

EVELINE IANNELLI-GUNTERN; Jahrgang 1959, Hauswirtschaftslehrerin, Fachdidaktikerin, Erwachsenenbildnerin (Didaktisches Institut Solothurn); Weiterbildungsmangerin (ZUW, Uni Bern) und Trias-Absolventin in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung; langjährige Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und Schulleitenden. Breite Erfahrung in Weiterbildungsmanagement und Prozessbegleitung im Rahmen von Schulentwicklung; Projektmanagement; Großgruppenmoderation.

Interessenschwerpunkte: Schulkultur; Umgang mit Heterogenität; Kommunikation und Zusammenarbeit, Systemische Organisationsentwicklung, Berufswahlvorbereitung, Gender.

Ihre private Leidenschaft gilt der Esskultur, kreativen Projekten, der sportlichen Betätigung und dem Reisen.

[www.phbern.ch/eveline.ianelli](http://www.phbern.ch/eveline.ianelli)

URSULA JUCKER; Jahrgang 1959, dipl. Dolmetscherin, Journalistin (DOZ Zürich, Monterey Institute of International Studies), Managerin und Beraterin sowie Trias-Absolventin in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung; langjährige Führungstätigkeit in der Medien- und Telekommunikationsbranche; mehrjährige Beratungstätigkeit in einer HR-Consulting-Agentur mit den Schwerpunkten Führungsentwicklung (Assessment, Coaching, Teamentwicklung) und OE-Projekte. Begleitet derzeit als Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung den Turnaround eines international ausgerichteten Unternehmens im Detailhandel.

Interessenschwerpunkte: Systemische Entwicklung von Individuen (Schwerpunkt Führungsentwicklung), Teams und Organisationen, Umgang mit Komplexität und Wandel, Change Projekte.

Ihre private Leidenschaft gilt dem kulturellen Erleben (Literatur, Theater, Film, Kunst) sowie dem Praktizieren von Kundalini Yoga.

Eveline Iannelli / Ursula Jucker / Tibor Koromzay / Cornelia Lehner

# Theorie U: Von der Zukunft her führen

## Gesellenstück der Trias-Gruppe 23: 2009–2012

### Einleitung

Im Rahmen der fünfsemestrigen Ausbildung von TRIAS in Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching bildet das Gesellenstück den Abschluss. Die letzte Sequenz der Ausbildung wird von den Ausbildungsteilnehmenden selbst organisiert und durchgeführt. Die Gruppe 23 war sich schnell einig, dass das Gesellenstück allen einen persönlichen Nutzen für die berufliche Zukunft bringen sollte. Bald stand das Thema »Beratung der Zukunft« fest. Wie aber sollen zwei Tage vielfältig, interessant und lehrreich gestaltet werden? Die Wahl fiel auf die Theorie U, welche als »roter Faden« durch die Sequenz führen sollte. Damit bot sich die Gelegenheit, den kompletten Prozess der Theorie U durchzuspielen. Die Teilschritte des U-Prozesses wurden auf die zwei Tage verteilt und jedes Gruppenmitglied war für die Gestaltung von zwei Prozess-Schritten verantwortlich. Abgesprochen wurde nur der Zeitrahmen, inhaltlich wurde keine Einschränkung gemacht. Ob sich die einzelnen Sequenzen zu einem Ganzen zusammenfügen würden, war Teil des Experiments. Am 29. Mai 2012 machte sich die Gruppe auf den Weg ins Tessin (Casa Soledaria, Cavigliano) und durchlief ihren spezifischen U-Prozess. Durch die persönliche Interpretation und den individuellen Zugang zur Theorie U jeder einzelnen TN wurde aus dem Gesellenstück ein stimmiges und einzigartiges Projekt. In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Prozessschritte, welche gleichzeitig das Programm der zwei Tage bildeten, vorgestellt.

### Hintergrund

Nach zehn Jahren Forschung, Entwicklung und Feldarbeit in der Führung von Veränderungs- und Innovationsprozessen publizierte Claus Otto Scharmer 2007 die englische Erstausgabe seines Buches

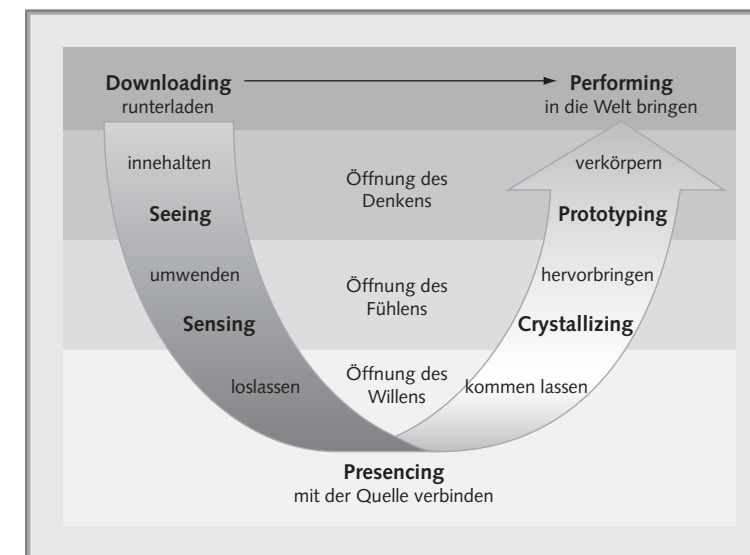
*Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Ein weiteres Prozessmodell, eine neue Wissenschaft oder ein neuartiges Konzept für Veränderungsprozesse? Theorie U erfordert das Eintauchen in neue Denkweisen, in unterschiedliche Sphären des Zuhörens sowie in eine tiefere Ebene der Aufmerksamkeit. Der Prozess ist sehr komplex und beinhaltet eine Fülle von Methoden, Praktiken, Denkmustern, sozialen Technologien und Geisteshaltungen. Zentrale Themen des Buches sind der blinde Fleck, der Weg durch das U mit seinen Kernprozessen sowie die Auseinandersetzung mit Presencing.

### Der blinde Fleck

Der blinde Fleck richtet die Aufmerksamkeit an den Entstehungsort von Handlungen bzw. stellt sich der Frage, was die innere Quelle ist, aus welcher eine Handlung entsteht. C. O. Scharmer versucht den blinden Fleck mit der Arbeit eines Künstlers zu beschreiben. Was bewegt den Künstler, den ersten Pinselstrich auf der leeren Leinwand zu tun? Es ist die innere, schöpferische Quelle, aus welcher heraus er handelt. Der blinde Fleck ist auch in Unternehmen und in Führungsetagen zu finden. Auch hier stellt sich die Frage, was einen Manager antreibt, den entscheidenden, ersten Schritt zur Handlungsanweisung zu geben. Unzählige Literatur informiert über das »Wie« und das »Was« in der Führungsarbeit, aber die Frage nach dem Auslöser der Handlung bleibt unbeantwortet.

### Der Weg zum U

Die Annäherung an das U führt über Ebenen der Veränderung, über Erkenntnisräume und Schwellen, hin zu einer neuen Art der sozialen Technik. Scharmer beleuchtet das U von allen Seiten, hüllt es in Modelle und Ansätze, teilt es in vertikale und horizontale Dimensionen und lässt das U lebendig werden. Der U-Prozess ist



TIBOR KOROMZAY; Jahrgang 1967, lic.phil Psychologe FSP, Gestalttherapeut, Trias-Absolvent, Coach und Organisationsberater BSO; langjährige Management- und Leadership-Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied eines mittleren Dienstleistungsunternehmens in der Maschinenindustrie; berufliche Tätigkeiten im Profit- und Nonprofit Bereich, in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Bereich, im Gesundheitswesen. Übungspraxis in ZEN-Meditation, 2. Dan in Aikido. Seit Mitte 2013 freiberufliche Tätigkeit als Facilitator, Berater und Coach.

Interessenschwerpunkte: Coaching, Leadership, Führungs- und Unternehmenskultur, Sinnstiftung, Persönlichkeitsentwicklung. Seine private Leidenschaft gilt der Fotografie und dem Jazzpiano.

[www.tiborkoromzay.ch](http://www.tiborkoromzay.ch)

CORNELIA LEHNER; Jahrgang 1972, eidg. dipl. Betriebsökonomin FH, Trias-Absolventin in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung; langjährige Projektleiterin mit internationaler Erfahrung. Schwerpunkte: Change-, Prozess und Risk-Management.

Interessenschwerpunkte: Systemkultur, Change-Management, Überleben im permanenten Wandel, systemische Organisationsentwicklung, Großgruppenkonferenzen.

Ihre private Leidenschaft gilt dem Tanz, dem Tee-Genuss, fremden Kulturen und dem Praktizieren von Tao Yoga.

kein linearer, mechanischer Prozess, sondern ein lebendiges, abwechslungsreiches Konstrukt, dessen Phasen zum Spielen einladen. Um mit dem U-Prozess vertraut zu werden, empfiehlt es sich, den Prozess zu Beginn sequenziell zu durchlaufen. Das U umfasst sieben Erkenntnisräume und sechs Schwellen (Umschlagpunkte), welche in vorstehender Abbildung aufgeführt sind.

An dieser Stelle wird auf die Beschreibung der einzelnen Prozess-Schritte verzichtet und auf die späteren Ausführungen der Gruppe verwiesen. Ein weiterer wichtiger Aspekt der U-Theorie ist die Einführung in die soziale Technik. Eine Technik, welche ermöglicht, tiefere Schichten des Lernens und der Veränderung zu erreichen. Dazu gehören drei Instrumente:

1. Öffnung des Denkens: Basiert auf der Fähigkeit analytisch und intellektuell sauber zu arbeiten sowie mit Zahlen und Fakten umzugehen (IQ).
2. Öffnung des Fühlens: Beschreibt die Fähigkeit, die emotionale Intelligenz zu gebrauchen (EQ) und mitfühlen zu können.
3. Öffnung des Willens: Beschreibt das Vermögen, das alte Ich und alte Intentionen loszulassen und das neue, werdende Ich und neue Intentionen anwesend werden und kommen zu lassen. Kann auch als Sinn oder spirituelle Intelligenz (SQ) bezeichnet werden.

Diese Instrumente erfordern innere Arbeit und verlangen die Überwindung von drei »Feinden«. Der erste Feind blockiert mit der Stimme des Urteils den Zugang zur Öffnung des Denkens. Der zweite »verschließt mit Zynismus die Tür zum Herzen (Öffnung des Fühlens). Der dritte und letzte versperrt den Zugang zur Öffnung des Willens. Sein Name ist Angst. Angst davor, loszulassen und die Sicherheit aufzugeben.

### Presencing

Presencing ist eine Wortschöpfung des Autors<sup>1</sup> und kombiniert »presence« (Gegenwart/Anwesenheit) mit sensing (fühlen/erspüren). Presencing ist die tiefste und unterste Ebene im U. Es ist der Wendepunkt, an dem Altes losgelassen werden kann und sich Intention und Vision verdichten.

## Downloading und Innehalten

Cornelia Lehner

Beim Downloading (Runterladen) handelt es sich um die Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Realität bzw. mit Gewohnheiten und Routinen. Nicht umsonst heißt es, der Mensch sei ein »Gewohnheitstier«. Unser Handeln und Denken basiert auf Gewohnheitsmustern, welche wir für jede Art von Problemlösung beziehen. Die Gewohnheit kann aber auch ein Hindernis für die Schaffung von etwas Neuem sein, verleitet sie uns doch dazu, Muster aus der Vergangenheit zu wiederholen und den Blick auf die vor uns liegende Realität zu behindern. Beim Downloading wird die Gegenwart mit der Erfahrung der Vergangenheit erklärt. Wer hat nicht schon Aussagen wie »das haben wir immer schon so gemacht« gehört. Mitarbeitende in Veränderungsprozessen haben häufig Mühe, die Ebene des Downloadings zu verlassen und klammern sich an alte Verhaltensweisen, welche je nach Situation eine Lernbehinderung darstellen können. Scharmer beschreibt dazu vier Lernbarrieren:

1. Nicht erkennen, was man sieht.
2. Nicht sagen, was man denkt.
3. Nicht tun, was man sagt.
4. Nicht sehen, was man tut.

Downloading unterstützt den Prozess, sich vergangener Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu werden. In Bezug auf die Aufgabenstellung wurde der U-Prozess mit einer Brainstorming-Sequenz gestartet und »Runterladen« fast wörtlich umgesetzt. Die Teilnehmenden (TN) wurden eingeladen, ihr ganzes Wissen und ihre gesamte Erfahrung zu Coaching, Beratung und Organisationsentwicklung »runterzuladen« und auf Kärtchen zu schreiben. Es ging nicht darum, sich mit Gewohnheitsmustern auseinander zu setzen, sondern mit dem vorhandenen Wissen. Schon nach wenigen Minuten lag eine große Kärtchen-Sammlung auf dem Boden. Das Brainstorming hatte zum Ziel, den umfangreichen Wissensschatz sichtbar zu machen.

Um in eine tiefere Ebene der Aufmerksamkeit zu gelangen, mussten die TN die rationale und analytische Ebene verlassen und sich auf eine Reise in Unbekanntes einlassen. Mit Hilfe des »Inneren Lächelns« aus dem »Heilenden Tao«<sup>2</sup> versuchten sie die Schwelle von »Innehalten« zu erleben. Scharmer beschreibt »Innehalten« als die Fähigkeit, die eigene Stimme des Urteils und die Gewohnheiten des Denkens und Kommunizierens zurückzuhalten und sich auf eine aktuelle Situation

vollkommen neu einzulassen. Das »Innere Lächeln« wird von den Taoisten genutzt, um negative Emotionen in positive Lebensenergie umzuwandeln. Das Lächeln überträgt liebevolle, positive sowie auch heilende Energie auf lebenswichtige Organe und Drüsen. Es handelt sich dabei nicht um eine stille Meditation, sondern um eine Reise zu den wichtigsten Organen, zu welchen Farben, positive und negative Emotionen, Elemente, Sinnesorgane und Jahreszeiten zugeordnet sind. Das »Innere Lächeln« kann auch zum Abbau von Stress genutzt werden. Die »innere« Reise folgt einem bestimmten Ablauf durch die vordere, mittlere und hintere Körperlinie. Die TN saßen entspannt und mit geschlossenen Augen auf einem Stuhl im lauschigen Garten und wurden von der »Reiseleiterin« verbal durch die Organe geführt; positive Energie machte sich breit und öffnete Sinne und Körper für den nächsten Schritt im U-Prozess.

## Seeing und Umwenden

Ursula Jucker

Laut Scharmer ist der Ausgangspunkt einer jeden Veränderung das Vermögen, die Wirklichkeit zu sehen: Will man die Realität begreifen, genügt es nicht, ein Thema losgelöst von seinem Kontext zu betrachten – man muss das Ganze wahrnehmen, mit den eigenen Sinnen erfahren, sich in den lebendigen Kontext hineinbegeben. Dort wird es einem nur dann gelingen, sich komplett zu öffnen, ins Staunen zukommen, sich ganz neu und frei auf das, was einen umgibt, einzulassen, wenn man von alten Urteils- und Denkmustern ablässt. Ist es schon für den Einzelnen eine Herausforderung, seine Wahrnehmung zu erweitern, so ist die Aufgabe, eine gemeinsame Wahrnehmung der Realität gemeinschaftlich auszubilden, noch anspruchsvoller.

Um in der Gruppe eine kollektive Sicht entstehen zu lassen, wurde die Form einer speziellen, systemischen Aufstellung gewählt: Die autopoietische Aufstellung nach Siegfried Essen ist ein Aufstellungsgeschehen, in welchem alle Repräsentanten in den Kontext des aufgestellten Systems gehen. Sie finden und erfinden ihre gemeinsame, aktuelle Wirklichkeit. Sie tun das, indem sie alle vorgefassten Urteile und Konzepte über das System aufgeben und stattdessen die Ideen und Impulse, die aus der aktuellen Beteiligung am System entstehen, experimentell erproben. Die experimentelle Haltung führt sie auch in eine erhöhte Sensibilität für Wirkungen und Rückwirkungen der eigenen Aktivitäten im Ganzen. Damit dies geschehen

kann, ist es wichtig, die Repräsentanten zu ermutigen, mit all ihren Mitteln, den körperlichen und sprachlichen, frei zu experimentieren.

Dies geschieht in größtmöglicher Freiheit und nach dem Grundsatz, dass jeder einzelne die volle Kompetenz zur Wahrnehmung des Ganzen und zur intuitiven Wahrnehmung seines Platzes und seiner Funktion im System besitzt. Deshalb haben die Interventionen der Leitung einer autopoietischen Aufstellung nur einen Zweck: Daran zu erinnern und bewusst zu machen, dass alles, was die Einzelnen tun oder lassen, selbst gewählt ist. So lautet die erste und wichtigste Ansage in Kurzform so: »Du bist frei, suche dir deinen Platz im Ganzen.«

Diese Aufstellungsarbeit wurde in der freien Natur durchgeführt und der weite Blick über das Tal und der weiche, nachgiebige Boden einer Sommerwiese brachten eine zusätzliche, inspirierende Dimension und eine Öffnung des Geistes hin zum »Sehen«.

Es wurde (wie bei dieser Aufstellungsart üblich) nicht auf eine Lösung hingearbeitet, sondern auf die Wahrnehmung und dem, was aus der Wahrnehmung entsteht. So konnten sich die TN ihre Rollen frei erspüren. Die Rollen waren wie folgt vergeben:

- Die Beratung in ihrer derzeitigen Form
- Das Entwicklungspotenzial der Beratung
- Der Erfolg der Beratung
- Kontextfaktoren der Beratung (die Klienten; die internen Berater; die externen Berater).

Der Übergang vom Hinsehen zum Hinspüren bedingt eine Ausweitung der eigenen Wahrnehmung. Dies gelingt, wenn man die Aufmerksamkeit umlenkt – weg vom eigentlichen Objekt, vom Ganzen, hin zu den einzelnen Perspektiven, die das Ganze ausmachen. Sich auf andere Perspektiven einzulassen ermöglicht das Erleben anderer, neuer Ideen und Wahrnehmungen. Die erlangten Inspirationen öffnen einen Raum, in dem Muster und überraschende Erkenntnisse möglich werden und so ein erweitertes Bild des Ganzen entsteht.

Je nach »Rahmen« oder Sichtweise verfügen wir über ein eingeschränktes Bild unserer Umwelt. Diese Reduktion erlaubt es uns, unsere Umgebung schnell zu verstehen und zu interpretieren. Doch diese Limitation kann es uns auch erschweren, Neues zu erkennen oder in Erwägung zu ziehen – sie beschränkt die Wahrnehmung von dem, was möglich ist.

Die Methode »Creative Re-framing« stammt aus dem »Human Centered Design« und hat zum

Ziel, die eigene Wahrnehmung durch das Einnehmen anderer (überraschender) Perspektiven zu erweitern. Wie beim psychologischen Ansatz des »Re-Framings« geht es auch hier darum, die Grenze eines geistigen Rahmens (engl. frame) zu »sprengen«, sprich sich anderer »Bildausschnitte« (Perspektiven) bewusst zu werden.

Die Methode, welche der Gruppe einen Perspektivenwechsel ermöglichen sollte, war die Kombination von Wort-Elementen, welche auf den ersten Blick überhaupt nichts miteinander zu tun hatten und doch beim genauen Hinsehen überraschende (und richtige) Einsichten in einen Aspekt des Fokus-Themas »Beratung« eröffneten:

- So förderte die blind gewählte Wortkombination von »Führungscoaching« und »Geige« spannende Aussagen wie »die erste Geige spielen«, »alle Saiten müssen gestimmt sein« oder »etwas verzeigen« zutage.
- Die Kombination »interne Beratung« und »Hund« brachte Stichworte wie »Schnüffelarbeit«, »Revier markieren« und »Flöhe im Pelz« hervor.
- Aus der Wort-Paarung »Interkulturelle Beratung« und »Wein« entstanden u. a. folgende Aussagen: »Alter Wein in neuen Schläuchen«, »mit Liebe kultivieren« oder »öffnen und atmen lassen«.
- Auch das Duo »Karriereplanung« und »Spanien« ergab interessante Ansätze wie »Pilgerweg«, »Siesta – cool down«, »da kann auch eine Bombe hochgehen«.
- Erstaunliches förderte ebenfalls die Kombi »Change Beratung« und »Friedhof« hervor: »ein anständiges Begräbnis«, »verändern = ein bisschen sterben«, »das Gewesene wertschätzen«.

## Sensing und Loslassen

Tibor Koromzay

Die Phase »sensing« bezieht sich auf eine Wahrnehmungsqualität, die durch emotionale Verbundenheit mit dem Gegenüber bzw. dem betrachteten Thema charakterisiert ist. Sie wird möglich, wenn Zynismus als Hindernis überwunden wird und unmittelbarer emotionaler Kontakt stattfindet. Dafür muss man sich in die Zone der Offenheit und Verletzbarkeit wagen, und weil dies riskant ist, ist das eine »wenig befahrene Straße«, um es mit den Worten von Claus Otto Scharmer zu sagen.

Emotionale Prozesse sind in hohem Maße körperliche/leibliche Prozesse; daher ist der konzentrierte Fokus auf Körperwahrnehmung der direkteste Zugang zu der oben beschriebenen Wahrnehmungs- und Kontaktqualität.

Aikido ist in der Kombination von körperlicher und emotionaler Haltung ein gutes »Medium«, um diese Qualitäten von »sensing« erlebbar zu machen: Aikido heißt unter anderem, sich mit seiner gesamten Präsenz mit der gesamten Präsenz des Gegenübers zu verbinden. Bei Anfängern ist häufig zu beobachten, wie ein zunächst oft noch recht grobes und von der Idee von Kampf, Sieg und Niederlage geprägtes Üben mit der Zeit immer weicher, entspannter, wohlwollender und dichter wird, sobald die feine Qualität des Kontaktes und der sorgfältigen Aufmerksamkeit entdeckt wird – ganz ähnlich, wie sich auch die Atmosphäre zwischen zwei Menschen schlagartig verändert, wenn emotionaler Kontakt stattfindet.

Loslassen ist der Übergang zur nächsten Phase, des »Presencing« am tiefsten Punkt der U-Kurve. Dem Loslassen steht als Feind die Angst gegenüber, in ihrer alltäglichen, aber auch in ihrer existenziellen Form als Angst vor dem Tod – dem körperlichen oder dem sozialen.

Aikido bietet auch hier reichlich Übungsmöglichkeiten, z. B. mit Techniken, die bei einem frontalen entschlossenen Angriff eingesetzt werden. Eine solche stellte (in einer reduzierten Grundform) in dieser Sequenz die konkrete Übung dar:

Der Angriff: Shomen. ein von oben nach unten geführter Schlag – in diesem Fall mit der Handkante, mit dem Ziel, das Gegenüber genau in der Mitte der Stirne zu treffen (abgeleitet von einem entsprechenden Schwertangriff, der den Kopf des Gegners spaltet). Die Aufgabe des Angreifenden besteht darin, diesen Angriff entschlossen zu führen, das heißt, die Schlagbewegung mit einem Vorwärtsschritt ohne Zögern zu Ende zu führen, wenn sie einmal begonnen ist.

Die Technik: Kaiten. Ausweichen durch eine Drehung um 180 Grad mit dem Drehpunkt um den äußeren Fuß der Grundstellung, die Drehung reicht gerade aus, um den eigenen Körper aus der Angriffslinie wegzubewegen.

Der springende Punkt: Die Chance auszuweichen besteht nur in einem ganz kleinen Augenblick, kurz bevor man getroffen wird. Egal ob man sich zu früh oder zu spät bewegt, der Angreifer spaltet einem den Schädel... Beim Üben ist der Angreifer gehalten, diese Treffermöglichkeiten auch zu nutzen. Bei der Übung mit der leeren Hand ist das an

sich völlig gefahrlos, da der Schlag zwar flüssig, aber mit wenig Kraft und entspannter Hand geführt wird. Diese Übungsanlage genügt jedoch, um die Üben – in einem sicheren Umfeld – mit Unsicherheit, Angst etc. zu konfrontieren: »... wenn uns ein Gegner draußen entgegentritt, treten wir zunächst gegen uns selbst an: ... gegen Aufregung ... aller Art (insbesondere Ärger und Ängste), gegen Macht- und Ohnmachtsgefühle,... usw.« (Winfried Wagner, 7. Dan Aikido).

Erst wenn es gelingt loszulassen, kann die Technik gelingen. Für japanische Meister in ihrer Radikalität heißt das tatsächlich, den eigenen Untergang gelassen in Kauf zu nehmen und in diesen Moment einzutreten, der über Leben und Tod entscheidet. Für uns Westler und Normalsterbliche bietet die gezähmte Version auch so genügend Material.

## Presencing und Kommen lassen Eveline Iannelli

Presencing, zusammengesetzt aus den englischen Wörtern »sensing« (wahrnehmen, fühlen, tasten) und »presence« (Anwesenheit, Präsenz, Gegenwart) beschreibt eine Bewegung, die zur Verbindung mit einer entstehenden Zukunft verhilft. Die Wahrnehmung des künftig Möglichen geschieht aber nicht aus einer »Balkonperspektive« sondern durch höchste Konzentration und aus sich selbst heraus. Dies erfordert die Fähigkeit, die Zukunft von ihrer Quelle her wahrzunehmen und zuzulassen. Das Denken, Fühlen und Handeln werden an diesem Punkt des U-Prozesses behindert durch Stimmen des Urteils, des Zynismus und der Angst. Diese Stimmen stellen sich in den Weg und müssen zuerst überwunden werden, indem sich die Aufmerksamkeit in das Werdende hineinverlagert. Diese Verlagerung bezeichnet C. O. Scharmer als »Nadelöhr«, das passiert wird:

»Wenn man durch das Nadelöhr geht, ist das eine Schwelle, an der man alles fallen lassen muss, was nicht essenziell ist. Hinter der Schwelle verändert sich der Ausgangspunkt von Handlung. Der Ort, aus dem heraus Handlung stattfindet, weitet sich. Es ist der Raum des Ganzen, der den umhüllenden Raum und die im Entstehen gegriffene Zukunft mit einschließt.« (Scharmer 2011, 193)

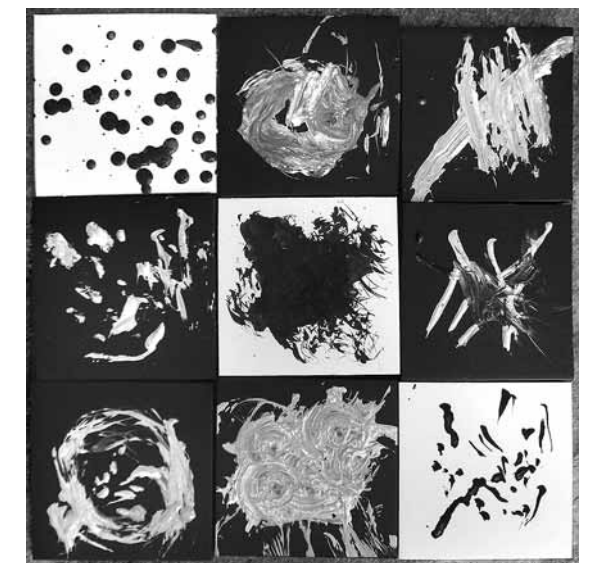
Damit die Gruppe diesen Prozess gemeinsam durchlaufen konnte, mussten Rahmenbedingun-

gen geschaffen werden. Denn Presencing bedingt, dass die Gruppenmitglieder sich sowohl als Teil des Systems wie auch als Teil jenes Prozesses verstehen, der das Neue hervorbringt. Erste Voraussetzung ist das bedingungslose Dabei- und Zeuge sein dessen, was gerade eben entsteht. Sehen, Fühlen und Hören sollen als Vorgang wahrgenommen werden, durch welchen die Gruppe zu ihrem »gemeinsamen Quellort« gelangt.

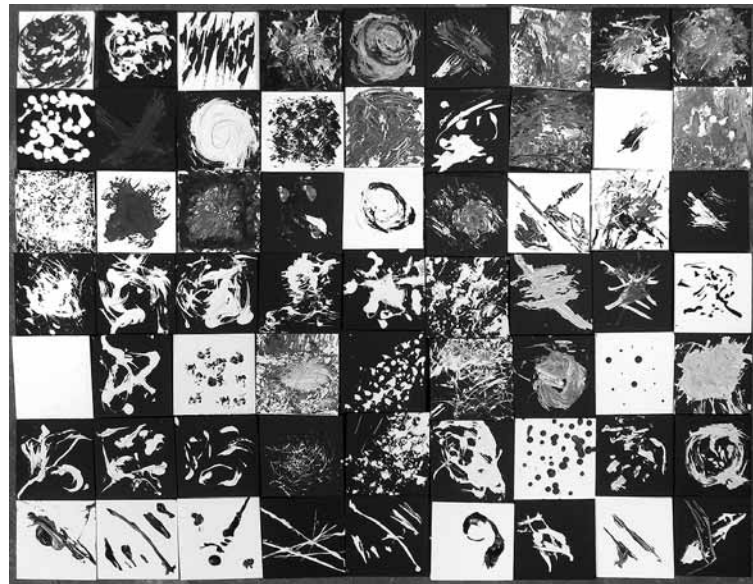
Um diesen Ort zu verbildlichen, wurde als Erstes das Kurzvideo »Triangle – Circle – Square<sup>3</sup>« gezeigt, in welchem eine Ballett-Tänzerin drei geometrische Grundformen interpretiert und im Laufe ihrer Performance dieses Nadelöhr zu passieren scheint.

Ziel der darauf folgenden Übung war, die Beteiligten in einen »Zustand der Freiheit und der schöpferischen Präsenz ohne Manipulation« zu führen: Alle erhielten einen kurzen Bambusstab, aus welchem sie mit Pflanzenfasern aus der Umgebung einen Pinsel herstellten. Mit Gouachefarbe wurden damit je neun schwarze oder weiße Quadrate bemalt. Die Führung der Bewegungen sollte dem Pinsel überlassen und damit »der Wille geöffnet« werden (Foto: 9 Bilder). Scharmer beschreibt diesen Zustand wie folgt: Die Energie fällt vom Kopf- in den Herzbereich und das essenzielle, authentische Selbst ist präsent.

Als Symbol der Veränderung dieser »Aufmerksamkeit auf das Ganze von der Zukunft her« wurden anschließend die Neunerbilder zu einem



Gesamtbild zusammengefügt. Zur Bekräftigung des Willens, sich als Teil eines Systems zu verstehen, vertauschte jedes Mitglied eines seiner Quadrate mit einem Quadrat einer anderen Person. (Foto: Gesamtbild)



Nach dem Abendessen legte Stefan Bleekrode in einem inspirierenden Referat seine Sicht als junger Künstler auf die U-Theory dar; zweifellos ein Höhepunkt des Gesellensstücks! (siehe S. ...). Dass ein Künstler eine eigene Verbindung zwischen U-Theory und seinem Schaffen herstellt, ist unseres Wissens eine Premiere, welche aufgrund der Initiative eines Gruppenmitglieds möglich wurde.

Die Nacht diente der »Erschließung des inneren Weges hin zur Quelle des tiefen Wissens und zur Kreativität«, dem

Scharmer verwendet für die Transformation am tiefsten Punkt der U-Theory das Bild der Überwindung des blinden Flecks: Wird das Nadelöhr durchschritten, gelingt dem Künstler der erste Pinselstrich auf der Leinwand. Die zentralen Fragen sind: »Wer bin ich? Was will ich wirklich tun?«

Mit diesen Fragen fokussierten sich die TN auf das Thema »Beratung der Zukunft«: Vor einer weißen Leinwand versenkten sie sich und versuchten in absoluter Stille und im Bewusstsein des Miteinander-Verbunden-Seins im Raum, an einen Punkt höchster Konzentration zu gelangen und dieses Nadelöhr zu passieren (Foto: Leere Leinwand).



entspannten »Kommen-Lassen.« Die Überwindung des »blinden Flecks« sollte damit gelingen und am nächsten Morgen in einem ersten Pinselstrich auf der weißen Leinwand sichtbar werden (Foto: Erster Pinselstrich von Tibor).

### Crystallizing und Hervorbringen Tibor Koromzay

»Crystallizing« und »Hervorbringen« stellen Schritte dar, um aus dem weit geöffneten Bewusstsein – quasi dem Innersten – wieder auf-

zutauchen und die gewonnenen Erkenntnisse zu verwenden und zu konkretisieren, und um in der alltäglichen Welt erprobte Ideen und Prototypen zu generieren – eben »hervorzubringen«. Das, was aus dem Zustand des Presencing aufsteigt – so wie das etwa geschieht, wenn man sich frei dem Tagträumen hingibt und scheinbar grundlos und ungerufen Gedanken und Bilder im Bewusstsein erscheinen – soll verdichtet werden. Dabei stellt die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das behandelte Thema sicher, dass die erscheinenden (»emerging«) Erkenntnisse mit der konkreten Fragestellung verbunden sind. Einzelne Elemente sollen sich verbinden zu prägnanten Gestalten (crystallizing), die sich wiederum gruppieren zu konkreten, kondensierten Ideen (hervorbringen).

Die Methode für die Umsetzung dieses Prozess-Schritts war ein sogenannter »medialer Quergang«: ein Thema wurde nacheinander in verschiedenen kreativen Medien dargestellt. Dabei fand durch jedes Medium eine Verdichtung und Ausgestaltung statt. Die Verwendung von kreativen Medien hatte den Vorteil, dass die Informationsverarbeitung sowohl kognitiv wie auch emotional, intuitiv und schöpferisch erfolgte und so eine Reichhaltigkeit entwickelte, die durch bloßes Nachdenken nicht zu erreichen gewesen wäre.

Die konkreten Aufgaben waren:

- Darstellung des Themas in einem kurzen Prosatext als Ausgangspunkt
- Überführung des Textes in eine bildhafte Darstellung
- Überführung des Bildes in eine Skulptur oder Installation
- Überführung der Installation in ein Haiku, eine japanische Gedichtform in drei Zeilen mit fünf, sieben und nochmals fünf Silben, und damit Rückkehr ins Medium der Sprache.

Mit der Sprache als Ausgangs- und Endpunkt enthält dieser Prozess in sich quasi einen eigenen U-Prozess-ähnlichen Verlauf, der von einem Ausgangspunkt in eine verdichtete Form von Wahrnehmung führt, um dann wieder in den ursprünglichen Modus zurückzukehren – und die »Reisenden« sind danach nicht mehr die Gleichen: sie haben eine angereicherte und vertiefte Sicht ihrer Ursprungsfrage entwickelt.

Die Resultate hatten eine große Bandbreite, entsprechend der unterschiedlichen individuellen inneren Verfasstheit der TN in Bezug auf das Thema; in jedem Fall drückten sie aus, was die

betreffende Person bewegt, was ihr wichtig ist, und – vor allem – was für sie in Bezug auf die nächste Zukunft ansteht. In der Form des Haiku sind diese Resultate Inspirationsquellen für das weitere Handeln, das selbstverständlich noch weiter konkretisiert werden muss.

### Prototyping und Verkörpern Ursula Jucker

»Scheitere häufig und frühzeitig, um dadurch schneller und besser erfolgreich zu sein« (David Kelly, CEO IDEO)

Das, was entstehen will, muss sich entwickeln, es muss einen Eigenwillen entfalten, dem wir Schritt für Schritt folgen, um es am Schluss »in die Welt zu bringen«. Scharmer nennt dieses Iterieren und Verfeinern auch »die Zukunft durch das Tun erproben« (Prototyping), also eine Idee, eine Vision in eine praktische Erprobung bringen, bevor sie vollständig entwickelt ist. Prototyping ist demnach ein Lern- und Anpassungsprozess, basierend auf Rückmeldungen (Feedbacks) und unmittelbar darauf basierenden Weiterentwicklungen. Dabei gibt es zwei Risiken: Aktionismus ohne Reflexion (keine situative Anpassung) oder endloses Nachdenken ohne Umsetzung in eine Handlung (Analyseparalyse). Deshalb ist es in der Entwicklung von Prototypen entscheidend, diese Arbeit ganz bewusst auf drei Ebenen anzugehen: mit dem Herzen (emotional), den Händen (körperlich) und dem Kopf (denkend). Zudem bedarf es dreier Verbindungen:

- der »vertikalen« Verbindung mit der Inspiration (auf den »Funken« hören);
- der »horizontalen« Verbindung mit dem Umfeld (das Feedback gibt);
- der »lokalen« Verbindung mit dem Vorhandenen (und dieses zum Partner machen).

Auch im »Human Centered Design« (von der Design Firma IDEO entwickelt, die Scharmer mehrfach zitiert) werden in der Regel mehrere Prototypen entwickelt und fortlaufend optimiert. Prototypen der ersten Stunde sind schnell gemacht. Sie umreißen auf einem groben Niveau die Idee und lassen noch Entwicklungsspielraum offen. Mit der Zeit wird die Erarbeitung des Prototyps umfangreicher, die Idee wird konkreter und umfassender dargestellt, zahlreiche Feedbacks und Optimierungsmaßnahmen werden gezielt eingearbeitet.

Dem Prinzip ›Herz, Hände, Kopf‹ folgend, drückten zunächst alle TN der eigenen Inspiration folgend und mit den Händen erschaffend das Fokusthema als gemaltes Bild aus. Anschließend wurden die Gedanken dazu gesammelt. Beides wurde als erster Prototyp zusammengefügt. Die Resonanzgruppe wurde sowohl als ›vertikale‹ (Berater, Führungskraft) als auch als ›horizontale‹ Verbindung genutzt (Feedback geben). Mit zwei Formen von Feedback wurde dabei in zwei Runden der Prototyp weiterentwickelt:

- Grünes, rotes und blaues Feedback:
  - Grün: Betone die Stärken der Idee: Was gefällt dir am besten? Was ist das Wertvollste? Warum? Was sollte unbedingt beibehalten und weiter vertieft werden?
  - Rot: Betone die Verbesserungsmöglichkeiten der Idee: Was sind die Schwachstellen und mögliche Verbesserungsvorschläge? Was hat gefehlt oder ist noch unklar?

- Blau: Betone die Kundenperspektive, schaue das Ganze durch die Kundenbrille an: Welche Erlebnisse werden dabei für mich kreiert? Welcher Nutzen wird für mich erfüllt?

- Whole Brain Feedback:
  - Feedback aus der Optik Fantasie: intuitiv, ganzheitlich, einfallsreich, konzeptionell
  - Feedback aus der Optik Fühlen: mitfühlend, musikalisch, mitteilend, emotional
  - Feedback aus der Optik Form: strukturiert, kontrolliert, organisiert, geplant
  - Feedback aus der Optik Fakten: logisch, rational, analytisch, quantitativ.

### Verkörpern und Performing Cornelia Lehner, Eveline Iannelli

Verkörpern ist die letzte Schwelle im U-Prozess, welche zu überwinden ist, um das Neue in die

Welt zu bringen. Es ist die Schwelle, an der das Neue mittels Handlungen, Infrastruktur und Praxis seine Form bekommt. Nachdem in der Phase »Prototyping« ein neues Produkt, Angebot, System oder ein neuer Prozess, etc. ausgearbeitet und erprobt wurden, gilt es nun das Neue in eine bestehende oder neue Infrastruktur einzubetten. Es ist wichtig, dass der Kontakt resp. der Bezug zur Quelle bestehen bleibt.

Sobald die Schwelle überschritten worden ist, befinden wir uns im Performing, also in der neu gestalteten Gegenwart. Hier prallen Theorie und Ideen auf die Realität und die Gegenwart. In der Welt des Künstlers hat sich die leere Leinwand inzwischen in ein Bild verwandelt und wird nun der Außenwelt vorgestellt. Der Künstler muss das Bild aber nicht abändern, wenn es den Zuschauern nicht gefällt. In einer Organisation hingegen ist mit dem Performing der Prozess meist noch nicht abgeschlossen, sondern es folgen weitere Schritte (»love it, change it or leave it«). Aus diesem Grund

ist es wichtig, dass Räume, Praktiken, Prozesse, Gruppen etc. geschaffen und installiert werden, die ermöglichen, dass sich das Neue weiterentwickeln kann und gemeinsam getragen wird.

Nachdem die TN ihre »Beratung der Zukunft« im Prototyping entwickelt hatten, galt es, diese Ideen zum Leben zu erwecken. Mittels »Land Art« wurde eine spielerische und künstlerische Ausdrucksform ausgewählt, welche den TN ermöglichte, auf vielfältigste Weise ihre Vorstellungen darzustellen. Land Art entstand Ende der 60er-Jahre in den USA und war die Bezeichnung für eine Strömung der Bildenden Kunst. Über die Jahre hinweg wurde der Begriff für jede beliebige Form von Natur-Kunst oder Kunst in der Landschaft verwendet.

Die TN erhielten die Aufgabe, ihre »Beratung der Zukunft« mit Hilfe von in der Natur vorhandenem Material zu visualisieren. Es wurden Blumen gepflückt, Steine geschleppt, Holz gesammelt und Gartenwerkzeug umfunktioniert.

#### Eveline Iannelli

Die vielfältigen Handlungsfelder des Systems Schule erfordern von ihren Akteurinnen und Akteuren hohe Professionalität.

Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Auftrag und persönlichen Werthaltungen, den Anforderungen der Gesellschaft und pädagogischen Überzeugungen. Beziehungsberufe verlangen ein hohes Engagement und die Bereitschaft, das berufliche Handeln zu reflektieren. Zum Profil der Beraterin gehören neben guter Kenntnis des Berufsfeldes und Erfahrung in der Begleitung komplexer Prozesse die Fähigkeit, Raum zu schaffen für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung.

Ich wünsche der Schule Bildungsfachleute, die sich an inspirierenden Zukunftsvorstellungen orientieren. Sie zu

bestärken und mit ihnen tragfähige, nachhaltige und kreative Lösungen zu entwickeln, ist meine Leidenschaft.



#### Ursula Jucker

Externe Berater haben es schwer: Als Kostenfaktor erhalten sie nicht immer die Chance den Gesamtkontext eines Auftrages und damit alle systemischen Fallen zu erfassen sowie Veränderungen nachhaltig zu begleiten. Externe Berater haben es leicht: Sie können sich den nötigen ›unbestechlichen‹ Außenblick bewahren und unbequeme, kraftvolle Interventionen entspannt setzen. Interne Berater haben es schwer: Sie laufen Gefahr, Teil des Systems zu werden, ›blinde Flecken‹ zu entwickeln und damit an Wirksamkeit einzubüßen. Interne Berater haben es leicht: Sie können systemische Zusammenhänge aufspüren, kulturelle Aspekte ganzheitlich erfassen und mit dem Vertrauen von Mitarbeitern und Geschäftsleitung agieren. Die gezielte Kombination von externer und interner Beratung erzielt in der heutigen Komplexität die größtmögliche Wirkung,



#### Tibor Koromzay

Coach und Coachee / Berater und Klient: die Beratung findet innerhalb eines Rahmens statt: er wird einerseits durch die Fragestellung und ihren Kontext gebildet, andererseits durch die Beziehung zwischen Coach / Berater und Klient. Die vertrauensvolle Beziehungsqualität schafft einen sicheren Raum, in dem Dinge gesagt und erlebt werden können wie in keiner gewohnten Alltagssituation.

Jeder der Beteiligten hat seine »Werkzeuge« und trägt seinen Teil bei: der Berater als Prozessexperte, der Klient als Inhaltsexperte und Entscheider in eigener Sache. Das Ganze ähnelt der Gartenarbeit: es ist eigentlich alles schon da, es muss nur für gute Bedingungen für Wachstum gesorgt werden; vielleicht kommt man nicht darum herum etwas umzupflügen, und am Ende soll etwas entstehen, was stimmig ist und vielleicht sogar eine schöpferische, künstlerische Note hat.



#### Cornelia Lehner

Ein Angebot kreieren, das aus der Masse heraussticht und mit seiner Einzigartigkeit blühen und attraktiv sein kann. Wie aber sieht ein solches Angebot aus? Wenn man sich das riesige Feld der Beratung anschaut, dann kann heute jeder coachen und alles kann »gecoach« werden. Coaching wurde zu einem lukrativen Modebegriff und selbst langjährige Berater haben die Übersicht über den Coaching-Dschungel verloren. Das Zauberwort für zukünftige Beratung heißt »Fokus«. Fokussierung auf bestimmte Felder, Methoden, Themen und Klienten. Fokussierung heißt aber auch, zurück zur professioneller Beratung und weg von Modetrends. Eine schwache Führungsperson wird nicht mit 30 Minuten Speed-Coaching zum Super-Manager sowie eine dreimonatige Ausbildung zu keinen Top-Beratern oder Coaches führt.



Den Abschluss bildete ein Rundgang entlang der Objekte, bei dem alle TN der Gruppe ihre persönliche Interpretation von »Beratung der Zukunft« vorstellten.

**Fazit**

Das vorliegende Setting zielte auf individuell verwertbare Ergebnisse der einzelnen TN und vertrat daher auch Einzelresultate, die nicht

weiter integriert werden mussten. In einem Teamsetting, in dem es darum ginge, gemeinsame nächste Schritte zu erarbeiten, wäre die Methodik entsprechend anzupassen. Es ist in jedem Fall zu empfehlen, diese kontextspezifisch zu entwickeln, um sie möglichst stimulierend und herausfordernd, aber dennoch anschlussfähig zu halten. In unserem Fall haben sich individuelle Erkenntnisse herauskristallisiert, welche in die unterschiedlichen Beratungsansätze der Gruppenmitglieder einfließen.

**Anmerkungen**

1. Der Autor Claus Otto Scharmer ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Gründer des Presencing Institutes in Cambridge. Seine Forschung am MIT hat zur Entwicklung des Presencing-Ansatzes für

Erneuerungs- und Innovationsprozesse geführt.

2. Master Mantak Chia ist der Begründer des »Universal Tao System, Healing Tao und Tao Yoga« und der Direktor des Universal Tao Master School im

Tao Garden Health Spa und Resort in Chiang Mai, Thailand.

3. A Film by Hee-Seong Han and Simon Iannelli: Triangle – Circle – Square. Berlin, 2011. [www.youtube.com/watch?v=pEGUKAdmCx8](http://www.youtube.com/watch?v=pEGUKAdmCx8)



Wir hatten Stefan Bleekrode gebeten, im Rahmen dieses Seminars einen Vortrag zu »Theorie U und der kreative Prozess« zu halten. Wir geben diesen in der englischen Originalform und mit den Bildern zusammen heraus. Es freut uns sehr, hier einen Bezug zwischen Theorie U und Kunst hergestellt zu haben. (G. Fatzer)

**Stefan Bleekrode**



STEFAN BLEEKRODE: »I'm entirely self taught in both drawing and painting and with a very few exceptions all work was created from memory. I've worked professionally as an artist since 2005 and since 2006 I'm exhibiting and selling regularly.«  
 »The artist, from Eindhoven, draws in such detail people find it hard to believe he wasn't in each city while drawing. Mr Bleekrode said: »At the age of 10 I wanted to recapture my impressions of places in France and Belgium I'd visited during a holiday the previous summer.«  
 (www.dailymail.co.uk 15.12.14)

# Creativity; The applicability of the U-Theory in the creative process

**Preface**

I've written this article about C. Otto Scharmer's U theory and creativity for a small seminar held at Cavigliano on May 30 and 31 2012, in Switzerland

The U theory may very well be applied to the creative process, at least when applied to my own creative process. But is it possible to uphold this presumption at least partly or maybe in general?

**Creativity, a general explanation of the phenomenon**

Creativity is the process of creating something new, nifty or novel in the broadest meaning. It can have an (often) significant value both to the creator and (usually at least some parts of) society. But there are hundreds of different definitions to describe the phenomenon. Generally we can conclude it is the creation of new, novel or useful products. But even this is subjective. What's useful about art? In reality it's just decorative or pretty. Let alone, what's novel about many forms of (Western) art? Most often artists source from predecessors or they use indigenous art to come up with »new« styles, think of Cubism, which stems directly from African indigenous art. More obvious, realism in itself, which is in many cases, a translation in paint of what's already there. Think of the hyperrealist painters from America in the 1960's and 70's for instance. Apart from the