

Oliver Martin

## Den inneren Ort verschieben – die Zukunft erspüren

Erschienen in Trigon Themen 1/10

*Zukunftsweisende Innovationen entstehen oft dann, wenn man bestehende mentale Modelle durchbricht und den inneren Ort, aus dem heraus gehandelt wird, verschiebt.*

Der U-Prozess von C. Otto Scharmer ist eine soziale Technik, mit der nachhaltige Veränderungs- und Innovationsprozesse gestaltet werden können. Das Besondere seines Ansatzes besteht darin, dass sowohl Individuen als auch Unternehmen sich ihrer Denk- und Handlungsmuster bewusst werden und diese, wenn nötig, überwinden können.

In einem strukturierten Prozess geht es darum, die Organisation und die Menschen mit ihrem höchsten Zukunftspotenzial in Verbindung zu bringen. Dieser berührende und empathische Prozess kann die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig stärken.

Trigon hat in den letzten zehn Jahren mehrfach mit C. O. Scharmer zusammengearbeitet und verbindet seine U-Theorie mit eigenen Ansätzen und Instrumenten in verschiedensten Beratungskontexten. Das Modell wurde in den TrigonThemen bereits ausführlich dargestellt (TrigonThemen 2/02, 1/04 und 2/09). Hier steht das methodische Vorgehen im Rahmen des U-Prozesses im Fokus. Interessierten sei das im März 2009 erschienene Buch *Theorie U – von der Zukunft her führen* wärmstens empfohlen.

### Gemeinsame Intentionsbildung

Die Geschäftsleitung einer NGO hatte gerade eine schwierige Phase mit harten Sparrunden und viel Wechsel beim Personal hinter sich. Allmählich konnte sie sich wirtschaftlich wieder stabilisieren. Durch die vielen Umwälzungen hatte aber nicht nur die Motivation der Mitarbeitenden gelitten. Es zeigte sich vielmehr, dass großen Teilen der Belegschaft unklar geworden war, wofür die NGO eigentlich steht, welche inhaltlichen Ziele sie verfolgen soll.

Die Geschäftsleitung (GL) beschloss, mit den wichtigsten FunktionärInnen an der Identität und der Strategie zu arbeiten. Man erwartete sich davon, dass die Identifikation mit der Organisation gestärkt und die Organisation selbst dadurch schlagkräftiger gemacht würde.

Im ersten Schritt des Innovationsprozesses ging es darum, die Fragestellung der GL zu präzisieren, da die vier GL-Mitglieder teilweise ziemlich unterschiedliche Vorstellungen darüber hatten, was die Zukunft von ihrer Organisation verlangen würde. Jedes Mitglied musste daher zu Beginn formulieren, welche Fragestellung überhaupt zur Diskussion steht. Die verschiedenen Fragestellungen wurden aufgenommen, ohne sie zu verdichten.

## Öffnung des Denkens

Um in ein offenes Denken, wie es der U-Prozess verlangt, hinein zu kommen und ein Downloading bestehender, mentaler Modelle zu verhindern, gilt es zuerst den inneren Widersacher, das Vorurteil, zu überwinden. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht im konsequenten und nicht wertenden Zulassen und Beobachten (Brian Arthur: Observe, observe, observe!). Deswegen stellte ich der GL die für sie ungewohnte Aufgabe, in freiem Assoziieren alles auszusprechen, was ihnen bei der Durchsicht der gesammelten Fragen in den Sinn kam. Es galt alles auszusprechen, ohne in Selbstzensur zu gehen oder einander zu kommentieren. Ich schrieb jede einzelne Aussage auf eine Moderationskarte, mochte sie auf den ersten Blick auch irrelevant oder verrückt erscheinen.

Die GL-Mitglieder hörten einander über eine Stunde lang erstaunt und zunehmend interessiert zu. Sie beobachteten, ohne zu bewerten. Dann ließ ich die über 100 Moderationskarten noch ein wenig nachwirken, indem die GL sie in Stille betrachtete. Anschließend bat ich die GL-Mitglieder, nochmals ihre Fragen vom Beginn zu betrachten und zu versuchen, daraus nun eine gemeinsame Frage zu formulieren. Dies dauerte keine fünf Minuten, denn durch die vielen Beobachtungen und das unvoreingenommene Zuhören verdichtete sich alles. Es war für alle klar, worum es eigentlich ging...

## Offenes Fühlen – gemeinsames Wahrnehmen

Im nächsten Schritt des U-Prozesses gilt es, den inneren Widersacher Zynismus zu überwinden, um zum offenen Fühlen zu kommen. Zu diesem Zweck lud ich die GL-Mitglieder zu einem empathischen Dialog ein. Dabei bediente ich mich der Methode der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg, indem die GL-Mitglieder begannen, einander von ihrer Befindlichkeit während der Fragenbeantwortung zu erzählen. Schon nach kurzer Zeit kam der Empathie-Dialog ins Fließen. Die einzelnen Personen verstanden voneinander immer besser, was jeden innerlich bewegte, welche angenehmen und unangenehmen Gefühle existierten und vor allem auch, welche Bedürfnisse noch unbefriedigt waren. Dies führte zu einem tieferen Verständnis voneinander. Die Auseinandersetzung ließ die Kernfrage unter einem teilweise neuen Licht erscheinen, was zu einer nochmaligen Präzisierung dieser führte.

Für die Durchführung dieses Schrittes hat sich nebst Empathie-Dialogen unter anderem das gemeinsame Malen eines Bildes und dessen Besprechung als äußerst zielführend und wirksam erwiesen.

## Loslassen und die Öffnung des Willens

Nun ging es darum, das Vergangene loszulassen, sich ganz frei zu machen. Ich schickte die GL-Mitglieder auf einen längeren Spaziergang, bat sie, die Natur zu beobachten, den Kopf *durchzulüften*, sich vielleicht auch einfach auf eine Bank zu setzen und vor sich hin zu dösen.

Loszulassen ist der entscheidende Schritt, um den inneren Widersacher Angst zu überwinden, der den offenen Willen behindert. Im Anschluss an den Spaziergang, in einem Moment innerer Stille, stellten sich die GL-Mitglieder während einer Viertelstunde Repeating Questions *Who is myself? And what is my work?* (Michael Ray).

Ziel dieses Schrittes ist es, sich mit der inneren Quelle der Weisheit zu verbinden und zu erspüren, aus welchem inneren Ort heraus die Motivation für das eigene Handeln kommt. Dieser auch *Presencing* genannte Schritt vertieft nochmals das gegenseitige Verstehen und führt die Beteiligten zu einem gemeinsamen Willensbildungsprozess.

Im Fall der NGO wurde den GL-Mitgliedern deutlich, welche Motive sie selber mit ihrer Arbeit verbinden, vor allem aber, welche Aufgabe die Zukunft an die Organisation stellt. Es wurde deutlich, wie die NGO ihre Identität und ihre Strategien verändern muss, damit sich einerseits die Mitarbeitenden wirklich identifizieren können, dass aber andererseits auch die Mitglieder der Organisation neue Mitgestaltungsmöglichkeiten erhalten müssen.

## Kommen lassen und Envisioning

Nun bekamen die GL-Mitglieder Raum zur Ideengenerierung. In zunehmender Geschwindigkeit sprudelten Ideen hervor, die zu schnell umsetzbaren Maßnahmen führen sollten. Wir überprüften mit Hilfe des ganzheitlichen Systemkonzepts (Glasl/Kalcher/Piber 2009), ob es gelungen war, Ideen nicht nur für die Identität und Strategie der Organisation zu finden, sondern auch für die Struktur, die Ebene der Menschen und des Klimas, für die Funktionen und Organe, die Prozesse und auch physischen Mittel (Finanzen, Arbeitsmittel, Räumlichkeiten und so weiter).

Schnell wurde deutlich, dass sowohl in den Kernprozessen als auch in der Ausgestaltung wichtiger Funktionen sowie in der Ausbildung der Mitarbeitenden einige zentrale Veränderungen stattfinden müssen. Insbesondere stellten die GL-Mitglieder fest, dass es darum gehen würde, die Mitarbeitenden in einen wirklich gemeinsamen Prozess über die zentralen Aufgaben der NGO einzubinden und sie zu befähigen, auf eine neue Art und Weise auf die veränderten Anforderungen der Zeit zu reagieren.

So wurden spezielle Workshops vereinbart, der Jahreszielsetzungs-Prozess verändert und eine Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen beschlossen.

## Gemeinsames Erproben – Enacting

Einige Wochen später fand ein Arbeitstreffen mit vielen Mitarbeitenden statt. Es sollte erprobt werden, wie sich durch die Zusammenarbeit die Dialogkultur und das Identitätsverständnis verändern können. Der Workshop verlief engagiert und erbrachte zahlreiche konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Das Verständnis von Kundenorientierung wurde neu definiert und die bisher stark vernachlässigte Frage der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden wurde vertieft diskutiert.

Zu beiden Themen wurden kurzfristig wirksame Umsetzungspläne beschlossen (u.a. neue Stellvertretungsregelungen, Umgang mit Überstunden). Weiters konnten die von der Zentrale vorgegebenen Ziele der NGO für das kommende Jahr gemeinsam mit den Mitarbeitenden konkretisiert und breiter abgestimmt werden. Schließlich wurden neue *Dialog-Gefäße* geschaffen und die bestehenden in Ablauf und Form dialogischer und partizipativer gestaltet. Aus dem Schritt des *Presencing* wurden Jahresmotti formuliert, die immer wieder daran erinnern sollten, dass es nicht nur um das Abarbeiten einzelner Maßnahmen geht.

## Gemeinsames Gestalten – Embodying

Derzeit ist die NGO dabei, die Maßnahmen kraftvoll in die Welt zu bringen, sie umzusetzen und wiederum für die Zukunft daraus zu lernen. Dieser letzte Schritt des U-Prozesses muss so ausgestaltet sein, dass die gemachten Erfahrungen immer wieder ausgewertet und daraus neu Lehren gezogen werden.

Dies wurde im vorliegenden Fall dadurch gelöst, dass die Jahresmottos in jeder Besprechung thematisiert und die gemachten neuen Erfahrungen dabei reflektiert werden. Letztlich sollen die im *Presencing* gewonnenen Erkenntnisse und die darauf aufbauenden Maßnahmen im Alltag verankert werden, so dass der innere Ort, aus dem heraus gehandelt wird, sich nachhaltig verschiebt.

Das Schlüsselerlebnis für die Beteiligten war, sich ihrer Motive und der auf die Organisation aus der Zukunft einwirkenden Anforderungen bewusster zu werden. Dieses Bewusstsein immer wieder zu thematisieren und neue Umsetzungsschritte daraus abzuleiten, bleibt ständige Aufgabe.

## Fazit

Der U-Prozess in Kombination mit stimmigen Methoden kann zu wirklichen Innovationen führen, durch die nicht nur einzelne Teile der Organisation neu gestaltet werden, sondern durch die die Organisation als Ganzes aus einem anderen Bewusstsein heraus nachhaltig handeln kann.

## Literatur

Glasl, F./T. Kalcher/H. Piber (2009): Professionelle Prozessberatung – das Trigon Modell der 7 OE-Basisprozesse.

Rosenberg, M. (2001): Gewaltfreie Kommunikation.

Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U – von der Zukunft her führen.