

Theorie U und Presencing im Großgruppenformat

Grundlegender Wandel, vor dem in dieser Zeit viele Organisationen stehen, ist ein tief gehender Prozess, der Identität, Werte und Selbstverständnis berührt. Nichts ist frustrierender als das Bemühen, existentiellen Situationen einer Organisation mit technischen Problemlösungen begegnen zu wollen. Es ist wie Deckstühle ausrichten zu wollen auf einem sinkenden Kreuzfahrtschiff.

Grundlegender Wandel muss auf allen Ebenen einer Organisation ansetzen und möglichst viele Menschen aktiv einbeziehen. Die Theorie U bietet einen sehr nützlichen theoretisch-konzeptionellen Rahmen für diese Ebene organisationalen Lernens.

In diesem Beitrag (*) stelle ich Erfahrungen zur Verfügung, wie grundlegende Change-Prozesse auf der Basis der Theorie U mit Elementen der Großgruppenarbeit wirkungsvoll unterstützt werden können. Dabei kommen u.a. World Cafe, Appreciative Inquiry, und Dialog-Techniken zum Einsatz.

ABSTRACT

Today many companies are confronted with fundamental change, a profound process affecting identity, values and self-conception of organisations. There is hardly anything more frustrating than attempting to manage such existentially company situations only with technical solutions. That is like aligning deckchairs while the cruiser is already sinking.

Fundamental change has to focus on all levels of an organisation and should actively involve as many people as possible. Theory U offers a very useful theoretical and conceptual framework for this level of organisational learning.

This paper explains, in what way large group interventions, such as World Café, Appreciative Inquiry and Dialogue techniques, based on Theory U, can be used to support fundamental change processes effectively.

Theorie U und Presencing

Die Theorie U (Scharmer 2007) ist ein Modell für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Organisationen. Sie bietet einen theoretisch-methodischen Rahmen, entstanden aus der Frage: Wie kommt das Neue in die Welt? Kern des Modells ist der Presencing-Ansatz, Presencing ein Kunstwort aus *presence* und *sensing*: in der Gegenwart die Zukunft erspüren. Unter der Annahme, dass die Zukunft sich nicht durch Fortschreiben oder Extrapolation der Vergangenheit gestalten lässt, sondern durch Wahrnehmung der in der Gegenwart im Entstehen befindlichen Zukunft, wird in diesem Ansatz die Aufmerksamkeit konsequent auf den Quellort der entstehenden Zukunft gerichtet. Die Idee ist, einen Zugang zu diesen ungenutzten Potentialen von Individuen und Organisationen zu finden, aus denen wirklich Neues entstehen kann.

Beobachten und Zuhören auf tieferen Ebenen

Eine Zugangsmöglichkeit zu diesen ungenutzten Potentialen ist das Beobachten und Zuhören auf tieferen Ebenen. Es gilt nicht das zu beobachten, was (Produkt) ein Mensch tut oder wie (Prozess) er es tut, sondern woraus (Quelle) sich dieses Handeln speist, aus welcher (inneren) Quelle sein Handeln entsteht. Diese Quelle, diese innere Verfasstheit, prägt unsere Aufmerksamkeit, mit der wir der Welt begegnen.

Scharmer unterscheidet weiter vier Ebenen des Zuhörens, die jeweils die Art unserer Aufmerksamkeit und damit die Art der Wahrnehmung, des Erkennens und schließlich die Art unseres Handelns prägen.

(1) Downloading

Wir hören das, was dem Erwarteten entspricht. Wir sehen das, was unsere vorhandenen Urteile bestätigt oder ergänzt. Unser Wahrnehmungsorgan ist die Gesamtheit der uns tragenden Urteile. Und das Handeln bleibt in den Mustern der Vergangenheit, wir reagieren.

(2) objektivierendes Zuhören (Debatte)

Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das, was abweicht, was anders ist. Es wird beobachtet, seziiert, gefragt, differenziert und die Antworten/Daten ausgewertet. Wahrnehmungsorgan sind unsere Sinnesorgane, mit denen wir die Welt beobachten. Dies ist der Grundmodus klassischer Wissenschaft. Wir befinden uns im Diskurs, in der Debatte anderen gegenüber, wir gestalten um, wir optimieren.

(3) Empathisches Zuhören (Dialog)

Die Aufmerksamkeit verschiebt sich über die eigenen Grenzen hinaus, zum Anderen, zu dem Ort von dem aus der Andere spricht. Wir verlassen unsere Welt und wir sehen die Welt mit den Augen des Anderen. Wir öffnen uns für einen Dialog. Wir kommen in Berührung mit dem Anderen, trennende Grenzen lösen sich auf, wir kreieren etwas Neues. Unser Wahrnehmungsorgan ist die Intelligenz des Herzens.

(4) Schöpferisches Zuhören

Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf das Feld der im Entstehen begriffenen Zukunft. Es eröffnet sich ein innerer Raum der Stille und des Werdens. Es entsteht eine Beziehung zu unseren höchsten Zukunftsmöglichkeiten. Wahrnehmungsorgan ist die Öffnung des Willens, der Bereitschaft, tiefere Resonanzen erspüren zu wollen. Es entsteht etwas Neu. Schöpferisches Zuhören ist mit Stille, Innehalten und Rückzug verbunden.

Individuen und Organisationen sollten ihre Aufmerksamkeit auf alle vier Ebenen richten können. Nach Scharmer können Innovation, Veränderung zweiter Ordnung und Lernen dann entstehen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf die tiefer liegenden Ebenen 3 und 4 richten. Die Auswertung von rund 150 Interviews, die Scharmer mit Wissenschaftlern, Künstlern, Führungskräften, Erfindern, Religionsführern unterschiedlicher Kulturen zu der Frage führte, wie das Neue in die Welt kommt, bestätigt dies. Das Neue entsteht im Innehalten, im Loslassen, in einem freien Raum.

Drei Bewegungen

Scharmer beschreibt drei Bewegungen, die notwendig sind, die tieferen Schichten des Lernens zu aktivieren. Es sind drei Bewegungen, die ein soziales Feld entstehen lassen, das die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf die im Entstehen befindliche Zukunft unterstützt.

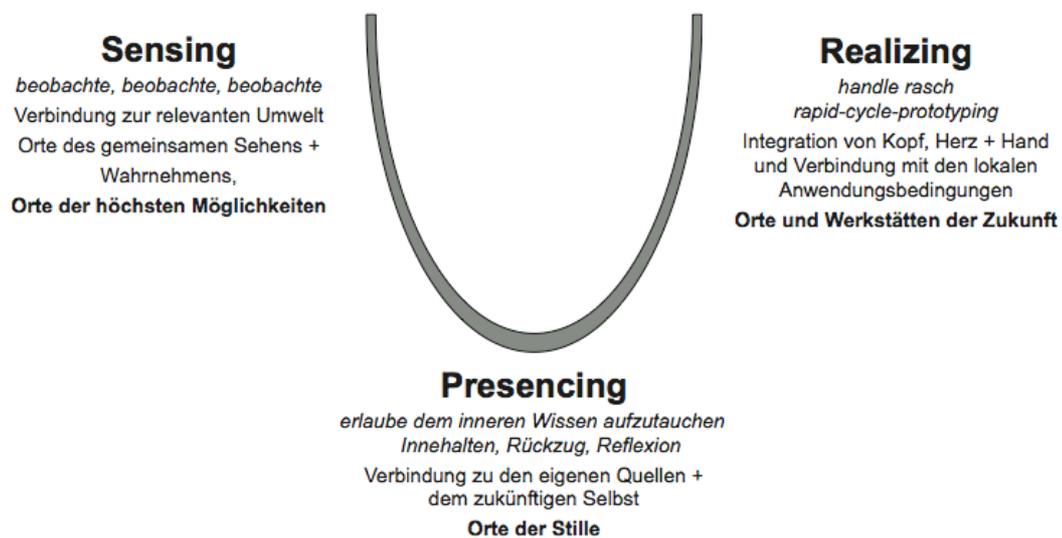


Abbildung (1): die Grundform der Theorie U in drei Bewegungen nach O. Scharmer

(1) Sensing

beobachte, beobachte, beobachte: es wird der Blick auf das eigene System vielfältig geöffnet und eine Verbindung mit den relevanten Umwelten hergestellt. Es werden die eigenen Ressourcen beleuchtet (z.B. durch ein AI), eigene verschüttete Lösungen gesichtet und das aktive Zuhören ermöglicht. Es entsteht ein Ort des gemeinsamen Sehens, Zuhörens und Wahrnehmens der eigenen Organisation vor allem aus der Sicht der Umwelt.

(2) Presencing

lass das innere Wissen entstehen: es wird der Blick auf die eigenen Quellen gerichtet und eine Verbindung hergestellt zwischen dem eigenen gegenwärtigen und dem zukünftigen Selbst, eine Verbindung zwischen dem, was mich trägt, was mich speist und dem was ich noch erreichen kann unter den bestmöglichen Bedingungen und auch erreichen möchte. Es entsteht ein Ort der Stille, durch den die Verbindung zu den Quellen der eigenen Kraft,

Kreativität, Lebendigkeit und Energie neu erschlossen und vertieft wird, sowohl auf individueller, als auch auf kollektiver Ebene. Es entsteht ein Dialog mit der im Entstehen befindlichen Zukunft in der Gegenwart. Dieser Ort der Stille kann sehr verschieden sein, er hat immer einen Charakter von Ruhe, bei-sich-sein, innerer Achtsamkeit, Stille, schöpferischer Präsenz, Loslassen, Zeit-geschenkt-bekommen. Und es braucht Mut und Wille, die Zukunft in mir entstehen zu lassen. Der Ort hat einen meditativen Charakter in vielfältiger Form. Es ist zunächst ein individueller Prozess, der dann in einen kollektiven überführt wird, um dann die „Samen und Keime der Zukunft“ heraus kristallisieren zu können.

(3) Realizing

handle schnell durch die Integration von Kopf, Herz und Hand: Die Samen und Keime der Zukunft werden schnell in die Wirklichkeit gebracht, um kurze, intensive Lernphasen zu ermöglichen (rapid cycle prototyping). Es werden Mikrokosmen oder Treibhäuser für die Vorboten der Zukunft geschaffen, in denen sie weiter entwickelt werden können ohne den Abwehrreaktionen der Umgebung ausgesetzt zu sein. In einem weiteren Schritt wird die Auspflanzung in die neue Umgebung, die Welt, in der das Neue seine Wirkung entfalten können soll, in den Blick genommen, um deren Immunsystem nicht allzu sehr zu stressen. Es entstehen in dieser Bewegung Orte oder Werkstätten der Zukunft, in denen die Lösungskeime in kurzzyklischen Lernprozessen gemeinsam erkundet werden. Diese Orte verbinden die Intelligenz der Hand mit den lokalen Anwendungsbedingungen.

Das Modell der Theorie U wird von Scharmer immer wieder - vielfach variierend - in der grafischen Form des U beschrieben. Die Gesamtbewegung des Prozesses folgt - wie einer Schreibbewegung - einem Rhythmus von Eintauchen, Innehalten und Auftauchen, wobei das Innehalten am Boden des U verortet ist. Die einzelnen Bewegungen oder Schritte auf dem U, die weiter ausdifferenziert werden können, sind als Interventionen zu verstehen, die jeweils einen spezifischen Aspekt in der Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf die im Entstehen begriffene Zukunft unterstützen (1). Unsere Erfahrung zeigt, dass diese einfache klare Form (U) für Kunden, gerade bei einem sehr komplexen Prozess, gut nachvollziehbar ist und Vertrauen in einen Weg schafft, an dessen vorläufigem Ende Prototypen von Lösungen und deren Einbettung in die reale Welt stehen können.

Drei Bewegungen und ihre Unterstützung im Großgruppen-Format

Im folgenden will ich auf einige methodische Varianten eingehen, mit denen wir im Laufe unserer Arbeit mit der Theorie U experimentiert und gute Erfahrungen gesammelt haben.

(1) Orte höchster Möglichkeiten (Beobachte, Beobachte, Beobachte)

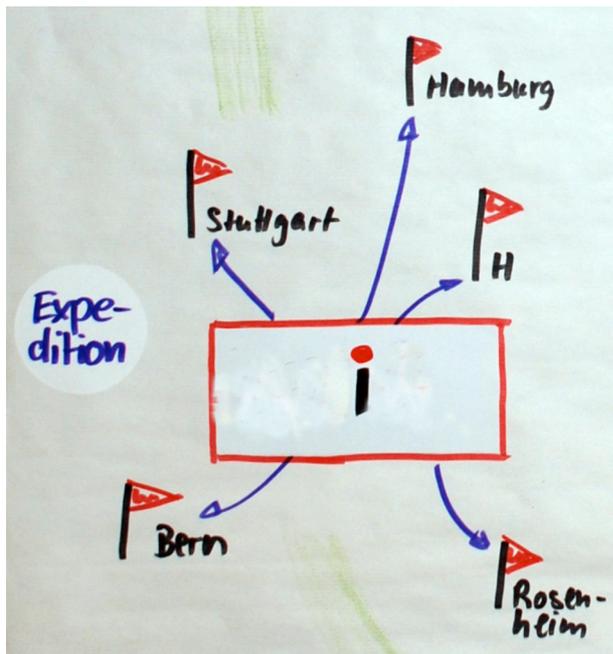
Als Orte höchster Möglichkeiten werden Organisationen, Institutionen, Personen, Regionen o.ä. beschrieben, von denen man Antworten auf die eigenen Fragestellungen erhofft oder von denen man weiß, dass sie für gleiche oder ähnliche Problemstellungen schon wegweisende Lösungen gefunden haben, schlicht: kraftvolle, personell, inhaltlich inspirierende Orte.

Unterstützende Fragen können sein: wo in der Welt können wir kreative Antworten auf unsere Fragen bekommen? Wo in der Welt wurden für gleiche oder ähnliche Problemstellungen schon Lösungen gefunden, die uns deutlich weiter bringen können? Welche Person könnte uns

besonders inspirieren? Was würden uns XY (mögliche Repräsentanten der Orte höchster Möglichkeiten) zu unserer Fragestellung raten?

Innerhalb einer Großgruppen-Konferenz kann ein Schritt der gemeinsame Austausch und die kollektive Suche nach diesen Orten sein.

Es gibt keine gedankliche, räumliche oder geografische Begrenzung, manchmal vielleicht finanzielle. Die neuen Medien erlauben, fast jeden Kontakt auf der Welt aufzunehmen. Ziel ist es mit offenem Geist und Herzen Ideen für die im entstehen befindliche Zukunft zu suchen und nicht das Bestehende bestätigt finden zu wollen. Bei größeren Change-Prozessen arbeiten wir hier mit Lernexpeditionen, die zwischen mehreren GG-Interventionen unterwegs sind. Kleine Teams (2-4 Personen) erkunden nach intensiver Vorbereitung ein fremdes System, eine Organisation, befragen eine Person, einen Ort höchster Möglichkeiten zu ihrem Anliegen. Die Teams arbeiten mit einem von ihnen erarbeiteten Erkundungs- und Auswertungsleitfaden, wobei sie von uns in der Entwicklung unterstützt werden. Dabei wird der Blick auch darauf gerichtet, was die Quellen des Handels und der Entwicklung dieses beobachteten Systems sind, was die unmittelbar überraschenden oder irritierenden Anregungen aus dieser Lernexpedition sind, welche tiefer liegenden Fragen aufgetaucht sind und mit welchen eigenen Gefühlen die Erkundung vor Ort verbunden ist.



Soll in dieser Bewegung auch eine Verbindung zu den ungenutzten Ressourcen oder verschütteten Lösungspotentialen einer Organisation hergestellt werden, eignen sich ein klassisches AI-Interview oder ein individueller Presencing-Prozess, der durch ein Set von spezifischen Fragen begleitet wird. Geht es eher darum, die wechselseitige Aufmerksamkeit und das gegenseitige Zuhören zu ermöglichen, wenden wir Elemente der Dialog-Technik an (Bohm 2004).

Abbildung (2): Lernexpeditionen an Orte höchster Möglichkeiten

(2) Orte der Stille (lass das innere Wissen entstehen)

Auf die sicherlich nahe liegende Frage: „kann ein Ort der Stille in Großgruppen-Konferenzen realisiert werden und wie wird er angenommen?“ gleich eine erste Antwort: neugierig und dankbar. Für uns selbst auch überraschend, wie offen und dankbar eine „geschenkte Zeit“ eine „Zeit nur für mich“ die „Ruhe“ ein „Loslassen-Können für den Moment“ von den Teilnehmenden aufgegriffen und als produktives Geschenk angenommen wird. Mit dem Ort der Stille wird der Zugang zu den Quellen des Selbst, der eigenen Kraft, Kreativität und

Lebendigkeit unterstützt und es können Bilder eines höchstmöglichen Selbst entstehen. Das gewordene Selbst und das zukünftige Selbst treten in einen Dialog, aus dem die Samen und Keime der Zukunft entstehen können.

Der Ort der Stille kann als Stille im Raum mit einer Dauer ab 30 Minuten bis hin zu einem mehrtägigen Retreat in der Natur gestaltet werden. Wir haben gute Erfahrungen mit der Nutzung von Naturräumen gemacht: offene, weite Landschaften, Wälder, Parks, historische Gärten (wie die Herrenhäuser Gärten mit ihren abwechslungsreichen, vielfältigen Gartenräumen), botanische Gärten. Naturräume weiten den Blick und öffnen das Herz durch ihre natürliche Ästhetik. Es sind weitgehend zweckbefreite Räume, in denen man sich, die Anderen und die Organisation neu spüren und erleben kann. Sie fördern das Gefühl, zu etwas größerem Ganzen zu gehören und verändern die Perspektiven. Museen sind nur vermeintlich ruhig, haben je nach Exponaten keine „neutrale“ Ästhetik und lenken die Aufmerksamkeit ab. Wird der Konferenzraum selbst als Ort der Stille genutzt, wählen wir den Kreis als geschlossene, zentrierte Form.

Die Aktivität im Ort der Stille ist zunächst immer eine individuelle mit einer spezifischen Aufgabe. In der Natur sollte sie mit Bewegung verbunden sein, im Raum mit Sitzen. In kleinen, sich schrittweise vergrößernden Gruppen (z.B. analog zum AI-Summit) werden die Impressionen und Erlebnisse aus der Stille ausgetauscht, um so die Samen und Keime identifizierbar und benennbar zu machen, so vage sie auch noch sein mögen. So lassen sie sich bündeln, um Ideen und Ansätze für erste im rapid-cycle-prototyping zu erkundende Vorboten der Zukunft zu fassen. Gelingt es, die Orte der Stille in einem Großgruppenformat wirksam zu gestalten, gibt es dem Prozess einen entscheidenden Impuls, inhaltlich wie energetisch.



Abbildung (3): Sammlung von Samen und Keimen in einer Presencing-Bewegung

Der Ort der Stille ist auch ein Ort der Selbstverantwortung jedes Einzelnen für die im Entstehen begriffene Zukunft: „Was braucht die Zukunft von Dir, um in die Welt zu kommen?“ Jeder ist daran beteiligt, jeder kann sich beteiligen und jeder trägt Verantwortung für das Gelingen.

(3) Orte und Werkstätten der Zukunft (handle schnell durch die Integration von Kopf, Herz und Hand)

In dieser Bewegung werden die Räume und Bedingungen geschaffen, in denen die Beteiligten gemeinsam Lösungen für die Herausforderungen des Systems kreieren, testen, verfeinern und die Umsetzungsbedingungen klären. Ziel ist es, die Verbindung von Kopf, Herz und Hand in allen Schritten zu ermöglichen. Der Schwung der Begeisterung für die frisch heraus kristallisierten Ideen (gebündelte Samen und Keime) soll genutzt werden. Es soll vermieden werden, dass gut eingeübte Entscheidungsmuster der Organisation oder bekannt langwierige Planungs- und Selektionsprozeduren wirksam werden und so möglicherweise die Samen und Keime für einen grundlegenden Wandel des Systems vernichten können. Es braucht ein schlankes Projektmanagement, das ein rapid-cycle-prototyping unterstützt. Es wird der Rahmen für schnelle, transparente Entscheidungen der Teams, für ein offenes Kommunikations- und Informationssystem zwischen den Teams/Projekten geschaffen, also ein Rahmen für kurzyklische Lern-, Austausch- und Entwicklungsprozesse. Und es werden Bedingungen formuliert, nach denen eine Lösungsidee fallen gelassen oder neu aufgenommen werden kann. Je nach Größe und Gestaltung des Change-Prozesses arbeiten mehrere Teams parallel und präsentieren die Zwischenergebnisse in Workshops oder GG-Konferenzen. Hier können Fokussierungen und Weichenstellungen transparent und sozial tragfähig vorgenommen werden. Abschließend werden Entscheidungen über die zu realisierenden Lösungen getroffen und der Rahmen gestaltet, unter dem die Umsetzung erfolgen kann.

Eine Einrichtung gestaltet ihre Zukunft nach traumatisierenden Erfahrungen

Das Kollegium einer Einrichtung (Heim, Schule + Tagesgruppen) für Kinder in schwierigen Lebensumständen bittet uns, sie dabei zu unterstützen, eine traumatisierende Erfahrung der Einrichtung besser verarbeiten zu können. Die Einrichtung galt in den 90-ern in der Fachöffentlichkeit als ein Vorzeigemodell. Pädagogische Konzepte, sozialpädagogische Unterstützungsformen, Integration von Eltern und sozialem Umfeld sowie die Einbeziehung von Naturerfahrung waren wegweisend. Vor etwas mehr als drei Jahren wurde ein Fall von mehrfachem sexuellen Missbrauch eines Psychologen an Kindern des Heimes öffentlich. Die Einrichtung ist geschockt, das Vertrauen unter den Kollegen und Kolleginnen erschüttert, die Presse greift den Vorfall auf, dem betreffenden Mitarbeiter wird gekündigt. Die Belegungszahlen gehen zurück. In vielen Gesprächen und Seminaren der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird das Thema bearbeitet. Einige Monate vor dem Kontakt zu uns, gesteht ein Erzieher, sich in eine Bewohnerin verliebt zu haben und verlässt die Einrichtung. Obwohl es sich um eine andere Situation handelt, sind die alten Verunsicherungen und Zweifel wieder aufgebrochen, die Einrichtung ist gelähmt. Die Geschäftsführung denkt über eine Schließung nach und verlangt vierteljährliche Wirtschaftsberichte.

Die Delegation des Kollegiums, die das Gespräch mit uns suchte, denkt an einen Schritt der Aufarbeitung der Zweifel, Verdächtigungen, Schuldgefühle, Verunsicherungen und des latent

erschütterten wechselseitigen Vertrauens. Wir schlagen vor, den Blick in die Zukunft zu richten und den Kontakt zu den eigenen Ressourcen und Kompetenzen wieder zu ermöglichen, verbunden mit einem Blick auf die Entwicklung der letzten drei Jahre. Denn die Existenz der Einrichtung und der eigenen Arbeitsplätze steht auf dem Spiel. In Grenzsituationen brauchen Organisationen wie Individuen zweierlei: zum einen die Entscheidung Überleben zu wollen, zum anderen Aktivität, um in kleinen Lernschleifen den richtigen Weg finden zu können, so unsicher das Terrain auch sein mag. Stillstehen oder Zurückblicken endet meist tödlich (2).

Den Kern dieses Prozesses bildet eine zweitägige Großgruppen-Konferenz aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (40) des Heimes, der Tagesgruppen und der Schule, vom Leiter bis zur Sekretärin, inclusive einem Mitglied der Geschäftsführung des Trägers der Einrichtung. Das Design der Konferenz orientiert sich an der Theorie U mit den drei vorher skizzierten Bewegungen (3).

Bewegung (1): Die individuellen und kollektiven Erfahrungen der letzten Jahre werden in einer Energielandkarte (4) abgebildet und besprechbar gemacht. Jeder/Jede verortet sich in einer Matrix, die mit den Achsen ‚Maß meiner Zielorientierung‘ und ‚Maß meiner Aktivität‘ auf dem Boden des Konferenzraumes aufgespannt wird. Um einen Unterschied zu erzeugen und so Entwicklungen in dieser Zeit sichtbar machen zu können, werden zwei Zustände abgebildet: der Zustand (jede Person positioniert sich in der Matrix) zum Zeitpunkt unmittelbar nach dem bekannt werden des zweiten Falls und als zweiter Zustand die momentane Situation. Es entstehen zwei Energielandkarten von zwei Zuständen der gesamten Einrichtung. Die Differenz der Bilder zeigt, dass es bereits eine deutliche Entwicklung in Richtung produktiver Energie gegeben hat.

Individuell zeigen sich große Unterschiede, wie Jeder/Jede wieder seinen/ihren Weg gefunden hat. Jeder Person wird die Gelegenheit gegeben, im Raum den Weg zwischen den beiden eigenen Energiezuständen individuell nach zu vollziehen und dabei auf Gedanken, Emotionen und Körpergefühle zu achten. In Murmelgruppen besteht die Chance die individuellen Erfahrungen der Verarbeitung mit anderen auszutauschen und zu einem Gesamtbild zusammen zu fügen.

Im weiteren wird ein individueller Presencing-Prozess angeboten. Mit 12 Fragen, von uns Schritt für Schritt vorgelesen, werden die Teilnehmenden durch einen individuellen U-Prozess geführt. So entstehen erste individuelle Zukunftsbilder, Fundstücke von dem, was jedem wirklich wichtig ist, was jede noch in die Welt bringen möchte, beruflich wie persönlich, und es werden erste individuelle Samen und Keime der Zukunft heraus kristallisiert. Insgesamt entsteht so eine gemeinsame Ausrichtung auf die Zukunft. In Kleingruppen findet ein kurzer Austausch statt über den individuellen Prozess, nicht über die Inhalte.

Die Beobachtung der eigenen Einrichtung aus relevanten Außenperspektiven ergänzt diese erste Bewegung auf dem U-Prozess. Vier Gruppen betrachten die eigene Einrichtung jeweils aus einer anderen Perspektive: die der Kinder, die des Trägers der Einrichtung, die der Umwelt (Öffentlichkeit/Jugendämter) und die der Einrichtung selbst als Ganzes. Die Fragen dabei sind:

- wenn Sie sich die Einrichtung aus dieser Perspektive anschauen, was beobachten Sie, das für die Zukunft der Einrichtung eine besonders stimulierende, energetisierende oder anregende Wirkung haben kann?
- Und wo müssten Sie hingehen, mit wem müssten Sie sprechen oder was inszenieren, um diesem Potential die höchste Wirkung zu geben?

Eine Präsentation der Beobachtungsergebnisse schließt sich an.

Bewegung (2): Der Tag endet mit einer einmoderierten Phase der Stille, in der Jedem/Jeder der Raum gegeben wird, den Tag revue passieren zu lassen und dabei Bilder, Assoziationen, Fragen, Ideen, Gefühle entstehen zu lassen, die Hinweise auf die höchstmögliche Zukunft der Einrichtung geben können. Zudem wird die Nacht zwischen den beiden Konferenztagen als Verlängerung des Ortes der Stille genutzt. Es wird die Achtsamkeit auf Bilder, Ideen und Gefühle in Träumen und vor allem in Halbwachphasen gelenkt. Durch die Nacht und durch die Assoziationen des ersten Tages angeregt, sollen die Teilnehmenden am morgen ein Objekt, ein Symbol aus ihrer persönlichen Umwelt mitbringen, das für Sie als Samen und Keime der höchstmöglichen Zukunft der Einrichtung steht.

Bewegung (3): Jeder/Jede legt das Symbol am anderen Morgen in den Raum und beschreibt es in seiner assoziativen Bedeutung. Der Boden des Raumes ist bunt belegt, die Ideen sind im Raum. Drei Repräsentanten der Teilnehmenden (Leiter incl.) clustern die Symbole als Samen und Keime der Zukunft und kristallisieren Prototypen für die Zukunftsentwicklung der Einrichtung heraus. Es entstehen 9 Zukunftsthemen (Prototypen), die sie weiter bearbeiten wollen.

Im weiteren Schritt dieser Konferenz wird der Rahmen für das Prototyping gesetzt und vereinbart. Folgende Fragen unterstützen diesen Schritt: Wie könnten die Treibhäuser, Baumschulen, d.h. die Mikrokosmen aussehen, in denen mit den Samen und Keimen der höchstmöglichen Zukunft unserer Einrichtung erste Erfahrungen gesammelt werden können? Was kann am Ende entstanden sein? Wer soll unbedingt beteiligt sein? Wie soll es gestaltet sein? Wo findet es statt? Es bilden sich Gruppen nach persönlichem Interesse. Jeder/Jede hat die Möglichkeit eines der Zukunftsthemen weiter voran zu bringen. Die inhaltliche Arbeit wird nach der Konferenz in kleinen Teams intensiv fortgesetzt. Nach einem halben Jahr sind die verschiedenen Einrichtungsteile voll bzw. gut belegt. Eine Schließung ist nicht mehr geplant.. Es sind neue pädagogische Angebote entstanden, verschüttete werden reaktiviert.. Zweifel sind Aufbruch und Zuversicht gewichen, auch wenn es kein linearer Prozess gewesen ist.

Auf der Basis einer konsequenten Zukunftsorientierung und einer implizit entstandenen Entscheidung für das Überleben ist es in der Einrichtung gelungen, wieder einen tiefen Kontakt zu den eigenen Ressourcen herzustellen, sie zu aktivieren und neue Lösungen entstehen zu lassen.

Anmerkungen

- 1) Die Entwicklung einer Organisation über einen längeren Zeitraum kann man sich auch als mehrere aneinander gereihete U-Prozesse vorstellen und entsprechend gestalten. Scharmer hat mit der Form des U den formalen Metaphern für organisationale Entwicklungsprozesse neben der Linie, dem Kreis, der Spirale eine weitere Form hinzu gefügt.
- 2) Als ich mit Hannes Hinnen aus der Schweiz, Frischer Wind, kürzlich darüber sprach, erwähnte er eine alte Lawinenregel: Wenn du verschüttet worden bist, versuche Schwimmbewegungen zu machen.
- 3) Dieser Presencing-Prozess wurde in Kooperation mit meinem Kollegen Matthias Lauterbach, Beratergruppe Hohenzollern Sieben, konzipiert und realisiert.

- 4) Die Energielandkarte orientiert sich an den Überlegungen zur ‚Organisationalen Energie‘ von Bruch/Vogel. Die Matrix erzeugt vier Felder typischer Energiezustände in Organisationen: wohlige Wärme, resignative Energie, korrosive Energie und produktive Energie. Diagnostisch hilfreich ist die Erzeugung von Unterschieden zwischen zwei Zuständen, um Entwicklungsrichtungen sichtbar machen zu können.

Literatur

Bohm, D. (2002) Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta.

Bruch, H., Vogel, B. (2005) Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial ihres Unternehmens ausschöpfen. Gabler.

Scharmer, C. O. (2007) Theory U. Leading from the future as it emerges. Cambridge, MA (SOL, The Society of Organizational Learning) (dt. Übersetzung im Carl-Auer-Verlag)

Jaworski, J., Kahane, A., Scharmer, C.O. (o.J.) The Presence Workbook. A companion guide of capacity-building practices, practical tips, and suggestions for further reading from seasoned practitioners. Cambridge, MA (SOL, The Society of Organizational Learning) online unter www.solonline.org

Weitere Papiere, Quellen, methodische Hinweise, Beispiele etc. unter ottoscharmer.com und presencing.com

* dieser Artikel erscheint in Kürze in: „Profile 17“, Schwerpunktheft zum Thema Großgruppeninterventionen, EHP-Verlag, Köln

Vita

Burkhard Bösterling, Dipl.-Ing., Jg. 1948

Organisationsberater, Inhaber der Bösterling-Organisationsberatung, Hannover, Mitglied der Beratergruppe Hohenzollern Sieben, Hannover, Lehrbeauftragter der Universität Hannover. Langjährige Erfahrungen in der Gestaltung von Change-Prozessen und Coaching von Führungskräften.

www.booe.de

März 2009