

Astrid Mai

Zukunft gestalten

Möglichkeiten des Presencing in Organisationen

IHP Manuskript 1105 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

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



Astrid Mai

Zukunft gestalten

Möglichkeiten des Presencing in Organisationen

Inhalt

1. Presencing als Ausdruck systemischen Denkens und Handelns
 2. Jedem Ende wohnt ein Zauber inne: Begleitung in einer Pre-Merger-Phase
 - 2.1. Rahmenbedingungen im Projekt „VetMed AG“
 - 2.2. Das Stakeholder-Interview
 - 2.3. Der Unterschied, der einen Unterschied macht
 - 2.4. Die Workshop-Reihe
 - 2.4.1. Workshop 1: „Wegweiser durch unsichere Zeiten“
 - 2.4.2. Workshop 2: „Situative Führung“
 - 2.4.3. Workshop 3: „Sozialkompetenz und Selbstmanagement“
 3. Zukunft gestalten
 4. Erkenntnisgewinn und neue Handlungsräume
- Literaturverzeichnis
Anhang

1. Presencing als Ausdruck systemischen Denkens und Handelns

Der von C. Otto Scharmer entwickelte Führungs- und Beratungsansatz „Theorie U“ sowie der daran gekoppelte Umsetzungsprozess, das Presencing, dienten als Erstimpuls für diese Arbeit. Im Kern geht es bei diesem Ansatz darum, Potenziale und Zukunftschancen zu erkennen und im Kontext der aktuellen Aufgabe oder Situation zu erschließen¹.

„Der menschliche Geist kehrt, wenn er von einer neuen Idee gefordert wurde, nie zu seiner Ausgangsposition zurück.“ Dieser Satz des amerikanischen Mediziners und Schriftsteller Oliver Wendell Holmes² beschreibt in wenigen Worten meine eigenen Erfahrungen in Zusammenhang mit Theorie U und dem Presencing-Prozess. Gleichzeitig spiegelt dieser Satz eine Kernidee des Presencing wieder. Im Presencing agieren Counselor und Akteure aus der tiefen systemischen Überzeugung heraus, dass die Verbindung vieler „inneren Quellen des Wissens“ ein meta-universelles Wissen hervorbringt. So werden in der Zukunft liegende Möglichkeiten als Handlungsraum eröffnet, die mehr sind als die Summe ihrer Einzelteile.

Im Presencing-Prozess bewege ich mich als Counselor bewusst in einem Feld der sozialen Techniken, die es mir erlauben, neben dem rationellen Denken, auch tiefe emotionale Ebenen anzusprechen und die Stimmen und Meinungen vieler Akteure sowie mittel- und

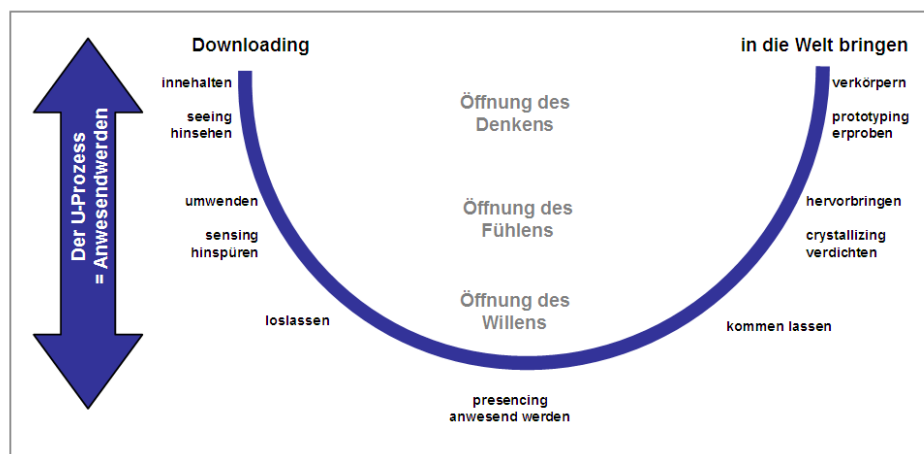
¹ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 55ff

² Zitat Oliver Wendell Holmes (1809-1894), US-amerikanischer Mediziner, Schriftsteller und 1. Dekan der Harvard Medical School, Boston

unmittelbarer Beteiligter (Stakeholder) einzubeziehen und wahrnehmbar zu machen.³
Dieser Prozess ist wie ein „U“ angelegt.

„Wenn ich den inneren Ort, aus dem heraus ich oder andere handeln verstehe, gelange ich an tiefere Quellen des Wissens, die es mir ermöglichen, Zugang zu einer sich im entstehen befindenden Zukunft zu erhalten.“⁴, so Scharmers Definition dazu.

Mein Einstieg in die Arbeit mit dem Presencing-Prozess fand bereits im letzten Block meiner Counselor-Ausbildung statt. Hier inszenierte ich gemeinsam mit 2 Ausbildungskollegen einen Workshop-Tag für die gesamte Ausbildungsgruppe. Dieses Labor diente als erste Erprobung unseres bisherigen Verständnisses von Theorie U und Presencing. Ermutigt durch die Arbeitsergebnisse und das Feedback entschloss ich mich, in die konkrete Umsetzung im Rahmen eines meiner Kundenprojekte zu gehen mit dem Ziel, meinen eigenen Prototyp einer entstehenden Zukunft im Bereich Führungskräfteentwicklung zu entwerfen. Dieses Projekt ist Gegenstand meiner Graduiierungsarbeit.



**** Bild 1 **** „Presencing-Prozess nach Scharmer“⁵ (originalgröße im Anhang)

Nach Scharmer führt dieser Lern- und Erfahrungsprozess über 3 Schleifen bzw. Loops, wobei die 3. Schleife den eigentlichen Prozess des Presencing darstellt. Während in der 1. Schleife eigene, in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen, als einzige Referenzgröße dienen, so erweitert sich in der 2. Schleife der Blickwinkel und bezieht Reflexionen über das eigenen Handeln und erste, daraus resultierende, Zukunftshypothesen mit ein. In der 3. Schleife lösen wir uns von diesem Referenzrahmen und blicken auf die Quellen unseres Handelns und ergründen damit verbundene Phänomene. Nicht was ich denke oder tue steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit sondern der Ursprungsimpuls, „wie es entsteht, wo seine Quelle ist, womit es verbunden ist“.⁶ Das bessere Verständnis dieses inneren Ortes führt zu neuen Handlungsräumen. Die Vernetzung vieler solcher individuellen Handlungsräume erlaubt Teams oder Organisationen das gemeinsame „in die Welt bringen“ (Bild 1) von Prototypen der Zukunft. Dieses Gesamtgefüge nennt Scharmer den U-Prozess.

³ Faschingbauer, Michael: Effectuation, Stuttgart 2010, S. 25

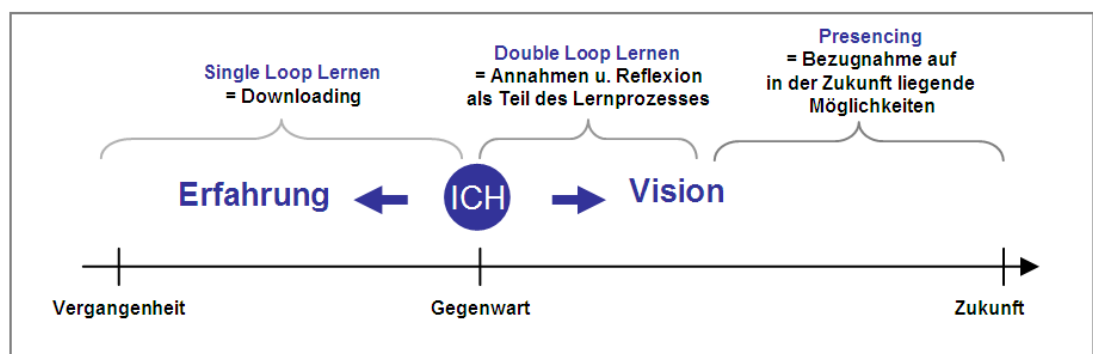
⁴ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 52 ff

⁵ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 62

⁶ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 53

Gerade Organisationen, die ein Veränderungsvorhaben anstreben, können von dieser, auf Möglichkeiten in einer entstehenden Zukunft gerichteten Betrachtungs- und Handlungsweise profitieren und damit das Muster der ewigen Schleifen (mehr desselben⁷) durchbrechen.

Um diesen Prozess im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen anwendbar zu machen, ist es mir im 1. Schritt wichtig, seine Komplexität zu reduzieren. Hierfür habe ich ein neues Darstellungsformat entwickelt (Bild 2), was einer Führungskraft den schnellen Überblick und damit gedanklichen Einstieg in das Thema erlaubt. Leitgedanke hierbei ist, aus der Welt der Führungskraft auf den Prozess zu blicken. Im Projekt selbst führt diese Vorgehensweise zu Nachvollziehbarkeit und erzeugt Neugierde auf das weitere Vorgehen.



**** Bild 2 **** „Darstellung im Kontext der Führungskräfteentwicklung“ (originalgröße im Anhang)

Am Beispiel einer Pre-Merger-Begleitung bei dem Unternehmen VetMed AG⁸ erläutere ich die Umsetzung im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungsprogramms für die mittlere Managementebene.

2. Jedem Ende wohnt ein Zauber inne: Begleitung in einer Pre-Merger-Phase

2.1. Rahmenbedingungen im Projekt „VetMed AG“

Die VetMed AG ist ein international agierender Marktführer im Pharmabereich. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 6.000 Mitarbeiter und ist in mehr als 150 Ländern vertreten. 1997 fand im Rahmen einer großen Fusion bereits ein grundsätzlicher Umbau der Organisation statt, gepaart mit einer starken Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten. Aktuell bereitet sich das Unternehmen auf eine weitere große Fusion vor, befindet sich also in der sogenannten „Pre-Merger-Phase“. Gesteuert wird die Fusion von der Mutterorganisation. Meine Arbeit bezieht sich auf den deutschen Teil der Organisation und die Begleitung von 12 Führungskräften des mittleren Managements durch diese Phase.

⁷ Watzlawick, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein, München 1983, S. 27 ff

⁸ Der Name des Unternehmens wurde aus datenschutz- u. kartellrechtlichen Gründen durch ein Pseudonym ersetzt.

Aus kartellrechtlichen Gründen werden in dieser Phase so gut wie keine Informationen über die zukünftige Organisationsform bekannt gemacht. Zum Einen, weil das Kartellamt noch nicht endgültig über die finale Verteilung der Unternehmensanteile zwischen den Fusionspartnern abgestimmt hat und zum Anderen, um dem Insiderhandel von Aktien (hierbei handelt es sich um einen Straftatbestand) vorzubeugen. Der Aufsichtsrat ist in dieser Zeit das einzige Gremium, das volle Transparenz besitzt. Für die Führungskräfte und ihre Teams ist diese Zeit eine echte Nervenprobe. Niemand weiß genau, wohin die Reise geht, weder Führungskräfte noch Geschäftsleitung.

Ziel des Projektes ist, die Führungskräfte während dieser Phase

- im Umgang mit den eigenen Ängsten zu beraten,
- in die Lage zu versetzen, selbstbestimmt als Mensch und handlungsfähig als Führungskraft, zu agieren,
- zu zukunftsorientiertem Denken und Handeln zu motivieren,
- zu Begleitern und zum Teil eines Veränderungsprozesses werden zu lassen.

Als Rahmen hierfür dient ein Führungskräfteentwicklungsprogramm unter dem Dach der deutschen Personalentwicklung. Das Programm selbst besteht aus 4 Präsenzworkshops (2 x 2 Tage, 1 x 3 Tage, 1 x 2 Tage) über einen Zeitraum von 17 Monaten. Die Workshops 1 bis 3 führe ich 2010 durch. Workshop 4 findet nach Inkrafttreten der Fusion in 2011 statt.

2.2. Stakeholder-Interview

Zum Einstieg in das Projekt entscheide ich mich für ein Dialoginterview mit der deutschen Personaldirektorin als Gesamtverantwortliche für Personal und Personalentwicklung. Sie stellt für mich einen zentralen Stakeholder (= wichtiger Akteur, Befürworter und Entscheider im Projekt) dar, gehört aber nicht zur Ausbildungsgruppe. Für dieses Interview erweitere ich das von Scharmer vorgeschlagene Fragenset des Dialoginterviews⁹ um einige Leitfragen des Appreciative Inquiry¹⁰ (Anhang 1).

Das Interview dauert ca. 80 Minuten und verläuft in einer sich zunehmend öffnenden und emotionalen Atmosphäre. Es ist spürbar, wie die Fragen bei der Klientin immer wieder Nachdenken und Momente des eigenen Erkenntnisgewinns hervorbringen. Äußerungen der Klientin wie: „das war mir gar nicht bewusst, so habe ich das noch nie beleuchtet, gut, dass Sie das fragen, das bringt mich auf einen neuen Gedanken, „, sind typisch für die Interviewsituation.

Ein wichtiges Ergebnis dieses Interviews ist das freiwillige Angebot der Personaldirektorin, mir einen Termin bei dem Geschäftsführer zu organisieren, um dort ebenfalls ein solches Interview führen zu können.

Das Interview mit dem Geschäftsführer verläuft ebenfalls in einer konstruktiven, sich zunehmend auflockernden Atmosphäre. Am Ende steht die Erkenntnis des Geschäftsführers, dass es wichtig wäre, das Senior Management sofort in den Prozess mit einzubinden und in der monatlichen Besprechung einige dieser Fragen selbst zu stellen.

⁹ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 288 ff

¹⁰ Maleh, Carole & zur Bensen, Matthias: Appreciative Inquiry (AI) – Der Weg zur Spitzenleistung, Weinheim 2001, S. 32 ff

Dieser positive Schneeballeffekt ist kennzeichnend für die ersten Etappen des Presencing-Prozesses: Innehalten, Hinsehen, Hinspüren (Bild 1).

2.3. Der Unterschied, der einen Unterschied macht

Ich bin für den Start in dieses Projekt bewusst von der traditionellen Vorgehensweise der strategischen Beratung abgewichen, bei der erst der Auftraggeber das Projekt beschreibt und die Ziele bekannt gibt, dann der Berater darstellt, wie er das Projekt verstanden hat und seine Vorgehensweise skizziert. Die Eröffnung in Form von Interviews hat mir einen tiefen Einblick in die Kultur des Unternehmens sowie die Motive der interviewten Stakeholder erlaubt. Gleichzeitig entsteht nicht nur bei den Interviewpartnern sondern auch bei mir als Counselor ein Gewinn an Erkenntnissen über Faktoren, die unterhalb der „Wasseroberfläche“¹¹ liegen. Die Interviewpartner selbst verstehen sich unmittelbar als Prozessbeteiligte und fangen an, getragen von den eigenen Erkenntnissen an, Prozessgestaltung zu betreiben.

Gleichzeitig kann ich sagen, hier entsteht Beziehung. Beziehung zwischen gleichgesinnten Projektpartnern, die aus unterschiedlichen Perspektiven auf dieselbe Situation blicken und bereit sind, aktiv Zukunft zu gestalten – ein Quellort großer Energie.

2.4. Die Workshop-Reihe

Im Folgenden möchte ich den Fokus auf Schlüsselmomente der 3 durchgeführten Workshops legen und somit auszugsweise über wesentliche Arbeitsschwerpunkte berichten.

2.4.1. Workshop 1: „Wegweiser durch unsichere Zeiten“

Der Workshop ist von den 12 Teilnehmern mit (An-)Spannung erwartet worden. Das entspricht auch der Stimmung, die mir zum Start in der Gruppe entgegen kommt. Diejenigen, die bereits die erste große Fusion miterlebt haben, oder von früheren Arbeitgebern solche Situationen kennen, schwanken zwischen Fatalismus und Galgenhumor. Die Fusions-Neulinge schwanken zwischen banger Hoffnung und Verunsicherung. Die Fusion selbst wird von vielen als „Büchse der Pandora“ oder „Black Box“ beschrieben, das subjektiv empfundene Maß an Selbstbestimmtheit als sehr gering eingestuft.

Nach dem Einstieg in diesen Workshop und der Darstellung des Arbeitsansatzes (Bild 2) arbeitete ich, angelehnt an Elemente der Soziometrie¹², zu folgenden Aspekten:

- Eigene Führungserfahrung
- Wahrgenommene Herausforderungen bei Fusionen und/oder Reorganisationen
- Empfundenes Maß an Selbstbestimmtheit in der aktuellen Situation
- Erfahrungen im Umgang mit Fusionsprozessen

Hierbei positionieren sich die Teilnehmer gemäß ihres persönlichen Empfindens auf einer gedachten Linie im Raum (hohe/starke Ausprägung versus geringe/schwache

¹¹ Siehe Eisbergmodell nach Freud von Ruch und Zimbardo (1974)

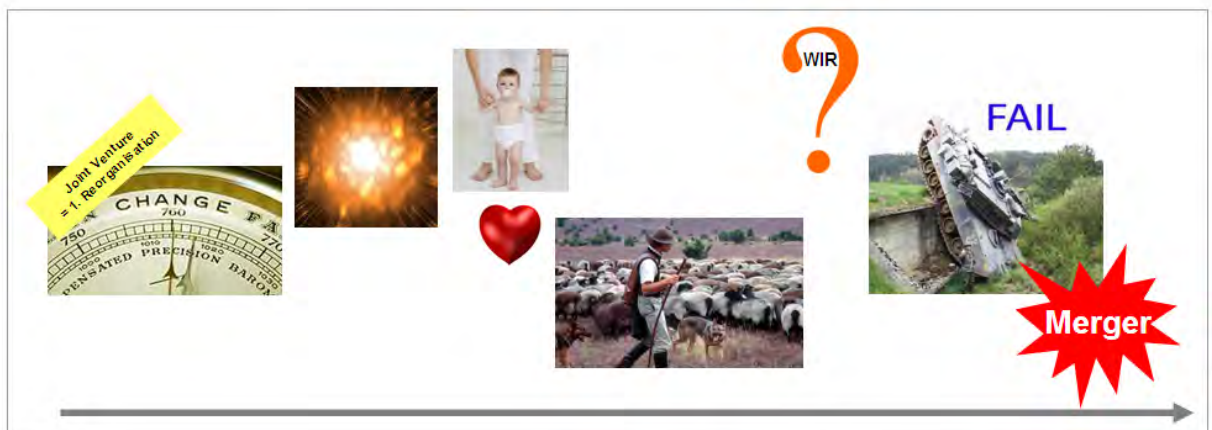
¹² Siehe Soziometrie nach J. L. Moreno zur Darstellung von Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe

Ausprägung). Sobald jeder seine Position gefunden hat, ermutige ich zum Dialog zwischen den unterschiedlichen „Standpunkten“. Ich biete der Gruppe verschiedene Fragestellungen zur Positionierung und zum Dialog an.

Während dieser Etappe entwickelt sich die Stimmung in der Gruppe von angespannter Vorsicht hin zu interessiertem Zuhören und Nachfragen. Die Äußerungen und Erfahrungen Einzelner werden bewusst wahrgenommen, begleitet durch Kommentare und erneutes Nachfragen. Es werden erste Tendenzen sichtbar, wie die Ordnung in der Gruppe sich verändert. Nicht der Kollege mit der längsten Führungserfahrung, sondern der Kollege mit der meisten Fusionserfahrung ist plötzlich der interessante Gesprächspartner. Es entsteht eine neue Wahrnehmung von Kollegen in Bezug auf die bevorstehende Fusion und somit eine erste Annäherung an die bevorstehende Zukunft. Die Gruppe bewegt sich durch die Presencing-Etappe „Innehalten und Hinsehen“ (Bild 1).

Bei einer weiteren Etappe des Workshops liegt der Fokus auf der Tatsache, dass mit der Fusion Dinge enden werden. Es geht darum, den Raum für Gedanken an Abschied und Trauer zu öffnen. Gleichzeitig ist es natürlich eine zentrale Führungsaufgabe, im Rahmen von Veränderungsprozessen, in Worte zu fassen, dass es Zeit ist, Abschied zu nehmen.¹³

Ich lade dazu ein, eine Collage zu erstellen. Aufgabe ist, anhand von Bildern gemeinsam die emotionale Zeitlinie der gefühlten Geschichte der Organisation darzustellen.



**** Bild 3 **** „Emotionale Zeitlinie der gefühlten Geschichte der VetMed AG“
(originalgröße im Anhang)

Für die Auswahl der Bilder benötigt die Gruppe die meiste Zeit. Am Ende entscheidet sich die Gruppe für nur wenige Bilder aus dieser Kollektion. Über die Reihenfolge ist man sich dann unmittelbar einig. Die Collage zeigt sehr deutlich aus welcher Perspektive im Presencing-Prozess die Teilnehmer ihr Thema bearbeitet haben. Die Darstellung basiert auf Erfahrungen in der Vergangenheit (Downloading). Es wird kein Zukunftsbild für die Zeit nach Inkrafttreten der Fusion gewählt. Gleichzeitig deutet der herabfallende Panzer Ende und Abschied an. Das entspricht auch der Stimmung und der Diskussion in der Gruppe während dieser Arbeitsphase. Es wird ein bewusster Blick auf die Vergangenheit geworfen, und die Teilnehmer nehmen zur Kenntnis, dass die Organisation in ihrer heutigen Form enden wird. Trauer wird spürbar und kleidet sich in Aussagen wie: „schade ist es schon, fühlt sich schwer an, das werde ich sicher vermissen ...“. Neben dem

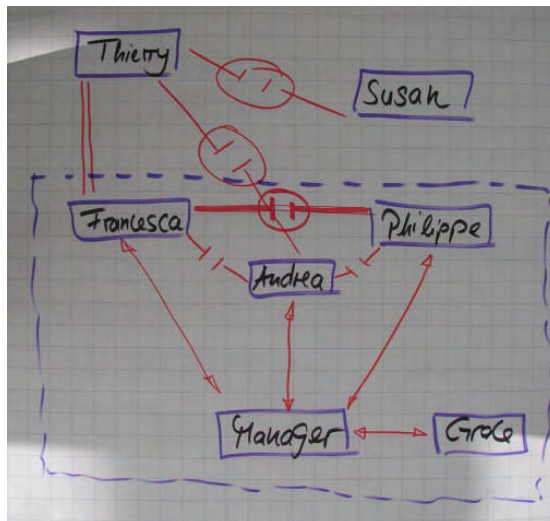
¹³ Bridges, William: Managing Transitions, Philadelphia, 2009, S. 33 ff

Hinspüren kann ich bei einzelnen Teilnehmern erste vorsichtige Tendenzen in Richtung „Loslassen“ wahrnehmen. Insgesamt ist diese Arbeitsphase durch wiederkehrende Momente der Stille, eine respektvolle achtsame Sprache und vorsichtige Ausblicke Richtung Veränderung gekennzeichnet. Ein weiterer Schritt im Presencing-Prozess ist angeregt.

2.4.2. Workshop 2: „Situative Führung“

Ein wichtiges Schlüsselement in diesem 2. Workshop ist die Arbeit mit Systemzeichnungen.¹⁴ Ein Aspekt dieser Arbeit ist, die Gruppe mit der Bildung von Hypothesen über Tiefenstruktur, Beziehungsmuster, bestehende Wechselwirkungen, verborgene Motive etc., vertraut zu machen. Im Vordergrund steht dabei, über diese Methode zum Beobachter des eigenen Prozesses zu werden und in Kontakt mit den eigenen Möglichkeiten zu kommen.¹⁵

Im Verlauf des ersten Workshoptages arbeiten wir bestehende Führungsprobleme heraus, die mit der Fusion in Zusammenhang stehen. Die vier komplexesten Fälle dienen uns dann als Basis für Systemzeichnungen. Die Fallinhaber bekommen die Möglichkeit, anhand dieser Methode in Kleingruppen eine neue Betrachtungsform für ihren Fall zu erproben. Die Mitglieder der Kleingruppe fungieren als kollegiale Berater.



**** Bild 4 **** „Systemzeichnung eines Fallinhabers“ (originalgröße im Anhang)

Der Umgang mit der Methode fällt den Beteiligten relativ leicht und das Reflexionsniveau in den Kleingruppen ist bemerkenswert hoch. Auch üblicherweise eher tabuisierte Themen werden angesprochen (z.B. Mobbing, Burnout). Die Hypothesenbildung, gepaart mit Hinweisen der Arbeitsgruppe, erlaubt es dem jeweiligen Fallinhaber, nicht nur einen Blick auf das „was alles da ist“ sondern auch auf das „wie es sein könnte“ zu werfen. Gleichzeitig erlaubt die Methode, darüber zu reflektieren, wie der Möglichkeitsraum des eigenen künftigen Selbst, im Sinne von Führung, wohl aussehen mag. Kennzeichnend dafür sind Aussagen der Fallinhaber wie: „ich habe eine Idee, wie ich da ran gehen kann, das werde ich in Zukunft anders anfassen, da hatte ich wohl einen blinden Fleck, gut, dass ich da noch mal ran kann, ...“. Der entstehende Ausblick auf neue Möglichkeitsräume

¹⁴ von Schlippe, Arist und Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2007, S. 132-134

¹⁵ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 276-277

leitet die Prozessphase des „Anwesend werden“ (Bild 1) ein und damit den Übergang in die zweite Hälfte des Presencing-Prozesses.

2.4.3. Workshop 3: „Sozialkompetenz und Selbstmanagement“

Für diesen Workshop möchte ich die Gruppe möglichst stark mit dem entstehenden Feld der Aufmerksamkeit verbinden und somit die Etappen „Anwesend werden“ und „Kommen lassen“ des Presencing-Prozesses zu ermöglichen und intensiv erlebbar zu machen. Dafür wähle ich einen besonderen Tagungsort aus. Der Workshop findet in einem ehemaligen Schloss statt, welches heute ein auf Outdoor-Aktivitäten spezialisiertes Tagungshotel beherbergt. An dieses Hotel grenzt ein Schlossgarten, der in ein Waldgebiet übergeht. Meine Idee ist, das Kraftfeld dieses Ortes zum Teil unseres Prozesses zu machen.¹⁶

Unmittelbar zu Beginn des Workshops tauscht sich die Gruppe über ihre Eindrücke zum gewählten Veranstaltungsort aus: „das sind ja wirklich historische Gemäuer, tolle Kombination aus Vergangenheit und Moderne, an jeder Ecke entdeckt man was Neues, hoffentlich spukt es hier nicht, bin gespannt, was wir hier vorhaben, ...“. Diese Stimmung spiegelt meine Erwartungen an den möglichen Prozess wider.

Über den Tag bearbeiten wir verschiedene Workshopsequenzen und beziehen die Veränderungen, die am Tagungsort selbst stattfinden, in unsere Betrachtungen mit ein. Dabei geht es um Fragen wie z.B:

- Was hat die früheren Bewohner veranlasst, das Schloss aufzugeben?
- Wie kam es zu der Idee, hier ein Hotel anzusiedeln, und was war dafür nötig?
- Über welche Ressourcen verfügt dieser Ort und wie werden diese genutzt?

Ich biete diese Metapher als Hinleitung zur Situation im eigenen Team und Reflexion über eigenes (Führungs-) Verhalten im Kontext von Veränderung und Zukunftsgestaltung an.¹⁷

Ein Kernelement dieses 3. Workshops ist der nächtliche Wolfspfad (Outdoor-Aktivität). Der Wolfspfad stellt ebenfalls eine Metapher dar. Diese Metapher steht für die Reise von einer Identität in eine mögliche neue Identität. Dies erlaubt uns, in Verbindung mit unseren innersten Ressourcen und dem Quellort unseres Handelns zu treten. Gleichzeitig gibt es hier eine Dimension des Erprobens und Handelns.

Nach einer Einführungssequenz im Workshopraum begeben wir uns zum Startpunkt des Wolfspfades in den Wald. Eingestimmt durch ein Gedicht von Rilke (Anhang 2) bewegt sich jeder Teilnehmer in seinem individuellen Tempo durch das nächtliche Waldgebiet, geleitet nur durch eine Kette von schwach leuchtenden, weit auseinander stehenden Lichtern. Endpunkt ist der vertraute Workshopraum, der inzwischen entsprechend hergerichtet ist: gemütliche Beleuchtung und Kerzenlicht, leise meditative Musik, ein Stuhlkreis, bereit jedem Rückkehrer ein Platz zu bieten, kleine Ecken mit 1-2 Stühlen für diejenigen die noch Rückzugsraum benötigen. Ich empfangen jeden Rückkehrer ganz persönlich, erkundete und erspürte das momentane Befinden, was die Person gerade benötigt und begleitete sie zu einem guten Platz im Raum. So darf jeder in seinem Tempo ankommen und anwesend werden. Nachdem der letzte Rückkehrer seinen Platz gefunden hat, ist es im Raum absolut still. Nur die Musik ist leise im Hintergrund zu hören. Ich schalte die Musik aus und lasse die Stille wirken, bis der erste Teilnehmer das Wort ergreift.

¹⁶ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 190

¹⁷ Satir, Virginia & Baldwin, Michele: Familientherapie in Aktion, Paderborn 1988, S. 193

Leise und vorsichtig tastend versucht die Person Worte für ihre momentane Gefühlslage zu finden. Nach und nach löst sich wieder eine neue Stimme aus dem Halbdunkel, berichtet, wird gehört und gespürt, darf einfach sein. Alle sind hochaufmerksam, gemeinsam bewegen wir uns im Feld der Aufmerksamkeit hin zum werdenden Neuen. Die Grenzen zwischen den Gesprächspartnern haben sich geöffnet.¹⁸ Eine sehr bewegende und dichte Situation, die ich als Moment des „Anwesend werden“, „Kommen lassen“ und „Verdichten“ (Bild 1) im Sinne des Presencing interpretiere.

Am nächsten Morgen gebe ich Gelegenheit zu einer fortsetzenden Aufarbeitung. Nach einer kurzen Phantasiereise und Phase der stillen Reflexion anhand einiger Leitfragen zeichnet jeder Teilnehmer sein „Krafttier“. Die „Krafttiere“ werden in der Runde vorgestellt und Wahrnehmungen dazu ausgetauscht. Die „Krafttiere“ dienen als Anker¹⁹ und begünstigen die Integration dieser Erfahrung in das eigene Handeln. Bemerkenswert finde ich die Häufung von zukunftsorientierten Formulierungen in den einzelnen Präsentationen und Dialogen.

3. Zukunft gestalten

Ziel des letzten Workshops im Mai 2011 ist, noch einmal verstärkt auf die Umsetzungsebene zu gehen und die Teilnehmer verschiedene Presencing-Methoden, erproben zu lassen. Im Vordergrund stehen Themen wie:

- Die Möglichkeiten des neuen Handlungsrahmens kreativ ausschöpfen
- Chancen zur Gestaltung von Prototypen der Zukunft wahrnehmen
- Selbstbestimmt als Mensch und handlungsfähig als Führungskraft agieren

Der Arbeitsfokus liegt auf den Presencing-Phasen „Hervorbringen“, „Erproben“ und „Verkörpern“ (Bild 1).

Jede Führungskraft hat es in der Hand, die Fusion in ihrem Team Lähmung und Schrecken verbreiten zu lassen oder als empathischer Begleiter des Abschieds und Geburtshelfer, der Neues ins Werden bringt, zur Verfügung zu stehen. Entscheidend für Veränderungen in Organisationen sind die Interaktionsmuster zwischen den Mitarbeitern (Mensch) und den Abläufen der Organisation (Prozess).²⁰ Kein Organigramm (Struktur) allein hat je zu echter Veränderung geführt. Auch die Gestaltung der eigenen Zukunft bedarf unweigerlich des Moments der Veränderung.

Die Fähigkeiten der kreativen Neuerung²¹ sowie emotionale Intelligenz²² scheinen in diesem Zusammenhang wesentliche Kompetenzen zu sein, die noch viel stärker im Zentrum von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen stehen könnten.

4. Erkenntnisgewinn und neue Handlungsräume

¹⁸ Scharmer, C.Otto: Theorie U, Heidelberg 2009, S. 278-281

¹⁹ Schwarz, Aljoscha und Schweppe Ronald: Praxisbuch NLP: Denk dich nach vorn, Marbach 2003, S. 91 ff

²⁰ Senge, Peter: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1996, S. 54-55

²¹ Gardner, Howard: Kreative Intelligenz, München 2002, S. 25 u. 95 ff

²² Goleman, Daniel: EQ.Emotionale Intelligenz, 2007, S. 190 ff

Ein wichtiger Erfolgsfaktor in diesem Projekt ist für mich das bewusste Abweichen von bekannten Beratungsmustern und -strukturen. Allein das Stakeholder-Interview hat mir Gespräche einer Qualität erlaubt, für die ich in vergleichbaren Projekten oft lange Beziehungsarbeit leisten muss, ohne gleichzeitig eine Eigenmotivation der Gesprächspartner zu erleben, selbst stärker in den Prozess einsteigen zu wollen.

Ich denke, der subjektiv empfundene Druck der bevorstehenden Fusion hat zusätzlich einige Türen geöffnet. Vom Geschäftsführer bis zum Workshop-Teilnehmer habe ich es mit Menschen zu tun, die über Fusions- bzw. Reorganisationserfahrung verfügen und teilweise recht leidvoll erfahren haben, was alles schief gehen kann. Das Bedürfnis, selbst emotional stabil durch den Prozess zu kommen ist hoch. Auch die eher sicherheitsorientierten Personen haben im Presencing-Prozess gespürt und erlebt, wie sich auch neue Möglichkeitsräume eröffnet haben. Sie mussten also nicht mehr in der Wiederholung bekannter Muster stecken bleiben.

Die Verbindung aus wenigen Fachinhalten gekoppelt an einen durch soziale Techniken untermauerten Presencing-Prozess ermöglicht in dieser Workshop-Reihe, die Menschen zu würdigen, ressourcenorientiert vorzugehen und mit den Teilnehmern einen Ausblick auf die Zukunft hinter der Fusion hervorzubringen.

Gerade im Vorhof großer Veränderungsereignisse, deren Rahmen von den Protagonisten nur bedingt beeinflussbar scheint, eröffnet die Arbeit mit dem Presencing-Ansatz viele Möglichkeiten zum ressourcenstärkenden und zukunftsorientierten Arbeiten als Counselor.

Literaturverzeichnis

- BRIDGES, William: Managing Transitions, Philadelphia (Da Capo Press), 2009.
- FASCHINGBAUER, Michael: Effectuation, Stuttgart (Schäffer Poeschel), 2010.
- GARDNER, Howard: Kreative Intelligenz, München (Piper), 2002.
- GOLEMAN, Daniel: EQ.Emotionale Intelligenz, München (dtv), 2007.
- MALEH, C., ZUR BONSEN, M.: Appreciative Inquiry (AI) – Der Weg zur Spitzenleistung, Weinheim (Beltz), 2001.
- RILKE, Rainer Maria: Wie soll ich meine Seele halten, Frankfurt (Insel) 1994.
- SATIR, V., BALDWIN, M.: Familientherapie in Aktion, Paderborn (Jungfermann), 1988.
- SCHARMER, C.Otto: Theorie U, Heidelberg (Carl Auer), 2009.
- SCHWARZ, A., SCHWEPPE, R.: Praxisbuch NLP: Denk dich nach vorn, Marbach (Südwest), 2003.
- SENGE, P., KLEINER, A., SMITH, B., ROBERTS, C., ROSS, R.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart (Klett-Cotta), 1996.
- VON SCHLIPPE, A., SCHWEITZER, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), 2007.
- WATZLAWICK, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein, München (Piper), 1983.

Interviewleitfaden VetMed	Notizen
<p>Zum Einstieg:</p> <ul style="list-style-type: none">• Was hat Sie am Beginn bei Ihrer Tätigkeit angezogen?• Was macht Ihnen jetzt dabei Spaß?• Was inspiriert oder fasziniert Sie dabei? <p>Hinspüren & Hinsehen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Was ist Ihr wichtigstes Ziel und wie kann ich Ihnen dabei helfen, es zu erreichen?• Nach welchen Kriterien werden Sie bewerten, ob mein Beitrag zu Ihrer Arbeit erfolgreich war?• Wenn ich in der Lage wäre, 2 Dinge in den nächsten 6 Monaten zu verändern, was hätte den größten Mehrwert für Sie?• Was hat es in der Vergangenheit Menschen in meiner Rolle schwer gemacht, Ihre Erwartungen zu erfüllen? <p>Stärken/Ressourcen:</p> <p>Erzählen Sie mir von einem Höhepunkt Ihrer Tätigkeit als Personalleiterin / Geschäftsführer.</p> <ul style="list-style-type: none">• Was macht dieses Erlebnis zu einem Höhepunkt?• Was war Ihr Beitrag und was war der Beitrag anderer?• Welche Hindernisse haben Sie dafür überwunden?• Was ist passiert, was waren ihre Gefühle und Gedanken in dieser Zeit? <p>Zusammenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hat die Zusammenarbeit mit anderen Menschen dabei eine Rolle gespielt?• Wie war das Verhältnis zwischen Ihnen und den anderen?• Was genau haben die Beteiligten getan?• Was haben Sie daraus gelernt – über Ihre Arbeitsweise und Ihre Art mit anderen Menschen umzugehen? <p>Fazit:</p> <p>Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen (Menschen, Organisation, Infrastruktur, usw.), die die Arbeit in Ihrem Tätigkeitsbereich vorangebracht haben?</p>	

Gedanken zum Wolfspfad

*Einmal, am Rande des Hains,
stehen wir einsam beisammen
und sind festlich, wie Flammen –
fühlen: Alles ist Eins.*

*Halten uns fest umfaßt;
werden im lauschenden Lande
durch die weichen Gewande
wachsen wie Ast an Ast.*

*Wiegt ein erwachender Hauch
die Dolden des Oleanders:
sieh, wir sind nicht mehr anders,
Und wir wiegen uns auch.*

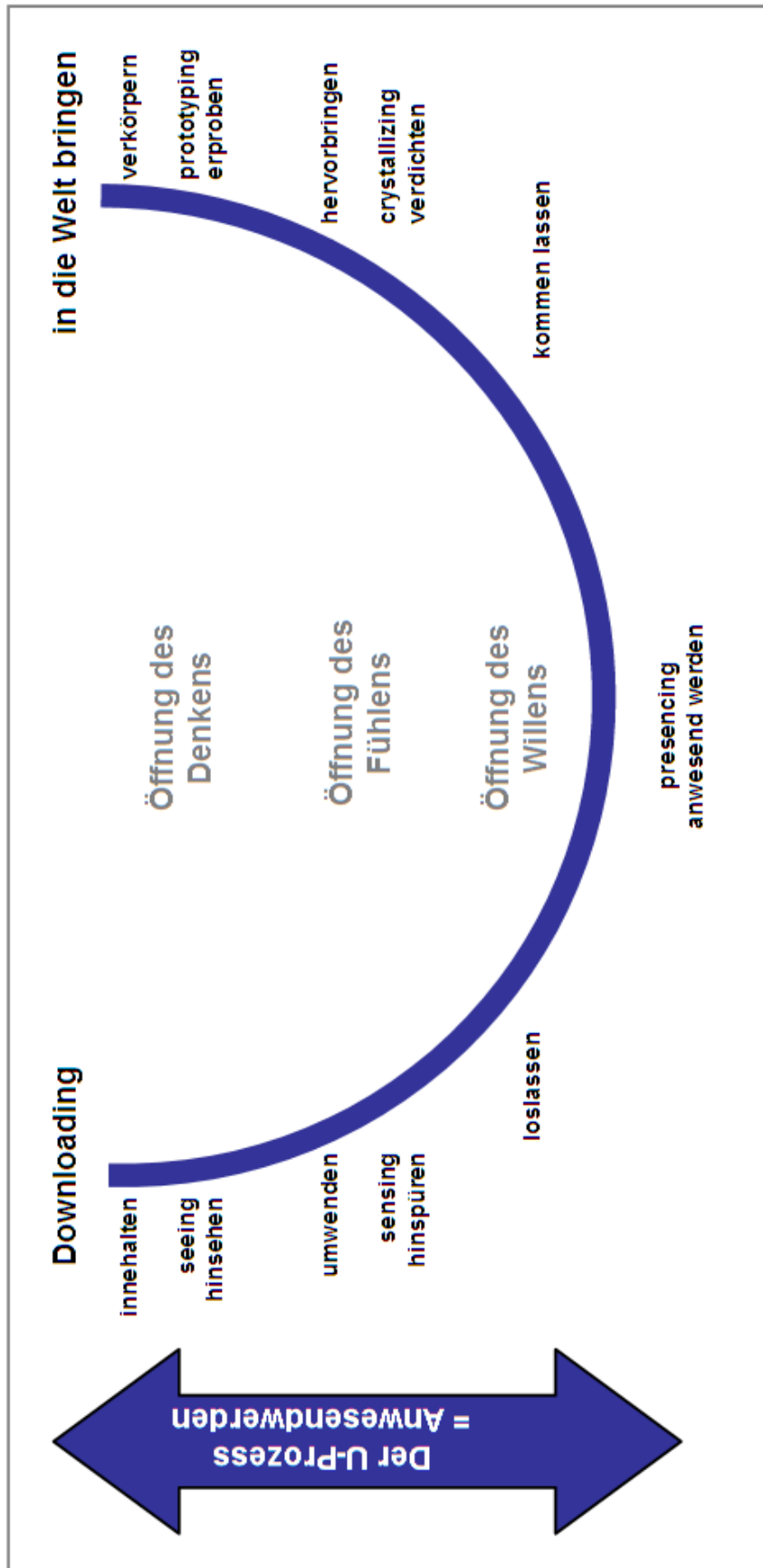
*Meine Seele spürt,
daß wir am Tore tasten.
Und sie fragt dich im Rasten:
Hast Du mich hergeführt?*

*Und du lächelst darauf
so herrlich und heiter
und: bald wandern wir weiter:
Tore gehen auf ...*

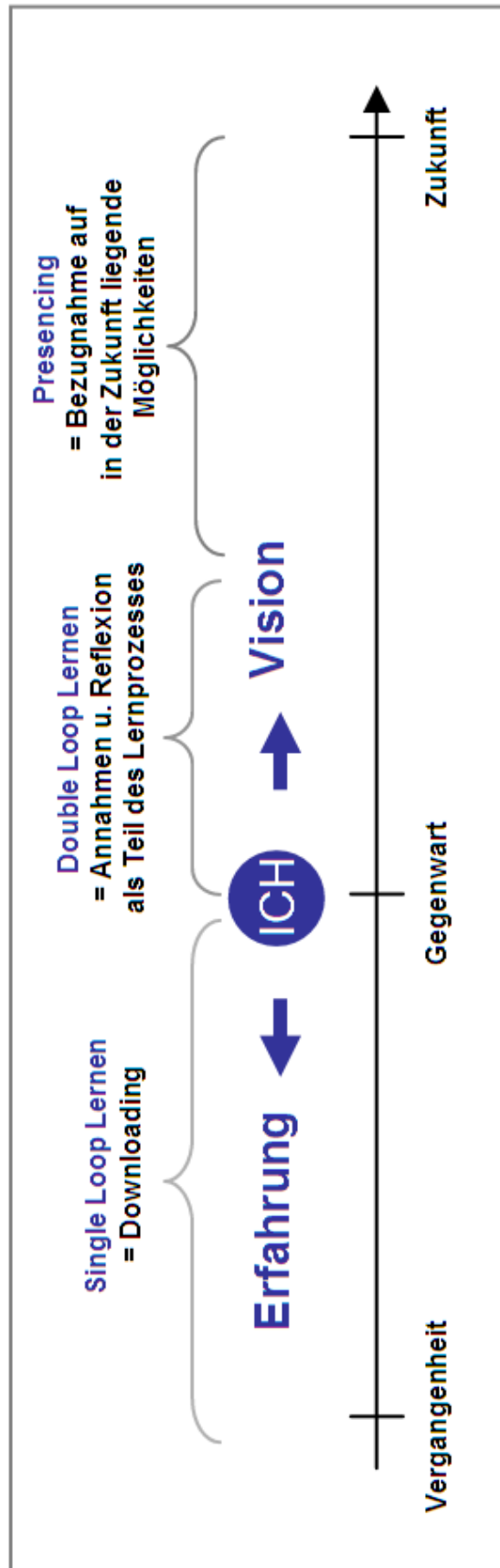
*Und wir sind nicht mehr zag,
unser Weg wird kein Weh sein,
wird eine lange Allee sein
aus dem vergangenen Tag.²³*

... von Rainer Maria Rilke

²³ Rilke, Rainer Maria: Wie soll ich meine Seele halten, Frankfurt 1994, S. 17



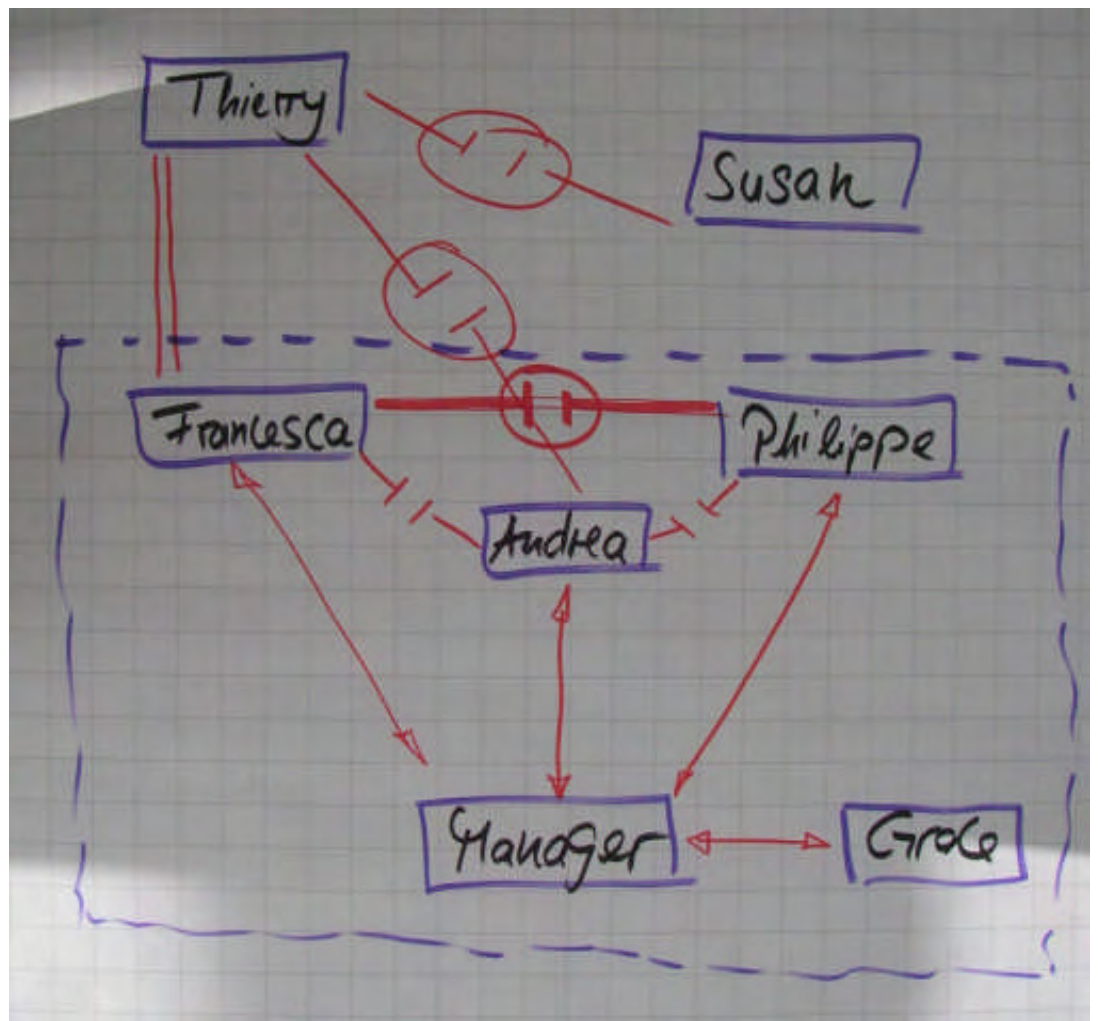
**** Bild 1 **** „Presencing-Prozess nach Scharmer“



**** Bild 2 **** „Darstellung im Kontext der Führungskräfteentwicklung“



**** Bild 3 **** „Emotionale Zeitlinie der gefühlten Geschichte der VetMed AG“



**** Bild 4 **** „Systemzeichnung eines Fallinhabers“

Astrid Mai

Zukunft gestalten Möglichkeiten des Presencing in Organisationen

Zusammenfassung

Der von C. Otto Scharmer entwickelte Führungs- und Beratungsansatz „Theorie U“ sowie der daran gekoppelte Umsetzungsprozess, das „Presencing“, dienen als Erstimpuls für diese Arbeit. Im Kern geht es bei diesem Ansatz darum, Potenziale und Zukunftschancen zu erkennen und im Kontext der aktuellen Aufgabe oder Situation zu erschließen. Im Presencing-Prozess bewege ich mich als Counselor bewusst in einem Feld der sozialen Techniken, die es mir erlauben, neben dem rationalen Denken auch tiefe emotionale Ebenen anzusprechen und die Stimmen und Meinungen vieler Akteure sowie mittel- und unmittelbarer Prozessbeteiligter einzubeziehen und wahrnehmbar zu machen. Gerade im Vorhof großer Veränderungsereignisse, deren Rahmen von den Protagonisten nur bedingt beeinflussbar scheint, eröffnet die Arbeit mit dem Presencing-Ansatz viele Möglichkeiten zum ressourcenstärkenden und zukunftsorientierten Arbeiten als Counselor. Diese Graduierungsarbeit beschreibt die praktische Umsetzung im Rahmen der bevorstehenden Fusion eines internationalen Unternehmens.

Biographische Notiz

Astrid Mai; Münster

Counselor grad. BVPPT Fachrichtung Systemische Therapie & Beratung

Director Learning Solutions Cegos GmbH; Witten

LebensWERT Beratungspraxis; Münster (freie Tätigkeit als Counselor)

Lehrcounseling: Kurt Reisner; Altenberge
Gregor Schulte; Mülheim

Lehrtrainer der Weiterbildung: Dieter Dicke; Bonn
Dagmar Lumma; Eschweiler

