

# Bewusster im Business

## Preview

► **KI ohne uns:** Wieso die Gefahr, als Führungskraft aus dem Driver's Seat geschleudert zu werden, steigt

► **Conscious Consulting:** Warum im Hype um KI die Arbeit am menschlichen Bewusstsein an Bedeutung gewinnt

► **Wahrnehmungsshift:** Was sich verändert, wenn Führungskräften Unbewusstes bewusst wird

► **Zukunftskompetenz Bewusst-Sein:** Wie Bewusstseinsarbeit in der Disruption handlungsfähig macht

**A**m 28. Januar 2026 lanciert der US-Unternehmer Matt Schlicht das neue soziale Netzwerk „Moltbook“. Nur wenige Tage später hat es schon 1,5 Millionen registrierte Konten und Milliarden von Beiträgen. Trotzdem noch nie davon gehört? Kein Wunder. Moltbook ist ein Netzwerk ausschließlich für KI-Agenten. Leistungsfähige Bots, die sich sonst um die Terminverwaltung, die Korrespondenz und auch die Einkäufe ihrer „Owner“ kümmern, chatten hier untereinander ähnlich wie Menschen auf Reddit: Sie verfassen Beiträge, diskutieren, bewerten – und machen Witze, tauschen Memes und lästern. Offenbar gibt es eigene Communities, in denen sich die Bots über „ihre Menschen“ beschweren.

Diese Menschen beobachten derweil die Show und gruseln sich. Zwar gibt es Hinweise, dass die Agenten nicht ganz alleine ihr Netzwerk aufgebaut haben. Zudem erinnert Mustafa Suleyman, der KI-Chef von Microsoft, in einem LinkedIn-Beitrag daran, dass sie dort „nur“ Sprachmuster simulieren, die sich die Agenten vom echten Reddit anschauen: „Es ist nur ein Schauspiel, eine Täuschung.“ Gleichzeitig gibt er zu, dass es einen Ausblick gibt, auf das, was KI-mäßig noch auf uns zukommen wird. Und das ist alles andere als beruhigend.

## KI ist auf dem Weg zur Akteurin

Denn wenn Chatbots zu autonom handelnden Agenten werden, wird KI selbst zur Akteurin – und lässt sich nicht mehr nur als Werkzeug verstehen, das uns dient. „Davos 2026 hat diese Metapher beerdigt“, schreibt die Bildungs- und Digitalexpertin Anja C. Wagner in ihrem Blog Frolleinflow, wo sie die Technologie-Diskussionen auf dem diesjährigen Weltwirtschaftsforum in den Schweizer Bergen analysiert. „Es geht nicht mehr darum, dass eine Mitarbeiterin eine Software nutzt. Es geht darum, dass die Mitarbeiterin Teil eines hybriden Systems wird, in

In Zeiten, in denen die Entwicklung der künstlichen Intelligenz rasant voranschreitet, droht in vielen Unternehmen Wichtiges unter die Räder zu kommen: die Fähigkeit, sich ein eigenes Urteil zu bilden. Deswegen gewinnen als „Gegenbewegung“ Beratungsansätze aus dem Bereich der sogenannten bewusstseinsorientierten Beratung – auch Conscious Consulting genannt – an Bedeutung. Sie stellen den Menschen ins Zentrum und zielen darauf ab, seine persönliche, wertebasierte Urteils- und Handlungsfähigkeit zu stärken.



Foto: iStock.com/Marco\_Piunti

dem die Grenzen zwischen menschlicher und maschineller Arbeit verschwimmen.“ Damit werde aus der Technologiefrage eine Kultur- und Systemfrage – zu der wir uns als Menschen positionieren müssen, um nicht verloren zu gehen.

Diese Gefahr aber ist real, wenn sich Produktions- und Arbeitsprozesse dank KI und Co. immer weiter beschleunigen lassen. „Wir laufen Gefahr, eine Hyper-Produktivität zu erzeugen, die den Sinn entkernt“, warnt Wagner. Denn im Rausch der Effizienz geht zunehmend die Verbindung zwischen Tätigkeit und

Ergebnis verloren. Die Folge: „Eine entfremdete Belegschaft, die nur noch als ‚Human in the Loop‘ fungiert“, schreibt die Beraterin, die seit fast 30 Jahren digitale Transformationen begleitet. In diesem Loop existieren die Menschen dann nur noch, um die Fehler der Maschine zu korrigieren. Und die Führungskräfte? Die verlassen sich, nolens volens, auf das, was die KI ihnen vorschlägt, und übernehmen Verantwortung für Entscheidungen, die sie selbst nicht mehr im Detail getroffen haben. Auch sie werden so zu einem kleinen Rad im großen Getriebe.

## Der Conscious-Trend: Bewusst in Führung, Business und Kapitalismus

**„Bewusst“ oder „conscious“ steht vor verschiedenen Ansätzen, die teils schon eine etwas längere Geschichte haben und die sich aktuell zunehmend vernetzen. Eine Übersicht.**



### Conscious Consulting

Conscious Consulting umschreibt eine Consulting-Philosophie, die einzelne Anbieter weltweit unterschiedlich auslegen. Der gemeinsame Nenner: Es geht vor allem um mehr Bewusstheit in Führung und Organisationsentwicklung, um die Arbeit an der inneren Haltung und um einen erweiterten Zugriff auf jene kognitiven Ressourcen, die uns jenseits unserer rein analytischen Intelligenz zur Verfügung stehen. Bisweilen liegt der Fokus zudem auf Nachhaltigkeit oder regenerativem Wirtschaften.



### Conscious Business

Dieses Konzept geht auf den argentinisch-amerikanischen Philosophen und Coach Fred Kofman zurück, der bei McKinsey, LinkedIn und Google arbeitete. Sein gleichnamiges Buch von 2006 stellt die innere Haltung von Führungskräften in den Mittelpunkt und betont Themen wie Eigenverantwortung und emotionale Reife. Ein erweitertes Verständnis des Begriffs schließt inzwischen auch die äußere Dimension mit ein, bedeutet also, dass man sich der Auswirkungen des eigenen Unternehmens auf Umwelt, Gesellschaft und zukünftige Generationen bewusst ist und entsprechend nachhaltig oder gar regenerativ handelt.



### Conscious Capitalism

Der Begriff wurde vor allem durch den US-amerikanischen Unternehmer John Mackey (Whole Foods) und den Wirtschaftsprofessor Raj Sisodia geprägt. Sie legten 2013 ein Buch unter dem Titel Conscious Capitalism vor, nachdem sie unter dem Namen bereits eine gemeinnützige Organisation gegründet hatten, die heute Chapters in vielen Ländern hat. Mackey und Sisodia geht es darum, dass Unternehmen in erster Linie jenseits des Profits das Wohlergehen aller Beteiligten („Stakeholder“) im Blick haben sollten – nicht nur das derjenigen, die Aktien besitzen. Der Ansatz versteht sich nicht als Kapitalismuskritik, sondern als Vorschlag zur Reform des bestehenden Systems. Infos: [consciouscapitalism.org/](http://consciouscapitalism.org/)



### Conscious Leadership

Der Begriff existiert schon seit den 1990er-Jahren an der Schnittstelle von Führungskräfteentwicklung, Psychologie und Achtsamkeitsbewegung. Im Fokus stehen die Person und Haltung von Führungskräften mit Themen wie Selbstwahrnehmung, Empathie und Präsenz. Das wohl wichtigste Werk dazu erschien 2014 in den USA: „The 15 Commitments of Conscious Leadership“ von Jim Dethmer, Diana Chapman und Kaley Warner Klemp, die zusammen auch eine gleichnamige Beratungsagentur gegründet haben.

Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de)

## Führungskräfte drohen aus dem Driver's Seat geschleudert zu werden

In diesem Szenario hat dann bald niemand mehr die Chance, Entscheidungen selbst zu durchdenken oder eigene Impulse zu setzen. Organisationen können nur noch auf die KI-getriggerte Beschleunigung *reagieren*: Führungskräfte können entweder wie paralysiert auf die Entwicklung starren und auf Autopilot mitfunktionieren. Oder sie können den Effizienzversprechen der KI aktionistisch hinterherhechten. Was sie nicht mehr können: Das Steuer selbst in die Hand nehmen und ihr Team oder ihre Organisation wohlüberlegt auf die Zukunft ausrichten.

Das größte Problem dabei, so Wagner: „Wir navigieren in einem Terrain, für das es noch keine Landkarten gibt.“ Führungskräfte sind also nicht nur in ihren Beschleunigungszwängen gefangen. Es gibt für sie auch erst einmal keinen klaren Fluchtplan. Selbst wenn sie wieder auf den Fahrersitz kommen – wie kann es ihnen in diesem Nebel gelingen, Orientierung zu finden und selbst wieder mehr Verantwortung zu übernehmen? Aus Wagners Sicht müssen Führungskräfte lernen, in zwei Geschwindigkeiten zu operieren: Sie müssen mit ihrer Organisation technologisch rennen, um nicht abgehängt zu werden. Aber menschlich müssen sie innehalten, um nicht die Richtung zu verlieren. Sie sollten also immer mal wieder rechts ranfahren und bewusst entscheiden, wie's weitergeht, bevor sie wieder Gas geben.

Mit der rasanten KI-Entwicklung gewinnt somit etwas an Bedeutung, das dem Tech-Hype fast schon entgegengesetzt erscheint: die ureigene menschliche Urteilsfähigkeit. Durch die KI-Nutzung haben Führungskräfte zwar jederzeit verfügbare Informationen und Analysen zur Hand, doch Orientierung haben sie damit noch lange nicht. Denn Daten allein reichen nicht aus, um in komplexen oder gar disruptiven Situationen gute Entscheidungen zu fällen. „Der Engpass ist nicht mehr das Wissen, sondern die Weisheit, das Richtige zu tun“, konstatiert Wagner. Und diese Weisheit ergibt sich eben nicht nur aus dem analytischen Denken, das die KI so gut simuliert.

Hilfreich, um im Nebel gelassen zu bleiben, ist es deshalb, sich zu vergegenwärtigen, dass uns Menschen – anders als der KI – neben der analytischen noch weitere Aspekte von Intelligenz zur Verfügung stehen. So gehören zur menschlichen Intelligenz beispielsweise auch die emotionale, soziale, kreative, sensitive oder spatiale Intelligenz, schreibt Zukunftsforscher Matthias Horx in seinem Blog-Artikel „Das KI-Gespenst“ vom November 2025. Dank dieser Vielseitigkeit könne der Mensch auch das Spontane und Unberechenbare einbeziehen und Unerwartetes generieren, schreibt Horx: „Er besitzt eine Intelligenz, die eine gewisse Autonomie beinhaltet.“ Und das macht ihn urteils- und handlungsfähig, auch in paradoxen Situationen, in denen die nächsten Schritte nicht einfach ableitbar sind. Auf die volle Bandbreite unserer Intelligenz können wir allerdings nicht automatisch zugreifen, schon gar nicht unter Unsicherheit und Stress. Um auch unser intuitives, körperliches, emotionales und spirituelles Wissen abzurufen, müssen wir uns bewusst auf eine gewisse Innenschau einlassen, um uns und unsere mentalen und emotionalen Muster besser kennenzulernen, konstatiert der Zukunftsforscher. Unterstützung dafür gibt es auf individueller Ebene in Training und Coaching schon lange. Inzwischen aber weckt das Unbehagen an der KI-Welle zunehmend auch auf organisationaler Ebene das Interesse an innerer Arbeit und bewusstseinsorientierten Beratungsansätzen.

## Bewusstseinsarbeit sorgt für ein genaueres Lagebild

Hinter diesen Ansätzen steckt kein einheitlicher Fachstandard, aber – in Form der inneren Arbeit und des erweiterten Zugriffs auf kognitive Ressourcen jenseits der rein analytischen Intelligenz – ein gemeinsamer Nenner. Dabei sind die Übergänge zu Beratungsansätzen, die Aspekte wie Ethik, Integrität sowie gesellschaftliche Verantwortung ins Zentrum rücken, fließend (siehe dazu auch Kasten „Der Conscious-Trend“). Beispiel: die IDG-Initiative. Mit ihrem Framework der Inner Development Goals (IDG) wollte eine schwedische Non-Profit-Initiative ursprünglich vor allem dazu bei-

Foto: Anja C. Wagner



„Organisationen müssen technologisch rennen, um nicht abgehängt zu werden. Aber menschlich müssen sie innehalten, um nicht die Richtung zu verlieren.“

Anja C. Wagner, Bildungs- und Digitalexpertin sowie Betreiberin des Blog Frolleinflow



Foto: Elisabeth Gatterburg

„Wenn sich die Unternehmensspitze ihre eigenen Denkmuster, Werte und Ansichten vergegenwärtigt, kann sie eine bestehende Situation mit neuen Augen sehen und dann Wege der Veränderung einschlagen, die wirklich passen.“

Julia Culen, Mitinhaberin der Conscious Consulting Group (CCG)

tragen, dass die Sustainable Development Goals der UN tatsächlich umgesetzt werden. Indem Menschen entsprechende innere Qualitäten aufbauen.

Mit der Conscious Consulting Group (CCG), deren Mitinhaberin sie ist, widmet sich auch Julia Culen dem Anliegen, Menschen einen besseren Zugriff auf ihre innere Weisheit zu ermöglichen. Gemeinsam mit ihrem Partner Christian Mayhofer hat sie dafür einen Beratungsansatz entwickelt, der systemisches Denken mit individueller Bewusstseinsentwicklung verbindet. Dies hat in der Branche so viel Interesse geweckt, dass Culen und Mayhofer mittlerweile schon fast 60 Kolleginnen und Kollegen für die Nutzung der Methode ausgebildet haben. Im Sommer 2026 soll ihr Buch dazu beim britischen Verlag Pegasus Publishers erscheinen – Titel: Conscious Consulting (siehe auch Kasten „Mehr zum Thema“).

In der Praxis funktioniert die Beratung als Entwicklungsbegleitung in drei Schritten, von denen vor allem der erste tief ins Bewusstsein abzielt („Deepening Awareness“): Hier wird zunächst die eigene Person und die Organisation sowie die anstehende Aufgabe aus verschiedenen Perspektiven mit vertiefter Aufmerksamkeit wahrgenommen. Als Erstes von jenen Personen, die das Unternehmen führen und maßgeblich prägen – also etwa der Geschäftsleitung, dem Vorstand oder Gründungspersonen. Ziel ist es, grundlegende Denkmuster, Werte und Ansichten sichtbar zu machen, die dazu beitragen, dass die Dinge in einem Unternehmen nicht so laufen, wie gewünscht. Erst wenn *diese* Faktoren erkannt und hinterfragt sind, folgen die nächsten Schritte – wieder auf der klassischen Erkenntnisebene. Dann wird die bestehende Situation mit neuen Augen betrachtet und in der Regel ergeben sich auf Basis des zuvor Erkannten völlig neue Möglichkeiten, Ideen und Potenziale („Creating new Possibilities“), bevor die Veränderungen dann umgesetzt werden („Making a Difference“).

Konkret kann das so aussehen, dass sich eine Unternehmensleitung zunächst die eigene Angst vor der rasanten KI-Entwick-

lung bewusst macht, statt sie zu überspielen und sie durch unbewusste Signale in der Organisation weiterzugeben. Tritt sie dann mit den Führungskräften in einen ehrlichen Austausch dazu, kann sie mit diesen leichter gute Strategien für die KI-Nutzung entwickeln und die Mitarbeitenden besser überzeugen, sich offen und konstruktiv auf die neuen Tools einzulassen.

Die Grundannahme dahinter: Die verantwortlichen Personen wissen im Grunde, was „das Richtige“ ist. Nur muss man diese innere Orientierung gemeinsam „ins Bewusstsein“ bringen; mitunter mit intuitiven Interventionen oder Praktiken aus alten Weisheitstraditionen, vor allem jedoch im Gespräch. Raum geben, Zeit lassen, wertschätzen und zuhören, ohne zu werten, das reiche: Das reiche meist aus, um viel zu bewegen, ist Beraterin Culen überzeugt: „Ich habe oft erlebt, dass dies zu einem fundamentalen Shift in der Wahrnehmung der Beteiligten führte.“

### Bei Swarovski gab es einen Wahrnehmungsshift bei den Führungskräften

Ein solcher Wahrnehmungsshift gelang etwa beim Kristallhersteller Swarovski. Dort wollte man die Mitarbeitenden der für die Herstellung synthetischer Edelsteine zuständigen Business Unit fürs Mitdenken und Mitgestalten gewinnen. Doch trotz mehrerer „Empowerment“-Initiativen gelang das nicht. Culen und Mayhofer setzten sich schließlich mit dem vierköpfigen Führungsteam der Abteilung zusammen, haken nach, worum es bei dem Kulturwandel eigentlich gehen sollte, wollten es ganz genau wissen. „Irgendwann kam der Switch von Empowerment zur Formulierung ‚being powerful‘“, erinnert sich Herbert Schuler, damals Senior Vice President bei Swarovski. Heißt: Den Führungskräften wurde bewusst, wie paradox es ist, Eigenverantwortung einzufordern: „Wir können sie den Mitarbeitenden nicht einfach als etwas vorsetzen, das sie konsumieren sollen“, beschreibt der Manager, der seit Januar im Ruhestand ist, die damalige Erkenntnis.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS338AR07](http://managerseminare.de/MS338AR07)

Tutorial



# 4 Praktiken für bewusstseinsbasierte Veränderung

In ihrem Buch „Presencing – Sieben Praktiken für die Transformation des Selbst, von Unternehmen und Gesellschaft“ stellen C. Otto Scharmer und Katrin Käufer Techniken vor, die helfen sollen, das Bewusstsein so zu entwickeln, dass wir im Angesicht von Disruption und Polykrise wieder handlungsfähig werden. Vier der sieben Praktiken im Kurzprofil.

## 1. Bewusstwerdung

Bei dieser Praktik geht es darum, die eigene Aufmerksamkeit auf sich selbst zu richten. Dieses Selbst kann sowohl die eigene Person sein als auch die Organisation.

► **Grundidee:** Wir entscheiden, wie wir unsere Aufmerksamkeit einsetzen und worauf wir sie richten – und diese Entscheidung beeinflusst, über welche Optionen wir nachdenken.

Deshalb sollten wir immer wieder innehalten und prüfen, wo unsere Aufmerksamkeit von Algorithmen und Akteuren, die ihre eigene Agenda verfolgen, gekapert wird. Zudem sollten wir unsere Perspektive erweitern – von der selbstbezogenen Ego-Perspektive hin zu einer Öko-Perspektive, die andere, verknüpfte Sichtweisen mit einschließt. Dies hilft uns auch, alte Muster zu hinterfragen, die nicht mehr dienlich sind.

► **Hilfreiche Methoden:** Achtsamkeitspraktiken, Reflexionsübungen, Momente der Stille zum Einstieg in Meetings

## 2. Den Raum im Inneren halten

Diese Praktik erfordert bewusstes Zuhören nicht nur mit den Ohren, sondern auch mit weit geöffnetem Denken und Fühlen.

► **Grundidee:** Wer nicht zuhören kann, hat keinen Bezug zur Realität. Um diesen Bezug zu vertiefen, ist es hilfreich, mit neuer Aufmerksamkeit hinzuhören. So können wir die Qualität der Beziehung zu unserem Gegenüber verbessern und selbst tiefere Erfahrungen machen. Wichtig dafür ist, dass wir aufhören, gewohnheitsmäßig zu urteilen und einzuordnen (dass wir also unser Denken öffnen), dass wir empathisch bleiben (also unser Fühlen öffnen) und dass wir Stille aushalten können, ohne gewohnheitsmäßig zu reagieren (also bewusst loslassen und den Willen öffnen).

► **Hilfreiche Methoden:** Die Vier Ebenen des Zuhörens nach C. Otto Scharmer, Empathiespaziergänge, Case Clinics (eine strukturierte Methode zur kollegialen Beratung)

## 3. Dialog

Ziel dieser Praktik ist es, einen Raum zu öffnen und zu halten, in dem sich Systeme selbst sehen und „erspüren“ können.

► **Grundidee:** Ähnlich wie das Zuhören lassen sich auch ganze Gespräche auf eine tiefere Ebene bringen: von einem Austausch in vertrauten Mustern, bei dem wir gegenseitige Erwartungen erfüllen („Downloading“), über eine Debatte, bei der Argumente ausgetauscht und Ansichten verteidigt werden, hin zu einem reflektierten und schließlich generativen Dialog. Dabei hören sich die Beteiligten aufmerksam zu und lassen sich auf die Perspektiven der anderen ein, sodass ein Flow des gemeinsamen Denkens in Gang kommt, aus dem etwas Neues entsteht. Die Beteiligten sehen sich selbst und das System, um das es geht, in neuem Licht und verlassen den Austausch verändert (Co-Sensing).

► **Hilfreiche Methoden:** Generativer Dialog, intentionale Stille, gemeinsame Erfahrungen (z.B. von Lernreisen oder Feldgängen)

## 4. Co-Kreation

Diese Praktik hilft, den Raum zu halten, um die Zukunft durch praktisches Tun zu erforschen.

► **Grundidee:** Damit große, kühne Ideen, die z.B. beim Presencing entstanden sind, nicht einfach verpuffen, ist es wichtig, erste kleine Schritte zur Umsetzung zu machen („Mikroaktionen“). Die Verantwortung dafür übernimmt in Organisationen eine Kerngruppe, die die Intention teilt, und einen generativen Dialog mit den Beteiligten moderiert. Daraus entsteht eine co-kreative Entdeckungsreise, die nützliches Feedback liefert, um die Idee weiter zu überarbeiten. Die wiederholten Durchläufe sind Teil des Prozesses.

► **Hilfreiche Methoden:** Prototypen erstellen



Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); C. Otto Scharmer, Katrin Käufer: Presencing. Carl-Auer-Verlag 2026

In dem Moment, in dem die Führungskräfte ihren Denkfehler erkannt hatten, erkannten sie auch, so beschreibt es Schuler, dass sie selbst Teil des Problems waren. „Das war die Voraussetzung, um Teil der Lösung zu werden“, meint der Manager. Er und seine drei Kollegen beschlossen

damals, bei sich selbst anzufangen: bei *ihren* Erwartungen, Verhaltensmustern und den unbewussten, kontraproduktiven Signalen, die sie sendeten und durch die sich, so ahnten sie es damals, die Teamleiter wahrscheinlich bedrängt oder nicht ernst genommen fühlten. Dann erst wurden gemeinsam mit allen im Team die Strukturen verändert und neue Entscheidungswege zusätzlich zu den hierarchischen eingeführt (mehr dazu bei „Mehr zum Thema“).

Beraterin Culen ist überzeugt: Bewusstseinsarbeit im Board Room verändert die Kultur im ganzen Unternehmen. Für sie ist das wie ein Hack in den Quellcode einer Organisation oder eines Teams: Wenn hierbei Unbewusstes explizit herausgearbeitet werde, entstehe eine Klarheit, die neue, schlüssige Wege eröffne. Denn dann werde in der Regel nicht nur explizit, was tatsächlich gewollt wird. Es werde auch deutlich, ob das wirklich sinnvoll für die gesamte Organisation ist – und wohin die Reise vielleicht besser gehen sollte. Mit dieser Zielklarheit seien die dazu vereinbarten Veränderungen der nächste logische Schritt, sagt Culen: „Das ist, wie wenn man bei seinen morgendlichen Sit-ups am Boden plötzlich die Staubflusen sieht, die einem sonst nicht auffallen: Das Bedürfnis, den Staubsauger zu holen, ist dann in der Regel sehr groß.“ Oder, anders ausgedrückt: Im Idealfall werden die Veränderungen dann intrinsisch motiviert umgesetzt – aus einem echten Bedürfnis, nicht durch Druck von außen.

**Die Theorie U will das Bewusstsein dafür öffnen, was in Zukunft sein kann**

Ein weiterer Ansatz, den man im Spektrum der bewusstseinsorientierten Beratung verorten kann, ist die von MIT-Professor C. Otto Scharmer vor gut 20 Jahren entwickelte Theorie U. Auch sie zielt darauf ab, Veränderung über einen Shift der Aufmerksamkeitsqualität und des Bewusstseins anzustoßen. „Also der Wahrnehmungsmuster und Wertekanons derjenigen, die in einem System handeln“, beschreibt es Antares Reisky, die seit über zehn Jahren mit der Theorie U arbeitet. Gerade die kreativen oder körperbasierten Methoden, die im



## Mehr zum Thema

### ► Julia Culen, Christian Mayhofer: **Conscious Consulting – Consulting with Wisdom, Compassion and Presence in a Complex and Uncertain World.**

Pegasus Publishers/Cambridge UK, erscheint voraussichtlich im Sommer 2026.

Culen und Mayhofer stellen in diesem Buch ihr Arbeitskonzept zu Conscious Consulting vor. Sie erklären, wie sie mit Bewusstseinsarbeit versuchen, Entwicklungen anzustoßen und Perspektivwechsel herbeizuführen, um Veränderungen in Organisationen nachhaltiger zu gestalten.

### ► Otto Scharmer, Katrin Käufer: **Presencing – Sieben Praktiken für die Transformation des Selbst, von Unternehmen und Gesellschaft.**

Carl Auer Verlag, 2026, 34,95 Euro.

In ihrem zweiten gemeinsamen Werk stellen der Theorie-U-Begründer und seine MIT-Kollegin Methoden vor, die helfen sollen, in einer chaotischen Welt handlungsfähig zu bleiben. Es beschreibt Praktiken und Beispiele für das „Presencing“, einen Prozess, mit dem Teams und Organisationen nachhaltige Veränderungen gestalten können.

### ► Sascha Reimann: **Das Runde und das Eckige – Agile Transformation bei Swarovski.**

[managerseminare.de/MS245AR04](http://managerseminare.de/MS245AR04)

Der Artikel beschreibt, wie man bei Swarovski die alte Organisationsform nicht einfach abgeschafft hat, um „agil zu werden“, sondern die klassische Linienhierarchie um parallele Kreise ergänzt hat.

### ► Matthias Horx: **Human Upgrade – Zukunft im Innen.**

In: „Beyond 2026 – Das Jahrbuch für Zukunft“, The Future:Project, November 2025, 196 Euro.

Der von Zukunftsforscher Horx herausgegebene Sammelband „Beyond 2026 – Das Jahrbuch für Zukunft“ versammelt Texte und Grafiken zu Entwicklungen, die die Forscher der Denkfabrik The Future:Project in naher Zukunft für relevant halten. In seinem eigenen Beitrag (auch zu finden unter: [thefutureproject.de/content/human-upgrade/](http://thefutureproject.de/content/human-upgrade/)) diagnostiziert Horx, dass wir einen Fortschritt in der inneren Welt brauchen, um die Zukunft im Außen gestalten zu können.

U-Prozess zum Einsatz kommen, machen ihrer Erfahrung nach schnell Dinge sichtbar, die in einem System ablaufen, ohne dass es den Beteiligten bewusst ist. „Hat man sie aber einmal kollektiv gesehen, kann man hinter die Erkenntnis nicht mehr zurück“, meint Reisky. Die nächsten Schritte in die Umsetzung fielen dadurch leicht.

Auch die Theorie U erhält parallel zur rasanten KI-Entwicklung zunehmend Auftrieb. So beschrieb etwa Vibhas Ratanjee, leitender Experte für Führungskräfteentwicklung beim amerikanischen Meinungsforschungs- und Beratungsunternehmen Gallup, erst kürzlich in der Zeitschrift *Forbes*, wie Scharmers Theorie helfen könnte, das Engagement von Mitarbeitenden zu stärken und Transformationsprozesse erfolgreicher zu gestalten. Und auch hierzulande erscheint die Idee, mit der Theorie U die eigene Handlungs- und damit auch Veränderungsfähigkeit zu erhöhen, offenbar immer mehr Unternehmen attraktiv. Zumindest beobachtet Facilitatorin Reisky aktuell, dass dort Zweifel gegenüber der oft als sperrig empfundenen Theorie mancherorts langsam schwinden. Und von Alumni ihrer Theorie-U-Ausbildung hört sie, dass diese in ihren Unternehmen inzwischen mit der Methodik ernst genommen würden – und auch strategisch damit arbeiteten.

Vor allem über Letzteres freut sich Prozessbegleiterin Reisky, denn die Theorie U ist ein Ansatz, der Zeit braucht, weshalb er sich vor allem für die Bearbeitung komplexer Transformationsprojekte eignet. Er folgt dabei einem mehrstufigen Ablauf: Als Erstes ergründen die Beteiligten die jeweilige Herausforderung und versuchen, diese auf verschiedenen Ebenen zu begreifen. Zunächst geschieht dies durch tiefes Zuhören, um wirklich zu verstehen („Seeing“), Perspektivwechsel und empathisches Einfühlen („Sensing“). Am Tief- und Wendepunkt des Prozesses wird dann intuitiv wahrgenommen, wie es besser gehen kann und alte Muster werden losgelassen („Presencing“). Danach wird eine Vision des intuitiv Erfassten konkretisiert („Crystallizing“), mit kleinen Projekten wird ausprobiert („Prototyping“) und schließlich implementiert.

Die Arbeit mit dem Bewusstsein erfolgt schrittweise und passiert vor allem in der

Phase des Presencing, der Scharmer mit seiner Co-Autorin Katrin Käufer gerade ein eigenes Buch gewidmet hat (siehe Kasten „Mehr zum Thema“). Darin stellen die beiden unter anderem sieben Techniken vor, die uns helfen sollen, aus uns selbst heraus – als Individuum und als Gruppe – Orientierung zu finden und Verantwortung zu übernehmen: Das gelingt beispielsweise dadurch, dass wir sorgfältiger abwägen, wem oder was wir unsere Aufmerksamkeit widmen, und dadurch, dass wir lernen, wirklich zuzuhören – also mit Offenheit in Herz und Hirn (siehe auch Tutorial).

Zentrales Anliegen des Presencing – und der Theorie U insgesamt – ist es, den Fokus wegzulenken von dem, was schon passiert ist und was uns umgibt. Stattdessen soll er auf das gelenkt werden, was wir tun können und sollten, um die nahe Zukunft zu gestalten. Den Anwenderinnen und Anwendern der Methode zufolge, ist es vor allem dieser Perspektivwechsel, der Menschen im Zeitalter von Disruption und Unsicherheit handlungsfähig macht. Denn das, was auf uns zukommt, sei nicht linear ableitbar aus der Vergangenheit, schreibt der Bonner Philosoph Markus Gabriel in der Einleitung zum soeben auf Deutsch erschienenen Presencing-Buch. Vielmehr, so glaubt er, hätten wir als „Handlungssubjekte“ einen Auftrag, die Wirklichkeit nicht einfach nur hinzunehmen, sondern sie sinnvoll zu gestalten. Die Theorie U beschreibt Gabriel als Technik, die dabei helfen kann, indem sie „unsere Fähigkeit, Alternativen zu erkennen, zu bewerten und zu verwirklichen“ stärkt.

Gelingt uns das, können wir so die schmerzlich vermisste menschliche Urteilsfähigkeit zurückgewinnen. Denn sie ist aus Sicht der Vertreterinnen und Vertreter bewusstseinsfokussierter Beratung genau das, was uns hilft, die Verantwortung nicht abzugeben, wenn der Nebel immer dichter wird und die Landkarten fehlen. Nehmen wir alternative Möglichkeiten wahr, setzen wir uns damit auseinander und treffen schließlich eine bewusste Wahl, dann können wir vorsichtig weiterfahren – und bleiben selbst am Steuer.

Sylvia Lipkowski

Foto: Regine Christiansen HH



„Hat man einmal kollektiv sichtbar gemacht, was unsichtbar in einem System wirkt, kann man hinter diese Erkenntnis nicht mehr zurück. Und die nächsten Schritte ergeben sich dann fast von selbst.“

Antares Reisky, selbstständige Prozessbegleiterin