

Theory U

Veränderungsprozesse zukunftsorientiert ausrichten

von Dr. Susanne Korsmeier

Otto Scharmer hat am MIT in Boston über 10 Jahre im Feld des organisationalen Lernens geforscht: Die „Theory U“ ist das Resultat vieler Interviews mit erfolgreichen Führungskräften, Künstlern, Sportlern und Wissenschaftskollegen sowie seiner Beratungserfahrung. Der U-förmige Veränderungsprozess ist ausgerichtet auf die bestmögliche Zukunft. Der Kernpunkt unten im U ist das sogenannte „**Presencing**“: die Fähigkeit einzelner Menschen oder kollektiver Einheiten, sich direkt mit ihrer höchsten zukünftigen Möglichkeit zu verbinden und von dort aus unmittelbar zu handeln. Scharmer will uns ermutigen, sich unserer inneren Quelle bewusster zu werden und verantwortungsvoll nicht nur im Ego- sondern auch im Eco-System zu agieren. Vorgehensvorschläge, die an lösungsorientiertes Arbeiten nach Steve de Shazer erinnern lassen, finden sich dabei genauso wie gestalttherapeutische Gedankengänge oder Ideen des aktiven Zuhörens nach Rogers. Das alles ist so beschrieben, dass es auch für profitorientierte Unternehmen ankoppelungsfähig ist.

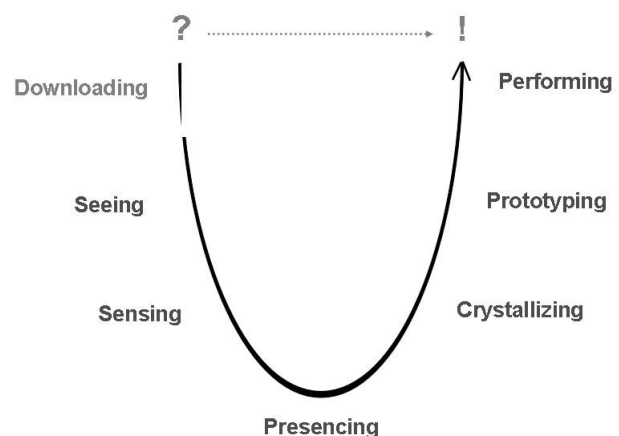
Der Grundgedanke

Vom Problem möglichst schnell zur Lösung? Nein. Lieber noch einen „Umweg“ machen und in die Tiefe gehen, um dann mit den gewonnenen Erkenntnissen und Inspirationen nachhaltiger neue Lösungen umzusetzen. Veränderungsprozesse zukunftsorientiert auszurichten bedeutet für Otto Scharmer, Zukunft zu denken und dann von der bestmöglich assoziierten Zukunft aus zu handeln. Voraussetzung dafür ist, sich zuerst vom sogenannten "**Downloading**" zu verabschieden und beim Zuhören nicht gleich zu denken „Kenn ich schon“. Neben Be- und Verurteilungen wird empfohlen, Zynismus zu minimieren und seine Ängste so gut wie möglich loszulassen. Entwicklungsziel ist eine Form gemeinschaftlichen Hörens, Sehens und nachhaltigen Handelns.

Vorgehen in 5 Phasen

Nach einer gemeinsamen Intentionsbildung für die Zusammenarbeit wird in 5 Phasen vorgegangen:

1. **Seeing**: Move into a context that matters!
2. **Sensing**: Listening from within, others perspectives, empathic listening, intuition, emotional connection.
3. **Presencing**: Who is my self? What is my work? Both with the best future possibilities?
4. **Crystallizing**: Image of the future keeps evolving, changing and morphing.
5. **Prototyping**: Explore the future by doing – fail soon in order to succeed early!



Quelle: Otto Scharmer - Theory U.

Abschließend geht es in der Phase des „**Performing**“ darum, die erprobten Ideen in die Welt zu bringen und für ihre Verbreitung zu sorgen.

Innere Quelle und Haltung als Erfolgsfaktor

Die individuelle Haltung des einzelnen Veränderungsagenten ist zentral: Sein blinder Fleck und seine innere Quelle können den Erfolg der Veränderung erschweren oder beflügeln. Scharmers Meinung nach ist es dieser „blinde Fleck“ sowohl in unserem individuellen Denken und Handeln als auch im gesellschaftlichen Agieren, der es schwierig macht, „neu zu denken“, d.h. die Schwelle des Gewohnten zu überschreiten. Man kann z.B.: „Nicht erkennen, was man sieht“ – „Nicht sagen, was man denkt“ – „Nicht tun, was man sagt“ – „Nicht sehen, was man tut“.

Als Metapher zur Erläuterung der Theory U wird das Bild des Malens genutzt: Es kann das Bild betrachtet werden, der Prozess des Malens oder der Maler vor der leeren Leinwand. Übertragen auf die Arbeit von Führungskräften heisst das, dass man sich fokussieren kann auf das, was die Führungskraft macht oder darauf, wie sie es macht oder darauf, aus welcher inneren Quelle heraus sie handelt.

Journaling als Zugang zur inneren Quelle

Um sich seiner inneren Quelle und ihren Behinderungen besser bewusst zu werden, ist das „**Journaling**“ eine Möglichkeit. Die Methode des Journaling kann man auch nutzen, um in einen U-Prozess einzutauchen und einen ersten Eindruck zu bekommen.

Sowohl auf den Berlin Change Days 2010 als auch auf dem Lernforum Großgruppenarbeit 2011 probierten die Teilnehmer unter Anleitung von Dr. Susanne Korsmeier und Dr. Christian Kemper in einem kurzen Workshop von 1,5 Stunden ein Journaling aus: Anhand von 12 Fragen reflektierten die anwesenden Berater und unternehmensinternen Veränderungsagenten ihre aktuellen Herausforderungen, versetzten sich in ihr bestmögliches Selbst und entwarfen erste Schritte zur Bearbeitung ihrer Herausforderung. Ihr Feedback zu den gewonnenen Ideen aufgrund der Fragen war durchgehend positiv: Sie erlebten Leichtigkeit und Tiefe und fühlten sich inspiriert, wach und in Aufbruchstimmung. Ein Journaling hat offensichtlich energetisierende Wirkung.

Vertiefende Informationen

- Scharmer O (2007) Theory U. Leading from the future as it emerges (2009 auch in deutsch erschienen)
- Details zum U und den damit verbundenen Methoden unter <http://www.presencing.com/presencing-theoryu/>
- Stand des aktuellen Projekts von Scharmer („Transforming Capitalism“) unter <http://tc.presencing.com/>
- Mehr zu den Berlin Change Days unter <http://www.berlinchangedays.com/page/berlin-change-days-2010>
- Mehr zum Lernforum Großgruppenarbeit unter <http://www.all-in-one-spirit.de/sem/seminarLF.htm>
- Mehr zu Dr. Christian Kemper unter www.inbetweener.eu
- Mehr zu Dr. Susanne Korsmeier unter www.korsmeier.info