

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies  
ZHAW in Coaching und Organisationsberatung

# Vom IST zum SOLL U-nten durch

Wie Schritte durch das U den Weg für die Zukunft ebnen



Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

**Martin Keller**

am

06. Oktober 2021

Erstbetreuung: Wilf Gasser  
Studienleitung: Marion Jonassen und Volker Kiel

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

## **Zusammenfassung / Abstract**

*Vom IST zum SOLL U-nten durch – Wie Schritte durch das U den Weg für die Zukunft ebnen.* Der Titel dieser Arbeit kündigt gleichzeitig auch die Hauptintention an. Im Blick auf Organisationsberatung und Organisationsentwicklung geht es um die U-Bewegung. Um zwei verschiedene U-Methoden und dabei um die Frage, inwiefern diese auf dem Weg durch die Tiefenschichten der Organisation zu nachhaltigen Veränderungszielen in der Zukunft führen.

Im Theorieteil werden zwei der bekanntesten U-Methoden vorgestellt und miteinander verglichen. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile entscheidet sich der Berater für eine der beiden. Entlang dieser Methode wird der Beratungsprozess geplant und durchgeführt.

Die praktische Beratungstätigkeit findet im Rahmen einer Kirchensituation mitten in einer Schweizer Grossstadt statt. Die Organisation wählt dazu die Form eines Grossgruppensettings, mit dem Ziel, dass auf diese Weise schon von Beginn weg möglichst viele Kirchenmitglieder in den Prozess mit eingebunden sind.

Die Arbeit zeigt, dass sich der Weg durch das U lohnt. Gerade in einer Zeit wie heute, in der vieles schnell und zielgerichtet abläuft, braucht es Mut und Kraft, sich nicht für den scheinbar schnellen und direkten Weg zu entscheiden. Indem man den Weg U-nten durch wählt, öffnet sich das Potential für nachhaltige Veränderungen. Damit ist man letztendlich «am schnellsten» am Ziel.

## Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	6
1.1. Kontext der Fallauswahl .....	6
1.2. Fragestellung.....	7
1.3. Ziel .....	8
1.4. Eingrenzung .....	8
1.5. Überblick und Aufbau .....	9
2. THEORIE .....	10
2.1. Was ist eine Organisation.....	10
2.2. Was ist Organisationberatung und -entwicklung .....	13
2.3. U-Ansätze .....	17
2.3.1 U-Prozedur von Friederich Glasl und Dirk Lemson .....	17
2.3.2 Theorie-U von Claus Otto Scharmer .....	20
2.3.3 Diskussion der Methoden.....	25
2.4. Methoden und Tools.....	27
3. BESCHREIBUNG DES MANDATS .....	27
3.1. Organisation und Kontext .....	27
3.2. Situation und Beratungsanliegen.....	29
3.3. Rollen- und Auftragsklärung .....	31
3.4. Prozessarchitektur.....	32
3.5. Interventionsdesign und Methoden.....	33
3.5.1 Workshop 1 – Herunterladen .....	34
3.5.2 Workshop 2 – Hinschauen .....	36
3.5.3 Workshop 3 – Hinspüren.....	37
3.5.4 Workshop 4 – Hinspüren und Loslassen.....	38
3.5.5 Workshop 5 – Presencing und Herauskristallisieren .....	40
3.5.6 Workshop 6 – Prototypen machen und neu auftreten .....	41
3.5.7 Reflexion mit der Gruppe .....	43
4. REFLEXION DES MANDATS.....	44
4.1. Theorie .....	44
4.2. Methoden .....	46
4.3. Beraterisches Handeln .....	49

4.4. Beratungsperson persönlich im Kontakt .....	50
5. ERKENNTNISSE UND AUSBLICK .....	52
5.1. Erkenntnisse und Lerngewinn .....	52
5.2. Ausblick und Schlussfolgerungen für meine Beratungspraxis.....	53
6. LITERATURVERZEICHNIS.....	55
6.1. Bücher.....	55
6.2. Schriften, Unterlagen und Artikel .....	56
6.3. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	57
7. ANHANG .....	57
Selbstständigkeitserklärung .....	58
Einverständniserklärung .....	59
Herausgabeerklärung .....	59

# 1. Einleitung

## 1.1. Kontext der Fallauswahl

---

Die Kirche Jesu Christi ist ein lebendiges System. Auch wenn Kirche von aussen gesehen vielleicht nicht immer einen solchen Eindruck hinterlässt, so ist sie doch immer in Bewegung. Sie erneuert sich ständig. Macht sich die Vergangenheit bewusst. Hat die Gegenwart im Auge. Lebt im Jetzt und gestaltet die Zukunft. Das alles sind wesentliche Bestandteile von Kirche. Dazu sind bewusste und gesteuerte Analyse-, Führungs- und Organisationsentwicklungsschritte hilfreich, um die Kirche aus der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft zu führen. Ihr immer wieder neu Gestalt zu geben. Veränderungen gut und zielgerichtet umzusetzen. In einer immer komplexer werdenden Welt sind auch Pfarrpersonen oft nicht mehr einfach *nur* Geistliche, Seelsorger oder Seelsorgerinnen und Prediger oder Predigerinnen des Evangeliums. Coaching, Management und Entwicklungsfähigkeiten sind je länger je mehr als Teil der Arbeit gefragt und gefordert.

Nicht zuletzt wegen dieser wachsenden Anforderungen, machte sich der Autor auf den Weg, sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine persönliche Toolbox zu erweitern. Im Vorfeld des Mastermoduls war dies im Rahmen der drei CAS Module *Beratung in der Praxis*, *Change-Management* und *Teams erfolgreich steuern und begleiten* möglich. Diese Lehrgänge ermöglichten dem Autor sein bisheriges Wissen umfangreich zu erweitern und es in verschiedenen Kontexten und Situationen anzuwenden, auszuprobieren, zu diskutieren, zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

In dieser Masterarbeit zum Abschluss des «MAS Coaching und Organisationsberatung» wird ein aktueller Beratungsprozess beschrieben und dokumentiert. Verschiedenste Aspekte der Ausbildung finden dabei ihren Platz. Gelerntes wird angewendet, reflektiert und Schlüsse daraus gezogen, was wiederum weiteres Lernen ermöglicht. Der Autor bewegt die Frage, wie eine Organisation visionär, zielführend und nachhaltig von der Vergangenheit in die Zukunft kommt. Wie oben bereits erwähnt, betrifft diese Frage kirchliche Organisationen genauso wie andere. Darum, und weil der Autor selbst Leiter einer Kirche ist und sich hauptsächlich in diesem Umfeld bewegt, findet auch das hier beschriebene Mandat in einem kirchlichen Kontext statt. Dabei weist schon der Titel dieser Arbeit auf den Inhalt hin. ***Vom IST zum SOLL U-nten durch – Wie Schritte durch das U den Weg für die Zukunft ebnen.***

Das ist eine Fragestellung, die für jede Organisation, die weiterleben und sich entwickeln will, relevant ist. Eine Fragestellung, die in verschiedensten Formen und Settings angewandt werden kann. Auch wenn sie im Rahmen dieser Arbeit an einem konkreten Beratungsprozess angewandt wird, soll sie allgemeingültige und in der Breite anwendbare Erkenntnisse und Erfahrungen generieren.

## 1.2. Fragestellung

---

Wie oben bereits angedeutet, kann Kirche manchmal den Anschein erwecken, als sei sie in der Vergangenheit hängen geblieben. Entscheide seien vornehmlich durch Blick in den Rückspiegel gefallen. Dabei sagt Chan (2019, S. 86): «Die Aufgabe der Kirche ist nicht, einfach zu existieren. Sie soll etwas hervorbringen». Aber tut sie das? Oder ist sie ewiggestern? Truchsess (2018, S.74) schreibt im Zusammenhang mit Glaubenssätzen, dass unsere Sicht auf unser Umfeld massgeblich geprägt ist, von dem was wir glauben. Trifft das eventuell auch auf unser Bild von Kirche zu? Wenn ja, könnte diese Annahme, sofern sie unreflektiert bleibt, vielleicht völlig falsch sein? Natürlich kann ein solcher Eindruck im einen oder anderen Fall zutreffend sein. Von ungefähr kommt eine solche Sicht der Dinge oder kommen solche Hypothesen nicht. Darum hat sich der Autor die Frage gestellt, wie er in einem konkreten Beratungsprozess einer Ortskirche helfen kann, von der Vergangenheit her, aus der momentanen IST Situation heraus, gute und wegweisende Schritte in die Zukunft zu gehen. Damit sie hervorbringen kann. Wie kann Kirche eine von der Vergangenheit lernende Organisation sein (Senge, 2017, S. 87), die nicht in althergebrachten Weltanschauungen hängen bleibt, sondern Zukunft gestaltet. Oder wie Häfele sagt, überhaupt erst lebensfähig bleibt. «Die Lebensfähigkeit von Organisationen hängt davon ab, ob es ihnen gelingt, in einer sich wandelnden Umwelt fortzubestehen, indem sie sich anpasst» (Häfele, 2015, S. 43).

Im Rahmen dieser Fragestellung rückten die U-Ansätze von Glasl und Lemson (2011) und Scharmer (2015) mehr und mehr in den Fokus. Beide beleuchten einen Weg vom IST zum SOLL. Einen Weg, der oft nicht direkt von A nach B führt, sondern durch die verschiedenen Prozessschritte einer U-Bewegung. In dieser Arbeit geht der Autor den Fragen nach:

- Welchen Wert oder welchen Mehrwert hat die U-Methode?
- Für was stehen die beiden U-Ansätze?
- Gibt es Vorteile des einen oder anderen, im Blick auf das Beratungsmandat?
- Mit welchem Tool kann das Ziel, nicht nur zu überleben, sondern sogar die Zukunft zu gestalten, eher erreicht werden?
- Welcher der beiden U-Ansätze ist im Schaffen des Beraters anschlussfähiger?

Methoden und Tools sind zuallererst das, was die Worte schon sagen, Methoden und Tools. Der Berater ist aber davon überzeugt, dass der persönliche Zugang zu den verschiedensten Hilfsmitteln einen wesentlichen Unterschied in der Anwendung und in der Wirkung mit sich bringen kann.

In diesem Sinne soll festgestellt werden, welcher der beiden Ansätze der konkreten Kirchensituation, im Rahmen des Beratungsmandates, mehr hilft und wie dieser dann sinnvoll und zielführend angewandt werden kann. Alles zusammen soll letztendlich die Frage beantworten: Ebenen die Schritte durch das U wirklich den Weg für die und in die Zukunft?

### 1.3. Ziel

---

Das Ziel dieser Arbeit ist es das in den vergangenen CAS Lehrgängen und im MAS Modul erlernte und erweiterte Wissen theoretisch zu bündeln, es in der Praxis eines aktuellen Beratungsprozesses anzuwenden und in der Reflexion zu prüfen:

- Wie die Schritte durch das U den Weg für die Zukunft ebnen.
- Ob der *magic moment*, von dem Chlopoczik (2015, S. 28) schreibt, das Potential hat, eine positive Dynamik freizusetzen.
- Inwiefern diese Dynamik in den Menschen einer Organisation Mut und Kraft für die Zukunft freisetzt.
- Wie das Durchschreiten der Tiefenschichten einer Organisation die Nachhaltigkeit in Veränderungsprozessen unterstützt und so zu den gesteckten Zielen führt.

Um all diese Punkte klären zu können und so das für diese Arbeit gesteckte Ziel zu erreichen, wird der Beratungsprozess anhand ausgewählter Prozessschemen strukturiert, aufgebaut und umgesetzt. Das Aufarbeiten der Theorie, das Darstellen des Prozesses und die Verknüpfung mit den in der Theorie verankerten Interventionen, ermöglicht die kritische Reflexion und Diskussion der Prozessplanung, Begleitung und Steuerung. Dies dient einerseits der Qualitätssicherung im Prozess und ermöglicht andererseits Konsequenzen und Schlüsse für zukünftige Prozesse und Beratungen zu ziehen.

### 1.4. Eingrenzung

---

Der Gesamtrahmen dieser Arbeit lässt es nicht zu, bei jedem Thema und in allen auftauchenden Fragen in die Tiefe zu bohren und jeden Bereich bis ins Detail aufzuarbeiten. Aus diesem Grund werden im Theorieteil lediglich die wichtigsten, für das Verständnis der Arbeit und des Prozesses benötigten Hauptthemen herausgegriffen, erläutert und entfaltet. Weitere Themen werden in zusammenfassenden Passagen genannt oder mit Hinweisen auf weiterführende Literatur verlinkt.

Im praktischen Teil der Arbeit wird lediglich ein U-Prozessdurchgang beleuchtet. Das Anwenden der U-Methode ist auch in anderen Bereichen und Fragestellungen hilfreich, kann aber hier nicht weiter berücksichtigt oder anhand anderer Beratungsmandate vertieft werden. Es geht hier also nicht um die ganze Vergangenheit der gesamten, weltweiten Kirche. Es werden nicht alle Herausforderungen und Fragen des aktuellen Klientensystems behandelt. Der Autor konzentriert sich auf den Vorbereitungsprozess, einen U-Prozessdurchgang und die Reflexion, was daraus entstehen kann.



## 1.5. Überblick und Aufbau

---

Die Arbeit beginnt mit einleitenden und hinführenden Aussagen. Indem der Autor sowohl die Fragestellung als auch das Ziel der Arbeit benennt, lässt sich danach eingrenzen, was die Arbeit nicht *leisten* kann und darum auch nicht zeigen wird.

Im Theorieteil führt der Autor zuerst aus, was eine Organisation ist und was er unter Organisationsberatung versteht. Danach werden die U-Prozedur von Glasl und Lemson (1975) und die Theorie-U von Scharmer (2015) kurz skizziert, erklärt und diskutiert. Mit Abschluss der Diskussion wählt der Autor einen der Ansätze aus, mit dem er einen konkreten Prozessdurchlauf in der Praxis plant, durchführt und reflektiert.

Bevor die Arbeit in den praktischen Teil und die Beschreibung des Kundenmandats übergeht, wird am Ende des Theorieteils auf weitere, mit der Arbeit in Verbindung stehende Modelle und Theorien hingewiesen.

Der Praxisteil beginnt mit der Kontextklärung und führt über das Beratungsanliegen, die Auftrags- und Rollenklärung und die Prozessarchitektur zum Interventionsdesign. Anschliessend taucht die Arbeit in das Beratungsmandat und die einzelnen Workshops ein.

Darauf folgt in der Diskussion die Reflexion des Beratungsprozesses mit einem Blick auf die Theorie, die Methoden, das beraterische Handeln und die Beratungsperson. In diesem Teil wird auch überprüft, inwieweit der Beratungsauftrag des Kundensystems erfüllt und gesteckte Ziele erreicht wurden.

Sowohl der Theorie-, als auch der Praxisteil sind punktuell mit Grafiken und Bildern versehen, um einerseits den visuellen Zugang zu ermöglichen und andererseits Inhalte bildlich klarer darstellen zu können.

Die Arbeit endet mit der kritischen Reflexion des Prozesses, dem Schlussfazit und einem Ausblick. Gerade diese letzten Teile der Arbeit dienen dem Autor der persönlichen Reflexion des Prozesses und zeigen Erkenntnisse darüber auf, was gelungen ist, wo es Verbesserungspotential gibt und welche Schritte der Berater in Zukunft besser, anders oder verstärkt machen will.

## 2. Theorie

### 2.1. Was ist eine Organisation

---

Der Duden (2021) definiert eine Organisation als ein «der Funktionstüchtigkeit einer Institution oder Ähnlichem dienende Zusammensetzung, Struktur, Beschaffenheit». Ein «sich zusammenschliessen zur Durchsetzung bestimmter Interessen und Zielsetzungen». Zur Organisation eines Unternehmens gehören Struktur, Prozesse und Systeme (Heitger & Serfass, 2015, S. 20). Das verleitet uns im alltäglichen Gebrauch des Wortes *Organisation* zu denken, wir wüssten ganz genau, was damit gemeint ist. Je mehr und je näher man hinschaut, umso grösser wird aber die Frage, ob man eine Organisation überhaupt sehen und beobachten kann (Königswieser & Hillebrand, 2017, S. 29). Eine Organisation agiert mitten in einem Umfeld und mit einer Umwelt, von der sie massgeblich geprägt ist. Darum kann man die Frage, was eine Organisation ist, nur kontextabhängig beantworten (Häfele, 2015, S. 41).

Das Organisationsverständnis hat sich in den vergangenen Jahrzehnten und Jahrhunderten über die Entwicklung verschiedener Bewusstseinsstufen verändert (Häfele, 2015, S. 74). Von der Organisation als *heilige Ordnung* über die *Organisation gleich Familie* zur *Organisation gleich Maschine* bis hin zur *Organisation als lebendiges, soziales System*. Hatte man bis und mit *Organisation gleich Maschine* noch die technisch-mechanische Vorstellung, dass Organisationen grundsätzlich vorhersehbar, planbar, steuerbar und beherrschbar sind, verstand man mit dem Aufkommen des systemischen Verständnisses mehr und mehr, dass Organisationen soziale, lebende Systeme sind. Man erkannte, dass Organisationen viel mehr mit Organismen, Gemeinschaften und Gesellschaften zu tun haben, als mit Maschinen und Apparaten. Diese Art, zunehmend systemisch über Organisationen zu denken, stützte sich auf die Erkenntnisse der Systemtheorie. In dieser treten an die Stelle von geradlinigen kausalen Erklärungen zirkuläre Denk- und Erklärungsansätze. Anstatt lediglich isolierte Objekte zu betrachten, konzentriert man sich mehr auf die Relationen dazwischen (Fritz, 2015, S. 13). Oder wie Doppler und Lauterburg (2008, S. 67) sagen:

Eine Organisation zeichnet sich nicht nur durch »harte Faktoren«, technische und administrative Strukturen und Abläufe, sondern auch durch unterschiedlich ausgestaltete »weiche Faktoren« aus: Motivation der Mitarbeiter etwa; das Arbeitsklima; den Führungsstil; den Informationsfluss; die Art und Weise der Entscheidungsbildung im Unternehmen; oder die Leichtigkeit beziehungsweise Schwerfälligkeit, mit der notwendige Veränderungen realisiert werden.

All das und noch viel mehr macht eine Organisation aus. Und mittendrin steht der Mensch. «Die Menschen machen Organisationen lebendig, einmalig und letztendlich auch entwick-

lungsfähig» (Häfele, 2015, S. 27). Oder wie Senge (2017, S.8) sagt: «Die Funktionsweise von Organisationen wird dadurch bestimmt, wie wir arbeiten, wie wir denken und interagieren; die erforderlichen Veränderungen müssen wir nicht nur in unseren Organisationen, sondern auch bei uns selbst vollziehen». In uns Menschen. In unserem Denken. In unserem Handeln. Dieses Wissen im Hinterkopf, oder anders gesagt, Organisation durch diese Brille betrachtet, lässt Häfele resümieren: «Die Konsequenz dieser Sicht ist eine grosse Bescheidenheit in Bezug auf die Machbarkeit und Beherrschbarkeit von Organisationen, sowohl als Führungskraft als auch als Beraterin» (2015, S. 44). Rosa (2019, S. 37) geht noch einen Schritt weiter und sagt, dass alles Bestreben nach Verfüg-, Beherrsch- und Kontrollierbarkeit dieser Welt, uns Menschen eher zu einem Verstummen führt. In einen Zustand, in dem zunehmend kein Dialog mehr möglich ist.

Ein wesentlicher Faktor dieser *nicht Beherrschbarkeit* ist, dass sich Organisationen in einer hoch komplexen Welt und in hoch komplexen Umfeldern bewegen. Dazu kommt, dass soziale Systeme autopoietisch sind. Das heisst, sie haben die Fähigkeit, sich selbst zu erhalten, zu erneuern und zu reproduzieren. Der Begriff der Autopoiese geht auf die Biologen Maturana und Varela zurück, die herausgearbeitet haben, dass soziale, lebende Systeme «nicht nur ihre eigenen, internen Strukturen organisieren, sondern sie produzieren auch die Elemente, aus denen die Strukturen gebildet werden» (Glasl, Kalcher & Piber, 2014, S. 61). Dies geschieht in positiver, wie leider auch in negativer Hinsicht. Auch Probleme können sich autopoietisch reproduzieren. Die Erkenntnis, dass Organisationen weder definitiv vorhersehbar gesteuert werden können noch mit Macht beherrschbar sind und erst noch Reproduktionsfähigkeiten besitzen, kann echt zur Demut führen. Nicht weil man Angst hat, alles falsch und nichts richtig machen zu können, sondern weil es Bewusstsein schafft, dass man weniger im Griff hat, als man meint und man doch mehr tun kann, als man sich eingesteht. Das, so Häfele, führt zur Bescheidenheit und in die Demut. Geht man vom systemischen Konzept aus, dass Organisationen soziale, lebende Systeme sind, «stellt sich die Frage nach dem dazu passenden Organisationsmodell» (Häfele, 2015, S. 50). Ein solches Modell dient als Landkarte. Eine Organisation kann so trotz oder gerade in seiner Lebendigkeit erfasst und beschrieben werden. Zudem hilft es in der systemischen Organisationsberatung, die Komplexität der Organisation so weit wie möglich zu erfassen und es hilft, eine Organisation und ihr Umfeld als Gesamtes im Blick zu haben, um in der Organisationsentwicklung weise zu handeln. Es unterstützt, bewusst zu intervenieren und so die Organisation zu führen und zu entwickeln. Dazu teilt Häfele sein Organisationsmodell in eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur ein. Rund um die Bereiche und Segmente der Oberflächenstruktur spricht er von Veränderungsprozessen. In diesem Bereich kann man direkt und rasch eingreifen. Im Blick auf die Tiefenstruktur spricht er nicht von Veränderungs-, sondern von Entwicklungsprozessen. Oberflächen- und Tiefenstruktur ergeben zusammen die Ganzheit der Organisation.

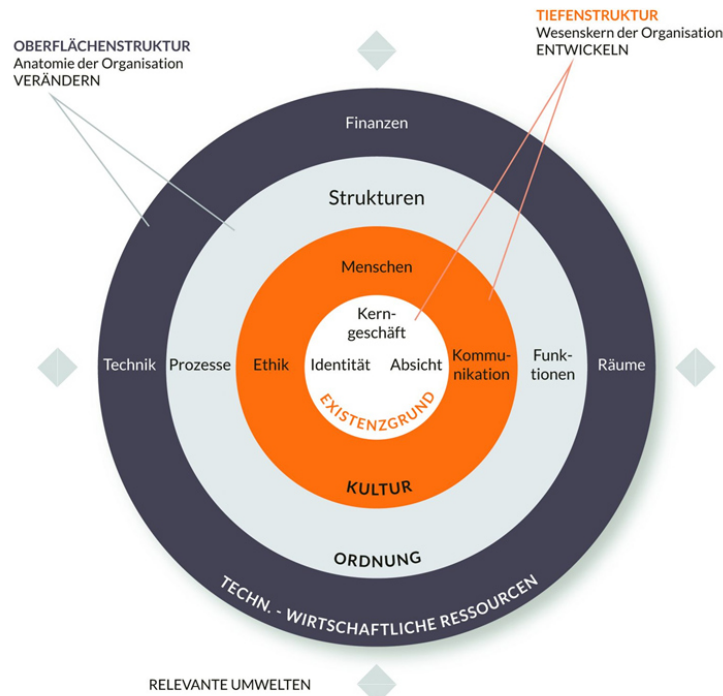


Abbildung 1: Organisationsmodell (Häfele, 2015, S. 52)

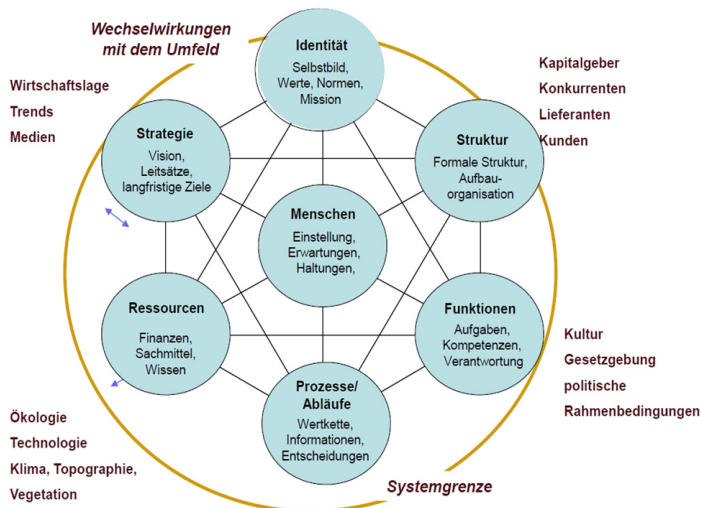


Abbildung 2: Sieben Wesenselemente (Glasl, 2008, Skript zhaw.ch-iaip)

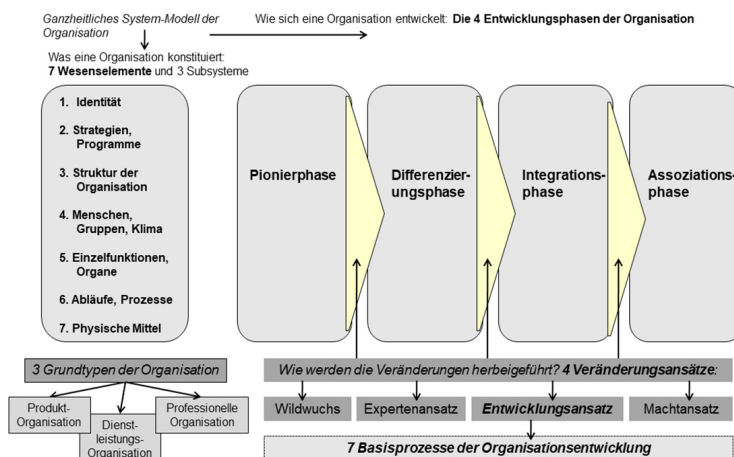


Abbildung 3: Trigon Organisationsmodell (ifge, nach Glasl, 2014)

Ganzheit heisst, dass man auch die verschiedenen Teilsysteme und Elemente der Organisation im Fokus hat. Mit einer zielscheibenartigen Kreisform bildet er so die Organisation und die wirkenden Einflussgrößen ab (Häfele, 2015, S. 52).

Glasl, Kalcher und Pieber (2014) gehen in eine ähnliche Richtung. Sie halten fest, dass ein systemisches Organisationsverständnis eine Schlüsselqualifikation in der Organisationsberatung darstellt (2014, S. 64). Nachdem sie verschiedene Organisationsmodelle analysiert und diskutiert haben (2014, S.69-80), führen sie in das Trigon-Organisationskonzept ein (2014, S. 81).

Dies geht von den sieben Wesenselementen einer Organisation aus, die sowohl das Innensystem als auch das Umfeld einer Organisation beschreiben. Die Wesenselemente stehen in Wechselwirkung zueinander und zu ihrem Umfeld. Schon der Begriff *Wesenselement* macht deutlich, dass es um ganz Wesentliches geht. Um die Elemente eines umfassenderen Wesens. Dazu kommt die Organisationstypologie mit den drei Organisationstypen Produkt-Organisation, Dienstleistungs-Organisation und Professionelle-Organisation.

Diese erweitern das Verständnis von Organisationen noch einmal deutlich. Die vier Entwicklungsphasen: Pionierphase (1), Differenzierungsphase (2), Integrationsphase (3), Assoziationsphase (4) und die sieben Basisprozesse: Diagnose-Prozesse (1), Zukunftsgestaltungs-Prozesse (2), Psychosoziale-Prozesse (3), Change-Management-Prozesse (4), Informationsprozesse (5), Lern-Prozesse (6) und Umsetzungs-Prozesse (7) der Organisationsentwicklung komplettieren das Trigon-Organisationskonzept. Glasl, Kalcher und Piber gehen davon aus, dass durch die Prozessberatung die Betroffenen an der Umgestaltung ihrer Organisation aktiv mitwirken können, was sowohl einen positiven Einfluss auf die Organisation und deren Führung als auch auf die Selbstorganisation der Systeme hat. «Die Auffassung, dass Organisationen soziale, lebende Systeme sind, ist der gemeinsame Nenner, der so unterschiedliche Organisationen wie Unternehmungen unterschiedlichster Branchen, Schulen, Familien, Vereine, Verwaltungen, Spitäler, Kirchen, Gefängnisse, politische Parteien, Verbände usw. vereint» (Häfele, 2015, S. 41).

## 2.2. Was ist Organisationberatung und -entwicklung

---

Glasl definiert Organisationsentwicklung und sagt (Glasl, Kalcher & Piber, 2014, S. 51):

Unter Organisationsentwicklung verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen (stakeholders), welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird und somit zur Erhöhung des *Problemlösungspotentials* und der *Selbsterneuerungsfähigkeit* der Organisation führt, wobei die Menschen gemäss ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozess *authentisch* so gestalten, dass diese nach innen und aussen den *wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen* entsprechen können.

Wie wir bereits von Häfele gehört haben, kann Oberflächenstruktur verändert werden. In der Tiefenstruktur einer Organisation stösst man mit blossen Veränderungsstrategien an seine Grenzen, da braucht es Entwicklung. Kotter (2011) hat ein mittlerweile weitverbreitetes und vielfach erprobtes 8-Stufenmodell für gelingende Veränderungsprozesse in Organisationen definiert. Wenn es um Organisationsberatung und Entwicklung geht, lohnt es sich, diese im Auge und im Bewusstsein zu haben. Acht Stufen der Veränderung vom Aufzeigen der Dringlichkeit, dass Veränderung überhaupt nötig ist (1), über das Aufbauen einer Führungskoalition (2), eine Vision und Strategie entwickeln (3), diese Vision des Wandels kommunizieren (4), Mitarbeitende befähigen (5), erste schnelle Erfolge erzielen (6), diese Erfolge konsolidieren und Veränderungen einleiten (7) bis hin zum Verankern der neuen Kultur und der erar-

beiteten Veränderungsschritte (8). Diese linearen Schritte in auf sich folgenden, logischen Stufen bieten eine sehr gute Grundlage. Schritte und Stufen, welche mit vier möglichen Ansätzen oder Strategien (Glasl, Kalcher & Piber, 2014, S. 47) durchlaufen werden können. *Wildwuchs, Rationale Strategie, Machtstrategie und Entwicklungsstrategie.*

Im *Wildwuchs* erfolgt Veränderung ohne Konzept, ohne Plan, zufällig und ohne Abstimmung. Manchmal sogar auch ohne gemeinsam definiertes Ziel. Man wendet an, was man weiss, mischt Verschiedenstes zusammen und lässt geschehen, was daraus entsteht.

Mit der *Rationalen Strategie* verfolgt man Veränderung aufgrund von Einsicht. Nicht selten spricht man darum auch vom *Expertenansatz*. Interne oder externe Fachpersonen führen Analysen durch, offenbaren Schwächen und Stärken und erarbeiten Verbesserungsvorschläge. Mit Analyse, Erkenntnis, Definition und Umsetzung setzt man ganz stark auf Vernunft und eben auf rationale Strategieansätze, um Veränderungsziele zu erreichen.

Mit der *Machtstrategie* versucht man durch Macht und Zwang Ziele in der Organisation, in Abteilungen oder auf Managementebene umzusetzen. Es geht nicht darum, Menschen der Organisation für die Veränderungen zu gewinnen, sondern mit Druck, Drohungen, Einflussnahme oder Zwang das Gewünschte zu erreichen.

Die *Entwicklungsstrategie* verfolgt den Ansatz Denkweise, Emotionen, Motive und Interessen der Menschen in einer Organisation bewusst zu machen, abzuholen, zu reflektieren und sie so in den Prozess mit einzubeziehen. Es geht um Veränderung durch Beteiligung und Teilhabe. Indem man Menschen mit ihren Ideen, Zielen und Werten in die Veränderung und Erneuerung mit einbindet.

Im Hinblick auf die bereits erwähnte Entwicklung des Organisationsverständnisses bis dahin, dass man heute Organisationen als lebendige, soziale Systeme sieht, weist Senge (2017, S. 86) darauf hin, dass «systemisches Denken wichtiger geworden ist als je zuvor, weil eine wachsende Komplexität uns zu überwältigen droht». Er nennt Systemdenken in der Organisationsentwicklung eine Kunst, durch die man hinter der Detailkomplexität die zugrundeliegenden Strukturen erkennt, die Wandel generieren (Senge, 2017, S.148). Der Entwicklungsansatz greift diese Erkenntnis am besten auf. Veränderungen auf verschiedenen, systemischen Ebenen durch Interventionen so gestalten, dass Entwicklung geschieht.

All das zusammengenommen zeigt, Organisationsentwicklung ist nicht etwas, dass man einfach ein bisschen oder ein wenig machen kann. Organisationsentwicklung hat mit Menschen, Menschenbildern und lebensfähigen Organisationen zu tun, die man nicht «wie ein Hemd, situationsbedingt einfach wechseln kann» (Häfele, 2015, S. 7). Dazu kommt, dass bei allem *entwickeln wollen* Entwicklung nur geschieht, wenn Denken, Fühlen und Wollen der Menschen vorhanden ist. «Entwicklung hängt letztlich vom Reifegrad ihres Bewusstseins ab und von ihrer Professionalität in der Konzipierung, Gestaltung und Durchführung von Entwicklungsprozessen» (Glasl, Kalcher & Piber, 2014, S. 100).

Betrachtet man Organisationsentwicklung aus systemischer Sicht, öffnet sich das Feld des linearen Denkens und der logischen Stufen um ein Weites. «Systemische OE ist eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung für die Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit den Menschen in Organisationen. Folglich impliziert systemische OE ein Repertoire an Modellen, Methoden und Hilfsmitteln, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird» (Häfele, 2015, S. 23). Glasl, Kalcher und Pi-ber (2014, S. 20) sprechen beim Begriff *Entwicklung* von einer qualitativen Veränderung, die eine Richtung hat.

Greifen wir an dieser Stelle das oben gesagte auf, dass man Organisationen nicht vorhersehbar, planbar, steuerbar und beherrschbar *im Griff* haben kann, kommt dem systemischen Ansatz in der Organisationsberatung und -entwicklung eine grosse Bedeutung zu. Qualitative Veränderung ist möglich. Ebenso eine bestimmte Ziel-Richtung. Aber oft nicht im direkten Weg von A nach B. Nicht immer linear steil nach oben. Manchmal auch nicht so, wie Führungs- und Beratungspersonen sich das vorstellen, geplant haben oder wünschen. Eine Organisation zu verändern oder zu entwickeln hat aus systemischer Sicht mit vielen verschiedenen Phänomenen zu tun. Oder wie Heitger und Serfass (2015, S. 5) sagen, haben wir nicht nur mit ihnen zu tun, sondern sogar mit ihnen zu kämpfen. Sie sprechen dabei von Bereichen wie den stabilen Entscheidungsprämissen, eigenwilligen Realitätskonstruktionen, operationaler Geschlossenheit und strukturellen Koppelungen zu den Stakeholdern. Im Bewusstsein der Systemtheorie kämpft man, um in diesem Bild zu bleiben, die Kämpfe am besten nicht linear, sondern in Schlaufen. Königswieser und Hillebrand (2017, S. 46) zeichnen dazu die sogenannte *systemische Schleife*.

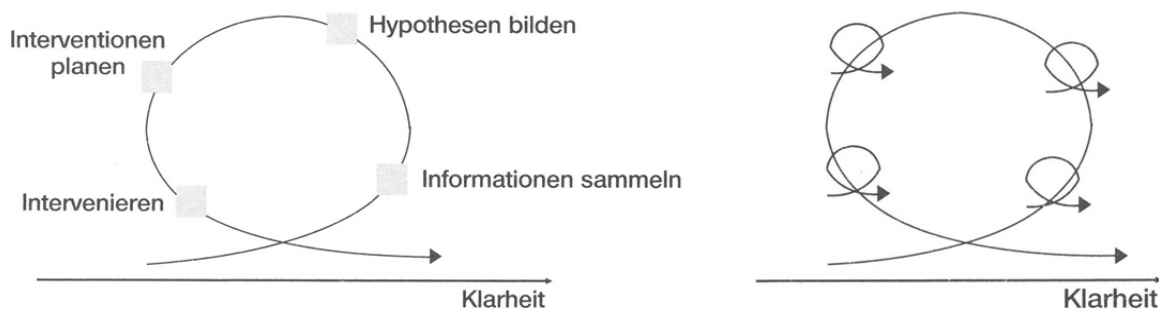


Abbildung 4: Systemische Schleife (Königswieser & Hillebrand, 2017, S. 46)

Beobachten und Informationen sammeln mit Fragen darüber, was passiert, woran man erkennt, dass es Lösungen braucht oder dass man in der gegebenen Situation nicht einfach weiter gehen kann. Man schaut genau hin und sammelt Informationen, noch ohne direkt an eine Lösung zu denken. Dann bildet man Hypothesen. Man versucht zu verstehen und einzuordnen. Das ist ein kreativer Prozess, in dem es am Ende darum geht, dass man genügend bedacht, miteinbezogen, geklärt und berücksichtigt hat, um eine Entscheidung treffen zu können. Daraufhin werden Interventionen geplant, dann interveniert und in Form von reflektieren geht man direkt wieder in die Schlaufe von Beobachten und Informationen sam-

meln. Ein fortlaufender und wiederkehrender Vorgang. Mit dem Denk- und Entscheidungsverhalten der systemischen Schleife geht es nicht mehr zwingend um Entscheidungen für die Ewigkeit. Vielmehr begegnet man damit der Lebendigkeit eines Systems in seiner ganzen Flexibilität und Diversität, trifft Entscheidungen, achtet auf deren Wirkung und Ergebnisse, ordnet diese ein und entscheidet gegebenenfalls wieder neu.

Für die Organisationsberatung heisst das, Beratungspersonen machen sich «nicht einfach ein Bild von der Organisation und der Problemlage wie ein Fotoapparat, sondern erzeugen über diesen Denzkirkel gemeinsam mit den Befragten die «Wirklichkeit», die dann Gegenstand weiterer Überlegungen und Vorgehensweisen ist» (Königswieser & Hillebrand, 2017, S. 47). Weiter soll Organisationsentwicklung auch nicht nur eine Angelegenheit von Beratungspersonen sein. Unternehmensberatung und -entwicklung soll zunehmend dazu führen, dass Menschen in der Organisation befähigt sind oder befähigt werden, aus eigener Kraft solche Prozesse zusammen zu stellen, zu planen und durchzuführen (Glasl, Kalcher & Piber, 2014, S. 56).

Der Unterschied von systemischer Organisationsentwicklung zu anderen Veränderungsstrategien ist laut Häfele (2015, S. 39) die vernetzte Betrachtungsweise. Das aktive mit einbinden und einschliessen der Wesenselemente einer Organisation und ihrer Wechselwirkungen in- und ausserhalb der Systemgrenzen. Was uns zu einer weiteren Thematik des systemischen Denkens führt. Den Systemgrenzen und den damit verbundenen Fragen rund um die Grenzgestaltung einer Organisation in Bezug auf ihre relevante Umwelten. Das Bewusstsein oder bewusst machen dieser Grenzen kann auf der einen Seite ein aufschlussreiches Feld in der Diagnose sein und auf der anderen Seite ein relevantes Ziel, das es anzupassen oder zu verändern gilt (Häfele, 2015, S. 48). Ob die Systemgrenzen offen, teilweise offen oder geschlossen sind, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation und deren Entwicklung. Versuchen wir dies alles etwas zu bündeln, zeigt uns schon das Wort *Organisationsentwicklung* auf, dass wir es mit Entwicklung, also mit einem Weg und Unterwegssein zu tun haben. Nehmen wir noch den systemischen Ansatz dazu, ergibt das einen bunten Blumenstrauss an Verantwortung, Herausforderung und Überforderung. Um diesen Blumenstrauss erklärbar und damit vielleicht auch etwas greifbar zu machen, hat sich in der näheren Vergangenheit mit dem Ausdruck *VUCA-Welt*, so etwas wie ein Modebegriff etabliert. VUCA ist ein Zusammensetzung der Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*, die in Deutsch so viel heissen wie: Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Heller, 2019 und Heitger & Serfass, 2015). Was den Bogen zum *nicht im Griff haben* und *nicht beherrschen können* wieder schliesst. Um diese Führungsherausforderungen in der Komplexität dieser Welt, oder eben in dieser VUCA-Welt, annehmen und meistern zu können, gibt es viele verschiedene Modelle, Ansätze und Tools, die helfen. Sie bieten Orientierung und bringen in der Praxis erprobte Hilfen und Werkzeuge



mit sich. Das macht Mut. Gerade dann, wenn man sich bewusst geworden ist, dass es *DAS optimale Organisationsmodell* und *DIE perfekte Organisation* nicht gibt. Es birgt grosse Chancen, wenn man erkennt, dass Organisationentwicklung und Veränderung ein von vielen Einflussgrössen geprägter Prozessweg ist und meist keine lineare Reise von A nach B.

Dazu kommt, wie Glasl, Kalcher und Piber sagen (2014, S. 498), dass Beraterinnen und Berater auch nur Menschen sind. Keine Übermenschen oder Genies, die alles im Griff haben, sondern mit ihren Kompetenzfeldern auf der einen Seite und ihrer Unvollkommenheit auf der anderen Seite, das Bestmögliche machen, um Organisationen (weiter-) entwickeln zu können. Da wir es mit einer herausfordernden Welt, einer VUCA-Welt zu tun haben und uns in sehr komplexen Zeiten bewegen, halten Glasl, Kalcher und Piber (2014, S. 499) fest: «Eine Organisation wird sich nur entwickeln, wenn sich vor allem die Menschen, die auf den Veränderungsprozess massgeblich Einfluss ausüben, selbst entwickeln. Das ist herausfordernd – gibt aber gleichzeitig tiefe Befriedigung».

Zwei mögliche Veränderungslandkarten, die der oben angesprochenen Komplexität Rechnung tragen und die verschiedenen Schichten einer Organisation im Blick haben, werden in der Folge vorgestellt und diskutiert. Für den weiteren Prozess wird sich der Autor für eine dieser Methoden oder eben eine dieser Landkarten entschieden und mit dieser im Beratungsprozess weiterarbeiten.

### **2.3. U-Ansätze**

---

Sowohl die U-Prozedur von Glasl und Lemson (2011), als auch die Theorie-U von Scharmer (2015) beschreiben einen Prozessweg vom IST zum SOLL. Einen Weg der nicht linear von A nach B führt, sondern durch das U. Durch die Tiefenstruktur der Organisation. In beiden Modellen erfolgt die Bewegung im U von oben links über einen Wendepunkt an der tiefsten Stelle im U nach oben rechts. Vom IST, beziehungsweise von der Vergangenheit, zum SOLL, beziehungsweise zur Zukunft. In beiden Ansätzen werden sieben Phasen durchschritten. Glasl nennt sie Fragen, Scharmer spricht unter anderem auch von kognitiven Räumen. Während Glasl und Lemson drei Schichten der Tiefenstruktur herauschälen, durchläuft Scharmer deren vier. Sowohl Glasl als auch Scharmer geben an, in ihren Überlegungen von Rudolf Steiner, und im Besonderen von seinem Buch *Die Philosophie der Freiheit* beeinflusst worden zu sein. Dies sind vorweg ein paar wenige Gemeinsam- oder Ähnlichkeiten. In der Folge lassen wir uns auf die beiden Modelle ein.

#### **2.3.1 U-Prozedur von Friederich Glasl und Dirk Lemson**

---

Die Logik der U-Prozedur haben Dirk Lemson und Friedrich Glasl 1970 entwickelt (Ballreich & Glasl, 2011, S. 315). Mit den sieben Schritten oder Fragen arbeiten sie sich anhand des U durch die Tiefenschichten einer Organisation. Ursprünglich zur Verbesserung von Arbeits-

prozessen entwickelt, übernahm Glasl die U-Prozedur auch in andere Bereiche. Zum Beispiel in die Konfliktbearbeitung (Glasl, 2020, S. 372). Im Blick auf Arbeitsprozesse werden zuerst die vordergründigen Prozessphänomene beschrieben und dann die tieferen, tatsächlich gelebten sozialen Realitäten, Funktionen, Rollen und Beziehungen erfragt. Dies führt schliesslich zu den verhaltensbestimmenden Leitsätzen und Spielregeln, zu persönlichen Denkmustern und zur metapersönlichen Unternehmenskultur. «Die Klärung der Werte und Leitsätze schafft eine neue Grundlage für die Ausgestaltung der Funktionen, Rollen und Beziehungen, und dadurch wird es möglich, neue Prozesse verhaltenswirksam zu gestalten»

(Ballreich & Glasl, 2011, S. 315). Ausgehend von der Frage nach den momentanen Prozessabläufen (1), über die Analyse der Beziehungen (2), werden die Denk- und Handlungsmaximen aufgezeigt (3). Diese werden dann kritisch in Frage gestellt (4), um so nach neuen, zukünftigen Maximen oder Leitsätzen zu suchen (5). Das führt zur Frage nach neuen Beziehungen und Beteiligungen (6) und dann zur Frage nach der Umsetzung des neu entstandenen (7). Dieser Prozess durchläuft drei Tiefenschichten. Zuerst

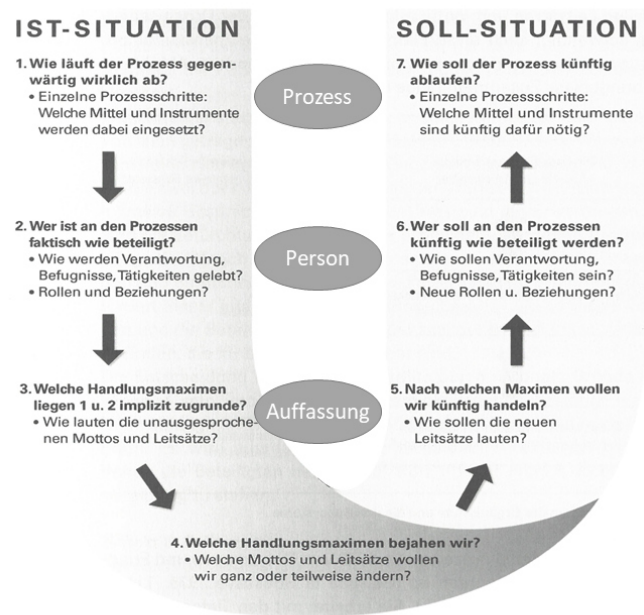


Abbildung 5: U-Prozedur (Ballreich & Glasl, 2011, S. 316)

geht es um die physisch sichtbaren Prozesse, Abläufe und Arbeitsmittel. Also um das technisch instrumentale Subsystem. Als zweites geht es durch die Schicht vom Verhalten der Personen und ihre Funktionen in Rollen, Beziehungen und Strukturen. Also um das soziale Subsystem. Und in der dritten Tiefenschicht geht es um verhaltensbestimmende Auffassungen, Leitsätze, heimliche Spielregeln und Mottos. Also um das kulturelle Subsystem. Die Autoren umschreiben ein mögliches Vorgehen im Umgang mit den sieben Schritten oder Fragen umfangreich und liefern auch eine mögliche Handlungsanleitung dazu.

Auf die Frage (1), wie sich die Prozessabläufe genau darstellen, folgt die *Schritt 1 Handlungsanweisung*: Das Beschreiben des konkreten Arbeitsprozesses. Ein ausgewählter, konkreter Ablauf soll mit den beteiligten Kernpersonen gemeinsam genau rekonstruiert werden. Jeder beschreibt aus seiner subjektiven Wahrnehmung die Schritte des Ablaufs und identifiziert die dazu verwendeten Mittel und Instrumente.

Auf die Frage (2), wer an den Prozessen beteiligt ist, folgt die *Schritt 2 Handlungsanweisung*: Klärung der Rollen und Funktionen der beteiligten Menschen. Es wird nüchtern und sachlich

aufgelistet, was die faktisch ausgeführten Tätigkeiten, Befugnisse und Verantwortungen sind. Danach werden Rollen und Beziehungsgefüge bildlich vertieft.

Auf die Frage (3), welche Handlungsmaximen (1) und (2) zugrunde liegen, folgt die *Schritt 3 Handlungsanweisung*: Aufschreiben der handlungsleitenden Maximen. Dies kann mit der Brainstorming-Methode oder anderen Hilfsmitteln sichtbar gemacht werden. Es geht dabei um Mottos, Leitsätze, ungeschriebene Gesetze und heimliche Spielregeln.

Das führt zur Wendepunktfrage (4). Was oder welche von diesen Maximen werden von den Beteiligten bejaht. Hier folgt die *Schritt 4 Handlungsanweisung*: Überprüfen und entscheiden. Um in der Tiefe des U einen Wendepunkt zu erleben, sollen die handlungsleitenden Maximen individuell geprüft und dann entschieden werden, welche Mottos und Leitsätze auch in der Zukunft noch Gültigkeit haben sollen. Dies wird als Gruppe diskutiert und z.B. mit Ampelfarben markiert und sichtbar gemacht. Dabei heisst ROT: Stopp! Das soll nicht mehr weiter gelten. ORANGE: Achtung! Das wollen wir teilweise verändern und GRÜN: Das soll auch in Zukunft so weitergehen.

Darauf folgt auf die Frage (5), wie denn nun zukünftig gehandelt werden soll, die *Schritt 5 Handlungsanweisung*: Formuliert neue Leitsätze für die Zukunft. Mit ROT gekennzeichnete Leitsätze werden durch positive, neue Leitsätze ersetzt. ORANGE markierte werden diskutiert und verändert. Mit GRÜN gekennzeichnete Leitsätze werden noch einmal überprüft und ausdrücklich bestätigt. *Schritt 5* hat als Ergebnis die (neuen) Leitsätze, welche das zukünftige Handeln der Beteiligten verbindlich bestimmen sollen.

Für die Fragen (6) und (7), in denen es um die konkrete Rollenverteilung und die neuen Prozessabläufe geht, geben die Autoren die *Schritt 6 und 7 Handlungsanweisung*: Das Definieren der neuen Funktionen und Rollen, die sich aus den neuen Leitsätzen ergeben. Auch die dazugehörigen Prozessabläufe sollen beschrieben werden. Dadurch entstehen gute Möglichkeiten und grosse Chancen, dass die Beteiligten in einer neuen Weise handeln und daraus auch verbesserte Abläufe entstehen. Die Nachhaltigkeit eines solchen Prozesses erwächst aus der verbindlichen Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Leitsätze, dem Überprüfen dessen und in weiteren U-Prozedur-Schritten, wenn neue Fragen, Entwicklungen oder Veränderungen anstehen. Wichtig ist, und das arbeitet Glasl im Blick auf die Anwendung der U-Prozedur in Organisationen oder im Konfliktmediationsfall heraus, dass eine Veränderung nur dann erfolgen kann, wenn einem die Verhaltensmuster der Vergangenheit bewusst werden. Auch, oder vielleicht gerade, im Konfliktfall. Ganz im Sinne von Ebner-Eschenbach's Aussage (1988, S. 8): «Nicht jene, die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen», weist Glasl darauf hin, dass man der Vergangenheit und den Verhaltensmustern nicht ausweichen oder sie verneinen soll. Um Schritte in die Zukunft gehen zu können, soll man sie sich bewusst machen, auf den Tisch holen, diskutieren, gesittet streiten, um sie dann, wie oben beschrieben, durch neue zu ersetzen, zu verändern oder einfach

ganz neu zu bejahen. Weil dabei *streiten* ein Thema sein kann, schauen wir an dieser Stelle auch noch kurz auf die Anwendung der U-Prozedur in der Konfliktbearbeitung (Glasl, 2020, S. 372).

Glasl geht auch in dieser Anwendung in sieben Schritten vom IST zum SOLL. Der 1. Schritt umfasst die Vorphase/Einleitung oder wie er es auch nennt, das *Initial-Wendeerlebnis*. Darin geht es um die Bereitschaft, sich überhaupt auf eine Mediation einzulassen. Im 2. Schritt geht es um die Wahrnehmungen und Sichtweisen der Beteiligten. Nach dem Initial-

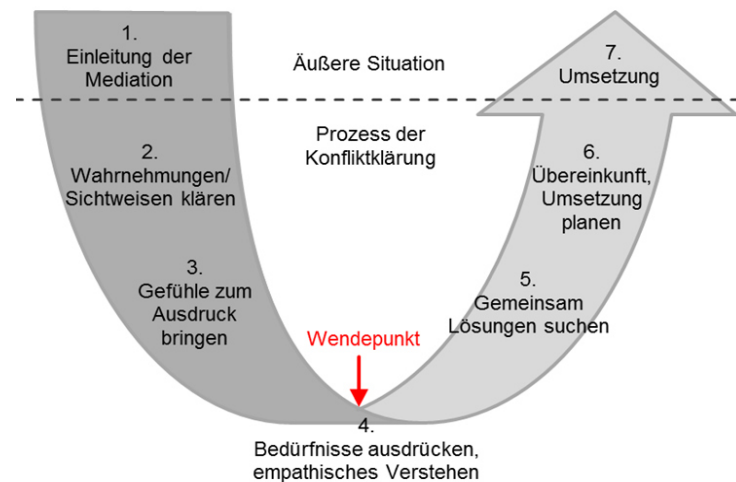


Abbildung 6: U-Prozedur in der Mediation (Glasl, 2020, S. 372)

Wendeerlebnis nennt er Schritt zwei das *Kognitive-Wendeerlebnis*. Dieses beinhaltet einen Perspektivenwechsel, indem das eigene Denken erkannt und verstanden wird. Im 3. Schritt geht es um die Gefühle. Das ist das *Emotionale-Wendeerlebnis*. Hier soll ein empathisches Verstehen und Anerkennen der Gefühle geschehen. Am tiefsten Punkt des U, im 4. Schritt, kommen das Wollen und die Bedürfnisse zum Zug. Glasl nennt es das *Intentionale-Wenderlebnis*. Es geht um das Aufspüren und Anerkennen der Bedürfnisse. Darauf folgen im 5. Schritt die Handlungsoptionen. Gemeinsam werden kreative Lösungen gesucht, bewertet und priorisiert. Dann wird im 6. Schritt eine gemeinsame Übereinkunft beschlossen. Im Blick auf Entscheidungen, Planungen, getroffene Vereinbarungen und mögliche Widerstände. Dieser Schritt erfordert konkrete Akzeptanz der Beteiligten. Und dann geht es 7. in die Umsetzung, also ins SOLL.

In beiden Anwendungsbereichen macht Glasl deutlich, dass für nachhaltige Veränderung und Erneuerung oberflächliche Handlungen nicht hilfreich sind. Der Weg durch die U-Prozedur hilft, ob im Organisationskontext oder in der Konfliktmediation, die Tiefenschichten zu durchlaufen, die nötig sind, um das IST hinter sich zu lassen, damit Raum entsteht, um ein neues SOLL zu kreieren.

### 2.3.2 Theorie-U von Claus Otto Scharmer

Scharmer hat die Theorie-U erstmals 2007 in Buchform veröffentlicht. Es ist das Ergebnis seiner jahrzehntelangen Forschungsarbeit und Berufstätigkeit. Den Ursprung dieser Theorie verortet er aber noch viel weiter zurück. Als Scharmer 16 Jahre alt war, sah er den Bauernhof seiner Familie abbrennen. In diesem so schrecklichen Moment erfuhr er an sich ein Ereignis, dass ihn sein Leben lang nicht mehr loslassen sollte. Obwohl die Existenzgrundlage seiner Familie gerade völlig zerstört wurde, erfuhr er in diesem Augenblick ein *Erleben nach vorne*. Er beschreibt es so (2015, S. 52):

In diesem Moment, als die Zeit stillzustehen schien, fühlte ich, wie ich nach oben gezogen wurde und anfang, das Geschehen von diesem Ort etwas oberhalb meines Körpers zu beobachten. Ich fühlte mich angezogen von einem intensiven Möglichkeitsraum, von einem zukünftigen Potential, das *ich* durch *mein* Leben in die Realität bringen *könnte*. [...] Erst Jahre später wurde mir bewusst, dass meine Erfahrung angesichts des Feuers der Anfang eines Weges war. Meines Weges. Dieser Weg fing mit der Erkenntnis an, dass ich nicht nur ein Selbst besitze, sondern zwei. Das eine Selbst reflektiert unseren vergangenen Weg. Das andere, unser werdendes Selbst, erleben wir als ein Sichhineinlehnen in unseren zukünftigen Weg, in einen Möglichkeitsraum, der auf uns wartet, um in die Welt zu kommen.

Aus diesem Erleben heraus entwickelte Scharmer die Theorie-U. Es wurde zu seinem Anliegen, dass Menschen, und im Besonderen Führungskräfte, ihren Fokus vermehrt auf die werdende Zukunft richten. Dass sie fähig werden, zukünftige und werdende Chancen zu erkennen und diese auch umzusetzen. Des Weiteren denkt Scharmer auch daran, nicht nur von der sich entwickelnden Zukunft her zu führen, sondern auch von ihr zu lernen. Im Zusammenhang mit der Theorie-U führt er ein neues Lernen ein, das über das Lernen aus der Vergangenheit hinausgeht. Diese Form des Lernens nennt er das *Presencing*. Am tiefsten Punkt des U. Es umschreibt die «Wirkungsweise aus der entstehenden Zukunft heraus, *während* diese entsteht» (Scharmer, 2015, S. 34). Da dieser Begriff und die Bedeutung dessen DER Punkt ist in der Theorie-U, lassen wir ihn Scharmer selbst beschreiben (2015, S. 35):

Presencing (Gegenwärtigung oder Anwesendwerden) ist die Verbindung von zwei Begriffen: *presence* (Anwesenheit) und *sensing* (spüren). Presencing heisst, sein eigenes höchstes Zukunftspotential zu erspüren, sich hineinziehen zu lassen und dann von diesem Ort aus zu handeln – d.h. Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit. [...] Da das Wort *presencing* auch im Englischen eine Neuschöpfung ist, haben wir uns entschlossen, dieses Wort in der deutschen Übersetzung häufig beizubehalten. Daneben haben wir Presencing auf vier unterschiedliche Weisen übersetzt: als «Gegenwärtigung», «Gegenwärtigwerden», «Anwesend werden» oder als «In-die-Welt-Kommen».

Dabei geht Scharmer davon aus (Scharmer & Käufer, 2014, S.32), dass erfolgreiches Handeln und Veränderungen gestalten, weniger davon abhängen, *was* wir *wie* tun. Er ist davon

überzeugt, dass der *innere Ort*, von dem aus wir handeln, der viel wesentlichere Punkt ist im Blick auf nachhaltige Veränderungen. Was im Presencing passiert und aus dem heraus in die Welt kommt, das ist es, was Achtsamkeit verdient. Aus Gewohnheit stehen wir in der Gefahr, auf innere Räume der Leere so zu reagieren, dass wir Altes herunterladen, mit Gewohntem arbeiten, das aus dem Hut zaubern, was wir wissen oder können, anstatt uns in das Neue hineinzulehnen. Es braucht Mut und Willen, diese Schritte bewusst zu gehen und so in einer anderen, neuen Art Zukunft zu gestalten. Themen zu bewegen. Organisationen zu führen und zu entwickeln.

Nach all diesen theoretischen und erklärenden Worten werfen wir nun einen Blick auf eine schemenhafte Darstellung der Theorie-U. Der Autor hat diese aus den Inhalten von Scharmers Literatur selbst so grafisch aufbereitet und sichtbar gemacht. Sowohl hier im Grundraster als auch im weiteren Verlauf mit Einbezug der vier Stufen des Zuhörens und der drei hindernden Stimmen.

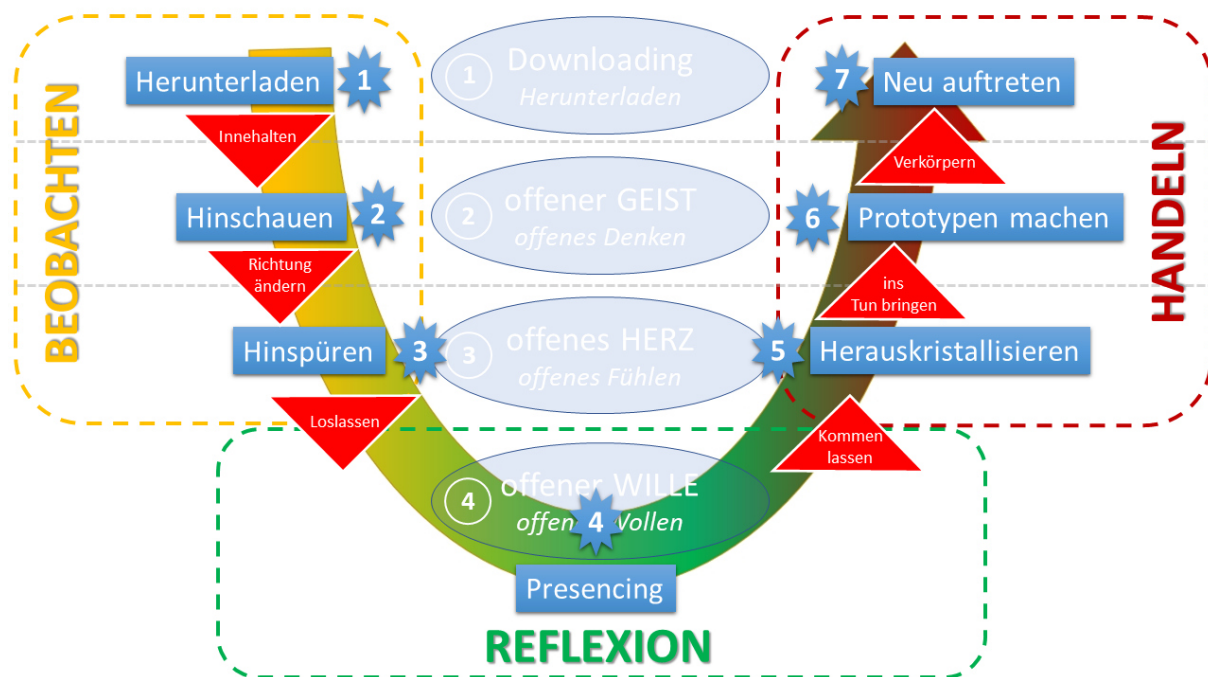


Abbildung 7: Theorie-U (Keller nach Scharmer, 2015)

Die Theorie-U führt vom IST (oben links) durch die Schritte des U zum SOLL (oben rechts). Von der Vergangenheit in die Zukunft. Dabei verfolgt Scharmer wie bereits erwähnt einen ähnlichen Weg wie Glasl und Lemson. Ausgehend von den Denkmustern und Erfahrungen aus der Vergangenheit geht es im ersten Schritt ums Herunterladen (Downloading). Der zweite Schritt umfasst das Hinschauen von aussen (Seeing) und der dritte Schritt im Hineinspüren das Reflektieren der Innensicht (Sensing). Der Umschaltmoment geschieht im vierten Schritt, dem Presencing, worauf im fünften Schritt das Herauskrystallisieren (Crystallizing) der werdenden Zukunft geschieht. Im Schritt sechs werden Prototypen gebildet (Prototyping) und als siebter und letzter Schritt folgt das Neu auftreten (Performing).

Mit den sieben Schritten durch das U durchläuft Scharmer vier Tiefenstrukturschichten. Als erste das Downloading oder Herunterladen. Als zweites der offene Geist oder das offene Denken. Drittens das offene Herz und offene Fühlen und in der vierten Schicht der offene Wille oder das offene Wollen. Zudem teilt er den Weg in drei verschiedene Phasen ein: Beobachten, Reflektieren und Handeln. Je tiefer man sich in den Schritten und Schichten des U befindet, umso mehr offenbart sich das innere Wissen. Oder wie es Scharmer auch nennt, das selbsttranszendierende Wissen (2015, S. 92). Darin zeigt sich die Fähigkeit, sich entwickelndes Neues zu erspüren und in die Welt zu bringen.

Am Wendepunkt des U, im Presencing, verbindet sich Wahrnehmung und Willensbildung. Scharmer stellt fest, dass Organisationen in einer zunehmend komplexen Umgebung agieren. Als Antwort auf diese wachsende Komplexität, soll Komplexität nicht reduziert werden, vielmehr soll man ihr mit Komplexität begegnen. Erneuerung, Optimierung und Entwicklung sind massgebend für ein Bestehen der Organisation in dieser Umwelt. Gleichzeitig beobachtet Scharmer ein Zunehmen organisierter Verantwortungslosigkeit (Scharmer & Käufer, 2014, S.12). Wegen der sehr oft gut organisierten Strukturen, Prozesse und Abläufe, Mitarbeiterförderung und Optimierungstools neigen Menschen und Organisationen dazu, Verantwortung vorwiegend im eigenen *Gärtchen* wahrzunehmen und alles andere abzuschieben. Nach *oben* zu delegieren. Andere verantwortlich zu machen und bei nicht Gelingen dafür schuldig zu sprechen. Mit der Theorie-U lädt Scharmer dazu ein, vermehrt und bewusst Verantwortung zu übernehmen, um so die werdende Zukunft aktiv zu gestalten. Diesen Weg durch das U zu beschreiten, erfordert grosse Achtsamkeit. Zum einen beobachten, beobachten und noch einmal beobachten und zum anderen auch bewusstes Zuhören. Denn «Gehört zu werden und zu hören, mit Menschen in Verbindung zu stehen, Kommunikation, ist Leben» (Friedman, 2021, S. 22). Scharmer erzählt von Luiz, einem ihm bekannten und sehr erfolgreichen Manager, der sagt: «Ich habe gelernt, aus der inneren Stille zu handeln. Viele der herkömmlichen Management-Instrumente sind nur eine Fortsetzung des Lärms. Der Gebrauch dieser traditionellen Management-Instrumente macht uns dümmer» (Scharmer & Käufer, 2014, S. 260). Achtsamkeit, innere Ruhe, Geduld und die Gabe zu beobachten und zuzuhören sind für die Gestaltung der werdenden Zukunft essenziell. Darum bettet Scharmer die vier Stufen des Zuhörens direkt in die Theorie-U ein. Beim Zuhören auf Stufe eins (Z1), spricht er vom reinen *Herunter-*

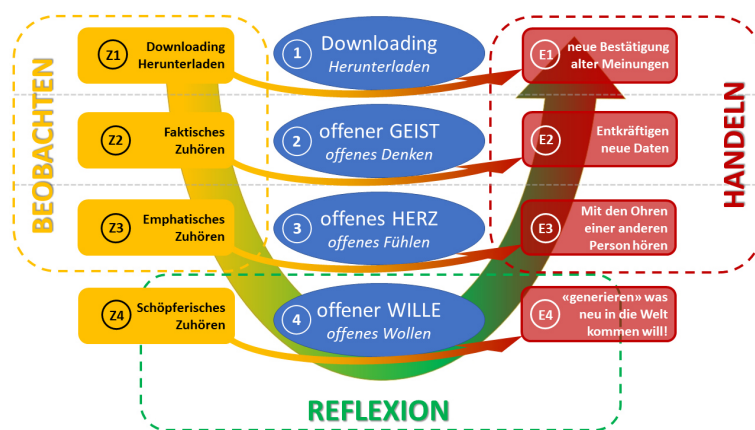


Abbildung 8: Theorie-U. Grundtypen des Zuhörens (Keller nach Scharmer, 2015)



laden. Man hört einfach auf das Wissen, dass man sowieso schon hat. Man lässt sich bestätigen, was man erwartet zu hören. Dabei ist die eigene Wahrnehmung beschränkt auf das, was man schon weiss. Zuhören auf Stufe zwei (Z2) nennt er das *faktische Zuhören*. Dabei liegt der Fokus auf dem Öffnen des Denkens. Man hört nicht nur das schon Bekannte, sondern achtet auf Unterschiede. Auf das, was überrascht. Auf Differenzen. Man fängt an auf das Wahrgenommene zu achten, es zu vergleichen, abzuwägen und Unterschiede zu erkennen. Dabei erkennt man Dinge, die der eigenen Meinung widersprechen. Es entstehen neue Daten. Das führt zum Zuhören auf Stufe drei (Z3). Scharmer nennt es *empathisches Zuhören*. Man hört nicht nur *im Kopf* zu, sondern auch mit den Gefühlen, die als Antennen und Wahrnehmungssensoren dienen. Dabei geht es um das Öffnen des Herzens. Man fühlt sich gewissermassen hinein in das Erleben der sprechenden Person und nimmt von da her die Situation auf. Dadurch fängt man an, Dinge durch die Ohren der anderen Person zu hören. Diese Art des Zuhörens ist nicht nur ein Dekodieren von Worten, sondern ein Hineinspüren und Hineinversetzen in das Gesagte. Wie schon erwähnt, in das Erleben der redenden Person. Das führt zur vierten Stufe (Z4), dem *schöpferischen Zuhören*. Dabei geht es darum, wahrnehmungsfähig zu werden, für das, was noch nicht da ist, aber in die Welt kommen will. Es will generiert und gehoben werden. Durch das Öffnen des Willens. Scharmer meint, das einfachste Kriterium zu beurteilen, ob man sich in einem Z4 Gespräch befunden hat, ob ein Dialog oder ein Gespräch oder eine Fallberatung auf diese Ebene gekommen ist oder nicht, ist, ob man danach immer noch dieselbe Person ist oder nicht. Wenn man immer noch dieselbe Person ist, dann war es nicht Z4. Diese vierte Ebene, wenn man da hinkommt, hat immer etwas damit zu tun, dass man ein Stückchen mehr davon entdeckt, wer man selbst wirklich ist und was man wirklich machen will. Das ist ein fortwährender Entdeckungsprozess. Ein Gespräch, wenn es einem in dieser Art gelingt, hilft, einem Selbst ein Stückchen näher zu kommen. Es entlässt einem, mit einem stärkeren und präsenteren Selbst, als man hinein gegangen ist.

Neben diesen vier Stufen des Zuhörens, zeigt Scharmer auch drei hindernde Stimmen auf, die sich Raum und Gehör verschaffen können. Stimmen die querstellen, mauern und Entwicklung verhindern. Er nennt diese Stimmen auch Feinde, weil sie in Feindschaft zu den

Öffnungsschritten stehen. Der erste dieser Feinde blockiert das Öffnen des Geistes und damit des Denkens. Es ist die *Stimme des Bewertens und des verurteilenden Geistes*.

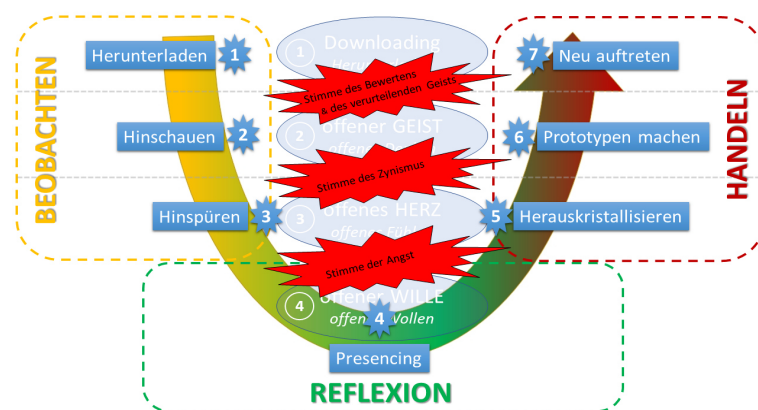


Abbildung 9: Theorie-U. Hindernde Stimmen (Keller nach Scharmer, 2015)



Tritt diese Stimme auf und gelingt es nicht, sie zum Schweigen zu bringen, kann kein oder nur schwerlich ein kreativer Prozess stattfinden. Ein zweiter Feind, der auftreten kann, ist die *Stimme des Zynismus*. Sie blockiert die Öffnung des Herzens. «Zynismus sind alle Formen von emotionalen Handlungen, die zu einer Distanzierung von der aktuellen Situation führen» (Scharmer, 2014, S. 71). Begibt man sich auf diese Stufe des Zuhörens, fängt eine Öffnung der Herzintelligenz an, was bedeutet, dass die betreffende Person sich verletzbar macht oder zumindest eher verletzbar erscheint. In solchen Momenten bietet sich eine zynische oder sarkastische Distanzierung oft als einfacher Ausweg an. Leider muss man aber festhalten, dass die *Stimme des Zynismus* letztlich genauso kontraproduktiv ist, wie die *Stimme des Bewertens und des verurteilenden Geistes*, wenn es darum geht, auf eine kreative oder schöpferische Ebene gelangen zu wollen. Der dritte Feind, die *Stimme der Angst*, blockiert die Öffnung des Willens. «Angst hindert uns daran, das, was wir haben und sind, loszulassen» (Scharmer, 2015, S. 71). Dabei kann Angst sich in vielen verschiedenen Formen zeigen. Doch die «im Entstehen begriffene Zukunft kann erst dann beginnen, Form anzunehmen und ankünftig zu werden, wenn wir die Angst, ins Unbekannte zu treten, überwinden können» (Scharmer, 2015, S. 71). Achtsame und bewusste Schritte durch das U, hören auf den vier Stufen und beseitigen der drei Feinde helfen, vom *Ich-in-mir* zum *Ich-in-Gegenwärtigung* zu gelangen (Scharmer, 2015, S. 39) und dadurch den Kippmoment oder den magischen Moment im Veränderungsprozess zu erreichen. Der Moment im Presencing, in dem das Neue, das entstehen will, in die Welt kommen kann.

### 2.3.3 Diskussion der Methoden

---

Wie bereits in 2.3. aufgezeigt, nehmen beide U-Modelle visuell denselben Verlauf. Darum wohl auch das U im Titel. Das U ist aber nicht das Einzige, was die beiden Methoden gemeinsam haben. Sowohl Glasl und Lemson als auch Scharmer verweisen mit Rudolf Steiner auf dieselbe Inspirationsquelle. Beide bewegen sich von einem IST zu einem SOLL Zustand. Beide durchlaufen darin auf dem Weg durch das U sieben Stufen und drei, beziehungsweise vier Tiefenschichten. Das bewusste Durchschreiten der Schritte und Räume durch das U ist in beiden Modellen nicht nur ein Handeln nach Checkliste und Abhacken von Punkten. Es ist ein Durchschreiten eines Lernprozesses, der das Potential mit sich bringt, sich von alten Denkmustern zu befreien, um so die Möglichkeit für neues Handeln entstehen zu lassen. Glasl verwendet die U-Prozedur im Bereich von Veränderungsprozessen in Organisationen. Wie fast kein anderer hat er sich auch in der Konfliktbearbeitung einen Namen gemacht. Er hat umfangreiche, sehr wesentliche und breit angesehene Literatur zu diesem Themenbereich verfasst. Sein Modell der Konflikteskalationsstufen (Glasl, 2020, S. 244) wird breit geschätzt und angewendet. So scheint es nichts als logisch, dass er auch seine U-Prozedur in diesem Feld zur Anwendung bringt. In beiden Bereichen geht es um Veränderung. In beiden Bereichen kann man oft keinen raschen, oberflächlichen Weg gehen, um eine nachhaltige

Veränderung zu erreichen. In beiden Fällen geht es um das Bewusstsein im Blick auf Vergangenes und das willentliche Loslassen der Vergangenheit, um hilfreiche und zielführende Schritte in die Zukunft zu gehen.

Und genau an diesem Punkt wird der Autor den Verdacht nicht los, dass darin eine Grenze der U-Prozedur liegt. Sie mag durchaus hilfreich und gut sein, Bestehendes weiterzuentwickeln und Gewesenes zu verbessern. Im Blick auf Organisationen und ihre Abläufe und Maximen genauso, wie im Blick auf die Konfliktbewältigung in Teams oder Beziehungen. Hinschauen, Reflektieren, Loslassen, Anpassen und Erneuern.

Dem gegenüber steht die Theorie-U von Scharmer. Sie scheint fest mit seiner Lebensgeschichte und Historie verbunden und darin verwurzelt zu sein. Dies überträgt er weniger in die Konfliktbearbeitung und vielmehr in das visionäre Denken und Führen einer Organisation. In ein Lernen, das nicht von der Vergangenheit, sondern von der werdenden Zukunft geprägt ist. Im *Erleben nach vorne*. Dazu sagt Senge (2017, S. 156): ««Lernen» heisst in diesem Zusammenhang nicht, dass man mehr Informationen aufnimmt, sondern dass man die Fähigkeiten erweitert, die nötig sind, um für das Leben wahrhaftig angestrebte Ziele zu erreichen». Die Theorie-U birgt das Potential in sich, auf verschiedensten Ebenen von lebendigen Systemen die wesentlichen Themen an die Oberfläche zu tragen. Dadurch werden sie besprechbar und das schafft Möglichkeiten zur Veränderung und zur Gestaltung. Dabei, so sagt Scharmer (Scharmer & Käufer, 2014, S. 32), hängt die Qualität der Ergebnisse von der Qualität des Bewusstseins ab, aus dem heraus die Menschen des Systems handeln.

Darin erkennt der Autor die Stärke der Theorie-U gegenüber der U-Prozedur. Auch wenn sie in der Grundkonstellation beide daran arbeiten, Gewesenes oder die IST-Situation loszulassen, um Verbesserungen zu entwickeln, so scheint die Theorie-U an dieser Stelle noch ein ganz neues Feld zu öffnen. Eben nicht einfach *nur* Verbesserungen entwickeln, sondern Neues entstehen lassen. Das Neue Erspüren. In das Neue hineinleben.

Für den Umgang und die Anwendung im vorliegenden Mandat eines Kirchensystem-Veränderungsprozesses, der nicht von einem oder mehreren Konflikten geprägt ist und in dem es um mehr geht, als einfach die Organisation und ihre Abläufe zu verbessern oder zu optimieren, scheint dem Autor die Anwendung der Theorie-U von Scharmer angemessener zu sein. Die feinen Unterschiede, die in derselben U-Bewegung vorzufinden sind, geben dazu den Ausschlag. Zum Beispiel die von Scharmer im Weg durch das U aufgezeigten Zwischenschritte wie Innehalten, Richtung ändern, Loslassen, Kommenlassen, ins Tun bringen und Verkörpern. Sie dienen dazu, die sieben Schritte, oder kognitiven Räume, zu durchschreiten. Des Weiteren ist die Theorie-U, mit ihren direkt eingebundenen Erweiterungen der vier Stufen des Zuhörens und der drei verhindernden Stimmen insgesamt ein umfassendes Tool, welches in vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten dienlich und hilfreich sein kann.

An dieser Stelle gäbe es noch viel zu schreiben, zu vertiefen, zu erläutern und zu bewegen. Doch wie unter 1.4. erwähnt, würde das den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Darum verweist der Autor gerne auf die verschiedenen U-Prozedur und Theorie-U Literaturhinweise im Verzeichnis und lädt ein, sich darin selbst zu vertiefen und sich damit zu befassen.

## 2.4. Methoden und Tools

---

Mit den Landkarten zur Organisationsstruktur von Häfele und den sieben Wesenselementen aus dem Trigon-Konzept von Glasl, Kalcher und Piber, der Systemischen Schleife von Königswieser und Hillebrand und den U-Ansätzen von Glasl und Scharmer, wurden bereits ein paar Methoden und Tools angesprochen und in ihrer Theorie beleuchtet. Innerhalb des in der Folge beschriebenen Beratungsprozesses werden noch weitere Ansätze angewandt und eingebunden. Im Theorieteil wurden diese nicht im Detail ausgeführt und auch nicht in ihrer theoretischen Grundlage entfaltet. Im Rahmen der Mandatsbeschreibung und im Verlauf der verschiedenen Workshops, werden wir auf sie zu sprechen kommen. Sie werden dann im angewandten Kontext kurz beleuchtet, eventuell mit einer dienlichen Erklärung versehen oder mit einem Literaturhinweis darauf verweisen.

## 3. Beschreibung des Mandats

### 3.1. Organisation und Kontext

---

Wie Häfele, Glasl und viele Weitere (siehe 2.1.) aufzeigen, findet gelingende Organisationsentwicklung in einem systemischen Kontext statt. Oberflächen- und Tiefenstrukturen sind in einem Kirchensystem genauso vorhanden wie die verschiedenen Wesenselemente und eine konkrete Organisationstypologie. In Anbetracht der Aufgabenbreite, welche eine Kirche zu bieten hat und abdeckt, gehört sie nicht zu den *Dienstleitungs-* oder *Produkteorganisationen*. Auch wenn es gewisse Schnittmengen zu diesen Typen gibt. Kirche gehört in den Bereich der *Professionellen Organisation*. Neben vielem anderem ist ihre Aufgabe und Berufung, bei *Kundinnen* und *Kunden* Wahrheiten zu initiieren, Fähigkeiten zu entwickeln und persönliche Kompetenzen zu fördern. Zur Analyse einer Organisation hilft es, eine Landkarte zu benutzen. Der Autor verwendet dazu die sieben Wesenselemente einer Organisation.

Die in diesem Mandat beratene Kirche besteht aus **Menschen** und ist für Menschen da. Vor allem anderen steht Gott im Zentrum der Kirche. Gottes Herzschlag der Liebe schlägt für den Menschen. Darum ist die Kirche nicht nur für Gott, sondern auch für Menschen da. Aktuell umfasst das zu beratende Kirchensystem 56 eingeschriebene Vereinsmitglieder. Zwischen 60-80 Personen kommen zur sonntäglichen Gottesdienstfeier zusammen. Dazu kommen 10-30 Kinder in den verschiedenen Altersstufen und Kinderangeboten. Verschiedene Angebote

und Programme unter der Woche erweitern das Portfolio. Corona und alle damit verbundenen Auflagen und Einschränkungen haben das Miteinander der Menschen, das Feiern von Gottesdiensten und das Gestalten von Programmen und Angeboten in den vergangenen Monaten sehr herausgefordert und in einem gewissen Sinne auch neu geprägt.

Die Aufgaben und **Funktionen** werden von vielen ehrenamtlich helfenden Personen ausgeführt und ausgefüllt. Die Kirche ist als Verein organisiert und wird von einem Präsidenten und dem Vorstand geleitet. In einer ausführlichen Organigramm Struktur sind alle Aufgaben und Funktionen aufgeführt und mit Namen der ausführenden oder verantwortenden Personen versehen. 2017 wurde die 100% Anstellung der Pfarrperson auf eine Jobsharing Stelle erweitert. Neu arbeitete der Pfarrer in einem 80% Pensum und seine Frau übernahm mit 20% die Leitung des Arbeitsbereiches Kinder und Jugendliche. Dies betraf zum einen die Kinderprogramme am Sonntag parallel zum Gottesdienst. Zum anderen aber auch die Mutter-Kind-Treffen, welche die Kirche unter der Woche im Angebot hat. Diese wurden, wegen der grossen Nachfrage, von einem Treffpunkt am Dienstagmorgen, um einen weiteren am Mittwochmorgen ausgebaut, so dass mehr Müttern mit ihren Kindern Begegnung ermöglicht werden konnte.

Die Finanz-**Ressourcen** waren in den vergangenen Jahren eher angespannt bis knapp. Als Freikirche ist die Organisation völlig losgelöst vom Landeskirchensystem. Sie finanziert sich nicht über Steuergelder, sondern durch freiwillige Spenden und Beiträge der sich zur Kirche zählenden Personen. Dazu kommen Einnahmen aus verschiedenen Raumvermietungen des Kirchgebäudes. Dieses befindet sich an einem attraktiven Standort mitten in der Stadt. So besteht die Möglichkeit, das Gebäude oder einzelne Räume aufgrund der guten Lage punktuell weitervermieten zu können. Das Gebäude gehört nicht der Kirche. Sie ist selbst nur Mieterin. Aber die zusätzlichen Einnahmen durch Untervermietungen kommen den Finanzressourcen sehr entgegen. Als mittelfristig nachteilig könnte sich erweisen, dass das Gebäude auf einem Gelände steht, welches in Zukunft einer Grossüberbauung Platz machen muss. Kurzfristig ist das noch kein Problem. Der Mietvertrag wird jeweils um zwei Jahre verlängert. Das gibt eine gewisse Planungssicherheit. Trotz der gebäudetechnisch guten Ausgangslage stehen aufgrund der Spendenfinanzierung die Kirchenfinanzen immer wieder im Fokus.

Die oben erwähnte Umstellung auf das Jobsharing-Modell und dann auch die weltweit grossen Herausforderungen der Corona-Pandemie haben einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die **Identität** der gesamten Organisation. Lagen der Anstellungsumstellung ein Prozess und eine gemeinsame Entscheidung der Vereinsversammlung zu Grunde, trafen die einschneidenden Pandemie-Massnahmen die Organisation völlig unerwartet. Gemeinsames Unterwegssein wurde neu definiert. Gottesdienste verlangten nach anderen Formen. Digitalisierung hat noch einmal in einem neuen Mass Einzug gehalten. Sitzungen, Abklärungen und Entscheidungsprozesse brauchten neue, andere Gefässe und Wege. Dazu gesellte sich

zur bereits etwas angespannten Finanzlage der Organisation eine gewisse Unsicherheit, wie es weitergehen soll und was als nächstes kommt. Mitten in einer Schweizer Grossstadt beheimatet, gibt es viele Gelegenheiten für Kirche und ihr Engagement. Es ist ein Grundziel von Kirche Hoffnung, geistlich-seelisches Heil, Zuversicht und Perspektive zu vermitteln, gerade in einer Zeit der Krise. Menschen auf ein Leben mit Gott hinzuweisen, sie dazu einzuladen und dafür zu begeistern. Ist man als kirchliche Organisation aufgrund innerer oder äusserer Umstände stark herausgefordert, klingen logischerweise Überlegungen rund um Identität, Sinn, Zweck und Ziel an. Nicht zuletzt auch darum, weil es in städtischem Gebiet in naher Umgebung viele weitere kirchliche Organisationen und christliche Gemeinden gibt.

Ein Alleinstellungsmerkmal dieser Kirche von verhältnismässig kleiner Grösse sind ihre schlanken und direkten **Strukturen**. Dies unterscheidet sie von anderen Kirchen in der näheren Umgebung. Präsident, Vorstand, erweiterte Gemeindeleitung (EGL) und Mitglieder. Nicht eine riesige Organisation mit x Abteilungen und Bereichen. Eher übersichtlich, flexibel und dynamisch.

Dies ermöglicht rasche Entscheidungs-**Prozesse** und vereinfacht direktes Handeln. In der zunehmenden Komplexität unserer Zeit und im Besonderen noch in den Herausforderungen rund um Corona, ist das ein grosser Vorteil. Als Kirche lebt die Organisation die Vision: «Menschen mit Jesus Christus bekannt machen».

Diese Vision wird in den folgenden fünf **Strategie**-Feldern umgesetzt:

- 1.) ANBETUNG – Als Kirche feiern wir Gottes Liebe für uns Menschen und geben ihm dafür die Ehre.
- 2.) DIENEN – Als christliche Gemeinschaft kümmern wir uns um Mitmenschen, ihre Anliegen und Herausforderungen.
- 3.) EVANGELIUM – Wir tragen die frohe und freimachende Botschaft von Jesus in die Welt und zu den Menschen, indem wir den Glauben in Wort und Tat bezeugen.
- 4.) GEMEINSCHAFT – Als Kirche leben und pflegen wir Beziehungen.
- 5.) JÜNGERSCHAFT – Als christliche Gemeinschaft fördern und fordern wir einander im Glauben.

All das geschieht im Sinne des Leitungsgrundsatzes: «Halte nach dem Besten im Anderen Ausschau und tue immer dein Bestes, um es hervorzubringen». (Krauss, 2018, Leiterblog).

### 3.2. Situation und Beratungsanliegen

---

Wie unter 3.1. bereits erwähnt, ist in der Organisation wegen finanzieller Herausforderungen Handlung geboten. Nach Gesprächen mit dem Pfarrerehepaar entschied die Kirchenleitung zusammen mit der Mitgliederversammlung im Herbst 2020 einen ersten, per 01.01.2021 schnell greifenden Handlungsschritt. Der Anstellungsgrad wurde von 100% auf 80% reduziert. Die vor drei Jahren geschaffene 20% Stelle mit dem Schwerpunkt *Kinder* wurde gestri-

chen und die Arbeit wieder in den ehrenamtlichen Bereich verlegt. Das Jobsharing wurde aufgehoben. In der Folge blieb nur die 80% Anstellung des Pfarrers bestehen. Das entlastete die angespannte finanzielle Situation merklich. Aus den Gesprächen mit dem Pfarrerehepaar ergaben sich noch weitere Schritte. Diese überlegten sich, nach zehnjähriger Tätigkeit in dieser Ortskirche, einen Wechsel. Dies ist für Pfarrpersonen, in verhältnismässig kleinen Kirchen und nach diesem Zeitraum nicht unüblich. Die anfallenden Themen und die geführten Gespräche brachten diesen Prozess nun konkret ins Rollen. Die Leitung und das Pfarrerehepaar entschieden als weiteren Schritt, einen Veränderungsprozess einzuleiten, der maximal bis Sommer 2022 dauern sollte. Würde das Pfarrerehepaar schon zu einem früheren Zeitpunkt die Möglichkeit für einen beruflichen Wechsel in eine andere Kirche bekommen, sollte dies im Rahmen der normalen Kündigungsfristen möglich sein. Parallel dazu machte sich die Kirche auf, für diesen Prozess Begleitung und Beratung in Anspruch zu nehmen und gelangte mit diesem Anliegen an die Beratungsperson. In einem ausführlichen Erstgespräch erläuterte der Präsident dem Berater die momentane Situation und die anstehenden Veränderungsprozesse. Die geschichtliche Entwicklung wurde in kurzen Zügen beleuchtet. Die aktuellen Herausforderungen, soweit sie bekannt waren, wurden benannt und die bereits getroffenen Entscheidungen erläutert. Anhand detaillierter Zahlen, Daten, Fakten und Informationen wurde aufgezeigt, wie es um die Kirche steht, welche Fragen im Raum sind und welche Prozesse auf sie zukommen könnten. Der Berater schärfte anhand von Verständnis-, Rück- und Zirkulärer-Fragen, Spiegelung und dem Bilden von Hypothesen das Bild der Kirchensituation und deren Anliegen noch weiter.

Da die leitende Pfarrperson in einer Kirche an vielen Punkten der Dreh- und Angelpunkt ist, hat ein Pfarrpersonenwechsel immer grossen Einfluss auf das gesamte Kirchensystem. Auf verschiedenen Ebenen und in mehreren Arbeitsfeldern und Abteilungen. Es entstehen Fragen rund um Finanzen, Rollen, Aufgabenfelder, Beziehungen und vieles mehr. Darum ist eine Pfarrperson nicht einfach so und auch nicht einfach eins zu eins zu ersetzen. Es ist ein massiver Eingriff ins System der Ortskirche.

Nebst der Ausgangsfragestellung haben die Kontraktgespräche ergeben, dass neben dem anstehenden Pfarrerwechsel auch andere Themen im Raum stehen. Fragen rund um Infrastruktur, Finanzen, Mitarbeit (meist Freiwilligenarbeit) und theologische Aspekte stehen mit im Raum. Aus diesem Grund wurde an dieser Stelle das Blickfeld bewusst erweitert. Häfele (2015, S. 209) weist hinsichtlich der Situationsklärung darauf hin, dass mehrere Menschen aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf dieselbe Sache schauen und darum

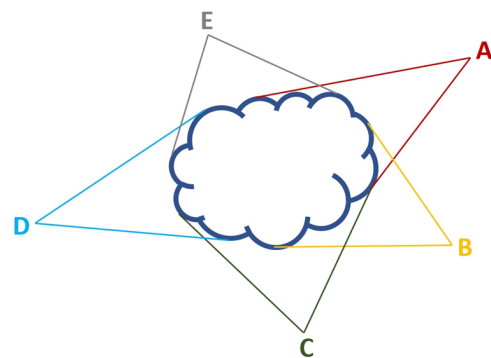


Abbildung 10: Situationsklärung (nach Häfele, 2015, S. 209)

dieselbe Sache unterschiedlich sehen und beschreiben. «Es ist faszinierend, wie unterschiedlich und vielfältig sich ein und dieselbe Wirklichkeit den einzelnen Mitgliedern einer Organisation darstellt, und folgenreich, wenn klar wird, dass jeder Einzelne aufgrund seines subjektiven Bildes handelt. Situationsklärung heisst, die verschiedenen Bilder (vielleicht erstmals) zu besprechen.» (Häfele, 2015, S. 209). Aus diesem Grund haben sich Präsident und Berater entschieden, im Rahmen der Situationsklärung eine Themenfeldanalyse auf Leitungsebene durchzuführen. Diese Ebene umfasste den Vorstand mit fünf Personen und das erweiterte Leitungsgremium (EGL), dem noch weitere fünf Personen angehören. Anhand von sechs Fragen wurden mögliche weitere Themen erörtert, die rund um die Hauptfrage *Pfarrpersonenwechsel* Wichtigkeit und Dringlichkeit haben. Damit wurde eine bewusste gemeinsame Basis abgesteckt. Dies wiederum half, an den für das System wesentlichen Themen zu arbeiten und andere abzugrenzen oder zurückzustellen. Die Auswertung dieser Themenfeldanalyse bestätigte mit den Themen *Pfarrpersonenwechsel*, *Infrastruktur*, *Mitarbeit & Commitment*, *Finanzen* und *theologische Themen* weitestgehend die Punkte, die Präsident und Berater schon in den Vorabgesprächen herausgearbeitet hatten. Die Ergebnisse wurden dem EGL vorgestellt. Gemeinsam klärte man die Frage, welche zwei der fünf Themen man im Laufe des Beratungsprozesses in einer ersten Phase angehen will. Der Berater ging mit der Hypothese in das Meeting, dass es aus (seiner) Sicht der Dringlichkeit als erstes um die Themen *Pfarrpersonenwechsel* und *Infrastruktur* (auslaufender Mietvertrag) gehen wird. Das Gremium erachtete die Infrastruktur aber (noch) nicht als dringlich und entschied sich nebst dem Ausgangsthema als zweites für *Mitarbeit & Commitment*.

### 3.3. Rollen- und Auftragsklärung

Der Berater ist selbst leitender Pfarrer einer Kirche. Abläufe und Zusammenhänge, Fragen und Herausforderungen, die in einer Kirche aufkommen können und die gerade auch Corona mit sich gebracht haben, sind ihm bekannt. Das hilft am einen oder anderen Punkt. Fordert aber auch her-

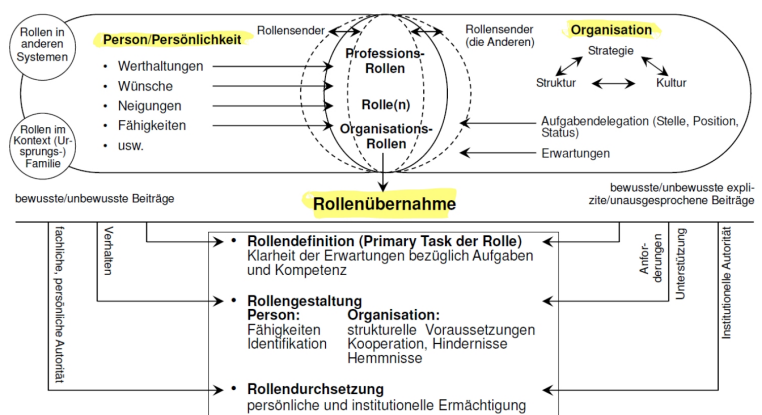


Abbildung 11: Rollenlandkarte (Skript CAS Change-Management 2018, ZHAW IAP)

aus, die Beratungsrolle professionell auszuführen und zu gestalten. Aus diesem Grund ist eine saubere Auftrags- und Rollenklärung unerlässlich. Dazu dient ein wiederkehrender Blick auf die Rollenlandkarte. Wie stellt sich das Kirchensystem dar? Was bringt die Organisation mit? Welche Rollen sind in der Organisation sichtbar und welche Rolle nimmt die Beratungs-

person ein? Was wird ausgesprochen oder unausgesprochen erwartet? Stehen Hypothesen im Raum? Gibt es allenfalls Rollen-Projektionen, die für den Prozess hinderlich oder förderlich sind? Diese und weitere Fragen wurden von der Beratungsperson so weit wie möglich innerhalb der Kontraktgespräche geklärt und im Laufe des Prozesses aktiv im Auge behalten. Gegebenenfalls auch erneut thematisiert.

Aufgrund der Situation und der bis jetzt erarbeiteten Themen standen zwei Vorgehensweisen zur Verfügung. Entweder Vorstand und EGL erarbeiten Lösungsvorschläge zuhanden der Gesamtkirche (Mitgliederversammlung). Oder es werden möglichst früh möglichst viele Personen aus der Organisation in den Prozess mit einbezogen, damit man die Themen in der Grossgruppe gemeinsam erarbeiten kann. Ganz im Sinne von *Betroffene zu Beteiligten machen*. Da *Mitarbeit & Commitment* so oder so eines der anstehenden Themen war, entschied sich die EGL einstimmig für das Grossgruppenvorgehen. Das machte sowohl im Blick auf die angestrebte Veränderung rund um die Pfarrpersonenstelle als auch in der Thematik Mitarbeit der Basis durchaus Sinn. Hinnen und Krummenacher (2017, S. 21) sagen dazu: «In der Grossgruppen-Intervention passiert die Veränderung vor den Augen aller». Je mehr Menschen also mit einbezogen werden, umso mehr Augen erleben und gestalten die Veränderung mit.

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse wurden Auftrag und Ziel im Kontrakt wie folgt definiert: Die Beratungsperson begleitet und berät die Kirche in einem Grossgruppenprozess. In einer ersten Phase werden die Themen *Pfarrpersonenwechsel* und *Mitarbeit & Commitment* bearbeitet. Ziel dieser ersten Phase ist, das Anforderungsprofil für eine Neubesetzung der Pfarrstelle abzustecken und gleichzeitig zu klären, welche Bereiche der Organisation von Ehrenamtlichen übernommen, mitverantwortet und mitgetragen werden können. Durch die Entscheidung, dass dieser Prozess als Grossgruppe bearbeitet werden soll und wegen der Tatsache, dass wegen der Corona-Auflagen sicher die ersten Workshops online durchgeführt werden müssen, wurden für diesen Prozess sechs Meetings angesetzt.

Nach Abschluss und Auswertung der ersten Phase, klären Kirche und Berater zusammen, ob man gemeinsam in weitere Prozessphasen einsteigt, in denen auch noch andere, durch die Themenfeldanalyse herausgearbeitete Themen, aufgegriffen und bearbeitet werden oder nicht. Zu diesem Zeitpunkt wurde das bewusst offengelassen.

### **3.4. Prozessarchitektur**

---

Der Autor hat in dieser Arbeit bereits auf Kotter und andere Fachleute hingewiesen, die rund um Veränderungsprozesse, Organisationsentwicklung und systemische Interventionen Tools, Modelle und Strategien erarbeitet haben. Diese haben sich in unterschiedlichsten Feldern bewährt und als dienlich erwiesen. Für die Prozessarchitektur im hier beschriebenen Mandat, folgt der Autor im Kern dem Phasenmodell von Häfele (2015, S. 128). Auf die Orien-



tierungsphase, die Situationsklärung und die Zieldefinition folgen die Entscheidung zu den Steuerungsstrukturen, eine Info des Kirchensystems und aus dem heraus, und auch schon parallel dazu, erste Prozessschritte hin zu den Teilprojekten.

Zum Zeitpunkt des Auftrages und dem Start des Prozesses war noch nicht klar, wie genau das Endergebnis aussehen soll oder wird. Natürlich wollte man das Rad nicht neu erfinden und es sollte auch nicht grundsätzlich alles auf den Kopf gestellt werden. Und doch war offen, wohin genau die Reise führen würde. Im Rahmen der Orientierungsphase, «in der die Organisation sich orientiert»

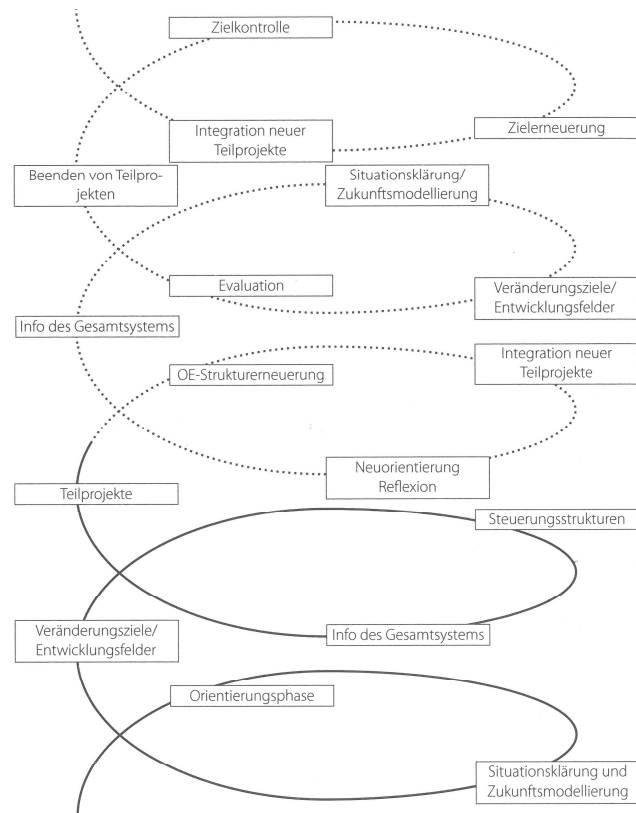


Abbildung 12: OE-Phasenmodell (Häfele, 2015, S. 128)

(Häfele, S. 131, 2015), wurde durch die Themenfeldanalyse und diverse Gespräche die IST-Situation erörtert. Dies zeigte zunehmend den Handlungsraum mit seinen Möglichkeiten und Grenzen auf. Das Phasenmodell von Häfele gab den Grundraster für den Beratungsprozess. Wie unter 2.3.3 ausgeführt, entschied der Berater für das Eintreten auf das erste Teilprojekt, die Prozessschritte der Theorie-U von Scharmer (2015) zu durchschreiten. Scharmer stellt fest, dass die Entwicklung einer Situation davon abhängt, wie man an sie herangeht. Im Besonderen rund um die eigene Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. Es geht darum, Potentiale und Zukunftschancen zu erkennen und diese schon für die gegenwärtigen Aufgaben und Herausforderungen nutzbar zu machen. Bei der Information des Gesamtsystems erklärte der Präsident, dass man diesen Prozessweg als Grossgruppe beschreiten möchte, um diese Potentiale und Zukunftschancen zu entfalten und wirksam werden zu lassen. Natürlich wurde die Entscheidung, ob jemand mitarbeiten will oder nicht, allen offengelassen. So setzte sich zum Start des Teilprojektes die Gruppe aus Menschen zusammen, die ein grosses Interesse und viel Bereitschaft, sich zu investieren, mitbrachten.

### 3.5. Interventionsdesign und Methoden

Ein Gespräch oder eine konkrete Frage kann bereits eine Intervention sein. Damit hat der Berater bewusst gearbeitet. Interventionen fanden in Einzel- und Gruppengesprächen, in Teammeetings und vor allem während der Grossgruppenworkshops statt. Die Themenfeldanalyse hat in der EGL einiges ausgelöst. Wie von Häfele gesagt, erweiterten die verschiede-

nen Blickwinkel die Sicht auf die Kirche um ein Mehrfaches. Dies wiederum ergab eine gemeinsame Basis. Es wurden Themen sichtbar, oder sie hoben sich zumindest ins gemeinsame Bewusstsein. Dies hat wiederum geholfen, zusammen darüber ins Gespräch zu kommen. So konnten die Themen zuerst auf Leitungsebene und dann in den Grossgruppenworkshops aufgegriffen und daran gearbeitet werden. Die Grafik in Anlehnung an Königswieser und Hillebrand (2017) zeigt die verschiedenen Prozessinterventionsebenen auf. Mit systemischen Fragen, Systemzeichnungen, Skalierungen und Punktierungen wurde zuerst in den kleinen und dann in den erweiterten Teammeetings gearbeitet. Über den gesamten Prozess wurden die drei Phasen Auftauen, Bewegen und Stabilisieren (Kotter, 2011) durchlebt. Das geplante und strukturierte Arbeiten in verschiedenen Gruppen und Konstellationen diente dazu, die Herausforderungen im Blick auf das gemeinsam gesteckte Ziel in einem sinnvollen Zeitstrahl erfolgreich zu meistern. Lippmann sagt in Bezug auf Coaching: «Kunden sind kundig und bringen das Potential zur Problemlösung mit» (2013, S. 16). Das gilt aus Sicht des Beraters auch in dieser Beratungssituation. Das Kundensystem ist für den Inhalt des Prozesses verantwortlich, der Berater trägt die Verantwortung für den Prozess. Das Kundensystem ist in vielen Belangen rund um die Kirchensituation kundig, die Beratungsperson hat durch Interventionen, Spiegeln und Fragestellungen auf blinde Flecken hingewiesen und bestehende Ressourcen aktiviert. Nachdem in Kontraktgesprächen und ersten Meetings die Orientierungsphase und Situationsklärung zum Definieren der Veränderungsziele und einem Kundenkontrakt geführt hatten, die Steuerungsstrukturen klar waren und das Gesamtsystem informiert worden ist, konnte im Beratungsprozess in das Teilprojekt eingestiegen werden. Dazu waren, wie in der Auftragsklärung festgehalten und in der Grafik der Interventionsebenen aufgezeigt wird, sechs Workshops geplant.

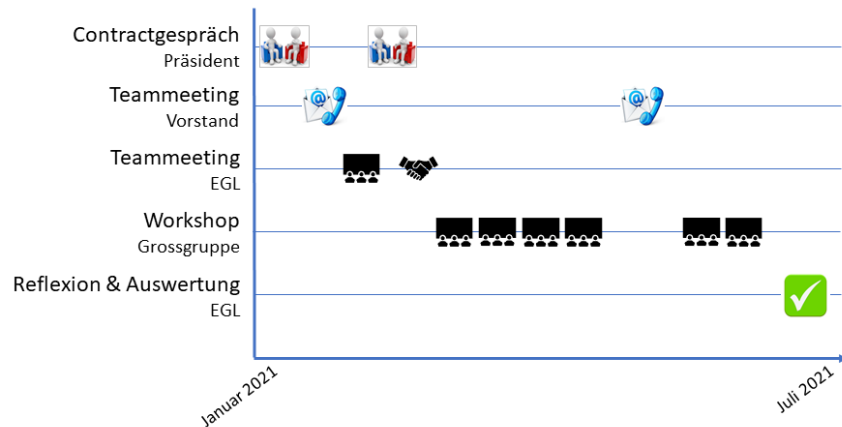


Abbildung 13: Interventionsdesign (nach Königswieser & Hillebrand, 2011)

Über den gesamten Prozess wurden die drei Phasen Auftauen, Bewegen und Stabilisieren (Kotter, 2011) durchlebt. Das geplante und strukturierte Arbeiten in verschiedenen Gruppen und Konstellationen diente dazu, die Herausforderungen im Blick auf das gemeinsam gesteckte Ziel in einem sinnvollen Zeitstrahl erfolgreich zu meistern. Lippmann sagt in Bezug auf Coaching: «Kunden sind kundig und bringen das Potential zur Problemlösung mit» (2013, S. 16). Das gilt aus Sicht des Beraters auch in dieser Beratungssituation. Das Kundensystem ist für den Inhalt des Prozesses verantwortlich, der Berater trägt die Verantwortung für den Prozess. Das Kundensystem ist in vielen Belangen rund um die Kirchensituation kundig, die Beratungsperson hat durch Interventionen, Spiegeln und Fragestellungen auf blinde Flecken hingewiesen und bestehende Ressourcen aktiviert.

Nachdem in Kontraktgesprächen und ersten Meetings die Orientierungsphase und Situationsklärung zum Definieren der Veränderungsziele und einem Kundenkontrakt geführt hatten, die Steuerungsstrukturen klar waren und das Gesamtsystem informiert worden ist, konnte im Beratungsprozess in das Teilprojekt eingestiegen werden. Dazu waren, wie in der Auftragsklärung festgehalten und in der Grafik der Interventionsebenen aufgezeigt wird, sechs Workshops geplant.

### 3.5.1 Workshop 1 – Herunterladen

Workshop eins fand wegen der Coronauflagen digital statt. Zum Teil trafen sich Menschen in kleinen Gruppen bei jemandem zuhause und loggten sich gemeinsam ins Meeting ein. Andere waren als Ehepaar oder Einzelpersonen zugeschaltet. Für einen Teil der Teilnehmenden war das aus beruflicher und anderer Erfahrungen kein Problem. Es gab aber auch Teilnehmende, die mit dieser Art von Unterwegssein und der digitalen Kommunikation sehr

herausgefordert waren. Sie mussten sich zuerst daran gewöhnen. Ein Administrator regelte bei den Onlinemeetings die Gruppenzusammenstellungen und alles was mit digitalen Präsentationen zu tun hatte. Das entlastete die Beratungsperson sehr. So konnte sie sich voll und ganz auf den Prozess und die einzelnen Prozessschritte konzentrieren.

Als Einstieg zeigte der Präsident den bis her gegangenen Weg: Was haben Vorstand und EGL bereits erarbeitet. Wie hat sich der Prozesses bis zu diesem ersten Grossgruppenworkshop gestaltet und entwickelt. Daraufhin übergab er den Lead an die Beratungsperson. Nach einer kurzen Vorstellung wurde direkt mit der ersten Intervention gestartet. In verschiedenen Brake-out-Gruppen sprachen die Teilnehmenden über ihre grundsätzlichen Erwartungen. An die Beratung. An den Prozess. An diesen ersten Workshop.

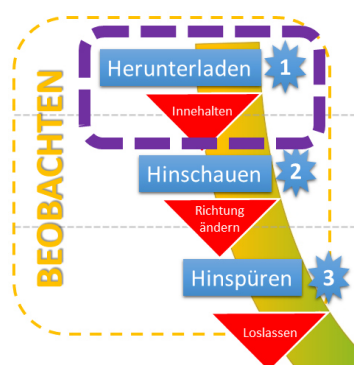


Abbildung 14: Theorie-U «Ausschnitt 1»  
(Keller, nach Scharmer, 2015)

Der Schwerpunkt des ersten Grossgruppenmeetings war das *Herunterladen* (*Downloading*). Der erste Schritt durch das U von Scharmer. Dazu gehörte natürlich bereits das Sammeln der verschiedenen, persönlichen Erwartungen. Diese wurden im Plenum geteilt und so der Grossgruppe zugänglich gemacht. Als zweiten gemeinsamen *Herunterladen-Schritt* wurde, wiederum in verschiedenen Untergruppen, gewürdigt was war und was ist. Auf was kann die Organisation stolz sein? Worin äussert sich der grösste Gewinn? Was ist in der Vergangenheit

gelingen? Welche Bereiche sind am Fliegen? Usw. Im Brainstorming wurde das Gute, Erfolgreiche und Schöne gesammelt, miteinander geteilt, diskutiert und gewürdigt.

Im dritten *Herunterlanden-Schritt* ging es darum Ideen, Wünsche und Fakten darüber zu teilen, was die Kirche in Gegenwart und Zukunft brauchen könnte. Immer noch im *Herunterlanden-Modus*. Im Sammeln und ansprechen verschiedenster Themen und Anliegen. Wie oben erwähnt, war die digitale Form am ersten Workshop für einige gewöhnungsbedürftig. Zum einen vom *Gefühl* einzelner her, zum anderen auch im konkreten Umgang mit dem digitalen Whiteboard oder dem Power-Point, auf denen die Punkte gesammelt und festgehalten wurden, um sie zu sichern und mit der Grossgruppe zu teilen.

Trotz dieser Anfangsherausforderungen gelang es, den Workshop anhand des Prozessplanes und des geplanten Programmes zielführend zu gestalten und auch mit einem zeitlich guten Horizont zu Ende zu bringen. Zur Ergebnissicherung gab es im Blick auf den zweiten Workshop eine Hausaufgabe. Die Frage nach den Wünschen, nach dem, was die Kirche braucht und was Gott der Kirche geben möchte, wurde über den ersten Workshop hinaus weiterbewegt. Die Teilnehmenden wurden bewusst dazu eingeladen, persönlich innezuhalten und die andiskutierten Themen und Fragen weiter zu tragen. Die Ergebnisse dieses persönlichen Bewegens wurden bis zu einem abgemachten Termin gesammelt und anschliessend in schriftlicher Form allen zugänglich gemacht.

### 3.5.2 Workshop 2 – Hinschauen

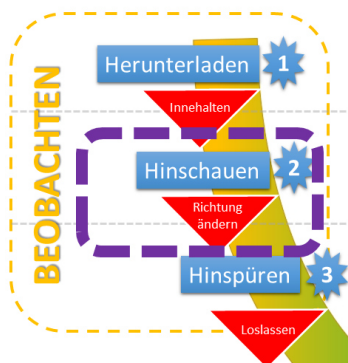


Abbildung 15: Theorie-U «Ausschnitt 2»  
(Keller, nach Scharmer, 2015)

Nach dem *Herunterladen* als erstem Schritt auf der ersten Stufe, ging es im zweiten Workshop um das *Hinschauen* (*Seeing*). Auch dieser fand digital statt. Zum Hinschauen diente als Einstieg das Aufgreifen der Themen des ersten Workshops und den zusammengetragenen Informationen der Hausaufgabe. In Brake-Out-Gruppen wurden die Fragen bewegt, was auffällt, was anspricht, was Unsicherheit auslöst und wo Verständnis- oder weiterführende Fragen aufkommen.

Schon beinahe wie gewohnt wurde nach dieser ersten Kleingruppenintervention als zweites der Raum zum Teilen und Mitteilen geöffnet. Sich verdichtende Punkte gesammelt. Fragen beantwortet oder zur späteren Bearbeitung aufgenommen. Dieser Teil nahm etwas mehr Raum ein als geplant. Schon die Kleingruppen benötigten mehr Zeit als veranschlagt. Durch ihr intensives Arbeiten und die daraus entspringenden Ergebnisse, wurde dann auch die Zeit im Plenum ausführlicher.

Als dritter Teil des zweiten Workshops war die Intervention der Wunderfrage geplant. Die Wunderfrage ist eine von de Shazer entwickelte Weiterführung der Frage nach hypothetischen Lösungen (Fischer-Epe, 2016, S. 65). Man lässt sich in Gedanken spielerisch darauf ein, als ob ein Problem oder eine Fragestellung über Nacht verschwunden wäre. Weil man in dieser Ausgangslage von einem Wunder spricht, ist die beratene Person oder Gruppe zunächst von jeder Verantwortung befreit und kann so freier mögliche Lösungen entwickeln. Mit weiterführenden Fragen wird dann auf die Wahrnehmung, die Bewertung und das Verhalten fokussiert, um so auf mögliche Lösungsansätze zu kommen.

Das Zeitmanagement liess es in diesem Workshop nicht mehr zu, diesen ganzen Punkt in der Digitalsession vollumfänglich zu bearbeiten. So starteten die Brake-Out-Gruppen in dieses Thema und nahmen sie dann als Hausaufgabe mit.

Wunderfrage - Nehmen wir an, es ist Dezember 2022. Es ist ein grosses Wunder geschehen. In Bezug auf Pfarrperson, Mitarbeit und Finanzen sind alle Fragen beantwortet, alle Probleme gelöst, eine neue Pfarrperson ist gefunden. Sie hat ihre Arbeit aufgenommen:

- Was für ein Bild hast du von dieser Situation vor Augen?
- Auf wie viele Stellenprozente beläuft sich die Anstellung?
- Welche Arbeitsfelder deckt die Anstellung ab und was wird von ehrenamtlich mitarbeitenden Menschen verantwortet?
- An was wäre das alles sicht- oder spürbar?
- Wie würde das Umfeld der Kirche das wahrnehmen?
- Usw.

Die Workshopteilnehmenden wurden eingeladen, davon ein Bild zu malen oder ihre Gedanken in Worte zu fassen oder ihrer Vorstellung in anderer Form Gestalt zu geben. Diese Aufgabe führte automatisch zum Zwischenschritt *Richtung ändern*. Gedanklich waren die Prozessteilnehmenden herausgefordert, von der Vergangenheit und vom IST weg zu schauen und so langsam hineinzuspüren, was werden und kommen könnte. Da dieser Workshop digital stattfand, fiel es den meisten schwer, sich in einem Bild auszudrücken. Theoretisch wäre es möglich gewesen, doch der Weg über das *in Worte fassen* schien in diesem Moment für die meisten der einfachere oder stimmigere Weg zu sein. Das führte dazu, dass auch diese wertvollen Ideen, Gedanken, Bilder und Worte in Textform gesammelt wurden und so noch vor dem dritten Workshop allen zugänglich gemacht werden konnten.

### 3.5.3 Workshop 3 – Hinspüren

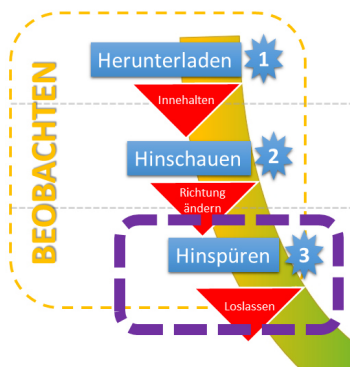


Abbildung 16: Theorie-U «Ausschnitt 3»  
(Keller, nach Scharmer, 2015)

Nachdem mit der Wunderfrage die Tür zum *Richtung ändern* aufgestossen wurde, ging es im dritten Workshop um das *Hinspüren (Sensing)*. Immer noch in digitaler Form. Der dritte Schritt durch Scharmers U, der ein Öffner für die dritte Stufe darstellt. Hin zu einem offenen Herzen und offenem Fühlen. Der Einstieg in diese Thematik war ein kurzer Impuls zum Thema *Commitment*. Von der IST-Situation über die Wunderfrage, wie es sein könnte, hin zum persönlichen Bekenntnis und zur persönlichen Hingabe und dann zur Frage, welche

Hinderungsgründe im Raum stehen könnten, die Bekenntnis, Hingabe und das Eintreffen des *Wunderbildes* verhindern. Nach diesem einleitenden Theorieteil war die erste Kleingruppenintervention das Bewegen und gemeinsame Beantworten von Scharmers *hindernden Stimmen*.

- Wo nehmen wir die Stimme des Bewertens und Verurteilens war?
- Gibt es Momente, Situationen oder Themen, in denen die Stimme des Zynismus aufkommt?
- Welchen Einfluss hat die Stimme der Angst in all den Fragen und Themen, die bewegt werden?
- Nehmen wir diese als Hinderung war? Gib es Schwellen oder Stufen, die wegen einer oder mehrerer dieser Stimmen nicht überwunden oder durchschritten werden können?
- Was bedeutet das für uns? Wie könnten wir damit umgehen? Darauf reagieren?

Diese Intervention löste bei einigen Teilnehmenden Unerwartetes aus. Die Fragen nach den Stimmen die hindern könnten. Als man in der Grossgruppe teilte, was in den Brake-out-Gruppen besprochen wurde, meldeten einige, dass sie von diesen Fragen persönlich sehr herausgefordert wurden. Zum Teil in positivem Sinn überführt. Es war nebst Scharmers Stu-

fen, die von öffnendem Geist, öffnendem Herz und öffnendem Willen sprechen für den einen oder anderen wahrhaftig ein Augenöffner. In einem gewissen Sinne bereits ein erster positiver Kippmoment.

In der zweiten Intervention dieses Workshops ging es noch konkreter um das persönliche Commitment. In einer weiteren Runde von Brake-out-Gruppen hat der Berater die Teilnehmenden eingeladen, anhand einer Skalierung zwischen 0 bis 10 einzuzichnen, wie es um ihr Bekenntnis und ihre Hingabe zur Organisation steht. Unter Skalierung versteht man in der systemischen Beratung das sicht- oder greifbar machen eines in der Regel objektiv nicht messbaren Zustandes. Oft fällt es Klientinnen und Klienten schwer, einen momentanen Zustand oder Unterschiede in Worten zu schildern. In solchen Momenten kann es hilfreich sein, mit Skalierungen zu arbeiten (Fischer-Epe, 2016, S. 68). Dazu verwendet man gewöhnlich einen Wert von 0 bis 10, wobei der Wert 10 üblicherweise das Maximum und der Wert 0 das Minimum des Themenbereichs anzeigt. Skalierungsfragen helfen eine momentane subjektive Wahrnehmung festzuhalten. Arbeitet man mit dieser Skalierung weiter, können allfällige Veränderungen dieses Zustandes aufgezeigt werden.

Nachdem in den verschiedenen Brake-out-Gruppen alle einen Skalenwert eingezeichnet und ihre Selbsteinschätzung kurz begründet haben, wurde darüber ausgetauscht, ob die anderen einem auch so wahrnehmen? Woran wird viel oder wenig Commitment sicht- oder spürbar? Was sagen andere Menschen über einem und was bräuchte man, um in der Skalierung einen oder mehrere Schritte Richtung 10 gehen zu können?

Im darauffolgenden Raum des Teilens in der Grossgruppe gab es mehrere bewegende Momente, die spürbare, gute Gruppenreaktionen auslösten. Zwei Personen konnten offen und ehrlich teilen, dass sie sich auf der Skala lediglich eine 1 und eine 2 gegeben haben. Andere stufen sich gut schweizerisch bei fünf ein und wieder andere konnten mit Überzeugung eine 9 oder sogar 10 einzeichnen. Das Einzeichnen in die Skala fiel den meisten nicht ganz leicht. Nicht zuletzt auch darum, weil sie sich das nicht gewohnt waren. Es löste im Gespräch und im Austauschen aber einiges aus und brachte manchen Aha-Effekt mit sich. Einige *gefühlte Tabu-Themen* konnten so auf einmal offen benannt und angesprochen werden.

Als Hausaufgabe wurden alle eingeladen, zwei bis fünf Gaben, Möglichkeiten und Fähigkeiten auf je einen Zettel zu schreiben, welche sie in Zukunft in der Kirche einsetzen könnten. Wie oder wo oder mit was sie sich ehrenamtlich einbringen möchten.

### **3.5.4 Workshop 4 – Hinspüren und Loslassen**

---

Ab dem vierten Workshop konnte glücklicherweise von *digital* auf *vor Ort* umgestellt werden. Darauf haben sich alle gefreut. Das gab diesem Workshop von Anfang an viel Energie und Freude am miteinander arbeiten. An verschiedenen Kleingruppentischinseln wurden die Zettel der Hausaufgaben zusammengetragen. Was kann die einzelne Person an Gaben, Möglichkeiten und Fähigkeiten einbringen und beisteuern. Nach einem kurzen Austausch dar-



über hatte jede Tischgruppe die Aufgabe, alle Zettel nach Themen zu ordnen. Und zwar im Blick auf die Strategie (siehe 3.1.) der Kirche. Im Anschluss daran wurden die so geordneten Zettel an grosse Pinnwände geheftet. Der Moment, als alle Zettel hingen, war gewaltig. Die Grossgruppe trug einen bunten Blumenstraus an Fähigkeiten und Möglichkeiten in den verschiedenen Strategieteilen der Kirche zusammen. Das löste ein grosses Staunen aus. In einigen Kommentaren äusserte sich eine riesige Zufriedenheit und Dankbarkeit, einfach einmal über dem Wissen, es vor Augen zu haben, was da alles zusammenkommen kann, wenn verschiedene Menschen sich selbst mit- und einbringen. Es folgte eine moderierte Diskussion darüber was auffällt, wo Dinge sich verdichten, was für Ressourcen vorhanden sind und auch darüber, wo Lücken sind und sich Handlungsfelder abzeichnen. Vielen wurde an diesem Punkt bewusst, dass das Zusammenbringen von Gaben und Commitment ein gewaltiges Potential freisetzen kann.

In den vorherigen Workshops hatte die Gruppe schon einiges erlebt und gemeinsam erarbeitet. Unter anderem anhand der Wunderfrage auch eine Idee für die Zukunft. In dieser ersten Intervention des vierten Workshops wurde bewusst, was in der Organisation alles zusammenkommt und an menschlichen Ressourcen vorhanden ist.

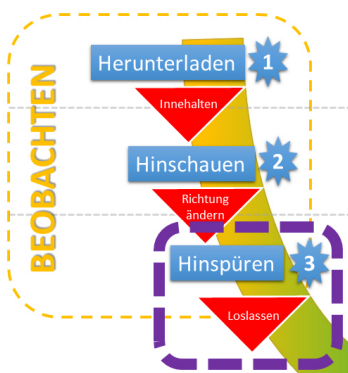


Abbildung 17: Theorie-U «Ausschnitt 4»  
(Keller, nach Scharmer, 2015)

Zur Vorbereitung des fünften Workshops, an dem es um das Presencing, den *magic moment* und das Neue, das in die Welt kommen soll, gehen wird, zielte die zweite Intervention dieser Einheit auf das *Loslassen*. Wiederum an den Tischinseln wurde auf Moderationskarten festgehalten, was von all dem man persönlich oder als Kirche loslassen sollte, damit das Neue entstehen und in *die Welt kommen kann*. Nach dem Wow-Moment der grossen Wand voller Fähigkeiten und Möglichkeiten, war es für die meisten nicht ganz so einfach, nun über das *Loslassen* nachzudenken und als Tischgruppe darüber ins Gespräch zu kommen. Da diese Situation für den Berater absehbar war, hatte er eine spezielle Hausaufgabe vorbereitet. Die Wand mit all den angepinnten Moderationskarten wurde als Fotoprotokoll allen zugänglich gemacht. Die Aufgabe für die kommenden zwei Wochen war eine *Intervention der Stille*. Scharmer sagt im Blick auf diesen Schritt im U (Scharmer & Käfer, 2014, S. 260): «Viele der herkömmlichen Management-Instrumente sind nur eine Fortsetzung des Lärms [...] Es ist an der Zeit, dass wir auf unsere Stille hören». Als Kirche und für Menschen die religiös, mit Gott unterwegs sind, ist das keine aussergewöhnliche Intervention. Die Aufgabe, zu der der Berater die Teilnehmenden eingeladen hat, war, sich jeden Tag einen Moment der Stille zu gönnen und Gott für diesen grossen Reichtum an gemeinsamen Ressourcen zu danken. Einmal in den nächsten zwei Wochen (bis zum nächsten Workshop), sollten sich zudem alle irgendwo und irgendwann bewusst fünfzehn Minuten Zeit der Stille nehmen, um auf Gott und in sich selbst

hineinzuhören, was persönlich und als Kirche *loszulassen* sein könnte. Vergangenes, Gegenwart, Wünsche, Träume... damit Raum entsteht, für das Neue! Dieses in der Stille *Gehörte* sollte auf einer Moderationskarte festgehalten und zum nächsten Workshop mitgebracht werden. Es wurde ganz bewusst darauf hingewiesen, dass diese Aufgabe keine Pflicht war. Es wurde auch nicht erwartet, dass alle einen ausgefüllten Zettel zum nächsten Workshop mitbringen müssten. Wer etwas hört und die Freiheit hat, es aufzuschreiben, wurde dazu herzlich eingeladen.

### 3.5.5 Workshop 5 – Presencing und Herauskrystallisieren

Aufgrund der Corona-Massnahmen und der einzuhaltenden Abstandsregeln, ordneten wir auch den zweiten Live-Workshop in Form von Tischinseln im Raum an. Zum Einstieg teilten die Teilnehmenden an den Tischen ihre Erfahrungen der vergangenen zwei Wochen. Was die Intervention der Stille, zum einen im Danken und zum anderen im Hören, bei ihnen ausgelöst hat. Dazu wurden die beschrifteten Moderationskarten in der Mitte des Tisches gesammelt. Die allermeisten hatten sich darauf eingelassen und auch eine beschriftete Karte mitgebracht. Es entstand an den Tischinseln ein reger Austausch über die unterschiedlichen «Stille-Interventions-Erfahrungen». Im zweiten Teil des Abends wurden die Themen, Punkte und Anliegen, die es loszulassen gilt, auf einem Flip-Chart zusammengetragen.

Die Hausaufgabe und der erste Workshopteil führten im wahrsten Sinne des Wortes zum Kippmoment (Scharmer, 2015). Was Chlopczik (2015, S. 16) sagt, wurde zur persönlichen Erfahrung der Teilnehmenden: «In solchen Kippmomenten oder *magic moments* vollzieht sich ein

Denkmusterwechsel, welcher über das Gelingen und die Nachhaltigkeit des gesamten Prozesses entscheidet». Genau diese Erfahrung entstand in diesem Workshop. Chlopczik (2015, S. 9) zitiert Häfele der sagt: «Auf die Frage nach dem Wesentlichen in Beratungen – egal in welchem Kontext – ist das Konzentrat aufgetaucht: liebevolles Begegnen». Das war im Prozess bis hier hin mehrfach geschehen und das führte zu diesem besonderen Presencing-Moment.

In der vorbereitenden Prozessplanung hatte der Berater vorgesehen, an dieser Stelle mit einem World-Café (Hinnen & Krummenacher, 2012, S. 108) zu arbeiten und den *magic moment* in der Vielfalt der verschiedenen Tischideen zu nützen und weiterzuführen. Kurze Zeit vor diesem Workshop war der Berater jedoch während einer Lehrsupervision Teil einer Intervention mit der *4-Wandblätter-Methode* (Lippmann, 2013, S. 75). Beeindruckt davon und geprägt von der Corona-Zurückhaltung, stellte er darum sein Programm um.

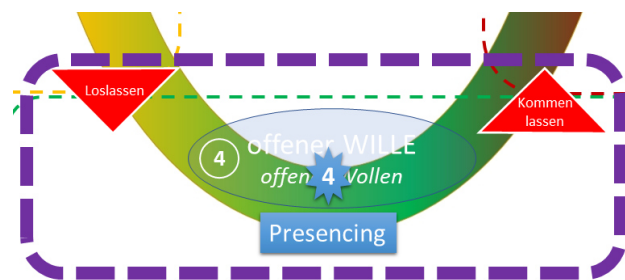


Abbildung 18: Theorie-U «Ausschnitt 5» (Keller, nach Scharmer, 2015)



Die durch den *magic moment* entstandene Offenheit für das neu Entstehende wurde darum im dritten Workshopteil mit der *4-Wandblätter-Methode* weitergeführt. Wegen der Coronaaufgaben bewegten sich die Leute nicht im Raum, sondern kreierte statt vier Wandblätter vier Quadranten auf der Tischinsel.

- Q1: Wahrnehmungen / Beobachtungen
- Q2: Gefühle / Assoziationen
- Q3: Einfälle / Hypothesen
- Q4: Ideen / Lösungen / Konsequenzen

Auch wenn die Quadranten nicht auf vier Wandblättern im Raum verteilt waren, ermöglichte die Offenheit im Presencing doch das *Kommenlassen* und *Herauskristallisieren* konstruktiver und weiterführender Ideen, Lösungsansätze und Rahmenbedingungen. Hier einige Stichworte dazu: Im Blick auf die Neuansetzung einer Pfarrperson gingen in den ersten Workshopeinheiten die Meinungen zum Anstellungsgrad komplett auseinander. Zwischen 40% und 100% wurde alles vertreten. Die Meinungen zur Stellenbeschreibung und den darin enthaltenen Hauptaufgaben, klappten ebenso in unterschiedliche Richtungen wie die Frage, welche Bereiche künftig von Ehrenamtlichen ausgeführt werden sollen. Welche Bereiche der Kirchen- und Gemeindegemeinschaft sollen auch weiterhin ein wesentlicher Teil sein und in der Zukunft gestaltet werden.

Workshop fünf wurde in dieser Hinsicht zu einer ganz besonderen Erfahrung in diesem Prozess. Offene Herzen und offener Wille brachte die Bereitschaft mit sich, neu zu denken und zu handeln. Anhand der *4-Wandblätter-Methode* kristallisierte sich in den oben genannten offenen und kontroversen Themen und Fragen ein klares Bild heraus, welches im sechsten und letzten Workshop dieses Prozessdurchganges aufgegriffen und weiterbearbeitet werden konnte.

### 3.5.6 Workshop 6 – Prototypen machen und neu auftreten

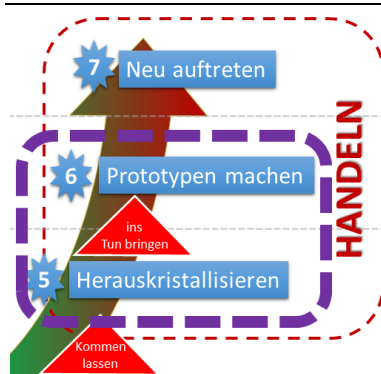


Abbildung 19: Theorie-U «Ausschnitt 6»  
(Keller, nach Scharmer, 2015)

*Ins Tun bringen*, indem man *Prototypen bildet*, gehört zum sechsten Schritt der Theorie-U. In Workshop fünf wurde für alle klar und deutlich, dass eine neue Pfarrperson eine Anstellung von 60-80% haben soll. Im Blick auf das *Prototypen bilden* war die erste Intervention im sechsten Workshop eine bewusst herausfordernde Frage: «Was soll/muss die künftige Pfarrperson nicht tun». Mit dieser Frage verfolgte der Berater a) das Ziel, den Menschen der Organisation bewusst zu machen, dass bei einem Anstellungsgrad von 60-80% eben nicht mehr alles so möglich ist, wie bei 100%. Die Menschen der Kirche sollten schon an dieser Stelle mit im Boot sein und gemeinsam überlegen, was nicht mehr zu den Aufga-

ben der Pfarrperson gehören wird. b) steckt in dieser Frage auch ein Aktivierungsgedanke. In früheren Prozessschritten wurde über das persönliche Commitment und das tatkräftige Anpacken der Ehrenamtlichen gesprochen. Im Blick darauf, was die künftige Pfarrperson nicht tun soll/muss ging gleichzeitig der Horizont dafür auf, was in dem Fall von anderen Personen abgedeckt werden könnte.

Nach dem Teilen der Ergebnisse ging es in einen nächsten *Prototypen-Prozessschritt*. Welche Stellenschwerpunkte soll die neue Pfarrperson haben. In dieser Frage schwingt etwas Spezielles mit. Ein mentales Modell, das viele freikirchliche Christen bewusst oder unbewusst in sich tragen. Senge (2017, S. 18) sagt: ««Mentale Modelle» sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die grossen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln». In Bezug auf Pfarrpersonen ist ein solches *mentales Modell*, dass man von sogenannten *Vollzeitern* spricht. In diesem Verständnis geht man nicht von einer 42 Stunden Arbeitswoche aus, sondern eher vom biblischen Ansatz (Bibel, 2.Mose 31,15): «Sechs Tage sollt ihr arbeiten, aber der siebte Tag ist ein Ruhetag, der mir, dem HERRN, geweiht ist».

Dieses *mentale Modell* prägt das Denken rund um eine Vollzeitanstellung. In Bezug auf eine neue Anstellung von 60-80%, ist das eine grosse Herausforderung. Von was geht man aus. Von wie vielen Arbeitsstunden spricht man und was soll die Pfarrperson in dieser Zeit tun oder eben ganz bewusst nicht tun. Um genau dieser Herausforderung bewusst zu begegnen, folgte als zweite Intervention eine Aufgabe in drei Stufen, von der dem Klientensystem aber immer nur der bevorstehende nächste Arbeitsschritt bekannt gegeben wurde.

Schritt eins: Jede Tischinsel erstellt eine Liste mit allen Arbeiten, welche die Pfarrperson ihrer Ansicht nach zu tun haben wird. Als alle diese Liste mehr oder weniger abgeschlossen hatten, folgte der nächste Teil der Aufgabe.

Schritt zwei: In einem gruppenspezifischen Prozess wird die Liste auf fünf bis acht Schwerpunkte reduziert. Schwerpunkte, welche die gemeinsame Überzeugung der jeweiligen Tischgruppe aufzeigen.

Schritt drei: Ausgangslage für diesen Schritt ist die gemeinsame Annahme, dass bei einer Anstellung von 60-80% die Wochenarbeitszeit 30h umfasst. Jede Gruppe hat den Auftrag, diese 30h Stunden auf die fünf bis acht Schwerpunktthemen zu verteilen, welche die Gruppe definiert hatte.

Diese Intervention löste hoch spannende Gespräche in den Gruppen aus. Die Teilnehmenden merkten, dass sie gar nicht so eine konkrete Ahnung davon hatten, was wie viel Zeit beansprucht. Manche denken, mehr oder weniger ernsthaft, Pfarrperson zu sein sei ein super Job, da müsse man ja nur am Sonntag arbeiten. Was macht ein Pfarrer denn sonst die ganze Woche? Dieser Prozessschritt forderte die Gruppen heraus, sich eine möglichst konkrete Vorstellung zu verschaffen und wo diese Vorstellung fehlte, zumindest einen Versuch zu wa-

gen. Das Ergebnis dieser Dreischrittintervention wurde auf einem Flip-Chart festgehalten und an der Pinnwand präsentiert. Auf diesem Weg kristallisierte sich zunehmend ein Prototyp heraus. Im Blick auf die Schwerpunkte der Anstellung. Im Blick auf die Arbeiten, die von der Pfarrperson abgedeckt oder eben nicht abgedeckt werden sollen. Im Blick auf das, was von Ehrenamtlichen übernommen werden soll. Im Blick auf das Verständnis aller, was denn in 60-80% möglich sein wird und was nicht.

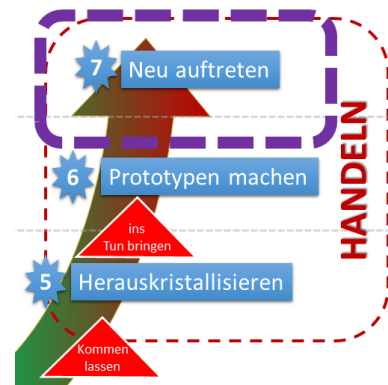


Abbildung 20: Theorie-U «Ausschnitt 7»  
(Keller, nach Scharmer, 2015)

Diese Ergebnisse nahmen der Vorstand und die EGL, die alle selbst aktiver Teil des Prozesses waren, mit für die Weiterbearbeitung und die Stellenausschreibung.

### 3.5.7 Reflexion mit der Gruppe

Zum Abschluss von Workshop sechs wurde der Prozess durch die Grossgruppe reflektiert und ausgewertet. Welche Momente in den Theorie-U Schritten wurden als wertvoll wahrgenommen? Was war herausfordernd? Was war überfordernd? Inwiefern wurden die Interventionen als hilfreich und zielführend erlebt? Wurden die Erwartungen, die zu Beginn mitgebracht wurden, erfüllt? Solche und weitere Fragen wurden in der Reflexion und Auswertung bewegt. Anhand einer Skalierungsfrage konnte man den *Grad der Zufriedenheit* von Prozess und Ergebnis festhalten. Dazu gab es auch einen Moment zur persönlichen Reflexion aller Teilnehmenden. Was habe ich für mich als wichtig erachtet und mitgenommen? Was habe ich gelernt? Was ist mir bewusst geworden? Was kommt Neues in mein Leben und mein Dasein in der Kirche hinein? Das Schlussfazit von Vorstand, EGL und Grossgruppe war, dass sie einen sehr hilfreichen, augenöffnenden und zielführenden Prozess erleben durften. Dass die gemeinsam erarbeiteten Zahlen, Daten und Fakten eine sehr gute Grundlage zur Weiterarbeit und vor allem zur Ausschreibung der neuen Pfarrstelle bieten. Dass die verschiedenen thematischen Gespräche, Diskussionen und das Einlassen auf die Gedanken der anderen eine gute und hoffnungsvolle Bewegung in das «gemeinsame Miteinander in die Zukunft gehen» gebracht haben.

## 4. Reflexion des Mandats

### 4.1. Theorie

---

Was unter 2. Theorie auf den Seiten 10-26 entfaltet wurde, hat sich im Rahmen des Beratungsmandats weitestgehend bestätigt. Wir leben in einer komplexen Welt und Gesellschaft. Menschen und Organisationen bewegen sich darin und sind Teil davon. Manchmal könnte man den Anschein bekommen, dass diese Komplexität ständig zunimmt. Dies ist schlecht messbar und persönliche Referenzwerte sind meist eher von subjektiven Erfahrungen geprägt als von objektiven Zahlen, Daten und Fakten. Natürlich gibt es Messpunkte, Entwicklungen und Erfahrungen, welche uns Menschen der heutigen Zeit genau das aufzeigen. Vor allem im Bereich der Technik. Schneller, grösser, weiter, intensiver. Wie Hartmut Rosa in seinem Buch *unverfügbarkeit* aufzeigt. Je mehr Reichweite der Mensch erlangt, um so unverfügbarer und entfremdeter scheint ihm das Gegenwärtige zu werden (2019, S. 48). Das unterstützt die These, dass wir in einer immer komplexer werdenden Welt leben und arbeiten. Was einen wesentlichen Einfluss auf uns als Menschen und auf jegliche Organisationen hat. Sowohl in unserem Leben wie auch im Organisationskontext. Fragestellungen, Entscheidungen, Interventionen und Handlungen haben immer einen grösseren Einfluss als nur das gerade Sichtbare. Und da sind wir mitten im systemischen Denken und der Systemtheorie angekommen. Die Welt, der Mensch, das Denken und Organisationen haben sich entwickelt. Das Verständnis darüber auch. So ist es heute im breiten Bewusstsein angekommen, dass wir es im Blick auf Organisation und Organisationsentwicklung mit lebendigen und lebenden Systemen zu tun haben. Dies hat sich im Laufe dieser Prozessberatung immer wieder gezeigt. Es wurde immer wieder deutlich.

In dieser Hinsicht hat sich die Anwendung der Landkarte mit den sieben Wesenselementen als sehr hilfreich erweisen. Die Organisation durch diese Brille zu betrachten. Wie ausgeführt nicht im Sinne eines Fotos, dass man schießt, sondern im Verständnis einer gemeinsamen Wahrnehmung, die man entwickeln kann. Dabei hat das Bewusstsein rund um die verschiedenen Blickwinkel einen wesentlichen Beitrag geleistet. Sich im Kreieren dieser gemeinsamen Wahrnehmung bewusst zu sein, dass es in erster Linie nicht darum geht, ob jemand richtig liegt und darum andere falsch sind. Sondern dass es verschiedene Wahrnehmungen ein und derselben Sache gibt und dass das Zusammentragen der verschiedenen Blickwinkel noch ein viel grösseres oder genaueres oder umfangreicheres Bild erzeugen kann als nur der Blick eines Einzelnen.

Da schliesst das Verständnis der systemischen Schlaufe nahtlos an. So unterwegs zu sein, so zu denken und so zu handeln hat das Potential, explizit lineares Denken und Entscheiden zu entlasten. Den Druck rauszunehmen, bei der Meinung, man müsse immer Entscheidungen für die Ewigkeit treffen. Die Erkenntnis, dass man oft weniger im Griff hat, als man meint

und doch mehr möglich ist, als man sich zutraut, als Chance zu nutzen, um Potential zu entfalten. Und genau darum geht es in der Anwendung der Theorie-U. Sich der Vergangenheit bewusst zu sein. Sie sich bewusst zu machen. Die IST-Situation wahrzunehmen, um loslassen zu können, was es loszulassen gibt und so Raum zu schaffen, Raum zu bekommen, damit Neues entstehen und in die Welt kommen kann.

In dieser Hinsicht hat sich der Presencing-Moment als *magic moment* gezeigt. Was in der Theorie der *Theorie-U* zur Geltung kommt und von Chlopzcik in der praktischen Anwendung an verschiedenen Mandaten überprüft wurde, hat seine Wirkung auch im vorliegenden Mandat entfaltet und den gewünschten Effekt von Offenheit im Geist, im Herz und im Wollen bewirkt. Die ganze Theorie-U mit der U-Prozedur zu vergleichen und sie im Phasenmodell von Häfele als eines der Teilprojekte einzusetzen, hat sich gut ergänzt und zu schlüssigen Einzelinterventionen und Methoden in den verschiedenen Workshops geführt.

Was die persönliche Rahmentheorie des Beraters betrifft, hat er diese so festgehalten: *Ich will Menschen und Organisationen helfen, ihr Potential zu erkennen, sich dessen bewusst zu werden, es zu entfalten, zu erweitern und sinnstiftend einzusetzen (zu leben). Mit Achtsamkeit und dem Bewusstsein der Würde des Menschen will ich ein Lösungsunterstützer sein. Keiner, der Lösungen vorgibt und Klienten oder Kundensysteme zwingt oder drängt, sondern ein Ermöglicher, Unterstützer und einer der Räume bietet und Räume schafft, in denen Menschen und Organisationen sich entwickeln können.*

Was in der Theorie entfaltet wurde, konnte in der Praxis des Mandats verfolgt und umgesetzt werden. Eine grosse Hilfestellung darin waren natürlich Scharmers Ansätze und Gedanken rund um die Schritte durch das U. Sie haben geholfen, gut hinzuhören. Sie haben geholfen, die Organisation zu aktivieren. Sie haben geholfen, in geplanten Schritten vorwärtszugehen und die anstehenden Arbeiten und Prozesse zu gestalten und umzusetzen. So dass die theoretischen Ansätze des Beraters keinen zwingenden oder überstülpenden Charakter entfaltet, sondern eben ermöglichend, weiterführend und systemstärkend. Was unter 3.3. zu den Rollen gesagt wurde, blieb über den ganzen Prozess eine Herausforderung. Die Rolle des Beraters und die Rollen und Rollenerwartungen des Klientensystems. Was in der Theorie und in der Rollenlandkarte schlüssig ist und manchmal vielleicht sogar einfach wirkt, ist im Laufe des konkreten Prozesses eine Herausforderung geblieben. Die Ausgangsfrage war, ob die Schritte durch das U den Weg für und in die Zukunft ebnen können. Ob eine der U-Methoden ein dazu hilfreiches, gutes und zielführendes Tool ist und in welcher Form dies in der konkreten Anwendung eines Ortskirchenberatungsprozesses hilfreich zur Anwendung kommen kann. Im Blick auf die Theorie-U und den Verlauf des Prozesses, kann die Fragestellung an dieser Stelle mit einem klaren JA beantwortet werden. Die Wahl für die Theorie-U von Scharmer hat sich als hilfreich, zielführend und somit auch als «richtig» erwiesen.

## 4.2. Methoden

---

Dem Autor war von Anfang an klar, dass mit dieser Arbeit ein Organisationsentwicklungsprozess anhand einer U Methode durchgeführt, dargestellt und reflektiert werden soll. Das grenzte die Wahl der Hauptmethode schon mal auf die U-Prozedur von Glasl und Lemson oder die Theorie-U von Scharmer ein. Die Wahl des Beraters fiel nach Gegenüberstellung und Diskussion auf den Ansatz von Scharmer. Die Möglichkeiten schienen umfangreicher, die Anknüpfungspunkte logischer und auch das Bauchgefühl des Autors fand schneller Zugang zur Theorie-U als zur U-Prozedur. Neben der U-Methode kamen verschiedene andere Tools zum Einsatz. Methoden, die der Berater aus seiner Toolbox und seiner Erfahrung heraus bewusst gewählt und eingesetzt hat.

Die Organisationsanalyse anhand der sieben Wesenselemente des Trigon-Konzepts hat dem Berater und dem Klientensystem geholfen, ein gemeinsames Bild der Organisation zu bekommen. Eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Themenfelder zu definieren, die für den Prozess wesentlich zu sein schienen und dann auch bearbeitet werden konnten. Dazu gehört natürlich auch die Themenfeldanalyse, welche im *Netz der Wesenselemente* geholfen hat, die Themen der Kirche vor Ort auf die Bildfläche zu bringen. Wie bereits im Theorieteil ausgeführt, gibt es für diese Schritte unzählige Modelle, Methoden, Tools oder Möglichkeiten. Für die gegebene Fragestellung und Herausforderung hat die angewandte Methode nach Ansicht des Beraters sehr gut funktioniert. Dies gemessen am Ergebnis und den Möglichkeiten, mit denen man dann im Verlauf des Prozesses (weiter-) arbeiten konnte.

Das Phasenmodell von Häfele ist ein umfangreiches und hilfreiches Instrument, für die Planung eines (Veränderungs-) Prozesses. Welche Schritte sind wann dran. Was ist zu berücksichtigen. Was sollte nicht vergessen gehen. Solche und ähnliche Fragen bewegen rund um dieses Modell. Hilfreich ist es aus Sicht des Beraters, weil es eben in den verschiedenen Phasen auch mit weiteren Hilfsmitteln ergänzt und erweitert werden kann. Schon als Grundschema und Landkarte ist es sehr hilfreich und lässt dazu noch Erweiterungen zu.

Für die verschiedenen Schritte durch das U in den Workshops eins bis sechs hat der Berater nebst den Interventionen von Scharmer weitere Methoden angewandt. Zum einen um die Grossgruppe durch Kreativität herauszufordern. Zum anderen auch, weil es von den Rahmenbedingungen her erforderlich war. Fanden die ersten drei Workshops online statt, konnte die zweite Hälfte des Prozesses live und real vor Ort durchgeführt werden.

Der Berater ist kein Freund von digitalen Formaten für Grossgruppenprozesse. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und dem Empfinden des Kundensystems war es in diesem Prozess aber nicht anders zu bewerkstelligen. So reihte sich, gezwungenermassen, eine neue Erfahrung in die Beratungskompetenz des Beraters ein. Was alles in allem ja auch kein schlechter Gewinn in dieser Angelegenheit zu sein scheint.

Zwischen den einzelnen Workshops arbeitete der Berater bewusst mit (Haus-) Aufgaben. Die Workshopzeit war jeweils beschränkt, aber durch die Aufgaben konnte die Arbeits- und Prozesszeit um einiges erweitert werden und Personen, die manchmal nicht so schnell Zugang gefunden haben zur einen oder anderen Aufgabe oder Methode, hatten so die Möglichkeit, für sich persönlich weiterzuarbeiten und sich die Zeit zu nehmen, die sie brauchten. Die Aufgaben wurden von allen Beteiligten sehr bewusst gemacht. Es schien sich da niemand aus der Verantwortung zu nehmen oder sich diesem Weg zu verweigern. Das half zusätzlich, diese Methode in verschiedenen Formen über den ganzen Prozess aufrecht zu erhalten.

Als Gesellschaft stehen wir noch mitten in Corona-Herausforderungen. Zu Beginn des Prozesses im Frühling waren Einschränkungen noch einschneidender als gegen Ende zum Sommer hin. Da half es zusätzlich, ob online oder dann später real, dass man sich begegnen, miteinander im Gespräch sein und gemeinsam etwas bewegen konnte.

Wirft der Berater reflektierend einen Blick auf einige der angewandten Methoden, kommt er nebst dem was schon genannt ist, zum Einsatz der Wunderfrage in Workshop zwei. Diese war für viele eine Herausforderung. Vor allem darum, weil sie sich diese Art von Frage und den Umgang damit nicht gewohnt waren. Da hat es geholfen, dass sie diese nach Abschluss des Workshops mit nach Hause nehmen konnten und so genügend Zeit zur Verfügung stand, sich darauf einzulassen. Zugegeben, sie war etwas umfangreich gestellt, nicht nur eine einfache, geschlossene Frage, darum war genügend Zeit auch wesentlich, um sich wirklich darauf einlassen zu können. Sie half, dass sich das Klientensystem *Hineinspüren* konnte und darin Schritt um Schritt befähigt wurde, Richtung *Loslassen* zu gehen. Dazu gesellten sich dann die drei hindernden Stimmen, die Scharmer nennt, wenn es um das Durchschreiten der Phasen geht. Was der Autor in der Beschreibung dieses Workshops (3.5.3) bereits angedeutet hat, soll hier noch einmal vertieft reflektiert werden. Wunderfrage, *Hineinspüren* und die Fragen nach den hindernden Stimmen haben zu einem ersten Kippmoment geführt, noch bevor der Prozess überhaupt bei Schritt vier im Presencing angekommen war. Dieser Kippmoment machte es möglich, in den verschiedenen Tischinselgruppen offen über sein persönliches Commitment zu sprechen und dies in der nächsten Intervention, anhand einer Skalierungsfrage, sichtbar zu machen. Was bis dahin innerhalb der Kirche scheinbar ein Tabu-Thema, eine unangesprochene Realität war, wurde auf einmal ansprechbar. Skalierungsfragen können wirklich sehr augenöffnend und sehr hilfreich sein, wenn man sich darauf einlässt. So können auch momentane Empfindungen oder Bauchgefühle sichtbar gemacht werden. Oft fällt es Personen im ersten Moment nicht unbedingt leicht, sich darauf einzulassen. Wenn es aber geschieht, schafft es Raum und Möglichkeiten, um zu reden, in Worte zu fassen und entsprechend, sichtbar zu machen.

Der Einsatz der Pinnwandkarten in Workshop vier war ein weiteres Erfolgserlebnis. Der bunte Blumenstrauß, der vor allen Anwesenden sichtbar wurde, bewegte die gesamte Grossgruppe zutiefst. Das Erkennen all dieser Möglichkeiten, es so richtig vor Augen zu haben, machte Mut für die nächsten Prozessschritte und das weitere Vorwärtsgen. Im Hinblick und zur Vorbereitung auf den Workshop fünf, in welchem die Gruppe dann wirklich im Presencing ankommen sollte, kam die Intervention der Stille gerade richtig. Still werden, in sich gehen, hören und darauf achten, was es loszulassen gibt, damit Neues entstehen kann. Wie unter 3.5.4 bereits ausgeführt, war diese Intervention für die meisten der Prozessteilnehmenden keine Aussergewöhnlichkeit. Als Teil einer Kirche und Menschen, die bewusst und aktiv mit Gott leben, kommt das da und dort vor. Und doch war es eine Herausforderung, weil es auch darum ging, was möglicherweise loszulassen ist. Und Gewohntes oder Liebgewordenes loslassen ... überhaupt loszulassen ... ist oft nicht einfach.

Workshop fünf begann darum mit dem Erfahrungsaustausch rund um die Intervention der Stille. Im ersten Moment noch gar nicht um die Ergebnisse oder das Gehörte, sondern viel mehr um das Erleben. Zu hören, wie es anderen ergangen ist. Zu merken, dass sich im Schildern der Einzelnen gewisse Dinge verdichten und dass man auf diesem Weg miteinander entwickelte, was man gemeinsam loslassen will.

So kam es dann zu diesem Presencing-Erlebnis an diesem fünften Workshop. Man fand den gemeinsamen Raum, um das Neue kommen zu lassen. Dies sollte in den Planungsüberlegungen ja anhand eines World-Café's geschehen, fand dann aber mehr oder weniger kurzfristig in Form der 4-Wandblätter-Methode statt. Der offene Raum. Der offene Wille. Das Gelöst sein vom Alten. Das alles hat dazu beigetragen, dass gemeinsam das Neue *gehoben* werden konnte. Die kurzfristige Umstellung der Methode hat im Nachhinein gesehen keinen negativen Effekt. Sie war zielführend. Sie war anschlussfähig. Sie war treffend. In Anbetracht dieser Erkenntnis scheint es die richtige Entscheidung gewesen zu sein.

Die methodischen Prozessschritte von Workshop sechs entwickelte der Berater in einer Lehrsupervisionseinheit. Die Dreistufenintervention (3.5.6) war für das Klientensystem ein Augenöffner. Zu Beginn und in den ersten zwei Stufen der Intervention noch gar nicht bewusst, auf was das Hinauslaufen wird, konnte in Stufe drei ein Ergebnis präsentiert werden, das im Hinblick auf eine zukünftige Pfarrperson und ihre Aufgaben sowohl dem Vorstand und der EGL für die Weiterarbeit und die Stellenausschreibung Klarheit verschaffte als auch zur Bewusstseinsweiterung und zum gnädigen Umgang der Teilnehmenden führte.

Der Berater kann in der Rückschau keinen Punkt oder keine Intervention nennen, die ihr Ziel verfehlt hat oder er im Nachhinein sagen müsste, dass ein anderes Tool zielführender hätte sein können. Natürlich gäbe es verschiedenste Möglichkeiten, um im einen oder anderen Prozessschritt zu intervenieren. Anders zu intervenieren, als es in diesem Prozess der Fall war. Andere Interventionen hätten andere Reaktionen und Erfahrungen ergeben. Ein und



dieselbe Intervention in verschiedenen Momenten eines Prozesses wird ebenfalls Unterschiedliches auslösen. Der Berater denkt aber, dass die in diesem Theorie-U-Durchgang angewandten Methoden ihre geplante Wirkung wie erhofft entfaltet haben. Gemessen an der Erreichung des angestrebten Ziels kommt er zu diesem Schluss.

### **4.3. Beraterisches Handeln**

---

Es wäre falsch zu behaupten, dieser Beratungsprozess sei nicht von der Aufgabenstellung rund um den MAS-Abschluss geprägt gewesen. In der Bearbeitung war dies dem Berater von Anfang an bewusst und es war auch immer, mal mehr oder mal weniger, ein Thema. Schon die Kontaktaufnahme mit dem Kundensystem geschah über eine Ausschreibung, dass der Berater im Rahmen einer Ausbildung ein Mandat sucht. Zum einen um dem Kundensystem als Berater zur Verfügung zu stehen. Zum anderen aber auch um Gelerntes anzuwenden, Dinge auszuprobieren und es letztendlich im Rahmen dieser Masterarbeit niederzuschreiben und zu reflektieren. Von daher war der Prozess natürlich auch geprägt von vielen Überlegungen rund um den MAS. Wie das Ganze dann in der Arbeit zur Geltung kommen wird? Ob es passen wird? Was es für die Arbeit sonst noch brauchen wird? Solche und ähnliche Gedanken und Überlegungen schwangen mit. Im Grossen und Ganzen hat dieser Umstand aus Sicht des Beraters dem Prozess aber nicht geschadet oder ihn in eine falsche Richtung gelenkt. Es war befruchtend und hat zu verschiedenen kreativen Anwendungen geführt.

Der Berater ist verantwortlich für den Prozess. Im Kontrakt wurde zwischen Berater und Kundensystem festgehalten, dass man die Fragestellung in sechs Workshops miteinander bearbeiten und zu einem mehr oder weniger offenen Ziel kommen will. Dazu kam die persönliche Zielsetzung des Beraters, im Blick auf die U-Methoden eine Entscheidung zu treffen und diese dann im Prozess anzuwenden. All dies konnte im Rahmen des Prozesses erfolgreich umgesetzt werden. Wie in den Workshopverläufen beschrieben, ging die Planung meistens auf. Im Zeitmanagement musste am einen oder anderen Punkt flexibel reagiert werden. Die Einschätzung der Arbeitsfähigkeit, vor allem im digitalen Raum, war nicht immer ganz einfach. Da war die Beratungsperson punktuell stark gefordert.

Der mit dem Kundensystem definierte Auftrag konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Die Auswertung mit dem Kundensystem ergab eine grossmehrheitliche Zufriedenheit im Blick auf Erwartung und Zielerreichung (3.5.7). Die vom Berater persönlich gesteckten Ziele wurden ebenfalls erreicht. Durch die Aufarbeitung der U-Ansätze und die Diskussion der beiden, ist eine grosse Zuneigung des Beraters zur Theorie-U von Scharmer entstanden. Es war für den Berater, je länger der Prozess dauerte, eine Freude, mit diesem Tool zu arbeiten.

Das Einbringen der einen oder anderen Fall-Fragestellung in der Lehrsupervision und im persönlichen Coaching, hat das beraterische Handeln an mehreren Punkten befruchtet und

kreativ verstärkt. Auch wenn einiges an Möglichkeiten, Tools und Erfahrungen im Rucksack des Beraters sein mögen, so haben die verschiedenen Blickwinkel von Häfele sicher auch an dieser Stelle ihren Mehrwert mit sich gebracht und der Input von aussen, von anderen Fachpersonen, konnte gewinnbringend eingebunden und umgesetzt werden.

#### 4.4. Beratungsperson persönlich im Kontakt

---

Geprägt von dem oben genannten Umstand, dass der ganze Prozess auch beeinflusst war von den Vorgaben und Pflichten rund um die MAS Arbeit, gab es im Verlauf des Prozesses Momente, in denen der Berater eine gewisse Unsicherheit empfand. Das mag nach aussen nicht so gewirkt haben oder zu spüren gewesen sein, aber in sich drin erlebte er es so. Das Kundensystem hat von diesen Unsicherheiten kaum etwas mitbekommen. Mit zunehmendem Prozessfortschritt und ersten Erfolgserlebnissen mit den geplanten Interventionen verflüchtigten sich diese Unsicherheiten und an ihre Stelle trat eher ein gespanntes Erwarten: Würden wohl auch die weiteren, geplanten Interventionen passen und ihre Wirkung, wie geplant und erhofft entfalten?

In der persönlichen Rahmentheorie des Beraters heisst es: *Ich will kein Antreiber sein. Ich sehe mich mehr als Bergführer. Ich will Sicherheit vermitteln, Vertrauen schaffen, den Überblick behalten, mich flexibel auf die Gegebenheiten einlassen, den Weg (Prozess) vor Augen haben, auf die Seilschaft eingehen und mithelfen, das gemeinsam definierte Ziel zu erreichen. Ich stehe für hoffnungsvolle Begegnungen und offene Räume, durch die und in denen Menschen ihr Potential erkennen, erweitern, entwickeln und so in ihre optimale Wirksamkeit kommen. Mein Ziel als Berater ist, das nicht nur für andere zu sein. Es nicht nur anderen zu ermöglichen. Ich will auch selbst so leben. Das ist die beste Voraussetzung, um in einer professionellen Haltung aus dem Leben und dem Erleben heraus zu vermitteln, zugänglich zu machen, dazu anzuleiten und Menschen so beraten und begleiten zu können.*

Dieses *ich will kein Antreiber sein* ist ein Triggerpunkt für den Berater. Manchmal gehen aus seiner Sicht die Dinge zu langsam voran. Manchmal hat er den Eindruck, dies oder jenes sollte längst erkannt oder begriffen sein. Manchmal meint er zu wissen, was die Lösung ist und wie diese umgesetzt werden könnte. Und in all dem drin ist ihm bewusst, dass das kein professionelles Verhalten ist. Er ist sich bewusst, dass eine Organisation oder ein Kundensystem Raum und Zeit braucht, um sich zu entwickeln. Dazu können zum Beispiel die Schritte durch das U helfen, nachhaltige und zielführende Veränderungen und Prozesse zu gestalten. In der Komplexität des Lebens und der Organisationsentwicklung gibt es oft keinen einfachen und schnellen Weg von A nach B, der für alle logisch und klar ist und darum auch keine Diskussionen oder Prozesse nötig sind. An solchen Punkten steht der Berater in Gefahr, die Zügel selbst in die Hand zu nehmen. Sich nicht mehr nur für den Prozess verantwortlich zu sehen, sondern auch für dessen Inhalt und die Entwicklung dieses Inhalts. Im

Rahmen des beschriebenen Mandats wurde ihm diese Herausforderung an verschiedenen Punkten bewusst. Vor allem in den ersten drei Workshops, die online durchgeführt wurden. Sie hatten zum einen eine fixe Zeitvorgabe. Das hatten natürlich die Live-Workshops auch, aber das Arbeiten am Bildschirm war für die Menschen der Grossgruppe sehr ermüdend und aufreibend und das liess kaum flexible Zeitmasse zu. Dies erzeugte einen gewissen Druck, was in einer Einheit erreicht werden sollte und konnte und dies wiederum brachte die Gefahr mit sich, in einer falschen Art und Weise in den Prozess eingreifen zu wollen. Wie an früherer Stelle geschrieben, hat dem Berater gerade in diesen Momenten sehr geholfen, dass er sich am Phasenmodell, der Rollenlandkarte oder den einzelnen Theorie-U Prozessschritten orientieren und in einem gewissen Sinne auch festhalten konnte. Dies half auch, die Rollenverteilung klar im Auge zu behalten und die Verantwortungen dort zu belassen, wo sie hingehörten. Als Beratungsperson half es zusätzlich, sich seine persönliche Rahmentheorie ab und an wieder in Erinnerung zu rufen oder vor Augen zu führen. Nicht Antreiber, sondern Bergführer. Sicherheit vermitteln, Vertrauen schaffen, Überblick behalten und flexibel bleiben. Das hat meistens geholfen, im Verlauf des Prozesses auf Kurs zu bleiben.

Eher ein wenig am Rande des Prozesses und viel mehr in der Auseinandersetzung mit der Theorie, wurden für den Berater die vertiefte Beschäftigung mit den vier Stufen des Zuhörens von Scharmer zum persönlichen Gewinn. In einigen der oben beschriebenen Momenten hat es geholfen, aktiver und bewusster und tiefgehender zuzuhören. Als Berater hat er nicht nur dem Kundensystem die Intervention der Stille mit auf den Weg gegeben, sondern ist auch selbst zur Ruhe gekommen. Hat hin- und zugehört ... in sich hineingehört ... auf Gott gehört.

Ganz grundsätzlich betrachtet, fühlte sich der Berater wohl in seiner Rolle, in seiner Aufgabe und auch in seiner Verpflichtung dem Kundensystem gegenüber. Er hat keine Berührungängste und kann auf Menschen zugehen, sie ermutigen und herausfordern. Dabei hilft ihm seine positive Lebenseinstellung, seine Körperenergie, seine fröhliche Art und seine Liebe zu Gott und Menschen. Humor, Kraft und Energie, dessen ist er sich bewusst, bergen sowohl Chancen als auch Gefahren in sich. Nebst dem, dass sie einem helfen, Türen öffnen und Vieles ermöglichen, können sie auch zum Hemmnis werden. Darum achtet er bewusst darauf, dass er Menschen nicht überrollt, dass sie keine Überdosis bekommen und dass er sie auch nicht vor sich hertreibt.

Dies ist in der Prozessreflexion weitestgehend gelungen. Die kritischen Momente und Punkte wurden ja bereits angesprochen. Etwas vom Wesentlichsten in dieser Hinsicht scheint dem Berater zu sein, dass er sich dessen bewusst ist. Und sich diese Tatsache auch immer mal wieder ins Bewusstsein ruft.

Feedbacks aus dem Kundensystem helfen dabei ebenso weiter wie die persönliche Reflexion im Rahmen von Coaching, Inter- oder Lehrsupervision. Beratungsperson im persönlichen

Kontakt zu sein, heisst, zuallererst mit sich selbst in Kontakt zu sein. Chancen und Grenzen zu spüren und wahrzunehmen. Es heisst ebenso, in der persönlichen Weiterentwicklung nicht stehen zu bleiben und die nötigen Räume dafür zu schaffen und es bedeutet, mit Kunden und Kundensystemen in Kontakt zu sein und von daher wahr- und aufzunehmen, was an Feedbacks, Energie und Anliegen zurückkommt.

## 5. Erkenntnisse und Ausblick

### 5.1. Erkenntnisse und Lerngewinn

---

Im Rahmen dieser Arbeit hat der Autor sich auf U-Methoden und nach dem Vergleichs- und Entscheidungsprozess im Speziellen auf die Theorie-U von Scharmer eingelassen. Dadurch ist die Erkenntnis gewachsen, dass der Weg vom IST zum SOLL über den Gang durch das U umfassend und wirkungsvoll ist. Dass das Durchschreiten von Oberflächen- und Tiefenstruktur einer Organisation nicht ein Überflug ist, sondern eine Bewegung durch die Tiefe. An der Oberfläche mag man Dinge oft rasch und scheinbar problemlos verändern können. Damit ähnliches nachhaltig auch in der Tiefe geschehen darf, bedarf es der Entwicklung und eines Prozesses. Dadurch kann Altes erkannt, reflektiert und gegebenenfalls abgelegt werden, damit Neues entstehen kann. Neues in die Welt kommen kann. In Scharmers Theorie-U geht es eben nicht nur um die Optimierung und Verbesserung des Bestehenden. Es geht um Neues, das kommen will. Diese Erkenntnis nimmt der Berater nicht nur für die Organisationsberatung und Entwicklung mit, sondern auch für das persönliche Leben.

Die sieben Stufen, oder wie Scharmer sie auch nennt, die kognitiven Räume, haben im Verlauf des Beratungsprozesses an vielen Punkten ihre Wirkung entfaltet. Raum geschaffen. Dabei hat der Berater erkannt, dass das kein Automatismus ist. Nur weil man die Stufen durchläuft, öffnen sich diese Räume nicht von selbst. Es gibt von Stufe zu Stufe und von Raum zu Raum Hindernisse. Sei es die mangelnde Achtsamkeit, Ungeduld oder Unfähigkeit rund ums Zuhören und Beobachten. Oder sei es einer der *Feinde*, eine der *hindernden Stimmen* wie Verurteilen, Zynismus oder Angst. Die Möglichkeiten, dass sich eine Organisation, ein Team oder eine Einzelperson nicht in die Kognition, ins Erkennen, Erfahren oder Neues kennenlernen hineinbegibt, sind vielfältig.

Diese Erkenntnis hilft dem Berater, bewusst daran zu arbeiten und dem Kundensystem zu helfen, Angebote zu machen oder Interventionen so zu planen, damit immer wieder neue Möglichkeiten in den verschiedenen Räumen entstehen.

Die vertiefte Auseinandersetzung mit den vier Stufen des Zuhörens im Rahmen der theoretischen Erarbeitung, war ein grosser Lerngewinn für den Berater. Das eigene Zuhören zu reflektieren. Sich bewusst zu machen, auf welcher Stufe man gerade zuhört und was es

braucht, um beim schöpferischen Zuhören anzukommen. Das ist ein grosses Thema und ein riesiges Feld, von dem diese Arbeit und die gewonnenen Erkenntnisse erst der Anfang sind. Die konkrete Anwendung eines gesamten U-Durchgangs mit einer Organisation wurde nicht nur für das Kundensystem, sondern auch für den Berater selbst zum grossen Gewinn. Zu erfahren, was auf den verschiedenen Stufen abgeht, wo ein Prozess hakt oder ins Stocken kommt und wo er *flutscht*. Zu erleben, wie sich auf einmal Türen öffnen und Aha-Momente entstehen. Dabei zu sein, wenn Kunden, oder in diesem Fall die Organisation, die Dynamik gemeinsamer Schritte entdeckt und spürt, wie Neues nicht einfach nur Unbekanntes mit sich bringt, sondern auch ganz viel Spannendes, Chancen und Möglichkeiten. Die Beratungserfahrung machen zu dürfen, dass geplante Interventionen Wirkung entfalten. Manchmal voll im geplanten, gedachten und erhofften Raum und manchmal auch an anderen Stellen. Ja, es kann auch Wirkungen geben, die entgegen dem Plan oder den vorbereitenden Hypothesen auftreten und die dann doch oder trotzdem hilfreich sein können für den Prozess. Und sollten sie es nicht sein, kann man sie auch getrost ablegen und etwas anderes an ihre Stelle treten lassen. Auf Reaktionen, Antworten und Wirkungen aktiv und kreativ reagieren zu können, die Energie aufzunehmen und den Fluss zu verwenden, welcher entsteht und angeboten wird, ist und bleibt ein spannender Prozess. All das und noch einiges mehr gehört zu den Erkenntnissen und zum Lerngewinn dieses Prozesses und dem Schreiben dieser Arbeit. Denn gerade im Verschriftlichen, im Reflektieren, im noch einmal darüber nachdenken, was genau abgelaufen ist und wie sich Dinge entwickelt haben, sind dem Autor noch einige Lichter aufgegangen und es fügten sich diverse Fakten hilf- und lehrreich zusammen.

## **5.2. Ausblick und Schlussfolgerungen für meine Beratungspraxis**

---

Wie unter 5.1. angedeutet, wird die Theorie-U den Berater in seiner weiteren Beratungspraxis begleiten. Da konnte an so manchen Punkten erst an der Oberfläche gekratzt oder einfach erste Erfahrungen gesammelt werden. Die Theorie-U hat das Potential, sie in verschiedenster Hinsicht und unterschiedlichsten Beratungssettings einzusetzen und anzuwenden. Vielleicht sogar auch mal nur einzelne Aspekte herauszugreifen und gezielt in einem Prozess anzuwenden.

In der persönlichen Rahmentheorie hat der Berater festgehalten: *Ich stehe für hoffnungsvolle Begegnungen und offene Räume, durch die und in denen Menschen ihr Potential erkennen, erweitern, entwickeln und so in ihre optimale Wirksamkeit kommen. Mein Ziel als Berater ist, das nicht nur für andere zu sein. Es nicht nur anderen zu ermöglichen. Ich will auch selbst so leben. Das ist die beste Voraussetzung, um in einer professionellen Haltung aus dem Leben und dem Erleben heraus zu vermitteln, zugänglich zu machen, dazu anzuleiten und Menschen so beraten und begleiten zu können.*

Dies soll auch im Ausblick zum Schluss dieser Arbeit stehen. Die sehr guten Erfahrungen rund um die Theorie-U sollen nicht dahin führen, dass sich der Berater darin versteift oder in eine Engführung seiner Beratungspraxis hineinläuft. Offene Räume, Potential entdecken, erkennen, erweitern und entwickeln und in eine optimale Wirksamkeit kommen. Das heisst, dass man den Blick immer neu über den Tellerrand hinausschweifen lässt. Dass neue Tools, andere Möglichkeiten, sich entwickelnde Methoden und Erfahrungen in die eigene Toolbox mit einfliessen und die persönliche Beratungspraxis bereichern und befruchten sollen. Bewegt, bereichert und um einige Erfahrungen gewachsen schliesst der Autor mit den Worten von Scharmer (Scharmer & Käufer, 2014, S. 32):

Die Grundidee ist einfach: Die Qualität der Ergebnisse, die von einem beliebigen System hervorgebracht werden, hängt von der Quantität des Bewusstseins ab, aus dem heraus die Menschen im System handeln. Die Formel für einen erfolgreichen Veränderungsprozess lautet nicht «Form folgt der Funktion», sondern «Form folgt dem Bewusstsein». Die Struktur des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit bestimmt, wie sich eine Situation entfaltet.

Und den Worten von Chlopczyk (2015, S. 9), die Häfele zitiert und sagt: «Auf die Frage nach dem Wesentlichen in Beratungen – egal in welchem Kontext – ist das Konzentrat aufgetaucht: liebevolles Begegnen».

## 6. Literaturverzeichnis

### 6.1. Bücher

---

- Ballreich, R., Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Chan, F. (2019). *Briefe an die Kirche – Gemeinde neu entdecken*. Aurach: LUQS.
- Chlopoczik, A. (2015). *Der magische Moment in der Prozessberatung. Über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Doppler, K., Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Ebner-Eschenbach, M. (1988). *Aphorismen*. Stuttgart: Reclam.
- Fischer-Epe, M. (2016). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (5. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Friedman, M. (2021). *Streiten? Unbedingt!* Berlin: Dudenverlag.
- Fritz, B.S. (2015). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Gelert, M., & Nowak, C. (2014). *Teamarbeit-Teamentwicklung-Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* (5. Aufl.). Meezen: Limmer Verlag.
- Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12. Aufl.). Bern: Haupt.
- Glasl, F., de la Houssaye, L. (Hrsg.) (1975). *Organisationsentwicklung*. Bern: Haupt.
- Glasl, F., Lievegoed, B. (2016). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (5. Aufl.). Bern: Haupt.
- Glasl, F., Kalacher, T., Piber, H. (Hrsg.) (2014). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Häfele, W. (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Heitger, B., Serfass, A. (2015). *Unternehmensentwicklung – Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heller, J. (Hrsg.) (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt – Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Wiesbaden: Springer.
- Hinnen, H., & Krummenacher, P. (2017). *Grossgruppeninterventionen. Konflikte klären-Veränderungen anstossen-Betroffene einbeziehen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hoffnung für alle (2015). *Die Bibel* (4. Aufl.). Basel: FONTIS.
- Kotter, J.P. (2011). *Leading Change* (9. Aufl.). München: Vahlen.

- Königswieser, R., Hillebrand, M. (2017). *Einführung in die systematische Organisationsberatung* (9. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Lippmann, E.D. (2013). *Coaching – Worauf es wirklich ankommt!* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Lippmann, E.D. (2013). *Intervision – Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Rosa, H. (2019). *Unverfügbarkeit* (3. Aufl.). Wien: Residenz.
- Scharmer, C.O. (2015). *Theorie U - Von der Zukunft her führen* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Scharmer, C.O., Käufer, K. (2014). *Von der Zukunft her führen – Theorie U in der Praxis* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Senge, P (2017). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Truchsess, N. (2018). *Glaubenssätzen auf der Spur. Wie Sie ihr Leben selbst steuern, statt Hirngespinnstern zu folgen* (2. Aufl.). Offenbach: Gabal.
- Wellhöfer, P.R. (2018). *Gruppendynamik und soziales Lernen* (5. Aufl.). München: UVK Verlag.

## 6.2. Schriften, Unterlagen und Artikel

---

- Duden. Wortbedeutung «Organisation». Verfügbar am 24.08.2021 unter:  
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Organisation#bedeutungen>
- Krauss, L. (2018). Der Leiterblog. Verfügbar am 27.09.2018 unter:  
<https://der-leiterblog.de/2018/09/27/praegende-saetze-eine-starke-definition-was-leitung-ist/>
- ZHAW, IAP (2018). Reflexion des eigenen Rollenverständnisses. «Unveröffentlichtes Manuskript» (Seminarunterlagen).



### 6.3. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

---

•	Titelbild:	U-Pfeil (Keller, 2015)	Titelblatt
•	Abbildung 1	Organisationsmodell (Häfele, 2015)	Seite 12
•	Abbildung 2	Sieben Wesenselemente (Glasl, 2008)	Seite 12
•	Abbildung 3	Trigon-Landkarte (ifge, nach Glasl, 2014)	Seite 12
•	Abbildung 4	Systemische Schlaufe (Königswieser, 2011)	Seite 15
•	Abbildung 5	U-Prozedur (Ballreich & Glasl, 2011)	Seite 18
•	Abbildung 6	U-Prozedur in der Mediation (Glasl, 2020)	Seite 20
•	Abbildung 7	Theorie-U (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 22
•	Abbildung 8	Vier Grundtypen des Zuhörens (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 23
•	Abbildung 9	Drei hindernde Stimmen (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 24
•	Abbildung 10	Situationsklärung (Häfele, 2015)	Seite 30
•	Abbildung 11	Rollenlandkarte (Skript ZHAW IAP)	Seite 31
•	Abbildung 12	OE-Phasenmodell (Häfele, 2015)	Seite 33
•	Abbildung 13	Interventionsdesign (Königswieser & Hillebrand, 2011)	Seite 34
•	Abbildung 14	Theorie-U «Ausschnitt 1» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 35
•	Abbildung 15	Theorie-U «Ausschnitt 2» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 36
•	Abbildung 16	Theorie-U «Ausschnitt 3» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 37
•	Abbildung 17	Theorie-U «Ausschnitt 4» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 39
•	Abbildung 18	Theorie-U «Ausschnitt 5» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 40
•	Abbildung 19	Theorie-U «Ausschnitt 6» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 41
•	Abbildung 20	Theorie-U «Ausschnitt 7» (Keller, nach Scharmer, 2015)	Seite 43

## 7. Anhang

---

- Selbstständigkeitserklärung
- Einverständniserklärung
- Herausgabeerklärung