

# **Theory U & Coaching**

**Abschlussarbeit zur  
Coachingausbildung am  
Hephaistos Coaching Zentrum  
München**

**Julian Holch**

**Mai/Juni 2017**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Warum das Thema.....	3
1.2	Fragestellung.....	3
1.3	Methodik.....	4
<b>2</b>	<b>Theory U aus der Coaching-Perspektive</b>	<b>5</b>
2.1	Kontext und Genese.....	5
2.2	Die Theory U im Überblick .....	6
2.3	Die drei Ebenen des U-Prozesses .....	10
2.4	Der U-Prozess im Detail.....	11
2.4.1	Downloading .....	11
2.4.2	Hinsehen .....	12
2.4.3	Hinspüren.....	12
2.4.4	Presencing .....	13
2.4.5	Verdichten.....	15
2.4.6	Erproben .....	17
2.4.7	In die Welt bringen (Performing).....	19
2.5	Die drei Stimmen des inneren Widerstands.....	20
2.6	Theory U aus metatheoretischer Sicht / Coaching-Sicht .....	21
2.6.1	Theory U als Coachingansatz?.....	22
2.6.2	Theory U als linearer Prozess? .....	22
2.6.3	Was ist, darf sein? .....	23
2.6.4	Was ist das Ziel?.....	23
2.6.5	Theory U als Heuristik für den Coaching-Prozess?.....	24
<b>3</b>	<b>Die Theory U in der Coaching-Praxis (Fallbeispiel)</b>	<b>25</b>
3.1	Vorbereitung.....	25
3.2	Durchführung.....	25
3.2.1	Anliegen der Klientin .....	25
3.2.2	Betrachtung der einzelnen Prozessschritte .....	26
3.2.3	Betrachtung des Gesamtprozesses.....	27
3.3	Resonanz der Klientin .....	27
3.4	Evaluation.....	28
<b>4</b>	<b>Schlussbemerkung</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Anhang: Coaching-Leitfragen zu den Prozessschritten im U-Prozess</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>Über den Autor</b>	<b>35</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Warum das Thema

Die Theory U von Claus Otto Scharmer hat mich seit ihrem Erscheinen im Jahr 2007 (Scharmer, 2007) in mehrfacher Hinsicht beschäftigt. Da gibt es den persönlichen Bezug zum Autor, die eigene Erfahrung mit der Lektüre des Buches und eine erste Selbsterfahrung mit dem Ansatz.

Ich hatte vom Erscheinen des Buchs schon früh gehört. So richtig begegnet bin ich der Theory U erst im Jahr 2012 im Rahmen meiner Organisationsentwicklungsausbildung bei Trigon. Im Seminar habe ich den U-Prozess in einem Tag durchlaufen und eine anschließende Reflexion durchgeführt. Dies haben wir jeweils individuell (also nicht als Gruppe) gemacht. Es ging um die Bearbeitung einer eigenen Fragestellung und war damit von der Ausgangssituation sehr nahe am Coaching. Jedoch gab es kein persönliches Gegenüber als Begleitung während des Prozesses, sondern punktuellen Input durch die Seminarleiter nach den einzelnen Schritten. Wenn ich mir heute diese eigene praktische Erfahrung mit der Theory U vergegenwärtige, dann war es vom Prozess her interessant. Jedoch hat mich das Vorgehen bei meiner persönlichen Fragestellung nicht wesentlich weitergebracht.

Allerdings war ich auf das Buch neugierig geworden, das mittlerweile in der zweiten Auflage auf Deutsch erschienen war (Scharmer, 2011). Scharmer kenne ich vom Studium an der Universität Witten/Herdecke. Die gemeinsame Zeit war kurz, denn als ich mit dem Studium anfang, war er schon fast fertig. Aber es gab gemeinsame Seminare und einige außeruniversitäre Begegnungen. Und ich kannte einige seiner Vorveröffentlichungen

Besonders gespannt war ich auf den zentralen Presencing-Prozess, bei dem das Neue entstehen soll (siehe Kapitel 2.4 dieser Arbeit). Ich war jedoch enttäuscht. Vielleicht hatte ich mir als in der Praxis stehender Unternehmensberater mehr Anleitung oder zumindest mehr Plausibilisierung der einzelnen Schritte gewünscht. Auf jeden Fall verschwand das Buch schnell wieder im Bücherregal.

Erst mit Beginn der Coachingausbildung bei hephaistos (Anfang 2015) begann ich, mich erneut für die Theory U zu interessieren. Und plötzlich hatte das Buch mir auch etwas zu sagen, denn ich hatte eine Frage an das Buch.

## 1.2 Fragestellung

Die Frage an das Buch ist dann auch zugleich die Fragestellung für diese Arbeit: Wenn es bei der Theory U um eine soziale Technik für Veränderungsprozesse geht (Scharmer, 2011, S. 74), lässt sich diese dann auch auf das Coaching anwenden? Oder kann ich zumindest Impulse für den eigenen Coachingansatz ableiten? Und wo lauern mögliche methodische oder inhaltliche Fallstricke?

Wenn ich dabei den eigenen Coachingansatz als Bezugspunkt nehme, dann

- beziehe ich mich auf die Metatheorie der Veränderung, die vom hephaistos Institut entwickelt wurde, und im Kern auf die Leitprozesse der Psychodynamik (siehe Eidenschenk, 2016)
- meine ich mit Coaching das Einzelcoaching von Klienten und
- lasse ich meine eigenen Erfahrungen als Coach mit einfließen

Scharmer bezieht sich in seiner Theory U zwar hauptsächlich auf Gruppen, Organisationen und Institutionen als Akteure. Allerdings schließt er die Arbeit mit Individuen ausdrücklich mit ein (Scharmer 2011, S. 46). Demgemäß verwundert es nicht, dass die Anwendung des U-Prozesses auf das Coaching heute schon gängige Praxis ist. Es gibt zahlreiche Beratungsunternehmen, die Coaching nach der Theory U anbieten (siehe zum Beispiel Trigon, con.sentio oder die school of facilitating).

### 1.3 Methodik

Ich schaue auf die Theory U nicht aus einer reinen Metaperspektive (vgl. dazu Kühl 2015, der die Theory U aus systemtheoretischer Perspektive analysiert). Vielmehr versuche ich der Denkbewegung von Scharmer zu folgen. In diesem rekonstruierenden Prozess leitet mich die Frage „Wie denkt einer, wenn er denkt, wie er denkt“ (Kappler 2013, S. 45). Ich bleibe also nahe am Text.

Daraus entsteht gewissermaßen ein Oszillieren zwischen Dabei-Sein und Beobachten, zwischen Innenperspektive und Distanz. Das lässt sich zwangsläufig nicht auflösen. Aber im Sinne der Plausibilisierung war für mich hilfreich, die eigene Resonanz auf das Werk in Form von Assoziationen oder biographischen Bezügen mit einzubringen. Diese eigene Resonanz ist wiederum eine Resonanz auf das Vorgehen von Scharmer, der sich nicht als Person hinter dem Werk versteckt, sondern ganz im Gegenteil biographische Bezüge zur Veranschaulichung nutzt.

Gut wiedergefunden habe ich meinen Ansatz zu dieser Theoriearbeit in dem Theorieverständnis des Philosophen und Hermeneutikers Gadamer: „Dabei sein und schauen was ist“ (aus Kappler 2013, S. 46).

## 2 Theory U aus der Coaching-Perspektive

### 2.1 Kontext und Genese

Scharmer ist Senior Lecturer am MIT (Boston). Er hat dort über viele Jahre eng mit Peter Senge (Autor von „The Fifth Discipline“) zusammengearbeitet, der einer der führenden Forscher zum Thema Organisationslernen ist. Die Aktionsforschung ist eine der wesentlichen Wurzeln, auf die sich Scharmer in Bezug auf die Genese der Theory U bezieht. Nach eigenen Angaben hat ihn im Besonderen ein Forschungsprojekt geprägt, bei er und Kollegen mit 150 führenden Wissenschaftlern und Praktikern sogenannte Tiefeninterviews zu der Frage geführt haben, wie das Neue in die Welt kommt.

Für Scharmer wird deutlich, dass der Blick auf organisationales Lernen zu begrenzt ist, wenn es allein erfahrungsbezogen verstanden wird, also der Bezug zur Vergangenheit und wie wir von der Vergangenheit lernen können im Vordergrund steht. Ihn bewegt die Frage, „wie aus dem Entstehen der Zukunft heraus gelernt werden kann“ (Scharmer 2011, S. 34). Denn es ist offensichtlich, dass man - zum Beispiel als Führungskraft in einer Organisation - dem Neuen in der Welt schlecht begegnen kann, wenn man sich ausschließlich auf Erfahrungen aus der Vergangenheit bezieht. Das werden dann schnell die „Rezepte von gestern“.

So generiert er den Begriff „Presencing“ als Verbindung aus den beiden Begriffen „presence“ (Anwesenheit / Gegenwart) und „sensing“ (Spüren / Hinspüren). Presencing heißt für Scharmer „Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit“ (dto, S. 35).

Ausgangspunkt für diese Fragestellung ist der sogenannte „blinde Fleck“. Was wir tun und wie wir etwas tun, ist in den Sozialwissenschaften, insbesondere in der Organisations- und Führungstheorie, hinreichend erforscht. Der blinde Fleck ist laut Scharmer jedoch der „Quellort, von dem alle Handlungen ihren Ausgangspunkt nehmen“ (dto S. 33). Es ist der Ort, der für Scharmer den Ausgangspunkt der Aufmerksamkeit darstellt.

Scharmer wurde durch ein Interview mit Bill O'Brian (seinerzeit Geschäftsführer der Hannover Insurance Group) auf diesen Quellort hingewiesen. O'Brian berichtete ihm von seiner Erkenntnis, dass am Ende der Erfolg einer Intervention weniger von der Intervention selbst als von der „inneren Verfassung des Intervenierenden“ (dto, S. 33) abhängt. Somit kommt neben dem, was bei Veränderungen in Organisationen passiert und wie diese durchgeführt werden, die „innere Verfassung“ als wesentliche Dimension hinzu.

Dies ist – als Vorgriff auf die spätere Betrachtung – auch aus Coachingperspektive interessant. Denn die innere Verfassung des Coaches in der Interaktion mit dem Klienten prägt, was der Coach macht und wie er es macht. Es geht also um die Haltung und ein Bewusstwerden der Haltung. Das wird allein schon am Grundverständnis des Coaches deutlich, ob er bzw. sie sich im Coachingprozess auf die Interventionen fokussiert und hierbei das Was und Wie analysiert oder ob er sich bereits als Intervention versteht und diese Haltung bewusst in den Coachingprozess einbringt.

Das Buch zur Theory U zeichnet sich dadurch aus, dass es sowohl die Theorie als auch die Praxis beschreibt. Zunächst wird der U-Prozess als Theorie dargestellt. Der Theorieteil ist bereits reich an Praxisbezügen und Fallbeispielen, die sowohl der Veranschaulichung als auch der Theoriegenese dienen.

In einem langen abschließenden Kapitel beleuchtet Scharmer zusätzlich die Perspektive des Akteurs und gibt Übungen und zahlreiche Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis mit.

Methodisch bezieht sich Scharmer auf drei Ansätze: Phänomenologie, Dialog und kollaborative Aktionsforschung. Seine theoretischen Bezüge sind vielfältig. Er folgt (zumindest explizit) weder einer bestimmten wissenschaftstheoretischen Richtung noch einer bestimmten organisationstheoretischen Schule. Vielmehr bezieht er sich auf eine Reihe von Denkern, angefangen bei Platon und Aristoteles über Nietzsche, Husserl und Heidegger, über Steiner und Beuys bis Habermas. Dieser methodisch eher eklektizistische Ansatz folgt im weitesten Sinne einer humanistischen Tradition, welche die Entwicklungspotenziale des Individuums in den Mittelpunkt stellt und daran glaubt, dass der Mensch die selbst geschaffenen Probleme lösen kann (vgl. dazu die kritische Sicht von Kühl 2015, S. 194 f.)

Scharmer versteht Presencing als soziale Technik. Auch Coaching kann als soziale Technik verstanden werden. Es geht bei beiden Perspektiven um Veränderungsprozesse. Die spannende Frage ist, von wem der Veränderungsimpuls ausgeht. Scharmer nimmt die Perspektive des Change Agents bzw. der Führungskraft ein. Er hat immer die Gruppe im Blick und fokussiert auf die kollektive Wahrnehmung. Das Coaching unterscheidet sich dadurch, dass der Klient die Veränderung will und der Coach ihn dabei unterstützt, die eigenen „blinden Flecken“ zu entdecken, die ihn bislang möglicherweise an der gewünschten Veränderung gehindert haben. Der Change Agent sitzt beim Coaching auf dem Klientenstuhl.

## 2.2 Die Theory U im Überblick

Die Theory U bezieht ihren Namen aus einem Prozess, bei dem bildhaft der Buchstabe U von links oben nach rechts oben durchlaufen wird. Ein ähnlicher Prozess war schon von Glasl in der Organisationsentwicklung angelegt (Glasl, 2018, S. 143). Glasl fokussiert jedoch auf die verschiedenen Subsysteme einer Organisation, die bei wirksamen Veränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen.

Im U-Prozess gibt es drei wesentliche Bewegungen:

- (1) Die Abwärtsbewegung: Das Loslassen des Bisherigen
- (2) Die Talsohle: Bei Sich ankommen und das Neue entstehen lassen
- (3) Die Aufwärtsbewegung: Das Neue in die Welt bringen

In der vereinfachten Form stellt sich der Prozess für Scharmer wie folgt dar:

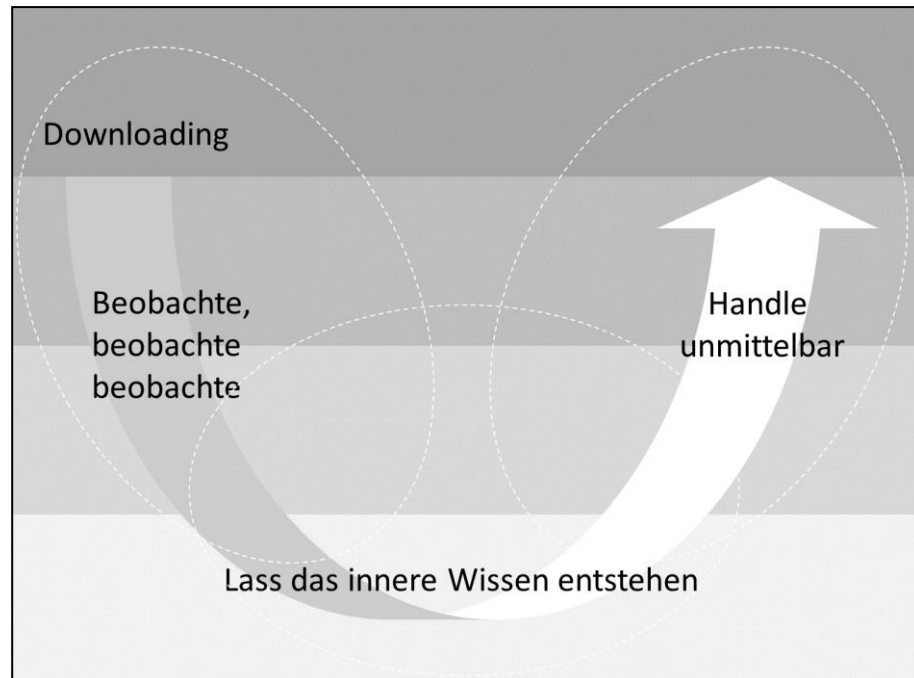


Abbildung 1 nach Scharmer (2011, S. 61): Die drei Bewegungen des U

- (1) In der Abwärtsbewegung geht es zunächst darum, sich im „Downloading“ von dem bisherigen Wissen freizumachen. Dann steht das unvoreingenommene Hinschauen (im englischsprachigen Original „observe, observe, observe“) im Vordergrund.
- (2) Am Boden des U-Prozesses gilt es, das innere Wissen entstehen zu lassen und sich damit zu verbinden. Der innere Ort wird gefunden, bei dem die Beobachtungen sich setzen lassen und mit den Möglichkeiten der Zukunft verbinden können. W. Brian Arthur vom Xerox PARC Institute (Palo Alto) hat diese Prozessstufe wie folgt beschrieben: „In gewisser Weise gibt es kein Entscheiden. Das, was zu tun ist, wird offensichtlich.“ (dto, S. 59).
- (3) Im dritten Prozessschritt, der Aufwärtsbewegung, geht es dann darum, dieser Intuition zu folgen und diese unmittelbar in Handlung umzusetzen.

Schon hier können Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Coachingprozess festgehalten werden. Dabei betrachte ich als Einheit die einzelne Coaching-Session (nicht den vollständigen Prozess):

- Beim Downloading handelt es sich um das Ankommen, um das Sich-Aufeinander-Einstimmen, das typischerweise (Fuhr, 1991, S. 152) in der ersten Phase des Coaching-Gesprächs erfolgt („Orientierungsphase“ bei Fuhr).
- Beim Hinschauen geht es darum, zu schauen, wie sich der Klient in die Situation bringt, mit der er nicht zufrieden ist. Fuhr verwendet dafür das Bild einer gemeinsamen „Erkundungsreise“ (Fuhr 1991, S. 153). Nicht die Lösungen stehen im Vordergrund, sondern der gesamthafte, vor allem phänomenologische Blick auf das Wie in der Interaktion des Klienten und

mit dem Klienten. Beide schauen hin: Der Coach und der Klient. Nur so kann ein Verständnis der eigenen Verantwortung für die Genese der Ist-Situation und die Möglichkeiten der Veränderung entstehen. Erst aus dem Commitment des Klienten heraus kann eine neue Bewegung entstehen. („Commitmentphase“ bei Fuhr, S. 153)

- Das innere Wissen zu den zukünftigen Möglichkeiten setzt voraus, dass der Klient dem Beobachteten eine (neue) Bedeutung geben kann („Bedeutungsphase“ bei Fuhr, S. 153). Erst aus dem Verständnis für die eigenen Handlungsmustern kann das Neue entstehen. Denn diese Handlungsmuster sind nicht gegeben, sondern werden vom Klienten erzeugt und stabil gehalten. Das Bewusstsein muss also auf den Energiestrom gelenkt werden, den der Klient investiert, um die Situation aufzubauen und stabil zu halten, und auf den, der ihn dazu bringt, dass er sich zur Veränderung dieser Situation externe Hilfe sucht.
- Die dritte Bewegung, das „Handle unmittelbar“, unterscheidet sich am deutlichsten vom letzten Abschnitt eines typischen Coaching- oder dialogischen Beratungsgesprächs, dem Resümee. Hierbei geht es natürlich auch darum, die Relevanz der Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Coaching für den Alltag auszuwerten und mögliche Veränderungen auszuloten. Aber die unmittelbare Veränderungshandlung kann für den Klienten kontraproduktiv werden, wenn die innere Haltung dazu noch nicht stabil ist.

Aus diesem Basisprozess der drei Bewegungen entwickelt Scharmer einen siebenstufigen Prozess, bei dem jeweils drei Schritte den Abwärts- und Aufwärtsprozess im U kennzeichnen.

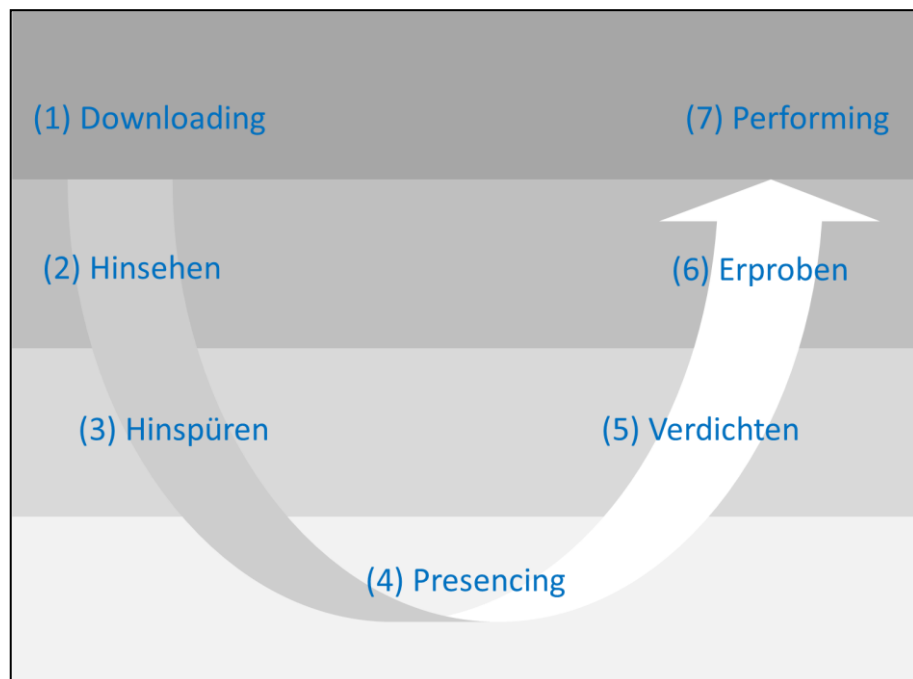


Abbildung 2 (nach Scharmer, 2011, S. 66): Die 7 Schritte im U-Prozess



Die einzelnen Schritte im Überblick (die detaillierte Erläuterung und Betrachtung aus Coachingsicht folgt in Kapitel 2.3):

- (1) Herunterladen / Downloading:  
Beschäftigung mit den Mustern der Vergangenheit
- (2) Hinsehen / Seeing:  
Die Realität mit frischem Blick betrachten
- (3) Hinspüren / Sensing:  
Sich mit der Thematik (dem „Feld“) verbinden und darin eintauchen.
- (4) Anwesend werden / Presencing:  
Sich mit dem sogenannten inneren Ort verbinden und von dort aus die Möglichkeiten der im Entstehen begriffenen Zukunft wahrnehmen
- (5) Verdichten / Crystallizing:  
Die Ideen und Intentionen, die sich aus dem Presencing ergeben, anschaulich machen
- (6) Erproben / Prototyping  
Die Veranschaulichung in ein Erproben überführen und in den sozialen Kontext stellen, um sie gemeinsam weiterzuentwickeln
- (7) In die Welt bringen / Performing:  
Dem Neuen eine Plattform zur kontinuierlichen Weiterentwicklung geben

Scharmer spricht von sieben „kognitiven Räumen“ (dto, S. 67), die in diesem Prozess durchlaufen werden. Man könnte das mit Vorstellungsräumen übersetzen, die einen unterschiedlichen Erlebnischarakter haben.

Man kann auf den U-Prozess der Theory U von zwei Perspektiven schauen: Entweder man betrachtet einen jeden Prozessschritt (kognitiven Raum) jeweils selbst oder den Übergang von einem Raum zum anderen. Diese Übergänge werden von Scharmer leider nur kurz angerissen (dto., S. 63 ff). Dabei wäre das für das Verständnis der Anwendung der sozialen Technik im Changeprozess besonders aufschlussreich. Deshalb verzichte ich auf eine detailliertere Darstellung dieser Übergänge, sondern stelle sie lediglich in der folgenden Skizze dar.

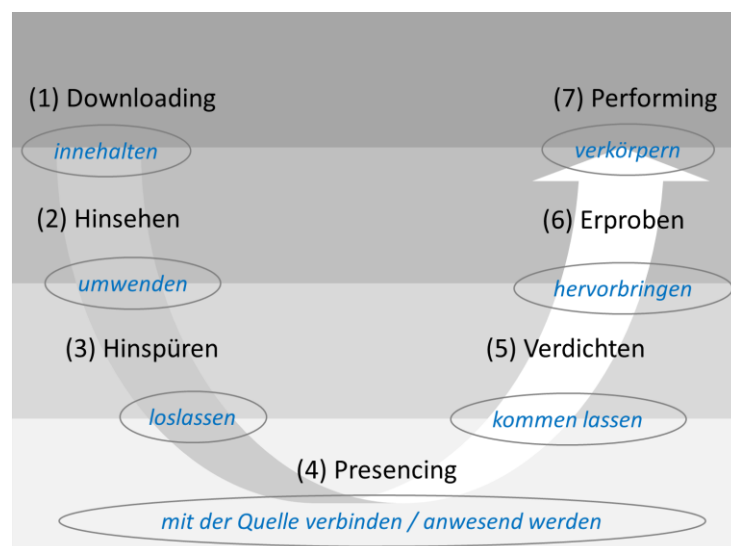


Abbildung 3 (nach Scharmer 2011, S. 66): Die Übergänge

Das Beratungsinstitut Trigon hat aus der Kombination der Prozessschritte und Übergänge einen elfstufigen Prozess entwickelt. Das ist ein pragmatischer Zugang zum U-Prozess, bedarf jedoch seitens des Change Agents einer differenzierten Sicht auf die kategorisch unterschiedlichen Qualitäten der beiden Perspektiven.

## 2.3 Die drei Ebenen des U-Prozesses

Der Weg zu den unteren Ebenen des U-Prozesses entspricht einer Öffnungsbewegung. Dazu bedarf es nach Scharmer eines bestimmten Sensoriums auf drei Ebenen: der Ebene des Kopfdenkens, des Herzdenkens und der Willensbildung. Diese drei Ebenen lassen sich als Horizontale über beide Seiten des U-Prozesses ziehen:

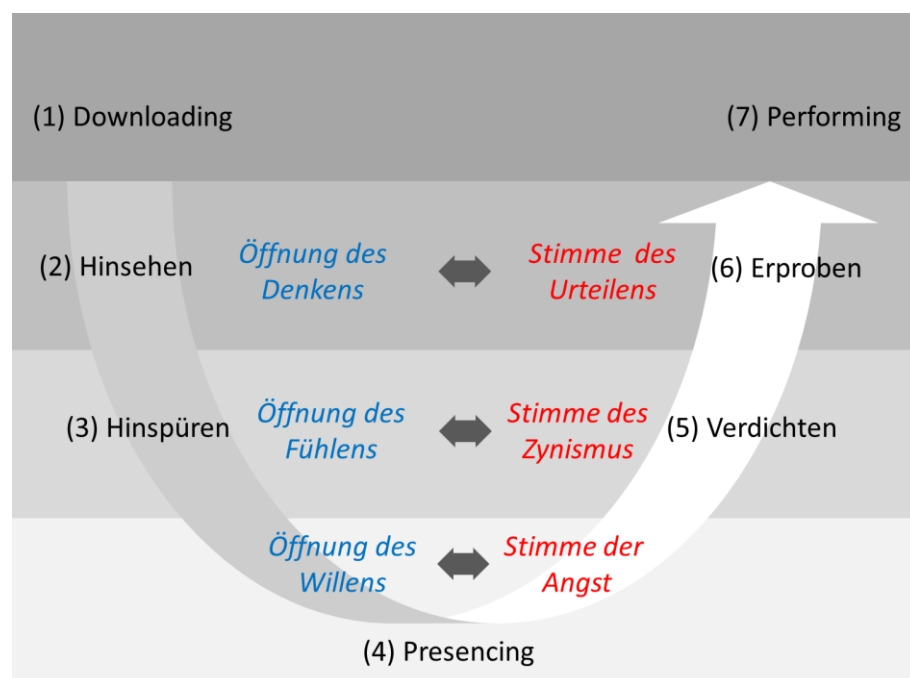


Abbildung 4 (nach Scharmer 2011, S. 70):  
Ebenen der Öffnung und die drei Stimmen des Widerstands

Theoretisch sind diese drei Ebenen in der von Rudolf Steiner entwickelten Dreigliederung des Menschen (Denken, Fühlen und Wollen) fundiert. Es ist erstaunlich, dass Scharmer den Bezug an dieser Stelle nicht transparent macht, während Steiner an anderer Stelle als Inspirationsquelle genannt wird (siehe dto, S. 57-68). Was ist nun mit diesen drei Ebenen gemeint?

- (1) Öffnen des Denkens:  
Die Öffnung des Kopfdenkens ist in den Prozessschritten des Downloadings und des Hinsehens immanent. Beim Downloading geht es um die Vergegenwärtigung und Verabschiedung von Denkmustern. Beim Hinsehen steht die Schärfung der Wahrnehmungsfähigkeiten im Vordergrund. In Anwendung der phänomenologischen Methode, also des genauen und möglichst unvoreingenommenen Hinsehens, kommt es für Scharmer darauf an, vor allem die Wertungen und Beurteilungen zurückzunehmen.

- (2) Öffnung des Fühlens:  
Scharmer spricht hier von emotionaler Intelligenz (dto. S. 68): Die Perspektive des anderen mit aufnehmen, sich in andere Kontexte einfühlen und sich mit diesen verbinden.
- (3) Öffnung des Willens:  
Die Öffnung des Willens bedarf eines Loslassens alter Intentionen, damit neue Intentionen entstehen können. Scharmer spricht hier von „spiritueller Intelligenz“ oder „Sinn“ (dto. S. 68) und betont, dass diese Öffnung notwendig sei, um das „neue, werdende (oder höhere) Ich (...) anwesend“ (dto.) werden zu lassen.

Die Idee des „höheren Ichs“ wird explizit als Konzept der zwei Personen, des kleinen und des großen Selbst ausgeführt. Nach Scharmer ist jeder Mensch nicht „eins“ sondern „zwei“. Zum einen die Person, die er aufgrund der Vergangenheit geworden ist (das kleine „self“). Im Presencing selbst begegnet diese kleine „self“ dann dem großen „Self“ der eigenen und höchsten Zukunftsmöglichkeit. Dahinter liegt die geisteswissenschaftliche Idee verborgen, dass jeder Mensch das Potenzial zu diesem „höheren“ Selbst in sich trägt und dieses anhand entsprechender sozialer Techniken nur entdecken muss.

Den Aspekt des „höheren Selbst“ greife ich in Kapitel 2.6 nochmal auf. Hier will ich mich kurz dem Konzept der zwei Personen in einer zuwenden:

Das Modell mit den zwei „Selves“ ist in ähnlicher Form bei C.G. Jung abgebildet (vgl. Geiger 2017, S. 16 ff). Das Ziel der Individuation ist nach Jung die Selbstwerdung. Das Selbst ist größer als das Ich. Auch Jung wertet den Weg zum Selbst inhaltlich auf: Im Zentrum des Entwicklungsprozesses zu diesem Selbst stehen „ein erweitertes Bewusstsein, eine größere humanitäre Reife und soziale Verantwortlichkeit“ (dto.).

Aus Sicht der Metatheorie der Veränderung gibt es keine höhere Instanz eines Selbst oder Ichs. Es „selbstet“ im Individuum kontinuierlich. Damit ist die Abkehr von einem hierarchischen Modell der Psyche mit definierter Steuerungsinstanz und die Hinwendung zur Psyche als autopoetischem System gemeint. Es handelt sich um ein Verwobensein psychodymanischer Prozesse, die sich kontinuierlich erneuern und wandeln (vgl. Eidenschenk 2016, S. 2).

## **2.4 Der U-Prozess im Detail**

In diesem Kapitel gehe ich durch die sieben Prozessschritte des U-Prozesses und betrachte diese im Detail mit den eingangs erläuterten Fragestellungen.

### **2.4.1 Downloading**

Unter Downloading versteht Scharmer das Herunterladen von Gewohnheitsmustern. Das Herunterladen bislang möglicherweise bewährter Muster ist der gewohnte Reflex, mit dem sich Menschen in der Umwelt bewegen. Das hat in Bezug auf Routinesituationen natürlich seinen Sinn. Das gewohnheitsmäßige Herunterladen kann jedoch ebenso „den Blick auf die vor uns liegende Realität“ (dto., S. 129) behindern. Denn wir sehen nur das „mentale Konstrukt, das wir auf die Welt projizieren“ (dto.).

Diese Gewohnheitsmuster können sich auf das Abspulen von Denkschablonen beziehen, sich aber genauso gut in Sprech-, Handlungs- oder Sehgewohnheiten niederschlagen. Immer geht es darum, dass ich mich inmitten des eigenen Aufmerksamkeitsfeldes befinde und kein Gefühl für den Rand habe. Den Rand meines eigenen „Feldes“ kann ich (alleine) nicht sehen.

Es bedarf an dieser Stelle eines kurzen Exkurses zu Scharmers Theorie der vier Felder bzw. Stufen, die jeweilig eine andere Aufmerksamkeitsstruktur hervorbringen. Beim Downloading bin ich in der ersten Qualitätsstufe, der „Ich-in-mir“-Qualität: Ich nehme auf Basis meiner gewohnten Seh- und Denkgewohnheiten wahr. Die Qualität des Zuhörens erschöpft sich dann meistens im „Kenne ich schon“-Gestus.

Es bedarf einer Haltung des Innehaltens, um die Gewohnheitsmuster zu durchbrechen. Das ist im sozialen Kontext einfacher als alleine. Deswegen geht der Klient zum Coach. So lange der Klient nur mit Herunterladen von Gewohnheitsmustern beschäftigt ist, bleibt das Sichtfeld begrenzt und der Bezugsrahmen verändert sich nicht.

Der Coach kann dem Klienten dabei helfen, die eigenen Muster zu sehen. Der hephaistos Leitprozess Bewusstsein greift daran an, solche Muster bewusst werden zu lassen. „Man kann nur beeinflussen, wovon man weiß“ (Eidenschek 2016, S. 4). Dies ist erfahrungsgemäß schwierig, solange das eine Verständigung auf der Bewusstseinssebene bleibt und nicht in ein Erleben und Erfahren überführt wird.

#### **2.4.2 Hinsehen**

Beim Hinsehen geht es gerade darum zu erforschen, welche Erfahrungen gemacht werden können, wenn man sich an den Rand des Aufmerksamkeitsfeldes bewegt. Diese zweite Aufmerksamkeitsstufe beschreibt Scharmer als „Ich-im-Es“ (dto, S. 38). Was nehme ich wahr, wenn meine Sinne und mein Denken weit geöffnet sind und ich neu hinsehe (dto)? Kann ich dann auch scheinbar bestehende Fakten neu interpretieren, also das Neue im Alten sehen? Kann ich den Fokus auf das Ungewohnte lenken, auch wenn es mit meinen Denkgewohnheiten bricht? Kann ich mich im Zuhören überraschen lassen?

Aus Sicht des Coaches geht es hier um das Herausarbeiten von Prägnanz für beide, den Klienten und den Coach (hephaistos Leitprozess Selbstwahrnehmung). Denn „Verändern kann man nur das, was man prägnant wahrnimmt“ (Eidenschek 2016, S. 4). Deshalb wird entscheidend, inwiefern es dem Klienten gelingt, bestimmte Aspekte des inneren Erlebens deutlich werden zu lassen.

#### **2.4.3 Hinspüren**

Mit dem Schritt vom Hinsehen zum Hinspüren geht Scharmer von der Bewusstseins- auf die Gefühlsebene. Die Qualität des Aufmerksamkeitsfeldes verschiebt sich vom „Ich-im-Es“ zur dritten Qualitätsstufe, dem „Ich-in-dir“. Es geht also darum, die Perspektiven des anderen (des Gegenübers, der Organisation, der Kunden) mit einzubeziehen und die Intersubjektivität erlebbar zu machen. Für Scharmer spielen hier Herzensqualitäten eine besondere Rolle. Die eigene Rolle soll im System erfahrbar werden (Scharmer 2011, S. 153).

Erst durch den Perspektivenwechsel kann es gelingen, den eigenen Beitrag und die Selbstverantwortung für die Situation tiefergehend zu verstehen. In Anlehnung an den hephaistos Leitprozess der Selbstverantwortung liegt die Leitunterscheidung darin, ob der Klient sich als selbstverantwortlich Handelnder oder als Betroffener (Opfer) versteht. Die Selbstverantwortung und das Verständnis, aktiver Bestandteil des Problems (der Fragestellung) selbst zu sein, ist die Voraussetzung für wirksame Veränderungen. Das gilt für Einzelpersonen gleichermaßen wie für die Zugehörigkeit zu Organisationen (das entspräche dann dem Wechsel vom „Ihr“ zum „Wir“).

Die Arbeit mit Gefühlen wird bei diesem Prozessschritt im U-Prozess insofern relevant, als Gefühle „als Wahrnehmungssensoren (...) als Antennen, die uns eine feinere Orientierung zu geben in der Lage sind“ (dto, S. 159) verstanden werden können.

Für die Arbeit als Coach spielen Gefühle in vielerlei Hinsicht eine wichtige Rolle. In Hinblick auf den Prozess des Hinspürens nach Scharmer wird der Aspekt der Resonanz besonders wichtig. Auf welche Gefühle gibt es im Klienten eine Resonanz und wann werden sie ignoriert? Das kann sich sowohl auf die Gefühle im Klienten also auch auf die Gefühle des Coaches beziehen, die dieser als eigene Resonanz zur Verfügung stellt. Nach dieser Bewertung der Gefühle fragt der Leitprozess Akzeptanz (vgl. Eidenschenk 2016, S. 4 f).

Für Scharmer ist beim Prozess des Hinspürens das Eintauchen in konkrete Erfahrungen die Voraussetzung. Die Situation wird als Ganze wahrgenommen, und das „Herzdenken (dto., S. 171) kann sich entfalten.

#### 2.4.4

#### Presencing

Mit dem vierten Prozessschritt, dem Presencing, ist Scharmer am Boden des U angekommen. Hier findet gewissermaßen die Umwendung statt. Scharmer spricht entwicklungstheoretisch von „Umstülpung“, also einem Prozess, bei dem sich das Innere ins Äußere wendet (dto, S. 192 f.). Scharmer beschreibt den Prozess des Presencing (der Vergegenwärtigung) als

- a) Beschreiten eines inneren Weges und zugleich als
- b) Überschreiten einer inneren Schwelle (dto, S. 173)

Ad (a): Zur Verdeutlichung des inneren Weges bezieht er sich auf Michael Ray, der an der Stanford Business School einen Kurs über Kreativität im Management entwickelt hat. Nach der Erfahrung von Ray ist es für den Zugang zur eigenen Kreativität erforderlich, an zwei Kernfragen zu arbeiten: „Wer bin ich?“ und „Was ist meine Aufgabe, was will ich wirklich tun?“

Nach Scharmer sind das die beiden Kernfragen für den inneren Weg. Und zugleich sind es die grundlegenden Fragestellungen eines jeden Coachingprozesses. Auch wenn das möglicherweise nicht expliziter Bestandteil der Auftragsklärung wird, so geht es im Coaching aus Sicht des Klienten zumindest implizit immer darum, neue Erkenntnisse über sich selbst zu gewinnen und sich aus dieser neu gewonnenen inneren Freiheit heraus neue Handlungsoptionen zu eröffnen, die vorher noch nicht sichtbar waren. In diesem Sinne wird für mich nachvollziehbar, wenn Scharmer das Presencing eine „Technik der Freiheit“ (dto., S. 196) nennt.

„Alles was wir tun können, wenn wir einen Prozess begleiten oder initiieren, ist, Türen zu öffnen. Wir können keine Entscheidungen abnehmen oder vorgeben, durch welche Türe oder über welche Schwelle der nächste Schritt führen wird“ (dto., S. 196). Auch der Coach ist ein Wegbegleiter, der aus dem Selbstverständnis heraus handelt, dem Klienten die Entscheidungen nicht abnehmen zu können. Daher sind auch Ratschläge des Coaches im Regelfall nicht hilfreich. („Ratschläge sind auch Schläge“ hat mein BWL-Professor Ekkehard Kappler gerne gesagt.)

Im Presencing lösen sich die Grenzen der unterschiedlichen Formen von Anwesenheit auf und es entsteht eine neue Feldstruktur: Zur Anwesenheit der Vergangenheit und zur Anwesenheit der Zukunft tritt die Anwesenheit des eigenen werdenden Selbst. Zum „Ich-im-Es“ und „Ich-im-Du“ tritt als vierte Qualität „Ich-in-Gegenwärtigung“. „Die Grenze zwischen Beobachter und Beobachtetem stülpt sich um, d.h., die Wahrnehmung beginnt vom Umkreis bzw. von der Sphäre des Möglichen her stattzufinden“ (dto., S. 470).

Scharmer bezieht sich in seiner theoretischen Fundierung im Wesentlichen auf die Kognitionsforscherin Eleanor Rosch (Berkeley). Sie unterscheidet zwischen konventioneller analytischer Erkenntnis und „primary knowledge“. Scharmer fasst ihr Verständnis von „primary knowledge“ wie folgt zusammen: Das Wissen entstehe durch direkte Präsentation (statt gespeicherter Re-Präsentation). Das Handeln aus dieser tieferen Quelle sei ein „spontaner Akt (...) und nicht Ergebnis eines Entscheidungsprozesses. Dieses Handeln ist empathisch, da es auf einer Wahrnehmung des Ganzen basiert und nicht nur auf der Wahrnehmung des Selbst. Und es kann gerade schockierend effektiv sein“ (Rosch in Scharmer 2011, S. 177).

Zur weiteren Veranschaulichung dieses Kerns der Theory U greift Scharmer einige Beispiele auf. Alle haben gemeinsam, dass es um einen intuitiven Schritt geht. Dieser ist mit einem kreativ-schöpferischen Prozess aus der Kunst vergleichbar.

Dieser Grundgedanke hat mich an das Gedicht „Vervollkommnung“ von Michelangelo erinnert:

*„Wie sich im unbehaunten toten Stein,  
je mehr der Marmor unterm Meißel schwindet,  
anwachsend immer vollres Leben findet,  
(...)“*

Der Künstler hat eine Vorstellung vom Kunstwerk und lässt sich gleichzeitig auf die Gegebenheit des Materials ein. Der Intuition der Hände (als primärem Wahrnehmungsorgan) folgend, entwickelt sich die Skulptur.

Ad (b): Der zweite Aspekt der Vergegenwärtigung, das Überschreiten der inneren Schwelle, verlangt von jedem Einzelnen, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich auf einen Prozess einzulassen, bei dem er nicht weiß, was danach kommt. Wenn dies alle Personen einer Gruppe gemeinsam vollziehen, kann eine neue Qualität von Gegenwart entstehen. Die Öffnung jedes Einzelnen verändert dabei das Ganze.

Ich habe das selbst im Rahmen meiner Coachingausbildung in der täglichen Morgenrunde erlebt, wenn jeder einbringt, wie es ihm geht und was ihn bewegt. Für viele aus meiner Gruppe und auch für mich, war dieser Schritt davon geprägt, ein Risiko einzugehen und einen Umgang mit den eigenen Ängsten zu

finden. Das Überschreiten dieser Schwelle hat die Beziehungen zueinander und den Blick auf das Ganze jedes Mal ein wenig verändert. So ist in meiner Wahrnehmung ein Vertrauensraum entstanden. Die Regelmäßigkeit der Morgenrunde zu Beginn eines jeden Seminartages hat bei mir dazu geführt, dass Übung und Experimentierfreudigkeit im Überschreiten dieser inneren Schwelle hinzugekommen sind. Es fällt mir leichter, unmittelbar zu dem vorzustoßen, was mir wichtig ist. Leicht wird es dadurch nicht. Wie Scharmer schreibt, geht es immer auch darum, die eigene Angst loszulassen (dto., S. 188). Aber es fällt leichter, wenn die Qualität des Zuhörens dadurch geprägt wird, dass sich „Herz-Herz-Verbindungen“ (dto., S. 191) auf tun. Diese waren für mich in der Morgenrunde spürbar.

Abschließend erläutert Scharmer vier Prinzipien des Presencing:

- (1) Loslassen:  
Ohne Loslassen ist es schwierig, sich in „eine zukunfts offene Qualität der Interaktion zu begeben“ (dto., S. 192)
- (2) Gang durch das Nadelöhr:  
Das Nadelöhr ist die Metapher, mit der Scharmer die Schwelle beschreibt, „an der man alles fallen lassen muss, was nicht essenziell“ (dto) ist. Nur so kann eine Weitung des Möglichkeitenraums entstehen.
- (3) Das authentische Selbst:  
Wenn das empathische Zuhören zu einem schöpferischen Zuhören wird, dann verändert ein Gespräch beide (alle) Teilnehmer. Scharmer beschreibt dies wie folgt: „Du bist nicht mehr derselbe. Du bist dem ein bisschen näher gekommen, der du wirklich bist.“ Das authentische Selbst entspricht somit dem „höheren Selbst“ der beiden Ich-Formen.
- (4) Das Kraftfeld des Ortes:  
Das schöpferische Zuhören kommt gewissermaßen nicht von selbst. Es muss dafür ein Raum geschaffen werden. Scharmer geht es im Wesentlichen um den sozialen Raum und die Vereinbarung der gemeinsam in Interaktion stehenden Personen, wie sie diesen gestalten wollen.

Im Coaching ist der letztere Aspekt entscheidend. In der Coachingsituation wird vom Coach ein geschützter Raum geschaffen. Die Vereinbarung zur Vertraulichkeit schafft weiteren Schutz. Das macht es dem Klienten leichter, die innere Schwelle zu überschreiten. Nach Scharmer ist für ein produktives Durchschreiten des U-Prozesses nicht die Qualität der Ideen entscheidend, sondern das regelmäßige Üben und die gegenseitige Unterstützung. Dafür ist Coaching da.

#### **2.4.5**

#### **Verdichten**

Auf das Presencing folgte das Verdichten. Wir befinden uns nun also im ersten Schritt der Aufwärtsbewegung im U-Prozess. Jetzt geht es darum, die Intentionen und Visionen in die Wirklichkeit zu bringen.

Bei der Verdichtung steht im Vordergrund, eine Sprache für die Intention zu finden, die sich im Presencing-Prozessschritt aufgetan hat. Laut Scharmer ist es dabei wichtig, mit der Quelle verbunden zu bleiben (dto., S. 198). Was heißt das? Das heißt, auch jetzt immer wieder in den Presencingprozess zurückzugehen und den eigenen „Quellort“ aufzusuchen.

Das Verdichten im U-Prozess bewegt sich auf der Ebene, bei der die Öffnung des Herzens wichtig ist. Scharmer referenziert auf die Erfahrungen von Senge, der betont, dass für das Gelingen kreativer Prozesse im Setting einer Gruppe „die Beziehung zwischen den Teilnehmern wichtiger ist als die Ausdruckskraft der Präsentierenden“ (dto., S. 202).

Im Coaching kann diese Qualität des Herzdenkens besonders wichtig werden, wenn erste zaghafte Entdeckungen des Klienten in den Prozess der Verdichtung übergehen. Im Grunde entspricht das dem Übergang vom hephaistos Leitprozess der Selbstwahrnehmung zu dem des Bewusstseins. Erst aus einem stabilen Bewusstsein davon, wie der Klient sich in die Situationen bringt, mit denen er sich unglücklich macht, kann sich eine Veränderung ableiten.

Deswegen kann es sinnvoll sein, dem Klienten im geschützten Raum des Coachinggesprächs die Möglichkeit anzubieten, neue Dinge auszuprobieren: Wenn es um das Bewusstsein neuer Handlungsoptionen geht, diese in Sprache zu überführen. Oder den Klienten ausprobieren zu lassen, etwas gegenüber einem fiktiven Dritten auszusprechen. Dabei geht es weniger um den Übungscharakter als vielmehr um die Selbsterfahrung. Was nimmt der Klient über sich wahr und was lernt er, wenn er diesen ersten Schritt der Verdichtung, um bei Scharmer zu bleiben, vollzieht?

Scharmer definiert vier Prinzipien für den Verdichtungsprozess:

(1) Die Kraft der Intention:

Die Kraft der Intention kann besondere Energie und Dynamiken freisetzen, wenn es darum geht, in einer Gruppe etwas Neues anzugehen und umzusetzen. „Mit fünf Leuten kann man fast alles machen“ (dto., S. 203), so ein Interviewpartner von Scharmer aus der Wirtschaft. Man kann das typischerweise in Start-ups beobachten. Ich selbst habe das gelegentlich in Projektgruppen erlebt – besonders intensiv in einer Gruppe von Studierenden, die in relativ kurzer Zeit für ca. 300 Personen eine Sommerakademie mit künstlerischen und wissenschaftlichen Kursen zu einem übergreifenden Thema veranstaltet hat.

(2) Kommenlassen:

Das Kommenlassen ist gewissermaßen das Pendant zum Loslassen auf der anderen Seite des U-Prozesses. Beim Verdichten ist das aufmerksame Zuhören wichtig, um sich für hilfreiche Impulse von anderen zu öffnen. Bildlich gesprochen geht es darum, das Gespür für den eigenen Weg zu entwickeln und trotzdem dem einen oder anderen Wegweiser zu folgen.

Denn es ist weder notwendig noch zwangsläufig, dass am Ende der Presencing-Phase bereits alles klar ist. Vielleicht manifestieren sich lediglich Ahnungen einer Intention. Das Kommenlassen kann dauern und in manchen Prozessen eine Pause vertragen. Aber aus der inneren Öffnung heraus können dann auch Impulse aufgenommen werden, die innerlich zu „Klick-Effekten“ führen können: Man spürt regelrecht, wie einem etwas klar wird, was eigentlich schon angelegt war, aber ohne den Impuls von außen nicht möglich gewesen wäre.

(3) Öffnung zum tieferen Willen:

Für Scharmer entsteht hier ein Parallelprozess: Die Öffnung gegenüber dem Neuen geht einher mit der Erschließung unseres tieferen Willens. Scharmer zitiert hier aus Martin Bubers Buch „Ich und Du“:



*„Der freie Mensch (...) glaubt an die Bestimmung und daran, dass sie seiner bedarf: Sie gängelt ihn nicht, sie erwartet ihn, er muss auf sie zugehen und weiß doch nicht, wo sie steht; er muss mit dem ganzen Wesen ausgehen, das weiß er. Es wird nicht so kommen, wie sein Entschluss es meint; aber was kommen will, wird nur kommen, wenn er sich zu dem entschließt, was er wollen kann“ (dto., S. 204 f.).*

Das Zitat greift meines Erachtens den möglicherweise in der Presencingphase entstandenen Veränderungsimpuls auf, der vom „ganzen Wesen“ und voller Entschlusskraft getragen wird. Und gleichzeitig – und diese Spannung muss denkend und fühlend bewusst gehalten werden – wird es nicht so kommen wie es der ursprünglichen Intention entspricht.

Ich kann mich in meinem Lebensweg an einige solcher Entschlüsse erinnern, die kraftvoll waren, obwohl der Ausgang unklar war. Das war zum Beispiel bei der Entscheidung zur Lebensgemeinschaft mit meiner Frau oder der Entscheidung für das Studium so.

Im Coaching wird der Coach häufig mit der Erwartung konfrontiert, Lösungen parat zu haben und den Klienten zu mehr Sicherheit zu führen. Es ist jedoch wichtig mit dem Klienten zu erarbeiten, dass es diese Sicherheit nicht gibt. Denn wir sind nicht alleine auf der Welt, sondern stehen im kontinuierlichen Austausch mit unserer Umwelt. „Die Psyche ist sozial“ (Eidenschenk 2016, S. 6). Unvorsehbarkeiten gehören also zu unserem Leben.

Aber die Sicherheit kann in der Wahrnehmung der eigenen Intention liegen. Aus der Sicht der hephaistos Leitprozesse kann die Intention besonders kraftvoll und für den Klienten sinnvoll sein, wenn sie sich auf seine Bedürfnisse bezieht. Denn der Umgang mit den Bedürfnissen entspricht der Antwort auf die Frage „Was will ich?“ (siehe hephaistos Leitprozess der Bedürfnisregulation, vgl. Eidenschenk 2016, S. 4).

(4) Aufwachorte:

Hier greift Scharmer nochmal die Annahme auf, dass die Qualität des Ortes für den jeweilige Prozessschritt entscheidend sein kann. Was ist ein günstiger Ort für die Verdichtung? Da stellt sich für Scharmer die Frage, wo jeder für sich einen geschützten Raum schaffen kann. Er empfiehlt im Hinblick auf den Übungsweg des einzelnen, solche geschützten Räume in den Arbeitsalltag einzubauen. Für den einen kann das eine kurze Zeit der Besinnung oder der Meditation sein, für den anderen die Zeit unter der Dusche. Immer geht es darum, sich mit dem Quellort der eigenen Kräfte und Intentionen zu verbinden. Das ist auch ein Hinweis darauf, dass der Prozess der Verdichtung wiederholt angegangen werden kann.

## 2.4.6

### Erproben

Beim Erproben (Prototyping) geht es darum, „die Zukunft durch das Tun zu erproben“ (dto., S. 208). Im Aufwärtsprozess im U gelangt Scharmer jetzt wieder zur Ebene des Denkens. Dabei ist es laut Scharmer wichtig, sich nicht allein auf das Denken zu verlassen, sondern die Intuition des Herzens und der Hände

(analog zum künstlerisch-kreativen Prozess) zu integrieren. Aber das verstandesmäßige Denken ist die Grundlage dafür, mit der eigenen Intention und ihrer Konkretisierung nun in einen kontinuierlichen Lern- und Anpassungsprozess zu treten.

Auch für diesen Prozessschritt fasst Scharmer vier Prinzipien zusammen:

(1) Sich mit der Inspiration verbinden:

Der eigenen Intuition zu folgen, heißt für Scharmer: Man hat das Gefühl, etwas tun zu müssen, aber man weiß nicht genau, warum“ (dto., S. 212). Die innere Wachheit ist eine Grundvoraussetzung dafür, Gelegenheiten der Realisierung wahrzunehmen. Diese müssen nicht immer planvoll im Sinne verabredeter Termine und Agenden eintreten. Manchmal geht es eher darum, den „Kairos“ (den richtigen Moment) für die richtige Entscheidung, Frage oder Tat zu entdecken und diesem Impuls dann auch zu folgen.

Diesen Kairos habe ich bei der Entscheidung für die Coachinausbildung bei hephaistos gespürt. Nachdem ich davon gehört hatte, konnte ich mit dem Kollegen einer Bekannten sprechen, der die Ausbildung einige Jahre zuvor durchlaufen hatte. Nach wenigen Minuten Gespräch war für mich intuitiv klar, dass die Ausbildung das Richtige für mich ist. Da hatte ich die Ausbilder noch gar nicht kennengelernt.

(2) Im Dialog mit dem Universum:

Was Scharmer hier mit Rückgriff auf ein Zitat eines Managers „Dialog mit dem Universum“ nennt, meint im engeren Sinne, offen zu sein für Impulse aus der Umwelt und sich gleichzeitig treu zu bleiben. Zu der beschriebenen Wachheit kommt eine Qualität des Zuhörens als Grundvoraussetzung für diese Art des Dialogs. Dazu gehört auch die Öffnung für Unterstützung, die aus dem persönlichen Umfeld (und manchmal an unerwarteter Stelle) angeboten wird.

So hatte sich, als ich außerhalb des Coachingseminars vom Vorhaben meiner Theoriearbeit erzählte, eine Ausbildungskollegin spontan interessiert gezeigt, bei diesem Ansatz als „Übungsklientin“ mitzuwirken. Das hat mich extrem motiviert, dem eigenen Weg dieser Arbeit zu folgen und das Fallbeispiel mit einzubauen.

(3) Scheitern früh, um schneller zu lernen:

Dieses Prinzip ist bei vielen Firmen etabliert, die sich im Kernprozess mit Innovationen beschäftigen. Die größte Herausforderung liegt darin, dass Scheitern nicht als persönliches Versagen einzelner oder der Gruppe, sondern vielmehr als Lernchance verstanden wird.

Meiner Erfahrung nach ist der Umgang mit Scheitern stark kulturell geprägt. Im nordamerikanischen Kulturraum, der für Scharmers Buch den wesentlichen Erfahrungsraum darstellt, geht Scheitern deutlich weniger mit Abwertungen einher als im deutschen Sprachraum.

Auch beim Coaching stellt sich die Frage, wie das Neue in die Welt kommt. Aus Sicht des Coaches ist es wichtig, den Klienten in der

Erprobung neuer Handlungsoptionen zu begleiten und zu unterstützen. Es muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die inneren Veränderungen, die der Klient während des Prozesses vollzogen hat, vom sozialen Umfeld nicht vorbehaltlos „gelesen“ oder gar verstanden werden. Das bedarf einerseits einer gewissen Ausdauer und Geduld seitens des Klienten. Andererseits sollte der Coach auch darauf achten, wie „kontaktvoll“ der Klient das, was er erproben möchte (also gewissermaßen einen Verhaltens-Prototypen) in das soziale Umfeld einbringen kann. Mit „kontaktvoll“ ist hierbei gemeint, dass die Bewusstheit des Klienten sich nicht nur auf sich selbst, sondern auch auf den Gegenüber richtet. In Scharmers Worten würde es hier um die zusätzliche, dialogische Perspektive des „Ich-im-Du“ gehen.

(4) Strategische Mikrokosmen:

Auch hier, beim Prozessschritt der Erprobung, kommt wieder der richtige Ort ins Spiel. Nach Scharmer benötigen Prototypen einen geschützten Raum (bildlich gesprochen einen „Kokon“), aus dem sie Kraft ziehen und wachsen können.

Dabei sei es laut Scharmer hilfreich, zwischen geplanten Mikrokosmen und eingebetteten Mikrokosmen zu unterscheiden (dto., S. 215 f.). Bei geplanten Mikrokosmen steht die Innovation als Ziel von vorneherein fest. Der U-Prozess wird also als Innovationsprozess verstanden. Bei eingebetteten Mikrokosmen handelt es sich um Projekte, die einen Veränderungsimpuls in bestehende Prozesse einbringen.

Beim Coaching geht es ausschließlich um die zweite Kategorie. Manchmal sind es nur Nuancen, mit denen der Klient lernt, anders mit einer Situation im beruflichen oder privaten Umfeld umzugehen. Die Veränderung aus dem Bestehenden heraus ist jedoch immer der Ausgangspunkt der Betrachtung. Dabei ist entscheidend, nicht an der Veränderung selbst anzusetzen („Probiere doch mal dies oder das“), sondern zunächst das Verständnis zu erarbeiten, wie sich der Klient in die Situation bringt, die er verändern will. Nur wenn diese innere (Psycho-) Dynamik deutlich wird, kann der Klient sich eine stabile Grundlage für das Erproben neuer Sicht- und Handlungsweisen erarbeiten.

#### **2.4.7 In die Welt bringen (Performing)**

Im letzten Schritt des Presencing-Gesamtprozesses steht für Scharmer die Frage im Vordergrund, wie sich der Impuls des Neuen weiterentwickeln kann. Vor dem Hintergrund seiner Forschungsarbeiten zu organisationalem Lernen vertieft Scharmer hier den Fokus auf Lerninfrastrukturen für Organisationen. Dies findet jedoch explizit aus Organisationsperspektive statt. Da sich für die Coachingperspektive daraus keine Relevanz ableiten lässt, vernachlässige ich diesen Aspekt.

Relevanter erscheint mir, auch in der Performing-Phase den Blick für das Gesamtsystem mit einzubeziehen. Denn der Akteur (das Individuum oder die Organisation) agiert nicht im luftleeren Raum. Vielmehr steht er in Interaktion mit dem Umfeld, ist in ein „Netz von Beziehungen“ (dto., S. 221) eingebunden. Was für das Unternehmen auf der einen Seite die Lieferanten und auf der anderen Seite die Kunden sind, sind für den Coaching-Klienten sein berufliches oder

privates Umfeld, in die er bzw. sie die neuen Sichtweisen oder beabsichtigten Veränderungen auf der Handlungsebene einbringt.

Es bedarf also zweierlei Bewegungen: Zum einen die Wahrnehmung und das Sich-Einlassen auf den jeweiligen Kontext (das gleiche neue Verhalten ist bestimmt nicht in jeder Situation angemessen), zum anderen eine Berücksichtigung und Evaluierung günstiger und ungünstiger Rahmenbedingungen. In Organisationen passiert es häufig, dass das Neue abgestoßen oder unterdrückt wird. Es braucht also eine bewusste Haltung gegenüber Prozessen und Ergebnissen der Erneuerung. Für den Klienten im Coachingprozess stellt sich am Ende immer die Frage des Umgangs mit der eigenen Intention, am besten zusammengefasst im englischsprachigen Sprichwort: „Love it, leave it or change it“ (siehe hephaistos Leitprozess der Bedürfnisregulation):

- „Love it“:  
Der Klient findet einen Weg, auch ohne Realisierung der Intention für sich klarzukommen. Bei einem beruflichen Thema zum Beispiel kann er einen Weg finden, der Intention außerhalb des Berufs nachzukommen.
- „Leave it“:  
Der Klient wechselt den Kontext, da er/sie sieht, dass sich die Intention im bestehenden Kontext nicht realisieren lässt. Hier würde der Klient zum Beispiel den Arbeitgeber wechseln bzw. eine neue berufliche Aufgabe suchen.
- „Change it“:  
Der Klient bringt seine Intention kontaktvoll in das Umfeld ein. Im Falle eines beruflichen Problems würde das bedeuten, mit Vorgesetzten bzw. Kollegen an einer Veränderung der Situation zu arbeiten. Voraussetzung dafür ist, die Eigenverantwortung für die Veränderung wahrzunehmen und das Umfeld am eigenen Impuls der Veränderung in einer Weise teilhaben zu lassen, die zumindest auf Verstehen (bestenfalls auf Unterstützung) stößt.

## 2.5 Die drei Stimmen des inneren Widerstands

Scharmer beschreibt, dass sich auf dem Weg zu den tieferen Ebenen des U-Prozesses innere Widerstände auftun können, die er „die drei ‚Feinde‘“ nennt (dto. S. 71). Diese stehen jeweilig den Öffnungen auf den einzelnen Ebenen entgegen:

- |                         |    |                      |
|-------------------------|----|----------------------|
| (1) Öffnung des Denkens | <> | Stimme der Urteilens |
| (2) Öffnung des Fühlens | <> | Stimme des Zynismus  |
| (3) Öffnung des Willens | <> | Stimme der Angst     |

Welche Bedeutung haben diese Stimmen des inneren Widerstands und welchen Umgang sieht Scharmer damit?

Ad (1): Auf der Ebene des verstandesmäßigen Denkens gilt die Stimme des Urteilens als Feind des Neuen. Klassische Floskeln aus dem Organisationsalltag, wie „Das hat noch nie funktioniert“ bringen dies meiner Erfahrung nach plastisch

zum Ausdruck. Für Scharmer geht es darum, diese Stimme des Urteilens „zum Schweigen“ zu bringen (dto.).

Aus Coachingperspektive hingegen gilt es, die Aufmerksamkeit des Klienten auf die schnellen Bewertungen möglicher Optionen zu lenken und deren Funktion zu erforschen. Es ist schwierig, sich ohne Urteilen in der Welt zurechtzufinden (zugespielt formuliert: „Wer offen ist für alles, kann irgendwo nicht ganz dicht sein“). Der Klient kann im Coaching lernen, wann er wie über was urteilt und welche funktionalen sowie dysfunktionalen Bedeutungen das für ihn/sie hat.

Ad (2): Auf der Ebene des Fühlens und des Zugangs zu den eigenen Gefühlen sieht Scharmer die Stimme des Zynismus als größten inneren Widerstand. Der Zynismus überspielt die möglicherweise wahrgenommene eigene Verletztheit, die bei der Ansprache oder gar dem Einbringen der Ebene des Fühlens bei vielen Menschen zutage tritt. Typischer Ausspruch: „Da könnte ja jeder kommen.“

Aus der Coachingperspektive gilt es zu ergründen, welche Funktion der Zynismus in der Situation jeweilig hat. In vielen Fällen geht es um eine Schutzfunktion, weil die innere Öffnung als zu große Gefahr für den Selbstwert empfunden werden mag.

Ad (3): Auf der Ebene der Willensbildung hindert uns laut Scharmer die Stimme der Angst „daran, das, was wir haben und sind, loszulassen“ (dto.). Scharmer setzt darauf, dass die Führungskraft der Angst mit Mut entgegentritt. Es gelte, die Angst ins Unbekannte zu treten zu überwinden (dto.).

Aus der Coachingperspektive geht es an der Stelle weniger um ein Loslassen oder Überwinden als vielmehr um ein Hinschauen und sich der Angst Zuwenden. Die reine Überwindung der Angst suggeriert, dass der Angst etwas Negatives, zu Vermeidendes anhaftet. Diese Perspektive übersieht, dass Angst sehr wohl funktional sein kann und zum Leben genauso gehört wie Freude oder Zuversicht. Im Coaching kann es deshalb sinnvoll sein, zunächst nach der Akzeptanz der Angst zu fragen (hephaistos Leitprozess Akzeptanz). Kann der Klient einen inneren Dialog mit der Angst aufbauen (Bejahung) oder geht er/sie direkt in die Verdrängung? Das wird dann erleichtert, wenn dem Klienten die Funktion der Angst klarer geworden ist (hephaistos Leitprozesse des Bewusstseins und des Verstehens).

Insgesamt wird deutlich, dass die Coachingperspektive eine grundsätzlich andere Haltung gegenüber Widerständen entgegenbringt als die Theory U. Im Regelfall weist gerade der Widerstand auf ein Themenfeld hin, dessen Bearbeitung für die Öffnung des Handlungsraums produktiv sein kann. Aus Sicht der Theory U verhält es sich umgekehrt.

## **2.6 Theory U aus metatheoretischer Sicht / Coaching-Sicht**

In der bisherigen Darstellung der Theory U bin ich auf die einzelnen Elemente und Sichtweisen eingegangen. In diesem Kapitel soll nun eine kritische Würdigung des gesamthaften Ansatzes erfolgen.

### 2.6.1 Theory U als Coachingansatz?

Zunächst macht es Sinn, die Theory U in Bezug auf den eigenen Anspruch zu betrachten. Scharmer selbst schreibt am Ende der einführenden Kapitel, dass das Ziel seines Buches nicht darin liege, „eine theoretische Übung durchzuführen, sondern eine andere Art zu handeln zu entwickeln“ (dto. S. 74). Presencing als „soziale Technik“ zu beschreiben – so der Untertitel des Buches – ist somit angemessen und konsequent.

Auch Coaching ist eine soziale Technik, zumindest wenn man sich auf die eigentliche griechische Wortwurzel bezieht: Denn unter „téchne“ wird die Kunstfertigkeit, das Handwerk verstanden. In dem Sinne ist Coaching keine Wissenschaft, sondern eine vom Coach ausgeübte Kunstfertigkeit.

Aber damit hören die Parallelen auf. Auch wenn es in den Einzelementen viele Bezugspunkte oder gar einige Gemeinsamkeiten gibt, hat Scharmer einen anderen Fokus und eine andere Zielgruppe: Es geht um Veränderungen in Organisationen und diese werden von Führungskräften initiiert (Scharmer 2011, S. 49). Der Prozess muss zwar von jedem Einzelnen individuell durchlaufen werden, im Blick ist jedoch immer die Gruppe, die Organisation oder die Unternehmung. Das belegen einerseits die zahlreichen praktischen Beispiele, andererseits der große Abschnitt im Buch, in dem es über mehrere Kapitel darum geht, wie Presencing als soziale Technik für die Führung von Innovation genutzt werden kann. Am Ende des Buches springt Scharmer sogar noch einen Schritt weiter, um mit der Theory U auch eine Antwort auf die globalen Herausforderungen bereit zu haben.

### 2.6.2 Theory U als linearer Prozess?

Das nach meiner Erfahrung „Verführerische“ der Theory U liegt in der logischen Abfolge der Prozesse. Der Gesamtprozess wird vorgestellt und dann Schritt für Schritt durchgearbeitet. Das ist für das Verständnis des Lesers hilfreich, verführt jedoch dazu, in der Umsetzung genauso zu denken. Entsprechend fallen die Konzepte der Berater aus. Scharmer selbst sieht jedoch eine Gefahr darin, „die Prinzipien dieses Prozesses auf eine sehr mechanische und lineare Art zu verwenden. (...) Der U-Prozess funktioniert als ganzheitliches Feld, nicht als linearer Prozess“ (dto., S. 71 f.).

Wenn das sein Verständnis ist, dann wird es gleichzeitig problematisch, das ganze Buch auf grafische Darstellungen des U-Prozesses zu stützen, in denen es dem Pfeil folgend um eine idealtypische Abfolge von Schritten geht. Es liegt also ein Widerspruch zwischen Darstellungsweise und Intention des Autors (und sei es auch nur im Sinne einer Präventivhaltung) vor. Für Kühl stellt sich das so dar, dass „in den kleinen Phasenmodellen des Managements (...) häufig diese Fortschrittssuggestion“ steckt (Kühl, 2015, S. 198). Kühl kritisiert die dahinterliegende „Steuerungsphantasie“ (dto., S. 197) des Change Agents. Es handle sich bei der Theory U „letztlich um eine esoterische Variante klassischen zweckrationalen Denkens“ (dto., S. 198), bei dem der gemeinsame Zweck im Gewande der Intention daher komme (dto., S. 199).

Wie verhält es sich mit der Linearität aus Sicht der Metatheorie der Veränderung? Aus metatheoretischer Sicht stellt sich das psychodynamische Geschehen als rhizom-artiges Gewebe von Entscheidungen innerhalb bestimmter Leitprozesse dar. Die Konzeption von Ganzheitlichkeit wird demnach nicht über das

Durchlaufen eines definierten Prozesses erreicht, sondern über eine „Kopplung von verschiedenen, parallel laufenden Prozessen“ (Eidenschenk 2016, S. 7). Die Arbeit des Coaches erfolge demnach nicht entlang geplanter Vorgehensweisen oder Wirkungsketten. Vielmehr erfolgten die Interventionen „wechselseitig und zirkulär aus der unmittelbaren Resonanz zwischen Coach und Coachee“ heraus (dto., S. 8).

### **2.6.3 Was ist, darf sein?**

Der in der sozialen Technik des U-Prozesses vorgeschlagene Umgang mit Widerständen ist in der Change Management-Literatur gang und gäbe (siehe dazu kritisch Glasl 2015, S. 217 ff.), aber selbst im Organisationskontext nicht unbedingt hilfreich. Scharmer empfiehlt, das, was den Zugang zu den tieferen Schichten und dem eigenen Quellort im Weg steht, entweder loszulassen oder zu verdrängen. Zumindest das Letztere ist problematisch. Wie schon im vorangegangenen Kapitel zum Umgang mit den Widerständen angedeutet, verfolgt das Coaching (zumindest aus metatheoretischer Sicht) hier einen anderen Weg, nämlich den der Hinwendung und den zu der Frage, welche Funktion denn der Widerstand hat.

Das wiederum basiert auf einem grundlegend anderen Verständnis von Veränderung: Man kann sich nicht nicht verändern. Das will sagen, dass auch Situationen scheinbarer Stagnation (aus denen heraus es das Neue tatsächlich schwer hat) von den Akteuren (dem Klienten, der Gruppe) aktiv produziert werden. Denn die Situation wird immer von einer Summe von Einzelentscheidungen getragen, die sich im Alltag durch häufige Wiederholung auszeichnen. Das Coaching kann für den Einzelnen dazu beitragen, die Muster und dahinter liegenden Intentionen deutlich zu machen.

„Was ist, darf sein“ führt zunächst mal zu einer Entlastung des Klienten und eröffnet im Coaching in der Weiterführung gemäß „Was ist, muss erstmal so sein, weil es nicht ohne Grund so ist, wie es ist“ neue Perspektiven für den Klienten. So kann die bisherige Funktion seines Verhaltens, seiner Muster oder seiner Ängste deutlich werden. Erst „was sein darf, ermöglicht Veränderung“ (Eidenschenk 2016, S. 5).

### **2.6.4 Was ist das Ziel?**

Der Theory U inhärent ist ein normatives Verständnis. Für den Einzelnen geht es darum, das „höhere Selbst“ zu erarbeiten, für die Organisation um die Vergegenwärtigung der Zukunft und für alle um die Verbesserung der Welt. Der Ego-Perspektive steht die Eco-Perspektive gegenüber und nur diese versetzt uns in die Lage, die globalen Herausforderungen zu meistern. (Siehe dazu die Folgeveröffentlichung von Scharmer/Käufer „Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystemwirtschaft“, 2014).

Die Einbettung der Theory U in den Kontext der aktuellen sozialen, wirtschaftlichen, politischen und umweltbezogenen Herausforderungen der Welt spielt bei Scharmer eine große Rolle. Im Sinne der Fokussierung habe ich diesen Aspekt weitgehend außer Acht gelassen. Für die kritische Rekonstruktion spielt er jedoch in zweifacher Hinsicht eine große Rolle. Zum ersten werden Veränderungsprozesse auf Individual-, Organisations- und Gesellschaftsebene auf einen Nenner gebracht. Für Kühl ist das ein typisches Symptom einer „Managementmode“, bei der „immer gleich auch die Veränderung sowohl des

Einzelnen als auch der Gesellschaft versprochen“ wird (Kühl, 2015, S. 191). Aus Sicht der Systemtheorie funktionieren soziale Systeme auf verschiedenen Ebenen jedoch ganz unterschiedlich: Individuen, Paare, Familie, Teams, Organisationen, Gesellschaften folgen jeweils ganz eigenen Logiken der Entwicklung und Entscheidungen. Diese soziale Differenzierung werde laut Kühl „in der Theorie U registriert“ (dto., S. 193).

Zum zweiten werden die systemtheoretisch relevanten Unterschiede zwischen den Subsystemen Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Religion nicht hinreichend berücksichtigt. Dieses Außerachtlassen einer funktionalen Differenzierung wertet Kühl sogar als eine Verabschiedung von den Entwicklungen in der modernen Gesellschaft (dto., S. 195).

Dem Projekt Weltverbesserung entspräche auf der Ebene des Coachings das Projekt „Menschverbesserung“. Das ist in mehrfacher Hinsicht gefährlich. Denn es würde unterstellen, dass der Coach weiß, was für den Klienten gut ist. Der unmittelbare Reflex wäre, dem Klienten zu helfen und an der Veränderung zu arbeiten, statt dem Klienten die Eigenverantwortung für die Situation anschaulich und erfahrbar zu machen. In diesem Sinne gibt es kein gut und schlecht als Bewertungskriterien für ein gelingendes Coaching, sondern nur die Frage nach funktional oder dysfunktional im Hinblick darauf, ob es dem Klienten gelingt, „flexibler und freier in seinen Wahlmöglichkeiten zu werden“ (Eidenschenk 2016, S. 8).

## **2.6.5 Theory U als Heuristik für den Coaching-Prozess?**

Ungeachtet der fundamental unterschiedlichen Perspektive gibt es eine Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen der Theory U und dem Coachingprozess

- Die Psyche wird sozial verstanden (Referenz auf Buber: Der Mensch wird am Du zum Ich).
- Eine ganzheitliche Sicht auf den Menschen (im Denken, Fühlen und Wollen)
- Die seelische Bewegung des Loslassens, Sich-Findens und Stabilisierens
- Der blinde Fleck entsteht, wenn der Klient sich in den eigenen Freiheiten unbewusst einschränkt
- Die Presencing-Fähigkeit hat eine inhaltliche Nähe zur Regulationskompetenz eines Klienten. Demnach könne der Klient darin besser werden, auch die Probleme zu bearbeiten, die er noch gar nicht kenne (Eidenschenk, 2016a, S. 7)

Das hat mich neugierig gemacht, den Coaching-Prozess entlang des U-Prozesses auszuprobieren und gemeinsam mit einer Klientin zu evaluieren. welche Wirkung die Prozessschritte im Einzelnen und der Prozess im Ganzen haben. Das soll als Heuristik verstanden werden, also als methodisches Hilfsmittel, um ein vertieftes Verständnis der Theory U durch ein „Dabeisein und Schauen, was ist“ (Gadamer) zu erlangen.

Zu dieser praktischen Selbsterkundung dann mehr im nächsten Kapitel.



## **3 Die Theory U in der Coaching-Praxis (Fallbeispiel)**

In diesem Kapitel erläutere und reflektiere ich ein eigenes Coaching mit einer Klientin unter Anwendung der Theory U.

### **3.1 Vorbereitung**

Im vorletzten Kapitel seines Buches zur Theory U (Scharmer 2011, S. 384 ff) entwickelt Scharmer Prinzipien und Praktiken für die Führung von Innovations- und Veränderungsprozessen. Diese sind ausschließlich aus der Sicht des Akteurs geschrieben und bilden eine Grundlage für die Übertragung des Prozesses aus der Coachingperspektive. Wesentlich konkreter sind die Anleitungen zur Reflexion in der Folgeveröffentlichung (Scharmer/Käufer 2014). Dort schließt jedes Kapitel mit praktischen Übungen. Das sogenannte „Journaling“ ist eine der auf der Plattform U-Lab empfohlenen und erläuterten Presencing-Methoden. Dabei geht es um den individuellen Durchgang durch das U anhand von Leitfragen, die als Individuum oder Gruppe selbst bearbeitet werden können. Auch an diesen habe ich mich in der Vorbereitung orientiert.

Darauf basierend habe ich die aus meiner Sicht passenden Fragen zu den einzelnen Prozessschritten zusammengestellt und um eigene Fragen ergänzt. Diese hatte ich je Prozessschritt auf Karteikarten vorbereitet. Die Klientin war über die Fragen nicht vorher informiert worden, wusste aber, dass wir nach dieser Methode das Coaching durchführen würden. Sie hat mit mir die Ausbildung zum Coach beim hephaistos Institut durchlaufen und war somit mit dem Ansatz der Metatheorie der Veränderung als Referenzpunkt für das eigene Erleben als Klientin vertraut.

### **3.2 Durchführung**

Ich habe für das Coaching nach Theory U zwei bis drei Stunden veranschlagt. Ich hatte erst überlegt, das Coaching über zwei Tage zu verteilen (Nachmittag und Vormittag des Folgetages), damit die Aktivitäten aus der Presencingphase beim Klienten über Nacht nacharbeiten können. So macht es zum Beispiel auch Trigon beim Coaching nach der Theory U. Das wäre aus meiner Sicht methodisch das Idealszenario. Allerdings ist es häufig so, dass die Konzentrationsspanne bei Klient und Coach nicht über zwei Stunden hinausgeht. So schien mir die kürzere Version angemessen. Mein Coachinggespräch dauerte dann genau zwei Stunden. Nach dem Presencing hatten wir eine kleine Pause gemacht.

#### **3.2.1 Anliegen der Klientin**

Die Klientin hatte das Anliegen mitgebracht, einen besseren Zugang zur eigenen Bedürftigkeit und zur Regulation (insbesondere Wahrnehmung) ihrer Bedürfnisse zu finden. Zu häufig würde es ihr damit schlecht gehen, das Eigene so stark zurückzustellen, bis es ganz plötzlich zum Ausbruch („Vulkan“) käme, was dann erneut zu einem Beziehungsabbruch führte.

### 3.2.2

#### Betrachtung der einzelnen Prozessschritte

##### (1) Downloading

Da das Herunterladen der Klientin nicht schwer fiel, da sie aufgrund anderer Vorarbeiten ein gutes Bild ihres Anliegens hatte, sind wir schnell zu der Arbeit an den Mustern gelangt. Die Frage nach dem blinden Fleck war hilfreich, da deutlich wurde, dass es ohne die Wahrnehmung (von Störgefühlen etc.) gar keine Reflektion eines blinden Fleckens geben kann. Die Arbeit an den vier Barrieren (siehe Anhang), war analytisch hilfreich, hat uns aber bei der Arbeit am inneren psychodynamischen Konflikt kaum voran gebracht. Aus meiner Sicht war der Teil der Arbeit (am Flipchart) etwas zu „kopfig“.

##### (2) Hinsehen

Beim Hinsehen machte die Klientin anschaulich, dass sie sich in einer Art Teufelskreis bewegt, aus dem sie schlecht rauskommt. Ich habe dann an der Wand die Schleife einer liegenden Acht visualisiert. So ließ sich gut darstellen, dass sie aus Angst vor dem Alleinsein immer wieder einen Umgang mit sich und der Umwelt aufbaut, der sie erst recht allein macht. Die Frage nach den biographischen Erfahrungen war dann besonders hilfreich. Denn die Stimme des Urteilens war eindeutig von den Eltern belegt („Du wieder“). Somit wurde deutlich, dass die Grundtendenz, sich als potenzielles Problem für andere zu sehen, als Introjekt schon in der Kindheit angelegt wurde.

##### (3) Hinspüren

Der Begriff „Herzdenken“ fühlte sich für die Klientin zu abstrakt an. Aber die Frage nach der inneren Sehnsucht (die das Herzdenken zum Ausdruck bringt) war hilfreich und hat zum Zugang zu den Gefühlen und zum inneren Erleben geführt. Die Frage nach dem Energiefluss hat die körperliche Erlebensdimension geöffnet. Der Aspekt der Gemeinschaft (inwiefern das eigene Anliegen von Hoffnungen anderer Menschen aus dem Umfeld begleitet ist) mutete zunächst etwas abstrakt an, zeigte dann aber doch, in welchen Situationen die Klientin darüber mit anderen Menschen überhaupt in den Kontakt gehen kann.

##### (4) Presencing

Die Phase der Vergewärtigung war über die Arbeit an der Sehnsucht insofern schon angelegt, als da bereits einige Bilder und Assoziationen kamen. Die Frage nach dem Bild, was die Intention am besten ausdrückt, führte zur literarischen Figur von Pumuckl, der „frei“ ist und „nicht fragt“, der „einfach da sein“ darf. Die Klientin malte den Pumuckl auf ein Flipchart. Der Prozess des Malens hat (nach kurzem Überwinden der inneren Schwelle) zu einer deutlichen Verlebendigung der Intention im Gespräch geführt.

##### (5) Verdichten

Im Prozess des Verdichtens haben wir den Pumuckl lebendig werden lassen. Die Frage nach der Zerbrechlichkeit der eigenen Intention führte im Gespräch zum Frage, worin der Unterschied zwischen „die sein dürfen, die ich bin“ und „die sein, die ich bin“ liege. So konnten wir erarbeiten, dass der Erlaubnisaspekt die Fragilität der Intention in hohem Maß bestimmte.

##### (6) Erproben

Auch bei der Erprobensphase haben wir visuell gearbeitet. Dies entspricht nicht einer methodischen Vorgabe von Scharmer, sondern hatte sich aus dem Gespräch so ergeben. Die Klientin hat ihre Wünsche und Vorhaben, mit denen sie ein Gelingen der Intention verbinden würde, auf einer „Ich-trau-mir-was-Skala“ von 1 bis 10 deutlich gemacht (von 1 für „einfach mal Schaukeln“ bis 10 für „selbständig Motorradfahren“). Dabei hatte ich jedoch dahingehend ein Störgefühl, dass sich etwas vorzunehmen an sich noch kein Erleben eines Erprobens darstellt, denn wir bewegen uns rein in der Zukunft, im Intentionalen. Deswegen haben wir an dieser Stelle nochmal reflektiert, inwiefern ein Erproben in der Coachingssession selbst stattgefunden habe. Da hatte die Klientin eine klare Sicht, dass es einen Unterschied mache, ob sie eingeladen sei, von sich zu erzählen. Denn im Alltag sei sie das noch nicht gewöhnt.

#### (7) Performing

Bei einem Anliegen, bei dem es stark um die Bearbeitung eines inneren Konflikts geht (und die äußere Bühne zum Beispiel einer Organisation oder eines Familiensystems weniger eine Rolle spielt) ließ sich die Fragen nach den Gelingensbedingungen nicht so einfach übertragen. Deswegen haben wir an der Frage nach dem Sensorium für das Gelingen gearbeitet („Stimme“, „Atmung“, „sich Spüren“). Das Sensorium hilft ihr zu spüren, ob sie in Bezug auf das Ausprobieren und In-die-Welt-Bringen ihrer Intention auf einem guten Weg ist.

### 3.2.3 Betrachtung des Gesamtprozesses

Ich habe mit einzelnen Fragen aus dem vorbereiteten Fragenkatalog gearbeitet, die mir aus dem inhaltlichen Fluss des Gesprächs und dem Kontakt mit der Klientin heraus passend erschienen. Ich habe also nicht schematisch die Fragen abgearbeitet (wie zum Beispiel Bodenmüller, 2012). Das hätte auf jeden Fall zum Bruch im Kontakt mit der Klientin geführt und den „Flow“ unterbrochen. Für ein reines Interviewsetting oder eine Selbstreflexion mag ein solcher Fragenkatalog besser geeignet sein.

Wie „geschmeidig“ die Arbeit mit den Fragen aus der Theory U sein kann, hängt auch von der Intensität der Vorbereitung ab. Ich musste noch gelegentlich auf meine Karteikarten „spicken“. Die nächste Stufe der Souveränität im Umgang mit den Fragen wäre dann, diese für die einzelnen Prozessschritte bereits verinnerlicht zu haben.

Zwischendurch habe ich der Klientin und mir veranschaulicht, an welcher Stelle im U-Prozess wir uns befinden. Schon dabei wurde deutlich, dass es selten einen klaren Übergang vom einen „kognitiven Raum“ zum nächsten gegeben hat. Vielmehr habe ich das als ein Oszillieren zwischen jeweils zwei Phasen empfunden. Der „Fortschritt“ im U-Prozess war jedoch fühlbar und erkennbar zugleich. Somit bekam auch das Ende der Session etwas Eindeutiges: Das Thema der Klientin wurde umfassend betrachtet und es entstand am Ende eine Perspektive für das „In-die-Welt-Bringen“ (Schritt 7).

### 3.3 Resonanz der Klientin

Die Klientin betonte, dass sie während des Prozesses gut „im Fluss“ gewesen sei. Die Visualisierung der einzelnen Prozessschritte habe ihr zur eigenen Orientierung geholfen. Dabei habe sie das Verdichten und Erproben als

besonders hilfreich empfunden, da dies sonst im Coachingprozess häufig nicht so stark betont werde. Die Arbeit mit Visualisierungen (liegende Acht, Pumuckl, Ich-trau-mir-was-Skala) sei für sie sehr nützlich gewesen, da es zur Veranschaulichung und Vertiefung der Themen geführt habe. Durch den Wechsel vom Sitzen zum Zeichnen im Stehen habe sich zudem eine stärkere Arbeit mit dem Körperlichen ergeben (z.B. die Pantomime, wie man sich Zuhause auf Zehenspitzen bewegen musste, wenn der Vater am Nachmittag schlief). Insgesamt sei es „ein guter Prozess“ gewesen und könne sie „viel mitnehmen“.

### 3.4 Evaluation

Sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung des Coachinggesprächs ist für mich erlebbar geworden, dass eine schematische Anwendung des U-Prozesses nicht sinnvoll ist. Um das im Sinne eines Experiments zu beweisen, hätte ich es auf einen Kontaktabbruch hinauslaufen lassen müssen. Das wollte ich nicht. Vielmehr lag mir daran, im Sinne des hermeneutischen Grundanliegens herauszufinden, was passiert, wenn ich einzelne Aspekte der Theory U in ein Coachinggespräch integriere.

Ich habe gewissermaßen als Bandbreite erlebt: Auf der einen Seite schadet es nicht, so lange der Coach mit dem Klienten in Kontakt bleibt und die Arbeit am inneren psychodynamischen Konflikt nicht aus dem Auge gerät. Auf der anderen Seite hat die Theory U das Potenzial, das Coachinggespräch durch den Blick auf die Widerstände, durch die unterschiedlichen Erlebensräume in den sieben Phasen und durch den Blick auf das In-die-Welt-Bringen zu bereichern. Für das Gelingen des Coachinggesprächs ist in beiden Fällen entscheidend, dass der Coach sich selbst als Intervention begreift und nicht „tool-artig“ einen Fragenkatalog abarbeitet.

Mit dem Gang durch die Phasen verhält es sich tatsächlich so, wie Scharmer es selbst propagiert: „Alle Phasen finden einander überlappend statt, eher wie ein Tanz“ (Scharmer 2011, S. 72). Die Tanz-Metapher kommt dem Oszillieren nahe, das ich in meinem Fallbeispiel erlebt habe. Dabei leistet das U eine gute Orientierung, wo man sich im Coachinggespräch bewegt. Es könnte darüber hinaus interessant sein, den U-Prozess auf die gesamthafte Zusammenarbeit mit einem Klienten anzulegen.

Insgesamt wird für mich auch im Praxisfall deutlich, dass die Theory U selbst eine andere Intention verfolgt, als für Coachingprozesse Anwendung zu finden: Es geht um Veränderungsprozesse in Organisationen und größeren Kontexten. Eine direkte und unreflektierte Übertragung auf den Coachingprozess ist methodisch äußerst kritisch zu sehen.

## 4 **Schlussbemerkung**

Aus dem Presencing als soziale Technik ist in zehn Jahren seit Veröffentlichung der Theory U eine soziale Bewegung geworden. Heute arbeiten weltweit über 90.000 Menschen verteilt auf über 800 sogenannte Hubs mit dem U-Prozess. Was hat zu diesem Erfolg geführt? Die Übertragung des Ansatzes auf die Transformation der heutigen Lebensbedingungen hat sicherlich in vielen Menschen, die mit den globalen Entwicklungen nicht einverstanden sind, eine positive Resonanz hervorgerufen. Denn Scharmer gibt neben dem Zielversprechen auch eine Handlungsanleitung mit, die sich - frei nach „think globally, act locally“ - vor Ort mit Gleichgesinnten umsetzen lässt. Der Fokus dieser „grassroots“-Bewegung liegt im Sozialen und bei Non-Profit-Organisationen.

In Deutschland ist mir (nur) das Beispiel der GLS-Bank bekannt, die als großes Unternehmen mit der Theory U arbeitet, um in einer Zeit der fortgesetzten Bankenkrise einerseits und des dynamischen Wachstums von Fintechs (Startups aus dem Finanzbereich) andererseits bewusst an den Rand des eigenen Wahrnehmungsfeldes zu gehen und den eigenen blinden Fleck der Unternehmensentwicklung zu ergründen.

Meine Frage an die Theory U hat mich zu den blinden Flecken des Ansatzes selbst geführt, hat mir aber auch anschaulich gezeigt, dass es den „richtigen“ Ansatz sowieso nicht gibt. Die Theorie darf sich in der Praxis beweisen.

## 5 Anhang: Coaching-Leitfragen zu den Prozessschritten im U-Prozess

Die folgenden Leitfragen hatte ich für den Praxisfall (siehe Kapitel 3) in Anlehnung an den U-Prozess vorbereitet.

(1) Downloading	
Ankommen (Ich-in-mir)	Um was geht es?
Herunterladen	Was sagt dir die Vergangenheit?
Blinder Fleck	Was hindert dich? > Innerer Konflikt?
Vier mögliche Barrieren	Nicht erkennen, was du siehst Nicht sagen, was du denkst Nicht tun, was du sagst Nicht sehen, was du tust
(2) Hinsehen	
Intention	Welcher Satz fasst Dein Anliegen am besten zusammen?
Kontext	Welche persönlichen / biographischen Erfahrungen spielen mit rein?
Stimme des Urteils	Welche Vor-Urteile (Vor-Stellungen) stehen im Weg?
Kontext (Forts.)	Wer ist beteiligt? Was sind andere Sichtweisen?
Abstand [Journaling-Frage]	Beobachte dich aus der Hubschrauberperspektive: Was versuchst du in diesem Stadium deiner persönlichen/beruflichen Lebensreise gerade zu tun?
Hinsehen (Ich-in-Rd)	Wie verändert sich durch den Perspektivwechsel dein Bewusstsein der Situation?

(3) Hinspüren	
Herzdenken	Gibt es eine innere Sehnsucht? > Wie fühlt sich diese an? Welche Gefühle leiten dich? Was passiert, wenn du mit dem Herzen hörst?
Eigene Rolle im System	Wie fühlt sich das Ganze an?
Verbindung mit dem Ganzen (Ich-in-dir)	Wo stehst du? Welche Resonanz ist für dich erlebbar
[Journaling-Fragen]	
Energiefluss	Was sind deine wichtigsten Energiequellen
Gemeinschaft	Welche Hoffnungen haben dir wichtige Menschen aus deinem Umfeld zu deiner Zukunft?
Lebensreise	Betrachte deine Situation aus der Perspektive als junger Mensch (zu Beginn der Lebensreise): Was hat dieser junge Mensch dir zu sagen?
(4) Presencing	
Der innere Weg	Gibt es ein Bild (eine Bewegung), das für dich ausdrückt, was du willst? > Welche inneren Bilder tauchen auf?
	Gibt es etwas (ein Thema / eine Idee), zu dem du dich hingezogen fühlst?
	Was würdest du am liebsten machen?
	Was ist deine Aufgabe?
Die innere Schwelle	Was möchtest du loslassen?
	Spürst du eine Art „inneres Risiko“?
	Wie ist es, wenn du nicht weißt, was danach kommt?
(5) Verdichten	
Sprachliche Verdichtung	Welche Worte treffen deine Intention am besten?
Kommenlassen	Stichpunkte aufschreiben > Mindmap?  Bild malen
Beziehung & Resonanz	Gibt es etwas, das du dir von anderen wünschst? Welche Resonanz wünschst du dir?
Qualität	Wie zerbrechlich fühlt sich das Ganze an?

Blick auf das Ganze	Für wen?
[Bild vom Samen]	Wo suchst du in deinem jetzigen Leben (Kontext) bereits einen Nährboden für den Samen, den du anlegen willst?
(6) Erproben	
Prototyp	Was würdest du gerne ausprobieren?
Veränderung	Woran kannst du innerlich ein erstes Gelingen wahrnehmen?
Öffnung	Wie allein fühlst du dich? Wem würdest du am liebsten von deiner Intention erzählen
Üben	Wie fühlt es sich an, wenn du es mir sagst?
Scheitern	Was müsste passieren, dass du die Intention fallen lässt?
	Welche Art des Scheiterns kannst du dir (innerlich / äußerlich) vorstellen?
	Wie verhält sich das Lernen zum Scheitern?
(7) Prototyping	
Impuls	Wen willst du für deine Intention gewinnen?
Infrastruktur	Welche „Gelingensbedingungen“ siehst du für deine Intention?
Ausblick	Wo würdest du als nächstes ansetzen? Wer gehört für dich dazu?



## 6 Literatur

- Bodenmüller, M. (2012): Theorie U – umgesetzt in der Gründungsberatung. Veröffentlicht auf [www.kompass-berlin.com](http://www.kompass-berlin.com) [Gründungsportal]
- Eidenschenk, K. (2016): Veränderung verstehen. Skizze einer Metatheorie der Psychodynamik [Veröffentlichung auf Metatheorie-Portal]
- Eidenschenk, K. (2016a): Zehn praktische Prinzipien für das „Umsetzen“ der Metatheorie der Veränderung in „Praxis“ [Veröffentlichung auf Metatheorie-Portal]
- Fuhr, R. / Gremmler-Fuhr, M. (1991): Dialogische Beratung
- Geiger, C. (2017): Die Ganzheit der Gegensätze! Bedeutung von Gegensätzen u. insbesondere Polaritäten für ganzheitliche Entwicklung [unveröffentlichte Theoriearbeit hephaistos Coachingkurs]
- Glasl, F. (2008), Diagnose-Prozesse. In: Glasl, F. / Kalcher, T / Piber, H: Professionelle Prozessberatung.
- Kappler, E. (2013): Die Theorie als Praxis. In: Fischer-Winkelmann, W. (Hrsg.), Das Theorie-Praxis-Problem der Betriebswirtschaftslehre, S. 42 – 54
- Kühl, S. (2015): Die blinden Flecken der Theorie U von Otto Scharmer. In: Systeme, Jg. 29 (2), S. 190-202
- Metatheorie-Portal: [www.metatheorie-der-veraenderung.info](http://www.metatheorie-der-veraenderung.info)
- Scharmer, C.O. (2011): Theorie U. Von der Zukunft her führen.
- Scharmer, C.O. / Käufer, K (2008): Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung Nr. 2
- Scharmer, C.O. / Käufer, K (2014): Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis.
- Trigon Entwicklungsberatung (ohne Datum): Presencing24. Ein Beratungsprozess nach der Theorie U von C. O. Scharmer [Informationsprospekt]
- Wüntsche, O. (2014): Personzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U, In: Gesprächstherapie und Personzentrierte Beratung Nr. 1/14



## 7 Über den Autor

Julian Holch arbeitet als Interimsmanager und Coach. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke folgten berufliche Stationen in der Metro-Gruppe und bei der Digitalagentur Sapiient. Seit 2007 unterstützt Julian Holch als selbständiger Berater und Interimsmanager Unternehmen bei der digitalen Transformation.

Kontakt: [jh@coachingteammuenchen.com](mailto:jh@coachingteammuenchen.com)