

Personenzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U

Oliver Wüntsch

redplane Business Coaching, Düsseldorf

Zusammenfassung: Personenzentriertes Organisationscoaching ist ein ressourcenorientierter und wertschätzender Ansatz, um Organisationen, Institutionen und Unternehmen bei schwierigen Veränderungs- und Innovationsprozessen wirkungsvoll zu begleiten. In Verbindung mit der Theorie U (Scharmer, 2007) entsteht ein ganzheitliches Erklärungs- und Handlungsmodell, das ein erweitertes Bewusstsein für eine tiefere Ebene von Veränderungs- und Führungsarbeit schafft. Presencing zeigt einen grundlegenden kreativen Prozess auf, den Individuen, Teams und Organisationen durchlaufen, wenn sie Innovationen und zukunftsgerichtete Lösungen entwickeln möchten. Eine gemeinsame Sprache befähigt die handelnden Personen beim Austausch von Erfahrungen über diese tieferen Ebenen. Die Integration beider Ansätze und ein erweitertes Methodenrepertoire ermöglichen es auch, effektiver und schöpferischer mit den gemeinsamen organisatorischen Herausforderungen unserer Zeit umzugehen.

Schlüsselwörter: Organisationscoaching, Theorie U (Presencing), Veränderungsmanagement

Einleitung

Das Wirtschaftssystem erfährt einen tiefen Umbruch. Wir leben in einem Zeitalter umwälzender Innovationen und Veränderungen. Die fortschreitende Individualisierung, Digitalisierung und Vernetzung unserer Gesellschaft verlangt neue Formen von Führung und Management. Die Fähigkeit einer Organisation, sich den Herausforderungen des zunehmenden gesellschaftlichen und digitalen Wandels flexibel und konstruktiv zu stellen, wird immer mehr zum Erfolgsfaktor einer zukunftsgerichteten Organisationsentwicklung.

Eine zentrale Herausforderung für die zukünftige Führung von Organisationen ist, Unternehmenskulturen zu entwickeln, die eine offene und kooperative Zusammenarbeit ermöglichen, das Potenzial der Vielen explizit fördern und gleichzeitig die Individualität und Kreativität jedes Einzelnen in den Blick nehmen, vernetzen und nutzbar machen. Die Anforderungen an die kreative Zusammenarbeit von Gruppen und Teams werden immer anspruchsvoller; neue dialogorientierte Konzepte gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung (Wüntsch, 2010; 2011; 2012).

Wachsende Komplexität und eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit kennzeichnen dabei den Unterschied zu den Erfahrungen der Vergangenheit. Viele aktuelle Konzepte, die den organisatorischen und wirtschaftlichen Wandel vorantreiben, berücksich-

tigen die individuellen Bedürfnisse der Menschen nur unzureichend (Seewald, 2006).

Etwa fünfzig Jahre nachdem Carl Rogers die Grundlagen für den Personenzentrierten Ansatz entwickelt hat, beschreibt Otto Scharmer (2007) mit dem Konzept des Presencing (Theorie U) eine *soziale Technik*, die dazu motiviert, aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft heraus zu handeln. Die Theorie U ist eine kreative Methode für Menschen in Organisationen; sie fordert die Akteure aller Ebenen dazu auf, sich dem „blinden Fleck“ in der Führung bewusst zu werden und Innovations- und Veränderungsprozesse nachhaltig und ergebnisorientiert zu gestalten.

In der folgenden Ausarbeitung wird gezeigt, dass Personenzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U ein besonders wirkungsvolles Konzept ist, um Organisationen und Unternehmen in Phasen der Veränderung und bei der Entwicklung von Innovationen zu begleiten. Die konzeptionellen Grundannahmen der Theorie U basieren (bisher unausgesprochen) auf dem Personenzentrierten Ansatz und erweitern ihn zu einem kreativen Erklärungs- und Handlungsmodell, von der sowohl die Organisation als Ganzes als auch die einzelnen Menschen in der Organisation persönlich profitieren.

Carl Rogers und der Personenzentrierte Ansatz

Carl Rogers (1902-1987) ist einer der Hauptvertreter der Humanistischen Psychologie. Rogers hat den Personenzentrierten Ansatz als Erweiterung und Generalisierung des Theoriekonzepts der Gesprächspsychotherapie entwickelt. Der Personenzentrierte Ansatz betont die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen und beschreibt therapieübergreifende Bedingungen, unter denen sich ein wachstumsförderndes Klima entwickeln kann. Rogers ist der Ansicht, „dass die therapeutische Beziehung nur ein Fall zwischenmenschlicher Beziehung darstellt, und dass die gleiche Gesetzmäßigkeit alle sozialen Beziehungen regelt“ (Rogers, 1974, S. 50).

Im Mittelpunkt des Personenzentrierten Ansatzes steht die von Rogers entwickelte Vorstellung von der Natur des Menschen. Sein Bild vom Menschen ist geprägt vom Glauben an positive Kräfte im Menschen, an seine Tendenz, sich selbst zu entwickeln und zu entfalten; sowie sein Vermögen, Schwierigkeiten, Probleme und Defizite aus eigener Kraft lösen bzw. beheben zu können. Rogers vertritt die Überzeugung, dass der Mensch seinem eigenen Wesen nach sozial, konstruktiv und vertrauenswürdig ist. Die von Rogers

formulierte Aktualisierungstendenz beschreibt ein grundlegendes und ganzheitliches Entwicklungsprinzip im Personzentrierten Ansatz. Unter der Aktualisierungstendenz versteht er „die dem Organismus innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten; und zwar so, dass sie der Erhaltung und der Förderung des Organismus dienen“ (Rogers, 2002, S. 21). Sie steht als Potenzial immer zur Verfügung. Das „Selbst“ ist einer der wichtigsten Begriffe im Personzentrierten Ansatz. Rogers (2002) hat beobachtet, dass Menschen von sich aus und ohne dazu angeleitet zu werden, immer wieder über ihr Selbst sprechen. „Ich fühle, dass ich nicht mein wirkliches Selbst bin“ oder „Ich hatte niemals die Gelegenheit, ich selbst zu sein“. Das Selbst setzt sich nach der Definition Rogers aus den Wahrnehmungen einer Person von ihren Eigenschaften zusammen, von ihren Beziehungen zu anderen, von ihren Beziehungen zu verschiedenen Aspekten des Lebens sowie von bewussten oder bewusstenfähigen Bewertungen, die mit diesen Wahrnehmungen verbunden sind.

Bereits in den 1940er Jahren gab es für Rogers gute Gründe dafür, die therapeutischen Arbeitsprinzipien aus der Einzeltherapie auf die Arbeit mit Gruppen zu übertragen. Als Leiter eines großen Beratungszentrums (CSP) sah er die Notwendigkeit, die Organisation *kollektiv* zu verändern und immer wieder neu zu erfinden. In seinem Buch „Freedom to Learn“ schreibt Rogers, dass die aktuellen Veränderungen oft so überraschend über uns hereinbrechen, dass Antworten, Wissen, Methoden und Fertigkeiten im Moment ihres Entstehens bereits veraltet sind. Er betont dabei die Notwendigkeit, ein (betriebliches) Klima zu schaffen, das Veränderungen zulässt und Veränderungsprozesse unterstützt.

Rogers erkannte früh die zunehmende Individualisierung unserer Gesellschaft und die wachsende Beschleunigung von Veränderungsprozessen im Bereich von Wissenschaft, Technologie und Kommunikation. Seine Beobachtungen führten ihn zu der Forderung, uns nicht auf den Antworten der Vergangenheit auszuruhen, sondern unser Vertrauen in Veränderungsprozesse zu setzen und neuen Herausforderungen gestaltend zu begegnen.

„Die Welt wandelt sich mit stetig zunehmender Geschwindigkeit. Wenn unsere Gesellschaft der Herausforderung durch die schwindelerregenden Veränderungen in Wissenschaft, Technologie, Kommunikationsmitteln und sozialen Beziehungen begegnen soll, können wir uns nicht auf den Antworten ausruhen, die die Vergangenheit dafür liefert, sondern wir müssen unser Vertrauen in die Prozesse setzen, mit denen man neuen Problemen begegnen kann“ (Rogers, 1974, S. 290).

Der Personzentrierte Ansatz kann als Metatheorie für eine konstruktive, dialogorientierte zwischenmenschliche Kommunikation verstanden werden. Als solcher bietet er eine Basis für die ganzheitliche Gestaltung von wirkungsvollen Arbeitsbeziehungen und die erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen He-

rausforderungen in Organisationen und Unternehmen. Bei der Sichtung aktueller Führungs- und Change-Management-Konzepte entsteht allerdings der Eindruck, dass die Person Carl Rogers nahezu in Vergessenheit geraten ist. Dabei ist die Anwendung dialogischer Konzepte in Organisationen aktueller und populärer denn je zuvor (Seewald, 2006).

Der Mensch in der Organisation

Als Organisation kann jedes von Menschen entwickelte (komplexe) soziale System bezeichnet werden, das auf ein Ziel, einen Zweck oder eine Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist. Das kann ein privatwirtschaftliches Unternehmen oder auch eine staatliche, soziale und karitative Institution oder ein Verein sein (Steiger, 1999).

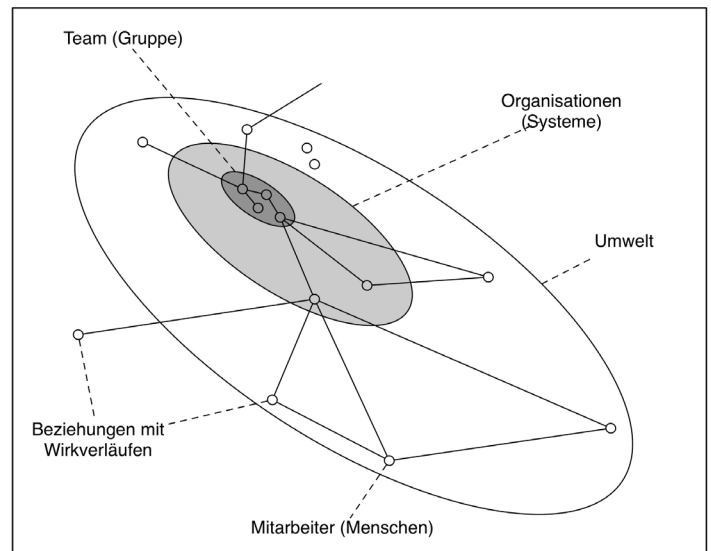


Abbildung 1: Der Mensch in der Organisation

Die Darstellung (Abbildung 1: Der Mensch in der Organisation) verdeutlicht grundlegende Elemente komplexer sozialer Systeme und zeigt exemplarisch Beziehungen und ihre Wirkverläufe auf.

Bei der Betrachtung von Organisationen sind drei unterschiedliche Perspektiven möglich, die in einem Beratungsprozess berücksichtigt werden sollten (Wiendieck, 2003; zitiert aus Siegrist, 2007).

1. Das *Organisationssystem* bezieht sich auf die (Selbst-)Entwicklung der Organisation und ihre konstruierte Ordnung hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen, institutioneller Veränderungsprozesse und innerer Steuerungs- und Ordnungssysteme. Welche Werte schöpft die Organisation? Was ist die wesentliche Geschäftsidee? Wie lässt sich das Geschäftsmodell konkret beschreiben? Wie möchte die Organisation von ihren Stakeholdern und Mitarbeitern wahrgenom-

- men werden? Wie ist die Organisation aufgebaut? Welches Selbstbild hat sie von sich?
2. Das *Interaktionssystem* untersucht die Beziehungen innerhalb der Organisation und betrachtet die Kommunikation zwischen Subsystemen oder Individuen. Wie sehen Arbeitsprozesse konkret aus? Wie wird die Zusammenarbeit organisiert? Welche allgemeingültigen Regeln gibt es? Wer ist wofür verantwortlich? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer hat welche Entwicklungs- und Gestaltungsspielräume? Welche Kommunikationsregeln gelten im Team?
 3. Das *Personensystem* rückt den einzelnen Menschen als wichtigste Untereinheit der Organisation ins Blickfeld. Was sind meine Aufgaben als Mitarbeiter? Wofür fühle ich mich verantwortlich? Welche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume habe ich? Wo möchte ich mich gerne hinentwickeln? Woher kommt meine Energie? Über welche Stärken und Talente verfüge ich und wie bringe ich sie in meine Arbeit ein?

Organisationscoaching als personenzentriertes Beratungsangebot

Der Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) versteht Coaching als professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching zielt auf die Weiterentwicklung von individuellen und kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich beruflicher Anliegen und kann präventiv, entwicklungsfördernd, orientierungsgebend und/oder problemlösend sein.

Ein grundlegendes Merkmal von Coaching ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung von Möglichkeiten. Die Interaktion im Coaching ist zielbezogen im Hinblick auf Inhalt, Ergebniserwartung und Zeitlimit. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Als dialogischer Prozess, der freiwillig, eigenverantwortlich und in einem Setting stattfindet, das Vertraulichkeit zusichert, bleibt Coaching trotz Zielorientierung ergebnisoffen. Im Idealfall lernt der Coachee (Klient), seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und/oder seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Beim Organisationscoaching handelt es sich um eine Coaching-Variante, bei der mehrere Personen eines beruflichen Kontextes gleichzeitig oder parallel gecoacht werden, diese Coachings auf eine gemeinsame Zielsetzung hin abgestimmt werden und die einzelnen Coachings aufeinander bezogen bzw. vernetzt sind. Organisationscoaching zielt auf die Aktivierung der menschlichen Potenziale ab; es gilt, die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung eines Unternehmens bzw. einer Organisation zu fördern.

Abhängig von der konkreten Ausgangssituation kann es sich beim Organisationscoaching schwerpunktmäßig um ein Strategie-Coaching handeln, das darauf abzielt, die Richtung zu überprüfen, die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu optimieren oder Führungskräfte in kritischen Situationen oder bei schwierigen unternehmerischen Krisen prozessorientiert zu begleiten. Organisationscoaching ist immer ein komplexer Arbeitsauftrag, da individuelle, interaktionale und organisationale Perspektiven berücksichtigt und miteinander verbunden werden müssen (DBVC-Kompodium, 2012).

Erfolgsfaktoren im Coaching: Authentizität, Wertschätzung und Empathie

Ein personenzentrierter Coach fördert das persönliche und berufliche Wachstum der Mitarbeiter und Führungskräfte einer Organisation im Sinne der Aktualisierungstendenz. Er „entdeckt“, fördert und aktiviert die Potenziale und kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter und trägt mit seiner Arbeit dazu bei, dass diese ihre individuellen Ressourcen, Begabungen und Talente stärker in die gemeinsamen (betrieblichen) Entwicklungs- und Arbeitsprozesse einbringen und sich vernetzen können.

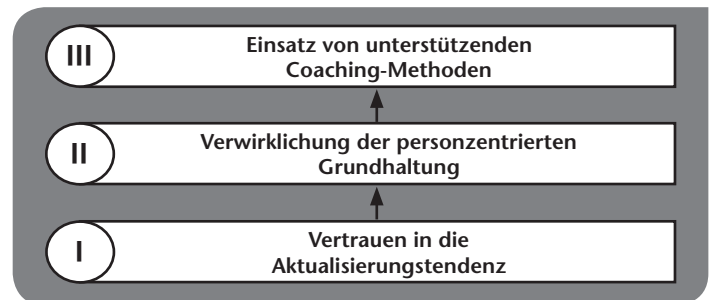


Abbildung 2: Handlungsebenen im Personenzentrierten Coaching

Personenzentriert zu coachen bedeutet, sich auf Beziehungen einzulassen und diese auf personenzentrierte Weise zu gestalten. „Drei Bedingungen sind es, die ein solches entwicklungsförderndes Klima schaffen, ob wir nun von der Beziehung zwischen Therapeut und Klient, Eltern und Kind, Leiter und Gruppe, Lehrer und Schüler oder zwischen Chef und Belegschaft sprechen. Tatsächlich treffen die Bedingung für jede Situation zu, in der ein Ziel die Entwicklung der Persönlichkeit ist“ (Rogers, 1996, S. 239f.).

Nach Rogers sind die wesentlichen beziehungstheoretischen Grundprinzipien (1) Authentizität und Echtheit, (2) wertschätzende Anteilnahme sowie (3) einführendes Verstehen (Empathie). Sie schaffen als Grundhaltung im Personenzentrierten Coaching die Voraussetzung für konstruktive Begegnungen. Diese *Grundhaltung* steht für die Achtung und aufrichtige Anteilnahme am Erleben der Mitarbeiter und Führungskräfte durch den Coach. Der Mitarbeiter wird als Person gesehen, in ihrem eigenen Wert und ihrer Würde. Er wird wertgeschätzt, aber nicht be-

wertet und nicht beurteilt. In der Zusammenarbeit mit einer Organisation gilt es, sowohl der Organisation als solche, einzelnen Teams und auch jedem einzelnen Mitarbeiter volle Akzeptanz entgegen zu bringen. Dass es sich dabei um eine besondere Herausforderung handelt, wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass die meisten Menschen – auch ein personenzentrierter Coach – in einem Team oder einer Gruppe ihre Sympathie unwillkürlich und nicht automatisch gerecht verteilen.

Eine wesentliche Aufgabe für einen personenzentrierten Organisationscoach besteht darin, sich als Person so in die Organisation einzubringen, dass sich diese und die ihr angehörigen Personen im Sinne der Aktualisierungstendenz entwickeln können. Das Vertrauen in die Selbstaktualisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte und die Verwirklichung der personenzentrierten Grundhaltungen sind dabei Voraussetzung für die Wirksamkeit konkreter Coachingmethoden und -interventionen. Rogers selbst hat bewusst keine Methoden entwickelt, sondern *förderliche Prinzipien* für die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen beschrieben. In Anlehnung an Kunze (2006) sind in der Personenzentrierten Beratung von Organisationen aber alle Methoden erlaubt, die helfen, Blockaden der Aktualisierungstendenz (der Mitarbeiter, von Teams oder der gesamten Organisation) zu lösen (Wüntsche, 2009; 2010).

Die Gegenwart als Bezugspunkt des Erlebens

Einen hohen Stellenwert im Personenzentrierten Coaching besitzt das Element der „Gegenwärtigkeit“. Jeder Augenblick ist einmalig, Versäumtes lässt sich nicht so einfach nachholen. Diese Einmaligkeit hat Aufforderungscharakter und erfordert Wachsamkeit. Das ist auch die Bedeutung des Kairos (siehe grauer Kasten): Es gilt, sich der Gegenwart zu stellen, denn der Augenblick ist nicht ohne Bezug zu den anderen Dimensionen der Zeit. Das Leben wurzelt in der Vergangenheit und ist in die Zukunft gerichtet. Aus personenzentrierter Sicht hat die Zukunft gegenüber der Vergangenheit Vorrang; deshalb ist es immer wieder notwendig, sich mit Blick auf die Zukunft zu entscheiden (Schmid, 1994).

Rogers beschreibt die Entwicklung der Persönlichkeit mittels einer mehrstufigen Skala. Dabei spielt die *Gegenwart* als Bezugspunkt

des Erlebens eine wichtige Rolle. Das früheste Stadium beschreibt Rogers z.B. als „fern vom unmittelbaren Erleben“; ein fortgeschrittenes Stadium charakterisiert Rogers u.a. damit, dass *jetzt* „viel zum Ausdruck [kommt] über Gefühle und Bedeutungen, die gegenwärtig nicht aktuell sind“. In einem weiteren Stadium werden Gefühle „als Objekte in der Gegenwart“ beschrieben. Später werden sie als „frei als in der Gegenwart ausgedrückt“ und das unmittelbare Erleben beginnt Bezugspunkt zu werden. Für das für Veränderung entscheidende sechste Stadium ist „vielleicht sein stärkstes Element das volle und akzeptierte, unmittelbar gegenwärtige Erleben von Gefühlen, die vorher dem Bewusstsein gegenüber verleugnet wurden“. Das letzte Stadium zeigt die Fully Functioning Person. Die sich voll verwirklichende Person beschreibt einen hypothetischen Menschen, der sich „nicht länger vor dem Erleben von Gefühlen in Unmittelbarkeit und detaillierter Reichhaltigkeit“ fürchtet. Rogers spricht von einem „Emporquellen des Erlebens im Augenblick“ (Rogers, 1991).

Über die traditionelle Betonung der Bedeutung der Gegenwart hinaus hat Rogers auch jene seltenen Momente der „Gegenwärtigkeit“ beschrieben, die eine hilfreiche Beziehung charakterisieren. Rogers meint, diese Momente könnten in keiner Weise bewusst hergestellt werden, gehörten aber zum Beglückendsten, das er erfahren habe (Schmid, 1994).

„Wenn ich als Group-Facilitator ganz auf meinem Höhepunkt bin, wenn ich meinem inneren, intuitiven Selbst ganz nah bin, wenn ich irgendwie mit dem Unbekannten in mir in Berührung bin, wenn ich mich vielleicht in einem etwas veränderten Bewusstseinszustand befinde, scheint einfach meine *Gegenwart* befreiend und hilfreich. In solchen Augenblicken scheint es, als ob mein innerer Sinn sich hinausgestreckt und den inneren Sinn des anderen berührt hat. Unsere Beziehung transzendiert sich selbst und wird Teil von etwas Größerem“ (Rogers, 1996, S. 242).

Diese Art eines transzendenten Phänomens wurde in vielen Gruppen erlebt, mit denen Rogers gearbeitet hat und veränderte das Leben manches Beteiligten. Rogers ist sich darüber bewusst, dass diese Phänomene etwas „Mystisches“ an sich haben. Seine eigenen Erfahrungen schließen deshalb das Transzendente, das Unbeschreibbare, das Spirituelle ein. Rogers schreibt dazu: „Ich sehe mich gezwungen anzunehmen, dass ich, wie viele andere,

Kairos – der Gott des allmächtigen Augenblicks

In der Antike gab es eine griechische Götterfigur namens Kairós. Von seiner Darstellung (vorne mit einer ins Gesicht hängenden Haarlocke) leitet sich noch heute die Redensart „eine Gelegenheit beim Schopf packen“ her. Der günstige Moment wird hier „zum Greifen“ dargestellt. Wer dem „Gott des Augenblicks“ begegnet, der hat nur einmal - im Moment der Begegnung - die Gelegenheit zuzupacken; dann ist die Chance vorbei. Das Griechische kennt zwei Wörter für die Zeit: Chronos ist die quantitative Zeit als äußerer Rahmen, die Zeit, in der sich das menschliche Tun abspielt. Es ist die chronologische, die abgeleitete, begrenzte Zeit, die sich zählen lässt. Im Gegensatz dazu steht der qualitative Zeitbegriff des Kairós. Die eigentliche, ursprüngliche Zeit, die gelebte Zeit der Menschen, die existentielle Zeit. Chronos ist die gleichmäßig fließende Zeit; Kairós entspricht dem subjektiven Zeitbegriff (Schmid, 1994).

die Wichtigkeit dieser mystischen, spirituellen Dimension unterschätzt habe“ (Rogers, 1991, S. 242f.).

Otto Scharmer und die Theorie U

Otto Scharmer (geb. 1953) hat im Fachbereich Ökonomie und Management an der Universität Witten/Herdecke promoviert. Er arbeitet aktuell als Senior Lecturer am Massachusetts Institut for Technology (MIT) in Cambridge, USA und ist Gründer des dortigen Presencing Institute (<http://www.presencing.com>). Zudem lehrt er als Gastprofessor an der Helsinki School of Economics und ist Berater großer Unternehmen, internationaler Institutionen und Nichtregierungsorganisationen in den USA, Europa, Afrika und Asien. Ein wesentlicher Teil seiner wissenschaftlichen Arbeit beschäftigt sich mit der Auflösung von blinden Flecken in Management und Leadership.

Scharmer arbeitet in der Tradition von Pionieren der amerikanischen Organisationsentwicklung wie Kurt Lewin, Ed Schein, Warren Bennis und Peter Senge. Seine Theorie U ist geboren aus seinem praktischen Handeln im Kontext wirtschaftlicher Veränderungsprozesse in großen Firmen aus unterschiedlichsten Branchen. Seine Erkenntnisse hat Scharmer in über 10jähriger Feldforschung (Aktionsforschung nach Kurt Lewin) mit Führungskräften aus internationalen Unternehmen, staatlichen Institutionen und anderen Organisationen entwickelt. Er hat die Theorie U entwickelt, um mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine (ausreichenden) Antworten bieten. Der U-Prozess beschreibt wesentliche Schritte, die Individuen und Gruppen helfen, Muster der Vergangenheit loszulassen, eine im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser Wahrnehmung heraus zu handeln.

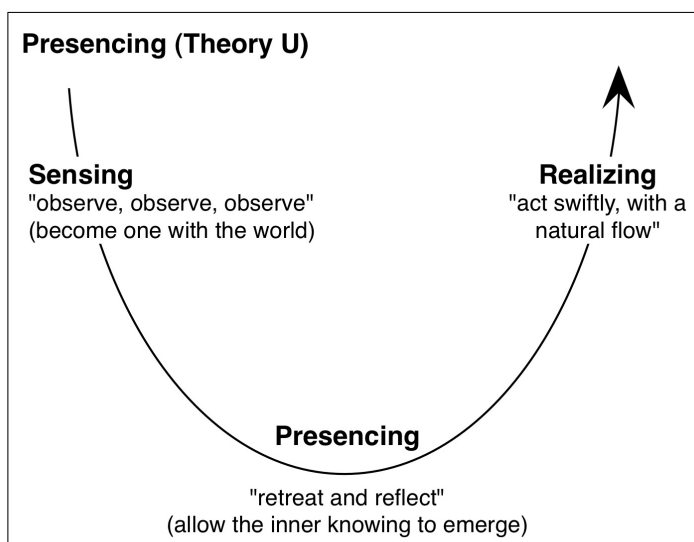


Abbildung 3: Presencing (Theory U)

Presencing (Abbildung 3) zeigt einen grundlegenden kreativen Prozess, den Individuen, Teams und Organisationen durchlaufen, wenn sie Innovationen und zukunftsgerichtete Lösungen entwickeln möchten.

Der blinde Fleck in der Führung

Scharmer ist die Ansicht, dass Forschung und Praxis viel darüber wissen, *was* Führungskräfte *tun* (Ergebnis) und *wie* Führungskräfte *arbeiten* (Prozess). Es gibt für ihn aber nur wenige Erkenntnisse über den *Entstehungsort* von Führung. Scharmer bezeichnet diesen Ort als Quellort und spricht in diesem Zusammenhang von einem „blinden Fleck“. Dieser blinde Fleck ist für ihn der Ausgangspunkt von Handlung und Wahrnehmung und ein Schlüsselfaktor in der erfolgreichen Führung von Organisationen.

„Dieser blinde Fleck betrifft die (innere) Quelle, von der aus wir handeln, wenn wir tun, was wir tun – den Entstehungsort und die Qualität unserer Aufmerksamkeit, die wir einer Sache schenken, um uns mit ihr zu verbinden“ (Scharmer, 2007, S. 204).

Nach Scharmer lässt sich die Art und Weise, mit der wir die Arbeit von Führungskräften betrachten, damit vergleichen, wie wir die Arbeit eines Künstlers betrachten. Es ist möglich, sich auf das Ergebnis des schöpferischen Prozesses zu beziehen und das fertige Werk zu betrachten, nachdem es geschaffen wurde. Ebenso ist es denkbar, sich auf den kreativen Prozess zu fokussieren und den Künstler zu beobachten, während er sein Werk herstellt. Oder wir betrachten den Künstler, bevor er seinen Schaffensprozess beginnt (Blick auf die leere Leinwand). Das Gleiche trifft auf die Führung und das Management von Organisationen zu. Es ist möglich zu betrachten, *was* Führungskräfte tun (Ergebnis), *wie* sie führen (Prozess) oder wir können ihre Arbeit aus der Perspektive ihres Ursprungs betrachten und die Frage stellen, was die inneren Quellen der Führungstätigkeit sind. Scharmer spricht in diesem Zusammenhang vom „Blick des Malers auf die leere Leinwand“ (Scharmer, 2007).

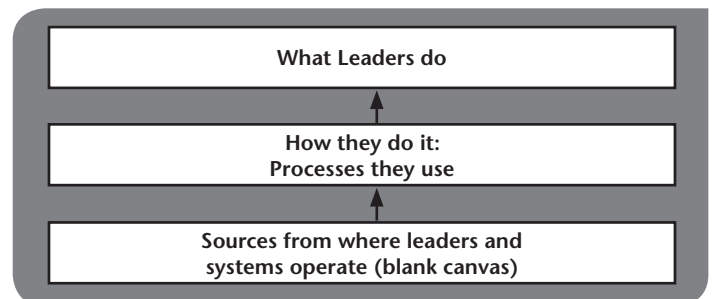


Abbildung 4: Betrachtungsebenen der Führung

Grundlegend für die Suche nach den inneren Quellen der Führungstätigkeit ist für Scharmer, sich des fundamentalen blinden

Flecks in der Führung (und im Alltagsleben) bewusst zu werden. Dieser blinde Fleck bezieht sich vor allem auf die Aufmerksamkeit, die Führungskräfte verwenden, wenn sie an die Arbeit gehen.

Aufmerksamkeitsstrukturen der Führung

Scharmer unterscheidet vier unterschiedliche Typen von Aufmerksamkeitsstrukturen, die sich anschaulich über das Konzept des Zuhörens darstellen lassen (Scharmer, 2007).

1. *Downloading* – „ja ja, das weiß ich schon.“
Die erste Grundart des Zuhörens ist das Downloaden. Diese Form des Zuhörens dient vor allem der Bestätigung bereits vorhandener Urteile. In diesem Modus unserer Wahrnehmung der Welt sehen wir nur das, was unseren vorhandenen Urteilen entspricht.
2. *Faktisches Zuhören* – „oh, schau dir das an.“
Die zweite Grundart des Zuhörens wird als faktisches oder gegenständlich-unterscheidendes Zuhören bezeichnet. Diese Form des Zuhörens bezieht sich auf die Welt als eine Menge von Gegenständen. Das Zuhören ist rein faktenorientiert und fokussiert sich auf neue oder widersprechende Daten. In einer derartigen Diskussion konzentriert man sich auf das, was von dem abweicht, was man schon weiß. Faktisches Zuhören ist der Grundmodus guter Wissenschaft.
3. *Empathisches Zuhören* – „ich fühle so, wie du dich fühlst.“
Eine emotional tiefe Art des Zuhörens ist das empathische Zuhören. Empathisches Zuhören ist die Fähigkeit, die Gegenwart aus der Perspektive eines Anderen zu erleben. Dabei findet eine Bewegung des inneren Ortes, von dem aus unser Zuhören geschieht, statt. In den ersten beiden Grundarten entsteht das Zuhören innerhalb der Grenzen unserer eigenen Vorstellung. Beim empathischen Zuhören verschiebt sich unsere Wahrnehmung in die Welt des Anderen. Wir erleben die Welt des Anderen, als ob wir der Andere wären. Immer wenn ein wirklicher empathischer Dialog entsteht, kann eine nachhaltige Veränderung der beteiligten Person beobachtet werden.
4. *Schöpferisches Zuhören* – „ich erlebe, was in die Welt kommen möchte.“
Die vierte Ebene des Zuhörens bezeichnet Scharmer als schöpferisches Zuhören oder als Zuhören aus dem „im Entstehen begriffenen Feld der Zukunft“. Diese Art des Zuhörens geht für ihn über das Erleben des Gegenwärtigen hinaus. Das Zuhören verbindet sich mit dem Bereich des In-die-Welt-Kommens und Werdens.

„Wenn wir auf dieser Ebene arbeiten, konzentrieren wir uns darauf, das eigene Ego aus dem Weg und aus dem Zentrum zu schaffen. Dadurch eröffnen wir einen inneren Raum der Stille und des Werdens, durch den hindurch eine andere Qualität von Gegenwärtigkeit anwesend sein kann“ (Scharmer, 2007, S. 206).

Das Ergebnis eines solchen schöpferischen Dialogs ist, dass wir am Ende des Gesprächs nicht mehr die gleiche Person sind, die das Gespräch begonnen hat. Wir agieren auf einem höheren Energie- und Aufmerksamkeitsfeld. Dabei sind wir unserem eigentlichen („authentischen“) Selbst ein Stück näher gekommen.

Lernen aus der Zukunft (Presencing)

Presencing wurde von Scharmer als *soziale Technik* entwickelt, um mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Führung umzugehen, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antwort bieten.

„Ich begann mich zu fragen, ob nicht in dem Erspüren der im Entstehen begriffenen Zukunft eine tiefere Lernmöglichkeit liegen könnte, als es dem reflektierenden Zugriff auf vergangene Erfahrungen möglich ist“ (Scharmer, 2007, S. 204).

Durch Presencing können Individuen, Teams und Organisationen neue, wirkungsvolle Ideen zur Lösung bevorstehender Herausforderungen erforschen, für die sie keinen bisherigen Bezugsrahmen besitzen. Scharmer hat hierfür den Begriff: „Lernen aus der Zukunft“ geschaffen, bei dem es (in einem U-förmigen Prozess) darum geht, *heute* die anstehenden Lern- und Aktionsfelder von *morgen* zu begreifen – und angemessene Lösungsansätze (Prototypen) zu deren Bewältigung zu entwickeln. Dabei geht es für Scharmer nicht um das reine Antizipieren der Zukunft, sondern um eine Veränderung der inneren Haltung, die unternehmerisches Denken auslöst. Der Erfolg einer konkreten Intervention hängt für ihn vom inneren Ort ab, aus dem heraus der Intervenierende (z.B. Führungskraft oder Organisationscoach) handelt. Es kommt nicht nur darauf an, *welche* Entscheidungen Verantwortliche in Organisationen treffen, sondern *wie* sie diese treffen und aus *welchem* inneren Impuls heraus. Der U-Prozess ist daher kein starrer Mechanismus, sondern beschreibt wesentliche Schritte, die es Individuen, Gruppen und Organisationen ermöglichen, Muster der Vergangenheit loszulassen, eine im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser Wahrnehmung heraus zu handeln (Scharmer & Käufer, 2008).

„Die Art und Weise, wie wir uns als Einzelne oder als Gruppe in eine Situation hineinbewegen, bestimmt, wie sich eine Situation weiterentwickelt. Die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art und Weise, wie Wirklichkeit entsteht und in die Welt kommt“ (Scharmer & Käufer, 2008, S. 7).

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Initiierung von Veränderungsprozessen ist, sich zu öffnen, gegenüber dem was war, dem was ist und dem was sein wird. Führungskräfte sollten ler-

nen, mehr in sich hineinzuhören, um intuitive und kreative Potenziale zu mobilisieren. Wahrnehmen, fühlen, denken und handeln sollen so eine neue Qualität bekommen. Ein Ziel sollte sein, Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und nicht gewohnheitsmäßig und vorschnell zu (be)urteilen.

„Es geht darum, die höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und zu aktualisieren – eine direkte Verbindung zu der Zukunftsmöglichkeit herzustellen, die uns braucht, um in die Welt zu kommen“ (Scharmer, 2007, S. 204).

Führungskräfte sollten überkommene Muster und Identitäten loslassen und so Zugang zum eigenen Selbst finden. Denn dieses Selbst ist Scharmer zufolge das eigentliche Instrumentarium für die Fähigkeit, die Zukunft in die Gegenwart zu holen und aus ihr heraus zu handeln (Senge & Scharmer, 2004).

Open Innovation

Wenn Führungskräfte es mit komplexen Herausforderungen zu tun haben, ist eine einzelne Organisation oftmals zu klein, um effektiv handeln zu können. Selbst große Unternehmen setzen Innovationen nicht ausschließlich innerhalb ihrer Betriebe um. Sie beziehen die gesamte Wertschöpfungskette mit ein und so auch die Fähigkeiten und Bedürfnisse ihrer Zulieferer und Kunden. Scharmer vertritt die Forderung, dass es Führungskräften in Organisationen gelingen sollte, „direkt interagierende Stakeholder in einen schöpferischen Dialog zu bringen“. In einen Prozess des gemeinsamen Sehens, Verstehens, Loslassen von alten Mustern und Kommenlassen von neuen Beziehungs- und Handlungsformen. Um dann gemeinsam das Neue in praktischen Experimenten zu erproben (Scharmer, 2007).

Ein kreativer Entwicklungsprozess in fünf Bewegungen

Erfolgreiche Initiativen oder Veränderungsprojekte haben häufig die Gemeinsamkeit, dass sich eine kleine Gruppe von Menschen im Kern vollständig mit der Intention des Projekts verbindet. Eine solche Kerngruppe schafft mit ihrem Einsatz ein *Energiefeld*, durch das viele Menschen, Möglichkeiten und Ressourcen angezogen und Dinge in Bewegung gesetzt werden. So wird eine Eigendynamik aufgebaut. Scharmer (2007) ist der Ansicht, dass eine kleine Gruppe von engagierten Bürgern die Welt verändern kann. Er ist davon überzeugt, dass nur so jemals weitreichende Veränderungen bewirkt wurden.

1 Seeing (Hinsehen)

Der erste Schritt in einem Team oder eine Gruppe ist, den gemeinsamen Grund der Zusammenarbeit zu entdecken und freizulegen. Das Ziel ist, eine gemeinsame Intention zu formen. Dabei ist es für jedes Team- oder Gruppenmitglied wichtig, auf die Stimmen seines Umfelds und auf die eigene innere Stimme zu

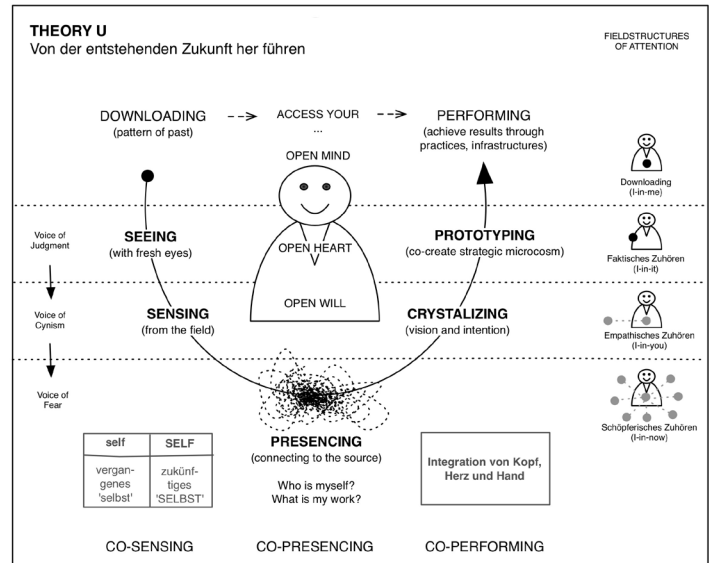


Abbildung 5: Von der Zukunft her führen

hören. Es geht darum, sich in einem gemeinsamen Prozess mit Kontexten, Gruppen und Akteuren zu verbinden, die für das gemeinsame Projekt relevant sind.

Als Organisationscoach ist es in dieser Phase erforderlich, dem Team oder der Gruppe ausreichend Raum zu geben, um eine entstehende gemeinsame Intention zu ermöglichen. Welcher Grad der Unvollständigkeit dafür herzustellen ist, ist eine Grundentscheidung. Für Scharmer gilt dabei folgendes Prinzip: „Du überreichst nie einen fertigen Kuchen, sondern Du lädst Leute in Deine Küche ein, gemeinsam mit Dir den Kuchen zu backen“ (Scharmer & Käufer, 2008, S. 8).

2 Sensing (Hinfühlen)

In dieser Phase ist es für den Organisationscoach relevant, einen wertschätzenden Rahmen zu ermöglichen, damit alle Team- oder Gruppenmitglieder die Möglichkeit erhalten, mit offenem Denken und mit offenem Herzen zuzuhören, gewohnheitsmäßige Denkmuster und Vorurteile abzulegen und in die unterschiedlichen Kontexte vollkommen einzutauchen. Diese Phase steht für eine gemeinsame Entdeckungsreise. Das Ziel ist, mit einem vorbehaltlosen Denken wahrzunehmen und die innere Stimme des Urteilens vorübergehend abzuschalten. Das bedeutet für alle Teilnehmer die „Urteilsgewohnheiten, die auf vergangenen Erfahrungen basieren, pausieren zu lassen und einen neuen Raum für Fragen und Staunen zu öffnen“ (Scharmer, 2007, S. 210).

Diese Phase kann auch „beobachten, beobachten, beobachten“ genannt werden. Das gewohnheitsmäßige Downloaden (Runterladen) von Informationen soll unterbrochen werden, ein aufmerksames und wertschätzendes Zuhören beginnen. Um die üblichen Routinen des Handelns zu überwinden, ist es für Scharmer und Käufer (2008, S. 7) hilfreich, sich an Orte zu begeben, die

für die Fragestellung oder Situation relevant sind und in denen Aspekte der gemeinsamen Zukunft angeschaut werden können. Im weiteren Prozess ist die Qualität des Zuhörens bei der Gestaltung der gemeinsamen Zukunft entscheidend. Um einen kreativen Gesprächsraum zu entwickeln, sollte jedes Team- oder Gruppenmitglied in Bezug auf seine eigene Situation, die Situation seines Gegenübers und die gemeinschaftliche Situation auf das Im-Entstehen-Begriffene achten.

3 Presencing (Gegenwärtigkeit)

In der dritten Bewegung geht es für die beteiligten Akteure darum, Orte der Stille aufzusuchen und das innere Wissen, das in die Welt möchte, kommen zu lassen. Tiefere Schichten des Lernens werden berührt, individuelle und kollektive Intelligenz kann sich entfalten. Presencing setzt sich aus den Begriffen „Presence“ (Gegenwart) und „Sensing“ (Erspüren) zusammen und bedeutet so viel wie: Das zukünftige Potenzial erspüren. Das ist notwendig, weil Führungskräfte in Organisationen heute immer mehr auf Situationen treffen, in denen die Lösungen der Vergangenheit keine Antwort mehr bieten. Das Ziel dieser Phase ist, von der höchsten (gemeinsamen) zukünftigen Möglichkeit her wahrzunehmen (Scharmer, 2007).

„Die Kernfähigkeit im U-Prozess basiert auf der Öffnung und Verbindung der Quelle des inneren Wissens, zu der Quelle unseres tieferen Willens und Selbst. Eine Öffnung des Fühlens erlaubt, eine Situation vom Ganzen her sehen zu können. Eine Öffnung des Willens erlaubt, aus einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit heraus zu sehen und zu handeln“ (Scharmer & Käufer, 2008, S. 9).

Es gibt für jede Führungskraft und für jeden Mitarbeiter in einer Organisation eine noch nicht realisierte Möglichkeit. Eine Zukunft, die wartet und darauf angewiesen ist, durch uns in die Welt zu kommen. Wenn wir auf der Ebene des schöpferischen Zuhörens arbeiten, konzentrieren wir uns darauf, „das eigene Ego aus dem Weg zu schaffen“. Dadurch eröffnen wir einen inneren Raum der Stille und des Werdens, durch den hindurch eine andere Qualität von Gegenwärtigkeit anwesend werden kann. An diesem Punkt geht es nicht mehr darum, uns außerhalb von uns selbst zu suchen.

„Wir befinden uns in einem gänzlich veränderten Aggregatzustand des *sozialen Felds*, durch den wir weit über unsere normalen Organisationsgrenzen hinausgehoben werden, indem wir in einen Moment der zeitlosen Stille eintreten, und in dem wir erleben, wie durch diesen Moment der zeitlosen Stille hindurch etwas ganz anderes Neues und Zukünftiges durch unsere gemeinsame Mitte hindurch entsteht“ (Scharmer, 2007, S. 206).

Eine Schlüsselrolle bei dem Presencing-Ansatz spielt die innere Haltung oder Aufmerksamkeit, mit der sich Personen oder Grup-

pen ihrer Umwelt zuwenden und ihre inneren Quellen der Kreativität nutzen, um neue Lösungen zu entwickeln und ihre Welt zu gestalten. Einer Gruppe, der es bereits einmal gelungen ist, in diesem Modus zu funktionieren, findet es normalerweise leichter, dies ein weiteres Mal zu tun. Eine solche intensive Lernerfahrung kann als anhaltende, gemeinsame Bindung oder Beziehung beschrieben werden. Sie bleibt sogar dann erhalten, wenn neue Mitglieder zu der Gruppe stoßen (Scharmer, 2007).

Presencing stellt eine große Herausforderung dar. Es verlangt von allen beteiligten Personen, Annahmen, Glaubenssätze und Wissen loszulassen und einen leeren, nicht-wertenden Raum zuzulassen, in dem sich eine neue Lösung entwickeln kann.

4 Crystalizing (Verdichten)

In der vierten Phase geht es um die Konkretisierung und das Herausarbeiten der sich abzeichnenden Vorhaben, Erkenntnisse, Wünsche und Ideen. Sobald sich das Neue vergegenwärtigt hat, wird es zu einem Zukunftsbild und einer Intention verdichtet. Hier geht es für den Organisationscoach darum, die höchste zukünftige Möglichkeit ins Bild bzw. in die Sprache zu bringen, die dann über praktisches Tun erprobt (prototyping) und in die Welt gebracht wird (performing).

Kristallisieren oder Verdichten bedeutet, mit der Quelle, mit dem Ursprung des Neuen verbunden zu bleiben und die Vision und Intention, nach vorne zu gehen, langsam zu klären. Dabei entwickelt, verändert und verwandelt sich das Bild der Zukunft beständig. Dann gilt es, diesen Prozess auf die nächste Ebene zu bringen: In kleinen Mikrokosmen der Zukunft wird mit dem Neuen experimentiert. Im praktischen Tun wird es erkundet, erprobt und als Prototyp entworfen. Vertiefte Präsenz in Gruppen führt dazu, dass in einer sehr tiefen Schicht eine starke Kraftquelle erschlossen werden kann. Sie speist den Prozess und sorgt für ein erhöhtes Maß an individueller Energie, eine klarere Richtung und eine tiefere und nachhaltigere persönliche und organisationale Veränderung und Innovation (Scharmer, 2007).

5 Prototyping (Erproben)

Der fünfte Schritt ist für Scharmer, Prototypen von Beispielen des Neuen zu entwickeln, um so die Zukunft im Tun zu erkunden. Es geht darum, das Neue umzusetzen, in dem Sinne, dass Handeln und Wahrnehmen vom Ganzen her möglich wird. Durch die Einbeziehung des Umfelds und gegenseitige Vernetzung können Innovationsräume geöffnet und neue Gestaltungsmöglichkeiten erkannt werden. Im Wesentlichen entspricht Scharmers „Prototyping“ dem bewährten „learning-by-doing“. Scharmer ist der Meinung, dass es wenig erfolgversprechend ist, Dinge und Prozesse nur theoretisch zu erörtern. Wirkliche Veränderung geht für ihn nur über konkretes Ausprobieren und Erfahrungen sammeln. Alle großen Verände-

rungen fangen klein an. Um das Zukunftspotenzial eines Teams oder eines Individuums zu entdecken und auszuschöpfen, muss ein Team die gemeinsame Intelligenz der Hände und des Herzens erschließen (Scharmer, 2007).

Tiefere Ebenen des Lernens aktivieren

Während Spitzensportler und Top-Teams häufig innere Techniken verwenden, um Höchstleistungen zu erbringen, werden Veränderungsprozesse in Organisationen größtenteils ohne ein Bewusstsein für diese Techniken angestoßen und gelenkt.

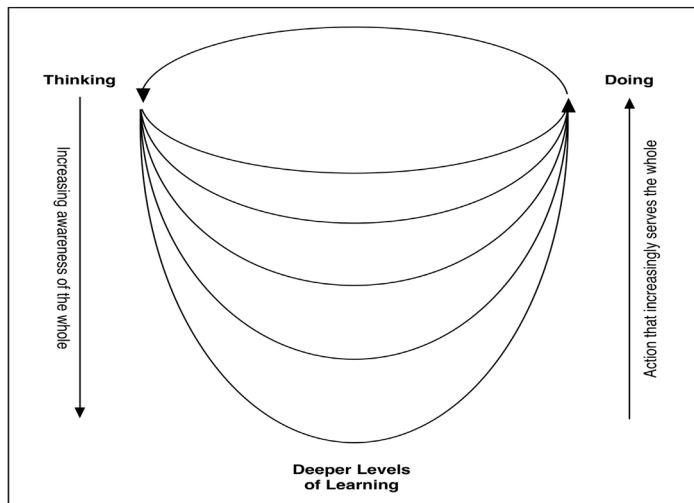


Abbildung 6: Deeper Levels of Learning

Das Schaubild (Abbildung 6: Deeper Levels of Learning) verdeutlicht verschiedene Ebenen des Lernens, die in einem Team oder einer Gruppe erreicht werden können.

Scharmer fordert mit seinem Konzept des Presencing (Theorie U), dass Führungskräfte ihre Wahrnehmungskompetenz schärfen und „Weltmeister“ im Beobachten werden sollen. Führungskräfte (und deren Berater), die in Organisationen arbeiten, müssen wieder lernen, die Welt mit den Augen eines Kindes zu betrachten: staunend, wertfrei und voller Wissensdurst. Das ist aus der künstlerischen Ausbildung bekannt. Ein wertfreies und empathisches Zuhören ist für Scharmer in unserer vernetzten und schnelllebigen Gesellschaft von grundlegender Bedeutung, um einen konstruktiven Dialog zu ermöglichen (Scharmer & Käufer, 2008).

Die Auseinandersetzung mit dem Selbst

Der Dreh- und Angelpunkt im Personenzentrierten Organisationscoaching und auch in der Theorie U liegt in der Auseinandersetzung mit dem „Selbst“ und der Förderung selbstgesteuerten Arbeitens. Nur wenn es gelingt, den „schöpferischen Menschen

zu entwickeln, der gegenüber all seiner Erfahrung offen und sich ihrer bewusst ist, der sie akzeptiert und der selbst in einem ständigen Wandlungsprozess steht“, dann ist es nach Ansicht von Rogers möglich, die kreative Organisation hervorzubringen, die sich ebenfalls ständig in einem Prozess der Veränderung befindet (Rogers, 1974). Die Auseinandersetzung mit dem Selbst steht auch für Scharmer im Zentrum von erfolgreichen Veränderungs- und Innovationsprozessen. Jeder einzelne Organismus ist für ihn nicht einer, sondern zwei. Man ist immer die Person, die man durch die Reise der Vergangenheit geworden ist, aber auch immer die Person, die man durch seine Reise in die Zukunft werden könnte (unsere höchste Zukunftsmöglichkeit).

„Der Kernpunkt von Presencing ist, dass diese zwei Selbst, das Gewordene und das werdende miteinander in einen Dialog treten“ (Scharmer, 2007, S. 208).

Scharmer legt einen besonderen Schwerpunkt seiner Aufmerksamkeit auf den biographischen Entwicklungsweg jeder einzelnen Person. Es geht dabei um ein Sich-Einlassen auf die Grundfragen der menschlichen Kreativität: Wer bin ich? Wohin will ich gehen? Welches Potenzial spüre ich in mir? Was ist das, was mich „aus der Zukunft“ zieht? In den Dienst welcher Sache will ich mich stellen? Wer hierfür keine Antworten findet, kommt an die Quelle seiner Kreativität und Kraft kaum heran.

Wer als Führungskraft, Mitarbeiter oder Organisationscoach unter hohem Erfolgsdruck steht und Veränderungen initiieren soll, braucht innere Räume der Ruhe, um leistungs- und arbeitsfähig zu bleiben. Meditative Techniken können dabei helfen, Räume der Stille zu schaffen. Methoden wie „Journaling“ (eine Technik des reflektierenden Schreibens entlang von Leitfragen) werden die Teilnehmer von Veränderungsprozessen unterstützt, sich im Kontext ihres inneren und äußeren Entwicklungsweges sehen zu lernen.

Innere Widerstände überwinden

Jedes Unternehmen und jede Institution kann erlernen ihren Weg zur Innovationskraft aus sich selbst heraus zu entwickeln. Dafür ist es hilfreich, nicht mit dem Geschehenen zu hadern, sondern alle Energie darin bündeln, die eigene Zukunft zu gestalten und das Neue in inneren Resonanzräumen zum klingen zu bringen.

Empfehlungen für Führungskräfte:

1. Mach Dir klar, was Du willst! Wer bist Du wirklich? Was möchtest Du in die Welt bringen?
2. Geh' zu den Orten der höchsten Möglichkeit. Dorthin, wo Du die Keime der Zukunft entdecken kannst, für das, was

Du in die Welt bringen willst. Dieser Ort ist vielleicht unmittelbar neben Dir, wo ein Mensch sitzt, der Dir sehr vertraut ist. Vielleicht befindet sich dieser Ort aber auch auf einem anderen Kontinent. Dann entdecke dort die Zukunft, dann Sorge dort mit fremden Menschen dafür, dass Deine Sache in die Welt kommen kann.

3. Schaffe Räume der Stille, in denen Du dich auf das besinnst, was für Dich wichtig ist. In denen Du das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheidest. Suche diese Einkehr jeden Tag, vielleicht nur für zehn Minuten, aber jeden Tag.
4. Schaffe Dir Orte des Prototyping. Erkunde die Zukunft, indem Du das Neue tust und indem Du etwas riskierst und über die Schwelle des improvisierenden Handelns springst. Denn das Neue kommt nie aus dem Kopf. Es kommt aus unserem Herzen und wird erst durch unser Handeln möglich gemacht.

Um den Prozess des Presencing erfolgreich zu realisieren, ist es für Scharmer erforderlich, mit vorbehaltlosem Denken wahrzunehmen und die innere Stimme des Urteilens vorübergehend abzuschalten. Es gilt, Urteilsgeohnheiten, die auf vergangenen Erfahrungen basieren, pausieren zu lassen und einen neuen Raum für Fragen und Staunen zu (er)öffnen. Presencing bedeutet, von der höchsten zukünftigen Möglichkeit her wahrzunehmen. Das erfordert eine Öffnung und Verbindung zu der Quelle inneren Wissens, zu der Quelle tieferen Willens und des Selbst. Diese Form der Führung erlaubt, eine Situation vom Ganzen her wahrnehmen zu können. Die Öffnung des Willens befähigt, aus einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit heraus zu sehen und zu handeln.

- Orte des gemeinsamen Wahrnehmens und Sehens (co-sensing)
- Orte der Stille (co-presencing)
- Orte und Werkstätten der Zukunft (co-creating)

Dabei können verschiedene Phänomene und Entwicklungen auftreten, die einen konstruktiven Arbeits- und Innovationsprozess erschweren oder verhindern. Scharmer (2007) bezeichnet sie als „Feinde“, die es zu überwinden gilt. Der erste Feind blockiert den Zugang zum *Open Mind* (Öffnung des Denkens), es ist für Scharmer die Stimme des Urteilens. Der zweite Feind blockiert das Tor zum *Open Heart* (Öffnung des Herzens). Dies äußert sich in Zynismus und Distanz. Der dritte Feind blockiert den Zugang zum *Open Will* (Öffnung des Willens). Das ist für Scharmer die Angst vor dem Loslassen dessen, was wir haben und die feste Vorstellung von dem, was wir glauben, zu sein. Nur durch das Loslassen des Alten (selbst) und das Zulassen des Neuen (SELBST) kann Neues entstehen. Die Auseinandersetzung mit der individuellen und kollektiven Angst vor Veränderung ist für Scharmer ein zentraler Baustein einer neu und tiefer verstandenen Veränderungsarbeit in Organisationen und Unternehmen.

Fazit

Personzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U ist ein wirkungsvolles Konzept, um Organisationen, Institutionen und Unternehmen bei schwierigen Veränderungs- und Innovationsprozessen *ressourcenorientiert* und *wertschätzend* zu begleiten.

Ein personzentrierter Organisationscoach fördert das persönliche und berufliche Wachstum der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne der Aktualisierungstendenz. Er aktiviert die potentiellen, kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter, so dass diese ihre individuellen Ressourcen, Begabungen und Talente stärker in die gemeinsamen (betrieblichen) Entwicklungs- und Arbeitsprozesse einbringen können.

Mit der Theorie U (Presencing) hat Otto Scharmer einen hochkreativen Ansatz entwickelt, der hervorragend geeignet ist, Innovations- und Veränderungsprozesse in Organisationen professionell zu begleiten. Durch die Verbindung einer personzentrierten Haltung mit der Theorie U (Presencing) entsteht ein ganzheitliches Erklärungsmodell, das ein erweitertes Bewusstsein für tiefere Ebenen von Veränderungs- und Führungsarbeit schafft. Über die Entwicklung einer gemeinsamen (Veränderungs-)Sprache werden die handelnden Personen befähigt, ihre Erfahrungen über diese tieferen Ebenen auszutauschen. Das ermöglicht es allen Beteiligten, effektiver und schöpferischer mit den gemeinsamen Führungsherausforderungen umzugehen. Scharmer ist der Ansicht, dass Forschung und Praxis viel darüber wissen, *was* Führungskräfte tun (Ergebnis) und *wie* Führungskräfte arbeiten (Prozess). Es gibt für ihn aber nur wenige Erkenntnisse über den *Entstehungsort* von Führung. Dieser *blinde Fleck* ist für ihn der Ausgangspunkt von Handlung und Wahrnehmung und ein Schlüsselfaktor in der erfolgreichen Führung von Organisationen. Die Haltungen und Methoden der Theorie U (Presencing) ermöglicht es Individuen, Teams und Organisationen Ideen zur Lösung bevorstehender Aufgaben zu erforschen, für die sie bisher keinen Bezugsrahmen besaßen. Scharmer hat hierfür den Begriff: „Lernen aus der Zukunft“ geschaffen, bei dem es (in einem U-förmigen Prozess) darum geht, aus der Gegenwart die anstehenden Lern- und Aktionsfelder von morgen zu begreifen – und angemessene Lösungsansätze (Prototypen) zu deren Bewältigung zu entwickeln.

Die Erkenntnisse von Otto Scharmer weisen eine erstaunliche Nähe zum Personzentrierten Ansatz auf. Die konzeptionellen Grundannahmen der Theorie U basieren (bisher unausgesprochen) auf dem Personzentrierten Ansatz und erweitern ihn zu einem Handlungs- und Erklärungsmodell, von der Organisationen als Ganzes als auch jeder einzelne Mensch in der Organisation persönlich profitieren. Der Dreh- und Angelpunkt im Personzentrierten Organisationscoaching und auch in der Theorie U liegt in der Auseinandersetzung mit dem Selbst. Gemeinsam

keiten zeigen sich aber auch in der Betonung der Gegenwärtigkeit und der Förderung selbstgesteuerten Arbeitens. Rogers und Scharmer verbindet vor allem die feste Überzeugung, dass die Motivation jedes Menschen die Triebfeder für ihre Weiterentwicklung und ihr Lernen ist (Rogers, 1974).

Literatur

- DBVC e.V. (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession*. Kompendium mit den Professionalisierungsstandards des DBVC. Frankfurt am Main.
- Kunze, D. (2006). *Unveröffentlichte Seminarunterlagen zum Thema Führung & Beratung. Präsenzveranstaltung Nr. 15 im weiterbildenden Studium Master of Counseling an der FernUniversität in Hagen*.
- Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Changemanagement: Mit dem Personenzentrierten Ansatz zum Erfolg*. München: Reinhardt.
- Rogers, C. (1974a). *Lernen in Freiheit – Zur Bildungsreform in Schule und Universität*. München: Kösel. Amerikanische Originalausgabe: *Freedom to Learn: A View of What Education Might Become* (1969). Columbus/Ohio: Charles Merrill.
- Rogers, C. (1974b). *Encounter-Gruppen: Das Erlebnis der menschlichen Begegnung* (4. Auflage). München: Kindler. Amerikanische Originalausgabe: *Carl Rogers on Encounter Groups* (1970). New York: Verlag Harper&Row.
- Rogers, C. (1986). *Carl Rogers on personal power*. London: Constable and Robinson Ltd.
- Rogers, C. (1996). Wie ich Gruppen leite. In: Schmid, Peter F. (1996). *Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis – ein Handbuch – Die Kunst der Begegnung: Mit einem Beitrag von Carl Rogers*. 1. Auflage. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung. Amerikanische Originalausgabe: Rogers, Carl (1971). Carl Rogers Describes His Way of Facilitating Encounter Groups. 275-279. In: *The American Journal of Nursing*. Ausgabe 71,2.
- Rogers, C. & Schmid, P. F. (1991). *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis* - Mit einem kommentierten Beratungsgespräch von Carl Rogers. Main: Matthias-Grünewald.
- Rogers, C. (2002). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*. 3. Auflage 1991, Nachdruck 2002. Köln: GwG Verlag. Amerikanische Originalausgabe: *A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as developed in the Client-Centered Framework* (1959). In: S. Koch (Ed.), *Psychology: a study of a science* (pp. 184-257). New York: McGraw-Hill.
- Scharmer, O. C. (2007). *Theory U – Leading From the Future as it Emerges – The Social Technology of Presencing*. Cambridge/Massachusetts, USA: The Society for Organizational Learning.
- Schmid, P. F. (1994). *Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie – Ein Handbuch*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Siegrist, U. (2007). Der Personenzentrierte Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 38(2), 103ff.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.) (1999). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen (Band 1 und 2)*. Berlin: Springer-Verlag.
- Terjung, B. & Kempf, T. (2002). *Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung (Person-Centered Organisation-Development – PCOD)* – Mit einer Einführung aus systemtheoretischer Perspektive von Heinz Hummitzsch. Korrigierter Nachdruck 2002. Köln: GwG-Verlag.
- Wüntsich, O. (2009). Person-Centered Leadership – Der Personenzentrierte Ansatz als Grundlage für ein ganzheitliches Führungskonzept in Organisationen. *Personenzentrierte Beratung – Beiträge zur Fundierung professioneller Praxis* (1. Auflage). 217-241. Köln: GwG-Verlag.
- Wüntsich, O. (2010). Person-Centered Leadership – Ein zukunftsweisendes Modell für die Führung von Organisationen in individualisierten Gesellschaften. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 41(1),7-15.
- Wüntsich, O. (2011). Dialogorientiertes Wissensmanagement – Ein neues Konzept der Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor für eine innovative Organisationskultur. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 42(4), 221-224.
- Wüntsich, O. (2012). Group Centered Leadership – Die Personenzentrierte Führungskraft als Facilitator. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 43(4), 184-1991.



Oliver Wüntsich, redplane Business Coaching, Düsseldorf, Jahrgang 1968, Diplom-Betriebswirt (FH), Master of Counselling (M.A.), Personenzentrierter Berater (GwG), MasterCoach (DGfC), Mitglied des Vorstands der GwG, arbeitet seit 2008 als Business Coach und begleitet Organisation und Unternehmen bei Veränderungs- und Innovationsprozessen.

Kontakt: wuentsch@redplane.de