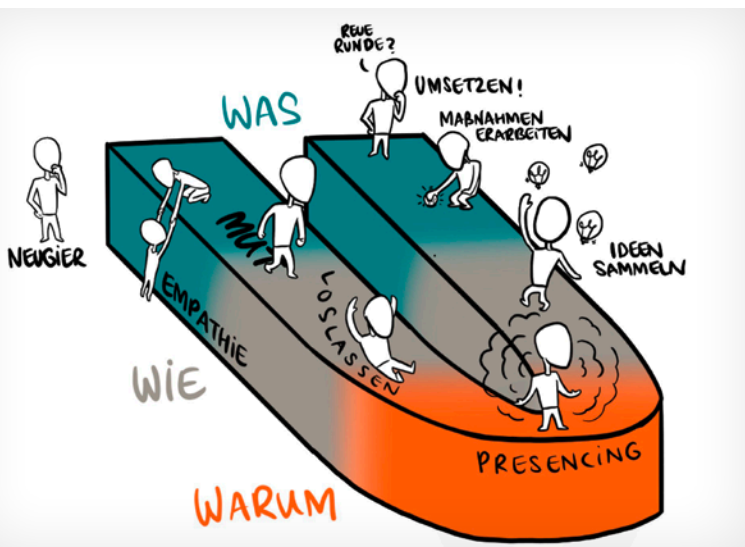


VERÄNDERUNGSBEGLEITUNG

Ein Mini-U fürs Training



Der U-Prozess: von der Neugier bis zur Umsetzung des Neuen

Grafik: Katherina Büttner für C. Andriof: Praxisbuch für wirksame Veränderung. Springer Gabler 2021.

Veränderungsmacherinnen und -begleiter wünschen sich wirksame Methoden und schlüssige Frameworks für ihre Projekte. Beides verspricht die Theorie U, die allerdings nicht ganz einfach zugänglich ist. Veränderungsbegleiterin Cornelia Andriof rät daher zum Ausprobieren. Denn das ist gar nicht so aufwendig.

Wir alle kennen Veränderungsprozesse, die nichts verändern, oder Workshops, die irgendwie gut sind, aber bei denen hinterher nichts passiert. Gleich bei meiner ersten Begegnung 2008 mit Otto Scharmers Theorie U in einer Workshop-Reihe habe ich jedoch etwas erstaunlich anderes erlebt: Die Anwesenden waren voller Begeisterung, die Ergebnisse überraschend. Vor allem aber haben sich die insgesamt 140 Personen in den 14 Workshops völlig eigenständig einen Blog geschaffen, um weiter zu diskutieren und um gemeinsam in die Umsetzung zu gehen. Das war nachhaltig. Auf meine Frage an die Verantwortlichen, was hier passiert sei, kam nur

die etwas lässige Antwort: „Theorie U halt.“

Das Beispiel soll zeigen: Der praktische Zugang zu diesem Change-Ansatz des deutschen Ökonomen, der am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA lehrt und forscht, ist sehr viel einfacher als der theoretische. In dem Workshop damals ließ sich eindrücklich erleben, worauf U-

Prozesse tatsächlich abzielen – nämlich darauf, „den inneren Ort, von dem aus wir handeln, zu verändern“, wie Scharmer es beschreibt. Was das bedeutet, erschließt sich alleine durch das Buch nur sehr mühsam. Mit dem gewichtigen Grundlagenwerk Scharmers und der ihm eigenen Sprache haben sich auch hoch motivierte Coaching-, Trainings- und Beratungsprofis schon schwergetan.

Wer sich mit der komplex wirkenden Theorie vertraut machen möchte, ist deshalb gut beraten, den Ansatz selbst praktisch auszuprobieren. Und das ist gar nicht so aufwendig, wie es klingen mag. Denn dafür muss kein kompletter Change-Prozess durchlaufen werden. Der U-Prozess lässt sich selbst im Rahmen eines halbtägigen Workshops abbilden, wenn für ein überschaubares Veränderungsthema nur ein sehr begrenzter Zeitrahmen zur Verfügung steht.

Theorie U – in a Nutshell

Für so einen Mini-U-Prozess lässt die Veränderungsbegleitung alles weg, was nicht wirklich wichtig ist, führt die Gruppe schnell in die Tiefe und überzeugt sie, die Komfortzone zu verlassen. Dabei folgen sie gemeinsam drei Bewegungen, die für Scharmer die Schlüsselidee der Theorie U ausmachen (siehe Abbildung):

- **Die linke Seite des U nennt er Abwärtsbewegung.** Dieses „Abwärts“ führt in Tiefe, zu Intensität, aber nicht ins „Tal der Tränen“ eines klassischen

Veränderungsprozesses. Sondern ...? Indem sich die Teilnehmenden hier öffnen, finden sie zu einer neuen Haltung zum Veränderungsthema. Man könnte versucht sein, diese Abwärtsbewegung als „Analysephase im Prozess“ zu verstehen. Das greift aber zu kurz. Zwar sind das Beobachten, Untersuchen und Analysieren wichtig – sie helfen, das Denken zu öffnen. Doch es geht um mehr: um die empathische Hinwendung zu anderen Menschen, also darum, auch das Fühlen zu öffnen. Und insbesondere auch um das Loslassen des Alten – darum, „den Willen zu öffnen“, wie es Scharmer formuliert.

- ▶ **Der Scheitelpunkt des U heißt Presencing.** Das Kunstwort hat Scharmer aus Presence (Gegenwart) und Sensing (Fühlen) zusammengesetzt. Es beschreibt den sehr besonderen Moment eines Wende- oder auch Kristallisationspunkts. Hier wendet sich der Blick, um von der Vergangenheit in die mögliche Zukunft zu schauen. Hier verbinden sich individuelle und gemeinsame Ziele, emotionale und rationale Aspekte.
- ▶ **Die rechte Seite des U ist die Aufwärtsbewegung.** Von diesem Ausgangspunkt aus – der neu gefühlten und verstandenen Wirklichkeit – entwickeln sich nun konkrete Ideen und Prototypen für die Umsetzung der angestrebten Veränderung. Viele klassische Change-Prozesse bestehen nur aus dieser Bewegung, weshalb sie

vermutlich den meisten recht vertraut sein dürfte. Gelingt es, alle drei Bewegungen zu vollziehen, sind Veränderungen wirksam, so die Grundidee von Scharmer. Dann hat sich – im Presencing – tatsächlich der innere Ort verändert, aus dem heraus wir handeln. Nach Beobachten, Loslassen und Selbstbezug ist dann genug Schwung entstanden für die Aufwärtsbewegung: Das Ziel wird magnetisch und die Umsetzung möglich.

Ein U-Prozess in drei Stunden

Wie solch ein Mini-U-Prozess aussehen kann, lässt sich am Beispiel der Kommunikationsabteilung einer internationalen Bank erklären, die 2009 – tief in der globalen Finanzkrise – am Thema Vertrauen arbeiten will. Die Verantwortlichen sind skeptisch, sehen gleichzeitig aber die Notwendigkeit, sich der Herausforderung zu stellen. „Wenn wir nicht so kommunizieren, dass wir Vertrauen wieder aufbauen, können wir es eigentlich auch ganz lassen“, so die Überzeugung. Es wird ein dreistündiger

Workshop mit zwölf Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen der Bank vereinbart.

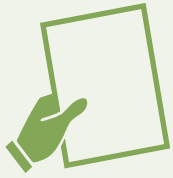
Bei der Planung der drei Stunden, die dafür vorgesehen sind, helfen sieben Leitfragen (vgl. Handout), in denen ich die drei Bewegungen der Theorie U zusammengefasst habe. Sie helfen, die notwendigen Wechsel zwischen verschiedenen Perspektiven und Methoden in einen sinnvollen Gesamtkontext zu stellen und können für die Selbstreflexion ebenso eingesetzt werden wie für die Vorbereitung eines Gesprächs, die Planung eines Coachings oder auch die Konzeptionierung einer großen Tagung. Im konkreten Fall sieht dies dann aus wie im Anschluss beschrieben.

1. Neugier – das Denken öffnen: *Was ist das vorherrschende Denken? Was könnte neugierig machen auf andere Sichtweisen?*

Der U-Prozess beginnt beim Ist-Zustand und dem Veränderungswunsch. Zuerst geht es darum, Neugier zu schaffen, also echtes Interesse für das, was kommt. Im Beispiel wird entschieden, diesen ersten Schritt vor den eigentlichen Workshop zu verlagern: Jeder Bankbereich bekommt einen Fragebogen, um eine Einschätzung abzugeben, wie es um das Vertrauen in und zu der Bank steht – gegliedert

SERVICE

- » **Cornelia Andriof: Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten.** Springer Gabler 2021, 39,99 Euro.
- » **C. Otto Scharmer: Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.** Carl Auer 2020 (5. komplett überarbeitete Auflage), 59 Euro.



HANDOUT

Einen U-Prozess planen

Für den Einstieg in die Theorie U ist es entscheidend, den gleichnamigen Prozess mit seinen sieben Schritten zu verstehen: Was ist der Ausgangspunkt, was das Ziel jeder Etappe? Was wünsche ich mir für mich oder die Menschen im Prozess? Und mit welchen Methoden lässt sich dies am besten erreichen? Sieben Leitfragen helfen bei der Planung der drei U-Bewegungen.

I. Die Abwärtsbewegung planen

Hier geht es darum, vom Startpunkt aus zu dem Ort zu finden, an dem wir wirklich bereit sind für Veränderung. Dazu gilt es, zu beobachten, was ist, sich dabei aber doppelt zu lösen: zum einen von den Vorerwartungen und Wertungen, die uns nur sehen und hören lassen, was wir eh schon wissen. Zum anderen aus dem Innen-Fokus, aus dem Zustand also, in dem wir uns fast ausschließlich mit uns selbst beschäftigen. Es geht um drei Öffnungsbewegungen und drei Emotionen.

1. Neugier: Das Denken öffnen

Zielpunkt der ersten Etappe ist Neugier, also echtes Interesse für das, was kommt.

- ▶ Leitfragen: Was ist das vorherrschende Denken? Was könnte neugierig machen auf andere Sichtweisen?
- ▶ Passende Methoden in Training und Coaching: Impulsvorträge; Diskussionen; Denkspiele, die Aha-Effekte erzeugen; Skalierungsfragen

2. Empathie: Das Fühlen öffnen

Die nächste Zielpunkt ist emotionale Beteiligung und Empathie, also eine Öffnung hin zum anderen. Der Königsweg dafür heißt Perspektivwechsel.

- ▶ Leitfrage: Wie können wir uns in die verschiedenen Perspektiven zum Thema hinein fühlen?
- ▶ Methoden: Assoziatives Arbeiten mit Bildern und Geschichten; Befragungen

und Erfahrungsberichte; zirkuläre Fragen

3. Mut: Den Willen öffnen

An dem Punkt, an dem in Veränderungsprozessen oft die Angst regiert, heißt das nächste Ziel Mut – zur aktiven Bewegung des Loslassens, um Platz zu schaffen für Neues.

- ▶ Leitfragen: Wie können wir erkennen, was uns bremst? Wie gelingt Loslassen?
- ▶ Methoden: Kraftfeldanalyse, Gruppengespräche zu Treibern und Barrieren, Input plus Diskussion, Reflexion der Bilder, Wunderfragen o.ä.

II. Das Presencing gestalten

4. Wendepunkt: Verbindung schaffen

Ziel dieser Etappe ist die Herbeiführung des Wendepunkts, von der Vergangenheits- zur Zukunftsorientierung. Es geht darum, mit sich selbst, den anderen und der Welt in Verbindung zu treten und die „im Entstehen begriffene Zukunft“ intuitiv zu erkennen.

- ▶ Leitfragen: Wie gestalten wir Presencing? Hej, was geht?

- ▶ Methoden: Journaling, Spaziergang zur Reflexion, Stille, Körperarbeit, Theater

III. Die Aufwärtsbewegung vorbereiten

Nun geht es um die Konkretisierung des bisher Erlebten. Das am Wendepunkt erkannte Veränderungsziel wird ins Jetzt geholt und in drei Etappen im Stile von Design Thinking ausgestaltet und greifbar gemacht.

5. Kreativ denken: Kommen lassen und verdichten

Ziel hier ist es, der Kreativität freien Raum zu geben, Ideen zu generieren und zu clustern.

- ▶ Leitfragen: Wie können wir Ideen sammeln? Wie können wir sie verdichten?
- ▶ Methoden: Brainstorming, alle Kreativitätstechniken

6. Prototypen: Ideen konkretisieren

Das nächste Ziel ist es, Ideen begreifbar zu machen und anzutesten, also Prototypen des Neuen zu gestalten.

- ▶ Leitfrage: Wie können wir daraus Maßnahmen erarbeiten?
- ▶ Methoden: kreative Gruppenarbeiten, Malen, Bauen, Lego Serious Play®

7. Umsetzen: Weitermachen

Das letzte Ziel ist, ins Tun zu kommen. Das gelingt, indem Verbindlichkeiten geschaffen, Verantwortungen übertragen und passende Rahmenbedingungen und Routinen angeboten werden.

- ▶ Leitfragen: Wie verproben wir diese? Wie machen wir weiter?
- ▶ Methoden: Pilotprojekte, Testformate mit Verbindlichkeiten, Routinen und passenden Rahmenbedingungen

Im Presencing wird der innere Ort verändert, aus dem heraus wir handeln. Dadurch entsteht Schwung für die Umsetzung.

nach den Kriterien: Bekanntheit, Qualität, Ethik und Nachhaltigkeit. Die Vielfalt der Kriterien konkretisiert das Nachdenken über Vertrauen und hält die Teilnehmenden davon ab, eine diffuse Opferhaltung angesichts der globalen Krise einzunehmen.

2. Empathie – das Fühlen öffnen: *Wie können wir uns in die verschiedenen Perspektiven zum Thema hinein fühlen?*

Obwohl die Gruppe zweifellos erwartete, dass zu Beginn des Workshops die Bewertungen diskutiert würden, wird darauf verzichtet. Für so viel Komfortzonen-Tätigkeit ist in dem kurzen Meeting keine Zeit. Besprochen wird stattdessen, wie es den Einzelnen beim Ausfüllen des Fragebogens ging. Welche Kriterien sind besonders schwergefallen? Welche Bewertungen haben sie vielleicht erschüttert? Dann wurden alle eingeladen, sich die Dashboards mit den Antworten einmal als Kunde oder Kundin und einmal aus Mitarbeitersicht anzusehen und zu kommentieren. Anschließend suchten alle – jeweils für sich – aus einer großen Auswahl an Bildern zwei passende aus: eines, das zu dem Fragebogen-Ergebnis passt, sowie eines, das den Wunschzustand zeigt. Die Bilder werden auf einem weiteren Board gesammelt. Nach 45 Minuten ist nicht nur die Perspektive der Anwesenden, sondern auch ihr Verständnis für andere geweitet.

Loslassen und loslegen

3. Mut – den Willen öffnen: *Wie können wir erkennen, was uns bremst? Wie gelingt das Loslassen?*

Die beiden so entstandenen Kollagen – die Wahrnehmung des Vertrauens im Ist- und im Zielzustand – bilden nun die Grundlage für ein Gespräch über Blockaden, das helfen soll, zu erkennen, was den Zielzustand derzeit so unerreichbar macht und wie

sich dies ändern ließe. Die wichtigsten Erkenntnisse in der Runde: Es muss darum gehen, Verantwortung zu übernehmen und aus der Opferrolle herauszukommen, und darum, aktiv auf Kunden und Mitarbeiter zuzugehen. Angesichts der Krise eine enorme Herausforderung, schließlich sahen sich alle mehr oder weniger unschuldig als „Prügelknaben“ der Nation. Nach weiteren 45 Minuten ist die Bereitschaft, dies zu ändern, aber geweckt.

4. Wendepunkt – Presencing: *Wie gestalten wir Presencing? Hej, was geht?*

Für den zentralen Moment im U-Prozess werden zehn Minuten eingeplant: Alle reflektieren für sich in einem Moment der Stille schriftlich, was sie bisher erfahren, gefühlt und erlebt haben. Dabei werden sie von Fragen angeleitet, die sie in unterschiedlichen Perspektiven zum Veränderungsthema führen. Schreiben verlangsamte das Denken und damit vertieft es sich. Und niemand kann ausweichen, ist also gezwungen, das Thema mit sich selbst in Verbindung zu bringen: Durch das Journa-

ling wird der gemeinsame, kollektive Prozess verschmolzen mit einem inneren, individuellen Prozess. Das Erlebte wird so verbindlich und machbar. Die Veränderung wird zum individuellen Projekt. Direkt im Anschluss folgt eine 15-minütige Pause, in der die Gruppe angeregt wird, sich zu bewegen. Die Stimmung ist jetzt spürbar anders: nachdenklicher, offener, verdichtet. Jetzt ist der Moment, an dem sich der Fokus von vergangenheits- zu zukunftsorientiert verschieben soll.

5.–7. Die Aufwärtsbewegung – kreativ denken, Prototypen, umsetzen: *Wie können wir Ideen sammeln und verdichten? Wie können wir daraus Maßnahmen erarbeiten? Wie verproben wir diese? Wie machen wir weiter?*

Für die gesamte Aufwärtsbewegung werden weitere 45 Minuten eingeplant. In zwei Kleingruppen sammeln die Teilnehmenden aus Moderationskarten Ideen, wie es aussehen könnte, Verantwortung zu übernehmen und sich aus der Opferrolle zu befreien, und clustern die Karten gemeinsam nach Zielen. Die Ergebnisse:

1. Zum Thema *Verantwortung* ergeben sich für den Kommunikationsbereich konkrete Kommunikationsformate und -inhalte. Die Führungskräfte sind sich einig, an ihrem eigenen täglichen Verhalten zu arbeiten. Für die Teilnehmenden ist die wohl wichtigste Erkenntnis, dass sie in ihrem Alltag persönliche Verantwortung überneh-

men und entsprechende Handlungsmöglichkeit suchen können.

2. Sehr konkret ist der Prototyp zu *„Raus aus der Opferrolle“, eine Fortbildungsreihe für alle, die krisenrelevante Soft Skills vermitteln soll. Sie sollen lernen, für Mitarbeiter und Kolleginnen da zu sein und ihnen den Rücken zu stärken, und nicht zuletzt beim gemeinsamen Lernen mal wieder Leichtigkeit, Spaß, Zusammengehörigkeit zu erleben.*

In der abschließenden zehnminütigen Feedback-Runde dominiert die Meinung: *„Wir hätten nie gedacht, dass wir zum Thema Vertrauen überhaupt miteinander reden können!“* Dass der Austausch so intensiv wird und so konkrete Ergebnisse liefert, überrascht alle. Der Mini-U-Prozess hat gewirkt.

Die Besonderheiten des U

Otto Scharmer ist Aktionsforscher, seine Theorie U eine Praxis. Was sie von anderen Change-Ansätzen unterscheidet, ist vielfältig. Zum einen ist da die Mindfulness der eingesetzten Methoden, die eine besondere Intensität in den Prozess bringt. Zum anderen aber werden hier Dinge zusammengeführt, die sonst isoliert bleiben, oder gänzlich übersehen werden:

1. Die Abwärtsbewegung des U beinhaltet eine rationale und eine emotionale Ebene. Und vor allem auch eine bewusst aktivierende: Durch das

willentliche Loslassen hinderlicher Gedanken und Gewohnheiten wird Platz geschaffen für Neues. Diese Lösung fehlt in vielen anderen Prozessen, und sie ist doch so wichtig.

2. Am Wendepunkt des U steht das Presencing, in dem Gegenwart und Zukunft zusammenkommen und sich der Blick nach vorne wenden kann. Gleichzeitig werden individueller und kollektiver Prozess verschmolzen und durch den Selbstbezug für alle greifbar und verbindlich. Zusammen mit dem Loslassen entsteht dadurch reichlich Schwung für die Aufwärtsbewegung des U. Das Ziel ist magnetisch geworden und die Umsetzung möglich.

Tipps & Anmerkungen

Eine Herausforderung für die Moderation ist es in so kurzen Prozessen, die Balance zu finden zwischen strengem Timekeeping und angemessenem Raum für die Dynamik der Gruppe. Eine agile Agenda kann hier helfen: Auf einer Matrix aus den Uhrzeiten und den drei Spalten für *„To-do“*, *„Ongoing“* und *„Done“*

lassen sich die geplanten Agendapunkte auf Moderationskarten immer weiter schieben. Diese optische Orientierung hilft der Gruppe: Alle sehen, was noch vor ihnen liegt – vor allem aber auch, was sie schon geschafft haben.

Stockt die Agenda, ist es in jedem Fall besser, den kritischen Momenten Raum zu geben, als konsequent durch den Prozess zu gehen. Droht die Planung überhaupt nicht aufzugehen, ist es sinnvoll, sich mit der Gruppe gemeinsam Zeit zu nehmen, um eine Lösung zu finden. Ein aktives Vorgehen ist immer besser als Hetze oder Unklarheit.

Große Bedeutung hat darüber hinaus die gute Vor- und Nachbereitung: Beides ist bei solchen Workshops natürlich immer wichtig, gerade bei so kurzen Prozessen aber sind sie absolut erfolgskritisch. Hier ist es sinnvoll zu überlegen, ob sich auch einzelne Schritte ausgliedern und sich zum Beispiel als selbstständige Vorbereitung planen lassen. Oder ob direkt ein Folgeprozess für eine intensivere Begleitung der Umsetzung angeboten wird.

Cornelia Andriof ■



Die Autorin: Dr. Cornelia Andriof unterstützt als Coach, Beraterin und Moderatorin Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Dabei arbeitet die Inhaberin der Managementberatung Kraft & Partners Deutschland schon seit Jahren auch mit der Theorie U. Kontakt: www.kraft-partners.de