

Petra Sohnius

## „Abseits der Straße beginnen die Entdeckungen.“ (Hellmut Walters)

Ein systemisches Training für komplexe Projektarbeit

IHP Manuskript 2012 G \* ISSN 0721 7870



Petra Sohnius

# „Abseits der Straße beginnen die Entdeckungen.“ (*Hellmut Walters*)

Ein systemisches Training für komplexe Projektarbeit

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung
2. Theorie U – ein systemisches Rahmenwerk für Veränderungsprozesse
3. Der Dialog als Gestaltungsmittel bei Komplexität im Projektmanagement
4. Mein Inhouse-Pilotseminar für Projektmanager
  - 4.1 Auftrag für ein Präsenz-Seminar
  - 4.2 Hypothesen für den Seminarverlauf
  - 4.3 Corona-bedingte Neuplanung als Online-Seminar
  - 4.4 Durchführung Teil 1 – Metaphorische Übung als kreative Methode zur Standortbestimmung
  - 4.5 Durchführung Teil 2 – Rückblick und kollegiale Beratungsübung als kommunikative Methode zur Lösungsfindung
5. Resümee

Literaturverzeichnis

## 1. Einleitung

Im Projektmanagement sind zeitweise Situationen mit hoher Komplexität zu bewältigen, wie beispielsweise bei Auftragsklärungen mit vielschichtigen Bedarfsanforderungen oder unvermittelt auftretenden Ereignissen.

Diese Arbeit dokumentiert die Pilotierung eines systemischen Projektmanagement-Seminars in einem Finanzdienstleistungskonzern. Das Seminarkonzept verfolgt das Ziel, theoretische Grundlagen und praktische Methoden des systemischen Denkens und Handelns zu vermitteln. Sie dienen zur Förderung des Dialogs als nachhaltiges Kommunikations- und Gestaltungsmittel in komplexen Situationen der Projektarbeit.

Meine Arbeitsweise als Counselor für systemische Beratung und Erwachsenenbildnerin kann ich mit dem Zitat des Schriftstellers Hellmut Walters (1930-1985) umschreiben: „Abseits der Straße beginnen die Entdeckungen.“ Ich möchte Menschen ermutigen, auch ungewohnte Wege in ihren Lern- und Arbeitskontexten zu beschreiten.

Die systemische Perspektive schaut auf zirkuläre Wechselwirkungen. So erscheint es mir nicht ungewöhnlich, dass ich für die Pilotierungsphase selbst einen ungewohnten Weg gehen musste. Die komplexe Situation der zwischenzeitlich eingetretenen Corona-Pandemie kam für mich überraschend und durchkreuzte meine Pläne. Deshalb wendete ich die in meinem Seminar zu vermittelnden Methoden selbst auf meine Situation in der Vorbereitungsphase an.

In dieser Dokumentation beschreibe ich den Pilotierungsprozess und die Wirkung der systemischen Methoden am eigenen Beispiel. Zur besseren Lesbarkeit habe ich in dieser Arbeit die männliche Form gewählt. Sie bezieht sich immer zugleich auf alle Geschlechter.

## 2. Theorie U - ein systemisches Rahmenwerk für Veränderungsprozesse

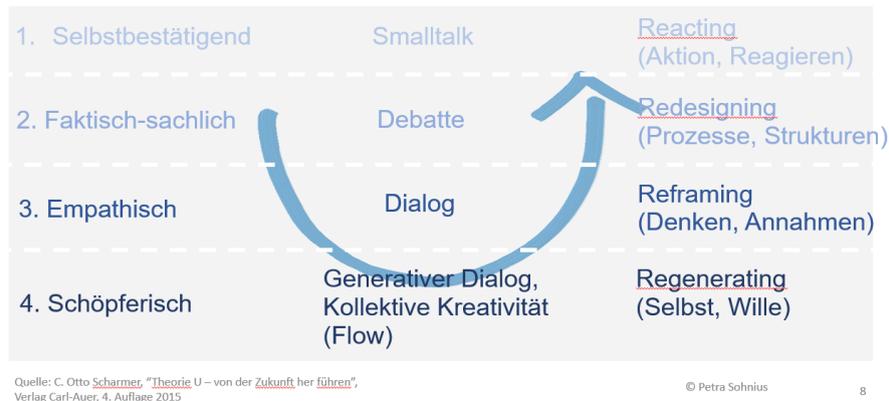
Die *Theorie U – Von der Zukunft her führen*<sup>1</sup>, ist ein Rahmenwerk aus Prozessen, Prinzipien, Methoden und Grundhaltungen zur Gestaltung von Transformationen. Die *Theorie U* beschreibt, wie Menschen auf ganzheitliche Weise in ihre Handlungsfähigkeit kommen, d. h. kognitiv, emotional und intentional. Sie ist wirksam in Kontexten individueller Entwicklung, in Gruppen bzw. Teams, Organisationen sowie in der Gesellschaft.

In seinem umfassenden Werk beschreibt Dr. Claus Otto Scharmer vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Presencing Institute die Zusammenhänge zwischen dem aufmerksamen Hinhören, der Kommunikationsart sowie den Ergebnissen der Organisationsarbeit. Dies stellt er anhand von vier verschiedenen Feldern der Kommunikation in einem *U-Prozess* dar, hier abgebildet in folgender Grafik:

---

<sup>1</sup> Scharmer, C. Otto.: *Theorie U – Von der Zukunft her führen. (4. Auflage)*, Heidelberg, 2015

## Hinhören – Kommunizieren - Gestalten



### \*\* Bild 1 \*\*

„Hinhören – Kommunizieren – Gestalten“ (nach Scharmer, Theorie U, 4 Felder der Kommunikation)

Mir persönlich ist in meiner langjährigen Arbeit als Projekt- und Prozessmanagerin im Businessbereich in der Regel die Kommunikation in den Feldern 1 und 2 (siehe Grafik oben) begegnet.

Das Feld 1 beschreibt ein selbstbestätigendes Hinhören bzw. *Downloading*, was einen „...höfliche[n] Austausch von Floskel[n]...charakterisiert. ... Die wirkliche Meinung wird nicht ausgesprochen.“<sup>2</sup>

Die Feld-2-Kommunikation beschreibt die Debatte. „Die Gesprächsqualität in Feld 2 ermöglicht die Wahrnehmung von Differenzen und unterschiedlichen Perspektiven.“ Bei dieser Gesprächsform besteht die Herausforderung, „widersprechende Fakten nicht einfach zu übergehen. ... Das Wort *debattieren* bedeutet so viel wie >> (*den Gegner*) mit Worten niederschlagen <<, was genau dem Muster dieser Art von Gesprächen entspricht. Die Akteure verwenden ihre Argumente dazu, einen Gegner – sprich: jemanden anderer Meinung – zu schlagen oder zu übertrumpfen.“<sup>3</sup> Aus meiner Erfahrung finden in der Regel Veränderungen auf der Ebene von Prozessen und Strukturen durch Entscheidungsfindung im Zuge von Debatten statt. Häufig werden dabei Argumentationsketten so aufgebaut, dass sich eine Meinung durch das eloquente, d.h. wortreiche, ausdrucksvolle Ausschalten anderer Argumente durchsetzt. In komplexen Situationen der Organisationsentwicklung kann das zu Ergebnissen führen, in der sich ein Teil der betroffenen Menschen übergangen bzw. nicht ausreichend mitgenommen fühlt.

Die Kommunikation im Dialog (*Feld 3*) hingegen lenkt die Aufmerksamkeit auf das, was der Gesprächspartner ausdrücken möchte, auf seine Gedanken, Ideen und Befindlichkeiten, also seine seelisch-geistige Verfassung. „Diese Qualität von Wahrnehmung erlaubt, ein Feld von mannigfaltigen, dynamisch verbundenen Perspektiven wahrzunehmen, deren Beziehungsnetz das soziale Feld generiert.“<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Scharmer, 2015, Seite 277 f.

<sup>3</sup> Ebd., Seite 278 f.

<sup>4</sup> Ebd. Seite 281

Scharmer unterscheidet weiterhin zwischen dem *empathischen Dialog (Feld 3)* und einer Vertiefung hin zum *generativen Dialog (Feld 4)*. *Generativ* kommt aus dem lateinischen Wort *generare* und bedeutet ‚erzeugen‘ bzw. ‚hervorbringen‘.<sup>5</sup> Der generative Dialog kennzeichnet eine Situation, in der mit höchster Aufmerksamkeit die schöpferische Energie eines Individuums oder einer Gruppe freigesetzt wird. Es entsteht ein Fluss (*Flow*), aus dem etwas Neues, Innovatives geboren wird. „Feld-4-Gespräche unterscheiden sich vom Dialog (*Feld 3*) nicht nur in der Qualität der Erfahrung, sondern auch in Bezug auf zwei Langzeitergebnisse, die sich einstellen: eine tiefe Verbundenheit unter denen, die an einem solchen Gespräch teilgenommen haben, und oft eine gesteigerte Fähigkeit, gemeinsam effektiv zu handeln, sowohl als Gruppe, wie auch als Einzelne.“<sup>6</sup> Konkret bezeichnet Scharmer den tiefsten Punkt in dem *U-Prozess* mit *Presencing*, einem Kunstwort aus *Presence*, d.h. ‚anwesend sein‘ bzw. ‚gegenwärtig sein‘ und *Sensing*, also ‚spüren‘.<sup>7</sup> „*Presencing* kann als Substantiv oder als Verb verwendet werden und bezeichnet die Verbindung zur tieferen Quelle des Selbst und des Werdens.“<sup>8</sup>

Der Moment des *Presencing* wird umschrieben mit der Metapher des *Nadelöhrs* in der Deutung eines engen Tores in der Stadtmauer des antiken Jerusalem, wo Kaufleute ihre Kamele abladen mussten, um hindurch zu kommen. „Es lässt sich der tiefste Punkt des U-Prozesses mit einem inneren Tor vergleichen, das verlangt, alles fallen zu lassen, was nicht wesentlich ist.“<sup>9</sup> Ich selbst umschreibe das *Presencing* mit der Metapher, „des Augenblicks, wo alle Karten auf dem Tisch liegen.“

### **3. Der Dialog als Gestaltungsmittel bei Komplexität im Projektmanagement**

Der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmen bzw. Organisationen und damit auf die Menschen, welche diese gestalten, ist hoch. Sie sehen sich laufend neuen, kaum durchschaubaren Herausforderungen gegenübergestellt, die es zu lösen gilt. Projektmanager benötigen viele Kompetenzen und Hilfsmittel, um sich in manch einer komplexen Situation zurechtzufinden. Beispielsweise seien hier zu geringe Budgets im Verhältnis zu der Qualität und Quantität der Anforderungen, eingefahrene oder intransparente Strukturen bei Übernahme eines laufenden Projekts oder fehlende Freistellungen von der operativen Arbeit für das Projektteam angeführt. Gleichzeitig wirken sich auch Krisen, wie die weltweite Corona-Pandemie, Finanzkrise sowie fortschreitende Umwelterstörung direkt oder indirekt auf die Organisationsarbeit aus. Otto Scharmer bringt in seinem Buch zum Ausdruck, dass für den Umgang mit den Komplexitäten unserer Zeit die herkömmliche Art von Kommunikation auf ausschließlich selbst bestätigender oder rein sachlicher Ebene nicht mehr ausreichend ist. Begegnungen im Dialog schaffen tiefere geistige, innerpsychische und soziale Verbundenheit. Damit fördert der Dialog die Selbstwirksamkeit, Kreativität und das Wachstum von Menschen

---

<sup>5</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Generativ>

<sup>6</sup> Scharmer., Seite 282

<sup>7</sup> Ebd., Seite 34 f.

<sup>8</sup> Ebd., Seite 198

<sup>9</sup> Ebd., Seite 197

und ihren Organisationen. In seinem *U-Prozess* geschehen beim Übergang in die tieferen Felder der Kommunikation drei innerliche Prozesse: Öffnen des Denkens [*Open Mind*], Öffnen des Fühlens [*Open Heart*] und Öffnen des Willens zum Handeln [*Open Will*].<sup>10</sup>

In diesem Zusammenhang möchte ich die Kern-Kompetenzen für den Dialog nach David Bohm erwähnen, nämlich den *radikalen Respekt* im Sinne von Wertschätzung, Anerkennung und angemessenem Vertrauen/Vertrauensvorschuss für Gesprächspartner, *Offenheit* hinsichtlich anderer Perspektiven sowie eigener Gedanken und Gefühle, stilles *Beobachten* als Kompetenz des offenen Hinschauens und Hinhören, aktives *Erkunden* differenzierter Informationen sowie der tieferen Bedeutung von Botschaften, *Suspendieren des Eigenen* zugunsten neuer Perspektiven in den Gedanken und Vorstellungen des Gegenübers, *produktives Plädieren* als offenes und begründetes Angebot, *Verlangsamung*, um mit Ruhe und Geduld alle relevanten Informationen zu erfassen, *von Herzen sprechen* bedeutet Emotionen kontrolliert und offen einzubringen sowie *Anerkennen und Bestätigen* in Form von Feedback als Schmiermittel für Kooperation und Teamspirit.<sup>11</sup>

Wie kommen nun Führungskräfte und Mitarbeitende in den Projekten im Druck des Alltagsgeschäfts von oben nach unten im *U-Prozess* bzw. von der Debatte hin zum Dialog? Hier gibt es viele Wege und Ansätze aus der *Theorie U* und darüber hinaus aus dem gesamten Counselor-Repertoire, die im jeweiligen Kontext passend angewendet werden können. Ich habe für die Projektmanager des Unternehmens zwei Methoden ausgewählt, welche sie vor allem für unklare Situationen nutzen können. Diese sind unter den Punkten 4.4. und 4.5. näher beschrieben.

## **4. Mein Inhouse-Pilotseminar für Projektmanager**

### **4.1 Auftrag für ein Präsenz-Seminar**

Ende Februar 2020 führte ich eine Auftragsklärung mit Führungskräften aus den Bereichen Personal und Projektmanagement eines Finanzdienstleistungskonzerns für ein Inhouse-Seminar durch. Wir verabredeten ein Präsenz-Seminar zum Vermitteln kreativer und kommunikativer Methoden, welche die Projektmanager in Situationen mit hoher Komplexität unterstützen sollen. Die Übung und Reflexion der Methoden werde anhand der eigenen Projektpraxis stattfinden. Geplant wurde ein Seminartag für eine Pilotgruppe von 8 bis 10 Teilnehmern.

---

<sup>10</sup> Vgl. ebd., Seite 244

<sup>11</sup> Vgl. Gloger, Boris/Rösler, Dieter: Selbstorganisation braucht Führung, München, 2017, Seite 161

## 4.2 Hypothesen für den Seminarverlauf

Im Zuge der Seminarplanung habe ich drei Hypothesen aufgestellt, wie die Pilot-Gruppe auf die vorgestellten systemischen Methoden reagieren könnte:

1. *Open Mind*: Die spielerische Neugier überwiegt gegenüber den Vorbehalten bzw. Bewertungen zum Malen/Skizzieren.
2. *Open Heart*: Die systemische Intervention im Rahmen des Trainings fördert eine Vertrauensbasis, somit auch den Ausdruck von Befindlichkeiten.
3. *Open Will*: Die Schwarmintelligenz macht Mut für neue Lösungen. Es finden sich kollegiale Peers bzw. Coaching-Teams zur gegenseitigen Unterstützung zusammen.

## 4.3 Corona-bedingte Neuplanung als Online-Seminar

Die Corona-Pandemie war insbesondere Anfang 2020 eine komplexe Krise mit „Problemstellungen, die durch nichtlineare Veränderungen gekennzeichnet sind. Diese Veränderungen lassen sich mit den folgenden drei Merkmalen charakterisieren: Die Lösung des Problems ist unbekannt. Die Problemformulierung ist noch nicht abgeschlossen. Wer die wichtigsten Beteiligten sind, ist noch unklar.“<sup>12</sup> Sie hat die Menschen weitgehend überraschend getroffen. Das öffentliche, private und wirtschaftliche Leben in Deutschland wurde kurzfristig in einen *Lock-Down*-Status gesetzt. Die Unternehmen haben umgehend ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit, Homeoffices bzw. angepasste Anwesenheiten versetzt. Auch mich hat die Corona-Krise „überrollt“. Noch im Februar habe ich gemeinsam mit meinen Auftraggebern scherzhaft überlegt, ob wir uns die Hand geben dürfen. Kurz darauf wurde der für April geplante Präsenz-Termin wegen der sprunghaft und massiv auftretenden Viruskrankheit Covid-19 seitens des Auftraggebers bis auf weiteres abgesagt.

Das Pilot-Seminar wurde aufgrund der Präsenz-Absage dann im Juni als Online-Seminar durchgeführt. Meine persönliche Komplexität hieß in dieser Phase: ein neues Seminar mit neuer virtueller Technik für einen neuen Kunden mit hoher Professionalität umsetzen.

Das virtuelle Training fand mit insgesamt sechs Teilnehmern statt. Die Veranstaltungstage verteilten sich innerhalb einer Woche dienstags und donnerstags über einen Zeitrahmen von jeweils 4 Stunden. Durch die krisenbedingte Neuplanung sind unternehmensintern einige Teilnehmer spontan eingesprungen, wodurch ein Informationsdefizit über das Seminarziel und die Inhalte resultierte. Die entstandene Verwirrung konnten wir im Laufe des Seminars aufklären. Den ursprünglich geplanten Ablauf habe ich umgestellt. Dies betraf vor allem die Kürzung des theoretischen Inputs zugunsten der kommunikativen Interaktion sowie eine höhere Pausenfrequenz. Zudem fand die kreative Gestaltungsübung als Offline-Phase und die Kleingruppenarbeit in virtuellen Gruppenräumen, den sogenannten *Breakout-Sessions* statt.

---

<sup>12</sup> Scharmer, 2015, Seite 85

#### 4.4 Durchführung Teil 1 – Metaphorische Übung als kreative Methode zur Standortbestimmung

Im ersten Seminarteil wurden Metaphern als Instrument für die Projektarbeit eingeführt. Sie eignen sich sehr gut, um komplexe Situationen zu erfassen. Metaphern nutzen Menschen im Alltag permanent, z. B. zeigt sich das in Redewendungen, wie „sich freuen wie ein Schneekönig“, „auf dem Holzweg sein“ oder „kämpfen wie ein Löwe“. Metaphern sind Sprachbilder und bildhafte Darstellungen der Realität. Gleichzeitig enthalten sie komplexe Aussagen über subjektiv erlebte Wirklichkeit. Mit ihnen lassen sich Informationen über Sichtweisen und Emotionen generieren, sei es bewusst oder unbewusst. Mit Metaphern können Probleme aus ihrem Kontext herausgelöst und aus der Distanz heraus beschrieben werden. Zudem können sie auch dazu beitragen, neue Lösungswege zu finden.<sup>13</sup>

Als Seminar-Methode für die Arbeit mit Metaphern in der komplexen Projektarbeit habe ich die Fantasiereise *Mein Projekt als Land*<sup>14</sup> und das kreative Skizzieren/Malen für die Analyse einer aktuellen Situation (*Standortbestimmung*) ausgewählt.

Hier folgt ein kurzer Auszug aus dem Manuskript zur Fantasiereise:

„Stellen Sie sich nun vor, Ihr Projekt sei ein Land. Schauen Sie in Ihren inneren Bildern: Ist es ein großes Land oder eher ein kleines? Schauen Sie auf das Klima und die Vegetation: ist es ein südliches Land, vielleicht ein Wüstenstaat? Vielleicht ist es ein Land im Norden, mit eher kühleren Klimazonen. Wie nehmen Sie die Stimmung in diesem Land wahr? Wie zufrieden und glücklich sind seine Einwohner? Wie ist die Umgangskultur?“

Als Beispiel für eine solche Metaphernarbeit stelle ich hier meine eigene Standortbestimmung für das Pilot-Seminar dar, als es wegen der Corona-Krise zunächst abgesagt wurde.



**\*\* Bild 2 \*\***

eigene Darstellung „Mein Seminar als Land“

Bei mehrmaliger Betrachtung des entstandenen Bildes wurde mir klar, dass dieses Seminarkonzept nicht nur für sich, sondern auch in Verbindung mit meiner angehenden Selbständigkeit steht. Bei beiden Aspekten assoziierte ich mich selbst links im Bild innerhalb folgender Situation: Ich befinde mich in meinem kleinen Entwicklungsland, das an der Schwelle zu einer modernen Nation steht. Doch jetzt wird diese junge Welt durch äußere Gefahren bedroht und ich muss handeln, um die Bedrohung abzuwenden.

<sup>13</sup>Vgl. Gloger/Rösler, 2017, Seite 42

<sup>14</sup>nach v. Miquel, A./Wertenbroch, P., *Meine Organisation als Land*, unveröff. Manuskript, Erfstadt 2014

Eine solche Imagination hilft, die Realität eines Projekts bzw. einer komplexeren Situation zu re-kontextualisieren, um bekannte und verborgene Zusammenhänge sowie Wechselwirkungen zu analysieren. Ein Bild eröffnet die Option, relativ schnell ein tieferes Verständnis für eine komplexe Situation zu erlangen. Die dargestellten Inhalte sind als Metaphern dann der Ausgangspunkt für eine Analyse aller Aspekte und die mögliche Weiterentwicklung des (*Sprach-*)Bildes bzw. der dargestellten Geschichte. Das Ergebnis kann anschließend de-kontextualisiert, d.h. auf die Realität zurückgespiegelt werden.<sup>15</sup>

Wie sich die kreative metaphorische Übung und das anschließende Reflexionsgespräch in meinem Pilot-Seminar entwickelt haben, wird aus meiner E-Mail an den Auftraggeber deutlich, die ich ihm unmittelbar im Nachgang des ersten Teils schrieb:

„Die Teilnehmenden haben sich heute mit Neugier und Humor eingebracht. Das Seminar hat mir u.a. auch deshalb sehr viel Freude gemacht.... Inhaltlich habe ich authentische Feedbacks zur kreativen Arbeit bekommen, u.a. Neugier, Skepsis, Entwicklung im Tun, Bewusstsein erhalten über situative Zusammenhänge (*Verbindungen, Engagements, Widerstände, Grenzen, etc.*), gute Aufhänger für Dialoge, etc. Und natürlich gab es auch Widerstände bzgl. des Malens und dessen Anwendung in der praktischen Arbeit (*ich habe die Vorstellung einer solchen Standortbestimmung - als Ergänzung zu einer herkömmlichen Präsentationen - im Lenkungsausschuss vorgeschlagen, damit habe ich wohl ein wenig provoziert*). Methodisch war den Teilnehmenden nicht klar, was der Gesamtzusammenhang, das Große und Ganze des Seminars ist. Das lag zum einen an der Ausschreibung. Erwartet wurden digitale Kollaborationstools für die Projektarbeit z.B. aktuell im Homeoffice. Die habe ich ... zwar mitgeliefert, jedoch denke ich, dass >>Neue Methoden für den Methodenkoffer<< nicht ausreichen. Zum anderen habe ich heute auch die Ziele und Zusammenhänge der Themen noch nicht genügend deutlich gemacht. Hier will ich noch einmal nachschärfen. Im zweiten Teil am Donnerstag geht es um eine Methode aus der >>Theorie U - die Case Clinic>> zur kollegialen Beratung. Ich bin schon sehr gespannt darauf, wie das angenommen wird.“

Am nächsten Tag erhielt ich eine E-Mail von einem Teilnehmer, der in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit Fremd-Interpretationen seiner Visualisierung gemacht hat. Aus seiner Perspektive hatte sich dies in unserem Seminar wiederholt, als ich meine Perspektive zu seinen Bildinhalten rückmeldete. Meine E-Mail-Antwort verdeutlicht, welche intensive Nachwirkung die systemische Intervention haben kann:

„...herzlichen Dank für Ihre Mail. In Ihren Zeilen hat mich gerade sehr berührt, welche (*Nach-*) Wirkung unser Austausch gestern hat. Ich kann Ihre Gedanken und Befindlichkeit zu der Situation gestern und vorherigen ähnlichen Erfahrungen gut nachvollziehen. Es tut mir leid, ich wollte Ihnen nicht zu nahetreten. Offen gestanden, war meine Bemerkung zur Vorstellung im Lenkungsausschuss ein wenig provokant. Ich wollte damit noch einmal den Unterschied zwischen sachlichen Debatten und empathischen Dialogen beleuchten. Über die Resonanzen habe ich mir Gedanken gemacht. Wir gehen morgen zu Beginn noch einmal auf den Teil 1 von gestern ein und sammeln Ideen, wie/wo/wann eine solche kreative Methode in der Praxis nutzbringend eingesetzt werden kann. Wir sprechen dann auch über das Interpretieren von

---

<sup>15</sup>Vgl. Lindemann, Holger: Die große Metaphernschatzkiste, (3. Auflage), Göttingen, 2016, Seite 34 f.

Bildern und die gebotene Achtsamkeit im Umgang damit. ...Ich freue mich auf interessante Dialoge morgen und wünsche Ihnen einen entspannten Abend.“

#### **4.5 Durchführung Teil 2 – Rückblick und kollegiale Beratung als kommunikative Methode zur Lösungsfindung**

Der Dialog mit den Teilnehmern zu Beginn des zweiten Tages löste die Widerstände vom ersten Tag aus meiner Perspektive weitgehend auf, insbesondere auch bei dem Verfasser der zwischenzeitlichen E-Mail. Ich gab vertiefende Informationen zu den Zielen und Nutzen der kreativen Arbeit mit Metaphern, zum *U-Prozess* sowie den Voraussetzungen für einen gelingenden Dialog. Den Teilnehmern empfahl ich, achtsam zu schauen, was situativ passend angewendet werden kann. Stakeholder stehen unter hohem Zeit- und Politikdruck.

Diskussionen bzw. Debatten stehen traditionell auf der Tagesordnung. Mit Entscheidern, die für neue Ideen offen sind, könnte man das durchaus ausprobieren. Eine hilfreiche Frage vorab ist, was im besten Fall und was im schlechtesten Fall passieren könnte? Auch Hypothesen über die Ziele, Gewohnheiten und Haltungen einer Person oder Gruppe sind hilfreich. Daneben ist das eigene Ziel bei jedem Vorgehen wichtig und ob eine Methode selbst gemocht wird.

Im Laufe der Entwicklung des dialogischen Austausches kam aus dem Teilnehmerkreis ein Vorschlag, mit welcher Anmoderation eine kreative Standortbestimmung vielleicht auch gemeinsam mit einem Auftraggeber funktionieren könnte. Nach meiner Beobachtung brachte das eine spürbare Wendung in der Akzeptanz der Gruppe.

Nach dieser Reflexionsrunde zum ersten Teil führte ich die Methode der kollegialen Beratung als Hilfsmittel für die Bearbeitung komplexer Situationen im Projektmanagement ein. Gerade im Falle noch nicht vollständig bekannter Problemstellungen, unklarer Auswirkungen auf Beteiligte oder bislang fehlender Lösungsansätze kann die Methode *Case Clinic*<sup>16</sup> hilfreich sein. Es wird ein Zeitwächter, ein Fallgeber und ein Beraterteam gewählt. Dieses hört in einer ersten Phase mit neugieriger und empathischer Haltung dem Fallgeber zu. Danach folgt eine dreiminütige Phase in Stille. Dabei wird die Aufmerksamkeit auf aufkommende Gedanken, Gefühle, Bewegungsimpulse und innere Bilder gelenkt. Mit den inneren Bildern fokussiert die *Case Clinic* die metaphorische Ebene, wie auch die erste der beiden Seminarübungen (*siehe Pkt. 4.4.*). Anschließend folgt eine Phase des Spiegels, wo die Berater ihre eigenen Wahrnehmungen an den Fallgeber zurückmelden. Danach begeben sich Beraterteam und Fallgeber gemeinsam in ein generatives, d. h. schöpferisches Dialoggespräch. Hier können sich neue Lösungsbilder bzw. Lösungsgeschichten kreativ entwickeln. Die Rückübertragung eventuell assoziierter Metaphern in die Realität kann je nach Bedarf in dem gleichen Setting oder auch später durch den Fallgeber individuell erfolgen.

Als Beispiel für die mögliche Entwicklung eines Dialogs in einem kollegialen Beratungssetting erläutere ich hier wieder meine eigene Situation. Ich stellte im Vorfeld des Seminars mein Standort-Bild (*siehe Bild 2, Pkt. 4.4.*) und meine Sorgen zu der Corona-

---

<sup>16</sup> Scharmer, 2015, S. 440 f.

Situation meinen Kolleginnen vor und bat diese um Feedback in Form von Gedanken, Bildern oder Ideen dazu. Diese spiegelte mir zunächst, was sie in meiner visuellen Metapher der jungen Nation sahen, z. B. „Leichtigkeit“, „Freude“ und „Du kannst auch mit großen Tieren umgehen.“ Im Zuge des anschließenden Dialogs entwickelten wir Ideen, wie ich das Präsenz-Seminar auf ein Online-Format anpassen könnte. Ich konnte dadurch Mut fassen und neue Energie finden, ein geändertes Konzept anzubieten.

Einige Teilnehmer in dem Pilot-Seminar spiegelten mir, dass sie die kollegiale Beratung als kollegiales Coaching bereits mit anderen Methoden kennen. Sie ließen sich bereitwillig auf eine Beraterrolle ein. Ein eigenes Fallbeispiel aus der praktischen Arbeit der Projektmanager wurde von den meisten abgelehnt. Aus meiner Sicht bedarf es eines hohen Maßes an Vertrauen und Mut, die eigene Situation offen zu legen. In dem Fall dieses Inhouse-Seminars standen die Akteure in ihrer Projektpraxis teilweise miteinander in Interaktion, womit die Zurückhaltung erklärt wurde.

Schließlich war ein Teilnehmer bereit, für die Übung eine aktuelle Frage zur Verfügung zu stellen.

Bei der Übung hörte zunächst das Beratungsteam dem Fallgeber mit präserter Aufmerksamkeit zu. Dann folgten einige Verständnisfragen und anschließend leitete ich die dreiminütige Stille ein. Ich lud die Gruppe ein, die eigenen Gedanken zu beobachten und insbesondere mögliche innere Bilder wahrzunehmen, die sich in dieser kontemplativen Phase zeigen wollen. Seit dem 18. Jahrhundert ist das Adjektiv >>kontemplativ<< („*betrachtend*“, „beschaulich“, „untätig“), abgeleitet von lateinisch *contemplativus*, im Deutschen geläufig. Man verwendet es auch außerhalb religiöser Zusammenhänge für das Sichvertiefen in die Betrachtung der Natur oder eines Kunstwerks oder für eine besinnliche Haltung und beschauliche Lebensweise.<sup>17</sup>

Die nachfolgende Phase des Spiegelns an den Fallgeber sowie die weitere Phase des generativen Dialoges mit ihm gemeinsam nahm ich als sehr einfühlsame Prozesse wahr. Das Beraterteam stellte erkundende Fragen, beschrieb eigene Wahrnehmungen, stellte Gedanken und Befindlichkeiten mithilfe von Metaphern zur Verfügung, würdigte die bisherigen Lösungsansätze und machte Vorschläge in achtsamer Weise. Der Fallgeber konnte dies gut annehmen und erklärte, dass er sich dadurch von der Gruppe bestärkt fühle.

So ergab sich auch, dass anschließend bei der Reflexion zur *Case-Clinic-Methode* gegenseitige Interessensbekundungen und Angebote für solchen kollegialen Austausch auch in der künftigen Projektarbeit aufkamen.

## 5. Resümee

Meine Hypothesen für das Online-Seminar (*siehe Pkt. 4.2.*) sehe ich bestätigt, indem sich die Pilot-Gruppe auf das Visualisieren eingelassen und ihre Erfahrungen sowie Erkenntnisse mitgeteilt hat. („*Open Mind*“). Es haben sich viele Dialog-Gespräche entwickelt. Ein wertschätzender und achtsamer Umgang miteinander hat ermöglicht, dass individuelle

---

<sup>17</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Kontemplation>

Aspekte, Bedenken und Ideen geäußert und angenommen werden konnten („*Open Heart*“). Von manchen Teilnehmern wurde der Wunsch nach verstärkter kollegialer Unterstützung in der Projektpraxis geäußert („*Open Will*“).

Ein Ziel meiner Arbeit als systemischer Counselor ist es, in Trainings, Coachings, etc. die Dialog-Kompetenz in den Teams und Organisationen zu fördern. Ich eröffne Wege, auf denen Gedanken und Befindlichkeiten ausgesprochen werden und offenes Hinhören entsteht. Dabei bewege ich mich abseits manch eingefahrener Wege. Das stößt nicht ausschließlich auf offene Ohren, sondern auch auf viele Widerstände. Gleichzeitig eröffnet es neue Türen. Ich prüfe selbst immer wieder meine innere Haltung auf „Open Mind“, „Open Heart“ und „Open Will“, um meine Kunden, Seminarteilnehmer oder Coachees auf ihren neuen Wegen gut zu begleiten. Ich freue mich darauf, mit *Facilitation Theory U* und anderen hilfreichen systemischen Ansätzen noch viele inspirierende Dialogprozesse zu generieren.

## Literaturverzeichnis

Gloger, Boris/Rösner, Dieter (2017). *Selbstorganisation braucht Führung*. München: Carl Hanser Verlag

Lindemann, Holger (2016). *Die große Metaphernschatzkiste. Band 1: Grundlagen und Methoden. (3. überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

Scharmer, C. Otto (2015). *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. (4. Auflage)*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## Zusammenfassung

Die Dokumentation stellt die Pilotierung eines systemischen Methodentrainings auf Basis der *Theorie U* von Dr. C. O. Scharmer (*MIT, Presencing Institute*) in einem Finanzdienstleistungskonzern vor. Sie erörtert Möglichkeiten für einen unkonventionellen Umgang mit Komplexität im Projektmanagement. Dabei wird folgenden Fragen nachgegangen: Welche Funktionen haben Metaphern? Wie trägt der empathische und generative, d. h. schöpferische Dialog zum Gelingen nachhaltiger Zukunftslösungen bei? Wie kann ein methodischer Einstieg in den Dialog gestaltet werden? Wie können die Projektbeteiligten in der Praxis selbstständig in die tieferen Kommunikations-Ebenen des *U-Prozesses* gelangen? Welche Widerstände und Wendungen können dem Trainer im Kundensystem begegnen und wie kann unerwartet auftretender Komplexität in der eigenen Counselor- bzw. Trainerarbeit begegnet werden?

## **Biographische Notiz**

Name: Petra Sohnius  
Wohnort: Leichlingen  
Berufsbezeichnung: Betriebswirtin VWA, Counselor grad. BVPPT  
Fachrichtung: Systemische Therapie & Beratung  
LehrCounselor: Maria Amon, Rosina Pielarski-Potting  
LehrTrainer: Uta Stinshoff, Anke Kaulen



**IHP Bücherdienst** \* Schubbenweg 4 \* 52249 Eschweiler  
Tel.: 02403 4726 \* Fax: 02403 20447 \* eMail: office@ihp.de  
www.buecherdienst.ihp.de  
IHP Manuskript 2012 G \* ISSN 0721 7870  
2020

