

Führungsvordenker Otto Scharmer im Interview

„Verlässlich ist nur das eigene Selbst“

Preview

- **Neu denken in der Disruption:** Wie die Theorie U Führungskräften Orientierung bieten kann
- **Aufmerksamkeit trainieren:** Warum Führungskräfte lernen müssen, besser zuzuhören
- **Stakeholder-Interviews, Case Clinics und Intuition:** Wie die Theorie U in der Praxis funktioniert
- **Sicher ist nur das Selbst:** Warum Manager mehr denn je auf sich selbst zurückgeworfen sind
- **Angewandte Mindfulness:** Wie der Achtsamkeitstrend die Akzeptanz des neuen Führungsverständnisses unterstützt

Herr Professor Scharmer, Sie sind überzeugt, dass Führungskräfte eine neue Art des Denkens brauchen. Warum?

Otto Scharmer: Eine der größten aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte ist es, in der VUCA-Welt angesichts von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zurechtzukommen. Um die disruptiven Herausforderungen, vor die sie diese Welt immer wieder stellt, zu bewältigen, brauchen Führungskräfte wirklich innovative Ansätze. Die aber finden sie nicht mit dem herkömmlichen Denken, also indem sie vergangene Erfahrungen reflektieren und dann Verbesserungen planen und umsetzen. Führungskräfte müssen sich nach vorne wenden und andere Quellen des Wissens aktivieren: Sie müssen lernen, wie man zukünftige Möglichkeiten erspürt und realisiert.

Wie erspürt man denn zukünftige Möglichkeiten?

Die Kernidee dabei ist, dass die Zukunft tatsächlich schon da

ist – als eine Wirklichkeit, die noch nicht voll manifest, aber schon im Entstehungsprozess ist. Und wir selbst sind schon Teil davon. Deshalb können wir auch eine Verbindung zu diesem zukünftigen Potenzial herstellen. Das funktioniert, indem wir uns zunächst den Orten der größten Möglichkeiten über verschiedene Ebenen der Aufmerksamkeit annähern, um dann im zweiten Schritt den Blick nach innen zu wenden, um gewahr zu werden, dass die zukünftigen Möglichkeiten nicht nur außerhalb von uns, sondern schon in uns selbst angelegt sind. Die Theorie U liefert den Prozess, der diese Umwendung der Aufmerksamkeit praktisch umsetzbar macht.

Bitte erläutern Sie diesen U-Prozess kurz.

Die erste Phase – sozusagen auf dem linken, absteigenden Teil des Us – fordert eine neue Art der Wahrnehmung. Hier müssen Führungskräfte lernen, ihre gewohnten Denk- und Urteilmuster bewusst zurückzuhalten, um stattdessen nachzufragen

Foto: Leonardo-Award/Franz Pfluegl



Lernen lässt sich nicht nur von der Vergangenheit, sondern auch von der Zukunft. Das ist die Grundidee der Theorie U, für die Otto Scharmer den Europäischen Bildungspreis Leonardo erhalten hat. managerSeminare hat den Ökonomen getroffen und nachgefragt, warum Führungskräfte sich auf seinen ungewohnten Ansatz einlassen sollten.





C. Otto Scharmer ist Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Gründer des Presencing Institutes in Cambridge, USA, mit dem er globale Firmen und Organisationen im Bereich Führung und Innovation unterstützt. Das neueste Projekt des deutschen Ökonomen, der seit rund 20 Jahren in den USA lebt, ist das U-Lab, ein kostenloser MOOC des MIT, der in die Theorie U einführen, aber auch Menschen, die Veränderung in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft vorantreiben wollen, zusammenbringen will. Kontakt: www.ottoscharmer.com

„Führungskräfte sollten zuallererst an der Kultivierung der eigenen Aufmerksamkeit arbeiten.“

und empathisch zuzuhören, um wirklich Neues zu entdecken.

In der zweiten Phase, also im unteren Drittel des Us, geht es darum, anschließend zur Ruhe zu kommen, um die tieferen Quellen von Wissen und Innovation zu erschließen. Dabei steht nicht so sehr die analytische Reflexion, sondern vor allem die Aktivierung des intuitiven Denkens im Fokus. Hier sollten sich Führungskräfte fragen: Was hat das zu tun mit mir, mit uns, mit dem, was wir sein können und wollen?

Die dritte Phase ist das Prototyping. Hier geht es mit der so gefundenen Inspiration in die wirklich schöpferische Arbeit. Die Ideen, die in der Phase der intentionalen Stille entstanden sind, werden in die Welt gebracht. Sie werden sofort in der Praxis ausprobiert, damit sie durch Learning-by-Doing weiterentwickelt werden können. (A.d.R: siehe Tutorial S. 30)f.

Welche Fähigkeiten müssen Manager dafür entwickeln?

Führungskräfte sollten zuallererst an der Kultivierung der eigenen Aufmerksamkeit arbeiten. Sie müssen aufhören mit dem, was ich ‚Downloading‘ nenne – also dem Reflex, neue Eindrücke sofort einzusortieren, zu

bewerten, zu ordnen – und lernen, besser hinzuhören und hinzuschauen. Dabei geht es tatsächlich darum, die eigenen Wahrnehmungsantennen zu erweitern: von der rein kognitiven Wahrnehmung hin zu einer Wahrnehmung, die auch die emotionale Intelligenz nutzt und die tieferen Quellen unserer Aufmerksamkeit aktiviert.

Und das sind durchaus Dinge, die sich erlernen lassen. Denn als Menschen bringen wir im Prinzip alle diese Fähigkeiten mit, wir sind in der Lage, die verschiedenen Ebenen des Zuhörens zu aktivieren. Nur haben wir im Zuge unserer akademischen und schulischen Bildung oft den Zugang dazu verloren. Diesen Zugang versuchen wir, mithilfe der Theorie U wieder zu öffnen.

Haben Sie dafür ein konkretes Beispiel?

Für ein deutsches globales Automobilunternehmen habe ich ein Programm für die Führungskräfteentwicklung auf der zweiten Ebene unter dem Vorstand, also der Direktoren-Ebene, entwickelt. Wenn hier Führungskräfte neu ankommen, ist das für sie ein großer Schritt: von einer lokalen Teamverantwortung hin zu einer globalen Verantwortung mit Stakeholdern und verteilten Teams über mehrere Kontinente. Unsere Lernumwelt soll den Managern helfen, mit diesen neuen Herausforderungen schneller und effektiver umzugehen.

Die Hauptwerkzeuge für den ersten Schritt des Wahrnehmens sind Interviews – sogenannte Stakeholder-Interviews –, in denen die Führungskräfte den Menschen, die für ihre neue Position Schlüsselpersonen sind, zuhören und fragen: „Wozu brauchst du mich? Was willst du realisieren? Was ist mein Beitrag dazu? Woher weißt du, ob es mir gelungen ist (oder nicht), zu deinem Erfolg beizutragen? Und was sind zwei Dinge in meinem Verantwortungsbereich, die, wenn ich sie verändern würde, am meisten bringen würden?“ Die Manager sollen so das Territorium kennenlernen, aber auch herausfinden, ob es in der Vergangenheit Probleme gegeben hat mit der Rolle, in der sie nun sind.

Was machen sie dann mit ihren Erkenntnissen?

Ihre Erkenntnisse bringen sie dann mit in eine Case Clinic, also eine kollegiale Fallberatung. Dort können sie die gesammelten Informationen gemeinsam mit den anderen Führungskräften vertiefen, indem die Teilnehmer wiederum in 70 Minuten durch den U-Prozess gehen. Das heißt, sie öffnen

sich zunächst für die neuen Informationen, reflektieren dann gemeinsam, wobei auch das intuitive Denken aktiviert wird, und kommen schließlich ins Learning by Doing, um den Input produktiv weiterzuentwickeln im Hinblick auf die konkrete Situation. Da werden dann Herangehensweisen und Prozesse verändert oder neue Kommunikationswege ausprobiert. Durch den Zugang zum kollektiven Wissen und Erfahrungsschatz entstehen so in der Regel praxisfähige Lösungen für die akuten Führungsherausforderungen.

Diesen kollektiven Ansatz der Theorie U hat Neurowissenschaftler Gerald Hüther in seiner Laudatio für Sie besonders gewürdigt. Seiner Ansicht nach heißt das Erfolgsgeheimnis im 21. Jahrhundert Co-Kreativität, also zusammen und voneinander zu lernen. Was bedeutet das für Führungskräfte?

Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es, Stakeholder zusammenzubringen und gemeinsame Entwicklungsprozesse anzustoßen. Sie müssen betroffene und beteiligte Akteure innerhalb von Unternehmen, aber auch über die Grenzen von Organisation, Sektoren und Systemen hinweg finden und in eine produktive Ko-

operationsbeziehung bringen. Das ist besonders wichtig, wenn es um Innovation geht. Denn die Umbrüche, die wir heute haben, finden zunehmend über Organisationsgrenzen hinweg statt. Zum Beispiel im Bereich der Mobilität: Stakeholder sind nicht nur Unternehmen, sondern auch Gesetzgeber, Vertreter der Zivilgesellschaft, Kommunen. Sie müssen beginnen, anders zusammenzuspielen, um neue Konzepte zu erproben und praktisch weiterzuentwickeln.

Worin besteht dabei die größte Herausforderung?

Die grundlegende Herausforderung dabei ist, dass eine Führungskraft in diesem Job nur dann erfolgreich sein kann, wenn es ihr gelingt, das Verhalten von anderen Stakeholdern zu verändern. Weil sie diese Menschen aber nicht über Hierarchie kontrollieren kann, fragt sie sich: Was sind die Mechanismen, die ihr bleiben? Die Antwort: Der Hauptmechanismus ist die Qualität der Beziehung und Kommunikation.

Und hier sind wir bei der Führungskraft selbst ...

Ja, angesichts von Disruption und Unsicherheit ist letztlich das Einzige, worauf

„Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es, Stakeholder zusammenzubringen und gemeinsame Entwicklungsprozesse anzustoßen.“

Besser wahrnehmen: Die vier Ebenen des Zuhörens

Entscheidend für wahre Innovativität und Kreativität ist in der Theorie U die Qualität der Aufmerksamkeit. Otto Scharmer unterteilt sie in vier verschiedene Ebenen:

► Die Aufmerksamkeit, die nur Bestätigung für gewohnte Denk- und Verhaltensmuster sucht

Downloading

Downloading: Wer hier zuhört, hört nur, was seinen Erwartungen entspricht. Die Muster der Vergangenheit werden bestätigt. Eine Weiterentwicklung ist nicht möglich.

► Die Offenheit für neue und ungewohnte Informationen

das offene Denken

Objektfokussiertes Zuhören: Hier wird die Aufmerksamkeit auf neue Fakten gelenkt. Statt auf die innere Stimme des Urteilens achtet der Zuhörer auf das, was sich von dem unterscheidet, was er bereits weiß. Dieses faktenbezogene Zuhören ist der Grundmodus guter Wissenschaft.

► Die Aufmerksamkeit aus einer empathischen Haltung heraus

das offene Herz

Empathisches Zuhören: Hier verschiebt sich die Wahrnehmung weg von dem Starren auf die dinghafte Welt hinein in die Innenwelt des Gegenübers. Durch die Offenheit für die Perspektive des anderen und die empathische Haltung entsteht ein echter Dialog.

► Die Aufmerksamkeit, die sich der Intuition und dem unbewussten Wissen öffnet

der offene Wille

Schöpferisches Zuhören: Otto Scharmer beschreibt das, was hier passiert, vage als das Gefühl, mit etwas Größerem verbunden zu sein. Hier entsteht eine besondere Nähe zwischen den Gesprächspartnern, ein Flow, der in co-kreativen Ideen und idealerweise einem gemeinsamen Handeln mündet.



Tutorial

Co-Kreativität im U-Prozess anstoßen

Der von Otto Scharmer entwickelte U-Prozess soll Führungskräften helfen, in Gruppen und Organisationen kollektives Wissen zugänglich zu machen und Co-Kreativität anzustoßen. Für die Anwendung des Prozesses benötigen Führungskräfte vor allem sieben Kompetenzen. Spezielle Tools helfen bei der Umsetzung.

1. Co-Initiating: Die gemeinsame Absicht finden

Zu Beginn versammeln sich alle Akteure, die an einem Projekt beteiligt oder davon betroffen sind. Im offenen Austausch finden sie die gemeinsame Intention.

Führung heißt in dieser Phase, lediglich ein paar wenige Orientierungspunkte zu skizzieren und den anderen Stakeholdern viel Raum für eigene Beiträge zu lassen. Alle Beteiligten sollten bewusst innehalten und aufhören, Input sofort zu bewerten und den gewohnten Denkmustern entsprechend einzusortieren. Statt diesem Downloading ist Neugier gefragt.

2. Co-Sensing: Gemeinsames Wahrnehmen

Ein Aktionsteam wird gebildet und auf Erkundungstour geschickt: Die Mitglieder sollen an die „Orte der größten Möglichkeiten“ gehen. Das heißt, dass sie ihren vertrauten Erfahrungsbereich verlassen und sich – geleitet von einer klaren Fragestellung – auf die Suche nach möglichen Entwicklungen in fremde Alltagssituationen begeben. Sie befragen Kollegen in der eigenen Organisation, besuchen aber auch externe Partner, Kunden, Unternehmen und Branchen. Wichtig dabei: das aufmerksame Zuhören mit offenem Denken und offenem Herzen. Staunen statt sortieren lautet die Devise.

3. Presencing: Gemeinsame Willensbildung

Nach dem Eintauchen in verschiedene Kontexte geht es nun darum, den Blick nach innen zu wenden. Dabei werden nicht nur die Erfahrungen reflektiert, sondern es wird auch ein Zugang zur Intuition und zum verborgenen kollektiven Wissen gesucht. Etwa mit Fragen wie: Was hat das zu tun mit uns, mit dem, was wir sein könnten?

Reflexionstools, meditative Techniken und Achtsamkeitsübungen helfen dabei. Die Herausforderung hierbei ist, alte Gewissheiten und hinderliche Überzeugungen loszulassen, um neue Verbindungen knüpfen und neue Ideen generieren zu können. Gelingt dies, können Führungskräfte nach Scharmers

Überzeugung zukünftige Möglichkeiten schon erkennen, kurz bevor sie sich manifestieren, und so Chancen nutzen, die ihnen sonst verschlossen wären.

4. Co-Creating: Gemeinsames Erproben

Auf den Rückzug folgt unverzüglich die Umsetzung: Mithilfe experimenteller Prototypen wird der Entwicklungsprozess praktisch fortgesetzt. Die Ideen werden schnell ausprobiert und durch ständiges Feedback weiterentwickelt. Die Stakeholder entdecken die zukünftigen Möglichkeiten nicht mehr durch Nachdenken, sondern durch ihr gemeinsames Tun.

5. Co-Evolving: Gemeinsames Gestalten

Nun folgt die Evaluierung der Erkenntnisse und der Erfahrungen mit den Prototypen: Was hat funktioniert, was nicht? Und vor allem: Welche Prototypen haben das größte Potenzial, die Stakeholder dem gemeinsamen Ziel näher zu bringen? Für eine solide Beantwortung dieser Fragen ist es oft ratsam, Experten aus anderen Institutionen oder Branchen einzubeziehen. So entsteht ein innovatives Ökosystem, durch das sich die Entwicklung der besonders vielversprechenden Prototypen professionalisieren lässt. Oft ist das Ergebnis, das hier entsteht, weit von dem entfernt, was am Anfang des U-Prozesses angestrebt wurde.

1. CO-INITIATING

2. CO-SENSING

3. PRESENCING

5. CO-EVOLVING

4. CO-CREATING



Die sieben Führungskompetenzen im U

Um den U-Prozess zu nutzen, müssen Führungskräfte bereit sein, sich selbst und viele ihrer Verhaltensweisen in Frage zu stellen. Insbesondere müssen sie sich sieben grundsätzliche Fähigkeiten aneignen:

1. *Zuhören*: Führungskräfte müssen sich selbst und anderen zuhören können – und dem, was aus dem Kollektiv heraus entsteht. Dazu gehört auch, Orte und Gelegenheiten zu schaffen, die andere dazu einladen, sich einzubringen.

2. *Hinschauen*: Sie müssen ihr Denken öffnen und aufhören, Dinge mit vorhandenen Mustern abzugleichen. Nur so werden sie wirklich Neues wahrnehmen können.

3. *Hineinspüren*: Neben ihrem Denken müssen Führungskräfte auch ihr Herz und ihren Willen öffnen, also eine empathische Haltung pflegen und Zugang zu ihrer Intuition finden, um den größeren Zusammenhang zu begreifen.

4. *Anwesend werden (Presencing)*: Das ist die Fähigkeit, sich in sich selbst zu vertiefen, um Zugang zu verborgenem Wissen zu finden – das sich beispielsweise in Form eines kreativen Impulses äußert. So können Führungskräfte Chancen, die gerade erst dabei sind, zu entstehen, intuitiv wahrnehmen und nutzen.

5. *Verdichten*: Führungskräfte müssen sich die Vision, die so entstanden ist, bewusst machen und konkretisieren können. Dann können sie andere mitreißen und selbst mit einer kleinen Kerngruppe große Veränderungen anstoßen.

6. *Ausprobieren*: Sie müssen den Mut haben, Ideen direkt in Prototypen zu erproben – die Zukunft sozusagen mit den Händen zu erkunden statt mit dem Kopf. Dazu gehört auch, sich vielfältigem Feedback zu stellen, um die Prototypen weiterzuentwickeln.

7. *Liefern*: Für die Professionalisierung der Idee müssen Führungskräfte sie als Teil des größeren Ganzen sehen und alle Akteure finden, die dazugehören. Diese Akteure müssen sie zusammenbringen und zur Zusammenarbeit motivieren.

Trainingstool: Stakeholder-Interviews

Stakeholder-Interviews schärfen die Wahrnehmung. Sie helfen Führungskräften, ihre Fähigkeit zu trainieren, die eigene Arbeit aus dem Blickwinkel ihrer wichtigsten Partner zu sehen.

Dazu identifizieren Sie drei bis fünf wichtige Stakeholder in Ihrem Leben und/oder bei der Arbeit und bitten diese jeweils zu einem Gespräch. Stellen Sie zum Beispiel folgende Fragen:

- ▶ Was möchten Sie mit Ihrer Arbeit erreichen und welchen Beitrag kann ich dazu leisten?
- ▶ Können Sie mir ein Beispiel nennen, wann und wie mein Beitrag für Sie von Nutzen war?
- ▶ Nach welchen Kriterien beurteilen Sie, ob mein Beitrag nützlich war oder nicht?
- ▶ Wenn ich in den nächsten drei bis vier Monaten bestimmte Dinge in meinem Einflussbereich ändern könnte, welche zwei Veränderungen wären für Sie am wertvollsten?
- ▶ Was hat in der Vergangenheit eine effektive Zusammenarbeit zwischen uns erschwert?
- ▶ Welche bestmögliche Zukunft stellen Sie sich im Hinblick auf unsere weitere Zusammenarbeit vor?
- ▶ Welcher praktische erste Schritt könnte uns auf den Weg bringen, der uns zu der erwünschten Zukunftsmöglichkeit führt?

Beachten Sie im Gespräch folgende Prinzipien:

- ▶ Ziel und Ablauf des Interviews müssen transparent sein, nur dann entsteht Vertrauen
- ▶ Nicht urteilen: Betrachten Sie die Situation mit den Augen Ihres Gesprächspartners – egal, wie Sie zu seinen Ansichten stehen.
- ▶ Nichtwissen wahrnehmen: Achten Sie auf Fragen, die Sie sich beim Zuhören stellen – und lassen Sie sie zu. Keine Frage kann hier dumm sein. So öffnen Sie Ihr Denken.
- ▶ Wertschätzendes Zuhören: Würdigen und genießen Sie, was Ihnen erzählt wird. Versetzen Sie sich in die Lage des anderen. Öffnen Sie Ihr Herz, seien Sie empathisch.
- ▶ Schöpferisches Zuhören: Versuchen Sie, die zukünftigen Möglichkeiten für Ihren Gesprächspartner zu entdecken, indem Sie sich komplett auf ihn einlassen. Wie könnte die bestmögliche Zukunft aussehen?
- ▶ Die Kraft der Präsenz und der Stille nutzen: Eine der effektivsten „Interventionen“ ist es, als Interviewer völlig präsent zu sein – und auch Momente des Schweigens nicht zu unterbrechen. Die gemeinsame Stille hilft dabei, die Verbindung zu vertiefen.



C. Otto Scharmer (hier rechts, mit seinem Laudator Hirnforscher Gerald Hüther) wurde im September 2016 in Bonn mit dem Leonardo European Corporate Learning Award 2016 in der Kategorie „Thought Leadership“ geehrt. Ausgezeichnet wurde er als Vordenker, der gewohnte Denkweisen herausfordert, dabei aber nicht nur Fragen aufwirft, sondern mit seinem ganzheitlichen Ansatz gleichzeitig auch einen Leitfaden zur Orientierung in einer zunehmend komplexen Welt anbietet.

ich mich als Führungskraft verlassen kann, mein eigenes Selbst. Deshalb muss ich mir stets die Frage stellen: Wer bin ich? Und wer will ich sein? Wofür stehe ich? Ich muss eine innere Haltung entwickeln, die es mir erlaubt, angesichts sich widersprechender Informationen und Interessen nicht in Angst, Abschottung oder Vorurteil zu verfallen, sondern mich gegenüber zukünftigen Möglichkeiten zu öffnen. Dafür muss ich lernen, meine Aufmerksamkeit um eine tiefere Ebene zu erweitern, um die Wirklichkeit da zu erkennen, wo sie noch nicht voll manifest, aber im Entstehungsprozess ist. Dann können die Entscheidungen, die ich treffe, auf einer ganz anderen – und sehr viel besseren – Grundlage entstehen.

Das klingt fast spirituell. Sind Unternehmen schon bereit dafür?

Gute Unternehmer waren schon immer offen dafür. Aber es gibt heute eine viel größere Offenheit als das vor zehn oder 15 Jahren der Fall war. Tatsächlich ist eines der wenigen wirklich neuen Themen in der Welt der Unternehmensentwicklung Mindfulness. Das liegt auch an neuen Erkenntnissen der Hirnforschung, an der Entdeckung der Neuroplastizität, also der Erkenntnis, dass sich das Gehirn nicht aufgrund eines vordefinierten Programms entwickelt, sondern auf Basis unserer Tätigkeiten. Damit sind wir wieder auf uns selbst zurückgeworfen: Wir sind verantwortlich für die Entwicklung unseres Gehirns. Und deswegen ist die Schulung der eigenen Aufmerksamkeitsfähigkeit das A und O der Führung von morgen.

Haben Führungskräfte Ihrer Erfahrung nach daran Interesse?

Viele jüngere Führungskräfte haben schon großes Interesse. Sie finden in den Unternehmen aber oft keine Angebote, weil sich die Aufmerksamkeitsschulung noch nicht im Mainstream durchgesetzt hat. Aber an Orten wie Davos, an den besseren Business Schools, bei den Technologie-Unternehmen im Silicon Valley sowieso – da findet Mindfulness schon lange statt. Und eben auch die Theorie U, die hier sozusagen als Integrationskraft funktioniert: Denn der Schlüsselpunkt tief unten im U ist nichts anderes als Mindfulness – angewendet auf die Führungsprobleme, mit denen wir es heute zu tun haben.

Das Interview führte Sylvia Lipkowski



Lesetipps

► C. Otto Scharmer: Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.

Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2014, 49 Euro.

Das nicht immer leicht zugängliche Buch erläutert die Theorie U ausführlich auf gut 500 Seiten. Für den Praxisbezug sorgen Übungen und Einsatzbeispiele.

► C. Otto Scharmer: Theory U – Leading from the Future as It Emerges.

Berrett-Koehler Publishers, Oakland, 2016, ca. 34 Euro.

In den USA ist Scharmers Hauptwerk soeben in zweiter, komplett überarbeiteter Ausgabe erschienen. Der englische Originaltext wurde unter anderem durch neue Fallbeispiele ergänzt.

Linktipps

► www.presencing.com

Auf seiner Seite teilt der Leonardo-Vordenker nicht nur Neuigkeiten und Veranstaltungen, sondern auch einen Fundus an Hintergrund-Informationen. Besonders nützlich: die ausführliche Beschreibung seiner Tools wie Stakeholder-Interview oder Case Clinic.

► http://www.managerseminare.de/managerSeminare_TV/249579

Auf managerSeminare-TV haben wir Ausschnitte des Gesprächs, das wir mit Otto Scharmer am Rande der Leonardo-Preisverleihung geführt haben, zusammengestellt.