

Die Theorie U

# Lernen und Führung in Zeiten von Umbrüchen

**2020 ist ein Jahr der Krisen und Umbrüche, und es deutet sich bereits an, dass 2021 sich ähnlich entfalten wird: Die Klimakatastrophe, die gesellschaftlichen und ökonomischen Folgen der globalen Covid-19-Epidemie, das zunehmende Flüchtlingselend, der Rechtsruck oder das Aussterben von Tieren und Pflanzen sind nur einige Beispiele für die Dringlichkeit der Herausforderungen, die die Gegenwart bestimmen. Die Liste ist lang, und die Geschwindigkeit, in der sich eine Meldung an die andere reiht, stellt die Frage in den Raum, wie Individuen, Organisationen und die Gesellschaft handlungsfähig bleiben.**

**Was heißt Führung, wenn die Komplexität in der Organisation und im Umfeld eskaliert? Oder in anderen Worten:** Was heißt Lernen

und Führen in Momenten, in denen die Erfahrungen und das Erlernte der Vergangenheit nicht auf die Herausforderung der Gegenwart vorbereiten, oder eventuell sogar ein Hindernis im Umgang mit den Aufgaben der Gegenwart darstellen?

Das Presencing Institute am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge, Massachusetts, befasst sich seit über 15 Jahren mit genau diesen Fragen: Wie lässt sich in Momenten lernen und führen, in denen das Erlernte der Vergangenheit nicht auf die gegenwärtige Situation anwendbar ist? Eine wichtigste Erkenntnis in dieser Arbeit ist, dass es zwei unterschiedliche Quellen des Lernens gibt: Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit und Lernen aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft. Lernen aus der Vergangenheit ist eine bekannte und selbstverständliche Form von Lernen. Es beschreibt auch den Lernansatz, der den Praktiken des organisationalen Lernens zugrunde liegt, der Arbeit von Peter Senge, Chris Argyris oder Don Schön zum Beispiel. David Kolb hat diese Form von Lernen mit einer einfachen Abfolge beschrieben (1984): handeln – beobachten – reflektieren – planen – handeln

## Muster der Vergangenheit durchbrechen

Die meisten Lern- und Veränderungsprozesse basieren auf diesem Kolb-Lernzyklus, der die Erfahrungen der Ver-

gangenheit zum Ausgangspunkt von Lernprozessen in der Gegenwart macht. Chris Argyris, Professor in Harvard, und Don Schön am MIT haben aufbauend auf diesem Lernkonzept die Unterscheidung zwischen Single-loop- und Double-loop-Lernen vorgeschlagen und damit einen wichtigen nächsten Schritt für Lernprozesse, aber auch für Führung in Zeiten starker Umbrüche eingeführt. Single-loop-Lernen beschreibt ein Lernen, das die Erfahrungen der Vergangenheit zum Ausgangspunkt von Lernprozessen setzt. Double-loop Learning dagegen beschreibt die Fähigkeit, den Lernprozess selbst anzuschauen und zum Fokus des Lernens zu machen.

Dem Kolb-Lernzyklus hat das Presencing Institute einen weiteren Lernansatz hinzugefügt, der die Frage stellt, wie sich aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft heraus lernen lässt. Oder, in anderen Worten: Wie lässt sich in dem Moment lernen, in dem eine gegenwärtige Herausforderung sich nicht mit einem auf Vergangenheitserfahrungen basierten Lernen bewältigen lässt? Diese Frage betrifft auch das Thema Führung. Wie lässt sich führen, wenn realisierte Handlungsfähigkeit im Moment der gegenwärtigen Krise ein Neudenken voraussetzt und die Erfahrungen, basierend auf Daten der Vergangenheit, eventuell sogar ein Hindernis darstellen, das den Möglichkeitsraum der Zukunft nicht zulässt?

Diese Frage hat zur Entwicklung von Theorie U (Scharmer 2020) und Presencing geführt, einem Innovations- und Führungsprozess, der es Individuen, Teams und Orga-



**Autor/Autorin |**  
Dr. C. Otto Scharmer/  
Dr. Katrin Käufer,  
Massachusetts Institute of  
Technology, Presencing  
Institute, Cambridge USA

scharmer@mit.edu  
kaeufer@mit.edu

nisationen erlaubt, Muster der Vergangenheit zu durchbrechen und Handlungsfähigkeit in Bezug auf eine im Entstehen begriffene Zukunft auszubilden.

## Der blinde Fleck von Führung

Der indo-europäische Ursprung des Wortes „Leadership“ – leith – bedeutet „nach vorne gehen“, „eine Schwelle überschreiten“ und auch „zu sterben“. Führung heißt, den Schritt in das Unbekannte zu gehen. Damit stellt sich die Frage, ob sich Führung lernen lässt und was Führungsentwicklung in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche heißt. Der Begriff der Führung beschreibt in diesem Artikel nicht nur positionale Formen von Führung, sondern auch die Momente, in denen Individuen gestaltend tätig sind, also Veränderungsprozesse verantworten.

Der blinde Fleck von Führung verweist auf einen Aspekt unseres Sehens oder Wahrnehmens, den wir normalerweise nicht genauer betrachten. Der blinde Fleck ist der Ausgangspunkt unserer Aufmerksamkeit, der Ort, von dem aus wir handeln, wenn wir handeln. Dass dieser Fleck blind ist, liegt daran, dass er sich von unserer normalen, nach vorne gerichteten Aufmerksamkeit unterscheidet. Nehmen wir das Beispiel eines Kunstwerks und dessen Entstehungsprozesses: Es gibt verschiedene Betrachtungswinkel oder Perspektiven, die die Betrachtenden als Zugang zu einem Kunstwerk wählen können.

- Die erste Perspektive bezieht sich auf das fertige Produkt. Die Betrachtenden konzentrieren sich beispielsweise auf das fertige Gemälde.
- Ein zweiter Zugang bezieht sich auf den Prozess des Malens selbst, also den Entstehungsprozess des Kunstwerks.
- Der dritte Blickwinkel richtet sich auf den Moment vor der leeren Leinwand.

Mit anderen Worten: Wir können das Werk ansehen, nachdem es geschaffen worden ist (das Ding), während es erschaffen wird (den Prozess), oder wir richten unsere Aufmerksamkeit auf den Moment, in dem der schöpferische Prozess beginnt (die leere Leinwand oder die Quelle von Kreativität).

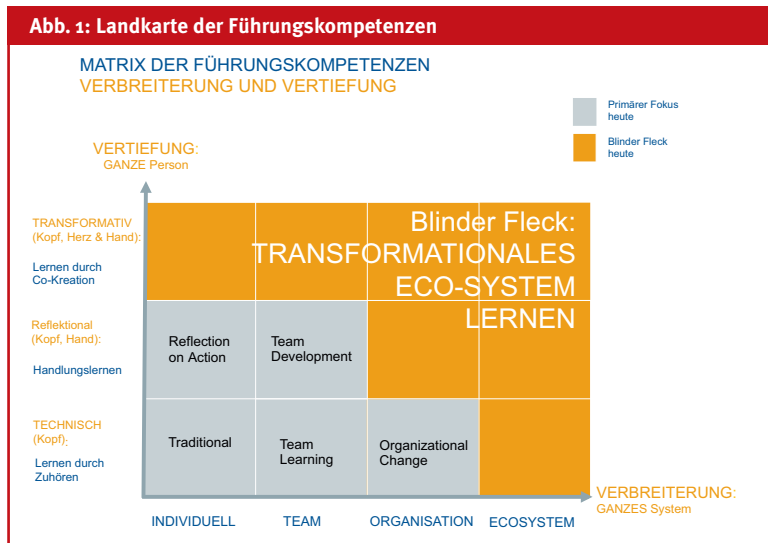
Diese drei Perspektiven lassen sich auf soziale Prozesse und auf Führung übertragen. Wir können die Arbeit von Führungskräften ebenfalls aus diesen drei Perspektiven anschauen:

- Wir können uns darauf konzentrieren, was die Führenden tun,
- wie sie es tun und
- was die Quellen sind, aus denen heraus sie handeln.

Wir haben diesen blinden Fleck von Führung zum ersten Mal in einem Interview mit dem früheren Geschäftsführer der Hannover Versicherung in den USA, Bill O'Brien, wahrgenommen. Thema des Interviews war die Führung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. O'Brien kam nach Jahren von organisationalen Veränderungsprozessen zu der Schlussfolgerung, dass „der Erfolg einer Intervention von der Intention des Intervenierenden abhängt“ oder in anderen Worten: Die Intention, die die Beteiligten in eine Situation bringen, bestimmt das Ergebnis dieser Intervention. Damit benennt O'Brien diesen Moment vor der leeren Leinwand als einen wesentlichen Hebel von Führung. Wie lässt sich dieser blinde Fleck, dieser Moment vor der leeren Leinwand, in einen Lernprozess für Führungskräfte integrieren?

## Von der Intention zum Handeln

Führungskräfte lassen sich nicht entwickeln. Entwicklung ist ein proaktiver Prozess, der nur selbst initiiert und durchgeführt werden kann. Aber es kann in einen Lern- und Entwicklungsraum eingeladen und eine Begleitung angeboten werden. Dieses Prinzip beschreibt eine Grundlage der Leadership Academy, die das Presencing Institute in Kollaboration mit dem MIT Community Innovator Lab seit 2016 für 25 bis 30 Führungskräfte durchführt. Teilnehmende dieser Leadership Academy halten Führungsfunktionen in verschiedenen Mitgliedsbanken der Global Alliance for Banking on Values (gabv.org). Die Mitglieder der GABV verbindet das gemeinsame Ziel, als Finanzinstitution entlang der Triple Bottom Line zu operieren, das heißt, People, Planet, Profit miteinander zu verbinden oder, in anderen Worten, ausschließlich Unternehmen, Projekte und Initiativen zu finanzieren, die Lösungen für soziale und ökologische Probleme hervorbringen. Mitgliedsbanken in Europa sind: GLS Bank in Deutschland, Triodos Bank, ABS Bank in der Schweiz und Credit Cooperatif in Frankreich. Heute hat die Alliance über 60 Mitgliedsbanken weltweit. Das spiegelt sich in der hohen Diversität der Teilnehmenden in der Leadership Academy wider, beispielsweise nahmen im Jahr 2020 Bankerinnen und Banker aus 16 Ländern an dem Programm teil.



Wenn Führungskräfte ihre eigene Entwicklung verantworten, wie lässt sich dann ein Lernraum gestalten, in dem ein Lernen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft stattfinden kann? Die Leadership Academy kombiniert zwei Ansätze, die in dem Presencing Institute entwickelt und ausgearbeitet wurden: die Landkarte von Führungskompetenzen und die Theorie U.

## Der Weg zu Eco-System-Leadership

Die folgende Landkarte von Führungskompetenzen prägt die Arbeit des Presencing Institutes (vgl. Abbildung 1):

Die vertikale Achse bildet verschiedene Formen von Wissen ab: von einem technischen und einem relationalen (also sozialen) Wissen bis hin zu Selbstwissen, das die Grundlage legt, die eigene Intention als Führungskraft wahrzunehmen und weiter auszubilden, also den Moment vor der leeren Leinwand zu reflektieren. Die horizontale Ebene der Tabelle beschreibt die Einheit, in der gelernt wird: als Einzelperson, als Team oder über organisationale Grenzen hinweg auf gesellschaftlicher Ebene.

Die Felder auf der rechten oberen Seite der Abbildung sind ein Fokus der Arbeit des Presencing Institutes. Ziel ist es, Lernräume zu schaffen, in denen Kompetenzen zur Führung von Transformationsprozessen auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene ausgebildet werden können. Es sind gerade diese Lernfelder, die für die aktuellen Herausforderungen wesentlich sind, nämlich wenn die Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen die Zukunft von Orga-

nisationen wesentlich prägt. Ein Beispiel für einen solchen Lernraum ist die oben genannte Leadership Academy, die es den Teilnehmenden erlaubt, organisationsübergreifend ein Netzwerk zu bilden und gleichzeitig die eigene, individuelle Intention als Führungskraft zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

## Theorie U als Führungstechnologie

Aber Führung in Zeiten gesellschaftlicher Krisen und Umbrüche braucht zudem die Fähigkeit, sich in den Moment der Entstehung von Zukunft hineinzulehnen. Das Konzept von Theorie U oder Presencing beschreibt eine zweite Grundlage der Leadership Academy, nämlich eine soziale Technologie, die es Individuen, Teams oder Organisationen erlaubt, von der im Entstehen begriffenen Zukunft zu lernen. Theorie U ist nicht nur das Gestaltungsprinzip entlang des gesamten Programmes, sondern liegt auch dem Design jedes einzelnen Moduls zugrunde.

Die Theorie U wurde aufbauend auf der Arbeit des MIT Organizational Learning Centers entwickelt, und das Presencing Institute hat Methoden und Prozesse erarbeitet, die eine Anwendung auf Innovations- und Führungsprozesses vereinfachen. Im Kern beschreibt die Theorie U einen Prozess, der den Beteiligten erlaubt, aus bestehenden Denkmodellen auszubrechen und eine neue Perspektive auf die Gegenwart zu gewinnen. Die Kürze dieses Beitrags erlaubt nicht, die Details des Prozesses darzustellen, aber im Kern schlägt die Theorie U drei Bewegungen vor: (1) observe, observe, observe; (2) reflect & retreat, (3) act in an instant:

- In der ersten Bewegung „observe, observe, observe“ erfolgt eine Umorientierung weg von vergangenheitsbasierten Annahmen hin zu einem Wahrnehmen der gegenwärtigen Realität.
- Die zweite Bewegung „reflect & retreat“ besteht in einem Loslassen und Innehalten.
- Die dritte Bewegung „act in an instant“ beschreibt den Schritt in ein schnelles Handeln oder einen Prototypen, mit dem das Neue in der Praxis ausprobiert wird.

Die Abbildung 2 beschreibt für jeden der drei Phasen detaillierte Schritte und Umstülpungspunkte.

## Individuelle und gemeinsame Lernschritte

Die Leadership Academy bietet einen Lernraum an, der die Teilnehmenden einlädt, durch diese verschiedenen

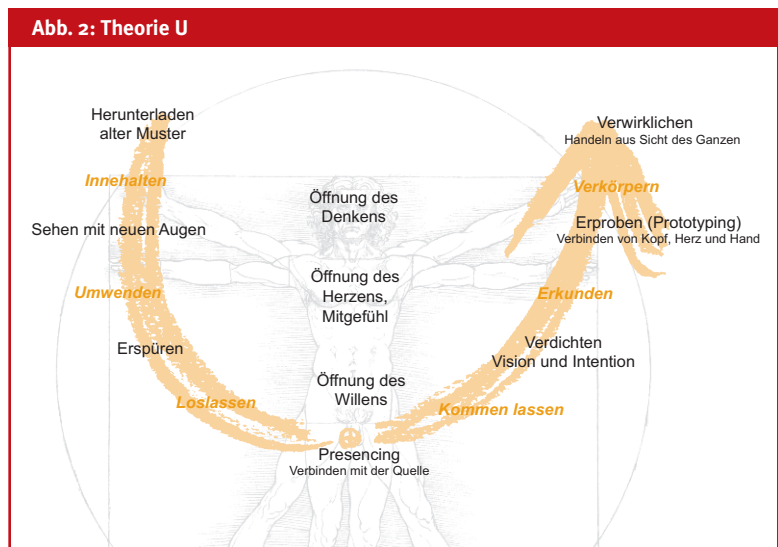
Schritte individuell und gemeinsam zu gehen. Wesentlich ist, dass die Umsetzung dieser sozialen Technologie des Presencing nicht als mechanische Abfolge, sondern als ein künstlerischer Prozess erfolgt und damit als ein Dialog zwischen allen im Raum Anwesenden. Die Vielzahl der Methoden und Prozesse, die im Presencing Institute entwickelt wurden, sind für diese Umsetzung eine Stütze. Im Kern fokussiert sich jedes der drei Module der Leadership Academy auf eine der drei Bewegungen, wobei jedes einzelne Modul ebenfalls entlang des U-Prozesses gestaltet ist.

Beispielsweise sind in einem dreitägigen Modul am ersten Tag Gäste eingeladen, die Einblicke in verschiedene Realitäten im Sektor der Gesellschaft und Wissenschaft geben. Die Teilnehmenden selbst haben im Vorfeld Interviews in ihrer Organisation durchgeführt und bringen diese Daten mit in das Programm. In der Mitte des gesamten Programms, aber auch in der Mitte jeden einzelnen Moduls, wird ein Raum geschaffen, in dem die Teilnehmenden sich mit ihrer Intention als Führungskraft auseinandersetzen. Methoden wie die Case Clinic, Journaling, künstlerische Arbeit, ein Solo in der Natur oder Dialoge mit anderen Teilnehmenden sind Prozesse, die diesen oben beschriebenen Lern- und Entwicklungsraum eröffnen. In der dritten Bewegung „act in an instant“ findet eine schnelle Umsetzung der Führungsintention ins Handeln statt. Diese Umsetzung nutzt beispielsweise einen Prototypen, mit dem Ziel, schnell zu lernen. Zwischen den Modulen arbeiten die Teilnehmenden zudem in Peer-Coaching-Gruppen und werden von individuellen Coaches unterstützt. Eine wichtige soziale Technologie in der Arbeit des Presencing Institutes ist das Social-Presencing-Theater, ein Bewegungsprozess, der verkörperte und tiefere Formen von Wissen sichtbar und damit zugänglich macht.

### Drei Formen von Wissen

Im Kern verbindet die Theorie U drei Formen von Wissen:

- Die erste Kernkompetenz ist die Fähigkeit zur Öffnung des Kopfdenkens, basierend auf unserem Vermögen, analytisch und intellektuell sauber zu arbeiten. Häufig wird der Grad dieser Fähigkeit mit IQ gemessen. Sie ermöglicht es uns, mit Fakten umzugehen und unser Umfeld und die gegenwärtige Situation zu analysieren.
- Die zweite Kernkompetenz beschreibt die Fähigkeit zur Öffnung des Herzdenkens und damit die menschliche



Fähigkeit, unsere emotionale Intelligenz (EQ) zu gebrauchen. Emotionale Intelligenz beschreibt unsere Kapazität, mit anderen mitzufühlen, sich in andere Kontexte hineinzuversetzen und die Gegenwart aus der Perspektive einer anderen Person wahrzunehmen.

- Die dritte Kernkompetenz ist die Fähigkeit zur Öffnung des Willens und hängt mit unserem Vermögen zusammen, den Schritt von der Intention zum Handeln zu gehen. Dieser Schritt umfasst häufig, eine alte Intention loszulassen und das Neue, im Entstehen Begriffene kommen zu lassen.

Das wichtigste Werkzeug, um diese verschiedenen Kompetenzen zu aktivieren, ist das Selbst. Ziel ist es, existierende Denkmuster zu erkennen und zu durchbrechen und in Freiheit den Schritt in die Erforschung der eigenen Intention zu gehen, sei es die individuelle Intention der anwesenden Führungskräfte, die Intention der Organisation oder auch was die Gesellschaft als Ganzes ausmacht.

Ein Lernen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft ist nicht einfach ein zusätzlicher Schritt, der an einen konventionellen Lernprozess angehängt wird. Den blinden Fleck der Führung zu beleuchten und als Hebel für Innovationsprozesse und Führung zu machen, setzt voraus, die Gegenwart mit zu betrachten und alte, gewohnheitsmäßige Formen des Reagierens loszulassen. Dies basiert auf einem Umlenken und Vertiefen der eigenen individuellen und kollektiven Aufmerksamkeit hin auf den Ausgangspunkt, die Intention, den Moment vor der leeren Leinwand.

### Literatur I

- Kolb, D. A.: *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ 1984
- Scharmer, C. O.: *Theorie U, von der Zukunft her führen*. 2. Aufl. Heidelberg 2020