

Inhalt

Bilder von Kelvy Bird	17
Vorwort zur Neuauflage: Zehn Jahre später, Erdaufgang	25
Beobachtung 1: Der Aufstieg von Achtsamkeit und Spiritualität	26
Beobachtung 2: Der Aufstieg der Disruption	27
Beobachtung 3: Der Aufstieg des Absencing	28
Beobachtung 4: Institutionelle Inversion	31
Beobachtung 5: Die Aktivierung globaler sozialer Felder	35
Erdaufgang	37
Social-Presencing-Theater	38
Reintegration von Geist und Materie	39
Aktionsforschung	40
Schottland	40
Brasilien	41
Finance Lab: »Just Money« (Nur Geld) – Bankgeschäfte so betreiben, als ob die Gesellschaft wichtig wäre	42
China	42
Die Bronx	43
Eileen Fisher und das Global Wellbeing Lab	44
IDEAS	45
Namibia	46
Der Weg nach vorne	47
Leseanleitung für dieses Buch	48
Vorwort zur Erstaufgabe	49
Danksagung zur Neuauflage	56
Danksagung zur Erstaufgabe	58
Einleitung	63
Der Ruf und die Krise unserer Zeit	63
Der blinde Fleck	67
Eintreten in das Feld	70
Der archimedische Punkt	71
Das Umschmelzen und Umstülpen der Struktur unserer Aufmerksamkeit	73

Die U-Theorie: Handeln von der entstehenden Zukunft her	75
Eine neue Wissenschaft	76
Unser gemeinsamer Feldgang: Der Denkweg dieses Buches	78
Wie dieses Buch organisiert ist	78
Intention	79
Die verwendeten Methoden	81
Teil I:	
Begegnung mit dem blinden Fleck	83
1 Im Angesicht des Feuers	85
2 Der Weg zum »U«	87
Theorie U: Die Anfänge	87
Das Interview mit Brian Arthur von Xerox PARC	91
Das Gespräch mit Francisco Varela über den blinden Fleck in den Kognitionswissenschaften	94
Drei Gesten auf der linken Seite des U	95
Das innere Terrain der Führung	97
1. Wir brauchen eine neue soziale Technik, die auf der Feinabstimmung von drei Instrumenten basiert	100
2. Das wichtigste Führungswerkzeug ist dein Selbst	101
3. Innere Führungsarbeit muss sich mit drei Feinden auseinandersetzen	103
4. Das U ist ein lebendiger, kein linearer mechanischer Prozess	104
5. Der Aufstieg des sozialen Raums der Emergenz und Kreativität (»cycle of presencing«) ist verbunden mit dem Aufstieg seines Gegenteils: des sozialen Raums der Zerstörung (»cycle of absencing«) ..	105
3 Vier Ebenen des Lernens und der Veränderung	107
Ebenen des Lernens und der Veränderung	107
Interviewprojekt: Was ist der Ausgangspunkt unserer kollektiven Handlung?	110
Die Trennung zwischen Materie und Geist	112
Zwei Lernquellen und zwei Lernformen	113
Der blinde Fleck des organisationalen Lernens	113
4 Organisationale Komplexität	115
Dynamische Komplexität	115
Soziale Komplexität	116
Emergente Komplexität	117

Der Job des Managers.....	118
Vom Produkt über den Prozess zur Quelle	119
Erster Fokuswechsel: Von greifbaren Ergebnissen zum Prozess (Downstream to Midstream).....	120
Zweiter Fokuswechsel: Vom Prozess zur Quelle (Midstream to Upstream).....	121
Beispiel 1: Wissensmanagement	125
Beispiel 2: Produktion	127
Führung vor der leeren Leinwand	129
Der sich mitentwickelnde Kontext von Organisationen.....	130
Der institutionelle blinde Fleck	134
5 Gesellschaft im Umbruch	136
Eine neue Welt im Entstehen	136
Das Entstehen einer globalen Wirtschaft.....	137
Die Globalisierung des Kapitals	138
Netzformige, global agierende Unternehmen	138
Technik als Motor der Erneuerung	139
Das Entstehen der Netzwerkgesellschaft.....	140
Die kulturell-spirituelle Revolution.....	142
Das Entstehen der Zivilgesellschaft als globale Kraft	142
Das Entstehen eines neuen Bewusstseins	144
Drei Bewegungen, eine Strömung	145
Drei Konflikte und drei Kernfragen	147
Drei Arenen des gesellschaftlichen Handelns.....	148
Die erste Arena: Äußere Strukturen und Systeme	148
Die zweite Arena: Gelebte Strukturen und Systeme	149
Die dritte Arena: Quellorte für das Hervorbringen von Handlung.....	149
Der gesellschaftliche blinde Fleck.....	154
6 Philosophische Grundlagen	156
Unser Feldgang.....	156
Ontologische und epistemologische Grundfragen.....	157
7 An der Schwelle.....	161
Die Schwelle überschreiten	162
Die Signatur der Gegenwart.....	164

Teil II:

Eintreten in das U-Feld	167
8 Downloading – Runterladen	168
Muster der Vergangenheit	168
Die Feldstruktur des Runterladens	169
GlobalHealthCompany	170
Die Entstehung eines Unternehmensvirus	171
Vier Geschäftsführer	171
Vier Barrieren des organisationalen Lernens und der Veränderung	174
Barriere 1: Nicht erkennen, was man sieht	174
Barriere 2: Nicht sagen, was man denkt	174
Barriere 3: Nicht tun, was man sagt	175
Barriere 4: Nicht sehen, was man tut	175
9 Seeing – Hinsehen	177
Wie wir sehen: Die Sicht von außen	177
Vom Downloading zum Hinsehen	177
Kläre Frage und Intention	179
Begib dich in die wichtigen Kontexte	179
Stell das Beurteilen vorübergehend ein, und verbinde dich mit dem Wunder	180
Dialog als Fähigkeit, gemeinsam zu sehen	182
Gemeinsames Sehen in Aktion: Das Arzt-Patienten-Dialogforum	183
Dialoginterviews mit Patienten und ihren Ärzten	185
Arzt-Patienten-Dialogforum: Rollen und Erwartungen im Kontext von Gesundheit und Krankheit	186
Feldnotizen: Kollektive Sehfähigkeit entwickeln	189
1. Die Intention verdichten	189
2. Sich in den Kontext hineinbegeben	189
3. Innehalten, alte Urteils- und Denkgewohnheiten zurückhalten und sich mit dem Staunen verbinden	189
4. Dialog: Eintreten in den Raum des gemeinsamen Sehens	190
10 Sensing – Hinspüren	191
Das Arzt-Patienten-Dialogforum	191
Die Feldstruktur des Hinspürens	193
Hinspüren in Belitung, Indonesien	194
Prinzipien	197
Das Gefäß bilden	197
Eintauchen	198
Die Aufmerksamkeit neu ausrichten	198

Öffnung des Fühlens.....	199
Die Gralsfrage.....	200
Hinspüren in Aktion	202
Circle of Seven.....	202
Ein Gefäß bilden durch das Eintauchen in Erfahrungen.....	203
Die Intelligenz des Herzens öffnen	204
Das Gefäß halten.....	204
Zwei Formen von Ganzheit	205
Epistemologische Umkehrung	207
Feldnotizen: Sich aus dem Gefängnis befreien.....	208
11 Presencing – Gegenwärtigung	210
Vom Quellort aus wahrnehmen.....	210
Zwei Kernfragen von Kreativität	211
Die Feldstruktur des Presencing	212
Zwei Formen von Erkenntnis und Wissen	214
Verstand und Welt sind nicht getrennt.....	215
Das wissende Feld kennt sich und resultiert in Handlung	215
Das Gute, Wahre und Schöne	217
»Das Wissen meiner Hände«.....	217
»Als ob man durch eine Membran bricht«	217
Die Hochzeit	221
Durch das Nadelöhr.....	221
Die Anwesenheit des Circle-Wesens.....	222
Gemeinsame Übungen, sich zu halten.....	223
Sehen und Bezeugen des essenziellen Selbst	225
Prinzipien des Presencing	227
Loslassen und Sichhingeben.....	228
Umstülpung: Durch das Nadelöhr gehen	229
Das In-die-Welt-Kommen des authentischen Selbst	230
Das Kraftfeld eines Ortes: Einen Raum für tiefes Zuhören schaffen.	230
Feldnotizen	231
12 Crystallizing – Verdichten	234
Das Arzt-Patienten-Dialogforum.....	235
Die Feldstruktur des Verdichtens	237
Prinzipien des Verdichtens	239
Die Kraft der Intention	240
Kommenlassen	241
Die Öffnung zum tieferen Willen	242
Aufwachorte	243
Feldnotizen	244

13 Prototyping – Erproben	245
Das Netzwerk der medizinischen Versorgung	245
Namibia	247
MITx U.Lab-Prototyping-Camp	248
Die Feldstruktur des Prototyping	249
Prinzipien des Prototyping	249
Sich mit der Inspiration und Intention verbinden	250
Im Dialog mit dem Universum	251
Prinzip 0.8: Scheitere früh, um schneller zu lernen	252
Orte des Haltens: Landebahnen für die entstehende Zukunft	253
Feldnotizen	256
14 Performing – In die Welt bringen	257
Das Spielen der »Makrovioline«	257
Die lokal situierte »Makrovioline« entdecken oder:	
vom Ganzen her handeln	258
Die Feldstruktur des In-die-Welt-Bringens	259
Performing-Prinzipien	260
Systemische Integration	262
Ökosysteme für Innovationen	263
Feldveränderung des entstehenden Ökosystems	263
Entwicklungsstufen des Gesundheitssystems	264
Feldnotizen	266
Teil III:	
Presencing – Eine soziale Technik für tief greifende Innovation	269
15 Die Grammatik des sozialen Feldes	271
Soziales Umfeld und menschliches Bewusstsein	271
Theorie des sozialen Feldes: 20 Punkte	272
16 Denkendes Handeln	292
Von einem Dreijährigen lernen	292
Die Theaterbühne und das fühlende Feld	294
Hitlers Sekretärin	295
Der U-Raum des Anwesendwerdens und der Antiraum des Abwesendwerdens	297
Von der Kraft des Denkens	300

17 Kommunikatives Handeln	301
Zusammenprall der Denkwelten	303
Die Grenzen »meines Standpunkts« überschreiten	303
Reine Gegenwärtigkeit	303
Runterladen (Downloading): Feld-1-Kommunikation	305
Debatte: Feld-2-Kommunikation	305
Dialog: Feld-3-Kommunikation	307
Presencing: Feld-4-Kommunikation	308
Kommunikative Felder und ihre Antiräume	310
Warum Dialog manchmal nicht stattfindet	311
Dialoginterviews in Organisationen	316
Auswertung von Dialoginterviews	319
Eine Karte kommunikativer Entwicklungsfelder	322
18 Organisationales Handeln	327
Organisationen	327
Vier Felder, vier Geometrien der Macht	330
Von zentralisierten zu dezentralisierten Feldstrukturen	331
DEC – Beispiel für eine Dezentralisierung	332
Von der Dezentralisierung zum Netzwerk	334
Vom Netzwerk zum Ökosystem	335
Organisationale Strukturen und Pathologien	338
Kollabierende Systeme und institutionelle Pathologie	340
Praktiken der institutionellen Pathologie	341
Fünf Beobachtungen von Organisationen und globalen Institutionen	345
Entwicklungswege von Institutionen	347
19 Globales Handeln	350
Der Versuch, Feld-3 und Feld-4-Probleme mit Feld-1- und Feld-2-Methoden zu lösen	350
Ein tief greifender gesellschaftlicher Wandel	351
Sektorenübergreifende Kommunikation	352
Kreis 1: Runterladen	352
Kreis 2: Debatte	356
Kreis 3: Dialog	356
Kreis 4: Gemeinsame Gegenwärtigung und schöpferisches Handeln	358
Die Evolution des Kapitalismus als Evolution des Bewusstseins	358
Gesellschaft 1.0: Um Hierarchie herum organisieren	359
Gesellschaft 2.0: Um Wettbewerb herum organisieren	359
Gesellschaft 3.0: Um Interessengruppen herum organisieren	360
Gesellschaft 4.0: Um das entstehende Ganze herum organisieren	362
Schritte der Bewusstseinsentwicklung	363
Institutionelle Inversion	364

20 Den Funken des In-die-Welt-Kommens sozialer Realität fangen	367
Feld 1: Blase	368
Feld 2: Adaptierend	369
Feld 3: Reflexiv	371
Feld 4: Generativ	372
Felder 1–4: Zusammenfassung	374
Die Grammatik des sozialen Feldes	377
Transformation der Kausalmechanismen	380
Der Weg der Führung	384
Die Funken der sozialen Wirklichkeitsentstehung fangen	385
21 Prinzipien und Praktiken des Presencing für tief greifende Innovations- und Veränderungsprozesse	388
Gemeinsame Intentionsbildung: Die gemeinsame Intention entdecken und ein gemeinsames Gefäß bilden	389
Prinzip 1: Achtsamkeit – Sei achtsam gegenüber dem, was dir aus deinem Lebensumfeld entgegenkommt	389
Prinzip 2: Verbinde dich – Höre zu, und trete mit interessanten Akteuren aus deinem Feld in Dialog	390
Prinzip 3: Ein gemeinsames Gefäß bilden – Co-initiiere eine bunt zusammengesetzte Kerngruppe, die eine gemeinsame Intention inspirieren und halten kann	391
Gemeinsame Wahrnehmung: Tauche in die Orte der größten Möglichkeit ein und bewege, was du aufnimmst, in deinem Denken und Herzen	392
Prinzip 4: Bilde ein hoch engagiertes Team, das die Erkundungsreise unternimmt und die Prototypentwicklung anpackt, und kläre Aufgabe und Fragestellung	392
Prinzip 5: Gehe auf eine Entdeckungsreise zu den Orten der größten Möglichkeit	393
Prinzip 6: Beobachte, beobachte, beobachte – Suspendiere deine Stimme des Urteilens (SdU), und verbinde dich mit deinem Sinn für Staunen	394
Prinzip 7: Zuhören und Dialog – Öffne Denken, Herz und Willen, wenn du mit anderen kommunizierst	395
Prinzip 8: Entwickle kollektive Wahrnehmungsorgane, die es dem System erlauben, sich selbst zu sehen	395
Gemeinsame Willensbildung: Suche einen Raum der gemeinsamen Stille, und lass dein inneres Wissen entstehen	397
Prinzip 9: Loslassen – Lass dein altes Selbst und das »Zeugs«, das sterben muss, los	397
Prinzip 10: Kommenlassen – Verbinde dich mit der Zukunft, die durch dich entstehen will	398

Prinzip 11: Intentionale Stille – Wähle eine Übungspraxis, die dir hilft, dich mit deiner Quelle zu verbinden	398
Prinzip 12: Folge deinem Weg – Tue das, was du liebst, liebe das, was du tust	399
Prinzip 13: Gemeinschaften der Gegenwärtigung – Bilde Kreise, in denen ihr euch und eure höchste zukünftige Intention anwesend werden lasst und haltet	400
Gemeinsames Erproben: Entwickle Prototypen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden	401
Prinzip 14: Die Kraft der Intention – Verbinde dich mit der Zukunft, die deiner bedarf, um in die Welt zu kommen – und verdichte deine Vision und dein Vorhaben zu einem kristallklaren Bild	401
Prinzip 15: Eine Kerngruppe bilden – Fünf Leute können die Welt verändern	402
Prinzip 16: Erstelle Prototypen als Landebahnen für die entstehende Zukunft	403
Prinzip 17: Verbinde Kopf, Herz und Hand – Suche mit deinen Händen; denke nicht, fühle es.	404
Prinzip 18: Verbessern, verbessern, verbessern – Kreiere etwas, und verbessere es immer weiter, basierend auf dem Dialog mit dem Umfeld	406
Gemeinsames Gestalten: Das Neue in die Welt bringen, indem du aus dem entstehenden Ganzen heraus wahrnimmst und handelst	407
Prinzip 19: Gemeinsames Entwickeln von Räumen, die es Akteuren ermöglichen, aus dem entstehenden Ganzen heraus zu sehen und zu handeln	407
Prinzip 20: Schaffe Peer-Coaching-Zirkel (unterstützt durch Presencing-Praktiken)	408
Prinzip 21: Social-Presencing-Theater (SPT)	409
Grundprinzipien: Die drei Erdungspunkte des sozialen Feldes.	411
Prinzip 22: Intentionale Erdung	412
Prinzip 23: Relationale Erdung	412
Prinzip 24: Authentische Erdung	413
Zusammenschau	415

Epilog:

U.School – Bewusstseinsbasierten Systemwandel praktisch machen ... 417

Der Kampf der Kräfte in unserer Zeit	417
Einen globalen Umbruch inspirieren	419
Der Ruf unserer Zeit	419
Geburt im Wintersturm	421
U.School im Werden	422
Der Weg nach vorne	425

Anhang	427
Glossar	428
Literatur	436
Verzeichnis der Abbildungen	459
Verzeichnis der Tabellen	461
Index	462
Über das Presencing Institute	479
Über den Autor	480