

MANAGEMENT | ORGANISATIONSBERATUNG

C. OTTO SCHARMER
KATRIN KÄUFER

VON DER ZUKUNFT HER FÜHREN

Theorie U in der Praxis

ZUSATZMATERIAL

VON DER **E**GOsystem-
ZUR **Ö**KOSYSTEM-
WIRTSCHAFT



Carl-Auer



Journaling-Fragen und Dialogkreise

Ergänzendes Online-Material zum Buch

C. Otto Scharmer/Katrin Käufer

Von der Zukunft her führen

Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft

Theorie U in der Praxis

ISBN 978-3-8497-0042-3

© 2014 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH,
Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Praktische Übungen zum Kapitel 1

»Oberfläche: Symptome von Tod und Werden«

Journaling-Fragen

Nehmen Sie ein Tagebuch (oder leeres Blatt Papier) und halten Sie Ihre Antworten auf die unten aufgeführten Fragen schriftlich fest. Denken Sie nicht länger als ein oder zwei Minuten über die Antworten auf die einzelnen Fragen nach. Nummerieren Sie Ihre Antworten.

- 1) Wo nehmen Sie etwas in der Welt wahr, das zu Ende geht (in der Gesellschaft, in Ihrer Organisation, in sich selbst)?
- 2) Wo nehmen Sie eine Welt wahr, die darauf wartet, geboren zu werden (in der Gesellschaft, in Ihrer Organisation, in sich selbst)?
- 3) Wo haben Sie Momente des Zusammenbruchs erlebt (und was ist Ihnen bei Ihrem eigenen Prozess des Presencing oder Absencing aufgefallen)?
- 4) Wie zeigt sich der ökologische, sozioökonomische und spirituell-kulturelle Abgrund in Ihrer persönlichen Arbeits- und Lebenserfahrung?

Dialogkreis

Versammeln Sie einen Kreis von fünf bis sieben Personen und halten Sie ein erstes Meeting ab, um über den Kontext zu reden, den jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin in den Kreis einbringt. Beantworten Sie die folgenden Fragen:

- 1) Erzählen Sie Ihre persönliche Geschichte anhand von ein oder zwei prägenden Erfahrungen, die entscheidend dazu beigetragen haben, Sie zu dem zu machen, der Sie sind.
- 2) Wo nehmen Sie eine Welt wahr, die zu Ende geht/stirbt, und wo nehmen Sie eine Welt wahr, die anfängt/geboren werden will?
- 3) Was halten Sie für die Grundursachen und Hauptprobleme unserer derzeitigen Krise und der drei Abgründe?

- 4) Was wird nach Ihrer persönlichen Überzeugung in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren passieren?
- 5) Was würden Sie gern sofort tun, um den Weg nach vorn zu verändern?

Praktische Übungen zum Kapitel 2

»Struktur: Systemische Entkopplungen«

Journaling-Fragen

Nehmen Sie ein Tagebuch (oder ein leeres Blatt Papier) und denken Sie darüber nach, wie die systemischen Bruchlinien in Ihrem Erfahrungsumfeld sichtbar werden. Nutzen Sie die folgenden Fragen als Hilfestellung:

- 1) Wo kommt Ihr Essen her?
- 2) Welche Rolle spielt materieller Konsum in Ihrem Leben?
- 3) Was macht Sie glücklich?
- 4) Welches Verhältnis haben Sie zu Geld?
- 5) Angesichts der in diesem Kapitel erörterten vier Stadien ökonomischer Entwicklung – Wie sehen Sie die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft Ihrer eigenen Gemeinschaft und Ihres Landes?

Dialogkreis

Bilden Sie einen Kreis mit fünf bis sieben Personen und diskutieren Sie den organisationalen oder beruflichen Kontext, den jeder Teilnehmer in den Kreis einbringt. Stellen Sie die folgenden Fragen (oder Variationen davon):

- 1) Beschreiben Sie ein oder zwei prägende Erfahrungen, die die derzeitige Organisationskultur in Ihrer Organisation entscheidend beeinflusst haben.
- 2) Wo nimmt Ihre Organisation eine Welt wahr, die endet/stirbt und wo nimmt sie eine Welt wahr, die anfängt/geboren werden will?
- 3) Was halten Sie für die Grundursachen der Probleme, vor denen Sie bei Ihrer derzeitigen institutionellen und beruflichen Arbeit stehen?
- 4) Was wird Ihrer Ansicht nach in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren in und mit Ihrer Organisation geschehen?
- 5) Was würden Sie gern sofort tun, um Ihre Organisation und deren Weg nach vorn zu verändern?

Praktische Übungen zum Kapitel 3

»Denkmodelle: Die Matrix der ökonomischen Evolution«

Journaling-Fragen

Nutzen Sie Tabelle 6 als Mini-Version der Matrix der ökonomischen Evolution (Tab. 3), um Ihre Organisation entlang der folgenden fünf Schritte zu bewerten:

- 1) Kreuzen Sie in jeder Spalte ein Kästchen an (1.0, 2.0, 3.0 oder 4.0), das das derzeit vorherrschende Betriebsmodell in Ihrer Organisation und Ihrem Kontext am besten repräsentiert.
- 2) Ziehen Sie dann eine *Linie für die gegenwärtige Realität*, die alle Kästchen, die Sie angekreuzt haben, miteinander verbindet.
- 3) Welches Betriebsmodell wäre am besten geeignet für die Arbeit, die künftig getan werden muss, damit die Herausforderungen der nächsten ein oder zwei Jahrzehnte in Angriff genommen werden können?
- 4) Zeichnen Sie jetzt mit einer anderen Farbe eine *Linie für die entstehende Zukunft*, die die zweite Gruppe angekreuzter Kästchen miteinander verbindet.
- 5) Vergleichen Sie die beiden Linien (die Linie der gegenwärtigen Realität und die Linie der entstehenden Zukunft). Weichen Sie voneinander ab? An welchen Stellen unterscheiden sie sich? Was bedeuten die Unterschiede?

Dialogkreis

- 1) Lassen Sie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die obigen Fragen individuell beantworten, bevor Sie dann als Gruppe darüber diskutieren, was die Antworten für einen Weg nach vorn bedeuten.
- 2) Welche interessanten Prototypen fallen Ihnen ein, mit denen Sie sofort 4.0-Arten von Betriebsmodellen im Kontext Ihrer eigenen Arbeit und Ihres eigenen Lebens erforschen könnten?

Natur	Arbeit	Kapital	Technik	Führung	Konsum	Koordination	Eigentum
1.0 Ressourcen	Knechtschaft	Menschlich	Werkzeuge	Autoritär	Traditionell	Zentrale Planung	Staat
2.0 Ware	Ware	Industriell	Maschinen	Anreize	Konsumdenken	Märkte und Wettbewerb	Privat
3.0 Regulierte Ware	Regulierte Ware	Finanziell	Systemzentrierte Automatisierung	Partizipativ	Selektiv bewusster Konsum	Netzwerke und Verhandlungen	Kombiniert
4.0 Ökosystem, Gemeingüter	Unternehmertum	Kulturell, kreativ	Menschenzentriert	Co-kreativ	Kooperativ bewusster Konsum	Intentionales, gemeinsames Handeln: ABC (awareness-based collective action)	Gemeingüter: geteilter Zugang

Tab. 6: Organisations-Assessment

Praktische Übungen zum Kapitel 4

»Quelle: Gegenwärtigung der höchsten zukünftigen Möglichkeit«

Journaling-Fragen

Verwenden Sie Tabelle 8 als praktische Kurzfassung der Matrix der sozialen Evolution, um mit den folgenden Fragen Ihre aktuelle Situation zu beschreiben:

- 1) Wie viel Prozent Ihrer Zeit verbringen Sie jeweils auf den einzelnen Ebenen des Zuhörens? Notieren Sie die Prozentzahlen.
- 2) Wie viel Prozent Ihrer Zeit verbringen Sie jeweils auf den verschiedenen Ebenen des Miteinander-Sprechens?
- 3) Wie viel Prozent Ihrer Zeit lässt Ihre Institution Sie um zentralisierte, divisionalisierte, netzwerkartige oder ökosystemische Strukturen herum organisieren?
- 4) Wie viel Prozent Ihrer Zeit verbringen Sie damit, durch die Mechanismen der Hierarchie, des Wettbewerbs, der Stakeholder-Verhandlungen oder ABC (gemeinsames Bewusstsein des Ganzen) Verbindung zum Ganzen aufzunehmen?
- 5) Nehmen Sie einen andersfarbigen Stift und schreiben Sie in die Tabelle, was Sie sich für die Zukunft wünschen (in Prozentzahlen).
- 6) Vergleichen Sie jeweils die beiden Prozentzahlen, sehen Sie sich die Abstände dazwischen an und entwickeln Sie Ideen, um diese zu überbrücken.

Bewusstsein	Mikro: Zuhören	Meso: Gespräch führen	Macro: Organisieren	Mundo: Koordinieren
1.o: gewohnheitsmäßig	Ebene 1: runterladen (downloaden)	Runterladen	Zentrale Kontrolle	Zentrale Planung
2.o: Egosystem	Ebene 2: faktenbezogen	Debatte	In Abteilungen unterteilt	Märkte und Wettbewerb
3.o: Stakeholder	Ebene 3: empathisch	Dialog	Netzwerke	Verhandlung und Dialog
4.o: Ökosystem	Ebene 4: generativ	Kollektive Kreativität	Ökosystem	ABC: vom Ganzen her sehen und handeln

Tab. 8: Selbsteinschätzung

Dialogkreis

- 1) Nachdem jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin Ihres Kreises die sechs Fragen individuell beantwortet hat, sprechen Sie einzeln darüber, welche Einsichten, Fragen und Absichten er oder sie in Bezug auf sein/ihr jeweiliges persönliches Profil gewonnen hat.
- 2) Welche interessanten kleinen Prototypen fallen Ihnen ein, um 4.o-Formen des Handelns zu erforschen, die Ihr Profil vom aktuellen zum erwünschten bringen können?

Praktische Übungen zum Kapitel 5

»Führen der personalen Umstülpung: Vom Ich zum Wir«

Journaling-Fragen

Nehmen Sie sich ein Tagebuch und etwas Zeit, um in Ruhe die folgenden sechzehn Fragen zu beantworten. Lassen Sie sich pro Frage ein bis zwei Minuten Zeit.

- 1) Was in Ihrem Leben und in Ihrer Arbeit geht jetzt zu Ende und was will geboren werden?
- 2) Wer waren Ihre »Schutzengel«, also die Menschen, die Ihnen geholfen haben, Ihr Potenzial voll auszuschöpfen?
- 3) Wo fühlen Sie, in diesem Augenblick, dass sich eine zukünftige Möglichkeit eröffnet?
- 4) Was an Ihrer derzeitigen Arbeit und/oder an Ihrem Privatleben frustriert Sie am meisten?
- 5) Welches sind Ihre wichtigsten Energiequellen? Was lieben Sie?
- 6) Beobachten Sie sich selbst von oben, wie aus einem Hubschrauber. Was versuchen Sie in diesem Stadium Ihrer beruflichen und persönlichen Lebensreise gerade zu tun?
- 7) Betrachten Sie den Weg Ihrer Gemeinschaft/Organisation/kollektiven Bewegung einmal von oben. Was versuchen Sie im gegenwärtigen Stadium Ihres gemeinsamen Weges zu tun?
- 8) Welche Fragen müssen Sie sich angesichts Ihrer Antworten auf die obigen Fragen jetzt stellen?
- 9) Betrachten Sie Ihre gegenwärtige Situation aus der Perspektive, die Sie selbst als junger Mensch, zu Beginn Ihrer Lebensreise hatten. Was hat Ihnen dieser junge Mensch zu sagen?
- 10) Stellen Sie sich vor, Sie könnten zu den letzten Minuten Ihres Lebens vorspulen, den Augenblick, wo es für Sie Zeit ist weiterzuziehen. Jetzt blicken Sie zurück auf Ihren gesamten Lebensweg. Was würden Sie in diesem Augenblick gern se-

hen? Welchen Fußabdruck möchten Sie auf diesem Planeten hinterlassen?

- 11) Welchen Rat würde Ihr Zukunfts-Selbst Ihrem heutigen Selbst von jenem in der Zukunft liegenden Blickwinkel aus erteilen?
- 12) Kehren Sie jetzt in die Gegenwart zurück und kristallisieren Sie, was Sie gern schaffen würden: Ihre Vision und Intention für die nächsten drei bis fünf Jahre. Welche Vision, welche Absichten haben Sie in Bezug auf sich selbst und ihre Arbeit? Welches sind die wichtigsten Elemente der Zukunft, die Sie in Ihrem persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Leben erschaffen möchten? Beschreiben Sie die Bilder und Elemente, die Ihnen in den Sinn kommen. Je konkreter, desto besser.
- 13) Was müssten Sie loslassen, um Ihre Vision zu verwirklichen? Was ist das Alte, das sterben muss? Welche »alten Häute« (Verhaltensweisen, Denkgewohnheiten usw.) müssen Sie abstreifen?
- 14) Wenn Sie in den nächsten drei Monaten einen Prototyp erstellen müssten – einen Mikrokosmos der angepeilten Zukunft, durch den Sie »das Neue« durch konkretes Tun entdecken könnten –, wie würde dieser Prototyp aussehen?
- 15) Wer kann Ihnen dabei helfen, Ihre höchsten Zukunftsmöglichkeiten zu verwirklichen? Welche Menschen könnten Ihre wichtigsten Helfer und Partner sein?
- 16) Falls Sie Ihre höchste Intention Wirklichkeit werden lassen, was wären die ersten praktischen Schritte, die Sie in den nächsten drei Tagen unternehmen würden?

Dialogkreis

Laden Sie die Mitglieder Ihrer Gruppe zu einem Gespräch über diese 16-stufige Reflexion ein. Hören Sie intensiv zu und lassen Sie sich vom Gesprächsfluss mitnehmen.

Praktische Übungen zum Kapitel 6

»Führen der relationalen Umstülpung: Von Ego zu Öko«

Instrument: Stakeholder-Interviews

Am Ende der vorhergehenden Kapitel boten eine Reihe von Fragen die Möglichkeit, die Relevanz des Kapitelinhalts für Ihre eigene Arbeit und Ihr Leben zu reflektieren. Am Ende dieses Kapitels stellen wir ein anderes Instrument vor: Stakeholder-Interviews. Stakeholder-Interviews erlauben, die Fähigkeit auszubilden, Ihre eigene Arbeit aus dem Blickwinkel Ihrer wichtigsten Partner zu sehen. Das Stakeholder-Interview ist also ein Beispiel für die Sensing-Instrumente, deren Bedeutung wir in diesem Kapitel herausgestrichen haben. Die vollständige Beschreibung dieser Instrumente finden Sie online unter www.presencing.com/tools/u-browser.

Falls Sie keinen Zugang zum Internet haben, geben wir Ihnen hier eine kurze Zusammenfassung: Identifizieren Sie drei bis fünf wichtige Stakeholder in Ihrem Leben und/oder bei Ihrer Arbeit. Bitten Sie alle jeweils zu einem Gespräch, in dem Sie die folgenden sieben Fragen stellen (passen Sie die Fragen Ihrer speziellen Situation an):

- 1) Was möchten Sie mit Ihrer Arbeit erreichen und worin besteht mein Beitrag zu dieser Arbeit?
- 2) Können Sie mir ein Beispiel nennen, wann und wie mein Beitrag für Sie von Nutzen war?
- 3) Nach welchen Kriterien beurteilen Sie, ob mein Beitrag zu Ihrer Arbeit gelungen war bzw. sein Ziel nicht erreichte?
- 4) Angenommen, es würden sich in den nächsten drei bis vier Monaten bestimmte Dinge in meinem Einfluss- oder Verantwortungsbereich ändern: Welche zwei Veränderungen wären für Sie am wertvollsten?
- 5) Welche Probleme haben in der Vergangenheit eine effektive Zusammenarbeit zwischen uns erschwert?
- 6) Welche bestmögliche Zukunft stellen Sie sich im Hinblick auf unsere weitere Zusammenarbeit vor?
- 7) Welcher praktische erste Schritt könnte uns auf den Weg bringen, der uns zu der erwünschten Zukunftsmöglichkeit führt?

Dialogkreis

- 1) Besprechen Sie eventuell wichtige Erkenntnisse, die Sie für sich aus den Stakeholder-Interviews gewonnen haben.
- 2) Denken Sie gemeinsam über die Themen nach, die sich daraus ergeben.
- 3) Fragen Sie, ob jemand über ein Erlebnis berichten möchte, bei dem er einen Umschwung im sozialen Feld erlebt hat, ähnlich dem, was sich in Berlin ereignete, oder dem Beispiel, das Beth Jandernoa in diesem Kapitel beschrieben hat. Erzählen Sie selbst von einer Begebenheit, die Sie erlebt haben, als sich ein soziales Feld von einem Zustand in einen anderen verschob – welche Veränderungen fielen Ihnen bei den Interaktionen der Menschen in dem Feld auf? Welche Veränderungen haben Sie an sich selbst wahrgenommen?

Praktische Übungen zum Kapitel 7

»Führen der institutionellen Umstülpung: Auf dem Weg zu einer empathischen Ökosystem-Wirtschaft«

Journaling-Fragen

- 1) Wie können Sie Ihre Gesprächsbeziehungen von den Ebenen 1 und 2 auf die Ebenen 3 und 4 verschieben – das heißt von Downloading und Debatte zu Dialog und kollektiver Kreativität? Seien Sie konkret. Nennen Sie ein oder zwei Beispiele.
- 2) Betrachten Sie Abbildung 15: Wie könnten Sie und Ihre Organisation Ihre ökonomischen und finanziellen Beziehungen von den äußeren zu den inneren Sphären verschieben – das heißt von Spekulation und Konsum zu unternehmerischer Initiative und zur Pflege kreativer Gemeingüter in Ihrem gegenwärtigen Kontext und Ihrer gegenwärtigen Gemeinschaft? Nennen Sie ein oder zwei Beispiele. Wo tragen Sie zu Gemeingütern bei? Wo ergreifen oder ermöglichen Sie unternehmerische Initiativen?
- 3) Wie hängen die ersten beiden Fragen miteinander zusammen? Seien Sie konkret. Denken Sie im Rahmen Ihrer Beispiele darüber nach.
- 4) Wie können Sie Ihre eigenen Kapitalquellen weiterhin pflegen – das heißt Ihre eigenen Quellen der Kreativität?
- 5) Betrachten Sie Tabelle 11. Wie würde Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation aussehen, wenn Sie sich entscheiden würden, als co-kreative Ökosystem-Unternehmung 4.0 zu arbeiten? Nutzen Sie die obige Auflistung der zehn Grundprinzipien als Anregungen, um konkrete Vorstellungen und Ideen zu entwickeln.
- 6) Welchen kleinen Prototyp könnten Sie entwickeln, der es Ihnen ermöglichen würde, Ihre interessanteste Idee für eine mögliche Unternehmung 4.0 zu erforschen?

Dialogkreis

Besuchen Sie die Website des Presencing Institute, wählen Sie die Tool Section, www.presencing.com/tools/u-browser, und laden Sie das Case Clinic Tool herunter. Es ist ein effektiver Prozess, der eine kleine Gruppe in siebzig Minuten durch einen äußerst co-kreativen, siebenstufigen U-basierten Prozess führt. Jede Sitzung konzentriert sich auf einen Fallgeber. Es empfiehlt sich, dass Sie mit nur einer Sitzung und einem Fallgeber beginnen und zusätzliche Sessions bei den kommenden Treffen mit Ihrer Gruppe durchführen. Genießen Sie den Prozess und berichten Sie von Ihren Erfahrungen auf der Website des Presencing Institute, das dafür einen speziellen Raum für soziales Netzwerken anbietet.

Praktische Übungen zum Kapitel 8

»Blick nach vorn: Landebahnen der Zukunft«

Journaling-Fragen

Was sehen Sie, wenn Sie sich umschauen? Was ist die Saat der Zukunft oder der Keim, den Sie in Ihrem Feld entdecken? Denken Sie in Ruhe über die folgenden zwölf Fragen nach. Nehmen Sie sich etwas Zeit und schreiben Sie zu jeder Frage etwa eine Minute lang auf, was Ihnen dazu einfällt.

- 1) Was fühlen Sie in sich selbst, das sich verwandeln möchte?
- 2) Was möchten Sie lebendig werden lassen?
- 3) Was müssen Sie loslassen?
- 4) Was war Ihre wichtigste Erkenntnis bei der Lektüre dieses Buches?
- 5) Was war Ihre wichtigste Erkenntnis über sich selbst bei der Lektüre dieses Buches?
- 6) Was hat Sie beim Lesen dieses Buches berührt und warum?
- 7) Welche kostbare Zukunftssaat (Intention) ist Ihnen bei der Lektüre dieses Buches bewusst geworden?
- 8) Wie könnten Sie Menschen aus verschiedenen Systemen zusammenbringen, um etwas Inspirierendes, Lustiges und Bedeutungsvolles zu tun – Ihre Version eines Bruttonationalglück- oder Gesellschaft-4.0-Laboratoriums?
- 9) Wer gehört zu Ihrem Coachingkreis – Ihrem Kreis von fünf oder sieben Personen?
- 10) Welche Praktiken (Momente der Stille) nutzen Sie, um sich mit der Quelle zu verbinden?
- 11) Wie bringen Sie Schönheit und Wahrheit in Ihrem Leben und Ihrer Arbeit ins Gleichgewicht?
- 12) Was sind Ihre wichtigsten nächsten Schritte? Ihre Handlungsmöglichkeiten für die nächsten drei Tage?

Dialogkreis

Reflektieren Sie mit anderen Menschen in Ihrem Kreis über die folgenden Punkte:

- 1) Jeder berichtet, wo er eine Öffnung zu einer zukünftigen Möglichkeit spürt.
- 2) Jeder erzählt von einer Beobachtung seiner eigenen Erfahrung im Laufe der letzten drei Wochen (Öffnung von Denken, Fühlen oder Wollen).
- 3) Sprechen Sie über Ihre Beobachtungen im Hinblick auf einen Gesprächsumschwung, den Sie möglicherweise in Ihrer Gruppe bemerkt haben.
- 4) Tauschen Sie sich darüber aus, wie all diese Beobachtungen mit der institutionellen Inversion in Ihrem Umfeld zusammenhängen.
- 5) Welche Initiative könnte, wenn man sie gemeinsam in Gang setzen würde, dazu beitragen, das Feld Ihres Systems zu 4.0 zu verschieben?
- 6) Wer müsste involviert werden, damit das funktioniert?
- 7) Besprechen und beschließen Sie Ihre nächsten Schritte.

Nutzen Sie die Website www.presencing.com als Ressource, um sich Werkzeuge zu beschaffen, tauschen Sie Erfahrungen und Beispiele aus und verbinden Sie sich mit einer globalen Gemeinschaft von anderen Kreisen, die sich dem »Fluss anschließen«. Besuchen Sie eines der bevorstehenden Forum-Events direkt über freies Live-Streaming oder vor Ort, damit wir uns online oder direkt verbinden können. Trauen Sie Ihrem guten Gefühl ...