



Michael Wyrsh

Theorie U von Otto Scharmer in der Praxis

Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Human Capital Management
(MAS Human Systems Engineering)

1. Gutachter: Prof. Andreas König
2. Gutachter: Ute Thumm
vorgelegt von: Michael Wyrsh
vorgelegt am: 1. 3. 2013

Vorwort

Wir können Probleme nicht mit den gleichen Denkmustern lösen, die zu ihnen geführt haben.“

Albert Einstein

Während meines MAS Human Systems Engineering Studiums habe ich viele neue Ideen und Impulse erhalten und konnte eine fundierte Grundlage für meine zukünftige Tätigkeit schaffen. Eines der Konzepte, das ich kennenlernen durfte war die Theorie U von Otto Scharmer. Auf den ersten Blick eine Methode wie jede andere, für rational denkende Zeitgenossen jedoch fast ein wenig befremdlich. Otto Scharmer bezieht den Menschen mit all seinen Sinnen und Gefühlen in seine Theorie ein. Das machte mich auf der einen Seite sehr skeptisch, andererseits faszinierte mich dieser Gedanke, so dass ich beschloss dem Thema mit dieser Arbeit nachzugehen.

Kann eine solche Methode im Businessumfeld heute einen Platz haben? Ist es im Geschäftsleben überhaupt möglich innezuhalten und zuzuhören? Bisher waren mir ähnliche Vorgehensweisen nur in Freikirchen begegnet. Eigene Erfahrungen mit Aufstellungen während des Studiums haben mir dann gezeigt, dass es durchaus weitere Möglichkeiten und Wege geben kann Veränderungen anzugehen.

Durch eine Semesterarbeit über die Theorie U öffneten sich einige Türen und ich begann mit dem Vorgehen zu experimentieren. Die gleichzeitige Ausbildung meiner Partnerin zum systemischen Coach führte zu einem ständigen Dialog über diese neuen Gebiete und zu weiteren neuen Impulsen und Gedankengängen. Ich kam mehr und mehr zu der Überzeugung, dass diese Theorie für Personen, Gruppen und Organisationen sehr gut einsetzbar ist um Veränderungen wirkungsvoller umzusetzen. Weitere Recherchen haben ergeben, dass die Methode bis jetzt nur sehr individuell eingesetzt wird und in der effektiven Umsetzung keine grosse Unterstützung existiert. Aus diversen Gesprächen mit Anwendern stellte sich auch heraus, dass konkrete Umsetzungshilfen, bzw. Methodenanwendungen im Durchlauf des Us sehr rar sind.

All diese Gründe haben mich dazu bewegt das Thema Theorie U aufzugreifen und ich freue mich ausserordentlich, hiermit einen Beitrag zu einer besseren praktischen Wegleitung und Umsetzung zu leisten. Ich wünsche mir, dass Veränderungen in unserer Gesellschaft und in Organisationen mittels Theorie U in der Zukunft noch bessere Resultate erzielen werden und die Anwender vermehrt den Austausch anstreben.

Ich bin inzwischen ein Teil einer Gruppe von Praktikern, die diesen Austausch lebt.

Ich bedanke mich bei meiner Co-Referentin Ute Thumm für ihre wertvolle Begleitung, meiner Partnerin für das Korrekturlesen und ihre Geduld, wenn ich wieder mal im Thema verschwunden war.

Management Summary

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Anwendung der Theorie U in der Praxis indem sie die Vorgehensweise von Anwendern zusammenträgt und in ein allgemeingültiges Klassifikationsschema einteilt. Dieses Resultat ist so gestaltet, dass es durch die Anwender wiederum als Hilfsmittel verwendet werden kann.

Es geht hier um eine Erhebung der gängigen Vorgehensweise und der Verwendung von einzelnen Methoden. Gleichzeitig beurteilen die Anwender die Nützlichkeit und definieren unter welchen Rahmenbedingungen die Theorie U eingesetzt werden kann.

Besonderen Wert legt diese Arbeit auf die Entwicklung einer Anwendungslandkarte, die das Design eines Interventionsablaufs, z.B. ein Veränderungsvorhaben erleichtert. Diese Anwendungskarte wird ergänzt durch die Beschreibungen der Rahmenbedingungen die bewirken, dass solche Interventionen erfolgreich sind und nachhaltig wirken.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass erst wenige Anwender die Theorie U vollständig nutzen indem sie alle Phasen durchlaufen. Viele Personen finden das Konzept sehr gut, haben es aber in der Praxis noch nicht angewendet, obwohl die Theorie U schon über 10 Jahre existiert. Diejenigen, die diese Methodologie in ihre Arbeit einbeziehen, benutzen eine Fülle von Methoden, die sie in den einzelnen Phasen anwenden. Auf der Basis dieser Arbeit kann nun ein Erfahrungsaustausch mittels eines gemeinsamen Klassifikationschemas stattfinden. Der vielleicht durch den Impuls dieser Arbeit vermehrt und verbessert stattfindet.

Die Resultate dieser Arbeit sind ein erster Schritt um die Anwendung der Theorie U zu verbessern und bilden ein Element zum Aufbau eines Fieldbooks oder Werkzeugkasten zur Theorie U. Die Ergebnisse sind ein klarer Schritt zur Verbesserung der Anwenderfreundlichkeit.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	AUSGANGSLAGE	1
1.2	ZIELSETZUNG.....	3
1.3	UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	3
1.4	ABGRENZUNGEN	3
1.5	AUFBAU DER ARBEIT.....	4
2	THEORIE U – THEORETISCHE GRUNDLAGEN	5
2.1	THEORIE U	5
2.1.1	<i>Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen der Theorie U</i>	5
2.1.2	<i>Anspruch und Absicht</i>	7
2.1.3	<i>Das Buches „Theorie U – Von der Zukunft her führen“</i>	8
2.1.4	<i>Verwendete Kernelemente</i>	9
2.2	KERNELEMENTE AUSSERHALB DER THEORIE U	12
2.2.1	<i>Einteilung des Umfelds</i>	12
2.2.2	<i>Hauptabsicht</i>	13
2.3	ZWISCHENFAZIT	13
3	VORGEHEN UND FORSCHUNGSDESIGN	14
3.1	VORGEHEN ÜBERSICHT	14
3.2	VORGEHENSPHASEN	15
3.2.1	<i>Initialisierung</i>	15
3.2.2	<i>Recherche</i>	15
3.2.3	<i>Dialog und Erleben</i>	15
3.2.4	<i>Vorgehen, Definition Befragung</i>	16
3.2.5	<i>Analyse</i>	16
3.2.6	<i>Auswertung</i>	17
3.2.7	<i>Zusammenführung, Schlussfolgerung und Erstellen der Arbeit</i>	17
3.3	ZWISCHENFAZIT	17
4	AUSWERTUNG	18
4.1	AUSWERTEFOKUS.....	18
4.2	AUSWERTUNG INTERNET	18
4.2.1	<i>Vorgehen</i>	18
4.2.2	<i>Resultate Internet</i>	19
4.3	AUSWERTUNG LITERATUR.....	21
4.3.1	<i>Vorgehen</i>	21
4.3.2	<i>Resultate Literatur</i>	21
4.4	BEFRAGUNG VON PRAKTIKERN	22
4.4.1	<i>Vorgehen</i>	22
4.4.2	<i>Die Befragten</i>	23
4.4.3	<i>Anwendungsfelder</i>	29
4.4.4	<i>Dauer der Intervention</i>	36
4.4.5	<i>Verwendung der Methoden im U</i>	37
4.4.6	<i>Methodenanwendung im spezifischen Umfeld (Industrie)</i>	46
4.4.7	<i>Methodenanwendung im internen Bereich</i>	49
4.4.8	<i>Ergänzende Bemerkungen der Anwender</i>	52
4.5	ZWISCHENFAZIT	56
5	ZUSAMMENFÜHRUNG UND ERGEBNISSE	57
5.1	DEFINITION DER ANWENDUNGSKARTEN	57

5.2	ANWENDUNGSLANDKARTE.....	60
5.2.1	<i>Die Karte</i>	60
5.2.2	<i>Benutzung der Karte</i>	65
5.3	ANWENDUNGSEMPFEHLUNGEN	67
5.3.1	<i>Einteilung</i>	67
5.3.2	<i>Methodenwahl</i>	69
5.3.3	<i>Ort, Physikalische Umgebung</i>	70
5.3.4	<i>Elemente der Stille und Reflexion</i>	70
6	FAZIT	71
6.1	BEURTEILUNG DER ERGEBNISSE.....	71
6.1.1	<i>Anwendungslandkarte</i>	71
6.1.2	<i>Kritische Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für die Anwendung</i>	72
6.1.3	<i>Wirksamkeit in der Praxis</i>	72
6.2	BEURTEILUNG DES VORGEHENS	72
6.3	AUSBlick	73
A.	ANHANG	74
A.1	LITERATURVERZEICHNIS	74
A.2	METHODEN KURZBESCHRIEBE	76
A.3	ANWENDUNGSFELDER DETAILDATEN	78
A.4	VERWENDETE METHODEN	80
A.5	THEORIE U IN DER ANWENDUNG	82
A.6	FRAGEBOGEN	86
A.7	TABELLENVERZEICHNIS	93
A.8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	94
A.9	LIZENZEN.....	95

1 Einleitung

„Der menschliche Geist kehrt, wenn er von einer neuen Idee gefordert wurde, nie zu seiner Ausgangsposition zurück.“

Oliver Wendell Holmes¹

„Immer wenn zwei oder mehr Personen sich treffen und sich dem zuwenden, was aus der feinen Verbindung zwischen ihnen entsteht, öffnet sich ein Tor zu einer neuen Zukunft.“

C. Otto Scharmer

1.1 Ausgangslage

Die Theorie U von Otto Scharmer, die seit 2007 in Buchform erhältlich ist und deren Anfänge ca. in den Jahren 1999/2000 liegt, wie sein Kollege Joseph Jaworski (Jawroski, 2012, Seite 17 ff.) in seinem Buch „Source“ beschreibt, hat inzwischen eine grosse Gemeinschaft von Anwendern. Wenn man jedoch nach praktischen Beispielen sucht, bei denen die Theorie U angewandt wurde, dann findet man nicht viel. Wohl sind einige Anwendungsbeispiele im Buch (Scharmer, 2011, Seite 231 ff.) zu finden, aber eine volle Beschreibung des Durchlaufs mit den entsprechenden Umsetzungsmethoden ist darin nicht enthalten. Die unmittelbare Umsetzung, die nachhaltige Gestaltung von Veränderungsvorhaben, ist nicht gegeben.

Peter Senge schreibt dazu im Vorwort des Theorie U Buches: „Unser praktisches Wissen bezüglich der Umsetzung von Theorie U ist sicherlich noch in den Anfängen, trotzdem demonstrieren vielerlei Projekte, dass und wie die Prinzipien des U-Prozesses in die Praxis übersetzt werden, und weisen nachdrücklich darauf hin, welche enormen Kapazitäten die Methodologie hat, soziale Systeme, die für viele unveränderbar erscheinen, nachhaltig zu verändern.“ (Scharmer, 2011: 18 ff.) Auf Seite 20 schreibt er weiter: „Also hier meine Warnung: Um von diesem Buch wirklich zu profitieren, müssen die Leser und Leserinnen bereit sein, den inneren Entwicklungsweg des Hinsehens, Presencings und des In-die-Welt-Bringens zu erforschen und zu erkunden.“

Obwohl dies 2007 geschrieben wurde, ist dieses Zitat nach Auffassung des Autors auch heute noch gültig. Das Wissen über die Anwendung, bzw. die Umsetzung der Theorie U

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

mittels konkreter, leicht anzuwendenden Methoden und konkreter Drehbücher ist noch dünn gesät. Dennoch hat die Methodologie ein grosses Potenzial als Orientierungshilfe und Anleitung zur Gestaltung von Veränderungsvorhaben. Dies äussert sich auch im Titel und der Beschreibung des Nachfolgebuchs von Otto Scharmer: "*Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*", das voraussichtlich ab Juli 2013² erhältlich sein wird.

Was also fehlt, ist ein Wissensaustausch auf einem höheren Detaillevel zwischen Praktikern über die praktische Anwendung. Diese Praktiker sind meistens Berater und lassen sich nicht gerne in die Karten schauen. Das heisst, die Brücke vom tieferen Kern des Veränderungsprozesses – dargestellt in der Theorie U – zu der praktischen Umsetzungsarbeit mit den entsprechenden Personen und Gruppen ist nicht sichtbar. Um aber eine Veränderung nachhaltig zu gestalten, ist sowohl das Verständnis des tieferen Kerns von Veränderungsprozessen, als auch die sich daraus ergebende Umsetzung durch einen guten Ablauf von erprobten Methoden wichtig.

Zur Theorie U existieren im Internet verschiedene Berichte und Erfahrungen, sowie mehrere Online-Communities. Die Theorie U, im Speziellen das Buch, wird von vielen Seiten sehr gelobt. Insidern ist dieses Werk bekannt und es wird viel darüber gesprochen.

Praktische Beispiele der Anwendung sind rar und beschreiben die Umsetzung sowie den Nutzen nicht genügend detailliert und sind somit als Leitfaden wenig brauchbar. Es fehlt daher eine Orientierungshilfe für das praktische Vorgehen, ein Fieldbook zur Anwendung der Theorie U.

² Gemäss amazon.de: http://www.amazon.de/gp/product/1605099260/ref=oh_details_o00_s00_i00 (Online 26.1.2013)

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, folgende Frage zu beantworten:

Welche Werkzeuge und Vorgehensweisen werden bei der Anwendung der Theorie U in welchen Situationen verwendet und welche Wirkung zeigt diese Methodologie aus der Sicht der Anwender?

Diese Masterarbeit soll

- eine Übersicht erstellen, die als Anwendungs-Landkarte dienen kann,
- die kritischen Erfolgsfaktoren aus der Praxis zusammentragen,
- die Wirksamkeit der Theorie U in der Praxis aus Sicht der Anwender untersuchen,
- die möglichen Voraussetzungen für die Anwendung der Theorie U zu ermitteln und
- eine erste Grundlage für einen Abschnitt *Erfahrungen aus der Praxis* eines *Field-books zur Theorie U* liefern.

1.3 Untersuchungsgegenstand

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Arbeitsweise der Theorie U Anwender, im Speziellen auf diejenigen, die die Personen oder Gruppen in Veränderungs- oder Innovationsprozessen begleiten. Diese Untersuchung basiert eher auf einem qualitativ-interpretativen Forschungsansatz (Lamnek, S., 2005), da der Fragebogen und die Interviews grosse Offenheit und Flexibilität zulassen.

1.4 Abgrenzungen

Das Untersuchungsgebiet wird auf die Theorie U und ihre Anwendung beschränkt, obwohl dem Autor bewusst ist, dass es einige Schnittstellen von und Ergänzungen durch andere Methodologien gibt. Die wichtigsten, mit dem Anspruch auf Unvollständigkeit, seien hier kurz erwähnt:

- Integrale Theorie von Ken Wilber (AQAL: "All Quadrants All Levels") (Wilber, K. 2010)
- Spiral Dynamics von Don Beck (Beck, D. 2008)

- Sämtliche Ansätze des systemischen Coachings
- Big Mind, Big Heart Ansatz von Dennis Genpo Merzel Roshi

1.5 Aufbau der Arbeit

Die folgende Graphik zeigt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

