

Der Tanz mit dem U als Methodik in einem Coachingprozess

– Facilitating und systemischen Coaching in der Begleitung von persönlichen Veränderungen

- Einleitung
- Was ist eine Facilitator?
- Gemeinsamkeiten zwischen dem Facilitator und dem systemischen Coach
- Die Theorie U – die Grundausstattung des Facilitators
- Der Tanz mit der Theorie U als Methode im Coachingprozess
- Erkenntnisse des Coachees aus dem Prozess
- Fazit

Einleitung

In zwanzig Jahren wirst du mehr enttäuscht sein über die Dinge, die du nicht getan hast, als über die Dinge, die du getan hast. Also löse den Knoten, laufe aus dem sicheren Hafen aus. Erfasse die Passatwinde mit deinen Segeln. Erforsche. Träume.

– Mark Twain

In 2016/2017 absolvierte ich bei der School of Facilitating eine Ausbildung zum Facilitator/ Prozessbegleiter für Veränderungen. Diese Ausbildung hat mich in meiner Haltung und meinem Denken sehr geprägt. Bereits während dieser Ausbildung stellte sich mir die Frage, wo der Unterschied zwischen einem Facilitator und einem systemischen Coach liegt. Während beider Ausbildung kristallisierte sich immer mehr für mich heraus, dass für mich die Gemeinsamkeiten eines Facilitators und eines Coachs markanter sind, als dass die Unterschiede für mich deutlich wurden.

Umso spannender fand ich die Frage, wo ich in einem Coachingprozess von meinen Erfahrungen aus der Facilitatorausbildung profitieren könnte und ggfs. mit einer Methode experimentieren könnte.

In dieser Abschlussarbeit möchte ich mich entsprechend mit einigen Gemeinsamkeiten zwischen dem Facilitator und dem systemischen Coach beschäftigen, kurz die Theorie U umreißen, die die Basis für die Facilitatorausbildung war, um dann explizit eine im Coachingsprozess angewandte Facilitator-Methode zu beschreiben und zu reflektieren.

Was ist ein Facilitator?

Die School of Facilitating beschreibt einen Facilitator als einen Prozessbegleiter von Veränderungen innerhalb von Organisationen, Teams und Individuen, die durch ihn gefördert, unterstützt und begleitet werden.

„Sie nehmen wahr, spiegeln, fragen, geben Impulse, wecken innere Kräfte, öffnen Räume für Vertrauen, machen Handlungsangebote, gestalten Inszenierungen, verhelfen Lösungen ans Licht.“
(Facilitating Change, 2013, S. 15)

Das erklärte Ziel eines Facilitators ist es, Handlung zu ermöglichen. Die grundsätzliche Haltung eines Facilitators ist es, dass das Wissen im System liegt und es keine „richtige“ oder „falsche“ Lösung gibt. D.h. der Klient, ob Organisation oder Individuum, ist Experte für die für ihn passende Lösung. Die Grundabsicht des Facilitators ist es, Beteiligte einer Veränderung handlungsfähig zu machen, indem die Bereitschaft geweckt und das Bewusstsein geschärft wird, sich aktiv mit komplexen Veränderungen zu beschäftigen und eine persönliche Haltung dazu zu entwickeln. Als Prozessbegleiter hält er den Rahmen für die Beteiligten des Veränderungsprozesses und ist ein Teil des Prozesses: er unterstützt den Prozess durch Einbringen seiner subjektiven Empfindungen und Wahrnehmungen.

Gemeinsamkeiten zwischen dem Facilitator und dem systemischen Coach

Mit der beschriebenen Haltung eines Facilitators findet sich aus meiner Sicht eine starke Übereinstimmung in der Haltung eines systemischen Coachs: Auch hier ist der Klient der Experte für sein eigenes System, für seine passende Lösung. Er entscheidet, was für ihn hilfreich ist. Der Coach ist Prozessbegleiter, verantwortet den Prozess, beobachtet, spiegelt und ermöglicht Perspektivwechsel (vgl. Skript zur Ausbildung, Inkostellation, S.29).

Als einen möglichen Unterschied könnte man beschreiben, dass der Klient in der Regel mit einer vermeintlich konkreten Zielsetzung zum Coach kommt, die sich gegebenenfalls innerhalb des Prozesses verändern kann. Hingegen ist in einem Facilitatingprozess die Zielsetzung oftmals noch

unklar – der Klient kommt mit dem Wunsch einer notwendigen Veränderung zum Facilitator. Der Zielzustand formt sich entsprechend innerhalb des Prozesses – der Veränderungsprozess folgt der Intuition, um Raum für das Neue zu öffnen.

Ebenfalls vergleichbar mit dem systemischen Coach, ist der Facilitator ein Teil des Prozesses: er unterstützt den Prozess durch Einbringen seiner subjektiven Empfindungen und Wahrnehmungen.

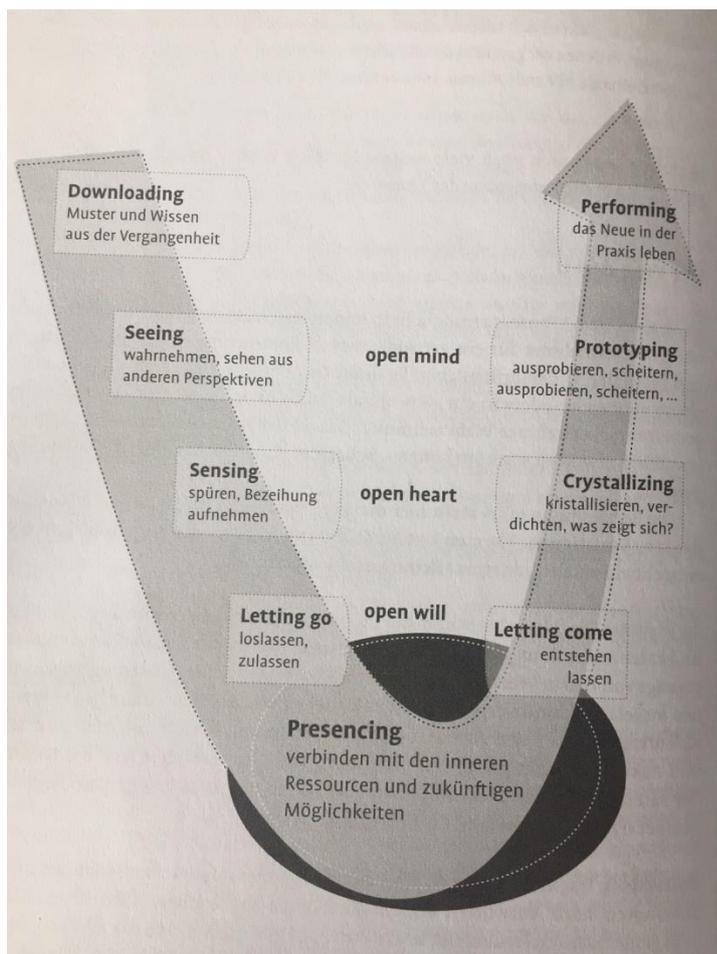
Die Theorie U – die Grundausstattung des Facilitators

In dem Verständnis nach der School of Facilitating (Vgl. Facilitating Change, 2013) orientiert sich der Facilitator an der Theorie U nach Otto Scharmer (2007) als Leitfaden und Basis für die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Klassische Veränderungsprozesse basieren primär auf einer IST-Analyse, der Definition eines Zielbilds, um darauf das „GAP“ abzuleiten und entsprechende Maßnahmen zu definieren. Ein Prozess der sich häufig eher auf einer eher rationalen Ebene stattfindet.

Die Theorie U geht tiefer und findet über neun Prozessstufen auf drei Ebenen statt: Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens, die eine Organisation, Gruppe oder Individuen durchlaufen.

Abbildung: *Facilitating Change, 2013, Der U-Prozess durch das Vergrößerungsglas, S.38 (nach Scharmer 2011)*



Die Prozessstufen innerhalb des U-Prozesses (Vgl. Facilitating Change, 2013)

Downloading: Bestehende und vertraute Denk- und Verhaltensmuster sind die Basis für unser Reden und Handeln. Erst wenn dieses Wissen, wie wir mit derzeit zugänglichen Ideen auf ein Thema oder Fragestellung schauen und es lösen würden, ausgespeichert oder „gedownloaded“ haben, können wir uns für andere Sichtweisen öffnen.

Seeing: Wir öffnen unsere Wahrnehmung, in der „*Qualität des Staunen eines Kindes*“ (vgl. Facilitating Change, 2013, S.39). Wie ein unbedarftes Kind nehmen wir alle Informationen über unsere Sinne wahr mit der inneren Bereitschaft Neues zu entdecken. Ohne Bewertung, lassen wir eine Öffnung des Denkens zu. Die ermöglicht Annahmen, Überzeugungen und Gewohnheiten, die hinderlich sind für den kreativen Prozess, infrage zu stellen in unterschiedliche Perspektiven und Realitäten anzuerkennen.

Sensing: In dieser Prozessstufe wird eine emotionale Verbindung mit dem Anliegen geschaffen. Im Vergleich zu klassischen Veränderungsprozessen, wird hier bewusst in den Kontakt mit den Emotionen gegangen. Wenn Emotionen involviert sind, entsteht Leidenschaft, Begeisterung und Energie für Projekte. Hier befinden wir uns nach Scharmer auf der Ebene des „offenen Herzens“ mit persönlichen Hoffnungen und Sorgen, um innere und äußere Grenzen, trennende Sichtweisen und Gefühlen, Raum zu geben.

Letting go – Presencing – Letting come: Der Dreiklang im Tanz mit der Zukunft. Das Kunstwort „Presencing“ setzt sich zusammen aus dem englischen „presence“ und „sensing“ – die Gegenwart erspüren. In dieser Phase spielt sowohl das Loslassen, als auch das Freigeben, von altem, bewährtem Geliebten, Mustern und Glaubenssätzen, oder Zulassen, von Neuem, Unbekannten, eine entscheidende Rolle. Für diesen Prozess braucht es Zeit, um die Potenziale, die bereits zu einem gewissen Grad vorhanden sind, und die damit einhergehenden „leisen Signale“ wahrnehmen zu können. Ziel des Facilitators in dieser Phase ist es, den Klienten in seiner inneren Verbindung mit dem Anliegen und sich selbst durch Aktivierung von eigenen Ressourcen und Kraftquellen zu unterstützen und den jetzt spürbaren Optionen der Zukunft zu öffnen.

Crystallizing: Hier nimmt die Essenz der Presencing Phase Gestalt an. Auch wenn die Idee noch unkonkret ist, zieht es das Anliegen in die Zukunft. Es ist eine kreative Phase in der durch Skizzen, Gespräche, die Idee mehr Gestalt und Form annimmt, um nebulös, verstecktes sichtbar zu machen. Hier greift als Katalysator das Prinzip der „denkenden Hände“ durch analoge Methoden, wie Basteln, Bauen, Kneten, Malen. Unserem inneren Wissen wird durch die formenden Hände Ausdruck gegeben. Der Facilitator hat in dieser Phase die Aufgabe, dass die Haltung des Klienten offen und nicht-bewertend bleibt, um die schöpferische Kreativität fließen lassen zu können.

Prototyping: Nach der Maxime: „scheiter heiter“, geht es in dieser Phase darum, das Neue zu verproben, um in einer geschützten Atmosphäre Fehlern frühzeitig zu entdecken, sich auszuprobieren, durch schnelle Feedbackzyklen zu lernen und zu optimieren. Die Idee wird dadurch weiterentwickelt, um die richtige Reife zu gelangen. Der Facilitator ermöglicht das Probehandeln, indem er hierfür Übungsräume schafft und die Angst vor dem Scheitern nimmt.

Performing: das Neue wird im Alltag gelebt und institutionalisiert. In dieser Phase bekommt es seinen Namen, Form und kommunikative Vermarktung. Durch Beteiligung von bisher nicht eingebunden Akteuren kann Kritik aufkommen. Der Facilitator hat die Aufgabe, den Klienten bis zum Erfolg der Idee zu begleiten, sodass die Offenheit für das Lernen bestehen bleibt und aufkommende Kritik integriert wird.

Der U Prozess ist kein linearer Prozess. Es kann geschehen, dass mitten im Prozess festgestellt wird, dass wieder zu einer vorherigen Phase zurückgekehrt werden muss. Je entschleunigter der Prozess zwischen den Phasen downloading bis letting go verläuft, umso beschleunigter ist der Prozess auf der

rechten Seite (zwischen letting come bis performing) und führt zu einer deutlichen Qualitätssteigerung des Ergebnis (Vgl. Facilitating Change, S.47).

In meiner Facilitatorausbildung bei der School of Facilitating haben wir eine Methode kennengelernt, in der in einer Sitzung der Facilitator den Klienten durch die unterschiedlichen Phasen des U's führt. Inspiriert davon, habe ich in einem Coachingprozess diese Methode bei einem Coachee angewendet, um sein zentrales Anliegen zu bearbeiten.

Der Tanz mit der Theorie U als Methode im Coachingprozess

In Rahmen eines Coachingprozesses, in der es um eine berufliche Klärung ging, fand die Coachingsitzung statt, in der der Coachee durch den U-Prozess geführt wurde. Vorab hatten bereits zwei Sitzungen stattgefunden: In der ersten Sitzung wurde der Auftrag geklärt, das innere Team aufgestellt und erste vorherrschende Glaubenssätze identifiziert. In der zweiten Sitzung ging es akut um eine neue Rolle, die der Coachee in einem seiner beruflichen Kontexte eingenommen hat. Als interimistischer Teamlead ohne bisherige Führungserfahrung wird er für die nächsten Monate ein Team führen. In der Sitzung wird mit dem Coachee an seinem Führungsverständnis gearbeitet und abgeleitet, was die nächsten Schritte sind, die ihn unterstützen können, um in die neue Rolle hineinzuwachsen. In der dritten Sitzung, die für diese Abschlussarbeit im Vordergrund relevant ist, steht die berufliche Klärung wieder im Vordergrund. Im Folgenden werden hierzu die wichtigsten Fakten und Ausschnitte aus der Sitzung festgehalten:

Der Coachee hat sich mit einem Startup selbstständig gemacht. Sein langfristiges Ziel ist es, als Gründer Unternehmen mit Strukturen und Mitarbeitern aufzubauen. Parallel arbeitet er als Freelancer in einem Unternehmen, um den Lebensstandard für seine junge Familie aufrecht halten zu können. Durch seine zeitlich befristete Tätigkeit als Freelancer mit der neuen Rolle als Teamlead, bleibt wenig Zeit, das Start-up Vorhaben weiter voranzutreiben.

Als Ziel/ Anliegen für die Coachingsitzung beschreibt der Coachee: *„Ich habe das Ziel vor Augen als Unternehmer/ Gründer/ Geschäftsführer eines Unternehmens mit Mitarbeitern tätig zu sein und [da ich] das eigentlich machen will und gleichzeitig der Laden noch nicht so gut läuft und ich als Freiberufler Geld hinzu verdienen möchte, das aber für mich nur eine Fallback-Lösung ist. Ich bin in der Situation, dass ich auch jetzt grade den Fokus sehr stark auf der Interimsposition [...] lege und dann quält mich immer wieder mein Gewissen weil ich so wenig mache für das Startup, weil das ja langfristig das ist, was ich machen will. Und ich merke das schläft grade so halb oder auch mehr als halb und das finde ich eigentlich doof. Ich finde den Gedanken gut zu sagen, man verheiratet das miteinander. D.h. die Interimstätigkeit oder Beratung oder Freelancing – in welcher Form auch immer mit dem Startup zusammenzukriegen. Das heißt, dass es auch nicht entweder oder ist, sondern das eine ein deutlicherer Teil vom anderen ist.“*

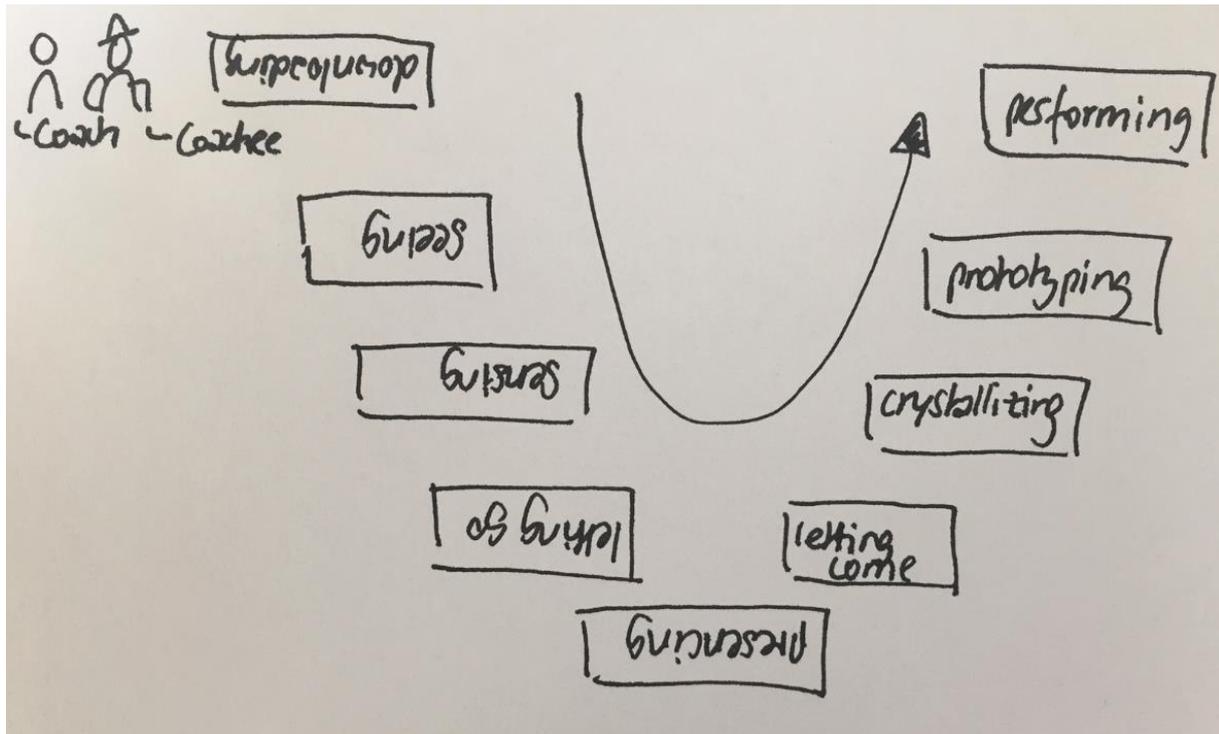
Um nachzufassen, ob das Anliegen richtig verstanden wurde, fasst der Coach das Anliegen nochmal zusammen: *„Wie kannst du dein Vorhaben, also als Gründer tätig zu sein, verbinden mit dem „Übel“ – ich nenne es jetzt mal Übel, ja? – das du sozusagen als Freiberufler oder auch Berater unterwegs bist. Also wie kannst du da vielleicht auch eine Synergie finden zwischen den beiden und auch so, dass es dir ein besseres Gefühl geben würde für deine jetzige Tätigkeit.“*

Die Entscheidung, die Theorie U als Methode auszuprobieren, basiert auf der Erkenntnis, dass dem Coachee aktuell unklar ist, wie er seine beiden beruflichen Standbeine miteinander kombinieren kann. Entsprechend wird versucht den Coachee durch den Prozess zu führen, über herkömmliche Denkmuster und Lösungsansätze (downloading), andere Perspektiven (seeing), innere und äußere Grenzen (sensing), Bewusstmachung von vorherrschenden Glaubenssätzen und hinderlichen Aspekten (letting go), Ressourcen zu aktivieren (presencing) um etwas Neues langsam (letting come, crystallizing) entstehen lassen zu können (prototyping, performing).

Im weiteren Verlauf werden nicht alle Antworten des Coachees während des Prozesses wiedergegeben. Es wird im Nachgang an die Beschreibung der Methode in einer anschließenden Reflexion darauf eingegangen welchen Erkenntnisgewinn die Methode für den Coachee hatte.

Zu Beginn der Coachingsitzung wird die Theorie U mit den unterschiedlichen Phasen erläutert. Zudem werden Bodenanker mit den unterschiedlichen Phasen U-förmig auf dem Boden ausgelegt. Der Coachee wird durch alle Phasen über die ausgelegten Bodenanker geführt. In jeder Phase werden Fragen gestellt, die der Coachee in der Zeit, die er benötigt, reflektiert und beantwortet. Nach jeder Phase wird der Coachee dazu eingeladen, sich auf den folgenden Bodenanker zu stellen.

Abbildung: Bodenanker aus der Perspektive des Coachees



Auszug aus dem Fragenkatalog für den Tanz durch den U Prozess (angelehnt an den Als-ob Prozess der School of Facilitating im Rahmen der Facilitatorausbildung, Methodenprotokoll)

Downloading:

Was ist dein Anliegen? Was ist das übergeordnete Thema?

Seeing:

Wer ist noch beteiligt? Was sind die Sichtweisen der Beteiligten? Von welchen Annahmen gehst du aus? Was bedeutet das für dich?

Sensing:

Gehe in Verbindung mit dem Thema – wie fühlst du dich? Was ist dir wichtig? Wie fühlt sich die Beziehung zu den anderen Beteiligten an? Welche inneren und äußeren Grenzen und Widerstände nimmst du wahr?

Presencing:

Wer oder was inspiriert dich? Was sind deine Kraftquellen? Wann warst du das letzte Mal im Flow?

Letting come:

Was glaubst du – mit Blick auf das Thema – wäre jetzt möglich?

Crystallizing:

Was nimmst du aus dem letting come mit? Was siehst du als Essenz? Was kristallisiert sich heraus? Was konkretisiert sich weiter?

Prototyping:

Was wäre für dich ein guter nächster Schritt? Was wäre ein gutes Feld für dich, um dich auszuprobieren, um dir klar zu werden will ich das noch oder nicht? (Angepasst an vorangegangene Erkenntnisse).

Performing:

Angenommen du würdest deine Einstellung zu dem Startup ändern, die negative Einstellung zu dem Startup abzulegen, wer bist du dann? (Angepasst an die vorangegangenen Erkenntnisse; Coachee: „Version 1.1 von mir“). Wie fühlt sich das für dich an[, wenn du Version 1.1 von dir bist]? Welche neue Qualität würde für dich den Unterschied machen?

In den unterschiedlichen Phasen werden immer wieder unterschiedliche Coachingtechniken von dem Coach eingestreut: Pacing, Spiegeln/ Zusammenfassen des Gehörten. In der Phase „seeing“ und „sensing“ bestehen die Leitfragen z.T. aus zirkulären Fragen, die ebenfalls das System des Coachees inkludieren in den Prozess.

In der Phase Prototyping und Performing, in denen konkrete nächste Schritte vom Coachee definiert werden, können vom Coach zudem Skalierungsfragen eingesetzt werden, um zu erfragen wie realistisch die definierten nächsten Schritte sind und vom Coachee angegangen werden.

Erkenntnisse des Coachees aus dem Prozess

Erkenntnis des Coachees aus der Phase des Loslassens: Das Startup wird aktuell eher als Klotz am Bein wahrgenommen. Es würde ihm helfen, die negative Einstellung dem Startup, als auch der freiberuflichen Tätigkeit gegenüber, die allerdings seit der ersten Sitzung nicht mehr ganz so negativ wahrgenommen wird, loszulassen. Wenn er sich von der negativen Haltung zu seinem Startup lösen kann, wäre schon viel gewonnen. Wie genau das passieren soll, ist dem Coachee noch nicht klar, jedoch würde es ihm helfen, einen anderen Blick auf „das Ganze“ zu bekommen. Am Anfang der Startup Gründung, war sein Blick darauf sehr positiv, während der Blick auf die Freelance-Tätigkeit sehr negativ war. Durch unterschiedliche Enttäuschungen im Rahmen der Startup Gründung, hat sich der Blick darauf aktuell eher umgekehrt. Sein Wunsch hinsichtlich einer „guten Zukunft“ ist es, hier eine Balance herzustellen:

1. Arbeit auf dem Feld: Wie sehe ich mein Startup? – Weg kommen von dem Bild, das Startup so negativ zu sehen.
2. Generell einen Weg finden, beides (Startup und freiberufliche Tätigkeit) parallel zu machen und als Chance zu sehen. Der Fokus diesbezüglich wäre, beides in Balance zu bringen – bisher war es immer entweder oder, das Eine oder das Andere, statt synergetisch, sich gegenseitig befruchtend.

Das Bewusstsein über die neuen Erkenntnisse empfindet er als hilfreich. Er will sich Gedanken machen, um Klarheit zu gewinnen, ob er das Vorhaben mit dem Startup überhaupt noch weiterführen will. Hierzu will er erst nochmal darüber schlafen.

Reflektierend über alle bisherigen Sitzungen sagt der Coachee, dass er nicht sagen kann, was es war, was konkret rausgekommen ist oder ihm konkret geholfen hat. Aus seiner Sicht war es in den Sitzungen *„die Kruste, die aufgebrochen wurde [...] Dinge strukturiert, mal ausgespeichert und das war ‚glaube ich, der wichtigste Schritte für mich...und vielleicht ist das hier ja auch so, jetzt ein paar Tage vergehen lassen und das im Schlaf verarbeiten [...] und gären zu lassen“*. Er sagt: *„Schon allein das für mich festgestellt zu haben, könnte schon sein, das sich etwas für mich dadurch ändert“*. Mit Blick auf die konkreten nächsten Schritte, ist er unsicher, ob er daran jetzt konkret etwas ändern möchte, sondern es hat für ihn primär mit einer Einstellungsänderung zu tun. Wenn er sich klar ist, wie seine Einstellung dazu ist, lassen sich bestimmte Verhaltensweisen ableiten, die er im Prozess auch konkret benennt. Die Reflexion darüber und sich mit der Thematik aktiv auseinander zu setzen ist für ihn bereits ein „anders machen“, statt so weiterzumachen wie bisher.

Fazit

Die Theorie U als Methode eignet sich aus meiner Sicht, um mit dem Coachee in einer Sitzung nicht nur an der Oberfläche der Thematik zu kratzen, sondern auch dort hinzuschauen, wo es „weh tut“ – welche Glaubenssätze und Denkmuster spielen mit rein? Was gilt es loszulassen? Und dennoch durch die Ressourcenaktivierung einen positiven Ausblick zu bekommen, eine erste Idee, wie eine mögliche Lösung aussehen könnte, bzw. welche nächsten Schritte der Coachee angehen kann. D.h. die Methode macht ihn handlungsfähig. Die Kraft liegt für mich besonders in der Kombination aus dem U-Prozess in Kombination mit den Coachingtechniken Pacing, Spiegel, Zusammenfassen, Rück- und Verständnisfragen. Dies ermöglicht dem Coachee nochmal vom ihm ausgespeichertes zu reflektieren und zu ergänzen.

Aus meiner Sicht ist eine Grundvoraussetzung für die Anwendung der Methode, dass bereits eine Vertrauensbasis zwischen dem Coachee und Coach vorhanden ist. Entsprechend eignet sich die Methode nicht für den Einstieg in einen Coachingprozess. Zudem braucht es für diese Methodik genügend Zeit (in diesem Fall gut 120 - 135 Minuten), da sie sich nicht mittendrin unterbrechen lässt. Eine Unterbrechung hätte zur Konsequenz, dass der Coachee mit einem unguuten Gefühl – womöglich noch bei den schmerzlichen Themen, wie den Grenzen, Glaubenssätzen und damit verbundenen Emotionen – allein gelassen fühlt und in einer schlechten Verfassung aus der Sitzung geht. Der Coach ist wie der Facilitator derjenige, der als Prozessbegleiter den Rahmen hält und in die Verantwortung trägt, den Coachee stabil aus der Sitzung gehen zu lassen.

Meine bisherige Erfahrung mit der Methode ist, dass sie grundsätzlich zu einem Erkenntnisgewinn des Coachees beiträgt und ich sie in passenden Situationen wieder anwenden würde. In diesem speziellen Fall war es schwierig einen Prototypen zu bauen, weil es eher ein Erkenntnisgewinn für den Coachee war, dass seine Herausforderung bei dem Thema mit seiner Einstellung gegenüber dem Startup zusammenhängt und ihm dies durch den Prozess bewusst geworden ist. Der Prozess hat ihn ebenfalls dabei unterstützt, das Gute an diesem Erkenntnisgewinn zu sehen.

Wenn bereits mit einem Coachee „durch das U gegangen wurde“, kann in Folgesitzungen bei Bedarf an einzelnen Phasen des U's mit anderen Methoden, die auf die jeweilige Phase passen, weitergearbeitet werden. In diesem speziellen Fall werde ich in den Folgesitzungen mit dem Coachee an dem Haltungsthema weiterarbeiten.

Literaturverzeichnis:

Beutelschmidt, K., Franke, R., Püttmann, M. & Zuber, B. (2013) Facilitating Change. Mehr als Change Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten.

Scharmer, C. Otto (2007) Theory U: Leading from the Future as it Emerges. The Society for Organizational Learning, Cambridge, USA.

Inkostellation, Skript zur Ausbildung, Jahrgang September 2018

School of Facilitating, Methodenprotokoll, Jahrgang 2016