

C. Otto Scharmer/Katrin Käufer

# **Von der Zukunft her führen**

Von der Egosystem-  
zur Ökosystem-Wirtschaft

Theorie U in der Praxis

Mit einem Vorwort von Götz W. Werner

Aus dem Amerikanischen  
von Maren Klostermann

2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Götz W. Werner</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	12
Einem sterbenden System Leben einhauchen .....	12
Einstürzende Mauern .....	13
Der blinde Fleck:	
Führung von der im Entstehen begriffenen Zukunft her ...	14
Symptome: Eine Landschaft der Pathologien .....	15
Strukturen: Systemische Entkopplungen .....	17
Mentale Modelle, die strukturelle Entkopplungen generieren .....	24
Egosystem-Bewusstsein versus Ökosystem-Realität .....	24
Vom Egosystem- zum Ökosystem-Bewusstsein .....	26
Quellpunkt von mentalen Modellen, Strukturen und Symptomen .....	29
Der Weg zum U-Prozess .....	31
Die Wandlung des inneren Ortes, von dem aus wir handeln ..	32
Von einer im Entstehen begriffenen Zukunft her führen .....	33
Prinzipien des Presencing .....	35
Der Weg dieses Buches .....	40
<b>1 Oberfläche: Symptome von Tod und Werden</b> .....	42
Der Sturz von Tyrannen .....	42
Presencing: Anwesendwerden .....	44
Absencing: Abwesendwerden .....	47
Momente des Abgleitens und der Achtsamkeit .....	49
Bruchlinien .....	52
Drei Abgründe .....	57
Schlussbemerkung und praktische Übungen .....	59
<b>2 Struktur: Systemische Entkopplungen</b> .....	61
Der blinde Fleck (I) .....	61
Acht strukturelle Entkopplungen .....	61
Die ökonomische Verfassung unserer Gesellschaft .....	65

Die Evolution des Kapitalismus	
als Evolution des Bewusstseins .....	68
Eine Landkarte, viele Wege .....	76
Globalisierung 1.0, 2.0, 3.0 – und 4.0? .....	83
Schlussfolgerung und praktische Übungen .....	84
<b>3 Denkmodelle: Die Matrix der ökonomischen Evolution .....</b>	<b>86</b>
Der blinde Fleck (II): Bewusstsein .....	86
Soziale Felder .....	88
<i>Oikos</i> : die Ursprünge ökonomischen Denkens .....	89
Der Tod des ökonomischen Monotheismus .....	90
Die Matrix der ökonomischen Evolution .....	92
Die Matrix lesen .....	95
Fragen .....	97
1) Natur: Die Reintegration von Ökonomie und Natur .....	98
2) Arbeit: Die Reintegration von Arbeit (Beruf)	
und Sinn (Berufung) .....	103
3) Kapital: Die Reintegration von Finanz- und Realkapital ..	113
4) Technologie: Die Reintegration von Technik	
und kollektiver Kreativität .....	127
5) Führung: Die Reintegration von Führung	
und zukünftiger Möglichkeit .....	135
6) Konsum: Die Reintegration von Ökonomie	
und Wohlbefinden (Well-being) .....	141
7) Koordination: Die Reintegration von Teil und Ganzem ...	147
8) Besitz: Die Reintegration von Eigentum	
und gesellschaftlichem Nutzen .....	155
Schlussfolgerung und praktische Übungen .....	166
<b>4 Quelle: Gegenwärtigung der höchsten zukünftigen</b>	
<b>Möglichkeit .....</b>	<b>170</b>
Der blinde Fleck (III): Quelle .....	170
Ein Gespräch über Materie und Geist .....	171
Das Tao des Führens .....	172
Der blinde Fleck der Kognitionsforschung .....	174
Die Matrix der sozialen Evolution .....	176
Das Überschreiten der Schwelle zu 4.0-Gesellschaften .....	179
Schlussfolgerung und praktische Übungen:	
Die Reintegration der Matrix .....	180

<b>5 Führen der personalen Umstülpung: Vom Ich zum Wir . . . . .</b>	<b>182</b>
Der Mensch ist ein Seil . . . . .	182
Das Durchbrechen der Mauer . . . . .	183
Bedingungen der Möglichkeit . . . . .	184
Wie man sich selbst zu einem Instrument der werdenden Zukunft macht . . . . .	198
✓ Schlussfolgerung und praktische Übungen: Zwölf Prinzipien . . . . .	199
 <b>6 Führen der relationalen Umstülpung: Von Ego zu Öko. . . . .</b>	<b>206</b>
Drei Hindernisse: Verleugnung, Zynismus und Depression . . . . .	206
Gespräche erschaffen die Welt . . . . .	207
Schlussfolgerung und praktische Übungen . . . . .	223
 <b>7 Führen der institutionellen Umstülpung:</b>	
<b>Auf dem Weg zu einer empathischen Ökosystem-Wirtschaft . . . . .</b>	<b>226</b>
Den Ort der Führung verändern . . . . .	226
Institutionelle Umstülpung . . . . .	227
Die sektorübergreifende 4.0-Revolution initiieren . . . . .	231
Ein entstehender vierter Sektor: Sektorenübergreifende Plattform für eine kooperative Ökosystem-Wirtschaft . . . . .	275
Schlussfolgerung und praktische Übungen . . . . .	276
 <b>8 Blick nach vorn: Landebahnen der Zukunft. . . . .</b>	<b>278</b>
Die Feedbackschleife von Materie und Geist schließen: Ökonomie 4.0 . . . . .	279
Landebahnen . . . . .	280
U.School: Studium als personale, relationale und gesellschaftliche Erneuerung . . . . .	282
Beispiele: Spüren, was entstehen möchte . . . . .	287
Schlussfolgerung und praktische Übungen . . . . .	291
 <b>Danksagung. . . . .</b>	<b>295</b>
<b>Anmerkungen . . . . .</b>	<b>298</b>
<b>Sach- und Personenregister . . . . .</b>	<b>311</b>
<b>Über die Autoren . . . . .</b>	<b>332</b>