

Heike Linnepe

Die Vergangenheit ist Schnee von gestern

- An der Zukunft orientierte systemische
Unternehmensberatung -

IHP Manuskript 1103 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 * Fax 02403 20447 * eMail office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de



Heike Linnepe

Die Vergangenheit ist Schnee von gestern

An der Zukunft orientierte systemische Unternehmensberatung

Inhalt

1. Einleitung
 - 1.1. Der Anfang vom Jetzt
 - 1.2. Einführung in die Theorie U von Otto Scharmer
2. Praxisbezogene Beispiele aus der Unternehmensberatung
 - 2.1. Firma „Carpe Diem“
 - 2.2. Firma “NOW”
 - 2.3. Praxis “Karies und Co”
3. Fazit – aus der Zukunft her führen –
mit systemischem Counseling Unternehmen beraten
4. Quellenangaben
5. Anhang: Fragebogen Teamentwicklungstag, Leitfäden, Dialog Interviews

1. Einleitung

1.1. Der Anfang vom Jetzt

Im Rahmen meiner Counselorausbildung bringt ein Kommilitone das Buch „Theorie U“, von Otto Scharmer mit zum Workshop und erzählt begeistert davon. Ich kaufe mir darauf hin das Buch und, einmal angefangen zu lesen, schaffe ich es kaum, noch Zeit für etwas anderes zu finden, so begeistert mich die von Otto Scharmer so plastisch und einleuchtend dargestellte neue Führungsmethode.

Im Austausch mit den anderen Anwärtern auf den Counselortitel wirkt das Buch so anregend, dass wir uns zu dritt zusammen tun, um in unserer Abschlussdarstellung unsere KollegInnen an unserer Inspiration teil haben zu lassen. Wir inszenieren eine fiktive Unternehmensberatung mit den Tools, die Otto Scharmer in seinem Buch beschreibt. In dieser fiktiven Auseinandersetzung wird ganz deutlich, dass es hier ein breites Spektrum von Möglichkeiten gibt, die wir sehr interessant finden, und so legen wir hier den Grundstein für unsere noch immer währende berufliche Zusammenarbeit.

1.2. Einführung in die Theorie U von Otto Scharmer

Otto Scharmer, geb.1978 und promoviert in Herdecke, arbeitet als Forscher und Berater am MIT in Boston. Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) im amerikanischen Cambridge gilt weltweit als eines der kreativsten Institute mit engem Bezug zur Praxis. Mit

der "Theorie U" gibt es nun eine zeitgemäße Führungsmethode, die den Erfordernissen von Nachhaltigkeit und globaler Verantwortung im Management gerecht wird und die notwendigen Führungsinstrumente bereitstellt. Scharmers zentraler Gedanke: Wie sich eine Situation entwickelt, hängt davon ab, wie man an sie herangeht, d. h. von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. "Von der Zukunft her führen" bedeutet, Potenziale und Zukunftschancen zu erkennen und im Hinblick auf aktuelle Aufgaben zu erschließen. "Presencing" (aus "presence" - Gegenwart_ und "sensing" - Abtasten, Erfühlen-) nennt Scharmer diese Fertigkeit zur Entwicklung, von der sowohl eine Organisation als Ganzes als auch der einzelne Mitarbeiter persönlich profitieren.

Besonders berührt mich beim Lesen des Buches die Art von Scharmer, Beispiele aus seiner persönlichen Erfahrung und die von namhaften Kollegen zu verbinden auf einer globalen, politischen und sozialen Ebene. Ein Beispiel hierfür ist die Beratung eines Krankenhauses, bei der er alle Beteiligten an einen Tisch holt - die Ärzte, das Pflegepersonal, die Verwaltung und die Patienten. Alle werden befragt und dadurch entsteht eine neue Dynamik. Die Art, mit der wir soziale Wirklichkeit betrachten, lässt sich damit vergleichen, wie wir die Arbeit eines Künstlers betrachten.

Mindestens drei Perspektiven sind denkbar:

- Wir können uns auf den *Gegenstand* beziehen, das Ergebnis des schöpferischen Prozesses – sagen wir z.B. das Gemälde;
- wir können uns auf den *Prozess* des Malens fokussieren; oder
- wir können den Künstler betrachten, während er vor der leeren Leinwand steht. Anders ausgedrückt können wir das Gemälde betrachten, *nachdem* es geschaffen wurde (der Gegenstand), *während* es geschaffen wird (der Prozess) oder *bevor* der Schaffungsprozess beginnt (die leere Leinwand).

Das gleiche trifft auf Führungsprozesse zu. Wir können betrachten, *was* Führungskräfte tun. Wir können betrachten, *wie* sie führen, also den Prozess. Und wir können ihre Arbeit aus der Perspektive der leeren Leinwand ansehen: was sind die inneren *Quellen* der Führungstätigkeit. Die Krise der Gegenwart ist nicht einfach die Krise einer einzelnen Führungskraft oder einer einzelnen Organisation, eines bestimmten Landes oder eines einzelnen Konflikts. In der Krise der Gegenwart geht es darum, dass eine veraltete soziale Struktur abstirbt — eine alte Form der Institutionalisierung, eine alte Struktur des in –die – Welt - kommens von Gemeinschaft und sozialer Form. Knackpunkt der Theorie ist, dass die gleiche Handlung zu radikal unterschiedlichen Ergebnissen in ihrem jeweiligen sozialen Kontext führt und zwar *abhängig von der Aufmerksamkeitsstruktur*, von der ausgehend die jeweilige Aktivität hervorgebracht wird.

- Wenn ich von Ebene 1 her zuhöre, erfriert das Gespräch in alten Mustern der Vergangenheit (downloading).
- Wenn ich von Ebene 2 aus zuhöre, stelle ich mich dem anderen diskursiv gegenüber.
- Wenn ich von Ebene 3 her zuhöre, erzeuge ich ein dialogisches Feld, indem ich eine unmittelbare Berührung mit den Anderen erlebe, in dem sich die trennende Grenze zwischen mir und dem anderen auflöst.
- Wenn ich von Ebene 4 aus zuhöre, beginne ich an der Bildung eines neuen Innenraums teilzunehmen.

Das primäre Muster, nach dem Institutionen arbeiten, entspricht keineswegs dieser

Vorgehensweise.

Drei Feinde blockieren die betreffenden Eingangstore.

1. Der erste Feind blockiert den Zugang zum Open Mind (Öffnung des Denkens) und das ist die Stimme des Urteils. Solange es uns nicht gelingt, die Stimme des Urteils zum Schweigen zu bringen, solange werden wir bei dem Versuch, auf unsere wirkliche Kreativität und Präsenz zuzugreifen, keine wirklichen Fortschritte machen.
2. Der zweite Feind blockiert das Tor zum Open Heart (Öffnung des Herzens). Dieser Feind wird häufig als Zynismus beschrieben, das heißt, alle Emotionen die aus einer Distanz zwischen mir und dem Anderen resultieren. Worum geht es, wenn wir beginnen das Herz zu öffnen? Wir bringen uns unweigerlich in Situationen, in denen wir verletztlich sind. Eine Öffnung des Herzens heißt größere Verletzbarkeit. Wie kann ich mich schützen?
3. Der dritte Feind blockiert den Zugang zum Open Will (Öffnung des Willens). Der Name dieses Feindes ist Angst. Die Angst davor, das loszulassen, was wir haben und wer wir sind. Die Angst, ökonomische Sicherheit aufzugeben. Die Angst, sozial isoliert und ausgeschlossen zu werden. Die Angst, ausgelacht und gemobbt zu werden. Die Angst vor dem Grundgeschehen des Sterbens. Die Angst vor dem Tod.

Und dennoch liegt die Begegnung mit der Angst im Zentralbereich eines neu und tiefer verstandenen Führungsgeschehens: Loslassen des Alten (Selbst) und kommen lassen des Neuen (Selbst). Den *Mut* zu haben, anstatt sich an den alten zugrunde gehenden Formen festzuklammern, diese loszulassen, um zum Vehikel für das in- die- Welt- kommen des Neuen zu werden. Der Weg dahin geht über drei Stufen. Diese Stufen lauten:

Co-Initiating: Forme eine gemeinsame handlungsleitende Intention. Höre auf das, was dein Leben, Stimmen deines Umfelds und Stimmen deines inneren Feldes (Innfelds) dir vorschlagen, jetzt zu tun. Wenn du sowieso bis zum Anschlag arbeitest, warum nicht den Fokus deiner Arbeit auf ein Projekt legen, was wirklich essentiell ist, mit dem du eine echte positive Resonanz zu deiner tieferen Lebensintention verspürst. Gehe und verbinde dich mit den Kontexten, Gruppen und Akteuren, die relevant sind für dein Projekt. Lerne, die Sache aus ihren Augen zu sehen. Dann schaffe schöpferische Räume, in denen du kleine mikrokosmische Kerngruppen des Feldes versammelst, um gemeinsam eine handlungsleitende Intention zu generieren.

Co-Sensing: Tauche vollkommen ein in die unterschiedlichen Kontexte

Formt ein Kernteam und begeben euch auf eine Entdeckungsreise, in der ihr tief eintaucht in die für das Projekt relevanten Kontexte. Begegnet den Menschen und Situationen Eurer Entdeckungsreise mit einem weit geöffneten Denken, Fühlen und Wollen. Je größer die Wertschätzung ist, die ihr in Begegnungen den anderen entgegenbringt, desto größer das Geschenk, was euch aus diesen Begegnungen zuteil werden wird.

Co-Presencing: Verbinde dich mit der Zukunft, die durch dich werden will. Suche den Ort der Stille auf, öffne dich der tieferen Quelle des Werdens und verbinde dich mit der Zukunft, die durch dich (euch) in die Welt kommen will. Diese Form vertiefter Präsenz in Gruppen führt dazu, dass eine ganz andere Dimension von Kraft zugänglich wird. Die Ergebnisse einer solchen Feld-Veränderung umfassen ein erhöhtes Maß an individueller Energie und Bewusstheit, einen höheren Grad authentischer Präsenz, eine klarere Richtung und eine tiefere und nachhaltigere persönliche und organisationale Veränderung und Innovation.

2. Praxisbezogene Beispiele aus der Unternehmensberatung

2.1. Firma „Carpe Diem“

In diesem Teil der Graduierung beschäftige ich mich mit meiner Arbeit als Interimsmanagerin eines Handelsunternehmens mit 20 MitarbeiterInnen. Das Unternehmen – ich möchte es hier CarpeDiem nennen - besteht seit ca.10 Jahren und ist seit der Gründung ständig gewachsen.

Durch eine schwere Erkrankung der Gründerin wird an mich die Aufgabe des Interimsmanagements herangetragen. In den Erstgesprächen über die Anforderungen und nötigen Qualifizierungen was meine Person anbetrifft wird deutlich, dass vor allem meine – des öfteren zur Sprache gebrachten- innere Haltung unter den Leitlinien der Theorie U die Inhaberin überzeugen, mich für diese Aufgabe zu wählen.

„Das erste Prinzip des U-Prozesses beginnt vor dem ersten Kontakt mit dem Klienten. Es bezieht sich auf den Augenblick, in dem wir versuchen zu verstehen, was unsere eigentliche Aufgabe ist.“ (1)

Nach der Strukturierung meines Aufgabenbereiches im Dialog mit der Inhaberin werde ich also vor allem dafür engagiert, mich um die Personalentwicklung dieser Firma zu bemühen. Dahinter steht die Erwartung, dass ein möglicherweise „anderer Wind“ potentialfördernd wirken könnte und dass die allgemeine Verunsicherung bei den Mitarbeitern aufgefangen werden soll. Diese Verunsicherung entstand vor allem dadurch, dass die Firmengründerin das Unternehmen mit sehr strukturierter und auch von der Sorge vor unüberwindbaren und nicht kalkulierbaren Herausforderungen geprägter Strenge geführt hat und selbst täglich viele Stunden im Betrieb anwesend war, was nun nicht mehr geleistet werden konnte.

Für die Mitarbeiter bedeutet dieses, dass sie nun ganz neue Entscheidungs – und Verantwortungswege entwickeln müssen und z.T. der Arbeitsplatz einer neuen Struktur bedarf.

Ich starte also im Januar mit meiner Arbeit und bin ganz gespannt, wem und was ich begegnen würde.

In den ersten Arbeitstagen besteht meine Arbeit ausschließlich aus sogenannten Interviews, wie sie Otto Scharmer entwickelt hat.

„Für mich kommt die schwierigste Herausforderung im Dialog an der Stelle, wo ich von der Klippe springen muss. Dieser Moment, wo ich mich selber vom sicheren Boden des Gewohnten abstoße und hineingehe in eine totale Gegenwärtigkeit, eine Offenheit gegenüber dem Werdenden.“(2)

Ich lade also nach und nach jede(n) MitarbeiterIn zu einem Gespräch mit offenem Ende ein und erlebe eine wahre Offenbarung an geballten und aufgestauten Emotionen. Am meisten berührt mich dabei das offensichtliche Erstaunen der MitarbeiterInnen, dass es hier in der Firma Zeit und Raum gibt, ein persönliches Gespräch zu führen ohne ein zeitliches Limit und ohne eine Zielorientierung im Sinne von Umsatzsteigerungen etc.zu verfolgen.

Mit sehr großer Herzlichkeit und Menschlichkeit begegnen mir ein großer Teil der MitarbeiterInnen und nahezu von allen ist eine gewisse Erleichterung zu spüren, dass durch meine Anwesenheit es hoffentlich doch so etwas wie eine Struktur gibt, was dem Bedürfnis nach Sicherheit entgegenkommt.

Ich erlebe den Start in diese Arbeit insgesamt als eine sehr positive Erfahrung für mich und

bin sehr dankbar darüber, dass ich diese machen darf. Nach Beendigung der Interviews ergeben sich mehrere Fragen, die ich mit der Inhaberin besprechen muss. In diesem Prozess werden dann auch langsam die Probleme sichtbar, die sich durch die unterschiedlichen Haltungen bezüglich einer Unternehmensführung entwickeln. Die Inhaberin von Carpediem erwartet natürlich von mir absolute Loyalität und hat die Vorstellung, dass ich es ihr u.a. abnehmen werde, sog. schwierige Entscheidungen stellvertretend für sie selbst den MitarbeiterInnen beizubringen. Z.B. gehört hierzu die Ablehnung von Lohnerhöhungen, Forderungen, die seit meiner Tätigkeit bei Carpediem geballt zu nehmen. In den meisten Gesprächen kann ich die Instruktionen der Inhaberin auch den MitarbeiterInnen gut vermitteln, ohne die entstandene Vertrauensbasis zu gefährden oder die Motivation wieder zu bremsen. Nahezu jede(r) MitarbeiterIn hat Verständnis dafür, dass in einer solchen unklaren Zeit nicht alle Entscheidungen Platz haben können und somit verschoben werden müssen. So bleibe ich mit den beiden Seiten von Carpediem - der Leitung und den MitarbeiterInnen - gut im Gespräch und gestalte meine Arbeit unter den Aspekten der Theorie U.

Durch die Bewilligung von öffentlichen Mitteln im Rahmen einer Potentialförderung habe ich dann auch Spielraum, Personalentwicklung aktiv zu gestalten. Dazu lade ich zunächst alle MitarbeiterInnen zu einem Teamentwicklungstag an einem Samstag in die Firma ein. Dort bereite ich einen großen Raum vor, es stehen alle Stühle im Kreis, in der Mitte Blumen, der Raum ist aufgeräumt und durch helle Vorhänge vor Blicken von außen geschützt. In der Eröffnungsrunde danke ich zunächst allen MitarbeiterInnen für ihr Kommen und bringe meine Freude darüber zum Ausdruck, dass wir heute und hier uns dem gemeinsamen Ziel – der Entwicklung der Firma Carpediem - widmen dürfen.

Die Fragen in der ersten Runde sind:

- Wie geht es mir hier bei Fa. Carpediem
- Was brauche ich für meine Arbeitsplatzgestaltung
- Was wäre für mich heute ein gutes Ergebnis
- Was möchte ich auf jeden Fall vermeiden?

Schon in dieser ersten ruhigen und besonnenen Runde werden die zentralen Themen deutlich sichtbar und wir beginnen mit einer Gruppenarbeit. Hierzu teile ich vorab die MitarbeiterInnen in Gruppen so ein, dass alle Gruppen Mitspieler aus den unterschiedlichen Abteilungen – Einkauf, Verkauf, Lager, Werbung und Verwaltung - haben.

Jede Gruppe hat jetzt dreißig Minuten Zeit, sich auf jeweils drei Punkte zu einigen, die gut funktionieren und drei Punkte, die nicht oder schlecht funktionieren.

Nach der Gruppenarbeit treffen wir uns wieder im Plenum und dokumentieren die einzelnen oft sehr ähnlichen Punkte am Flipchart.

Nach der Mittagspause spielen wir ein Spiel - dazu müssen alle MitarbeiterInnen sich die Augen verbinden und auf dem Firmeninnenhof einen vorher gesichteten Gegenstand aus etwa 100 m Entfernung holen – und zwar als Team. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe werden alle internen Strukturen ganz deutlich sichtbar:

- wer führt und wer nicht,
- wer führt heimlich aus der dritten Reihe,
- und wer will mit nichts etwas zu tun haben,
- wer ist Mitläufer und wer Entscheidungsträger?

Es gibt nach dem Spiel, welches zunächst allen sehr viel Spaß gemacht hat, eine Reflektionsrunde dazu, und dabei entsteht sowohl große Betroffenheit und großes Erstaunen darüber, wie deutlich die wirkliche Struktur dabei zu Tage getreten ist. Meine Aufgabe an dieser Stelle besteht vor allem darin, den MitarbeiterInnen zu spiegeln, wie sie

sich in dem Gruppenspiel verhalten haben. Schwerpunkt der Verhaltensbeobachtung liegt darin vor allem auf dem Punkt, die vorhandenen Fähigkeiten sichtbar werden zu lassen und sie mit Wertschätzung zu betrachten. In der noch verbleibenden Zeit arbeiten wir im Team daran, die genannten Problemfälle in einen Lösungskontext zu setzen und verteilen dann die gemeinsam entwickelten Aufgaben an die zuständigen MitarbeiterInnen.

Insgesamt hat dieser Tag auf das Team eine sehr positive Wirkung.

Neben dem Effekt, dass neue Strukturen zu anfallenden Problemen gemeinsam entwickelt wurden, benennen viele MitarbeiterInnen in der Abschlussrunde, wie gut es tut, mal alle Kollegen in einem anderen Rahmen zu erleben und ihnen und sich selbst neu und auf sehr viel mehr wertschätzende Art und Weise zu begegnen.

(1) Auch die von mir dargestellten Denkprozesse gemäß Otto Scharmers Theorie U - wie „Downloading“ und „weißes Blatt“, haben mehrere MitarbeiterInnen für sich auch noch nach dem Teamtage bewegt. Insbesondere gefällt allen die wertschätzende Atmosphäre, in der wir den Tag verbracht haben. In dem anschließend auszufüllenden anonymen Fragebogen, in dem die MitarbeiterInnen das Training bewerten, gibt es ausnahmslos gute Kritiken und weitere gute Anregungen. An dieser Stelle meiner Tätigkeit bin ich sehr glücklich und zufrieden, dass es mir so gut gelungen ist, eine etwas andere Wertekultur bei den MitarbeiterInnen und in der Fa. Carpediem zu platzieren und ich bin hoch motiviert, diese tollen Ressourcen der MitarbeiterInnen zu nutzen und das persönliche Potential eines jeden MitarbeiterInnen für die Fa. Carpediem nach vorne zu stellen.

2.2. Firma “NOW”

Die Firma NOW ist ein mittelständiges Unternehmen aus der metallverarbeitenden Industrie. Die Firma befindet sich in der Gründungsphase (d.h. in den ersten fünf Jahren seit der Gründung). Ich werde gebeten, mit dem Inhaber ein Gespräch über Personalentwicklung zu führen. Die Herausforderungen des Alltags in der Firma NOW haben sich in den letzten Monaten sehr verschärft und das gesamte Team ist noch so neu im Umgang miteinander, so dass es hier einen großen Aufgabenbereich in Bereich Teamentwicklung gibt. Aufgrund der Tatsache, dass sich NOW noch in der Gründungsphase befindet, können wir hier für das Coaching Fördergelder bei der KfW Bank beantragen, die auch bewilligt werden. Auch bei der Firma NOW halte ich mich in meinem Beratungskonzept eng an die Leitlinien von Otto Scharmer. Nach mehreren Coachingsitzungen mit dem Inhaber wird deutlich, wo die meisten Reibungen im Team entstehen und ich konzipiere einen Handlungsplan.

Beratungsplan Fa. NOW:

1. Coaching Firmeninhaber 8-10 Sitzungen
2. Führungskräfte-Training; zwei Tage in einem Tagungshotel mit einer Übernachtung
3. Dialoginterviews mit allen MitarbeiterInnen
4. Inhoustraining mit allen MitarbeiterInnen und dem Inhaber gemeinsam

Hauptthema in diesem Beratungsprozess ist die Entwicklung eines neuen sozialen Miteinanders in allen Ebenen der dort arbeitenden Menschen.

„Die Basis für meine Suche nach einem Verständnis eines sozialen Feldes ist die Arbeit von Kurt Lewin. Lewin betrachtete das soziale Umfeld als ein dynamisches Feld, das mit dem menschlichen Bewusstsein interagiert. Veränderungen im sozialen Umfeld erwirken bestimmte Erfahrungen der psychologischen Art und umgekehrt....Er argumentiert, dass, um

Verhalten von Menschen zu verstehen, man auf das gesamte psychologische Feld blicken muss oder auf den Lebensraum, in dem Menschen agieren“ (3)

Vor diesem Hintergrund arbeite ich mit dem Inhaber intensiv an den Themen

- wertschätzende Mitarbeiterführung
- Kommunikationstechniken
- Zielentwicklung im Unternehmen

Nach mehreren Stunden entsteht ein inneres Bild, worauf es dem Inhaber des Unternehmens NOW ankommt und welche Ziele er in seinem Unternehmen verfolgt. Ich habe den Eindruck, es hier mit einer sehr loyalen und auf Harmonie bedachten Unternehmerpersönlichkeit zu tun zu haben. Immer liegt die Fokussierung auf der Optimierung der Bedingungen für alle und nicht auf einer Profitmaximierung. Zu dem anschließenden Führungskräfte-Training lade ich die vier Führungsverantwortung tragenden Mitarbeiter der Firma NOW zu einem gemeinsamen Seminarwochenende in ein Tagungshotel ein.

Gespannt blicken mir zu Beginn diese vier Männer in unserem sehr gemütlichen und kleinen Seminarraum mit dem Namen „Hermann Hesse Zimmer“ entgegen. Keiner hat zuvor jemals ein solches Seminar besucht, die Spannung ist deutlich zu spüren. Ich beginne mit der Erwartungsabfrage, und ab da entsteht ein wunderbarer Dialog über die gemeinsamen Ziele der Firma NOW, und auch die Herausforderungen und Belastungen jeden Einzelnen werden deutlich sichtbar. Im Laufe der gemeinsamen Seminarzeit ergeben sich viele Gelegenheiten für mich, anhand von konkreten Beispielen aus dem Alltag mit diesen Führungskräften über die von Scharmer benannten vier Felder der Kommunikation zu sprechen und die einzelnen Schritte in Stuhlübungen auch sichtbar werden zu lassen. *“Downloading, Debatte, Dialog und Presencing, Schöpferischer Dialog oder Presencing beschreibt den Schritt der Akteure in einen tieferen Ort der Gegenwärtigkeit und Verbundenheit.“ (4)*

Die Dialoginterviews, die ich hier in drei Schichten - Frühschicht, Spätschicht und Nachschicht – durchführe, geben mir auch hier wieder einen tiefen und beeindruckenden Einblick in das psychische Feld, in dem die einzelnen MitarbeiterInnen sich bewegen. Hier entsteht eine tief spürbare Öffnung für die Themen der Firma auf der Basis der persönlichen Wertschätzung und es ist eine gute Ebene geschaffen für das gemeinsame Inhousetraining. Dieses Inhousetraining findet in einem Tagungsraum eines Hotels in der Nähe der Firma NOW statt. Trotz vorheriger Unkenrufe erscheinen alle MitarbeiterInnen pünktlich und wir können gut beginnen. Nach der Eröffnungsrunde mit der Erwartungsabfrage führen mein Kollege und ich die Mitarbeiter ein Stück zurück in die eigene Vergangenheit.

Ein großer Teil der Belegschaft ist step by step von einer benachbarten Firma aus zu Firma NOW gekommen. In dieser Nachbarfirma ist mit den Menschen sehr unwürdig umgegangen worden. So wurden zum Beispiel MitarbeiterInnen nach dreißigjähriger Tätigkeit innerhalb von einem zum anderen Tag mitgeteilt, dass sie nun bei Fa. NOW zu arbeiten hätten oder auf der Straße stehen würden. Verabschiedet wurde keiner der Mitarbeiter trotz so langer Betriebszugehörigkeit. In den Einzelbeiträgen zu diesem Thema entsteht noch mal eine große Betroffenheit vor allem auch bei den anderen KollegInnen, die über diesen Hintergrund gar nicht informiert sind. Die Beiträge werden stichwortartig auf Flipchartblättern aufgeschrieben. Danach fordern wir die betroffenen Mitarbeiter auf, diese Blätter mit aller Kraft gemeinsam in Stücke zu reißen, um sie anschließend in einem vorbereiteten Metallgefäß gemeinsam zu verbrennen.

„Sie übergeben dem

Feuer ihre Erinnerung an den Verlust, sie verbrennen die Erinnerung, um sich von ihr zu befreien. Das heißt: nicht von der Erinnerung selbst wollen sie sich befreien, sondern von ihrer Last.“(5)

So können wir eindrucksvoll heraus arbeiten, wie das Umfeld eines jeden einzelnen Mitarbeiters sich dargestellt hat und gleichzeitig wird deutlich, dass die Missstände und der damit verbundene Frust nichts mit der neuen Firma NOW zu tun haben. Diese Arbeit ermöglicht ohne weitere Erklärungen einen großen Schritt des Aufeinander Zugehens und dient somit als gute Grundlage für die weitere gemeinsame Arbeit. Der Tag endet mit sehr großer Wertschätzung des gesamten Teams füreinander, die MitarbeiterInnen bedanken sich bei ihrem Chef für die Investition in ein solches Seminar, der Chef erfreut sich an seinen motivierten MitarbeiterInnen und bringt das auch gut zum Ausdruck. Auch meinem Kollegen und mir wird große Anerkennung gewährt. In der Zeit nach diesem Beratungsprozess berichtet mir der Inhaber und auch der eine oder andere Mitarbeiter immer wieder, dass sich in der Firma NOW seit diesem Training das soziale Miteinander sehr zum Guten entwickelt. Was für eine Freude es ist, das zu hören.

2.3. Praxis “Karies und Co”

Die Zahnarztpraxis “Karies und Co“ wird seit einigen Jahren von zwei Zahnärzten gemeinsam geführt. Gegründet hat die Praxis Dr. C., Dr. U. ist zu einem späteren Zeitpunkt eingestiegen. Als ich den Beratungsauftrag bekomme, befindet sich die Praxis in einer sehr angeschlagenen und finanziell prekären Situation. Durch die persönlichen Lebensumstände der Ärzte ist die Praxis in eine heftige finanzielle Schieflage geraten, und vor diesem Hintergrund will auch die gemeinsame Praxisführung so gar nicht mehr gelingen. Angesichts des finanziellen Hintergrunds ist es eine Herausforderung, die Beratung so zu konzipieren, dass bei minimaler finanzieller Belastung ein maximales Ergebnis zu erzielen ist. Ich entscheide mich, zunächst ein Gespräch mit beiden Ärzten gemeinsam zu führen, deren Inhalte und unausgesprochene Botschaften ich dann über Emailverkehr mit beiden Inhabern verschriftliche und offen diskutiere. Insbesondere das Thema “Blinder Fleck“ wird in gemeinsamen Dialog zu einem Angelpunkt. *„Wo kommen unsere Handlungen her? Wo kommt unsere Aufmerksamkeit her?...Der blinde Fleck lässt sich auf allen Ebenen heutiger sozialer Systeme wahrnehmen und bezeichnen.....Worum es geht, ist innezuhalten. Anzuhalten. Und dann die Aufmerksamkeit erweitern und vertiefen....Wir müssen lernen, unserem wirklichen Selbst gegenüber zu treten.“*(6)

Beide Ärzte haben in ihrer Biografie sehr große persönliche Hürden überwinden müssen, und gerade in der letzten Zeit haben sich in beiden Familien persönliche Krisen verschärft. Die gewohnte Art des Umgangs mit diesen Problemen abzulegen und diese Schwelle als Herausforderung an zu nehmen durch Innehalten, Anhalten und das Umleiten der Aufmerksamkeit zurück zum Quellpunkt - dem Selbst - eröffnet einen neuen Möglichkeitsraum und führt damit zu neuen Ergebnissen bei den Ärzten selbst und auch in ihrem Team. Nach einiger Klärung bezüglich gemeinsamer Ziele für die Praxis und einer Verabschiedung von alten Streitthemen zwischen den Ärzten führe ich Dialoginterviews mit den MitarbeiterInnen durch. Auch hier wird durch diese Interviews der Grundstein für eine Öffnung gegenüber den Themen der Praxis gelegt. Abschließend gibt es einen Teamentwicklungstag, der aus Kostengründen in den Privaträumen zuhause von Dr. U. mit allen Mitarbeiterinnen und beiden Ärzten stattfindet. Ich kann hier erreichen, dass die Frauen aus dem Team deutlich ihren eigenen Platz beschreiben und diesen später dann im wirklichen Leben auch einnehmen können. Mobbingversuche und andere Aktivitäten in dieser Richtung sind nach dem Training nicht mehr nötig, die Ärzte tragen mit Offenheit und Klarheit dazu bei, dass jede Mitarbeiterin jetzt einen klaren Aufgabenbereich hat und auch die Ärzte sortieren deutlich ihre Zuständigkeitsbereiche in der Praxisführung. Durch

einen eingereichten Optimierungsplan und ein konstruktives Gespräch in meinem Beisein mit der kreditgebenden Bank kann auch die finanzielle Schieflage entspannt werden und zur Zeit arbeitet die Praxis sehr viel harmonischer und effektiverer Art und Weise wieder miteinander.

3. Fazit – aus der Zukunft her führen - mit systemischem Counseling Unternehmen beraten

In Unterscheidung zur klassischen Unternehmensberatung befasst sich die systemische Beratungsform nicht nur mit der Untersuchung und Verbesserung der rein finanziellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten und Bedingungen von Unternehmen. Der Beratungsschwerpunkt liegt vielmehr in der Betrachtung und Untersuchung aller auf das Unternehmen einwirkenden Bedingungen und Möglichkeiten außerhalb dieser Faktoren, dem Vorschlagen von Verbesserungsmöglichkeiten und der Begleitung der notwendigen Umsetzungsprozesse.

„Systemische Beratung bezieht sich auf die Grundlagen der Systemtheorie und erklärt das Verhalten von Menschen nicht isoliert aus deren inneren Eigenschaften heraus, sondern aus ihren Beziehungen untereinander und zu ihrer Systemumwelt. Familienberatung / Systemische Beratung zielt – genau wie die Familientherapie – ab auf die Erweiterung von Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten. Familienberatung / Systemische Beratung ist aufmerksam für den Kontext der Ratsuchenden, sie achtet deren Ressourcen und Autonomie. Sie pflegt einen respektvollen Dialog mit dem beraterischen Gegenüber.“(7)

Grundsätze der Unternehmensberatung

- *Objektivität* der Beratung unter Berücksichtigung aller Chancen und Risiken
- *Kompetenz*: Beraten wird nur in Feldern, in welchen der Unternehmensberater nachweislich Kompetenz erlangt hat
- *Vertraulichkeit*: Keine der im Beratungsprozess erworbenen Kenntnisse und Informationen gelangen an Dritte
- *Unabhängigkeit* des Unternehmensberaters von Dritten, insbesondere, wenn Entscheidungen über Lieferanten oder andere Marktpartner des Klienten anstehen

Genau an dieser Stelle kommt Otto Scharmers Ansatz aus der Theorie U in die praxisrelevante Ebene. Denn zusätzlich zu den in allen Unternehmensberatungen üblichen Grundsätzen liegt der Blickwinkel der Betrachtung in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit. Hieraus lassen sich sehr viele schöne und intensive Beratungsmomente und Übungen entwickeln, die zu anderen Ergebnissen führen und durch die zu hoffen bleibt, dass durch diese innere Haltung und durch die Anerkennung des wichtigen Momentes der wirklichen Begegnung auch andere Wahrnehmungsmöglichkeiten erreicht werden können.

Den Wandel gestalten statt ihn zu erleiden – das scheint das Motto für dieses Krisenjahr 2010 zu sein. Denn (um-)zu gestalten gibt es vieles. Und: Wandel(n) ist oft anstrengend und kostet Energie. Das gelingt jedoch nur, wenn Führungskräfte verantwortungsbewusst handeln und ihre MitarbeiterInnen mitnehmen und zum Mitmachen aktivieren können. Klarheit und Wertschätzung spielen dabei eine zentrale Rolle. Ebenso wie Innehalten, das eigene Erleben in der Führungsrolle reflektieren und Kraft tanken zum Weitermachen.

Vier BeraterInnen haben sich unter dem Namen FairFührung zusammen gefunden, um gemeinsam ein Konzept zu einer etwas anderen, weiterführenden Unternehmensberatung zu entwickeln. Verbindend bei den vier BeraterInnen ist die Ausbildung zum Counselor beim IHP, der bei ihnen den Stein ins Rollen gebracht hat. Neben vielen Selbstfindungsprozessen gibt es 2010 die ersten gemeinsamen Projekte auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Ich freue mich sehr auf die weitere gemeinsame Arbeit.

Rainer Maria Rilke:

*Man muss den Dingen
Die eigene, stille, ungestörte Entwicklung lassen,
die tief von innen kommt,
und durch nichts gedrängt
oder beschleunigt werden kann;
alles ist austragen – und dann Gebären.....
Reifen wie der Baum,
der seine Säfte nicht drängt
Und getrost in den Stürmen
Des Frühlings steht,
ohne Angst, dass dahinter
kein Sommer kommen könnte.
Er kommt doch
Aber er kommt nur zu den Geduldigen,
die da sind, als ob die Ewigkeit vor ihnen läge,
so sorglos still und weit.
Man muss Geduld haben,
gegen das Ungelöste im Herzen,
und versuchen,
die Fragen selber lieb zu haben,
wie verschlossene Stuben,
und wie Bücher,
die in einer sehr fremden Sprache geschrieben sind.
Es handelt sich darum, alles zu leben.
Wenn man die Fragen lebt,
lebt man vielleicht allmählich,
ohne es zu merken,
eines fremden Tages
in die Antwort hinein. (9)*

4. Quellenangaben

- 1) OTTO SCHARMER, Theorie U, Auer Verlag, Seite 382
- 2) OTTO SCHARMER, Theorie U, Auer Verlag Seite 288
- 3) OTTO SCHARMER, Theorie U, Auer Verlag Seite 124
- 4) KURT LEWIN, Feldtheorie 1999, Theorie U S.228 und S.240
- 5) OTTO SCHARMER, Theorie U, Auer Verlag S.222 und S.223
- 6) Stephen Schoen, Die Nähe zum Tod macht großzügig, Peter Hammer Verlag
- 7) OTTO SCHARMER, Theorie U, Auer Verlag, S. 118
- 8) DGSV.org.de
- 9) FRANZ XAVER KAPPUS; Briefe an einen jungen Dichter 1903

Anhang I - III

Vorbereitung des Teamtages Liebe MitarbeiterInnen der Fa.Carpedim

In Kürze findet der angekündigte Teamtag statt. Hierfür ist Ihre Beteiligung von zentraler Bedeutung. Daher möchten wir Sie bereits in der Phase der Vorbereitung mit diesem Fragebogen aktiv einbinden. Ziel ist es, den Teamtag so zu gestalten, dass er

aktuelle Bedürfnisse/Themen widerspiegelt
einen stabilen Start in die bevorstehende Saison für das Team ermöglicht.

Dafür benötigen wir Ihre Anregungen. Alle Angaben sind selbstverständlich vertraulich und dienen ausschließlich der Vorbereitung des Teamtages. Es ist daher nicht notwendig, dieses Dokument mit Ihrem Namen zu kennzeichnen. Bitte nehmen Sie sich 15 Min. Zeit, die folgenden Fragen zu beantworten. Sollte der Platz auf diesem Blatt nicht ausreichen, können Sie gern Seiten mit Ihren Kommentaren hinzufügen.

FRAGEBOGEN

Frage	Meine Antwort / Meine Anregung
1.) Welche Veränderungen nehmen Sie nach den bisherigen Teamaktivitäten wahr?	
2.) Was davon hilft Ihnen persönlich besonders weiter?	
3.) Was genau möchten Sie daher noch weiter entwickeln?	
4.) Was könnten besondere Herausforderungen, die die neue Saison an das Team stellt, sein	
5.) Was davon möchten Sie gern im Rahmen des Teamtages angesprochen sehen, falls möglich?	
6.) Was wäre Ihr Wunsch-ergebnis am Ende des Teamtages?	
7.) Welchen Beitrag können Sie persönlich dazu leisten?	

Herzlichen Dank für die Beantwortung der Fragen und Ihre Unterstützung.

Wir freuen uns auf einen anregenden Teamtag!

Heike.Linnepe
 @fair-fuehrung.com
 Am Horseney 7
 58091 Hagen
 fon. 0171-4814055
 fax. 02337-911060



Führung



Coaching



Team



Organisation

Anhang II

Leitfaden: A

1. Welches ist ihr wichtigstes Ziel, und wie kann ich ihnen dabei helfen? (Wozu brauchen sie mich?)
2. Mit welchen Kriterien beurteilen sie, ob ich zu ihrer Arbeit erfolgreich beigetragen habe?
3. Wenn ich in meinem Verantwortungsbereich in den nächsten Monaten zwei Dinge verändern könnte, welche zwei Veränderungen wären von größtem Wert und größter Bedeutung für sie?
4. Welche alten Spannungen und/oder Begrenzungen des gegenwärtigen Systems haben Menschen in meiner Position oder Funktion erschwert, ihre Forderungen und Erwartungen zu erfüllen? Was ist es, was sich uns in den Weg stellt?

Leitfaden: B

1. Beschreiben sie ihre bisherige Reise, ihre Geschichte in dieser Branche.
2. Wann haben sie bedeutenden neuen Herausforderungen gegenüber gestanden und was hat ihnen geholfen, damit umzugehen?
3. Beschreiben sie ihre beste Teamerfahrung. Wie unterscheidet sie sich von ihren anderen Teamerfahrungen?
4. Was sind momentan die drei wichtigsten Herausforderungen?
5. Wer sind die wichtigsten Interessenvertreter?
6. Auf welcher Grundlage wird ihr Ergebnis als Erfolg oder Misserfolg bewertet und von wem?
7. Um in ihrer Tätigkeit erfolgreich zu sein, was müssen sie gehen lassen und was müssen sie lernen?

Welche Fähigkeit müssen sie entwickeln?

8. Wie werden sie dazu beitragen die Teamarbeit und qatsi weiterzuentwickeln? Was brauchen sie von ihren KollegInnen und was brauchen die KollegInnen von ihnen?
9. Welche Kriterien über ihren eigenen Erfolg werden sie zur Bewertung in 9 bis 12 Monaten heranziehen?
10. Wenn sie jetzt über diese Konversation nachdenken: Welche wichtige Frage stellt sich ihnen jetzt, die sie in ihre tägliche Arbeit mitnehmen werden?

C Reflektion der Interviews:

Nimm Dir direkt nach dem Interview Zeit zur Rückschau:

1. Was hat mich am meisten beeindruckt?
Was hat mich am meisten überrascht?
2. Was berührte mich?
3. Gibt es irgend etwas, was ich fortführen muss?

Wenn Du alle Interviews geführt hast, gehe die Daten nochmals durch und fasse die Quintessenz zu Ergebnissen zusammen.

Theory U Toolkit



PRESENCING
INSTITUTE

II. Dialog Interviews

Dialogue Interviews



Dialog Interviews sind der Versuch, den Interviewpartner zu einer reflektiven und generierenden Kommunikation zu ermutigen.

Dieses Werkzeug kann zur Vorbereitung auf Projekte, Workshops oder Seminaren eingesetzt werden.

Dialog Interviews:

- geben Einsichten in die Herausforderungen und Fragen, mit denen der Interviewpartner konfrontiert ist
- helfen, Partner für Projekte zu finden
- bereiten die Teilnehmer auf kommende Ereignisse vor
- sind der Beginn eines generativen Feldes für die zu initiierenden Initiativen

Dialogue Interviews: 1. Ziel & Nutzen



Eine generative Konversation zu gestalten, die erlaubt, zu reflektieren, gemeinsam zu denken und die Atmosphäre gemeinsamer Kreativität entstehen lässt.



1. Informationen über die aktuellen Herausforderungen, Fragen und Erwartungen des Teilnehmers.
2. Steigende Aufmerksamkeit unter den Teilnehmern in Bezug auf das Entstehende und wie es im Sinne ihrer Intentionen und Bedürfnisse vielleicht nützlich sein könnte.
3. Eine Steigerung des Vertrauens zwischen den Teilnehmern und Beratern, was wiederum das Entstehen einer positiven Atmosphäre für Vernetzungen begünstigt.

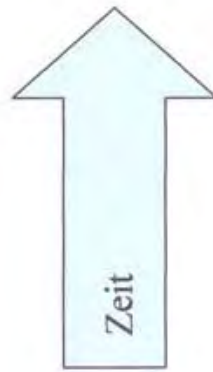
Dialogue Interviews: 2. Logistik



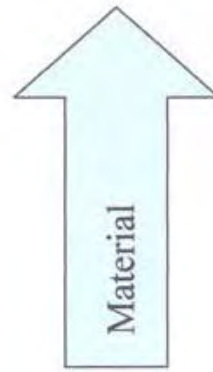
PRESENCING
INSTITUTE



Am besten persönlich, ansonsten per Telefon.



30-60 Minuten für ein Telefoninterview.
30-90 Minuten für ein persönliches Interview.
Beide Zeiten sind Schätzungen und müssen für den spezifischen Kontext angepasst werden.



Benutzen sie den Interviewleitfaden.
Wenn nötig, weichen sie davon ab.

Papier und Stift für Notizen
Evtl. Diktiergerät

Dialogue Interviews:

3. Prozess



Vorbereitung:

Definieren und überarbeiten sie die Fragen, um sie an den spezifischen Kontext und Zweck anzupassen.

Machen sie Interviewtermine.

Suchen sie einen ruhigen Raum für die persönlichen Interviews.

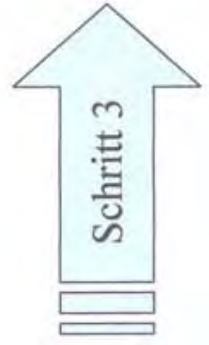
Sammeln sie Informationen über die Interviewpartner und ihre Organisation.

Sollte es mehrere Interviewer geben, verteilen sie die Rollen im Vorfeld. (Hauptinterviewer, Protokollant...).



Bevor das Interview beginnt, nehmen sie sich ein paar Minuten Zeit zur Vorbereitung oder der Stille.

Zum Beispiel: 15-30 Minuten vor einem persönlichen Interview, um die Konversation im Vorfeld mit weit geöffnetem Denken und Fühlen zu antizipieren.



Beginnen sie das Interview. Verwenden sie die folgenden Interviewfragen als Leitfaden.

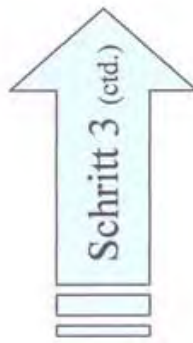
Erlaube sie sich abzuweichen, damit sich die Konversation in ihrer eigenen Dynamik entwickeln kann.

Dialogue Interviews:

3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



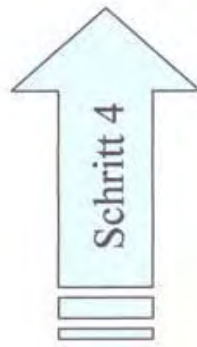
Leitfaden:

1. Beschreiben sie ihre bisherige Reise, ihre Geschichte als Führungskraft.
2. Wann haben sie bedeutenden neuen Herausforderungen gegenüber gestanden und was hat ihnen geholfen, damit umzugehen?
3. Beschreiben sie ihre beste Teamerfahrung. Wie unterscheidet sie sich von ihren anderen Teamerfahrungen?
4. Was sind momentan die drei wichtigsten Herausforderungen?
5. Wer sind die wichtigsten Stakeholder (Interessenvertreter)?
6. Auf welcher Grundlage wird ihr Ergebnis als Erfolg oder Misserfolg bewertet und von wem?
7. Um in ihrer jetzigen Führungsrolle erfolgreich zu sein, was müssen sie gehen lassen und was müssen sie lernen? Welche Fähigkeit müssen sie entwickeln?
8. Wie werden sie ihr Team weiterentwickeln? Was brauchen sie von ihrem Team und was braucht ihr Team von ihnen?
9. Welche Kriterien über ihren eigenen Erfolg werden sie zur Bewertung in 9 bis 12 Monaten heranziehen?
10. Wenn sie jetzt über diese Konversation nachdenken: Welche wichtige Frage stellt sich ihnen jetzt, die sie in ihre tägliche Arbeit mitnehmen werden?

Dialogue Interviews: 3. Prozess



PRESENCING
INSTITUTE



Reflektion des Interviews:

Nehmen sie sich direkt nach dem Interview Zeit zur Rückschau:

1. Was hat mich am meisten beeindruckt?
Was hat mich am meisten überrascht?
2. Was berührte mich?
3. Gibt es irgend etwas, was ich fortführen muss?

Wenn sie alle Interviews geführt haben, gehen sie die Daten nochmals durch und fassen sie die Ergebnisse zusammen.



Schließen sie die Feed-Back Schleife:

Schicken sie eine Danknotiz an den Interviewpartner.

Dialog Interviews: 4. Prinzipien



PRESENCING
INSTITUTE



Schaffen sie Transparenz und Vertrauen über Zweck und Verlauf des Interviews.

Praktizieren sie tiefes Zuhören. (Schaubild auf der nächsten Seite)

Verbannen sie die Stimme des Urteilens (VoJ): Nehmen sie die Situation aus der Perspektive des Interviewpartners auf und beurteilen sie nicht.

Finden sie Zugang zu ihrem Nicht-Wissen. Beachten und vertrauen sie den Fragen, die während der Konversation entstehen.

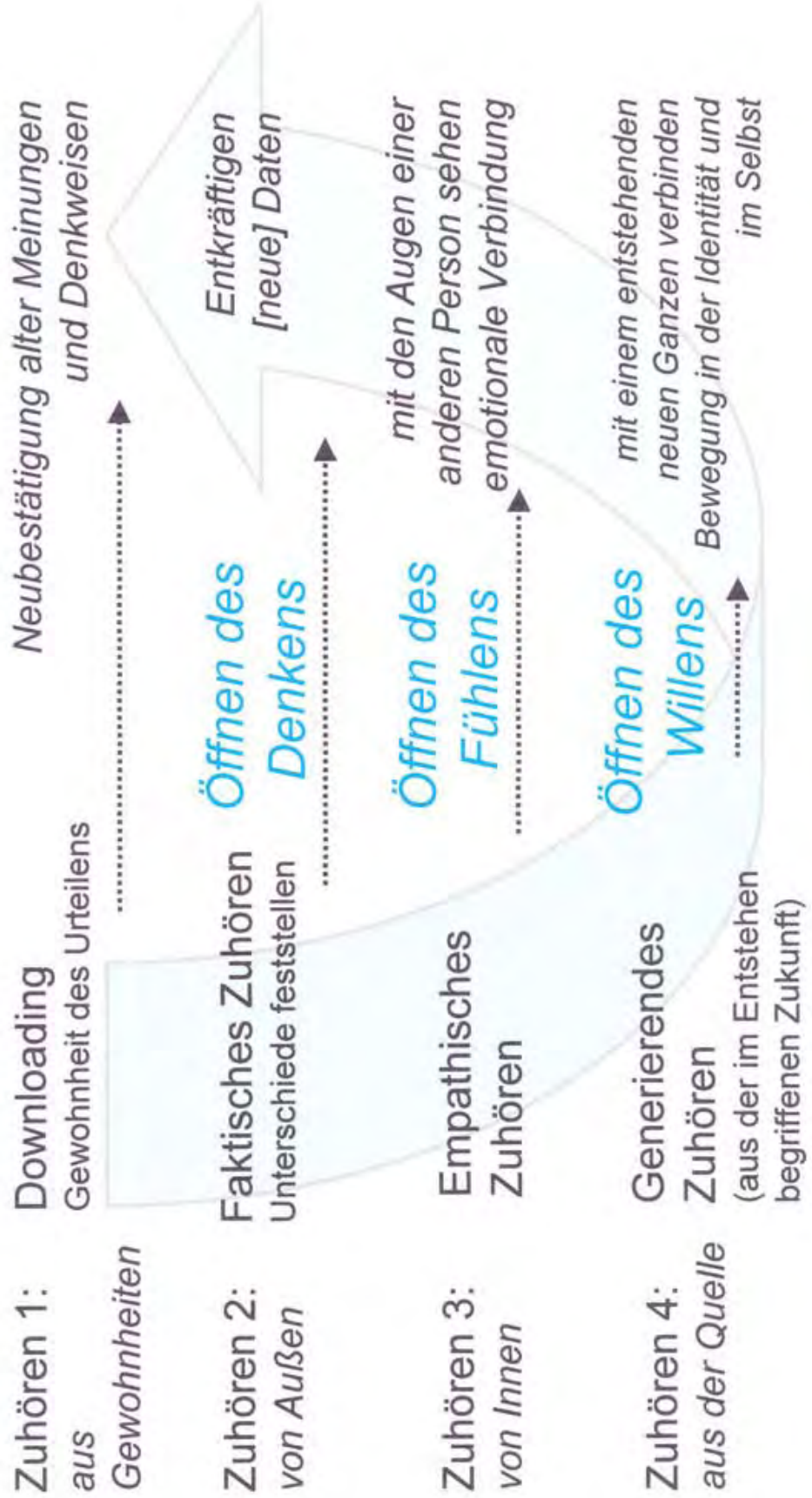
Finden sie Zugang zu ihrem erwartungsvollen Zuhören. Hören sie die entstehende Geschichte mit freudigen Erwartungen. Versetzen sie sich in die Lage des Interviewpartners.

Finden sie Zugang zum generativen Zuhören: Konzentrieren sie sich auf die beste zukünftige Möglichkeit und die momentane Situation für den Interviewpartners.

Gehen sie mit der Energie „go with the flow“: Unterbrechen sie nicht. Stellen sie spontane Fragen. Fühlen sie sich jederzeit frei vom Leitfaden abzuweichen, wenn wichtige Fragen entstehen.

Die Kraft von Stille und Gegenwärtigkeit: Seien sie für den Interviewpartners und die gegenwärtigen Situation präsent. Unterbrechen Sie kurze Momente der Stille nicht.

Stakeholder Interviews: 4. Prinzipien (Fortsetzung)



Heike Linnepe

Die Vergangenheit ist Schnee von gestern An der Zukunft orientierte systemische Unternehmensberatung

Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit systemischer Unternehmensberatung, die sich an den Leitlinien der Theorie U von Otto Scharmer orientiert. Der Fokus liegt auf einem werteorientierten Beratungsansatz, der sich in der Umsetzung zum Beispiel an der Durchführung von Dialoginterviews zeigt. In der Beschreibung dreier Beispiele aus der Praxis wird deutlich, wie sehr die Denkansätze von Scharmer – umgesetzt in der Praxis – zu einem Miteinander in einem Unternehmen führen, das mehr Wertschätzung und mehr Menschlichkeit in den Fokus stellt und gleichzeitig zu stabilerer Unternehmensführung beiträgt.

Biographische Notiz

Heike Linnepe; Hagen

Counselor grad.BVPPT Fachrichtung Systemische Therapie & Beratung

Lehrcounseling: Rosina Pielarski-Potting; Rösrath
Hans Dieter Kolb; Bergisch Gladbach

Lehrtrainer der Weiterbildung: Dieter Dicke; Bonn
Dagmar Lumma; Eschweiler
Dr. Klaus Lumma; Eschweiler

