

Theorie U von Otto Scharmer umgesetzt in der Gründungsberatung

Markus Bodenmüller
Dipl.-Wirtschaftsingenieur
Rotdornstr. 3, 12161 Berlin

Tel.: +49 (079) 5036020
Fax: +49 (03221) 1106245
m.bodenmüller@arcor.de

Inhalt

1)	Einführung.....	3
2)	Die Gründungsberatung - Bedarf und Angebot	4
a)	Beratung im Gründungsprozess versus Coaching.....	4
b)	Bedürfnisse des Coachees	5
3)	Coachingthemen für den Kunden in der Gründungsphase	6
a)	Selbstbewusstsein als Selbstständiger.....	6
b)	Selbstmotivation und Priorisierung von Aufgaben	7
c)	Akquise und Kunden	7
d)	Stellung des Coachs	8
4)	Theorie U von Otto Scharmer.....	9
a)	Aus der Zukunft lernen.....	9
b)	Zusammenfassung des Transformationsprozesses in 7 Schritten	10
5)	Anwendung systemischer Fragen entsprechend der Theorie U	12
a)	Systemische Fragen im Gründercoaching.....	12
b)	Auftrag und Fragestellung	13
c)	Die linke Seite des U – Observe, Seeing from the whole und letting come....	14
d)	Presencing – letting come und letting go als iterative Befragung.....	15
e)	Die rechte Seite des U Crystallizing und Prototyping.....	17
6)	Ergebnis und Zusammenfassung	18
7)	Literatur.....	21
8)	Anlage: Der Fragenkatalog nach der Theorie U von Otto Scharmer.....	22
a)	Die linke Seite des U: Observe.....	22
b)	Die linke Seite des U: Seeing from the whole	22
c)	Die linke Seite des U: Letting go	23
d)	Presencing: Letting come.....	23
e)	Presencing: Letting go.....	23
f)	Die rechte Seite des U: Prototyping und Crystallizing.....	23

1) Einführung

Am Anfang einer jeden Unternehmensgründung haben Gründer im Normalfall einen sehr ausgeprägten Beratungsbedarf. Dabei geht es meist um die Dinge, die im bisherigen beruflichen Leben keine große Bedeutung hatten. Beispiele sind Buchführung, Steuern, Erstellung eines Businessplanes, Umsetzung des Businessplanes etc. Die Kunden wünschen sich von den Beratern Ratschläge. Dieser Prozess wird idealerweise mithilfe des herkömmlichen Beratungsansatzes begleitet, denn hier steht die Wissensvermittlung im Vordergrund.

Allerdings habe ich in meiner praktischen Arbeit als Gründungsberater die Erfahrung gemacht, dass die reine Wissensvermittlung nicht ausreichend ist, um dem Kunden das Handwerkszeug und das Selbstvertrauen zu vermitteln, das für eine Selbstständigkeit notwendig ist. Deshalb habe ich zusätzlich die Ausbildung zum Business Coach an der FU Berlin in Kooperation mit dem BBW gemacht.

Im Coaching soll es den Coachees ermöglicht werden, im Gespräch die eigenen Fertigkeiten zu erkennen, entwickeln und für die beruflichen Zwecke zu nutzen. Da die Gründer jedoch nur bedingt auf eigene Erfahrungen zurückgreifen können, fällt es ihnen oft sehr schwer, aus sich heraus Zukünftiges zu entwickeln. Hier habe ich die Theorie U von Otto Scharmer im Rahmen der Ausbildung kennengelernt. Sie bietet einen weiteren Ansatzpunkt für das Gründungscoaching.

Die Theorie U geht davon aus, dass aus der Zukunft geführt und gelernt werden kann. Das klingt im ersten Moment etwas verwirrend, wird jedoch bei genauerer Analyse des Modells nachvollziehbar. Die Vergangenheit ist abgeschlossen und wird um den Blick in die Zukunft erweitert. Dadurch wird das Denken und das Wollen radikal geöffnet¹. Eine kurze Einführung in die Theorie wird im Weiteren vorgenommen.

Damit ich die Theorie U nach Otto Scharmer umsetzen kann, habe ich in vier Coachings einen Fragenkatalog angewendet, den ich im Rahmen der Ausbildung kennen gelernt habe. Der Fragenkatalog ist entsprechend Theorie U aufgebaut. Diese vier Sitzungen werden von mir im Rahmen dieser Arbeit ausgewertet.

Die einzelnen Coachings dauerten ca. ca. 2,5 Stunden. Die Coachees waren in diesem Prozess alle aktiv dabei. Im Ergebnis konnten alle vier Coachees für sich jeweils zutreffende und gute Ergebnisse erzielen. Meine Klienten waren sehr zufrieden mit dem Ablauf und dem Ergebnis der Sitzungen. Mit den Protokollen und den Erfahrungen aus diesen Sitzungen hatte die praktische Grundlage für diese Arbeit.

¹ Vgl. Theorie von Otto Scharmer

Im Folgenden werde ich mich bei den Formulierungen der besseren Lesbarkeit wegen jeweils nur auf die männliche Form beschränken. Die Leserinnen und Leser mögen bitte die weiblichen Ausdrucksweisen jeweils als mitgedacht betrachten.

2) Die Gründungsberatung - Bedarf und Angebot

a) Beratung im Gründungsprozess versus Coaching

Was müssen die Gründer in der Anfangsphase ihrer Gründung wissen und was wollen sie wissen? Die beiden Punkte sind nicht immer identisch, für den Coach bzw. den Berater ist es jedoch wichtig zu erkennen, wo der Bedarf des Klienten liegt. Für die unterschiedlichen Bereiche eignen sich verschiedene Ansätze der Beratung bzw. des Coachings.

Das für eine Gründung notwendige Wissen umfasst Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Organisation, Unternehmensführung, Akquise und Kenntnisse des Produktes oder der angebotenen Dienstleistung. Diese Aufzählung sei nur beispielhaft genannt, sie ist für jeden Gründer anders und kann entsprechend erweitert werden. Um dieses Wissen zu erlangen und zielgerichtet einsetzen zu können, ist Beratung notwendig.

Die Gründer sollten jedoch wissen, dass sie nicht alles wissen können. Die Fülle der Probleme, die in der Gründungsphase zu lösen sind, erfordert zusätzlich unterschiedliche Fachleute und unterschiedliche Ansätze zur Begleitung des Unternehmens. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Fachmann nur sein Gebiet kennt. Der Unternehmer muss die einzelnen Bereiche und Gebiete zusammenhalten.²

In der heutigen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussion im Gründungsbe-
reich oder neudeutsch Entrepreneurship steht der Businessplan im Mittelpunkt des
Gründungsgeschehens. Nach herrschender Auffassung ist, sehr vereinfacht gesagt,
ein guter Businessplan das Allheilmittel für den Unternehmenserfolg. In einem kleinen
Teil der Literatur wird die Geschäftsplanung allerdings umfassender und kritischer dis-
kutiert.³

Für die Erstellung des Businessplanes werden Berater hinzugezogen. Der Gründer zieht einzelne Fachleute für spezielle Fragen hinzu. Insbesondere sind dabei diejenige Bereiche betroffen, die der Unternehmer mit seinen Fachkenntnissen nicht abdecken kann. Für diesen Bereich ist der Beratungsansatz eindeutig geeignet. Dies gilt vor allem für die Bereiche der Planungsrechnungen, der Marketinginstrumente bzw. der rechtlichen Rahmenbedingungen.

² Vgl. auch Wiso Existenzgründung, 2 erweiterte Auflage 2003, S 247 ff.

³ Vgl. auch Wiso Existenzgründung, 2 erweiterte Auflage 2003, S 127 ff.

Gerade im Bereich des Marketings, der Werbung oder der Unternehmenspersönlichkeit werden die Sachverhalte jedoch nicht ausreichend durch Wissen bzw. Beratung erschlossen. Systemische Fragen (siehe Anhang) können zusätzlich die Ressourcen des Unternehmers gezielt aktivieren. Der Unternehmer erkennt dadurch sein „Wissen“, aber auch seine Grenzen. Welche Wege der Unternehmer beschreiten will, um zusätzliches Wissen zu gewinnen, erschließt sich im Rahmen des daran anschließenden Coachingprozesses.

Vor allem durch die praktische Umsetzung von einzelnen Coaching-Tools wie systemische Fragestellungen im Rahmen der Theorie U von Otto Scharmer wird im Nachfolgenden aufgezeigt, dass Coaching im Rahmen der Existenzgründung ein erfolgversprechendes Vorgehen ist.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Beratungsansätzen werden beim Coaching für Gründer die Ressourcen und die Lösungsmöglichkeiten für anstehende Fragen durch die Betroffenen selbst erarbeitet. Dieser Ansatz, dass die „gesamte Arbeit“ und vor allem der geistige Input, der das Gründungsvorhaben betrifft, von den Gründern und nicht von den Unternehmensberatern geleistet wird, ist für die Kunden zu Beginn des Gründercoachings schwer nachvollziehbar. Vor allem bei der Auftragsklärung gilt es dies zu berücksichtigen.

b) Bedürfnisse des Coachees

Die Gründungsberatung bzw. das Gründungscoaching - vor allem wenn es über das KfW Gründercoaching-Programm finanziert wird - umfasst normalerweise einen Zeitraum von ca. 40 bis 60 Stunden nach der Gründung. Die Geschäftsidee ist vorhanden, der erste Geschäftsplan ist bereits geschrieben, das Unternehmen ist gegründet, der Coachee hat eine Vorstellung von seinem Kundenkreis und er sollte normalerweise auch erste Geschäftskontakte angebahnt haben.

Die Phase nach der Planung beginnt und der Coachee sollte die ersten Aufträge erhalten haben bzw. auf absehbare Zeit das erste Geld verdienen. In dieser Phase werden die bisherigen Planungen in der Realität erprobt. Der erste Arbeitsvertrag wird abgeschlossen, erste Überweisungen werden getätigt und die ersten Umsatzsteuererklärungen werden gemacht

Die bisherigen Planungen werden noch einmal mindestens gedanklich, besser: auf dem Papier überarbeitet. Zusätzliches Wissen wird eingeholt. Als Beispiel sei hier der Umgang mit den Rechnungen genannt. Aus dem Schuhkarton wird der erste Ordner, in dem die Rechnungen systematisch z.B. monatsweise abgelegt werden. Der Unternehmer hat zu entscheiden, welches Konto bei der Buchung angesprochen wird, ob die Anschaffung aktiviert wird oder nicht.

Um diese Anforderungen zu bewältigen, greift der Kunde auf das Wissen der Mitarbeiter oder der Berater zurück. Sofern er im KfW-Gründercoaching ist, greift er zusätzlich auf die Kenntnisse seines Coachs zurück. Das ist für den Kunden handhabbar und leicht umzusetzen.

Bei vielen Themenkomplexen muss der Kunde auf seine Ressourcen zurückgreifen, ohne dass ihm dies anfänglich bewusst ist. Beispielsweise kann niemand dem Kunden „raten“, wie das Corporate Design auszusehen hat, das kann nur er selbst entscheiden. Es können Vorschläge gemacht werden, die er dann akzeptiert oder nicht. Am sinnvollsten ist es, wenn der Kunde selbst sein CD definiert und den Rahmen dafür festlegt.

Was braucht der Kunde für dieses Vorgehen und wie formuliert er dieses Bedürfnis? Die verbale Formulierung des Bedarfes entspricht nicht immer den tatsächlichen Bedürfnissen. Von daher werden an den Coach hohe Anforderungen gestellt, um die zugrundeliegenden Bedürfnisse an die Oberfläche zu bringen. Als nächstes gilt zu klären, wie der Berater oder der Coach dieses Bedürfnis am besten befriedigen kann bzw. wie er diesem Bedürfnis am nächsten kommt.

Auch wenn der Kunde in der Anfangsphase des Coachings überwiegend Rat sucht, sollte der Berater in dieser Phase zum Coach werden. Der Kunde muß aus sich selbst heraus, aus seinen Fähigkeiten und Ressourcen die Antwort finden. Dafür eignet sich das systemische Coaching.

3) Coachingthemen für den Kunden in der Gründungsphase

a) Selbstbewusstsein als Selbstständiger

Erstmals selbständig zu sein, ist für die meisten Gründer ein kleiner Kulturschock. Der Gründer ist plötzlich für sich selbst, für seine Arbeitszeiten, für den täglichen Ablauf und vor allem für den Erfolg seines Unternehmens verantwortlich.

Ferner haben sich die Gründer in jedem Augenblick selbst zu verkaufen. Die einfache Frage „Hallo Frau Müller, was arbeiten Sie?“ darf nicht zu einem Stottern führen. Frau Müller soll selbstbewusst auftreten nach dem Motto „Ich bin Frau Autowäsche!“ Das macht Eindruck und sofort ist Frau Müller im Gespräch und hat ggf. auf dem Marktplatz einen neuen Kunden gewonnen.

Das Auftreten nach außen ist ein wesentlicher Aspekt und hat viel mit dem Erfolg eines Unternehmens zu tun. Frau Müller ist plötzlich nicht mehr die Vertriebsrepräsentantin von Daimler in Rheinsberg, die mit der S Klasse heranfährt. Nein, seit heute ist Frau Müller die Chefin eines eigenen Unternehmens für Autowäsche, auf deren Smart das Logo ihrer Firma aufgedruckt ist. Auch wenn sich der Gründer aus eigenem Entschluss in die Selbständigkeit begeben hat, muss der ggf. damit einhergehende Prestigewechsel verarbeitet werden, damit er im Ergebnis positiv erlebt wird.

Dieses Selbstbewusstsein als Selbständige zu stärken ist, eine wesentliche Aufgabe im Gründungscoaching. Die Gründer sollen ihre Selbständigkeit nach außen tragen und stolz darauf sein.

b) Selbstmotivation und Priorisierung von Aufgaben

Was macht der Gründer, wenn er keine Lust hat? Er bleibt zu Hause, ist die gängige Meinung. Erfahrungsgemäß geht der Gründer jedoch trotzdem in sein Büro. Was dann passiert, hängt von der Selbstmotivation des Gründers ab.

Eine Phase der Lethargie kann sich über einen längeren Zeitraum hinziehen. Wie geht der Gründer damit um, insbesondere wenn die die Geschäfte nicht so laufen, wie sie sollen. Die Motivation der eigenen Person muss gelernt werden, hier bietet das Coaching gute Ansatzmöglichkeiten.

In dieser Phase ist die eigenständige Priorisierung von Aufgaben essentiell. Zuerst muss die *dringendste* Aufgabe erledigt werden - und nicht die angenehmste Aufgabe. Nach der Bearbeitung dieser Aufgabe werden die anderen Aufgaben neu bewertet, evtl unter Hinzunahme von weiteren Aufgaben. Damit ergibt sich eine neue Aufgabenliste.

Nach dem geordneten Tagesablauf bei Daimler Rheinsberg holt sich Frau Müller einen Coach, der sie unterstützt. Mit Hilfe des Coachs erkennt Frau Müller die Prioritäten ihrer anstehenden Tätigkeiten und kann diese entsprechend einordnen. Die eigene Motivation wird zusätzlich erarbeitet.

c) Akquise und Kunden

Was macht der Gründer, wenn die Kunden ausbleiben – bzw. wenn er keine Kunden findet? Er sucht die Verantwortlichkeit bei den Konkurrenten, beim Markt, beim Standort und manchmal auch bei sich.

Berater können in dieser Situation auf vergleichbare Unternehmen oder Dienstleister hinweisen. Sie vergleichen die Produkte, das Angebot, den Marketingaufwand und ähnliches mehr. Im Ergebnis erarbeiten sie einen Ratschlag, der objektiv vernünftig sein kann. Allerdings entspricht dieser Ratschlag nicht automatisch der Meinung des Gründers und wird dann nicht beachtet.

Durch systemische Fragen, die den Gründer, sein Umfeld, seine Kunden und Familie, insgesamt das gesamte System, betreffen, erarbeitet der Coachee selbst Gründe für die ausbleibenden Kunden sowie mögliche Lösungen. Entsprechend höher ist anschließend seine Motivation, die Ergebnisse in seine Systeme einzubauen und umzusetzen.

Gehen wir noch einmal zurück zu Frau Müller, der Vertriebsrepräsentantin von Daimler in Rheinsberg. Frau Müller hat sich selbständig gemacht. Sie will allerdings nicht auf ihre bisherigen Kunden zugehen. Unbekannte Kunden ohne Empfehlungen zu akquirieren ist schwierig. Insgesamt bleiben die Kunden aus.

Die Hintergründe für ihr Handeln möchte Frau Müller nicht erläutern. Das ist auch nicht nötig, denn viel wichtiger als die Analyse der Ursachen ist die Suche nach Lösungen. Und Frau Müller weiß am besten, was für sie machbar ist. Durch systemische Fragen kann sie erkennen, welcher Weg sie zukünftig zu ihren Kunden führen wird.

d) Stellung des Coachs

Für den Prozess in der Gründungsberatung ist es wichtig, dass der Kunde sofort erkennt, wann der Coaching-Prozess beginnt und wann er endet. Der Coaching-Prozess muss vom herkömmlichen Beratungsansatz getrennt werden, um dem Kunden den Wechsel vom Ratsuchenden zum Lösungssuchenden zu erleichtern. Auch ist der Coachee nur unter dieser Bedingung bereit, „ungewöhnliche“ Methoden wie Stuhlübungen zu machen und mit Assoziationen zu arbeiten. Der Coachee kooperiert dann mit Herz, Verstand und Händen.

Der Coach verzichtet in dieser Situation vollständig auf Ratschläge und auf die bei der Beratung übliche fachliche Begleitung. Er konzentriert sich ausschließlich auf den Prozess mit dem Coachee und begleitet diesen. Die Coachingfrage, der Auftrag und ggf. die laufende Überprüfung des Auftrages stehen im Zentrum der Begleitung durch den Coach.

Hin und wieder wird der Coachee versuchen, sich aus dieser Arbeitsweise zu befreien. Er wird Fachfragen an den Coach zu stellen versuchen. Frau Müller beispielsweise wird im Coachingprozess hinsichtlich der Akquisetätigkeit sicherlich einmal einwerfen: „Wie ist denn Ihre Erfahrung damit?“ Der Coach hat in diesem Moment keine Erfahrung und keine Kenntnisse. Die Frage muss an den Coachee zurück gegeben werden, nur dann kann die Frage erfolgreich – durch den Coachee – beantwortet werden.

Am Ende der jeweiligen Coachingeinheit wird der Coachee erkennen, dass er die Coachingfrage beantwortet hat. Fachlich darf sich der Coach nicht zu einer Coachingfrage äußern. Der Coach erkennt die Antwort der Coachingfrage anhand des Verhaltens oder der Äußerungen des Coachees.

4) Theorie U von Otto Scharmer

a) Aus der Zukunft lernen

Otto Scharmer lehrt am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston. Promoviert hat der gebürtige Schleswig-Holsteiner in Witten/Herdecke im Bereich Ökonomie und Management. Er ist als Berater für Konzerne wie Daimler, Google oder PricewaterhouseCoopers sowie für internationale Institutionen und Nichtregierungsorganisationen tätig.

Zehn Jahre hat Otto Scharmer an seinem Buch „Theorie U“ gearbeitet. Er zielt damit auf eine Öffnung der Menschen im Denken, Fühlen und Wollen gegenüber anderen Menschen und neuen Impulsen. Grundlage der Theorie U von Otto Scharmer ist die Aktionstheorie. Scharmer analysiert mit ihr vor allem Führungsbereiche und Veränderungsprozesse.

„Aus der Beobachtung der Lernprozesse heraus hat Otto Scharmer die Grundlagen seiner Theorie erarbeitet. Die meisten Lern- und Veränderungsprozesse basieren auf dem Kolb-Lernzyklus⁴, der den folgenden Lernprozess beschreibt: 1. Beobachtung; 2. Reflexion; 3. Handlung. Diese Abfolge macht die Erfahrung der Vergangenheit zum Ausgangspunkt für die Lernprozesse.“⁵

Für Otto Scharmer handelt der Mensch vor allem aus einem blinden Fleck heraus. Um ein neues Lernen ermöglichen, müssen wir uns den Ursprungsort unserer Aufmerksamkeit bewusst machen. Das ist ‚der blinde Fleck‘ aus dem heraus wir handeln. Otto Scharmer beschreibt in seinem Werk beispielhaft die Sekretärin Hitlers, die erst 50 Jahre nach den Ereignissen im Führungsbunker ihren blinden Fleck akzeptiert hat.⁶

Um die zukünftigen Anforderungen erfolgreich meistern zu können, muss der bisherige Lernprozess aus der Vergangenheit verändert werden. Der blinde Fleck soll in unsere Aufmerksamkeit einbezogen werden. Dazu bezieht sich Otto Scharmer auf die Zukunft. Aus der sich bereits entwickelnden Zukunft heraus sollen die wichtigsten Erfahrungen gelernt werden.

Für dieses Lernen aus den Erfahrungen der sich bildenden Zukunft heraus hat Otto Scharmer die Wortschöpfung „Presencing“ kreiert. Sie setzt aus den englischen Wörtern sensing und presence zusammen. Presencing bedeutet, dass man sich mit der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeiten verbindet und diese in das Jetzt bringt. Darauf aufbauend werden Handlungsstrategien entwickelt.

⁴ Experiential Learning Cycle von Kurt Lewin und David Kolb, 1984

⁵ Otto Scharmer, Theorie U, S 56 ff.

⁶ Otto Scharmer, Theorie U, S. 266 ff.

Presencing is a journey with five moments:

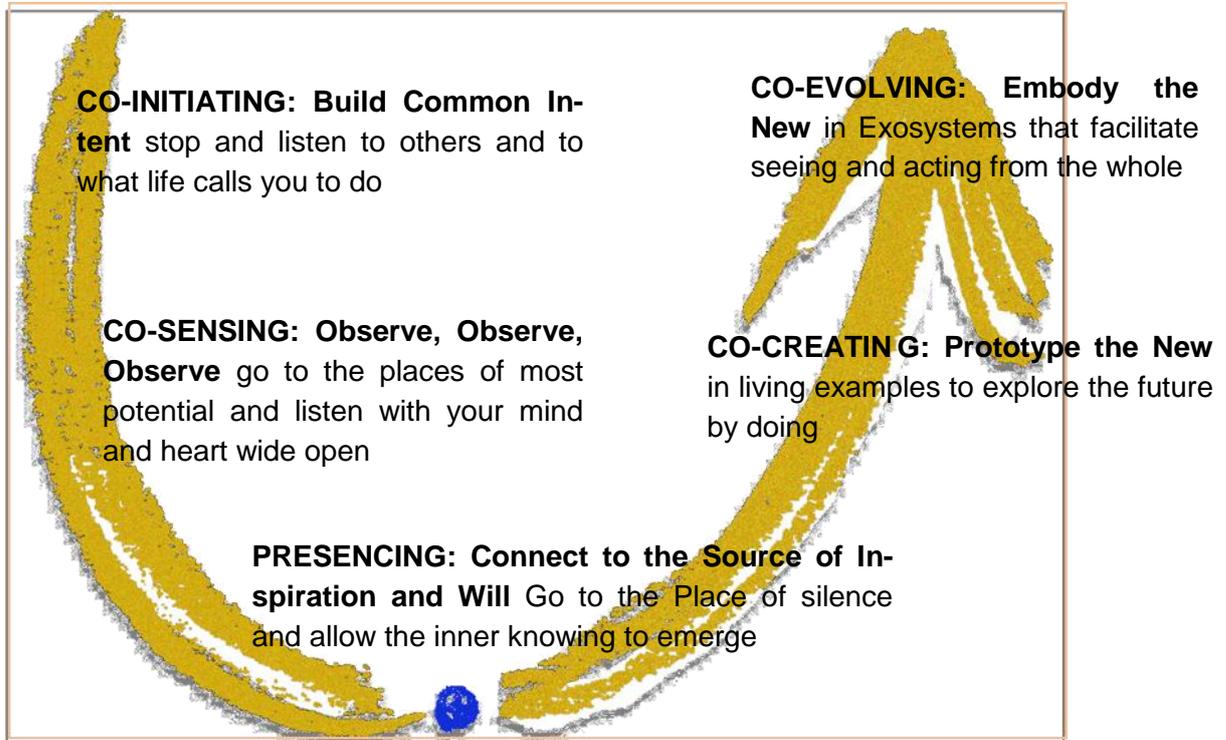


Abbildung 1 Theorie U von Otto Scharmer

b) Zusammenfassung des Transformationsprozesses in 7 Schritten

Das Downloaden, das Herunterladen

Die wichtigste Eigenschaft der Theorie ist letztendlich das Zuhören, d.h. sich selber und anderen zuhören. Dabei geht es vor allem um die Offenheit, dass auch das gehört wird, was real gesagt wird. Interpretationen sollten in diesem Bereich nicht gemacht werden, der blinde Fleck sollte ebenfalls mit integriert werden. Der Verstand soll sich für die Umwelt öffnen.

Hinsehen – Seeing from the whole

Das Thema wird durch den Coachee aus einem übergeordneten Standpunkt betrachtet. Hier spricht man vom offenen Herzen. Neutral und vorurteilsfrei wird der jeweilige Standpunkt aus verschiedenen Richtungen, und/oder aus der Sicht von verschiedenen Personen beleuchtet.

Hinspüren – Letting go

In der letzten Vorbereitung vor dem Presencing wird der Wille für das Neue erschlossen, um sich anschließend der Zukunft zu öffnen. Nur wenn der Verstand, das Herz und der Wille vorbereitet sind, können Veränderungen umgesetzt werden.

Presencing – letting come

Der Wendepunkt des U ist erreicht. Hier bewegt sich der Coachee aus seinem eigenen Selbst, das er in den Schritten vorher erfahren hat, wieder in Richtung Außenwelt. Er nimmt diese Außenwelt dann mit offenem Verstand, Willen und Herzen wahr.

Crystallizing – Verdichten

Bis zu diesem Augenblick hat der Coachee die Zukunft lediglich teilweise gespürt, er hat sie auf der linken Seite des U wahrgenommen. Erst jetzt auf dem ersten Schritt der rechten Seite kristallisieren sich die ersten Ergebnisse heraus. Die Zukunft nimmt langsam Gestalt an.

Prototyping – Erproben

Im nächsten Schritt, im Bereich des offenen Herzens, wird die Vision der Zukunft durch das Handeln, das Tun erprobt. Dabei hat es sich als vernünftig erwiesen, dass zwischen der Erprobung der theoretischen Entwicklung einerseits und der Idee andererseits kontinuierlich gewechselt wird.

Performing – in die Welt bringen

Der Prototyp ist entwickelt, er wird jetzt sozusagen in die Welt gesetzt, erprobt und angepasst. Der Prozess des Performings hat begonnen. Ein ständiger Veränderungs- und Verfeinerungsprozess erhöht die Qualität des Ergebnisses.

5) Anwendung systemischer Fragen entsprechend der Theorie U

a) Systemische Fragen im Gründercoaching

Die Theorie U kommt aus der Führungstheorie und wird unter anderem bei Veränderungsprozessen angewendet. Daher können die einzelnen Werkzeuge auch auf den Gründungsbereich angewendet werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden in den Coachings systemische Fragen gestellt, die nach der Theorie U aufeinander aufbauen. Die Fragen werden durch die Coachees beantwortet.

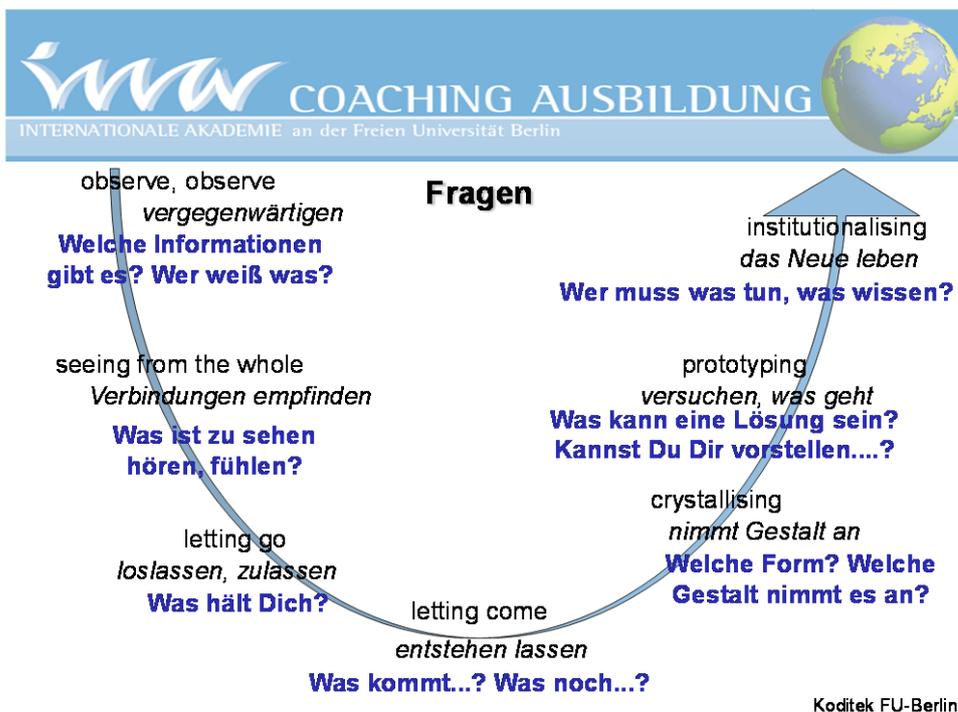


Abbildung 2 Vereinfachter Fragenkatalog gem. der Theorie U⁷

Der Wortlaut der Fragen ist in der Anlage aufgelistet. Ich habe insgesamt vier Coachings entsprechend dem Fragenkatalog der Theorie U von Otto Scharmer durchgeführt. Die Coachings werden nachfolgend zusammengefasst ausgewertet. Einzelne prägnante Aussagen werden aufgeführt.

⁷ Aus Fachvortrag des Internationalen Instituts der FU, Dr. Koditek 2012

Die vier durchgeführten Coachings umfassten jeweils einen Zeitraum von 2,5 Stunden. Alle Coachees wurden zu Beginn über den Ablauf informiert. Sie waren mit dem Ablauf einverstanden.

Die Coachingfrage bezog sich bei allen Coachees auf den Bereich der Existenzgründung: Wo stehe ich und was sind meine nächsten Schritte? Die Zeitplanung von ca. 2,5 Stunden wurde ebenfalls zu Beginn geklärt, auch mit dem Hinweis, dass der Zeitplan eingehalten wird.

Damit der Coachee von Beginn an Vertrauen zum Coach fasst, habe ich das Tool in den ersten Stunden des Gründercoachings eingesetzt. Die Coachees wurden über die einzelnen Schritte und das Ziel informiert. Die Theorie wurde nur ganz kurz angeschnitten. Alle Coachees wurden darüber informiert, dass die Coachings im Rahmen dieser Arbeit ausgewertet werden.

b) Auftrag und Fragestellung

In allen Sitzungen sind die allgemeinen Rahmenbedingungen des Coachings zu beachten:

- Auftrag, Auftragsklärung
- Coachingfrage
- Vertraulichkeit

Der Auftrag wird wie üblich ganz formal abgefragt. Dabei wird vor allem auf den offenen Charakter der Sitzung und die Vertraulichkeit hingewiesen. Ferner werden die Coachees nochmals auf die Trennung von Beratungsgespräch und Coaching hingewiesen.

Im Gegensatz zum allgemeinen Businesscoaching ist dieses Werkzeug sehr weitgehend. Der Fragenkatalog geht sehr tief, manche der Coachees werden hier auch sehr persönlich. Der Coach achtet in den Coachings darauf, dass der Schwerpunkt im geschäftlichen Bereich liegt. Andere Coachingbereiche wie das Persönlichkeitscoaching werden nicht vertieft.

Die Coachingfrage kann beim Fragebogen entsprechend der Theorie U, das heißt zu Beginn des Gründercoachings, sehr allgemein gehalten werden wie:

- Was sind meine nächsten Schritte?
- Welche Kundensegmente gehe ich an?
- etc.

Dabei empfiehlt es sich, im Rahmen der Sitzung immer wieder auf die Coachingfrage zurück zu kommen. Dadurch wird der Coachee im vorgegebenen Rahmen gehalten und die Sitzung geht damit nicht ins Uferlose. Für den späteren gefühlten Erfolg der Sitzung auf Seiten des Coachs und des Coachees ist dies enorm wichtig.

c) Die linke Seite des U – Observe, Seeing from the whole und letting come⁸

Die Gründer gingen mit dem Coach anhand des Fragenkataloges durch das U. Die ersten Fragen im Bereich der linken Seite des U, das Observe, bezogen sich auf die Gegenwart. Wo steht der Coachee, wie sieht er sich, wie wird er von anderen gesehen? Dabei standen folgende Aspekte im Vordergrund: Herausforderungen, das Selbst, das zukünftige Selbst, Frustrationen und vor allem Energiequellen.

Die Coachees gingen meist sehr schnell durch diesen Fragebereich. Die Fragen nach den Herausforderungen, des Selbst auch der Frustrationen waren ein „warming up“ für den Coach und den Coachee. Der Coach lernte die Standpunkte des Coachees kennen und der Coachee erkannte seine jeweiligen Positionen.

Die einzige Frage, die in diesem Bereich leichtes Unverständnis hervorgerufen hat, war die Frage nach dem emergierenden Selbst. Hier wurden die Coachs damit konfrontiert, dass sie über ihren Tellerrand hinaussehen sollen. In dieser Frage tauchten erstmals andere Interessen als der Bedarf am Gründercoaching auf. Hier war dann der Coach als Prozessverantwortlicher gefordert, dem Coachee entsprechend die Vorgehensweise nahe zu bringen ohne Antworten vorzugeben.

Bei allen Coachees war im nächsten Schritt zu beachten, wie sie mit ihren inneren Widerständen arbeiten. Die einzelnen inneren Widerstände waren zu benennen, jeweils mit konkreten Fällen. Alle Coachees fanden teilweise nach mehreren Nachfragen, Positionen, an denen sie mit inneren Widerständen konfrontiert gewesen waren.

Dabei wurde hier erstmals die ganze Bandbreite von möglichen Antworten ersichtlich. Diese Antworten gingen von ‚ich habe keine Widerstände, ich bin nicht zynisch und urteile nie‘ bis hin zu ‚ich schaffe das alles sowieso nicht‘. In beiden Fällen war der Coach als Prozessverantwortlicher gefragt, damit der Prozess erfolgreich fortgesetzt werden konnte.

Folgerichtig ergibt sich nach der Frage um die inneren Widerstände bzw. der Selbsterkenntnis der Coachees die Frage nach dem Knackpunkt. Was führte die Coachees gerade zu diesem Zeitpunkt in die Gründungsberatung? Bei dieser Frage wurde in allen vier Coachings noch einmal Rückgriff auf die Coachingfrage genommen. Sie wurde in einem Fall sogar noch einmal umformuliert.

⁸ (Vergleich Pkt. 8 Abs. a) ff. S.21)

Bei dieser Frage wurde in den Coachings sehr deutlich, dass sich alle Coachees jetzt wieder gern einer eher positiven Frage zuwenden wollen, nach dem die vorhergehende Frage, die Frage nach den inneren Widerständen eher negativ empfunden wurde. Die Frage nach dem Knackpunkt, „was waren die neuen Aspekte in den letzten Wochen ...?“ wurde von drei Coachees als positive Frage empfunden.

Einer meiner Coachees kam jedoch bereits an diesem Punkt zur einer Infragestellung der eigenen Person und seines derzeitigen Handelns. Nur durch den Rückgriff auf die Coachingfrage, eine Stärkung der Ressourcen und eine veränderte Fragestellung, konnte das Coaching fortgeführt werden.

Von daher ist es nur in sich stimmig, dass der Coachee mit der nächsten Frage nach der Gemeinschaft wieder Halt bzw. noch mehr Halt erhält. Diese Erfahrung machten auch die Coachees. Der Prozess konnte positiv fortgeführt werden.

Die Dissoziation der nächsten Frage (Frage 9 und 10 Helikopter) trug ebenfalls zu einer Stabilisierung des Coachingprozesses bei. Bei einigen Coachees wirkt der Blick vom Helikopter auf die Gemeinschaft stabilisierend. Ein weiterer Coachee fand im Gegensatz dazu nicht einmal eine bzw. seine Gemeinschaft. Erst durch weitere Fragen konnte der Coachee zu seiner Gemeinschaft, die auf ihn blickt, geführt werden.

Ein weiterer Coachee war nicht in der Lage, sich auf dieses Gedankenspiel einzulassen. In diesem Fall wurde der Fragekomplex übergangen. Zukünftig kann gegebenenfalls später wieder darauf Rückgriff genommen werden. Auf jeden Fall habe ich diesen Aspekt vermerkt. Hier ergaben sich weitere Fragestellungen für die anstehenden Coachings.

Insgesamt waren die Coachees nach dem Durchlaufen der ersten neun Fragen gestärkt. Sie haben sich alle auf die nächsten Schritte bzw. Fragen eingelassen.

d) Presencing – letting come und letting go als iterative Befragung⁹

Die anschließenden Fragerunde letting go und letting come mit zwischenzeitlicher Vision führte bei allen Coachees dazu, dass sie ihre anstehenden Visionen in Zusammenhang mit der Gründung bzw. der konkreteren Coachingfrage ausgearbeitet haben. Dieser Fragebereich kann in der Theorie dem Presencing zugeordnet werden.

⁹ (Vergleich Pkt. 8 Abs. d) ff. S. 22)

Die Frage nach dem Fußabdruck löst überwiegend ein Unwohlsein aus. Keiner meiner Coachees befasste sich gern mit dem eigenen Tod bzw. mit den letzten Momenten seines Lebens - auch wenn es in dieser Frage neutral positiv formuliert wird. Erst durch den Rückblick auf das Jetzt in der nächsten Frage konnte dieses beklemmende Gefühl wieder positiv gewendet werden. Der Coachingprozess wurde fortgeführt.

Das Zurücklassen ist ein wesentlicher Teil dieses Fragenkataloges frei nach dem Motto ‚Ballast abwerfen, wenn der Ballon steigen soll‘. In der Theorie und auch in der Praxis werden damit Bereiche bezeichnet, die für das zukünftige Handeln nicht mehr notwendig sind.

Alle Coachees konnten und wollten Teile ihres bisherigen Handelns zurücklassen. Lediglich ein Coachee beantwortete die Frage 14 wie folgt: „Ich muss nichts gehen lassen, weil ich voll und ganz ich selbst bin“. Dabei ist hinzuzufügen, dass dieser Coachee sehr stark von sich und seiner Persönlichkeit eingenommen ist, an der nach seiner eigenen Einschätzung beinahe nichts zu verbessern ist. Zukünftig werde ich hier noch etwas stärker nachhaken und die Frage nochmals anders formulieren, „Was wollen Sie in der Zukunft nicht wiederholen, weil es sich in der Vergangenheit als nicht nützlich gezeigt hat?“

Die Frage nach der Vision ist bereits auf der rechten Seite des U, bei der Erschaffung des Neuen. Danach kommt jedoch noch eine Frage nach dem Zurücklassen. Deshalb wird in diesem Fragenkatalog die Frage nach der Vision noch zum Presencing gezählt. Für die Coachees war dieses Wechselspiel zwischen Vision und Zurücklassen sehr angenehm und vor allem zielführend.

Laut Derrida verändert sich mit jeder Wiederholung (Iteration) eines Begriffs seine Bedeutung, so dass niemals dieselbe Bedeutung reproduziert wird wie beim vorhergehenden Gebrauch des Begriffes¹⁰. Im Kontext dieses Fragenkataloges werden Inhalte wiederholt erfragt, um verschiedene Aspekte eines Themas zu behandeln.

Diese in die Zukunft gerichteten Fragen als Vorwärtsgen mit anschließender Frage nach dem Zurücklassen ermöglichte es den Coachees ihre Situation mehrfach von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Schwierige Punkte wurden eindeutig angesprochen wie zum Beispiel: „Faulheit, Lethargie, das geht nicht. Ich muss mich auf die Zukunft einlassen.“ Positive Beispiele wurden auf die Zukunft bezogen, wie zum Beispiel: „wie will ich zukünftig wirken, was will ich machen“?

¹⁰ Jaques Derrida: Signatur, Ereignis, Kontext In: Peter Engelmann (Hrsg.): Randgänge der Philosophie. Passagen Wien 1988

e) Die rechte Seite des U Crystallizing und Prototyping¹¹

Bei der Vision für die nächste Zukunft griffen alle Coachees in den geführten Gesprächen auf ihre jeweiligen Stärken zurück. Die Visionen kamen sehr schnell und waren alle mit der Coachingfrage verknüpft.

Die anschließende Nachfrage nach dem Saatgut ging dann endgültig über in das Crystallizing. Die Coachees nahmen die wesentlichen überwiegend positiven Eckpunkte ihrer Vision wahr. Die Vision war bei allen Coachees mit der Coachingfrage verknüpft. Alle Coachees gingen danach zurück in die Gegenwart.

In diesem Bereich wurden auch neue Gedanken geäußert, die vorher bzw. in den einführenden Gesprächen keine Rolle gespielt hatten. Ein Coachee erkannte in diesem Bereich einen ganz neuen Bereich an Zielkunden, die bisher noch nicht angesprochen wurden. Diese potentiellen Kundenbereiche passten sehr gut zum beruflichen Inhalt und zum bisherigen Netzwerk.

In diesem Fragebereich suchten alle Coachees selbständig ihre Stärken, auf denen sie ihre Zukunft aufbauen können. Alle Coachees fanden das entsprechende Saatgut in ihrem Leben, ihrer Gemeinschaft oder ihrem Handeln.

Das Prototyping ist der Abschluss des Weges durch das U. Bei dieser Frage wurden für die zuvor kristallisierte Vision die nächsten Schritte entworfen. Die Coachees fanden damit wieder zurück zur Realität. Die Coachingfrage rückte in den Vordergrund. Von den Coachees wurden die nächsten zu absolvierenden Schritte konkret beschrieben.

Die Leitfrage lautete: Welche Schritte sind zu veranlassen, damit ich meine Vision in den nächsten Monaten/in den nächsten Jahren Realität werden lassen kann? Die Schritte wurden alle konkret benannt und alle Schritte konnten in den nächsten Tagen nach Abschluss des Coachings gemacht werden.

Für die Coachees war es aus meiner Sicht befreiend nach diesen Ausflügen in die Zukunft, zurück in die Gegenwart und wieder in die Zukunft, abschließend konkrete kleine Schritte zu finden. Alle Schritte, die in den Coachings aufgezählt wurden, konnten praktisch umgesetzt werden und führten zu einer hohen Zufriedenheit bei den Coachees.

¹¹ (Vergleich Pkt. 8 Abs d) ff. S. 22

6) Ergebnis und Zusammenfassung

In den ersten neun Fragen des Fragenkataloges entsprechend der Theorie U wurde die derzeitige Situation der Coachees geklärt. Hier waren die Coachees mit großem Engagement bei der Sache. Einige Male musste der Prozess durch den Prozessverantwortlichen abgekürzt werden, damit im Zeitplan geblieben werden konnte.

Das Ergebnis der Fragerunde für die ersten neun Fragen, die linke Seite der Theorie U, war ein ‚warming up‘. Alle Coachees arbeiteten aktiv mit, zwischen Coach und Coachee entstand Vertrauen. Die Coachings lagen alle im zeitlichen Rahmen.

Das Presencing war und ist in dem Kontext des Fragenkataloges eine iterative Zusammenstellung von Fragen. Durch die Wiederholung von einzelnen Themen mit verschiedenen Fragen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln wurden jeweils einzelne Aspekte des Themas beleuchtet. Die Coachees wurden dadurch gezwungen je nach Frage zu assoziieren bzw. zu dissoziieren. Die Coachees beleuchteten ihr Thema selbständig aus unterschiedlichen Richtungen.

Sie vergegenwärtigten sich ihre Situation auch aus der Zukunft heraus. Am Ende von diesem Fragekomplex sahen sich die Coachees aus der Zukunft heraus. Wie vorgesehen erkannten sie, was ihnen wichtig ist bzw. welche Bereiche sie derzeit ruhen lassen können. Der wesentliche Lernprozess trat in diesem inhaltlich teilweise redundanten Fragenkatalog auf.

In der rechten Hälfte des U kamen die Coachees infolgedessen beinahe selbständig zu den nächsten Fragen. Sie entwarfen aus dem Themen-/Fragekomplex des U heraus die nächsten Fragenkomplexe bzw. das nächste Thema.

Entsprechend der Erwartungshaltung der Coachees wurden die Themen auf die zu absolvierenden Schritte der nächsten drei Monate konzentriert. Diese letzte Frage war für die Coachees eine sehr konkrete Frage, die auch gern beantwortet wurde. Hier wurden sie dann zurückgeführt in die Gegenwart und konnten von hier aus die Zukunft gestalten.

Das konkrete Tun bzw. die Absicht konkrete Schritte zu vereinbaren, befriedigte das Bedürfnis der Coachees nach Klarheit und nach einer konkreten Handlungsanweisung zum Abschluss von diesem Coachingprozess. In einem Coaching umfasste diese Handlungsanweisung sogar die Erstellung des genauen Wochenplans inkl. Sport und Freizeitgestaltung.

Die Coachees gingen alle gestärkt aus dem Coaching hervor. Als Coach hatte ich mit Hilfe des Fragenkataloges den Prozess unter Kontrolle.

Beim zukünftigen Umgang mit diesem Werkzeug kann ich den Fragenkatalog noch weiter im Bereich des Gründercoachings verbessern. Folgende Aspekte werde ich aus den Beobachtungen der Coachings heraus zukünftig beachten:

- Die Fragen werden mündlich durch den Coach gestellt und schriftlich durch den Coachee beantwortet. Beide Seiten gewinnen dadurch Zeit zum Nachdenken und werden gezwungen klar zu formulieren.
- Die Fragen werden einfacher gestellt werden. Zum Beispiel wird die Frage nach dem emergierenden Selbst zukünftig alternativ formuliert, z.B.; „Was/welche Bereiche wollen Sie zukünftig unabhängig von ihrer derzeitigen Arbeit /Ihrer Familie zusätzlich gestalten?“ Diese Frage verunsichert den Coachee nicht durch Unkenntnis.
- Wiederholungen von Fragen werden zum Prozess hinzukommen. Insbesondere dann, wenn aus Sicht des Coachs die Frage nicht konkret beantwortet wird.
- Die Fragen werden nicht mehr ausschließlich in der vorgegeben Reihenfolge gestellt, sondern mehr aus dem Kontext der Antworten heraus entwickelt. Allerdings wird darauf geachtet werden, dass das U weiterhin durchlaufen wird.
- Beim Durchlaufen des U werden einzelne Fragen auf jeden Fall gestellt werden, damit einzelne Werkzeuge wie Dissoziation und Assoziation zum Zuge kommen.
- Im Rahmen der Erarbeitung des Fragenkataloges muss der Coach beachten, dass immer wieder Rückgriff auf die Coachingfrage genommen wird. Sollte der Coachee zu sehr von ursprünglichen Coachingfrage abweichen, muss der Prozess so gesteuert werden, dass der Coachee wieder zur Frage zurück kommt bzw. die Frage neu formuliert wird.
- Das Ergebnis muss im Fall des Businesscoaching im Existenzgründerbereich auf jeden Fall konkret sein. Sinnvoll ist es zum Beispiel für den Coachee, drei Schritte mit einem genauen Zeitplan zu definieren.
- Die Ergebnisse sollen im nachfolgenden Coaching noch einmal diskutiert werden. Alternativ bzw. zusätzlich müssen die Coachees berichten, wie und mit welchem Ergebnis die zu absolvierenden Schritte umgesetzt wurden.

Insgesamt ist der Fragenkatalog ein gut anwendbares Werkzeug im Existenzgründerbereich. Bei einer konsequenten Umsetzung geht der Coachee gestärkt aus dem Coaching hervor. Er hat für seine jeweilige Frage im Rahmen des Prozesses eine Antwort erarbeitet. Die erarbeiteten Handlungsanweisungen konnten sehr gut umgesetzt werden. Die Coachees waren klarer und sicherer bei der Beantwortung ihrer jeweiligen Coachingfrage. Dies betrifft alle in diesem Rahmen durchgeführten Coachings.

Für mich als Coach führten alle vier Coachings zu weiteren Themen im Gründercoaching. Ich habe eine Vielzahl von neuen Aspekten in den einzelnen Fällen erkannt, die in den zukünftigen Coachings berücksichtigt werden müssen, die aber teilweise auch von allgemeingültiger Natur sind. Gleichzeitig habe ich es auch erreicht, dass die Coachees mit ihren Ergebnissen einverstanden waren, diese akzeptieren und die von ihnen selbst erarbeiteten Handlungsanweisungen umsetzen.

Im Ergebnis wird der Fragenkatalog für mich ein wesentliches Werkzeug zu Beginn eines Gründercoachings sein, um den Existenzgründer besser kennen zu lernen und den Gründer gezielt auf das eigene Handeln vorzubereiten.

Berlin im Oktober 2012

Markus Bodenmüller

7) **Literatur**

Dr. Thomas Koditek, Systemisches Coaching im Prozess. Ein Lern- und Arbeitsbuch, Berlin 2009

Sonja Raddatz, Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen, Wien 2000

Sonja Raddatz, Einführung in das Systemische Coaching, Heidelberg 2010

Otto Scharmer, Theorie U. Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2te Auflage 2011

Wiso Existenzgründung, Wien erweiterte Auflage 2003

Jaques Derrida, Signatur, Ereignis, Kontext In: Peter Engelmann (Hrsg.): Randgänge der Philosophie. Wien 1988

8) Anlage: Der Fragenkatalog nach der Theorie U von Otto Scharmer

a) Die linke Seite des U: Observe

1. **Herausforderungen:** Schauen Sie von außen auf sich selbst, als ob Sie eine andere Person wären: Welche sind die drei oder vier wichtigsten Herausforderungen oder Aufgaben, die Ihr Leben (Arbeits- und Privatleben) derzeit für sie bereit hält?
2. **Selbst:** Notieren Sie drei oder vier wichtige Fakten über sich selbst. Was sind wichtige Leistungen, die Sie erreicht haben, oder Kompetenzen, die Sie im Lauf Ihres Lebens entwickelt haben. (Bsp.: Kinder aufziehen, Ausbildung abschließen, eine gute ZuhörerIn zu sein etc.)
3. **Emergierendes (zukünftiges) Selbst:** Auf welche drei oder vier wichtigen Aspirationen, Interessensgebiete oder Talente würden Sie gerne in der Zukunft mehr fokussieren? (Bsp. Dichten/Buch schreiben...)
4. **Frustration:** Was an Ihrem derzeitigen Job und /oder Ihrem derzeitigen Privatleben frustriert Sie am meisten?
5. **Energiequellen, Ressourcen:** Welche sind Ihre wesentlichen Energiequellen, Ressourcen? Was lieben Sie?

b) Die linke Seite des U: Seeing from the whole

6. **Innerer Widerstand:** Was hält Sie auf? Beschreiben Sie 2 oder 3 aktuelle Situationen (in Ihrem Arbeits- oder Privatleben), in denen Sie bemerkt haben, dass sich eine der drei folgenden Stimmen eingemischt und verhindert hat, dass Sie die Situation genauer erforschen:

Stimme des Urteils

Stimme des Zynismus

Stimme der Furcht

7. **Der Knackpunkt:** Während der letzten Tage und Wochen, welche neuen Aspekte Ihres Selbst haben Sie bemerkt? Welche neuen Fragen und Themen tauchen jetzt bei Ihnen auf?
8. **Ihre Gemeinschaft:** Wer ist Teil Ihrer Gemeinschaft und welche Hoffnungen in Bezug auf Ihre Zukunft haben diese Menschen? Wählen Sie drei Personen mit unterschiedlichen Perspektiven auf Ihr Leben und erkunden Sie deren Hoffnungen für Ihre Zukunft (Bsp. Ihre Familien, Ihre Freunde, ein obdachloses Waisenkind auf der Straße). Was würden diese Personen hoffen, wenn sie durch Ihre Augen auf Ihre Zukunft blickten?

9. **Helikopter I - Selbst:** Beobachten Sie sich selbst von oben (so als ob Sie in einem Helikopter wären) Was tun Sie? Was versuchen Sie in diesem Stadium Ihrer beruflichen und persönlichen Reise zu tun?

10. **Helikopter II – Ihre Gemeinschaft:** Schauen Sie von oben auf Ihre Gemeinschaft / Organisation/ gemeinsames Schaffen. Was versuchen Sie im derzeitigen Stadium Ihrer gemeinsamen Reise gemeinsam zu tun?

c) Die linke Seite des U: Letting go

11. **Fußabdruck:** Stellen Sie sich vor, Sie könnten zu den letzten Momenten Ihres Lebens vorspulen. Schauen Sie nun auf Ihr Leben als Ganzes zurück, was würden Sie in diesem Moment gerne sehen? Welchen Fußabdruck würden Sie gern auf der Erde hinterlassen? Wie würden Sie den kommenden Generationen gerne in Erinnerung bleiben?

d) Presencing: Letting come

12. **Hilfe:** Von diesem zukünftigen Ort aus, schauen Sie auf Ihre derzeitige Situation zurück, als ob Sie auf eine andere Person schauen würden. Nun versuchen Sie, sich in diese Person hineinzuführen und ihr zu helfen. Welche Ratschläge würden Sie der Person geben? Fühlen Sie, wie der Ratschlag lautet, dann schreiben Sie ihn auf.

13. **Vision/Intention:** Kehren Sie jetzt in die Gegenwart zurück und kristallisieren Sie das heraus, das Sie kreieren wollen: Ihre Vision und Intention für die nächsten 3 - 5 Jahre. Welche Vision und Intention haben Sie für sich selbst und Ihre Arbeit? Was sind essentielle Kernelemente jener Zukunft, die sie in Ihrem persönlichen, beruflichen und sozialen Leben gestalten wollen? Beschreiben Sie so genau wie möglich die Bilder und Elemente, die Sie sehen.

e) Presencing: Letting go

14. **Zurücklassen:** Was müssten Sie aufgeben, um Ihre Vision in die Realität zu bringen? Was müssten Sie gehen lassen? Welche alte Haut (Verhalten, Denkprozesse etc.) müssten Sie abstreifen?

15. **Saatgut:** Was in Ihrem derzeitigen Leben oder Kontexte bietet das Saatgut für die Zukunft, die Sie erschaffen wollen? Wo sehen Sie den Beginn Ihrer Zukunft?

f) Die rechte Seite des U: Prototyping und Crystallizing

16. **Prototyp:** Entwerfen Sie für die nächsten drei Monate einen Prototyp des Mikrokosmos, in dem sie das 'Neue' entdecken können. Wie würde dieser Prototyp aussehen.

17. **Unterstützer / Menschen:** Wer kann Sie dabei unterstützen, Ihren Prototypen Ihre Zukunft Realität werden zu lassen? Wer könnten wichtige Unterstützer/innen und Partner/innen sein?

18. **Nächste Aktion (en):** Wenn Sie das Projekt fortfahren, Ihre Intention in die Realität zu bringen, welche ersten Schritte sind dafür in den nächsten 3 - 4 Tagen notwendig?