

## **»Theorie-U«: Akteure beteiligen – Innovative kommunale Veränderungsprozesse gestalten**

*Heinz Hinz, Hans-Günter Garz, Joachim Scholz*

Der gesamte kommunale Sektor – ausgehend von Serviceangeboten in Bildung und Betreuung über die Frage innovativer bürgernaher Beteiligungsprozesse bis hin zur Gestaltung der Infrastruktur (z. B. Kommunale Konzeption zur Ganztagesbildung) – ist derzeit mit massiven Anforderungen hinsichtlich seiner Entwicklungsfähigkeit konfrontiert. Die Mehrzahl kommunaler Handlungs- und Verfahrensweisen sind jedoch bislang nur in geringem Ausmaß dazu geeignet, diesen Herausforderungen – etwa durch die Entwicklung innovativer und optimierter Strategien – angemessen zu begegnen. Überraschen kann dies nicht. Bei den anstehenden Herausforderungen und Aufgaben handelt es sich nämlich um soziale Innovationen. Sie sind im Gegensatz zu rein technischen Innovationen an einer Vielzahl von Einflussgrößen gebunden, die sich einer unmittelbaren Steuerung durch die bekannten Methoden und Strategien der Organisationsentwicklung entziehen. Bei sozialen Innovationsprozessen entsteht immer die Situation, dass etwas Neues geschaffen werden soll, die Bedingungen für das Entstehen des Neuen jedoch unbekannt sind und erst im Prozess selbst generiert werden. Einen möglichen methodischen Zugang, um dieses Dilemma zu lösen, bietet die Theorie-U als Strategie sozialer Entwicklungsprozesse.

### **Grundlegende Herausforderungen kommunalen Handelns**

Wir sehen vor allem drei für den kommunalen Sektor grundlegende Herausforderungen:

Die erste zentrale Herausforderung besteht darin, kommunale Strukturen darin zu unterstützen innovative Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Diese Prozesse müssen in der Lage sein, eine Beteiligungskultur zu etablieren, in der nicht eine Vielfalt Einzelner auf ihre Rechte pocht, sondern in der aus einer Perspektive des gemeinsamen Ganzen gehandelt wird. Ein solcher Prozess tiefgreifender sozialer Innovation kann nur begrenzt durch die Übernahme von Konzeptionen aus dem traditionellen Managementbereich gesteuert werden, da diese nur teilweise mit den Strukturen kommunaler Gemeinschaften kompatibel sind. Kommunen bedürfen eines eigenen sozialen Transformationsmodells, das geeignet ist, den spezifischen Anforderungen von sozialer Innovation in den Bereichen Bildung und Soziales sowie neuer politischer Kultur und bei Fragen der Infrastrukturentwicklung gerecht zu werden.

Zweitens rückt allmählich die Notwendigkeit einer Reform des öffentlichen Sektors ins Bewusstsein der Öffentlichkeit. Dieser wurde in den letzten Jahren durch zahlreiche Interessenskonflikte gekennzeichnet, an denen sich zeigt, dass trotz hoher Kostenaufwendungen oft nur unbefriedigende Ergebnisse erreicht werden. Dieser notwendige Reformprozess kann nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn die vorrangig Beteiligten (u. a.

Verwaltungsangehörige und Führungskräfte, engagierte Akteure in der Kommune) überhaupt erst einmal dazu befähigt werden, einen sozialen Innovationsprozess zu durchschreiten, ohne sich dabei innerlich abzuwenden und in der Folge Partikularinteressen zu verfolgen.

Drittens stehen sämtliche kommunale Bildungseinrichtungen – von der Kindertagesstätte bis zur beruflichen Bildung – vor einer paradigmatischen Wende des Lernkonzepts, die eine Abkehr vom lernzielorientierten Ansatz hin zu einem am Kompetenzerwerb orientierten inklusiven Bildungsangebot beinhaltet. Dies erfordert einen Abschied von den traditionellen Bildern in Schule, Aus- und Weiterbildung und Unterricht, denn das geforderte zeitgemäße Bildungskonzept kann nicht als lineare Fortschreibung der Trends aus der Vergangenheit entwickelt werden.

So unbestritten die Dringlichkeit dieser paradigmatischen Wende angesichts dramatischer Umfeldveränderungen ist, so schwierig erweist sich deren konkrete Umsetzung. Hier ist ein Neudenken gefordert, das sich auch in innovativen Methoden und Organisationsmodellen abbildet.

Der Hintergrund für unzureichende und mangelhafte Problemlösefähigkeiten in Teilen der kommunalen Verwaltungen besteht unserer Analyse nach darin, dass viele kommunale Institutionen kein Konzept besitzen, um authentisches Handlungswissen zu generieren, welches sie darin unterstützen könnte, die genannten Herausforderungen proaktiv und sozial innovativ zu bewältigen. Zu oft beschränken sich Reformstrategien auf den Versuch der bloßen Optimierung tradierter Strukturen und Konzepte. Dagegen ist vielmehr ein veränderter kommunaler Zugang gefordert, der mit einer neuen Qualität des Wissens über soziale Innovationsprozesse einhergehen muss.

Ein Schlüssel für den Wandel im kommunalen Handeln besteht in einer neuen Form der Begleitung und Unterstützung von kommunalen Führungskräften. Wenn die beschriebenen Herausforderungen bewältigt werden sollen, dann stehen die Führungskräfte im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Ihnen kommt bei der Entwicklung von sozialen Innovationsstrategien eine besondere Bedeutung zu. Sie sind mit der Koordination und Ausführung kommunaler Entwicklungsziele beauftragt, haben Vorbildfunktion und wirken auf die Verhaltensaspekte der Verwaltungskultur direkt ein. Bedeutsam ist hier beispielsweise ein partizipatives Führungsverhalten innovativen Handelns im Gegensatz zu autoritär-hierarchischem Führungshandeln zu nennen, Transparenz ist Geheimniskrämerei vorzuziehen, offene und aufrichtige Kommunikation stärkt langfristig die Glaubwürdigkeit. Zielorientiertes Problemlöseverhalten und dialogische Feldaufmerksamkeit unterstützen die Entstehung einer Vertrauenskultur und die Entwicklung innovativer Strategien (vgl. Burow 2007, Goleman 2004). Die Kompetenz und Qualifikation des Vorgesetzten hinsichtlich dieser Variablen beeinflusst wesentlich, ob kommunale Institutionen nur aus dem Zentrum ihrer eigenen Grenzen handeln oder auch jenseits ihrer organisationalen Grenzen in einer sich wandelnden Umwelt und sich entwickelnden Zukunft zu handeln vermögen.

## **Was hindert soziale Systeme daran, gegenwärtige und zukünftige Entwicklungsaufgaben erfolgreich zu gestalten?**

Die Wirklichkeit sozialen Wandels unterscheidet sich in Kommunen und Unternehmen nur graduell. So kommen eine Reihe von Untersuchungen (z. B. Loebbert 2006) weitgehend übereinstimmend zu der ernüchternden Erkenntnis, dass in den achtziger und neunziger Jahren bis zu 70 Prozent aller Versuche versagten, soziale Systeme, seien es Non-Profit-Organisationen oder wirtschaftliche Unternehmen mit den bisherigen Innovationsstrategien tiefgreifend zu erneuern und zukunftsorientiert zu gestalten (so z. B. auch die Kritik Peter Senge 2000). Organisationsentwickler des Massachusetts Institute of Technology (MIT) heben hervor, dass es nicht oder nur unzureichend gelang, angemessene Antworten auf die aktuellen oder absehbaren Herausforderungen insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Ökologie und Demokratieentwicklung zu finden. Die Frage ist, warum es trotz erheblicher Bemühungen nicht oder nur in Ausnahmefällen gelang, nachhaltig wirksame Entwicklungen zu initiieren. Was hindert soziale Systeme daran, gegenwärtige und zukünftige Entwicklungsaufgaben hinreichend zu gestalten?

Angesichts des Scheiterns selbst im Bereich der Wirtschaft, der sich als innovativer Vorreiter betrachtet, verwundert es nicht, dass auch im Bereich des kommunalen Handelns die eingeleiteten Maßnahmen zumeist nicht den erwarteten Erfolg nach sich zogen, sondern eher institutionelle AbwehrROUTINEN (Argyris) mobilisierten. Möglicherweise ist eine Erklärung hierfür, dass gerade die im kommunalen Handeln ergriffenen Strategien oft auf Konzepten fußen, die aus der Wirtschaft entlehnt sind. Umso dringlicher erscheint es, soziale Innovationsstrategien zu praktizieren, die den spezifischen Anforderungen des kommunalen Sektors gerecht werden. C. O. Scharmer von der MIT Sloan School of Management, Society for Organizational Learning entwickelte hier das Konzept der »Theorie-U«. Er hat über 150 weltweit führende Wissenschaftler und Manager interviewt und auf dieser Basis eine innovative soziale Entwicklungstheorie formuliert, die zwei zentrale Thesen beinhaltet:

Er fordert erstens einen grundlegenden lerntheoretischen Paradigmenwechsel. Dem konventionellen Lernzirkel von Führungskräften läge ein Lernen aus der Erfahrung der Vergangenheit zu Grunde. Die neuen Herausforderungen bedürften aber eines grundsätzlich anderen Lernzirkels, den er als »Presencing« bzw. »U-Prozess«, als Lernen an einer »auftauchenden« Zukunft (»learning from emerging futures«) bezeichnet (vgl. Scharmer 2000). In diesem grundlegend neuen Verständnis von Lernen und Arbeiten, tritt der Mensch selbst als Träger von Innovation in Erscheinung. Dieser Ansatz trägt dem natürlichen und sozialen Kontext menschlichen Handelns Rechnung und ist aus Sicht Scharmers die Voraussetzung, die absehbaren Herausforderungen, insbesondere die wachsende Komplexität sozialer Innovation zu bewältigen.

In einer zweiten zentralen These postuliert Scharmer die Wirkungskraft der inneren Haltung der Akteure und engagierter Beteiligter auf das Ergebnis ihrer Handlungen (2007 und 2004 in Zusammenarbeit mit Senge, Jarworski et al.). Hier wird deutlich, dass die innere Haltung der Personen (z. B. Vertrauen vs. Kontrolle/Misstrauen) maßgeblich das generative Potenzial der Organisation steuert. Es zeichnet sich speziell bei Scharmer (2007) ab, dass bestimmte innere Haltungen der Handelnden – z. B. gewahr- und aufmerksam sein, sich zurücknehmen

können, innere Ruhe wahrnehmen, innere Stille, »reines« Denken und »reine« Absicht praktizieren, Dialogfähigkeit (vgl. D. Bohm, B. Isaacs, M. Buber) massiven Einfluss auf die Entwicklung eines innovativen Feldes besitzen.

Diese »Softskills« erreichen im Gegensatz zu klassischen »Hardskills« der Managementtheorie eine Tiefenstruktur der Organisation, aus der sowohl das potenziell Neue realisiert werden kann, als auch eine grundlegend andere Qualität von Wissen erzielt werden kann, das aus der unfragmentierten, die Oberflächen- und Tiefenstruktur umfassende Ganzheit des sozialen Felds herrührt.

Ausgerechnet kommunale Institutionen agieren aber häufig fragmentierend. Sie sind oftmals nicht in der Lage, das Ganze und die Relevanz des Ganzen, des unfragmentierten Feldes zu erkennen und authentische Antworten auf Herausforderungen zu geben. Ein zentrales Ziel unseres Ansatzes besteht deshalb darin, kommunale Institutionen und deren Akteure in die Lage zu versetzen, soziale Innovationsstrategien zu entwickeln, die Zugänge zu Feld- und Handlungswissen im sozialen Feld ermöglichen (Wissen zweiter und dritter Ordnung: reflection-on-action / reflection-in-action).

### **Weshalb zeigen traditionelle Handlungsstrategien von Führungskräften in Innovationsprozessen eine nur sehr begrenzte Wirkung bzw. kaum eine soziale Nachhaltigkeit?**

Den auf Innovation und Wandel zielenden Interventionen traditioneller Verwaltungsstrategien liegen in der Regel Erkenntnisse zugrunde, die an der Oberfläche von Organisationen – unter Ausblendung von deren Tiefe – gewonnen wurden. Die Prämisse, auf der dieses Handeln gründet, setzt voraus, dass sich mit der Beschreibung und Analyse der Oberfläche (Ist-Analyse) eine gültige Diagnose und vollständige Bewertung der zu bewältigenden Aufgaben in der Organisation erstellen lässt. Auf dieser Basis sollen Interventionen eine tiefgreifende Wirkung erzielen.

Mit diesem Vorgehen wird aber wissentlich oder unwissentlich die tiefere soziale Dimension, die sowohl Organisation wie ihre Akteure umfasst, als unzulänglicher oder unerheblicher Faktor ausgeschlossen. Exakt dieser Ausschluss der Prozesse unterhalb der Oberfläche mit dem ihnen innewohnenden Innovationspotenzial wird zur Fehlerquelle und zum blinden Fleck traditioneller Managementstrategien. Daher können Interventionen, die auf traditionellen Vorgehensweisen beruhen, nur kurzzeitige Effekte bewirken und tragen oft nur zur oberflächlichen Reorganisation von Institutionen oder sozialen Gemeinschaften bei. Die Hoffnung auf eine tiefgreifende Erneuerung oder die Erwartung, das wirklich Notwendige und Neue zu erkennen, kann auf dieser Basis nur selten erfüllt werden. Die Interventionen und die durch sie hervorgerufenen Prozesse, Veränderungen und Entwicklungen erweisen sich zu oft nur als Teufelskreis eines Actio-Reactio Mechanismus, in dessen Zentrum ein Lernen aus Vergangenem steht. Dieses Lernen und »Sich-Orientieren« an der Vergangenheit schließt die Aussicht auf ein konstruktives Handeln in der Gegenwart und auf den Kontakt mit dem Neuen, mehr oder weniger aus.

Der mechanistische Reflex des traditionellen Lernmodus besteht in einer unreflektierten Strategie des »Downloading« verfügbarer Handlungsoptionen aus der Vergangenheit und im Fragmentieren komplexer Ereignisse. Man lässt sich dabei nicht auf transformative Prozesse des Gegenwärtigen ein bzw. nutzt nicht das unsichtbare Potenzial unterhalb der Oberfläche. Im traditionellen Lernmodus werden Routinen abgerufen und Skills aktualisiert, die auf vergangene Ereignisse gerichtet sind. Sie stellen die Vergangenheit dar, sie spalten und fragmentieren das transformative soziale Potenzial, von dem aus das Neue in die Welt kommen will. In der Folge entsteht mehr oder weniger das deutliche Gefühl, sich unaufhörlich zu repetieren, und »neuen Wein in alte Schläuche« zu gießen.

Die Problematik dieser Strategie des Downloading liegt in deren mentalen Auswirkung auf das soziale Feld in Organisationen oder Kommunen, weil sie eine soziale Ganzheit in Bruchstücke zerlegt und Akteure jenseits aller innovativen Potenziale isoliert. Die Akteure erscheinen als fragmentierte und fragmentierende Ichs in einem fragmentierten Feld. Isolation und Fragmentierung, Spaltung und Abspaltung werden die zentralen Mechanismen innerhalb der sozialen Gemeinschaft. Das zentrale Schema des fragmentierenden ICH lautet: ICH im Gegensatz bzw. in Abgrenzung zu DIR, ICH im Gegensatz bzw. in Abgrenzung zu ANDEREN, ICH im Gegensatz bzw. in Abgrenzung zur ORGANISATION, ICH im Gegensatz in Abgrenzung zur WELT und bildet damit die Grundlage einer Misstrauenskultur mit den typischen Erscheinungen wie abschotten, verschanzen, bloßstellen und auf sein Recht pochen. Die Folge ist, dass die Akteure unfähig werden, sich auf das tiefere Potenzial der Organisation zu beziehen und die in ihm verborgene Wirklichkeit von Sinn- und Energieereignissen wahrzunehmen. Sie verlieren damit den Zugang zu den kreativen Entwicklungen, die immer schon im Feld vorhanden sind und die manche Autoren (z. B. Surowiecki 2006) als »Weisheit der Vielen« bezeichnen.

Hier setzt C. O. Scharmer (2005, 2009) mit dem neuen Konzept der Theorie-U und dem daraus resultierenden U-Prozess an. Anstatt auf eine wahrgenommene soziale Herausforderung allzu schnell mit gewohnheitsmäßigen Handlung bzw. Reaktionen zu antworten, setzt er auf die Fähigkeit, die Herausforderung neu wahrzunehmen, neu zu erspüren und neu zu erforschen. Es geht darum, die Herausforderung mit allen Sinnen wahrzunehmen und zu erspüren und den Kern der zumeist komplexen Aufgaben zu erfassen – es geht um das Erkennen authentischer Anforderungen. Dies ist der allererste Schritt, um Klarheit über ein zukunftsweisendes innovatives Handeln zu bekommen und die gewohnheitsmäßigen Lösungsansätze zu verlassen.

Scharmer fand in mehr als hundert geführte Interviews mit erfolgreichen Führungskräften und Wissenschaftlern heraus, dass Menschen, die auffallend innovativ sind, über das Phänomen »Presencing« verfügen. Erst der Weg des Verlassens oder auch Loslassens der Oberflächenstruktur hin zur Tiefenstruktur – beispielsweise über Methoden wie »first person story« und »durch das Nadelöhr gehen« – ermöglicht den Zugriff auf die eigenen kreativen Quellen und die eigene innovative Gestaltungskompetenz.

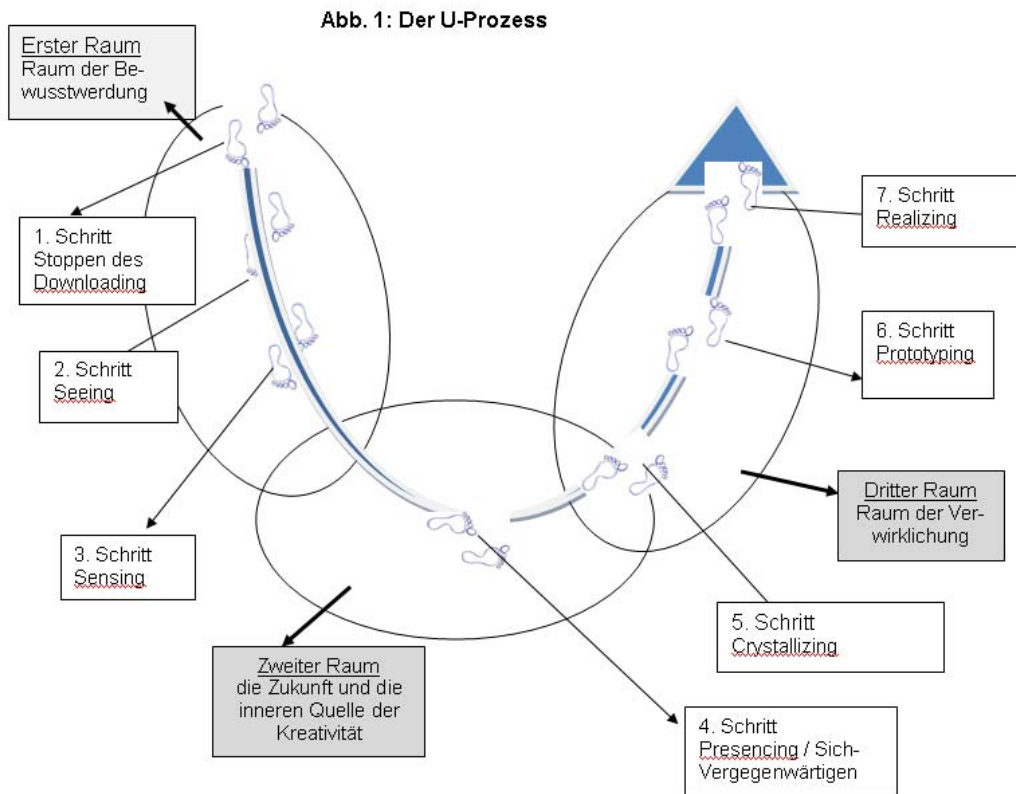
## **Der U-Prozess – ein Ansatz zur Initiierung und Begleitung innovativer kommunaler Entwicklung**

### *Der erste Raum im U-Prozess – Raum der Bewusstwerdung*

#### **1. Schritt: Stoppen des Downloadings**

Die größte Schwierigkeit, die gewohnheitsmäßigen Strategien und Denkmuster bei der Bearbeitung von umfassenden sozialen Anforderungen zu verändern, ergeben sich bei der Wahrnehmung und der ersten Annäherung. In einer schnelllebigen Zeit, in der sich alle als Getriebene fühlen und schnelle einfache Lösungen erwartet und diese begrüßt werden, besteht die Gefahr, dass man die Wahrnehmung und Aufmerksamkeit gegenüber den gestellten sozialen Anforderungen nicht verändern kann. Dies ist jedoch der entscheidende Schritt für die Entwicklung neuer Denkweisen und neuer innovativen Lösungsansätze, wie sie im U-Prozess entwickelt werden. Es geht darum, die Anwendung gewohnheitsmäßiger erfolgreicher Lösungen aus der Vergangenheit, den Prozess des Downloadings, der unreflektiert auf die neuen Herausforderungen angewendet wird, zu verhindern bzw. zu unterbrechen.

Dieser Prozess des Unterbrechens gewohnheits- und vergangenheitsorientierter Lösungsmuster (Suspension) ist die Eintrittskarte in die Tiefenstruktur bzw. in das kreative Feld (Burow/Hinz 2003). Es ist der zentrale Schritt auf dem Weg, die Oberflächenstruktur zu verlassen und das eigene fragmentierende Denken zu unterbrechen. Allerdings ist dies auf Grund eigener prägender Erfahrungen in der Lebens- und Berufsbiografie und den damit erworbenen mentalen Modellen und den Lösungsstrategien des »Mehr oder weniger von demselben« gar nicht so einfach zu realisieren. Andererseits ist die Illusion des Downloadings bewährter Strategien auch nicht für jeden sofort ersichtlich, da der Geschwindigkeitsdruck und der Wunsch nach schnellen Lösungen im Umfeld und bei einem selbst, sehr übermächtig sind. Gelingt diese Unterbrechung, die Suspension des Downloadings nicht, bleiben alle Handlungen an der Oberfläche bzw. zementieren sie die Fragmentierung der unterschiedlichen Perspektiven und festigen die einmal eingenommenen Standpunkte. Es zeigt sich eine scheinbar nicht auflösbare Erstarrung aller Positionen – zumeist als formuliertes Ergebnis aller Beteiligten: »alter Wein in neuen Schläuchen«.



## 2. Schritt: Seeing

Im zweiten Schritt geht es darum, die Wahrnehmung hinsichtlich der sozialen Herausforderungen zu differenzieren und zu vertiefen (Seeing). Es geht darum, ihren Kern deutlicher zu erkennen. Das bedeutet, dass sich die Teams, Führungskräfte und Organisationen von ihren alltäglichen Denk- und Bewertungsmaßstäben lösen. Entscheidend an diesem Prozess ist jedoch nicht mit einer klassischen Ist-Analyse über Daten und Zahlen zu starten, sondern es geht darum, den Kern der Herausforderungen und die entsprechenden Fragenstellungen ganzheitlich zu erfassen. Von großer Bedeutung ist in diesem Raum die Auseinandersetzung mit wirklich an Veränderung interessierten Personen (Stakeholder) und Schlüsselpersonen (Key-Persons). Hier können beispielsweise Interviews durchgeführt werden, die nach spezifischen Dialogkriterien aufgebaut sind (vgl. Hinz/Garz 2005).

Kommt eine Organisation, Team oder Führungskraft nicht über diesen Schritt, über die Ausdifferenzierung der Wahrnehmung hinsichtlich der gestellten Anforderungen hinaus, fallen sie in die alten Muster des Downloadings zurück. Die Leute haben sich zwar angestrengt, zeigen sich engagiert und haben in hohem Maße ihre Energie eingesetzt – aber es ist alles beim Alten geblieben bzw. die Lösungen werden dem Aufwand in keinsten Weise gerecht. Oft verhindern gerade beim Eintauchen in diesen ersten Raum die Stimmen des »gewöhn-



heitsmäßigen Urteilens«, die Stimmen des »Zynismus« und die Stimmen der »Angst«, dass die Beteiligten aus dem Prozess aussteigen bzw. nicht in diesem ersten Raum bleiben.

### **3. Schritt: Sensing**

Wird der Kern der sozialen Herausforderungen und die dazugehörigen Fragen deutlicher, sind die Beteiligten in der Lage sich tiefer mit der Herausforderungen und den sich daraus ergebenden Anforderungen zu beschäftigen. Sie können sich nun in einer anderen Qualität mit den zukünftigen Aufgaben auseinandersetzen. Die Fragmentierungen, die an der Oberfläche noch deutlich wahrgenommen werden können, lösen sich langsam auf. Es werden unterschiedliche Perspektiven eingenommen, Lernreisen werden unternommen, Dialogveranstaltungen und Formen prozessorientierter Zukunftsmoderation werden durchgeführt. Die Beteiligten generieren gemeinsam ein kreatives Feld (vgl. Burow 2002, Burow & Hinz 2003) in dem die gemeinsame Basis der Beteiligten in den Mittelpunkt rückt. Bisherige Fragmentierungen lösen sich auf, langsam tritt das Gefühl der Gelassenheit ein. Das Loslassen von alten Strategien hat begonnen und der Kontakt zu den tieferen Quellen der Kreativität und innovativen Gestaltungskompetenzen kann hergestellt werden. Es entstehen neue gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten.

### *Der zweite Raum im U-Prozess – die Zukunft und die inneren Quelle der Kreativität*

#### **4. Schritt: Presencing / Sich-Vergegenwärtigen**

Wird der Prozess der Bewusstwerdung und des Loslassens erreicht, wird »das Nadelöhr« durchschritten. Es kommt zum Eintritt in den entscheidenden Raum, welcher den Zugriff auf die inneren Quellen der Kreativität ermöglicht (Presencing). Nun wird den Beteiligten deutlich, was der Kern der Herausforderung ist. Wesentliches kann von Unwesentlichem unterschieden und Gewohntes losgelassen werden, der erste Schritt der Neues und Unbekanntes ermöglicht, kann gewagt werden. Für Organisationen, Teams wie auch für einzelne Personen stellen sich die Fragen »Wer bin ich / Wer sind wir?« und »Was ist meine / unsere Aufgabe?« Hier beginnt mit dem Kontakt zur Quelle der Kreativität die Erkenntnis für ein tieferes Verständnis für den Veränderungsprozess. Dieser Zustand ist für alle Beteiligten deutlich wahrnehmbar. In der Regel wird er durch »first person stories« eingeleitet. Diese persönlich bedeutsamen erzählten Wahrnehmungen, Erlebnisse und Begegnungen deuten darauf hin, dass der zweite Raum betreten wurde.

Dieser Schritt wird deshalb auch als Schritt durch das »Nadelöhr« bezeichnet, weil sich hier entscheidet, ob gemeinsame Verantwortung und gemeinsame Vereinbarungen entstehen. An diesem Punkt erfinden sich das Team – oder die Organisationen – neu. In diesen Momenten werden der Raum und der bestehende Kontext deutlich emotional aufgeladen, die beteiligten Personen befinden sich im »Hier und Jetzt« die Gegenwart und die emergierende Zukunft treffen aufeinander. Jetzt entstehen klare und gemeinsam geteilte Absichten und Visionen. Die Konzentration auf das Wesentliche wird erreicht. Je öfter diese vertiefte Wahrnehmung geübt wird, je mehr eine Führungskraft, ein Team oder Organisation in diese Tiefe eintaucht und gemeinsam lernt, umso intensiver erleben sie das Phänomen des Sich-Vergegenwärtigens (Presencing).



Dieser Aspekt der Konzentration auf die Quelle der Kreativität, auf das eigene wahre Selbst kann auf sehr vielfältige Art und Weise erreicht werden. Es gelingt u. a. durch speziell darauf ausgerichtete Gruppenaktivitäten, Formen prozessorientierter Zukunftsmoderation, durch Bewegungsaktivitäten, Musik, Literatur oder Kunst oder auch durch Meditation.

### *Der dritte Raum im U-Prozess – Raum der Verwirklichung*

#### **5. Schritt: Crystallizing**

Nach dem Durchschreiten des zweiten Raumes und mit dem Übergang in den dritten Raum der Verwirklichung werden die Ausgangspunkte für den weiteren kreativen Prozess entwickelt. Die erweiterte Wahrnehmung des Presencing ermöglicht einen tieferen Umsetzungsprozess, der nicht geradlinig verläuft, sondern ist ein Wechselspiel zwischen Inspiration und Experimentieren. Beim Crystallizing werden die Absicht und die Vision konkretisiert und immer wieder im organisatorischen Kontext gespiegelt und diskutiert. Es handelt sich um einen iterativen Planungsprozess. Es geht darum, offen für Kritik und Anregungen zu sein und zugleich zu entscheiden, wie der Fokus gehalten werden kann.

#### **6.Schritt: Prototyping**

Auch beim nächsten Schritt, dem Prototyping, wird nicht gleich der »große Wurf« getätigt, sondern es wird ein lebendiger Mikrokosmos der Gesamtidee geschaffen. Ein emergierendes Konzept wird bereits in einem frühen Stadium präsentiert, um von allen relevanten an Veränderung interessierten Beteiligten und Schlüsselpersonen Feedback einzuholen. Dieses Feedback fließt in den iterativen Lern- und Entwicklungsprozess zurück.

Scharmer benennt u. a. zentrale Schritte:

- Arbeite konzentriert am Thema.
- Untersuche einfach und schnell und verändere dann. Mache frühzeitig Fehler und lerne daraus.
- Entwickle das Modell mit der niedrigstmöglichen Auflösung.

Von vielen der von Scharmer interviewten Unternehmern und Innovatoren wurde die Wichtigkeit dieser Art von Improvisation, Prototyping und Experimenten betont. Prototyping spiegelt das bestmögliche Verständnis einer Situation oder eines Prozesses zum jeweiligen Zeitpunkt wider.

Besonders in Umfeldern, wo Menschen unterschiedlicher Disziplinen eine gemeinsame Entscheidung treffen müssen, ist es für gute Kommunikation wichtig, zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen. Prototyping unterscheidet sich von ingenieurmäßigem Testen, weil der Prozess offener und explorativer ist. Zu Beginn wird keine fertige Spezifikation erstellt, sondern sie entsteht im Laufe des Entwicklungsprozesses. Man muss sich hier von der eigenen Haltung lösen, es gleich beim ersten Mal richtig machen zu müssen. Auch die Annahme,

man müsse genau wissen, wie man etwas macht, bevor man anfängt, es zu tun, wird beim Prototyping außer Kraft gesetzt.

### **7. Schritt: Realizing**

Erst wenn der Prototyp optimiert ist, geht es an die vollständige Umsetzung (Realizing). Durch den bis dahin durchlaufenen tiefen Prozess unterscheidet sich auch die Umsetzung und ermöglicht wirkliche Transformation. Es geht darum, dass sich die Erfahrung aus dem Presencing und aus der Wahrnehmung der sich anbahnenden Zukunft in den Produkten und Dienstleistungen ebenso widerspiegeln wie in den dazugehörigen Strukturen und Prozessen.

### **Fazit – Was ist zu tun?**

Globalisierung, demografische Entwicklung, zunehmende wirtschaftliche und gesellschaftliche Dynamik und Komplexität sowie die hohe Veränderungsgeschwindigkeit schreien förmlich nach einem anderen Denkmuster. Um diese Aufgabe anzugehen bedarf es eines grundlegenden mentalen Wandels, gewissermaßen einer mentalen Umstellung wie wir ihn – mit Bezug auf Scharmer – in der Theorie des »Shift of Mind« und »Shift of Knowing« beschrieben haben (Hinz/Garz 2005,2006). Die Erkenntnis darüber, was sich im sozialen Feld der Kommune ereignen möchte, was in die Welt kommen möchte, was an die Oberfläche gelangen möchte und als soziale Zukunft Gestalt annehmen will, diese Erkenntnismöglichkeit erwächst mit dem Zugang zum tieferen Potenzial des sozialen Feldes im Presencing.

Presencing und der damit verbundene U-Prozess, ist mehr als ein methodisches Vorgehen in Veränderungsprozessen oder eine Methode zur Bewältigung von Herausforderungen. Der U-Prozess in seiner tieferen Bedeutung stellt eine innere Haltung dar, die Menschen zu ihrer persönlichen Quelle der Kreativität bringt. Durch den Zustand »Presencing« finden die Menschen heraus, was Ihre zentrale Aufgabe bei der Bewältigung einer komplexen Herausforderung ist. Es kommt bei den Beteiligten zu einem Zustand, in dem sie mit Kopf, Herz und Hand bei der Sache sind und konsequent handeln. Begleitend zu diesem Prozess entsteht ein kreatives Feld, in dem Menschen innovativ eine authentische Herausforderung konstruktiv bewältigen können. Es entsteht ein vitaler und kreativer Zustand des Tuns.

Menschen, die sich dieser Haltung anschließen, erleben sich selbst wirksam, sie steuern ihre Entwicklung selbst, und lernen in größeren Zusammenhängen zu denken und zu handeln. Diese Personen, Teams und Organisationen kommen gut mit Vielfalt und Andersartigkeit zurecht. Sie verfügen über die hohe Kunst der Entwicklung kreativer Felder (Burow 2002) und besitzen dadurch ein hohes Maß an innovativer Gestaltungskompetenz (Hinz/Garz 2005).

Ein Beispiel für die Anwendung der Theorie in der Praxis der Stadtentwicklung stellt die Arbeit im »Netzwerk Soziale Stadt – Bildung und Soziales« in Neckarsulm dar (siehe Beitrag Scholz in diesem Themenschwerpunkt).

## Literatur

---

Argyris, C. (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Aulerich, G.; Fischer, E.; Hinz, H.; Keiser, S.; Schicke, H. (2004): Personalentwicklung und Professionalisierung durch »Kompetenzorientierte Lerngestaltung«. In: Kompetenzorientierte Lerngestaltung: Ein Konzept zur Personalentwicklung und Professionalisierung in Weiterbildungseinrichtungen (hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. /Projekt Qualifikations- Entwicklungs-Management. Berlin.

Bohm, D. (1998). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart. Klett-Cotta.

Burow O. A. (1999): Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.

Burow O.A. (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Burow O.A. (2008). Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung \_ Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird. In: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, 4, 2-18.

Burow, O.-A./Hinz, H. (2003): Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungs-System– EPOS. IN: QUEM-report Schriften zur beruflichen Weiterbildung Heft 76/Teil II, S. 445 ff. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen PE/OE-Konzepte Zwischenergebnisse von Projekten.

Burow, O.-A./Hinz, H. (2005). Hg.: Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personalentwicklung- und Organisationsentwicklung. Kassel universtiy press.

Fischer, E. / Keiser, S. (2007): Professionalisierung und Kompetenzentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. QUEM-Materialien 80, Berlin; Quelle: [www.abwf.de](http://www.abwf.de).

Fischer, E. (2007a): Der »Konzeptionelle Arbeitsraum« als Instrument zur Validierung subjektiver Theorien in Kompetenzentwicklungsprozessen. In: Lernkulturwandel – Selbsterneuerung der Professionalität in Organisationen beruflicher Weiterbildung. QUEM-report , Heft 100. S. 73 – 92.

Fischer, E. (2007b): Zur Konstruktion von Wissen auf der Basis subjektiver Theorien. In: Lernkultur, Kompetenzentwicklung, Forschungskultur – Wissenschaftliches Begleiten von Verbundprojekten. QUEM-report, Heft 97. S. 65 – 88.

Fend, H. (1998): Qualität im Bildungswesen. Schulforschungen zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim: Juventa.

Fend, H. (2008): Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: VS Verlag.

Helmke, A. (2008): Unterrichtqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Kallmeyer-Verlag.

- Hinz, H. (1997): Arbeitsplatz Förderschule – Belastungsbedingungen und Bewältigungsstrategien, - Eine empirische Untersuchung über das Anforderungsprofil und die Bewältigungsstrategien von Lehrkräften an Förderschulen in Baden-Württemberg. Interventionsmöglichkeiten auf individueller, qualifizierender und bildungspolitischer Ebene - Peter Lang Verlag.
- Hinz, H.: (2002): Neue Organisationsformen und Kooperationsmodelle in der Aus- und Weiterbildung – Führung in Veränderungsprozessen. Studie für ABWF Berlin.
- Hinz, H. (2003): Entwicklungen wirkungsvoll und erfolgreich initiieren. In: Weiterlernen – neu gedacht. Erfahrungen und Erkenntnisse. In: QUEM-Report Heft 78, S. 83 – 94.
- Hinz, H./Burow, O.-A. (2004): Auf dem Weg zum Kompetenzzentrum für selbst organisiertes und kooperatives Lernen. In: Kompetenzorientierte Lerngestaltung. Ein Konzept zur Personalentwicklung und Professionalisierung in Weiterbildungseinrichtungen. S. 95-150.
- Hinz, H./Garz, H.-G.(2001): Entwicklungen initiieren. In: Pädagogische Impulse. Zeitschrift des Fachverbandes für Behindertenpädagogik in Baden-Württemberg 4/2001, 34.Jg. S. 256-262.
- Hinz, H./Garz, H.-G. (2007): Shift of Mind – Bewusstseinswandel und innovative Gestaltungskompetenz Zukünftige Entwicklungen erkennen, befördern und entstehen lassen. In: Lernkulturwandel Selbsterneuerung der Professionalität in Organisationen beruflicher Weiterbildung Quem-Report Heft 100 S. 155-194.
- Hinz, H./Garz, H.-G. (2007): Das Konzept der »Innovativen Gestaltungskompetenz« – Führung jenseits des traditionellen Managements. Innovationsförderliche Konzepte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. In: Streich, D./Wahl, D.(2007): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. S.401-415 Campusverlag.
- Hollander, E. P. (1995): Führungstheorien – Idiosynkrasiekreditmodell. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, S. 926-940.
- Hüther G. (2004): Die Macht der inneren Bilder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Keiser, S. (2007): Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen als arbeitsintegrierte und prozessorientierte Kompetenzentwicklung. QUEM-report , Heft 100. S. 93 – 154.
- Loebbert, M. (2006): The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen. Leonberg.
- Patzner, G. (2005): Schule im Kontext neoliberaler Gouvernementalität. In: Kontrollgesellschaft und Schule. Wien.
- Rolff, H.G.(2007,2): Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim: Beltz.
- Scharmer, C.O. (2000): Presencing: Learning From the Future As It Emerges. On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change. Presented at the Conference On Knowledge and Innovation, May 25-26, 2000, Helsinki

School of Economics, Finland, and the MIT Sloan School of Management, OSG, October 20th, 2000; Claus Otto Scharmer MIT Sloan School of Management, Society for Organizational Learning; [scharmer@MIT.EDU](mailto:scharmer@MIT.EDU).

Scharmer C.O. (2007): Theory U: Leading from the Future as it Emerges. Cambridge, MA: SoL Press.

Schley W. & Schratz M. (2006): Leadership – eine vernachlässigte Dimension der Führungsdebatte. In: Journal für Schulentwicklung, 1, S.86-97.

Senge, P. (2000): The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tief greifender Veränderungen in Organisationen. Wien, Hamburg.

Senge, P. et al. (2004): Awakening Faith in an Alternative Future. In: Reflections. The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change. Vol.5, Number 7, S.1-11. [reflections.sololine.org](http://reflections.sololine.org).

Senge P., et. al: (2008): [The Presence: Human Purpose and the Field of the Future.](#)

Spitzer M. (2002): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Berlin: Spektrum.

Surowiecki, J. (2005): Die Weisheit der Vielen — Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können. München: C. Bertelsmann.

---

## Autoren

**Dr. Heinz Hinz** ist pädagogischer Leiter des Kompetenzzentrums und der Akademie Silberburg in Stuttgart sowie Lehrbeauftragter der Universität Kassel mit dem Schwerpunkt: Pädagogische Personal und Organisationsentwicklung. Seine inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte sind: Führungsfortbildung; Lernkultur Kompetenzentwicklung; Zukunftsorientierte interkulturelle Personalentwicklungsstrategien; Führung jenseits des traditionellen Management; Umgang mit Belastungen in Organisationen; Großgruppenverfahren und ihre Anwendung in Bürgerbeteiligungsprozessen und in der Entwicklung kommunaler Bildungskonzeptionen; Aktions- und Feldforschung.

**Dr. Hans-Günter Garz** ist Diplompsychologe und Sonderpädagoge. Er ist Lehrbeauftragter im Fach Psychologie der iB Fachhochschule Stuttgart und darüber hinaus Fortbildner für Führungskräfte. Seine inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte sind: Aktionsforschung, Organisationsentwicklung und Führungshandeln, Systementwicklung; Beratung kommunaler Projektentwicklung; Lernkulturwandel, Praxisbezogene Reflektion, Praxisbegleitung und Supervision; Psychologie und Erziehungswissenschaft; Anwendung der Psychoanalyse in der Pädagogik, Behindertenpädagogik, Entwicklung inklusiver Bildungsangebote.



**Joachim Scholz** ist Oberbürgermeister der Großen Kreisstadt Neckarsulm. Nach seiner Ausbildung im gehobenen nicht technischen Verwaltungsdienst, die er als Diplom-Verwaltungswirt abschloss, wurde er 1990 zum Hauptamtsleiter der Gemeinde Rohrdorf im Kreis Calw berufen. 1991 wechselte Joachim Scholz zum Landratsamt Esslingen, wo er als stellvertretender Sachgebietsleiter im Kommunalamt tätig war. Von 1993 an leitete er das Hauptamt der Stadt Bad Wimpfen, bevor er im Juli 1996 in Steinheim an der Murr (Kreis Ludwigsburg) zum Bürgermeister gewählt wurde.

**Kontakt:**

Heinz Hinz

Kompetenzzentrum Silberburg

Akademie Silberburg Stuttgart

Silberburgstr. 23

70176 Stuttgart

Telefon: (07 11) 2 27 55 20

E-Mail: [hinz@Schulzentrum-Silberburg.de](mailto:hinz@Schulzentrum-Silberburg.de)

[www.schulzentrum-silberburg.de](http://www.schulzentrum-silberburg.de)

Hans-Günter Garz

Sonderschuldirektor

Schule am Buchenberg

Sonnenbühlstr. 32

78464 Konstanz

E-Mail: [garz@buchenberg.konstanz.de](mailto:garz@buchenberg.konstanz.de)

[www.buchenbergschule.de](http://www.buchenbergschule.de)

Joachim Scholz

Oberbürgermeister Neckarsulm

Marktstraße 18

74172 Neckarsulm

Telefon: (0 71 32) 3 50

E-Mail: [joachim.scholz@neckarsulm.de](mailto:joachim.scholz@neckarsulm.de)

[www.neckarsulm.de](http://www.neckarsulm.de)



**Redaktion Newsletter**

---

Stiftung MITARBEIT  
Netzwerk Bürgerbeteiligung  
Redaktion Newsletter  
Bornheimer Str. 37  
53111 Bonn  
E-Mail: [newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de](mailto:newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de)