

## Tool: Management-U-Prozess – Führen mit Coaching-Kompetenz

Steckbrief		
<b>Coaching-Anlass:</b>	Änderungsprozesse von Teams und Organisationen	
<b>Zeit:</b>	3 Stunden, Serien von Terminen	
<b>Anzahl Teilnehmer<sup>1</sup>:</b>	3-20	
<b>Infrastruktur, Materialien:</b>	-	
<b>Einsatzgebiet</b>	Einzelcoaching	nein
	Teamcoaching	ja
	Mitarbeitergespräch	nein
	Workshop	ja
	Online-Coaching	ja
<b>Zum Einsatz durch Führungskraft als Coaching-Instrument geeignet.</b>		

### ▪ In aller Kürze

Mit der Theorie U hat Otto Scharmer ein Konstrukt entwickelt, das sich für Initiierung, Strukturierung und Begleitung von Veränderungsprozessen von sozialen Systemen eignet. Insofern sind U-Prozesse in Einzelcoachings und Teamcoachings wirksam.

Die Theorie U kann aber auch als Leitidee für „Management-U-Prozesse“ im Sinne „sanfter Führung“ genutzt werden. Der „Management-U-Prozess“ kann in unterschiedlichen Anwendungsfeldern (z.B. Strategieentwicklung, Entwicklung von (innovativen) Produkten, Organisationsentwicklung, Team Building etc.) eingesetzt werden. Der Einsatz von Tools unterstützt die Themenstrukturierung und die Initiierung von Veränderungen.

### ▪ Kontext und Konzept



<sup>1</sup> Wenn in dieser Toolbeschreibung von Teilnehmer, Coachee, Coach, Klient etc. gesprochen wird, dann sind damit männliche, weibliche und diverse Personen gleichermaßen gemeint.

Der „Management-U-Prozess“ ermöglicht drei unserer Kernkompetenzen für den Wandel durch die Schaffung von Räumen für unterschiedliche Kommunikationsmuster zu aktivieren, anzupassen und hierdurch nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Diese drei Kompetenzen sind:

- Denken: Die Fähigkeit analytisch und intellektuell sauber zu denken
- Fühlen: Die Fähigkeit unsere emotionale Intelligenz und Empathie Fähigkeit zu nutzen und andere wahrzunehmen
- Willen: Die Fähigkeit von Altem loszulassen sowie Neues zu erkunden und zu implementieren.

Mit Hilfe von U-Prozessen können Änderungen bewirkt werden. Sie zielen darauf ab, „den inneren Ort, von dem aus wir handeln, zu verändern“ (Scharmer 2019, S. 57). Die Logik des „Management-U-Prozess“: Der Prozess ermöglicht den Vorstoß ins kollektive Unbewusste – öffnet somit Räume jenseits des bewusst Wahrgenommenen. Hierdurch entsteht Raum für kreative und innovative Pfade.

Dieser Vorstoß in das kollektive Unbewusste erfolgt über Kommunikation. „Kommunikation erzeugt die Welt, mit der wir uns in Gruppen, Organisationen und in der Gesellschaft befassen.“ (Scharmer, C. Otto. Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen (Management) (S.69). Carl-Auer Verlag. Kindle-Version.)

Scharmer unterscheidet vier Kommunikationsqualitäten:

- Herunterladen/ Downloading:  
Diese Kommunikationsqualität zeichnet sich durch den Austausch von Höflichkeitsfloskeln und bereits Bekanntem aus. Es bildet die erste Stufe der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses. Eine Klärung unterschiedlicher Sichten erfolgt mit dieser Kommunikation nicht.
- Debatte:  
In Debatten beziehen die Teilnehmenden Stellung, formulieren ihre Meinung und tragen auch mit konfrontativen Elementen zu Sichten aus unterschiedlichen Perspektiven bei.
- Reflektiver Dialog:  
In einem reflektiven Dialog geht es nicht darum, andere Ansichten, Meinungen, Bewertungen etc. zu bekämpfen, sondern darum, diese zu verstehen.
- Schöpferischer Dialog:  
Ein schöpferischer Dialog widmet sich der gemeinsamen Kreativität aller Beteiligten.

Nur wenn die Kommunikationsqualität zu der Aufgabenstellung passt, sind gute Ergebnisse realisierbar.

In der Business-Kommunikation sind Herunterladen (Stichwort: Power Point Präsentationen in Meetings) und Debatte (Stichwort: Diskussionen zu den Power Point Präsentationen) die vorherrschenden Kommunikationsmuster – mit sinnvollen Einsatzfeldern.

Innovative Lösungen entstehen in den beiden Dialogformen. Wenn es also darum geht, ausgetretene Pfade zu verlassen, bedarf es Vorgehensmodelle, die diese Kommunikationsformen unterstützen. Dort setzen Management-U-Prozesse an. Beim Design dieser Prozesse besteht die Chance gezielt und systematisch den Raum für reflektive und schöpferische Dialoge zu schaffen und diese Dialoge als Ergänzung der vorherrschenden Kommunikationsmuster zu initiieren.

Mit Hilfe des U-Prozess verlassen wir:

- einzeln,
- in Teams oder
- in Organisationen

unser übliches und gewohnheitsmäßiges Denken, Kommunizieren und Handeln. Hierdurch entsteht Raum für Neues und bewirkt nachhaltige Veränderungen.

Der Management-U-Prozess führt in Meetings, Workshops und Serien von Workshops zu innovativen Lösungen. Mit Hilfe eines U- Prozesses können wirksame Änderungen initiiert werden.

Dies geschieht in einer Schrittfolge (die nicht als linearer Prozess zu verstehen ist, sondern als Dimensionen und Rahmen für Iterationen):

Im Folgenden sind für die einzelnen Schritte sowohl Ziele als auch Schwerpunktthemen skizziert.

### **Observe/Vergegenwärtigen**

- Ziel dieser Phase für Management-U-Prozess:
  - Den Startpunkt klären!
  - Scope definieren
- Themen:
  - Fakten und Sichtweisen sammeln
  - Innehalten und mit frischen Augen hinsehen und denken
  - Übliches Denken und gewohnheitsmäßige Muster wahrnehmen
  - Vorurteile „rausnehmen“ und „Realität“ mit neuer Perspektive betrachten
  - Zusammenhänge sehen
  - Beobachtetes System wird als von Betrachter getrennt wahrgenommen
  - Klärung der Fragen:
    - Welche Annahmen, welches Wissen, welches Denken herrscht vor?
    - Was könnte neugierig machen auf andere Sichtweisen?

### **Seeing from the whole/Verbindungen empfinden**

- Ziel dieser Phase für Management-U-Prozess:
  - Unterschiedliche Perspektiven ausleuchten
  - Ganzheitliche Sicht entwickeln und wahrnehmen
- Themen:
  - Die Fakten/Sichtweisen/Situation im Zusammenhang betrachten
  - Fakten aus verschiedenen Perspektiven betrachten

- Zuordnungen betrachten
- Mechanismen und Funktionsweisen ausleuchten
- Das System betrachten, Teilnehmer nehmen sich als Teil des Systems wahr
- Teilnehmer nehmen sich selbst wahr

### **Presencing**

- Ziel dieser Phase für Management-U-Prozess:
  - Unerkanntes Bekanntes aktivieren, aus dem unbewussten Schöpfen
  - Bremsen lösen
  - Optionsräume erweitern
  - Altes (z.B. Intentionen und Vorgehensweisen) bewusst loslassen
  - Ideen und Lösungsansätze entwickeln
- Themen Letting go/ Loslassen und Zulassen (Presencing 1):
  - Abschied von Konventionen nehmen
  - Öffnen für neue Muster, Gedanken , Konzepte
  - Offenheit gewinnen für Neues, Unerwartetes, Unkonventionelles
- Themen Letting Come/ Entstehen lassen (Presencing 2):
  - Neues "erspüren"
  - Neues annehmen
  - Unkonventionelles „zulassen“
  - Disruptionen/ disruptive Ideen annehmen

### **Crystallizing / Verdichten**

- Ziel dieser Phase für Management-U-Prozess:
  - Ideen und Lösungsansätze entwickeln
  - Kristallisieren und
  - Bewusstmachen der Intention und Vision
- Themen:
  - Ideen Konkretisieren
  - Ideen Bündeln

### **Prototyping**

- Ziel dieser Phase für Management-U-Prozess:
  - Alternative Pfade praktisch ausleuchten
  - versuchen was geht
  - heraus finden was nicht klappt
  - Prototypen entwickeln/Prototyping
- Themen:
  - Erproben der Prototypen
  - praktisches Tun
  - erkunden und entwickeln
  - Feedback einholen

### **Performing/Verwirklichen**

- Ziel dieser Phase für Management-U-Prozess:
  - Implementieren!

- Themen:
  - Das Neue praktisch anwenden und institutionell verdrahten

Der Management-U-Prozess rhythmisiert Intention und Kommunikationsqualität entlang des U-Prozesses. In der Anwendung bei Meetings und Workshops gelingt somit die Schaffung von Räumen, um Neues zu denken, zu entwickeln, Implementierungen vorzubereiten bzw. Neues zu implementieren.

#### ■ **Vorgehen**

Ziel ist es, mit den Teilnehmern des Meetings/ Workshops die Änderungen voranzubringen: Oder anders ausgedrückt mit den Teilnehmern durchs „U“ zu gehen.

Die Bausteine des U-Prozesses sind in Veranstaltungs-Agenden und überzuleiten. Damit wird der U-Prozess operationalisiert. Vorbereitung und Durchführung lassen sich anhand der Schrittfolge planen:

##### **Schritt 0 – Begriffe Business und Unternehmens kompatibel gestalten**

Überleitung der Begriffswelt der Theorie U in Business Begriffe und in der Organisation verwendete Begriffe. Die Begriffe der Theorie U sind im geschäftlichen Umfeld ungewöhnlich und somit oftmals unverständlich.

Tabelle 1 gibt hierzu Beispiele.

##### **Schritt 1 – Ziel und Auftragsklärung**

Ziel des „Management-U-Prozesses“ klären

Start und Endpunkt klären

Format vereinbaren

##### Praxis Tipp:

Zu Beginn realistische Abschätzung über den Umfang des Themas, Dauer des Prozesses, Frequenz der Veranstaltung und erforderliche Zeit klären. Häufiger Fehler (gerade bei hausinternen Initiativen): Start mit einer „Wir fangen erst einmal an“-Mentalität. Folge: Der Management U-Prozess kann durch Stückwerk nicht die gesamte Kraft entfalten.

##### **Schritt 2 – Agenda gestalten**

Der U-Bogen dient bei der Gestaltung der Agenda als Leitidee (muss nicht 1:1 übernommen werden)

##### Praxis Tipp:

In der Praxis hat es sich bewährt, auf den Beginn und das Ende jeder einzelnen Veranstaltung und gegebenenfalls des gesamten Veranstaltungszyklus besonderen Wert zu legen:

- Ankommen bewusst gestalten
- Ende des Meetings/ Workshops ritualisierend planen
- Dies kann zum Beispiel mit Skalierungsfragen und Blitzlicht ohne großen zeitlichen Aufwand erfolgen.

### **Schritt 3 – Tools auswählen**

Die Agenda methodisch und Phasen-, Ziel und auftrags-adäquat anreichern.  
Tabelle 2 gibt erste Hinweise für Tools, die sich bei Management-U-Prozessen bewährt haben.

### **Schritt 4 – Durchführen**

#### Praxis Tipps:

Mit Time Boxing die Kreativität der Gruppe fördern.  
Verwendung einer Agilen Agenda.  
Hausaufgaben zwischen Workshops „aufgeben“.

#### ▪ **Varianten**

Beispiel Themenblöcke-Workshop-Reihe:

- Scope
- Problemanalyse
- Lösung- und Ideenfindung
- Prototypen
- Implementierung

#### ▪ **Erfolgsfaktoren**

Wie weit der Vorstoß in das kollektive Unbewusste gehen soll, ist vom Ziel und den Themen abhängig sowie der Bereitschaft des Auftragsgebers/Initiators die Teilnehmenden an der Ausgestaltung der Themenfelder zu beteiligen.

#### ▪ **Fazit**

Der Management-U-Prozess eignet sich immer dann als Orientierung, wenn es darum geht, ausgetretene Pfade in Veranstaltungen zu verlassen. Der U-Bogen fungiert zumindest als Spannungsbogen.

#### ▪ **Weiterführende Informationen und Links**

- Andriof, Cornelia- Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten (German Edition) . Springer Berlin Heidelberg. Kindle-Version.
- Koditek, Thomas- Systemisches Coaching im Prozess: Ein Lern- und Arbeitsbuch der Internationalen Akademie an der Freien Universität Berlin (Deutsch) Taschenbuch
- Scharmer, C. Otto. Theorie U - Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik (Management) (German Edition) . Carl-Auer Verlag. Kindle-Version.
- Scharmer, C. Otto. Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen (Management) (German Edition) (S.2). Carl-Auer Verlag. Kindle-Version.

#### **Verwendungshinweis**

Die Verwendung dieser Toolbeschreibung im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet. Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieser Toolbeschreibung in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.