



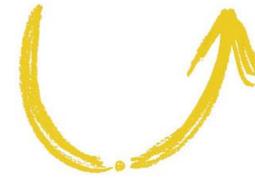
PRESENCING
INSTITUTE

Theorie U Toolbook 1.1 (deutsch)

regelmässige updates:

www.presencing.com

übersetzt, von: Trobisch, Nina
 Schurbohm, Hagen
 Abstreiter, Roland

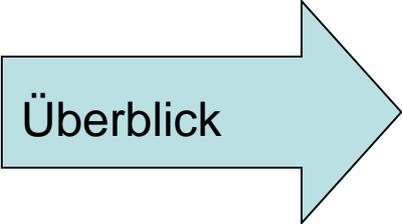
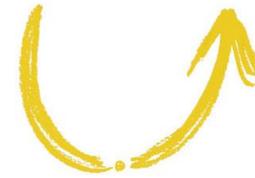


Inhalt

- I. Stakeholder Interviews
- II. Dialogue Interview
- III. Shadowing
- IV. Sensing Journey
- V. U Journaling Practice
- VI. Case Clinics
- VII. Prototyping



I. Stakeholder Interviews



Überblick

Stakeholder Interviews sind Gespräche einer Person mit ihren wichtigsten Stakeholdern sowohl innerhalb, als auch außerhalb der Organisation: Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern und/oder Kollegen.

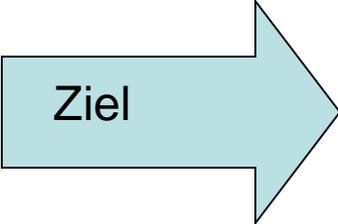
Diese Interviews geben die Möglichkeit, sich in die Rolle der Interviewpartner zu versetzen. Dadurch kann die eigene Rolle aus dem Blickwinkel des Interviewpartner betrachtet werden.

Stakeholder Interviews:

1. Ziel & Nutzen



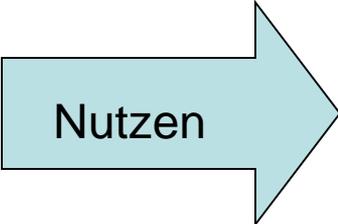
PRESENCING
INSTITUTE



Ziel

Der Zweck eines Stakeholder Dialoginterviews ist es, die eigene Arbeit aus der Perspektive des jeweiligen Stakeholders zu sehen.

Das Interview beantwortet die Fragen:
Was wollen meine Stakeholder von mir?
Was brauchen sie von mir?



Nutzen

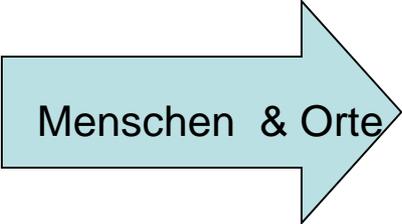
- Klarheit der Auswirkungen meiner Arbeit aus dem Blickwinkel des jeweiligen Stakeholders
- Verständnis, wie meine Stakeholder den Wert der für sie erbrachten Arbeit beurteilen
- Ideen für die schnelle Verbesserung der Situation
- Identifikation von Barrieren und Blockaden, die zu überwinden sind
- Intensivierung eines persönlichen Verhältnisses zu meinen wichtigsten Stakeholdern

Stakeholder Interviews:

2. Logistik

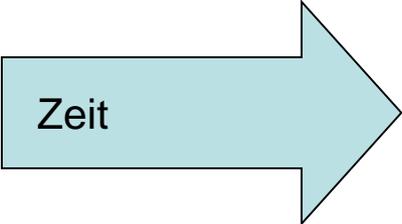


PRESENCING
INSTITUTE



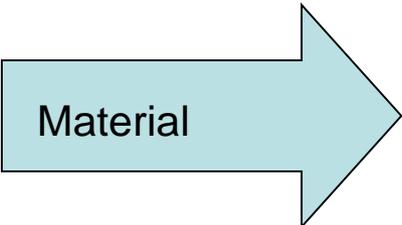
Menschen & Orte

Stakeholder Interviews funktionieren am besten in einem face-to-face Kontakt. Falls die Umstände dies nicht erlauben, ist auch ein Telefoninterview möglich.



Zeit

30-45 Minuten für ein Telefoninterview.
30-90 Minuten für ein face-face Interview.
Beide Angaben sind Empfehlungen und müssen dem spezifischen Kontext angepasst werden.
30 Minuten Vorbereitungszeit und 30 Minuten Nachbereitung.



Material

Benutzen sie den Interviewleitfaden (Leitfragen).
Wenn es die Situation nötig macht, können sie auch davon abweichen.
Papier und Stifte für Notizen

Stakeholder Interviews:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Vorbereitung:

Identifizieren sie die Stakeholder, die für die derzeitige Situation oder Herausforderung relevant sind.
Erarbeiten sie die Fragen für den spezifischen Kontext.
Entscheiden sie, ob die Interviewfragen dem Gesprächspartner im Vorfeld zur Verfügung gestellt werden.



Sorgen sie vor dem unmittelbaren Beginn des Stakeholder Interviews für eine Zeit der Stille oder Vorbereitung.

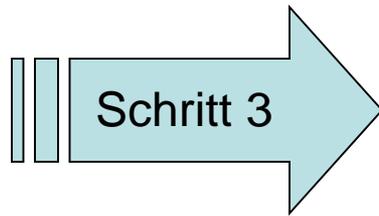
(z.B.): Nehmen sie sich vor dem Interviews 20-30 min Zeit zum Entspannen und stellen sie sich mit offenem Denken und offenem Fühlen auf das Gespräch ein.

Stakeholder Interviews:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Hören sie mit geöffnetem Geist und offenem Herzen zu.
Machen sie sich Notizen und folgen sie den Prinzipien
(4. Prinzipien).
Fragen sie spontan: Erlauben sie sich von den vorgegeben
Fragen abzuweichen, wenn wichtige Fragen auftauchen.
Die Leitfragen sollen die Arbeit unterstützen, nicht behindern.

Leitfragen:

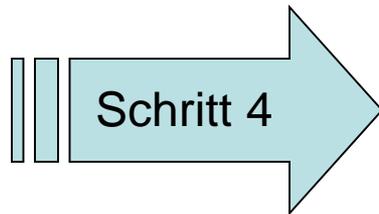
1. Welches ist ihr wichtigstes Ziel, und wie kann ich ihnen dabei helfen? (Wozu brauchen sie mich?)
2. Mit welchen Kriterien beurteilen sie, ob ich zu ihrer Arbeit erfolgreich beigetragen habe?
3. Wenn ich in meinem Verantwortungsbereich in den nächsten Monaten zwei Dinge verändern könnte, welche zwei Veränderungen wären von größtem Wert und größter Bedeutung für sie?
4. Welche alten Spannungen und/oder Begrenzungen des gegenwärtigen Systems haben Menschen in meiner Position oder Funktion erschwert, ihre Forderungen und Erwartungen zu erfüllen? Was ist es, was sich uns in den Weg stellt?

Stakeholder Interviews:

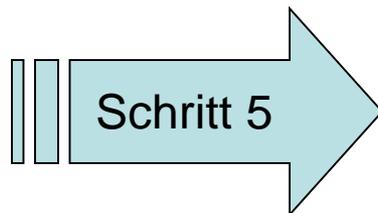
3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Nehmen sie sich sofort im Anschluss an das Interview die nötige Zeit zum Reflektieren.
Notieren sie ihre Schlüsselgedanken.



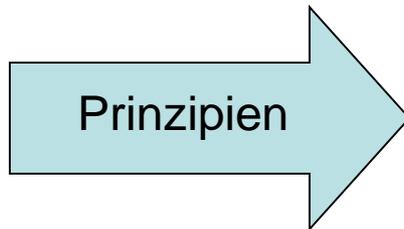
Schließen sie die Feedbackschleife.
Schicken sie innerhalb von 12 Stunden nach dem Interview ein Dankschreiben an ihren Interviewpartner.

Stakeholder Interviews:

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Schaffen sie Transparenz und Vertrauen über Sinn und Zweck des Interviews.

Etablieren sie im Vorfeld einen persönlichen Kontakt.

Unterdrücken sie die Stimme des Urteilens (VOJ), um die Situation tatsächlich mit den Augen des Interviewpartners zu sehen.

In diesem Moment geht es nicht darum, ob sie mit der Sichtweise des Interviewpartners übereinstimmen.

Wesentlich ist, die Perspektive des Stakeholders zu erkennen.

Benutzen sie ihre Unwissenheit

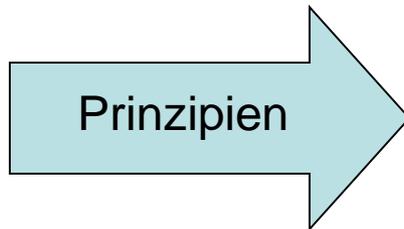
(Zugang zum offenen Denken finden): Achten sie während des Gesprächs aufmerksam auf die Fragen, die sich ihnen stellen und vertrauen sie ihnen. Haben sie keine Angst, einfache Fragen oder Fragen, mit denen sie eigene Wissenslücken zeigen, zu stellen.

Stakeholder Interviews:

4. Prinzipien (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Hören sie positiv und empathisch zu.

(Öffnung des Fühlens): Schaffen sie eine Verbindung zu Ihrem Interviewpartner mit Offenen Denken und Offenem Fühlen; heißen sie die sich entfaltende Geschichte willkommen und freuen sie sich darüber.

Stellen Sie sich in die Schuhe des Interviewpartners.

Benutzen sie die Fähigkeit aus der Zukunft zu hören.

(Zugang zum offenen Willen finden): Versuchen sie die für den Interviewpartner beste Zukunftsmöglichkeit zu erspüren, die gegenwärtig entstehen will.

Wie könnte diese beste Zukunftsmöglichkeit aussehen?

Die Kraft von Stille und Gegenwärtigkeit.

Seien sie während des Interviews komplett präsent und gegenwärtig. Unterbrechen sie auch einen kurzen Moment der Stille nicht. Momente der Stille können wichtige Zündfunken sein, die reflexive Ebene einer Konversation zu vertiefen.

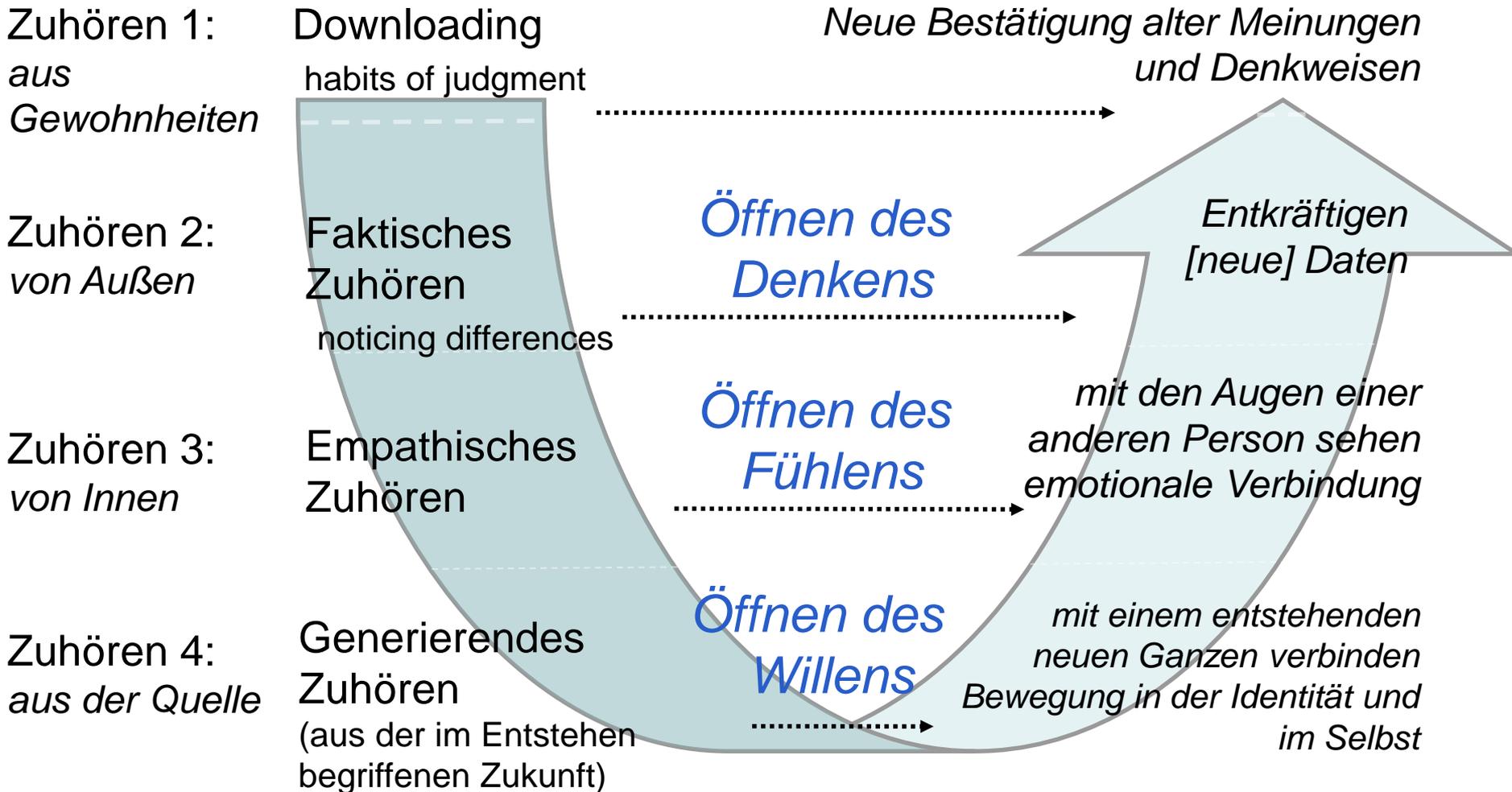
Oft gehen solche Chancen verloren, weil der Interviewer sich gezwungen fühlt, die nächste Frage zu stellen. Seien sie mutig. Bleiben sie im Moment des Öffnens, im JETZT.

Stakeholder Interviews:

4. Prinzipien (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE

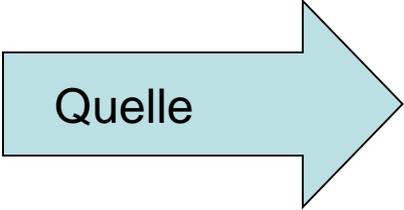


Stakeholder Interviews:

5. Quellen



PRESENCING
INSTITUTE



Quelle

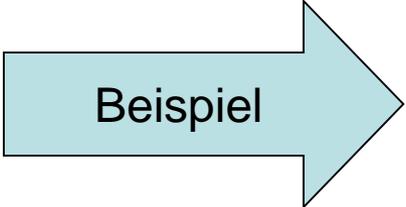
- C. Otto Scharmer, *Theory U*: Chapter 21
- www.theoryu.com, www.presencing.com

Stakeholder Interviews:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE



Beispiel

Ein Teilnehmer aus einem Workshop für Führungskräfte zum Thema Führungsqualität:

Als Neuling spürte ich einen Mangel an Vertrauen in der Organisation. Mit all meinen Fragen im Kopf wurde ich zur Vorbereitung eines Führungskräfte-seminars gebeten, Stakeholder Interviews durchzuführen. Als erstes wurde mir deutlich, dass Stakeholder Interviews sich um 180° von einer normalen Konversation unterscheiden. Hier gibt es kein Auschecken und Verhandeln über meine vorbereiteten Pläne und keine Versuche, den Anderen zu überzeugen. Im Gegenteil, ich musste meine Perspektive verschieben und mich selbst in die Schuhe des Stakeholders begeben. "Wie schaut er oder sie auf meine Arbeit? Ich musste herausfinden, wie ich meinen Stakeholdern dienen kann, damit sie erfolgreich sein konnten..."

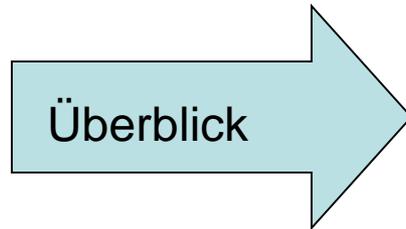
Es war erstaunlich: Die Interviews waren unglaublich hilfreich. Sie sparten mir Monate Arbeit und Konversation! Ich konnte in dieser Offenheit Dinge aus der Sicht meiner Stakeholder lernen, die ich in einer normalen Konversation nie und nimmer gehört hätte. Kurz nach den Interviews fragten mich Leute, die ich nicht kannte: 'wir haben von diesen offenen Konversationen gehört, die sie gehabt haben. Wir müssen ihnen sagen, dass daraus viel Vertrauen entstanden ist, Wie haben sie das gemacht?'



II. Dialog Interviews



Dialogue Interviews



Dialog Interviews sind der Versuch, den Interviewpartner zu einer reflektiven und generierenden Kommunikation zu ermutigen.

Dieses Werkzeug kann zur Vorbereitung auf Projekte, Workshops oder Seminaren eingesetzt werden.

Dialog Interviews:

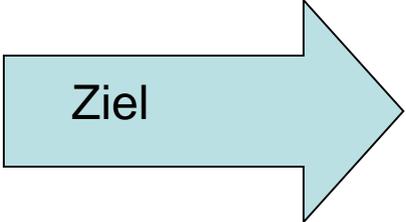
- geben Einsichten in die Herausforderungen und Fragen, mit denen der Interviewpartner konfrontiert ist
- helfen, Partner für Projekte zu finden
- bereiten die Teilnehmer auf kommende Ereignisse vor
- sind der Beginn eines generativen Feldes für die zu initiierenden Initiativen

Dialogue Interviews:

1. Ziel & Nutzen

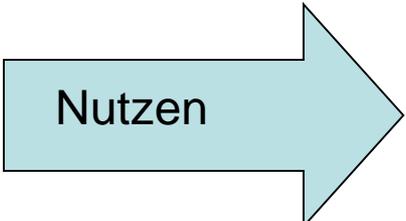


PRESENCING
INSTITUTE



Ziel

Eine generative Konversation zu gestalten, die erlaubt, zu reflektieren, gemeinsam zu denken und die Atmosphäre gemeinsamer Kreativität entstehen lässt.



Nutzen

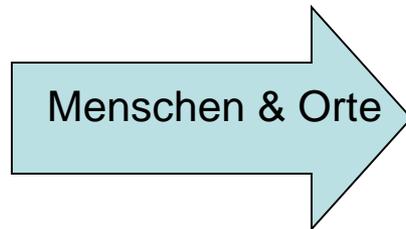
1. Informationen über die aktuellen Herausforderungen, Fragen und Erwartungen des Teilnehmers.
2. Steigende Aufmerksamkeit unter den Teilnehmern in Bezug auf das Entstehende und wie es im Sinne ihrer Intentionen und Bedürfnisse vielleicht nützlich sein könnte.
3. Eine Steigerung des Vertrauens zwischen den Teilnehmern und Beratern, was wiederum das Entstehen einer positiven Atmosphäre für Vernetzungen begünstigt.

Dialogue Interviews:

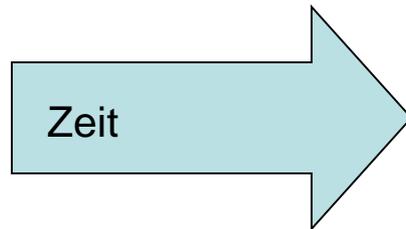
2. Logistik



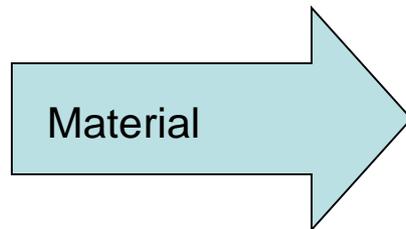
PRESENCING
INSTITUTE



Am besten persönlich, ansonsten per Telefon.



30-60 Minuten für ein Telefoninterview.
30-90 Minuten für ein persönliches Interview.
Beide Zeiten sind Schätzungen und müssen für den spezifischen Kontext angepasst werden.



Benutzen sie den Interviewleitfaden.
Wenn nötig, weichen sie davon ab.

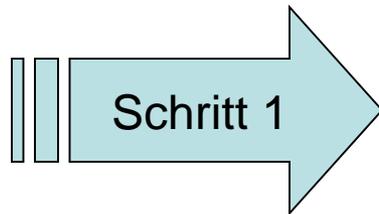
Papier und Stift für Notizen
Evtl. Diktiergerät

Dialogue Interviews:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



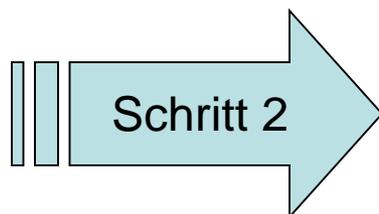
Vorbereitung:

Definieren und überarbeiten sie die Fragen, um sie an den spezifischen Kontext und Zweck anzupassen.

Machen sie Interviewtermine.

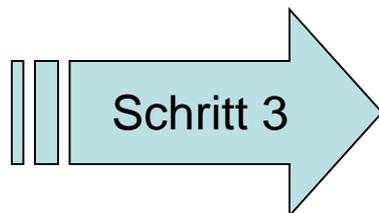
Suchen sie einen ruhigen Raum für die persönlichen Interviews. Sammeln sie Informationen über die Interviewpartner und ihre Organisation.

Sollte es mehrere Interviewer geben, verteilen sie die Rollen im Vorfeld. (Hauptinterviewer, Protokollant...).



Bevor das Interview beginnt, nehmen sie sich ein paar Minuten Zeit zur Vorbereitung oder der Stille.

Zum Beispiel: 15-30 Minuten vor einem persönlichen Interview, um die Konversation im Vorfeld mit weit geöffnetem Denken und Fühlen zu antizipieren.



Beginnen sie das Interview. Verwenden sie die folgenden Interviewfragen als Leitfaden.

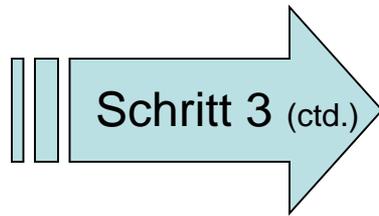
Erlaube sie sich abzuweichen, damit sich die Konversation in ihrer eigenen Dynamik entwickeln kann.

Dialogue Interviews:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Leitfaden:

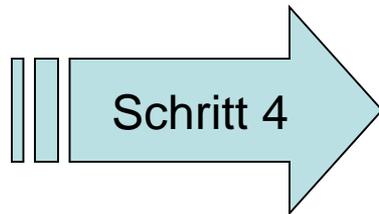
1. Beschreiben sie ihre bisherige Reise, ihre Geschichte als Führungskraft.
2. Wann haben sie bedeutenden neuen Herausforderungen gegenüber gestanden und was hat ihnen geholfen, damit umzugehen?
3. Beschreiben sie ihre beste Teamerfahrung. Wie unterscheidet sie sich von ihren anderen Teamerfahrungen?
4. Was sind momentan die drei wichtigsten Herausforderungen?
5. Wer sind die wichtigsten Stakeholder (Interessenvertreter)?
6. Auf welcher Grundlage wird ihr Ergebnis als Erfolg oder Misserfolg bewertet und von wem?
7. Um in ihrer jetzigen Führungsrolle erfolgreich zu sein, was müssen sie gehen lassen und was müssen sie lernen? Welche Fähigkeit müssen sie entwickeln?
8. Wie werden sie ihr Team weiterentwickeln? Was brauchen sie von ihrem Team und was braucht ihr Team von ihnen?
9. Welche Kriterien über ihren eigenen Erfolg werden sie zur Bewertung in 9 bis 12 Monaten heranziehen?
10. Wenn sie jetzt über diese Konversation nachdenken: Welche wichtige Frage stellt sich ihnen jetzt, die sie in ihre tägliche Arbeit mitnehmen werden?

Dialogue Interviews:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE

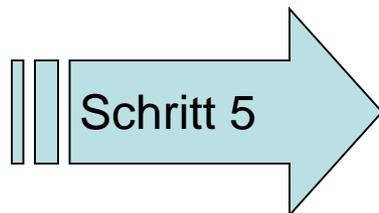


Reflektion des Interviews:

Nehmen sie sich direkt nach dem Interview Zeit zur Rückschau:

1. Was hat mich am meisten beeindruckt?
Was hat mich am meisten überrascht?
2. Was berührte mich?
3. Gibt es irgend etwas, was ich fortführen muss?

Wenn sie alle Interviews geführt haben, gehen sie die Daten nochmals durch und fassen sie die Ergebnisse zusammen.



Schließen sie die Feed-Back Schleife:

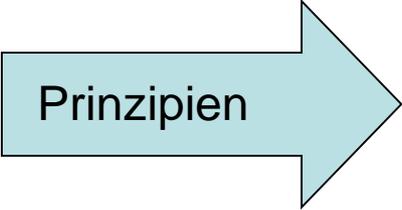
Schicken sie eine Danknotiz an den Interviewpartner.

Dialog Interviews:

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Schaffen sie Transparenz und Vertrauen über Zweck und Verlauf des Interviews.

Praktizieren sie tiefes Zuhören. (Schaubild auf der nächsten Seite)

Verbannen sie die Stimme des Urteilens (VoJ): Nehmen sie die Situation aus der Perspektive des Interviewpartners auf und beurteilen sie nicht.

Finden sie Zugang zu ihrem Nicht-Wissen. Beachten und vertrauen sie den Fragen, die während der Konversation entstehen.

Finden sie Zugang zu ihrem erwartungsvollen Zuhören. Hören sie die entstehende Geschichte mit freudigen Erwartungen. Versetzen sie sich in die Lage des Interviewpartners.

Finden sie Zugang zum generativen Zuhören: Konzentrieren sie sich auf die beste zukünftige Möglichkeit und die momentane Situation für den Interviewpartners.

Gehen sie mit der Energie „go with the flow“: Unterbrechen sie nicht. Stellen sie spontane Fragen. Fühlen sie sich jederzeit frei vom Leitfaden abzuweichen, wenn wichtige Fragen entstehen.

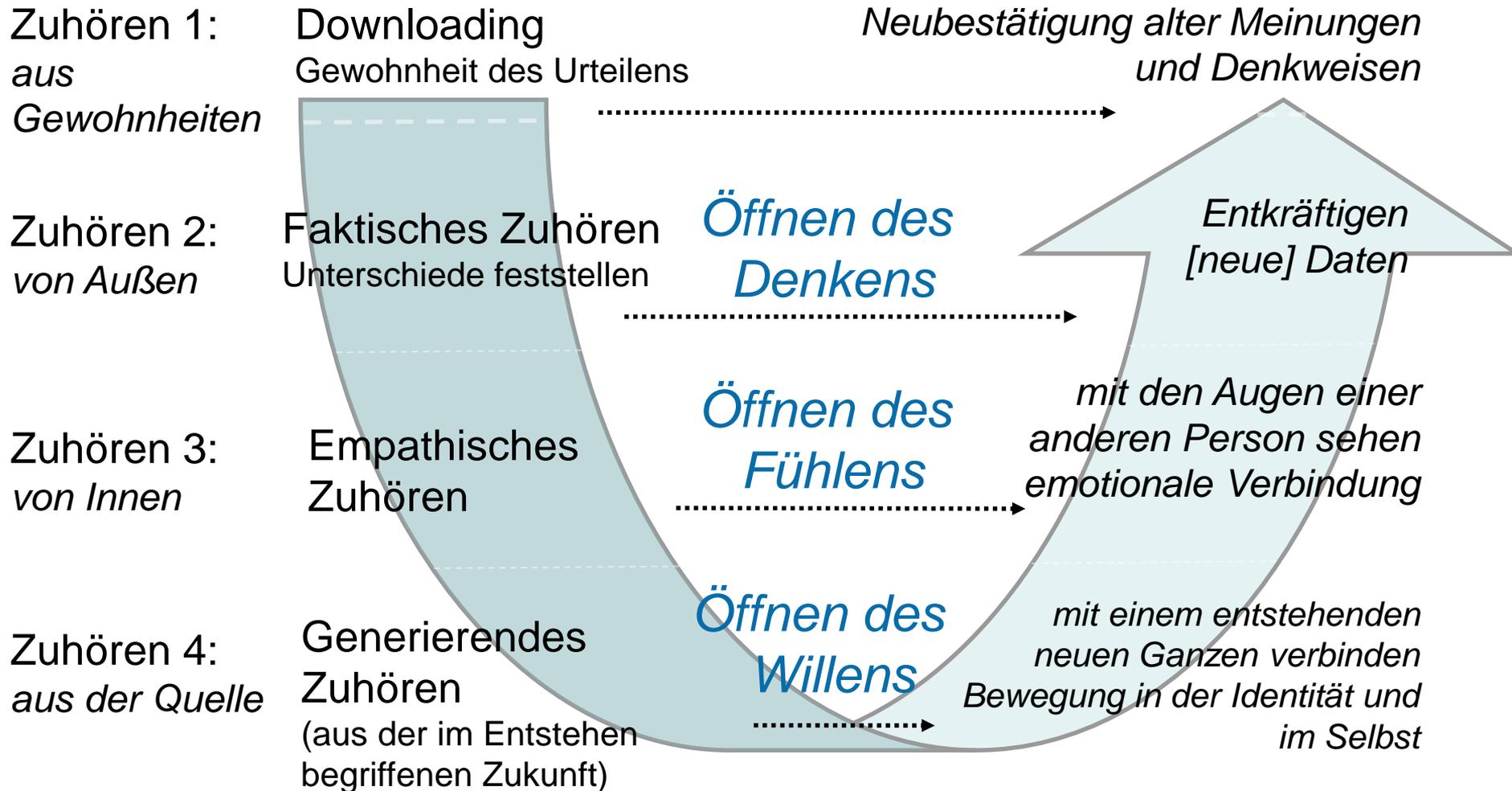
Die Kraft von Stille und Gegenwärtigkeit: Seien sie für den Interviewpartners und die gegenwärtigen Situation präsent. Unterbrechen Sie kurze Momente der Stille nicht.

Stakeholder Interviews:

4. Prinzipien (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE

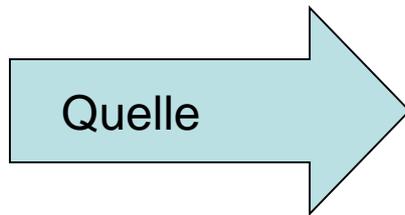


Dialog Interviews:

5. Quelle



PRESENCING
INSTITUTE



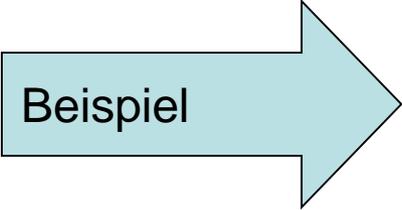
- C. Otto Scharmer, *Theory U*: Chapters 17, 21
- www.theoryu.com, www.presencing.com

Dialogue Interviews:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE



Beispiel

Ursula Versteegen, die diese Methode zusammen mit Otto Scharmer entwickelte, beschreibt eine ihrer Erfahrungen:

Vor einiger Zeit hatte ich ein Dialog Interview mit Walter H. Einer der herausfordernden Momente in einem Interview ist für mich der, wenn ich von der Brücke springen muss. Der Moment, mich vom sicheren Boden in eine totale Präsenz zu begeben, ist der schwierigste. Oft bin ich richtig ängstlich, wenn ich merke, dass er kommt. Wenn ich aber gesprungen bin und mein inneres Zurückhalten und Unwohlsein überwunden habe, ist es die leichteste und schönste Art und Weise zu sein.

Walter ist ein Ingenieur in einem weltweit operierenden Automobilunternehmen. „Ich wusste mit 10“, begann Walter, „dass ich Ingenieur werden wollte, um mit Autos zu arbeiten. Als Kind habe ich mehr Zeit auf dem Schrottplatz als auf dem Spielplatz verbracht.“ Über ein Jahrzehnt hat er als Experte in verschiedenen Positionen und Niederlassungen gearbeitet. Wenn Walter über Autos sprach, war er begeistert: Ich genoss das Zuhören: „Von Anfang an reichte mir jeder die Hand. Mir wurde früh Verantwortung übertragen.“ Ich konnte seinen Stolz ‘high-quality cars’ zu bauen, fast mit Händen greifen.

Dialogue Interviews:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE

“Seit ein paar Wochen nun”, setzte er fort, „bin ich im Personalwesen für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen zuständig. Es ist exotisches Neuland für mich. Es gibt da eine riesige Liste von Dingen, für die ich verantwortlich bin.“ Er begann vorzulesen „Arbeitsorganisation, Reorganisation, Führungsorganisation in den Werken, Gewerkschaften, Gesundheitsmanagement, Berichte über Krankheitslisten, Gesundheitserhaltung, Arbeitssicherheit, alternde Belegschaft Meine Herausforderungen sind, wie ich die Menschen im Werk überzeuge, sich am Gesundheitsmanagement zu beteiligen. Wie verhandle ich mit den Gewerkschaften, oder wie verkaufe ich ihnen unser Konzept? Wie kann ich Entscheidungen treffen, ohne eine formale Weisungsbefugnis zu haben?“

Nachdem er mir diese Liste vorgelesen hatte, fühlte ich mich wie erschlagen. Es brauchte einen Augenblick, bis ich merkte, wie mein Energiespiegel von 100 auf 0 gesunken war. Warum eigentlich? Was war passiert? Ich merkte, dass auch er sich verändert hatte, als er seine Aufgabenliste vorgelesen hatte. Seine Stimme war formeller geworden, er sprach schneller, wie er sprach, fühlte sich distanzierter an. Ich hatte Mühe zuzuhören. Er hörte sich an, als ob er sich von einem enthusiastischen, praktischen Produktionsmenschen in einen formalen Bürokraten verwandelt hätte, der genau wusste, was all die Werkangestellten tun müssten. Ich fühlte mich gleichermaßen distanziert. Ich fragte ihn nach den Stakeholdern: „Wer sind die wichtigsten Personen, mit denen sie sprechen müssen und für deren Perspektiven für den Erfolg ihre Arbeit von Bedeutung sind?“ Im Geheimen hoffte ich, dass die Stakeholder ihm sagen würden, was ich meinem Gefühl nach nicht sagen konnte. „Ach so, das habe ich schon gemacht“ sagte Walter schnell, „ich teilte den Stakeholdern meine Verantwortlichkeiten mit und fragt sie diesbezüglich nach Kommentaren.“

Dialogue Interviews:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE

Ich sah mich selbst auf der Brücke stehen und wusste, dass ich springen musste, um einen Unterschied zu machen. Aber eine unbeschreibliche innere Kraft hielt mich zurück. Ein Teil von mir sagte: 'Sag ihm, warum seine Art und Weise Stakeholder Interviews zu führen nicht klappt.' Der andere Teil von mir, der ängstliche, sagte: 'Öffne dein Fühlen und erlaube ihm, dich zu ändern.' In diesem Moment kam mir eine Erinnerung. Vor nicht langer Zeit, als ich in der Zentrale eines Pharmaunternehmens arbeitete, war ich in der gleichen Situation wie Walter jetzt. Ich musste Geschäftsstellen und Produktionsstätten von Konzeptionen, Aussagen und to-do Listen überzeugen, die keine Verbindung zu meinen Erfahrungen herstellten. Je nutzloser ich mich fühlte, desto mehr veränderte sich mein Konversationsstil, weg vom Lernen, hin zu Belehren oder Instruieren.

Ich sprang: „Wenn ich dir zuhöre, dann frage ich mich, welchen Unterschied es macht, für ein Werk oder für die Zentrale zu arbeiten.“ Ich konnte ihn nicken hören. Unsere Distanz begann zu schmelzen. Ich verlangsamte und sprach aus dem inneren Ort einer verlorenen und unnützen Person, die ich in dem Moment fühlte zu sein: „ich weiß nicht, ob und wenn ja, wie diese Erfahrung überhaupt mit Ihnen zusammenhängt...“ Ich sprach, als ob ich auf Zehenspitzen gehen würde, auf die richtigen Worte wartend ohne zu wissen, was die nächsten Worte sein würden. „Als ich einmal Menschen aus der Produktion fragte, wofür sie mich brauchen, antworteten diese: „Um ehrlich zu sein, Frau Versteegen, für das, was sie momentan tun, brauchen wir sie überhaupt nicht. Entschuldigen sie, wenn wir das so sagen.“

Dialogue Interviews:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE

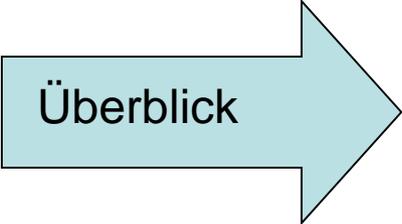
“Stille. Ich hätte eine Stecknadel fallen hören. Die Stille war reine Energie. Ich hörte einen Seufzer tiefer Erleichterung und dann sagte Walter: „das ist genau das, was sie mir gesagt haben.“ In diesem Moment wechselte die gesamte Konversation. Ich fragte ihn: „Zuvor haben sie gesagt, eine ihrer entscheidenden Erkenntnisse aus der Produktion war, dass Dinge von innen anders aussehen, als von außen. Wie können sie diese Erkenntnis auf ihre jetzige Situation übertragen?“

Die Zeit verlangsamte sich. Schließlich sagte er, „na ja, eines meiner Interviews war anders. Das war, als ich mit einem Produktionsleiter sprach, den ich gut kenne und respektiere. Ich sprach nicht mit ihm, als dem Gewerkschaftsvertreter, sondern in meiner ehemaligen Rolle als ich auch Produktionsleiter war, als ob ich immer noch sein Kollege wäre. Er sagte: ‘Walter, als einer von der Zentrale bringst Du uns Antworten auf Fragen, die wir nicht haben. Aber ich habe viele Fragen und Anliegen, bei denen ich von Dir als erfahrener Experten Hilfe brauchen könnte, um neue und innovative Antworten zu finden.’

Dann fragte ich ihn: “Warum konnte er das zu ihnen sagen?“ Walter antwortete: “Ich denke, ich hatte mich in die Schuhe meines Kollegen gestellt und von der Produktion zum Unternehmen geschaut. In den anderen Interviews schaute ich von außen, vom Unternehmen zur Produktion.“



III. Shadowing



Überblick

Shadowing meint, eine Person über einen gewissen Zeitraum (z.B. einem halben Tag) während der Arbeit zu beobachten und von dieser Beobachtung zu lernen.

Shadowing erlaubt der Person, die jemanden “beschattet”:

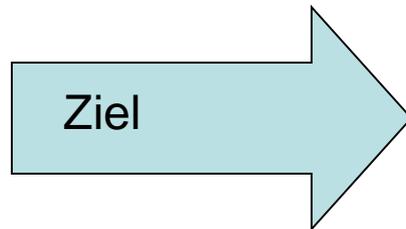
- beobachten und lernen von einer erfahrenen Führungskraft/Praktiker
- teilnehmen an den Erfahrungen der täglichen Arbeit dieser Person
- Verbindung schaffen zu einer Person mit ähnlichen Herausforderungen.

Shadowing:

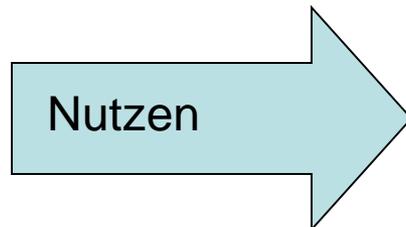
1. Ziel & Nutzen



PRESENCING
INSTITUTE



Der Sinn des Shadowing liegt darin, praktisches und intuitives Wissen eines Kollegen, Kunden oder einer anderen interessanten Person zu beobachten und aufzunehmen.



Echtzeiteinblicke in die Praktiken einer erfahrenen Führungskraft

Informeller Zugang zu den täglichen Routineabläufen von Führungsarbeit, ohne dabei "auf der Bühne" zu sein.

Ein tieferes Verständnis der Führungsarbeit zu erlangen

Die Identifikation mit Grenzen und Möglichkeiten, die die Führungskraft ausloten muss

Eine Erweiterung der persönlichen Netzwerke

Neue Ideen für die eigene Führungsarbeit

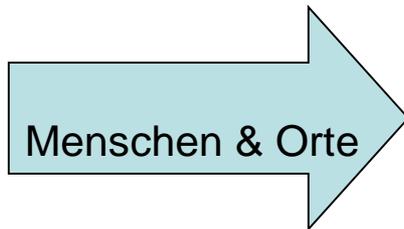
Klarheit über die eigenen Führungsherausforderungen durch die Brille einer Shadowing Erfahrung.

Shadowing:

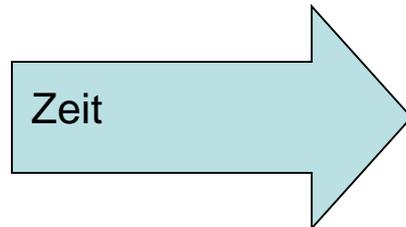
2. Logistik



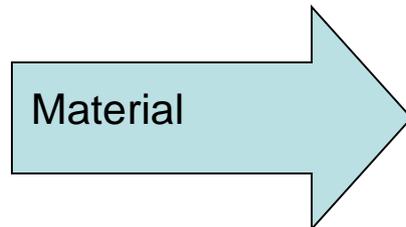
PRESENCING
INSTITUTE



Die Teilnehmer legen eine Person fest,
die "beschattet" werden könnte.



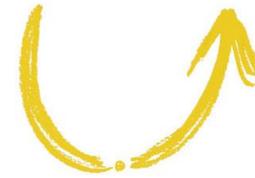
Minimum der Beschattung ist ein halber Tag.
Besser ist meist ein ganzer Tag.



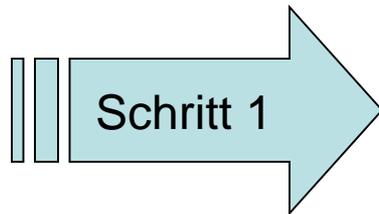
./.

Shadowing:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Vorbereitung:

Definieren sie das Objekt des Prozesses und identifizieren sie eine passende Person, die “beschattet” werden soll.

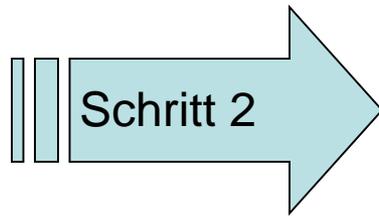
Sowohl die Zielperson als auch deren Kontext sollten aus der Sicht des Beschattenden interessant und ungewohnt sein.

Shadowing:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Machen sie einen Termin mit der Zielperson.

Lassen sie die Person wissen, dass sie nur daran interessiert sind, sie in ihren täglichen Arbeiten und Routinen zu begleiten und es keinen Grund für irgendwelche Anordnungen oder Programme gibt.

Auch gibt es keinen Grund, extra Zeit für sie einzuplanen.

Lediglich einzuplanen sind 30 - 60 Minuten für ein reflexives Interview am Ende des Tages. Alternativ kann dieses Gespräch auch während des Abendessens bzw. Mittagessens (1/2 Tag Shadowing) durchgeführt werden.

Lassen sie die Zielperson wissen, woran sie im Speziellen interessiert sind. Damit fällt es ihr leichter, einen bestmöglichen Tag für das Shadowing auszuwählen.

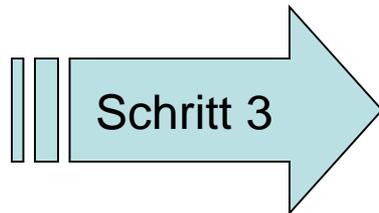
Vertraulichkeit: Stellen sie klar, dass alles, was sie in der Zeit beobachtet oder gehört haben, vertraulich behandelt wird.

Shadowing:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Am Tag des Shadowing

Nehmen sie sich vorher 10-20 Minuten Zeit zur Vorbereitung:

- Konzentrieren sie sich: Was wollen Sie lernen?
- Stellen sie sich vor: Was ist für sie und die Person, die sie begleiten, das bestmögliche Ergebnis?
- Verbinden sie sich mit der Zukunft, die sie gestalten wollen und denken sie daran, wie dieses Shadowing ein erster möglicher Schritt in diese Richtung ist.

Ankunft am Arbeitsort der Person, die Sie begleiten:

- Schaffen sie Transparenz über den Prozess des Shadowings und dessen Sinn und Zweck.
- Bauen sie so schnell wie möglich eine persönliche Verbindung auf: schauen sie sich genau im Büro um; greifen sie Themen auf, die im ersten Moment der Konversation mit der Zielperson erscheinen.
- Betonen sie nochmals, dass nichts von ihren Beobachtungen an Dritte gegeben wird.

Während des Shadowing:

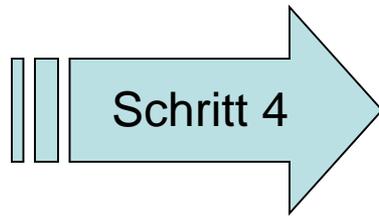
- Hören sie mit offenem Denken und Fühlen zu.
- Machen sie sich Notizen und halten sie sich an folgenden Leitfaden.

Shadowing:

3. Process (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Interview zur Reflexion:

Führen sie am Ende des Shadowing ein kurzes Interview mit der begleiteten Person. Stellen sie eine Frage, die Ihnen im Laufe des Shadowing in den Sinn gekommen ist.

Hier sind einige Beispiel, die vielleicht hilfreich sind.

Beispielfragen für das Reflexions-Interview:

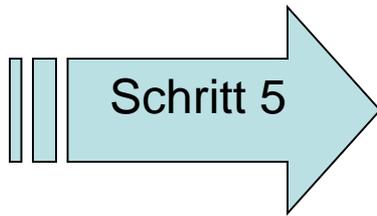
1. Welche Reise, welche Ereignisse und Erfahrungen brachten sie in ihre jetzige Position?
2. Welche guten und schlechten Führungsbeispiele haben sie bisher erfahren?
3. Mit welchen Schlüsselherausforderungen haben sie es momentan zu tun?
4. Was ist ihre Aufgabe als Führungskraft? Was würde in der Organisation ohne sie fehlen? Welchen Wert fügen sie hinzu?
5. Als sie anfangen in dieser Position zu arbeiten, was mussten sie loslassen (verlernen) und welche neuen Kompetenzen mussten sie entwickeln?
6. Welche Hindernisse gibt es in ihrem momentanen System, die ihr Team oder ihre Organisation daran hindern, ihr Potential voll auszuschöpfen.
7. Welche persönlichen Handlungen helfen ihnen, ihr höchstes Potential zu erreichen.

Shadowing:

3. Process (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Reflektieren und kristallisieren sie direkt im Anschluss. Halten sie ihre Beobachtungen und ihre Einsichten in einem Tagebuch fest. Bevor sie ihrer Gedanken und Eindrücke der Shadowing Erfahrung nicht notiert haben, telefonieren oder sprechen sie mit niemanden.

Gehen sie wenn möglich nach folgender Struktur vor.

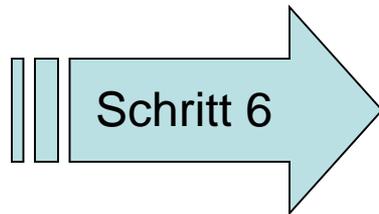
1. Was sind die 2-3 wichtigsten Beobachtungen des Tages?
2. Welche Auswirkungen haben diese auf meine eigene Arbeit?
3. Welche 2-3 wichtigsten Herausforderungen als Führungskraft hatte die zu begleitende Person heute zu bewältigen?
4. Welche Intervention der begleiteten Person hat den Kurs geändert?
5. Reflektieren Sie über gescheiterte Interventionen.
6. Gab es Momente, in denen ich mich unwohl damit fühlte, wie es lief? Warum?
7. Gab es Momente, in denen ich mich uninspiriert gefühlt habe? Warum?
8. Was haben ich noch über mich selbst festgestellt?
9. Sonstige Beobachtungen oder wichtige Erkenntnisse?

Shadowing:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Bedanken sie sich:

Schließen sie die Feedback Schleife, indem sie der Person, die sie begleitet haben eine kurze E-Mail zukommen lassen oder anrufen, um sich zu bedanken. (innerhalb von 24 Stunden).

Sie können ihr auch Ihre wichtigsten Erkenntnisse, die sie während des Tages oder des Abschlussinterviews machten, mitteilen.

Shadowing:

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Shadowing funktioniert am besten, wenn die Teilnehmer eine Person auswählen, die sie nicht persönlich kennen sowie dafür ein Arbeitsfeld wählen, das ihnen selbst unbekannt oder “am anderen Ende der Kooperationskette“ ist.

Shadowing ist weder ein Interview noch ein Besuch bei einem alten Freund.

Es gibt keinen strukturierten Ablauf.

Nehmen sie sich 10-20 Minuten vor dem Prozess Zeit:

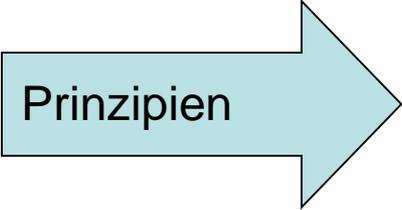
- Konzentrieren sie sich auf die Aufgabe des shadowing: Was wollen sie lernen?
- Stellen sie sich für Beide (sie selbst und die zu begleitende Person) das bestmögliche Ergebnis vor.
- Verbinden sie sich mit der Zukunft, die sie gestalten möchten. Stellen sie sich vor, wie Ihr Shadowing vielleicht der erste Schritt in diese Richtung sein könnte.

Shadowing:

4. Prinzipien (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Verbannen sie die Stimme des Urteilens (VOJ)

um die Situation mit “frischen” Augen zu sehen.

Beobachten. Beobachten. Beobachten.

Nehmen sie die Situation aus der Perspektive eines Forschers, einer Videokamera oder eines ersten Arbeitstages wahr. Niemals zuvor waren sie zu Besuch oder in einem Meeting dieser Organisation. Sie beobachten lediglich diese Person bei ihrem Versuch, an diesem Tag die Dinge ins Laufen zu bringen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob ihr Arbeitsumfeld, ihre Meetings oder Kollegen den ihren ähneln oder sich unterscheiden. Darauf konzentrieren sie sich später. Ihre Aufgabe ist jetzt, zu beobachten und in deren Tagesablauf einzutauchen.

Verbinden sie sich mit Ihrer Unwissenheit

Beachten und vertrauen sie während des Tages den Fragen und Beobachtungen, die sich ihnen zeigen. Notieren sie Fragen und wichtige Beobachtungen in Ihrem Buch.

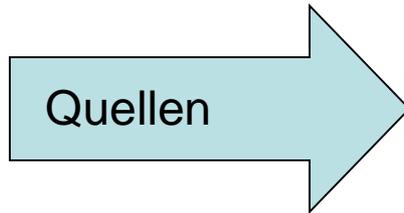
Seien sie empathisch mit dem Menschen, den sie in seinem Umfeld beobachten: Beobachten sie alles aus der Perspektive dieser anderen Person. Sympathisieren sie mit dieser Person und ihren Aufgaben und begrüßen sie ihren spezifischen Zugang und die Art und Weise mit den Dingen umzugehen.

Shadowing:

5. Quellen



PRESENCING
INSTITUTE



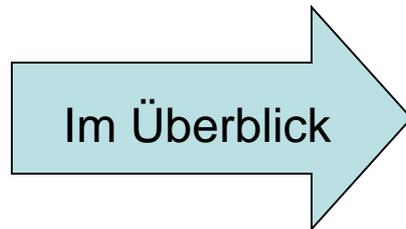
- C. Otto Scharmer, *Theory U*: Chapter 21
- www.theoryu.com, www.presencing.com



IV. Sensing Journey



Sensing Journeys



Im Überblick

Sensing Journeys sind Möglichkeiten, ein System aus der Sichtweise verschiedener Stakeholder zu sehen. Zusammen mit anderen systemrelevanten Personen machen die Teilnehmer kleine Reisen zu unterschiedlichen Orten des Systems.

Die Lernreise bietet den Teilnehmern die Möglichkeit:

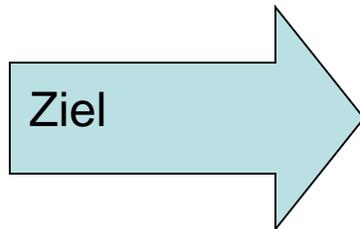
- sich in ungewohnte Umgebungen zu begeben
- sich in unterschiedliche Zusammenhänge zu vertiefen
- relevante Erfahrungen zu machen

Sensing Journeys:

1. Ziel & Nutzen



PRESENCING
INSTITUTE

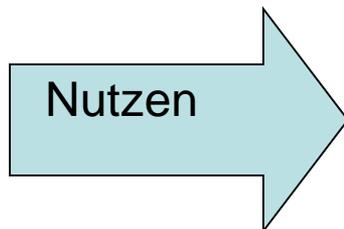


Aktivitäten systemrelevanter Stakeholder:

sich aufeinander einlassen, gegenseitig zuhören, erforschen und dialogisieren.

Ziel ist die Kreation:

- eines Beziehungsnetzwerkes der wesentlichen Stakeholder des Systems
- eines gemeinsamen Verstehens der Systemdynamiken
- eines Input für Prototypideen, die tief greifende Veränderungen herbeiführen könnten



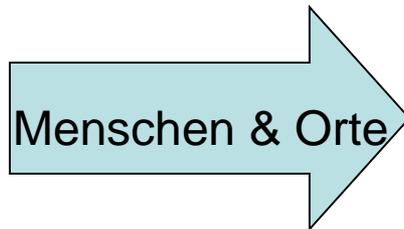
- Steigerung der Achtsamkeit für die verschiedenen Aspekte des Systems und deren Beziehungen.
- Tieferes Bewusstsein für die verschiedenen Perspektiven der Stakeholder und Teilnehmer im System.
- Verbindung zwischen Stakeholdern und Teilnehmern

Sensing Journeys:

2. Logistik



PRESENCING
INSTITUTE



Menschen & Orte

Die Gruppe wird in Kleingruppen zu je ca. 5 Personen aufgeteilt. Die Zusammensetzung der Gruppe ist wichtig, da sich die unterschiedlichen Perspektiven der Teilnehmer positiv auf den Einfluss der Lernreise auswirkt.

Definieren sie Orte, die ein hohe Potential für die Wirksamkeit einer Reise aufweisen. Die Gesamtgruppe sollte zu Plätzen gehen, die Einblicke geben in:

- die unterschiedlichen Perspektiven, der für das System relevantesten Stakeholder
- die verschiedenen Aspekte des Systems
- die “stummen” Menschen im System, die normalerweise überhört oder übersehen werden.
- der Blick auf die “extremen Mitglieder (extrem users)” mit ihren speziellen Bedürfnissen ist eine gute Möglichkeit, Gespür für ein System zu bekommen. (z.B. Menschen die in einer großen Entfernung leben, aber Zugang zu einem Gesundheitssystem brauchen)

Sensing Journeys:

2. Logistik (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE

Zeitaufwand

Die Dauer der Reise hängt von den geographischen Gegebenheiten ab. Es wird empfohlen, im Rahmen eines Workshops mindestens einen Tag für die Lernreise einzuplanen; in einem größeren Projektsetting mehrere Tage, bis hin zu Wochen (manchmal über Monate verteilt) zu verwenden.

Material

Es wird empfohlen, während der Reise möglichst Photos und Videos zu machen. Diese können während der Reflexion und als Erinnerung für die Teilnehmer benutzt werden.

Es macht auch durchaus Sinn, anderes Material zu sammeln (Prospekte...), natürlich nur mit Genehmigung.

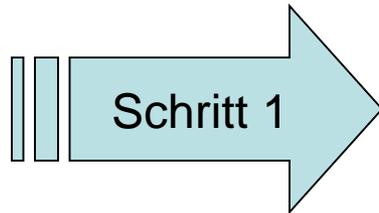
Stift und Notizblock.

Sensing Journeys:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Vorbereitung:

Schaffen sie eine gemeinsame Grundlage, indem sie folgende Punkte mit der Gruppe diskutieren:

- In welchen Kontext gehen sie jetzt?
- Mit welchen Schlüsselpersonen müssen sie sprechen?
- Die Erforschung welcher Fragen stößt bei ihnen auf das meiste Interesse?
- Teilen sie mit der Gruppe die Erfahrung, die ihnen bisher am meisten die Augen geöffnet hat.

Beginnen sie mit der Erstellung eines kurzen Fragebogen (7-10 Fragen), der sie durch den Forschungsprozess leitet. Entwickeln sie die Fragen während des Prozesses mit regelmäßigen Updates weiter.

Besprechen sie die Absicht der Übung mit den Gastgebern.

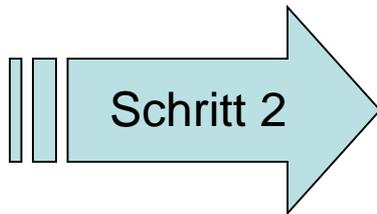
Bitten sie darum, dass der Gruppe Einblicke in die normalen Tagesroutineabläufe gegeben werden, anstelle vorbereiteter Präsentationen. Meiden sie möglichst Situationen, in denen gezeigt und erklärt wird.

Sensing Journeys:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Kleine Gruppen fahren zu den Gastgebern.

Am Standort:

Vertrauen sie ihrer Intuition und stellen sie authentische Fragen. Vertrauen sie ihrer Intuition in Bezug auf die Fragen, die während der Konversation entstehen. Einfache und authentische Fragen zu stellen, ist ein entscheidender Hebelpunkt, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit auf einige der tiefer liegenden und systemrelevanten Kräfte, die hier im Spiel sind, zu richten oder zu konzentrieren.

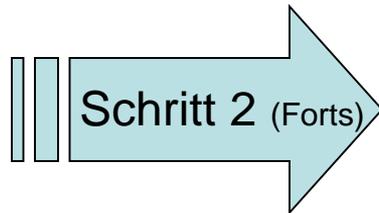
Benutzen sie tiefes Zuhören als ein Werkzeug, den Raum einer Konversation aufrecht zu erhalten. Eine der stärksten Interventionen des Zuhörers ist tiefe und aufmerksame Stille. Springen sie nicht von einer Frage zur nächsten. Beachten sie, was im Jetzt entsteht.

Sensing Journeys:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Beispiele für Fragen beim Besuch:

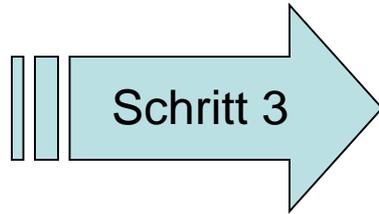
1. Welche persönliche Erfahrung oder welche Reise hat sie hierher geführt?
2. Mit welchen Aufgaben oder Herausforderungen sind sie konfrontiert?
3. Warum gibt es diese Herausforderungen?
4. Welche Herausforderungen gibt es in einem größeren Zusammenhang?
5. Welche Hindernisse gibt es?
6. Was sind die wichtigsten Quellen für den Erfolg und den Wandel?
7. Wie würde ein besseres System für sie aussehen?
8. Welche Initiative, sofern durchgeführt, hätte die größten Auswirkungen für sie und für das ganze System?
9. Wenn sie nur wenige Elemente verändern könnten, welche wären das?
10. Mit wem sollten wir noch sprechen?

Sensing Journeys:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Nach dem Besuch: Reflexion

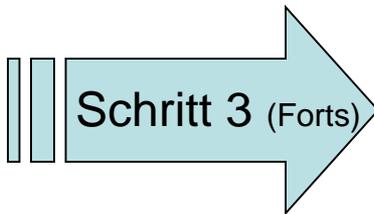
Um die Ergebnisse und Erkenntnisse festzuhalten, führen sie direkt nach jedem Besuch einen disziplinierten Reflexionsprozess durch.
Lassen sie sich dabei nicht unterbrechen.

Sensing Journeys:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Hier einige Fragebeispiele für den Reflexionsprozess:

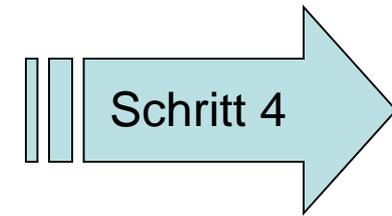
1. Was hat mich am meisten beeindruckt? Was stach heraus?
2. Was überraschte mich am meisten oder war unerwartet?
3. Was berührte mich am meisten? Wo hatte ich eine persönliche Verbindung?
4. Wenn das soziale Feld, oder das lebende System der besuchten Organisation oder Gemeinschaft ein Lebewesen wäre, wie würde es aussehen und wie würde es sich anfühlen?
5. Wenn dieses Wesen sprechen könnte, was würde es (zu uns) sagen?
6. Wenn sich dieses Wesen verwandeln könnte, in was würde es sich verwandeln wollen?
7. Was ist die generierende Quelle, die es diesem sozialen Feld erlaubt, sich zu entwickeln und zu gedeihen?
8. Was hindert dieses Feld daran, sich weiter zu entwickeln?
9. Was haben sie an sich selbst bemerkt, als sie sich in das Feld und wieder hinaus begeben haben?
10. Welche ersten Ideen löste diese Erfahrung in Bezug auf mögliche prototypische Initiativen aus, die sie gern weiterführen wollen?

Sensing Journeys:

3. Prozess (Fortsetzung)

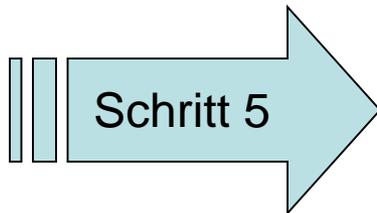


PRESENCING
INSTITUTE



Schließen sie die Feedback Schleife mit den Gastgebern:

Schicke eine kurze Dankesmail oder eine andere Nachricht, in der auch ihre wichtigste Einsicht (1-2 Sätze) aus dem Treffen hervorgeht.



Reflexion mit der Gesamtgruppe:

Nach einer 1-Tages-Lernreise findet diese Reflexion typischerweise am nächsten Treffen mit der Gesamtgruppe statt. Im Falle von mehrtägigen Lernreisen versuchen sie die Reflexionstreffen möglichst zwischen den einzelnen Besuchen zu planen.

Struktur der Gesamtgruppenreflexion:

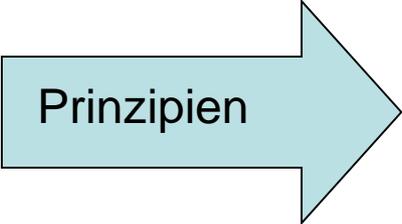
1. Teilen sie sich gegenseitig konkrete Informationen über die Reise mit: Wo waren sie? Mit wem haben sie gesprochen? Was haben sie gemacht?
2. Sprechen sie über ihre Erkenntnisse und kreieren sie neue Ideen.

Sensing Journeys:

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Eine tiefgehende Lernreise benötigt **3 Arten des Zuhörens**:

- **Den Anderen zuhören:** dem, was die Menschen, die sie treffen, ihnen anbieten
- **Sich selbst zuhören:** dem, was in ihnen entsteht
- **Dem entstehenden Ganzen zuhören:** dem, was aus dem kollektiven gemeinschaftlichen Setting entspringt, mit dem sie sich verbunden haben.

Gehen sie an den Ort mit dem meisten Potential. Treffen sie ihre Interviewpartner in deren Kontext: an deren Arbeitsplatz oder an deren Wohnort, nicht in einem Hotel oder Konferenzraum.

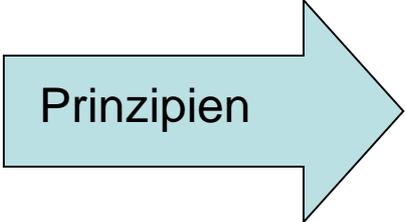
Wenn sie Menschen in deren Kontext treffen, lernen sie viel nur durch einfaches Beobachten dessen, was vor sich geht. Nehmen sie eine Beobachtung als Startpunkt, um Fragen zu improvisieren, die ihnen mehr Einsicht in den echten Lebenskontext ihres IP geben.

Sensing Journeys:

4. Prinzipien (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

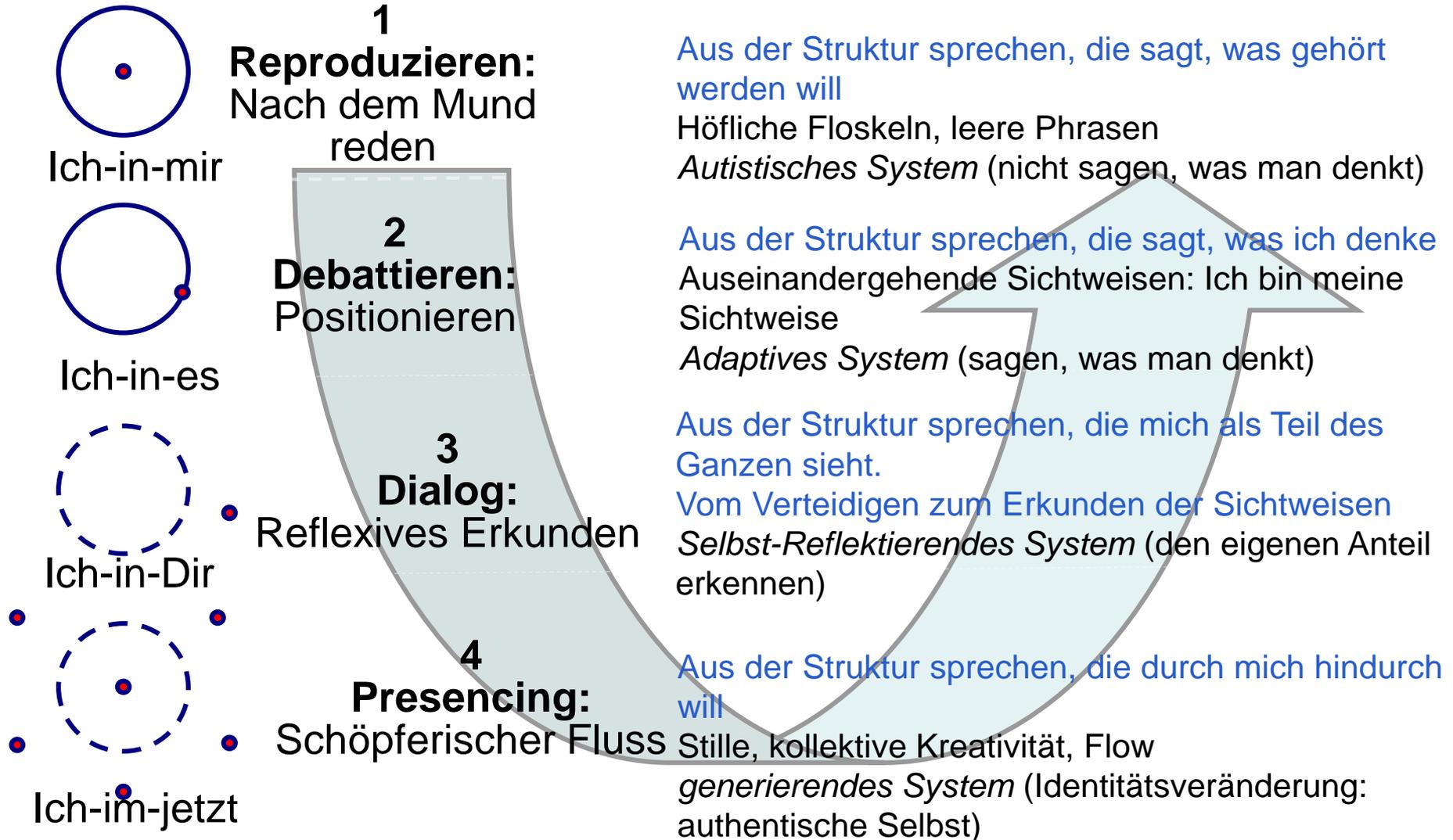
**Beobachten, beobachten, beobachten:
Verbannen sie die Stimmen des Urteilens (VOJ) und des
Zynismus (VOC) und verbinden sie sich mit dem Sinn
fürs Staunen und Wundern.**

Ohne die Fähigkeit, die Stimmen des Urteilens und des Zynismus abzuschalten, sind alle Versuche, einen effektiven Erkundungsprozess durchzuführen zum Scheitern verurteilt. Die Stimme des Urteilens abzuschalten bedeutet, die Angewohnheit des Urteilens zu überwinden, um einen neuen Raum fürs Entdecken, Untersuchen und Wundern zu öffnen.

**Benutzen sie die Kraft der Kommunikationen auf den
Ebenen 3 und 4 (Dialog und Presencing – siehe nächste
Folie).**



Feld

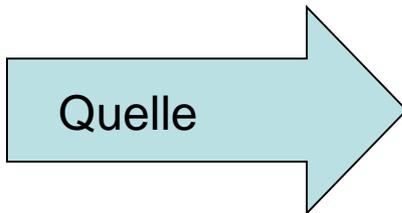


Sensing Journeys:

5. Quellen



PRESENCING
INSTITUTE



O. Scharmer, *Theory U*: Chapter 21.

Free download:

<http://www.theoryu.com/documents/TU-ch21.pdf>

<http://www.presencing.com>

Sensing Journeys:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE

Beispiel

Das Produktentwicklungsteam einer Autofirma entschied sich Lernreisen zu verwenden, um ihre Gedanken zu erweitern und neue Ideen zu generieren.

Ihre Aufgabe bestand darin, selbst reparierende Fähigkeiten für die Motoren der Autos zu entwickeln.

Das Team besuchte eine große Auswahl an anderen Firmen, Forschungszentren und sogar Experten für traditionelle Chinesische Medizin (TCM).

Es stellte sich heraus, dass die Besuche bei den TCM Experten die innovative Ideen generierten; einschließlich der Idee Selbstreparatur Funktionen für die "Schlaf-Phase" der Autos" [für die Zeit, in denen das Auto nicht benutzt wird] zu entwickeln.



PREENCING
INSTITUTE

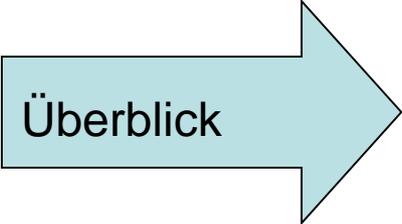
Übung U Journaling

Eine Reise durch ihr Feld der Zukunft

Übung Kraft der Intention



PRESENCING
INSTITUTE



Überblick

Diese Übung nutzt angeleitetes Journaling (intuitives Schreiben), um die Teilnehmer durch einen reflektiven, U-basierten Prozess zu führen.

Die Übung ermöglicht den Teilnehmern:

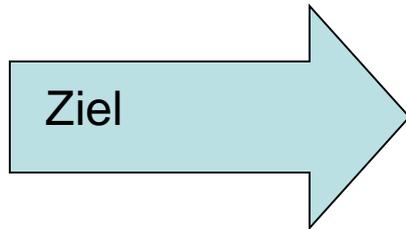
- Den U-Prozess in ca. 40 Minuten zu erleben
- Zugang zu einer tieferen Selbsterkenntnis und Selbstverständnis zu erhalten
- Praktische Ideen zu entwickeln, um die Zukunft, die sie sich wünschen, zu gestalten

Übung U-Journaling:

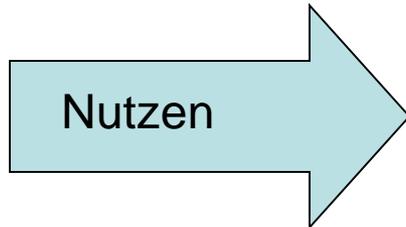
1. Ziel & Nutzen



PRESENCING
INSTITUTE



Sich mit einer tieferen Ebene der Selbst-Erkenntnis (Selbst-Wissens) zu verbinden und von dort aus zu handeln.



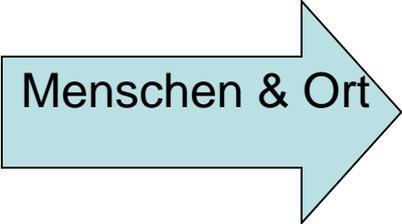
1. Eine Erhöhung der Selbst-(Er-)Kenntnis.
2. Eine Tiefung des Aufmerksamkeits-Zustands (Bewusstseins) der Gruppe.
3. Ein neues Bewusstsein und neue Fragen dazu, wer ich bin und was ich mit dem Rest meines Lebens anfangen möchte.

Übung U-Journaling:

2. Logistik



PRESENCING
INSTITUTE

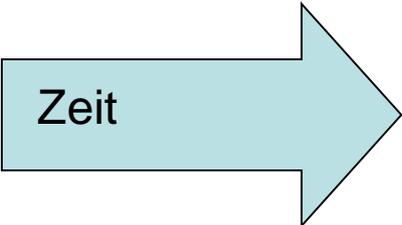


Menschen & Ort

Die Übung „Kraft der Intention“ kann für jede Gruppengröße eingesetzt werden.

Diese Übung öffnet den Raum am Grunde des U's (es ist gut, diese nach einer Phase des Hinspürens zu machen).

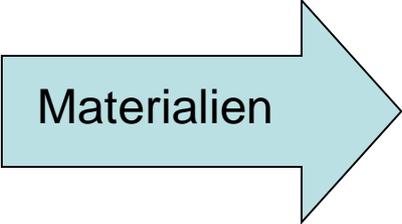
Stiller Raum. Kein Lärm oder andere Ablenkungen in der Umgebung. Stellen sie sicher, dass sie den vertieften Bewusstseinszustand am Ende festigen können, indem sie die Teilnehmer auf einen Dialog-Spaziergang schicken können.



Zeit

Es dauert mind. 40 min.

Dann haben Sie idealerweise weitere 40 min für den Dialog-Spaziergang zu zweit, bei dem die Teilnehmer sich austauschen können, was während der Übung auftauchte. Also planen sie etwa 90 Minuten ein.



Materialien

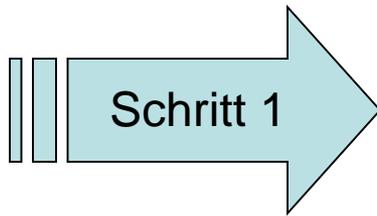
Stift und ein Tagebuch (oder viel Papier) für jeden Teilnehmer

Übung U-Journaling:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Vorbereitung:

Gestalten sie einen Raum, eine Atmosphäre, die den Teilnehmern ermöglicht, die tieferen Aspekte ihrer Arbeit und ihrer Lebensgeschichte bewusst zu machen. Wer bin ich? (Was macht mich aus?) Was ist meine Arbeit? Sie können dazu z.B. einen Video-Clip vorführen oder eine persönliche Geschichte mitteilen. Hauptsache, es ist persönlich.

Dann lassen sie die Teilnehmer in Zweierpaaren einander einige ihrer eigenen Geschichten mitteilen (solche, die tiefere Erfahrungen waren):
“Teilen sie die Geschichte einer Erfahrung mit, wo das, was geschehen ist, für sie etwas klar gemacht hat oder Ihre Vorstellung davon, wer sie sind, verändert hat.”

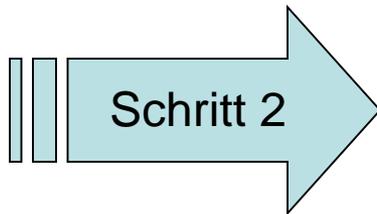
Wenn jeder sich mit einem konkreten Aspekt dieser tieferen Erfahrung verbunden hat, können sie beginnen. Je nachdem, welchen spezifischen Kontext die Gruppe mit sich bringt oder wo sie nach dem vorherigen Schritt steht, ist es angebracht, die erste Frage oder die ersten beiden darauf hin anzupassen.

Beginnen Sie damit, die Essenz des Journaling Prozesses zu erläutern:
„Hören sie die Frage, die ihnen der Moderator stellt und beginnen sie einfach los zuschreiben (ohne darüber nachzudenken, einfach das, was ihnen durch die Hände, das Herz oder den Verstand kommt).“

Übung U-Journaling: 3. Prozess II



PRESENCING
INSTITUTE



Start des Journaling:

Beginnen Sie das Journaling:

Lesen sie die Fragen vor und bitten sie die Teilnehmer einfach mit dem Schreiben zu beginnen.

Fahren sie mit der nächsten Frage fort, wenn sie das Gefühl haben, dass die Mehrheit der Gruppe fertig ist.

Geben sie den Teilnehmern nicht zu viel Zeit. Es ist wichtig, in einen Flow zu kommen und nicht zu viel nachzudenken.

Teilen Sie ihnen mit, dass sie Sie bremsen können, indem sie die Hand heben (und dadurch signalisieren, dass sie mehr Zeit brauchen).

Verwenden Sie die Frage 1 - 18 der folgenden Seiten.
Benutzen sie die Fragen 1-18 auf den nächsten Seiten.

Übung U-Journaling:

3. Prozess: Journaling Fragen



PRESENCING
INSTITUTE

- 1. Herausforderungen:** Betrachten sie sich selbst von Außen wie eine andere Person: Was sind die 3 bis 4 wichtigsten Herausforderungen oder Aufgaben, die sich ihnen aktuell im Leben (Arbeitsleben oder privat) stellen?
- 2. Selbst:** Schreiben sie die 3 oder 4 wichtigsten Fakten über sich selbst auf. Was sind die wichtigsten Dinge, die sie in ihrem Leben erreicht haben oder Kompetenzen, die sie entwickelt haben? (Beispiele: Kinder großziehen, Ausbildung abschließen, ein guter Zuhörer sein)
- 3. Erwachendes/ auftauchendes Selbst:** Was sind die 3 oder 4 wichtigsten Ziele/Sehnsüchte, Interessensgebiete oder unentwickelten Talente, auf die sie mehr Aufmerksamkeit auf ihrem zukünftigen Lebensweg richten wollen? (Beispiele: Eine Kurzgeschichte oder ein Gedicht schreiben, eine soziale Bewegung initiieren, in ihrer Arbeit einen Entwicklungssprung machen)?
- 4. Frustration:** Was frustriert sie am meisten an ihrer aktuellen Arbeit und/oder in ihrem persönlichen Leben?
- 5. Energie:** Was sind ihre größten Energiequellen? Was lieben sie?

Übung U-Journaling:

3. Prozess: Journaling Fragen II



PRESENCING
INSTITUTE

6. **Innerer Widerstand:** Was hält sie zurück? Beschreiben sie 2 oder 3 Situationen der jüngeren Vergangenheit, (aus ihrer Arbeit oder ihrem privaten Leben) wo sie eine der folgenden drei Stimmen so aktiv in sich wahrnehmen konnten, dass diese sie dann davon abhielt, die Situation, in der sie sich befanden, gründlicher zu untersuchen:
 - Die Stimme der Bewertung:** Die Offenheit im Verstand beenden
(Downloaden und Bewerten, statt Fragen / Erkunden)
 - Die Stimme des Zynismus:** Das offene Herz schließen
(Abtrennen, statt in Verbindung zu gehen)
 - Die Stimme der Angst:** Den offenen Willen schließen
(festhalten an Vergangenheit oder Status quo statt loszulassen)
7. **Der Riss:** Welche neuen Aspekte in und von sich selbst haben sie in den letzten Tagen und Wochen wahrgenommen? Welche neuen Fragen und Themen sind ihnen begegnet bzw. aufgetaucht?
8. **Ihre Gemeinschaft:** Welche Menschen bilden ihre Gemeinschaft und was sind ihre größten Hoffnungen in Bezug auf ihren zukünftigen Lebensweg? Wählen sie drei Menschen mit verschiedenen Perspektiven auf ihr Leben und untersuchen sie ihre Hoffnungen/Wünsche für ihre Zukunft (Beispiele: ihre Familie, ihre Freunde, ein elternloses Kind auf der Straße ohne Essen, Schutz oder Bildung). Was könnte ihre Hoffnung sein, wenn sie auf ihre Zukunft durch ihre Augen schauen?
9. **Hubschrauber:** Betrachten sie sich selbst wie von einem Hubschrauber aus: Was machen sie? Was versuchen sie zu tun zu diesem Zeitpunkt ihrer professionellen und persönlichen Reise?

Übung U-Journaling:

3. Prozess: Journaling Fragen III



PRESENCING
INSTITUTE

10. **Hubschrauber II:** Betrachten sie Ihre Gemeinschaft / Unternehmen/ Organisation, die kollektive Bewegung von oben: Was versuchen sie kollektiv zu diesem Zeitpunkt ihrer kollektiven Reise zu tun?
11. **Fußstapfen:** Stellen sie sich vor, sie könnten vorspulen zu den letzten Momenten ihres Lebens, wenn es für sie Zeit ist zu gehen. Schauen sie nun zurück auf ihren Lebensweg als Ganzes. Was würden sie gerne in diesem Moment sehen? Welche Fußabdrücke würde sie gerne auf dem Planeten zurücklassen? Womit/wofür wollen sie bei den Menschen, die weiterleben, in Erinnerung bleiben ?
12. **Hilfe:** Schauen sie von diesem zukünftigen Ort zurück auf ihre gegenwärtige Situation, als würden sie auf eine andere Person schauen. Nun versuchen sie, mit dieser Person mitzufühlen und ihr zu helfen aus der Perspektive ihres höchsten, zukünftigen Selbst (Potentials). Welchen Rat würden sie geben? Fühlen sie sich ein und spüren sie, was der Hinweis/Rat ist – und dann schreiben sie es auf.
13. **Intention:** Nun kehren sie zurück zur Gegenwart und kristallisieren (verfeinern) sie, was es ist, was sie kreieren wollen: ihre Vision und Absicht für die nächsten 3-5 Jahre. Welche Vision und Intention haben sie für sich selbst und ihre Arbeit? Was sind die essentiellen Kernelemente der Zukunft, die sie in ihrem persönlichen, professionellen und **sozialen** Leben verwirklichen wollen? Beschreiben sie so konkret wie möglich die Bilder und Elemente, die in ihnen aufgetaucht sind.

Übung U-Journaling:

3. Prozess: Journaling Fragen IV



PRESENCING
INSTITUTE

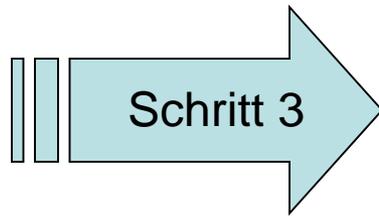
14. **Loslassen:** Was würden sie loslassen müssen, um ihre Vision umzusetzen und ins Leben zu bringen? Was ist das alte Zeug, was gehen muss? Aus welcher alten Haut (Gewohnheiten, Gedanken, Abläufe, etc.) müssen sie sich pellen?
15. **Samen:** Was in ihrem aktuellen Leben oder Ihrer Umgebung enthält die Samen für die Zukunft, die sie erschaffen wollen? Wo, an welchem Ort sehen sie den Beginn ihrer Zukunft?
16. **Einen Prototypen bilden:** Wenn sie in den nächsten drei Monaten einen Prototyp für die Zukunft, die sie entdecken wollen, entwickeln – als **Mikrokosmos** - und darin das Neue dadurch entdecken, dass sie etwas tun – wie würde dieser Prototyp aussehen?
17. **Menschen:** Wer kann ihnen dabei helfen, dass ihre höchst mögliche Zukunft Realität wird? Wer könnten die wesentlichen Helfer und Partner dabei sein?
18. **Aktionen:** Welche ersten praktischen Schritte könnten sie in den nächsten 3 bis 4 Tagen unternehmen, um ihre Absicht in die Realität umzusetzen?

Übung U-Journaling:

3. Prozess (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Dialog Spaziergang:

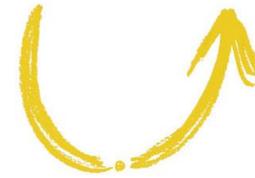
Am Ende bitten sie die Teilnehmer, sich eine(n) PartnerIn zu suchen (jemand, den sie nicht kennen) und gemeinsam auf einen Spaziergang zu gehen, auf dem sie einander mitteilen, was bei ihnen während der Übung entstanden ist.

Bitten sie die Beiden, sich abzuwechseln, wobei jeder von ihnen 15 bis 20 min Zeit für seine Mitteilung hat.

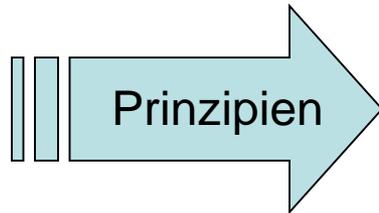
Die zuhörende Person versucht intensiv und aktiv zuzuhören und unterstützend zu sein.

Übung U-Journaling:

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Journaling ist ein persönlicher Prozess.

Bitten sie die Teilnehmer niemals, ihre Notizen aus der Übung öffentlich mitzuteilen.

Nach Beendigung der Übung können sie einen Raum geben, um gemeinsam über die Erfahrung der Übung zu reflektieren.

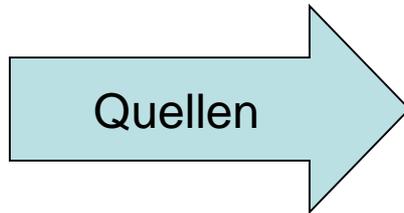
Nochmal: Betonen sie, dass die Teilnehmer entscheiden, was sie mitteilen wollen.

Journaling bedeutet, dass durch das Schreiben gedacht wird – das Schreiben ist der Denkprozess. Man denkt und schreibt, statt erst zu reflektieren und dann die Reflexion aufzuschreiben. Instruieren sie die Teilnehmer, dass sie einfach zu schreiben beginnen und schauen sollen, was auftaucht.

Übung U-Journaling: 5. Quellen



PRESENCING
INSTITUTE



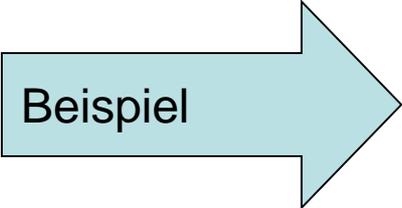
- C. Otto Scharmer, *Theory U*: Kapitel 21
- www.theoryu.com, www.presencing.com

Übung U-Journaling:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE



Beispiel

Alan Webber erinnert sich, was ihn dazu gebracht hat, auf diese Reise zu gehen und das Magazin Fast Company mitzubegründen, trotz all der Hindernisse, die auftauchten:

“Menschen, die wirklich von einer Idee gefangen genommen sind, können normalerweise nicht rational auf die Frage antworten „Warum tust Du das?“ . Vor Jahren kaufte mein Vater mir eine Sammlung mit Interviews mit bekannten Roman-Autoren. Der Interviewer war George Plimpton. Er befragte sie ‘Warum sind Sie Schriftsteller geworden? Warum stehen Sie morgens auf und fangen an zu schreiben?’ Die Antwort war immer **‘Ich kann nicht anders.’**

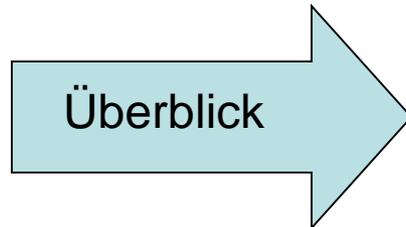
Viele Menschen haben mich gefragt, warum ich dieses Magazin leite. Zu Beginn habe ich sehr rational geantwortet ‘ Nun, wissen Sie, es ist ein Magazin da und da drüber und so etwas gibt es bisher nicht.’ Aber bald wurde mir klar, dass das nicht die wirklichen Gründe waren. **Der Grund, warum Du es tust ist, dass Du nicht anders kannst.** Aber das ist schwer den Leuten zu erklären, ohne verrückt zu klingen.”

(siehe Scharmer, 2007, pp 400)

Die Übung Kraft der Intention ist eine Methode, herauszufinden und zu verfeinern, was genau es für sie ist, was sie einfach tun müssen.”



VI. Case Clinics



Case Clinics führen ein Team oder eine Gruppe durch einen Prozess, in dem ein Fallgeber ein Anliegen präsentiert.

Eine Gruppe von 3-4 Menschen begeben sich in eine Helfer -oder Beraterrolle, die auf den Prinzipien des U-Prozesses und der Prozessberatung basieren.

Case Clinics geben Teilnehmern die Möglichkeit:

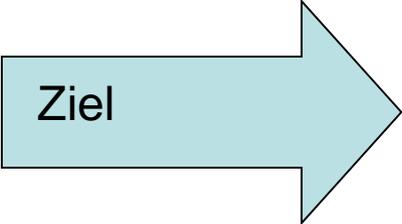
- Techniken einzusetzen, um die Kernfrage herauszuarbeiten und
- neue Ansätze zu entwickeln, um sie zu beantworten (durch Resonanzen neue Zugangswege zu entdecken)

Case Clinics:

1. Ziel & Nutzen

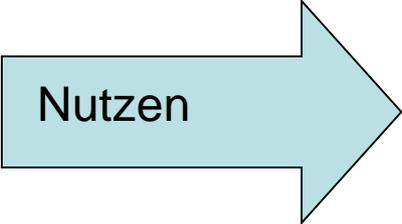


PRESENCING
INSTITUTE



Ziel

Einen Kollegen dabei zu unterstützen, eine wichtige und dringende Führungs-Herausforderung besser und effektiver zu bewältigen.



Nutzen

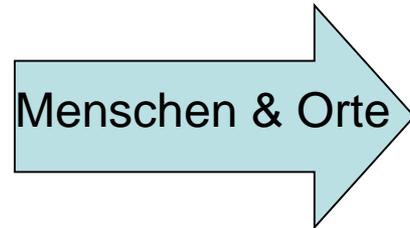
1. Konkrete und innovative Ideen, wie mit einer dringenden Führungs-Fragestellung umgegangen werden kann.
2. Ein hohes Maß an Vertrauen und positiver Energie innerhalb der Gruppe.
3. Eine schnelle, kollektive Erfahrung des U-Prozesses in etwa 70 Minuten.

Case Clinics:

2. Logistik

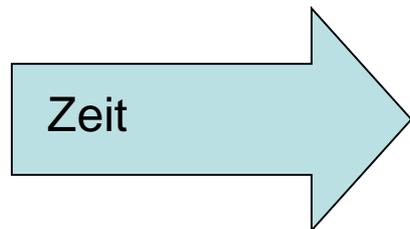


PRESENCING
INSTITUTE

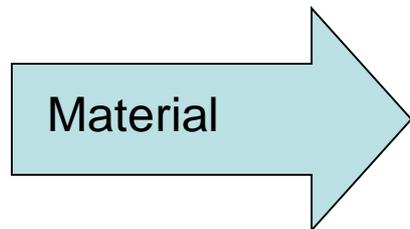


Gruppen von 4-5 Personen

Genügend Raum, sodass ohne Störung gearbeitet werden kann.



Mind. 70 min.



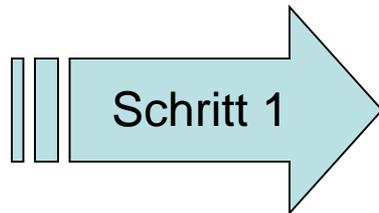
Flipchart und Marker

Case Clinics:

3. Prozess



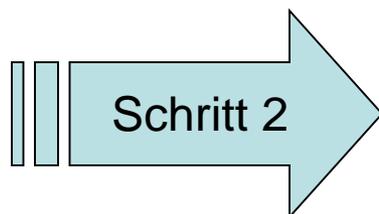
PRESENCING
INSTITUTE



Vorbereitung:

Die Teilnehmer sollen sich eine Führungssituation vorstellen:

- die aktuell, konkret und wichtig ist;
- in der der Fallgeber eine Schlüsselrolle spielt;
- die in 10 min präsentiert werden kann, und
- eine großen Schritt bedeuten könnte.



Gruppe in Kleingruppen zu 4-5 Personen aufteilen.

Geben sie jeder Kleingruppe ein Handout mit den Anweisungen und erklären sie den Ablauf.

Kleingruppenarbeit, Detailinformation auf der nächsten Seite

Case Clinics:

3. Prozess

70 Min pro Sitzung, 4 Personen pro Team



PRESENCING
INSTITUTE

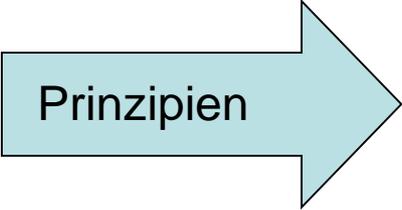
(0)	2 min	Anliegen-Einbringenden und Zeitnehmer auswählen
(1)	10 min	ZIELBESCHREIBUNG DES EINBRINGENDEN Ø Situation/ Problem/ Möglichkeit/ Projekt = Was möchtest Du thematisieren? Ø Dein Ziel: Was willst Du erreichen bzw. kreieren? Ø Deine Herausforderung: Was musst Du loslassen und lernen? Ø Hilfe = Wobei brauchst Du Hilfe bzw. Input? Wenn notwendig, fragen die Beratenden zur Klärung nach.
(2)	10 min	STILLE UND DANN SPIEGELN DURCH JEDEN BERATER Ø Welche Bilder und Gefühle kommen jetzt in mir hoch? Ø Welche Fragen erscheinen in meinem Kopf?
(3)	30 min	REFLEKTIERENDES SPRECHEN—VERTIEFEN DES DIALOGES Ø Die einbringende Person reflektiert über Bilder und Emotionen, die das Anliegen hervorbringt Ø Die Berater stellen Fragen, um das Verständnis zu vertiefen Ø Generativer Dialog: Konversation, um gemeinsam Lösungsansätze zu kreieren
(4)	10 min	ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN DER BERATER Ø Was ist das wesentliche Thema, um das es geht [Diagnose]? Ø Welche Lösung/Handlung schlage ich vor?
(5)	5 min	ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN DER EINBRINGENDEN PERSON Ø Welche neue Einsichten/ Antworten liefern diese Beiträge mir? Ø Wie kann ich diese Ideen umsetzen/ kombinieren? Ø Vielen Dank!
(6)	3 min	PROTOKOLL DIE WICHTIGSTEN LERNERFAHRUNGEN ALLER FESTHALTEN

Case Clinics:

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Der Fallgeber muss den Fall „besitzen“, d.h. dass diese Person eine Schlüsselrolle in der zu bearbeitenden Situation spielt.

Die Teilnehmer sind auf einer Hierarchiestufe.

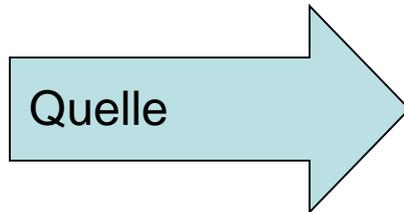
Ein Teilnehmer übernimmt das Zeitmanagement und stellt sicher, dass sich die Teilnehmer durch den Prozess bewegen.

Case Clinics:

5. Quelle



PRESENCING
INSTITUTE



Quelle

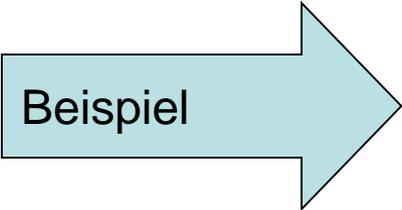
- C. Otto Scharmer, *Theory U*: Chapter 21
- www.theoryu.com, www.presencing.com

Case Clinics:

6. Beispiel



PRESENCING
INSTITUTE



Beispiel

Die Vertreter von 12 Firmen treffen sich mit dem Ziel, ihre Performance aus einer volkswirtschaftlichen Sicht zu verbessern.

Sie verwenden die Case Klinik um voneinander zu lernen.

Über einen ganzen Tage arbeiten sie in Kleingruppen zu viert.

Jeder Teilnehmer präsentiert einen Fall.

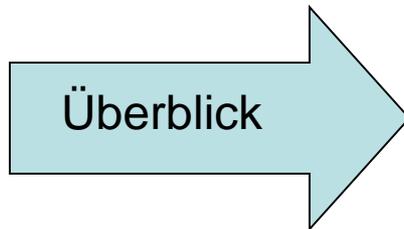
Das Ergebnis ist ein praktischer Prozess, einige Durchbrüche, großartige Netzwerkarbeit und ein hohes Level an positiver Energie.



VII. Prototyping



Prototyping



Nachdem eine Gruppe durch die Ebenen des Sensing und des Presencing eines U-Prozesses gegangen ist, setzt sich das U fort in einem Kristallisieren der Ideen und einem Prototyping.

Prototyping

- bedeutet eine Landebahn für die Zukunft zu bauen, die Sie erschaffen wollen.
- bedeutet etwas zu erschaffen, was Ihnen erlaubt, die entstehende Idee (oder Konzept) im Tun zu erforschen.
- Prototypen sind ein erster Ausdruck dessen, wie die Idee vielleicht aussehen könnte.
- Prototyping geht oft auf Grundlage des Stakeholder-Feedbacks durch mehrere Rückkopplungsschleifen.

Prototyping :

1. Sinn & Nutzen



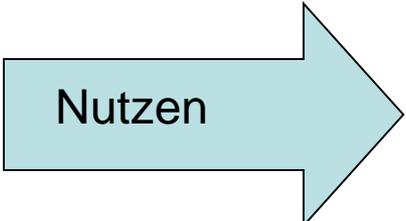
PRESENCING
INSTITUTE



Sinn & Zweck

Sinn und Zweck des Prototyping ist es, einen Mikrokosmos zu kreieren, der erlaubt, die Zukunft durch das Tun zu erforschen.

Prototypen arbeiten nach dem Prinzip:
“Früh scheitern, um schnell zu lernen”



Nutzen

- Gibt wertvolles Feedback der Stakeholder über eine Idee. Dieses Feedback hilft, das Konzept und die zugrunde liegenden Annahmen zu verbessern.
- Bietet eine praktische und getestete Miniversion davon, was später ein Pilotprojekt werden könnte.
- Bringt Ideen, das Existierende zu verbessern und neue Konzepte zu entwickeln.

Prototyping :

2. Logistik



PRESENCING
INSTITUTE

Menschen & Orte

Die Teilnehmer gehen durch einen Prozess, der beide Arten des Systemspürens beinhaltet:
(1) das System durch die Augen aller Stakeholder zu sehen, systemisches Denken (Identifizieren der grundlegenden Ursachen und Hebelpunkte) und
(2) einen Moment geteilter und individueller Stille (verbinden mit der Quelle) vor dem Brainstorming und Auswählen möglicher prototypischer Ideen.

Zeit

je nach Projekt kann das Prototyping einige Tage, Wochen, Monate oder gar Jahre dauern.
Normalerweise geht es über 1-6 Monate.

Material

Hängt vom jeweiligen Projekt ab.

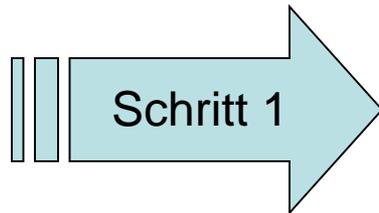
Details auf: <http://www.ideo.com/thinking/approach/>

Prototyping :

3. Prozess

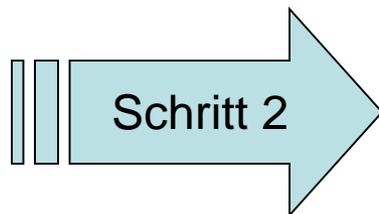


PRESENCING
INSTITUTE



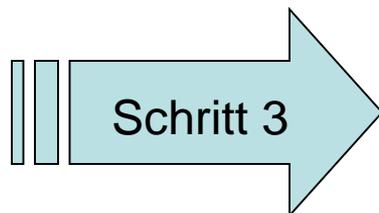
Der Prototyping-Prozess ist selbst ein Mini U und geht über die 3 Stufen von Co-Sensing, Co-Inspiring und Co-Creating. Zu beachten: Ein Prototyp kann sehr unterschiedlich in Größe und Umfang sein.

Die nächsten Schritte beschreiben die wichtigen Meilensteine im Prozess, die aber auf die jeweilige spezifische Situation angepasst werden müssen.



Verdeutlichen sie die Intention und formieren sie dem Projekt verbundene, hoch engagierte Kernteams, denen das Prototyp-Projekt wirklich wichtig ist.

Auf Grundlage der Ergebnisse der ersten Ebene des Prozesses, (co-sencing, co-inspiring) hilft der Trainer oder Teamleiter beim Klären der Intention für den nächsten Schritt (Prototyping).



Brainstorming über Ideen und Auswahl des Projektes: Auf der nächsten Seite finden Sie 7 Fragen, die sie sich selber während des Brainstormings, der Auswahl und der Ideenentwicklung für das Prototyping stellen können.



Prototyping :

3. Prozess: Prototyping Kriterien

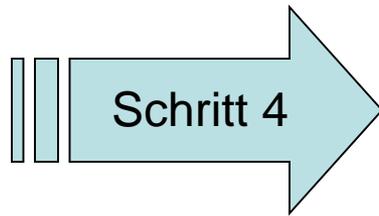
1. Ist es **bedeutungsvoll**: Ist es relevant für alle Ebenen, in die die wichtigsten Stakeholder einbezogen sind: individuell (für die einbezogene Person), institutionell (für die einbezogene Organisation) und gesellschaftlich (für die einbezogene Gemeinschaft). Oft zeigt sich die Relevanz für jeden Stakeholder in unterschiedlicher Art und Weise und Sprache.
2. Ist es **richtig**: Können sie in dem fokussierten Mikrokosmos das Ganze erkennen? Beachten sie die Dimensionen des Problems oder der Projektdefinition. In einem Prototyp konzentrieren sie sich auf ausgewählte Details. Wählen sie die richtigen aus, die anstelle der Symptome die grundlegenden Kernpunkte betreffen. So führt z.B. das Ignorieren der Patientenperspektive in einem Gesundheitsprojekt, der Kundenperspektive in einem nachhaltigen Lebensmittelprojekt oder aber der Schülerperspektive in einem Schulprojekt am Ziel vorbei.
3. Ist es **revolutionär**: Ist es neu? Könnte es das Spiel verändern? Verändert es (einige) der grundlegenden Kernpunkte in dem System?
4. Ist es **schnell**: Können sie es kurzfristig umsetzen und testen? Es muss möglich sein, sofort Experimente zu entwickeln, um ein schnelles Feedback zu erhalten und daraus zu lernen (damit keine mentale Dauer-Analysen-Starre entsteht).
5. Ist es **greifbar und nicht zu kompliziert**: Können sie es im Kleinen und vor Ort ausprobieren? Lernen sie in einem unmittelbaren Kontext, wie es richtig geht. Vertrauen sie darauf, dass die passenden Helfer und Mitstreiter auftauchen, wenn sie die passenden Einladungen an "das Universum" senden.
6. Ist es **verbindend**: verstärkt es die Kraft, Kompetenz und Möglichkeiten des existierenden Netzwerkes und der einbezogenen Gemeinschaften?
7. Ist es **reproduzierbar** - kann man es skalieren? Jede Innovation in der Wirtschaft oder Gesellschaft hängt von ihrer Reproduzierbarkeit ab; davon, ob sie sich in verschiedenen Größenordnungen realisieren lässt. Im Kontext des Prototyping fördert dieses Kriterium Ansätze, die auf lokale Beteiligung und Besitztümer aufbauen und schließt jene Ansätze aus, die von massiven Zuflüssen in Form von Wissen, Kapital und Besitz abhängen.

Prototyping :

3. Process (Fortsetzung)



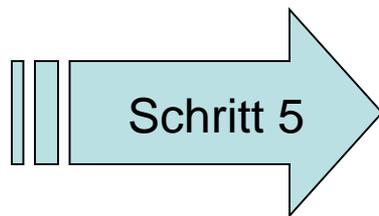
PRESENCING
INSTITUTE



Nachdem sie die Schlüsselideen für die Prototyping Initiative ausgewählt haben, bilden sie Kernteams für jede dieser Ideen. Für einen erfolgreichen Prototyp Prozess müssen hier oft neue Teammitglieder ins Boot geholt werden, um vorhandene Kompetenzen zu vervollständigen.

In bereichsübergreifender Arbeit bedarf es meist eines längeren Prozesses bis sie mit den richtigen Personen „an Bord gehen können“. Erneut macht an dieser Stelle eine kleine Lernreise zu den wichtigsten Plätzen und Partnern Sinn, die sie mit ihrer Prototyping Initiative erreichen möchten.

Das Ganze ist ein iterativer Prozess.



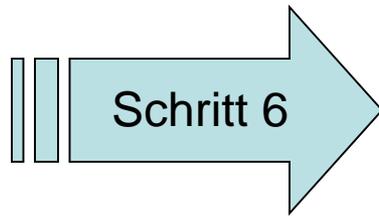
Jedes Mal, wenn sie zurückkommen, teilen sie alles was gelernt wurde mit dem leitenden Kernteam des Prototyping. Nachdem alle Informationen kommuniziert sind, begeben sie sich möglichst in eine Phase der Stille und der tiefen Reflexion. Erlauben sie dem inneren Wissen, sich zu zeigen. Möglichkeiten: Unternehmen sie einen Einzelspaziergang, machen sie ein individuelles Journaling, begeben sie sich in einen Moment der Stille. Anschließend teilen sie mit dem Team das, was sich zeigt und aus der Stille zu ihnen spricht.

Prototyping :

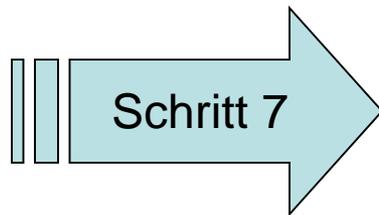
3. Process (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Kristallisieren sie die Ergebnisse aus dem co-sensing and co-inspiring gemeinsam und adaptieren sie dann ihre Prototypidee.



Entwickeln sie ihren Prototyp, in dem sie unmittelbar ein kleines lebendiges Beispiel kreieren; insbesondere indem sie die Menschen einbeziehen und einbinden, die bereits einen Teil dieser Arbeit tun.

Lernen sie dann aus dem Feedback, das sie erhalten.

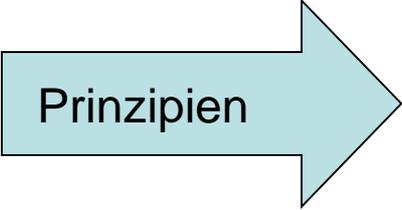
Bleiben sie dabei immer in einem Dialog mit dem Universum und wiederholen sie dies immer wieder.

Prototyping :

4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Verbinden sie sich mit der Inspiration: Sobald sie sich in einen Prototyping Prozess begeben, müssen sie vordringlich mit dem inspirierenden Funken der Zukunft in Verbindung bleiben.... „der Zukunft, die Sie braucht“ (Buber).

Im Dialog mit dem Kontext: ein Prototyp muss auf dem Fundament dessen, was möglich ist, gebaut sein.

“Scheitere früh, um schnell zu lernen” (IDEO).

Infrastruktur: Prototyping Teams brauchen unterschiedliche Formen der Unterstützung:

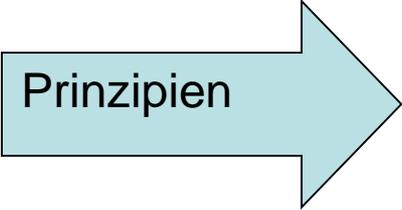
- (1) einen Ort (einen Kokon) der es dem Team ermöglicht, sich möglichst störungsfrei auf die kreative Arbeit zu konzentrieren,
- (2) einen Zeitplan mit strikten Meilensteinen, der das Team dazu zwingt, frühzeitig Prototypen zu entwickeln und so schnelles Feedback von den wichtigsten Stakeholdern ermöglicht.
- (3) Inhaltliche Hilfen und Expertenwissen an wichtigen Schnittstellen und eine Prozesshilfe, die es dem Team ermöglicht, täglich einen fließenden Prozess des Experimentierens und Adaptierens zu durchlaufen (Aktionsreflexion), und vom Gruppencoaching zu profitieren, dass den Fokus auf die wichtigsten nächsten Herausforderungen richtet.

Prototyping :

4. Prinzipien (Fortsetzung)



PRESENCING
INSTITUTE



Prinzipien

Verbinden sie Kopf, Herz und Bauch: So wie es der Coach in dem Buch und Film Bagger Vance aus dem Jahre 2000 macht, als er einem Golfer hilft, der seinen Schwung verloren hat: “Such es mit den Händen – denke nicht darüber nach, fühle es. Die Weisheit deiner Hände ist größer, als die Weisheit deines Kopfes es je sein wird.”

Dieser kleine Teil der Anweisung formuliert ein Schlüsselprinzip über das mögliche Handeln auf der rechten Seite des U. Sich auf der linken Seite des U nach unten zu bewegen heißt, sich zu öffnen und mit den Widerständen der Gedanken, der Emotionen und des Willens umgehen zu lernen. Sich auf der rechten Seite nach oben zu bewegen, bedeutet absichtliches (Wieder-)Integrieren der Intelligenz des Kopfes, des Herzens und der Hand im Kontext der praktischen Umsetzung.

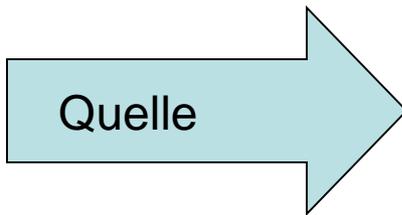
Kernteam: Formieren sie ein hochmotiviertes Prototyping-Kernteam und klären sie existentielle Fragen. Für das Prototyping-Kernteam ist es entscheidend, die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder und der Stakeholder zu reflektieren und gemeinschaftlich dem Prototyping Projekt über einen gewissen Zeitraum höchste Priorität einzuräumen.

Prototyping :

5. Quellen



PRESENCING
INSTITUTE



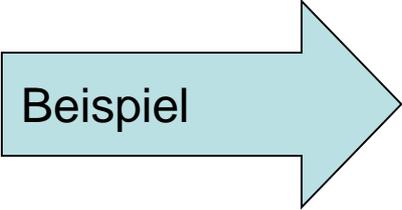
- <http://www.ideo.com/thinking/approach/>
- / <http://www.ideo.com/publications/>
- C. Otto Scharmer, *Theory U*: Chapter 21
- www.theoryu.com, www.presencing.com

Prototyping :

6. Example



PRESENCING
INSTITUTE



Beispiel

Bei Cisco Systems, dem Welt-Marktführer in Netzwerk-Technologien, ist die oberste Leitlinie für das Prototyping das 0.8-Prinzip: egal wie umfangreich und langwierig das Projekt ist, es wird von den Ingenieuren erwartet, innerhalb der ersten 3 bis 4 Monate einen ersten Prototypen zu entwickeln – ansonsten wird das Projekt beendet. Vom ersten Prototypen wird nicht erwartet, marktreif zu sein, wie ein 1.0 Prototyp – es ist eine quick-and-dirty Annäherung, die ein Feedback von allen wichtigen Stakeholdern ermöglicht und den Weg zur 1.0 Version einschlägt.