

Michaela Tscherne

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Herausforderung Zukunftsfähigkeit: entstehende Entwicklungspotenziale wahrnehmen

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a218>



C. Otto Scharmer & Katrin Käufer

Von der Zukunft her führen

Theorie U in der Praxis

Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft

Carl-Auer 2017

ISBN 978-3-8497-0042-3

„Jedem grundlegenden Wandel, der mittels Einsicht erfolgt,
geht ein handlungsbegründetes Realträumen voraus,
das künftige Wirklichkeiten vergegenwärtigt.“

Götz W. Werner, im Vorwort

Führungskräfte werden heute mit zunehmend komplexer werdenden Problemen und Aufgaben konfrontiert, welche in vielen Fällen zu rasch konzipierten Veränderungs- und Entwicklungsprojekten führen, deren Ziel meist eine schnelle Lösung von akuten Problemen darstellt. Echte, nachhaltige Organisationsentwicklung wird dadurch nicht initiiert. Die zunehmende Dynamik und die Komplexität der Herausforderungen erfordern daher eine neue Führungskompetenz, um diesen bewusst und strategisch zu begegnen: Zukunftsfähigkeit. Dazu



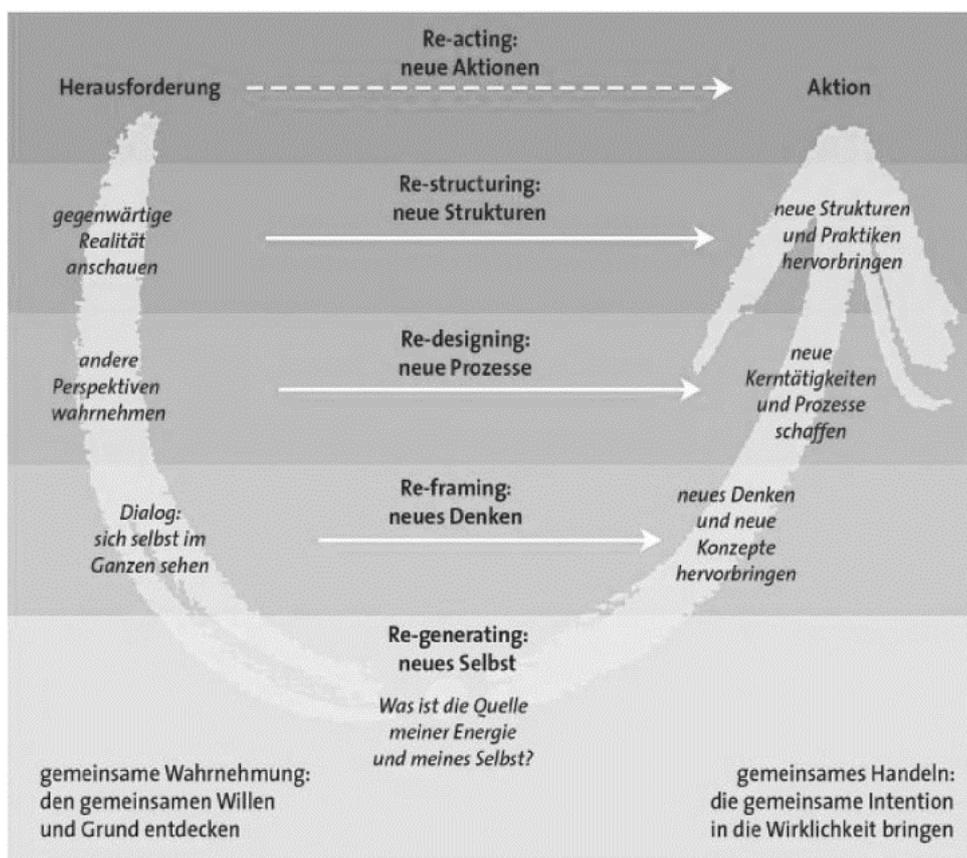
braucht es neben der Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis auch das Erforschen der inneren Quelle für unsere Entscheidungen. Es braucht das Erkennen der tieferen Dimension von Führung und Wandel und den Fokus auf die Qualität und die Steuerung unserer Aufmerksamkeit. Mit Hilfe der Theorie U sollen unser blinder Fleck erhellt, der Ursprung unserer Handlungsimpulse erforscht und aus dieser inneren Quelle heraus eine entstehende Zukunft gefühlt und auf den Weg gebracht werden.

Das hier präsentierte Buch beschreibt, wie die proaktive Gestaltung der Zukunft mit Hilfe der Theorie U gelingen kann. Auf 297 Seiten wird in acht Kapiteln ein neuer Ansatz vorgestellt, mit dessen Hilfe die Bewusstseinsarbeit gestärkt werden soll, um die Herausforderungen der heutigen Zeit besser und bewusst bewältigen zu können.

Reise zum Quellort für Veränderungen

Der Aktionsforscher C. Otto Scharmer hat sich achtzehn Jahre lang wissenschaftlich mit der Thematik der nachhaltigen Gestaltung von Veränderungsprozessen auseinandergesetzt. Unter anderem wurden 150 Interviews mit Führungskräften, Unternehmer*innen und Innovator*innen geführt. Die Erkenntnisse daraus und das Ergebnis seiner Arbeit werden in Form der Theorie U in diesem Buch verarbeitet und vorgestellt.

Die Theorie U beschreibt vier Felder, die im Buch anhand von vier Ebenen eines Eisberg-Modells dargestellt werden. Das namensgebende **U** der vorgestellten Theorie kennzeichnet auch den Weg entlang der unterschiedlichen Phasen zur Vergegenwärtigung der Zukunft, beginnend auf der Symptomebene, der Ebene der gegenwärtigen Realität an der Spitze des Eisbergs. Entlang der linken Seite des **Us** begibt sich der*die Leser*in in den ersten vier Kapiteln durch eine Lernreise nach unten zum tiefsten Punkt, zur Verbindung mit der Quelle des kreativen Denkens und Handelns, von wo aus Neues entsteht. Die Veränderungen, die darauf aufbauend auf den Weg gebracht werden, werden in weiteren vier Kapiteln beschrieben und der*die Leser*in wird entlang der rechten Seite des **Us** wieder nach oben geführt, wo der Prozess des Kreierens, der Vergegenwärtigung des Neuen stattfindet und neue Praktiken und Strukturen entstehen – wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist.



Die Ebenen der Veränderung (Scharmer, 2020)

Jedes Kapitel endet mit Schlussfolgerungen und praktischen Übungen anhand von Fragen zur Selbstreflexion, die sich auch für Dialogkreise in Gruppen eignen.

Lernen aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft

Jede grundlegende Veränderung folgt einem handlungsbegründenden „Realträumen“, also dem Erspüren des Zukunftspotenzials. Die Herausforderung besteht darin, das Neue und die damit verbundenen Chancen und Risiken zu erkennen. Dafür braucht es die Führungsfähigkeit, nicht nur auf Vergangenes zu reagieren, sondern sich vor allem auf die entstehende Zukunft einzulassen, sie gegenwärtig werden zu lassen (S. 14). Das gelingt nur dann, wenn man sich innerlich von der Vergangenheit, von Gewohnheiten, von Urteilen und Vorstellungen befreit, um Neues wahrnehmen zu können. Diese zweite Art des Lernens, „das Lernen aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft“ (S. 33), wird als Theorie U bezeichnet, deren höchste Stufe sich im „Presencing“ manifestiert. Diese Wortschöpfung vereint die Begriffe „Presence“ – Zustand im Augenblick – und „Sensing“ – Zukunftsmöglichkeiten spüren. In dieser Stufe werden das Ankommen in der Zukunft und die Transformation des Alten vereint. Das bedeutet, dass



man die Möglichkeiten, welche die Zukunft bietet, im Hier und Jetzt spürt, vergegenwärtigt und von dieser Präsenz aus Handlungen setzt (S. 34). Es geht dabei nicht darum, die Vergangenheit und die damit verbundenen Erfahrungen zu vergessen, sondern vielmehr darum, sich den gegenwärtigen Folgen der vergangenen Handlungen bewusst zu stellen und daraus Erkenntnisse abzuleiten. Dies erfordert Denken, denn „*Veränderung beginnt im Denken*“ (S. 11). Folgt man den Autor*innen, so müssen wir lernen, dem „*werdenden Selbst von der Zukunft her zu begegnen, ihm von dort entgegenzulaufen*“ (S. 15).

Fazit

Dieses Buch sollte in keiner Bibliothek einer Führungskraft fehlen. Mit vielen Übungen und Leitfragen zur Reflexion will es als Praxishandbuch die Realisierung von Zukunftsmöglichkeiten unterstützen und dazu anregen, hinzuhören und aufmerksam zu sein.

Aus der Theorie U lassen sich für schulische Führungskräfte wesentliche Erkenntnisse ableiten. So gilt es beispielsweise bei der Betrachtung von Entwicklungszielen von der Zukunft aus, künftige Möglichkeiten zu erspüren, um sich mit dem Feld der Zukunft zu verbinden und von dort aus zu handeln. Dabei werden fünf entscheidende Prozessschritte identifiziert und beschrieben (S. 139 ff.):

- gemeinsames Initiieren
- gemeinsames Wahrnehmen
- gemeinsames Inspirieren
- gemeinsames schöpferisches Gestalten
- gemeinsames Entwickeln des Neuen.

Wesentlich erscheint auch die Empfehlung, jeweils die richtige Sprache für verschiedene Beteiligte zu finden. Wenn das System geändert werden muss, sind kontrollierende und dirigierende Anweisungen, die von hierarchisch übergeordneten Stellen erteilt werden, nicht zielführend, vielmehr ist die Qualität der Beziehungen zu den anderen Beteiligten zu entwickeln und zu stärken und die Führungskraft muss zudem offen sein, auch sich selbst zu ändern (S. 203). Schließlich heißt es, konsequent seinen Weg zu gehen und nicht aufzugeben. Dazu braucht es Mut: den Mut, Veränderungen anzustoßen und ins Unbekannte aufzubrechen. Mut wohnt „*in dem Vertrauen, dass wir nicht allein sind*“ (S. 203), denn Lehrer*innenteams unterstützen die Führungskraft bei der Realisierung von nachhaltigen Entwicklungsprojekten, in denen die Potenziale von allen gefördert werden.



Literaturverzeichnis

Scharmer, C. O. (2020). *Theorie U – von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik* (Fünfte, völlig überarb. u. erw. Auflage). Carl-Auer.

Autorin

Michaela Tscherne, Prof. Dr. BEd MBA MSc,
Professorin und Qualitätsbeauftragte an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Leadership, Schulautonomie, Personalentwicklung, Berufsorientierung; Publikationen im Bereich Leadership.
Kontakt: michaela.tscherne@ph-noe.ac.at