

Masterarbeit NLP

Die Theory U von C. Otto Scharmer und ihre Umsetzung im NLP – Coaching Prozess

Autorin: Manuela Reichmann

Institut: Pfalz NLP Academy, Neustadt an der Weinstraße

Lehrtrainer: Michael Löhlein



Manuela Reichmann • Nordoststraße 13 • 76228 Karlsruhe

M: +49 157 74 95 16 42 • m.reichmann@natuerlich-entfalten.de • www.natuerlich-entfalten.de

Die Theory U von C. Otto Scharmer und ihre Umsetzung im NLP – Coaching Prozess

1. Einleitung

1.1. Warum das Thema

Als Coach ist für mich eine zentrale Frage, wie ich Menschen dabei unterstützen kann, ihrem authentischen Selbst ein Stück näher zu kommen. Ich bin überzeugt, dass das in nachhaltiger Weise nur gelingt, wenn der Coachee¹ selbst aus seinem Innersten heraus neue Erkenntnisse schöpfen kann.

Über einen Artikel im Internet bin ich auf die Theory U von Claus Otto Scharmer, deutscher Aktionsforscher und Hochschuldozent am Massachusetts Institute of Technology (MIT), aufmerksam geworden. Scharmer setzt sich insbesondere mit kollektiven Veränderungsprozessen auseinander. Sein Grundgedanke ist, dass wir in ein tieferes Gewahrsein vordringen müssen, um wahrhaftige Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit zu finden und zum schöpferischen Quellort neuer Handlung zu gelangen.

Ausgehend von den immensen Problemen und Ungleichgewichten in der Welt (Klimakrise, Hunger, Armut...) sieht Scharmer als zentrale aktuelle Herausforderung vieler Institutionen, von einem Silodenken (ego-system awareness) zu einer ganzheitlicheren Sicht zu kommen (eco-system awareness), die nicht nur das Wohl Weniger sondern das Gemeinwohl im Blick hat.² Ebenso braucht die hohe Komplexität, mit denen Unternehmen derzeit konfrontiert sind, neue Antworten und Arbeitsweisen³ wie sie agile oder Teal-Organisationen bereits ausprobieren und leben.⁴

¹ Einzig aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich in diesem Schriftstück nur die männliche Form, beispielsweise bei „der Coachee“ oder „Klient“.

² Vgl edX U-LAB MITx 15.671.0x : Leading Change in Times of disruption

³ Scharmer/Käufer: Führung vor der leeren Leinwand

⁴ Vgl. Scharmer 2018, S. 49

Das tiefere Gewahrsein, zu dem Scharmer mit seinem U-Prozess vordringen will, scheint mir - übertragen auf das Modell der logischen Ebenen von Dilts⁵ - die höheren Veränderungsebenen von Werten, Einstellungen und Glaubenssätzen oder sogar Identität und Spiritualität zu berühren. Auch aus dem Einzelcoaching heraus sehe ich in diesen Veränderungsebenen die Quelle für ganzheitlicheres Denken und Handeln.

Daher hat sich mir die Frage gestellt, wie sich der U-Prozess von C. Otto Scharmer im Einzelcoaching abbilden und anwenden lässt.

1.2. Thema und Gliederung dieser NLP - Masterarbeit

In dieser Masterarbeit beleuchte ich die Theorie U von Scharmer, wie wir sie im NLP-Coachingprozess wiederfinden und als Coach die Reise durch das U bewusst unterstützen können.

Zunächst stelle ich in groben Zügen die Theorie U vor. Basierend auf den Grundsätzen des NLP-Coachings überführe ich die verschiedenen Phasen des U-Prozesses in einen Coachingprozess und stelle Überlegungen an, welche NLP-Formate prädestiniert wären, die jeweilige Phase zu unterstützen.

Aufgrund der Vielzahl der NLP – Interventionen kann die Auflistung nur beispielhaft sein. Die Beschreibung der jeweiligen Methode und seiner Wirkweise ist stichworthaft und soll lediglich den Bezug zur jeweiligen U-Phase erklären.

Im Ergebnis entsteht eine Metalandkarte zur Begleitung von individueller multidimensionaler Transformation mit NLP-Werkzeugen.

⁵ Vgl. https://nlportal.org/nlpedia/wiki/Logische_Ebenen

Inhalt

1. Einleitung	2
1.1. Warum das Thema	2
1.2. Thema und Gliederung dieser NLP - Masterarbeit	3
2. Einführung in die Theorie U von C. Otto Scharmer.....	5
2.1. Fünf Ebenen der Veränderungen	5
2.2. Bewegung des U-Prozesses	5
2.3. Kernkompetenzen und Hindernisse für den U-Prozess.....	7
3. Umsetzung der Theorie U in einen NLP Coaching - Prozess	7
3.1. Grundsätze des NLP Coachings	8
3.2. Die 7 Phasen des U-Prozesses und Analogien im NLP	9
4. Fazit und Erkenntnisse	21
4.1. U-Bewegung in verschiedenen Schichten	21
4.2. Coaching-Auftrag und -Kompetenz	22
4.3. Anwendung des U-Prozesses im Coaching	22
4.4. Appell	23
Quellen – und Literaturverzeichnis.....	23

2. Einführung in die Theorie U von C. Otto Scharmer

2.1. Fünf Ebenen der Veränderungen

Scharmer geht von fünf Ebenen der Veränderungen aus, die in folgendem Diagramm veranschaulicht sind:

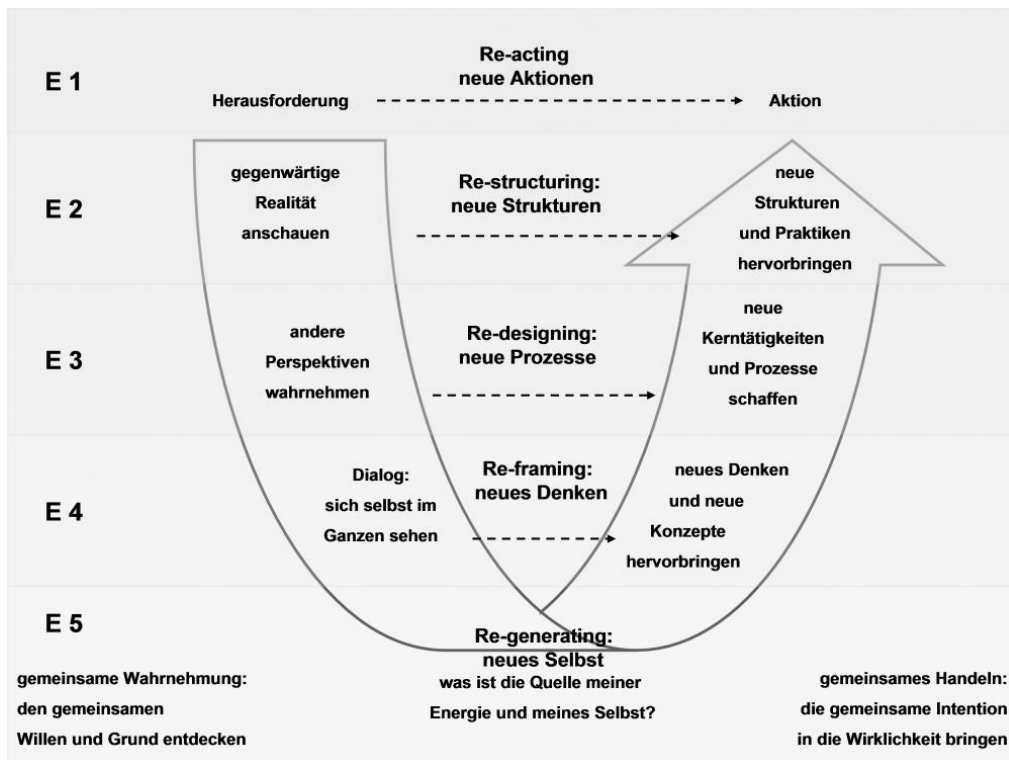


Abb.: Fünf Ebenen (E1-5) von Veränderungen⁶,

Das Schaubild beschreibt zwei Dimensionen. Die horizontale Achse beschreibt den Weg von der Wahrnehmung oder dem Erspüren über den Entschluss zum In-die-Tat-Umsetzen. Die vertikale Achse beschreibt die verschiedenen Ebenen von Veränderungen: von der oberflächlichsten Antwort, der Reaktion, bis zum umfassenden Regenerieren.⁷

2.2. Bewegung des U-Prozesses

Der U-Prozess unterstützt durch Praktiken des Innehaltens, Hinspürens und Loslassens zunächst eine innere Bewegung in die Tiefe. Den tiefsten Punkt nennt Scharmer „Presencing“ als Konstrukt der zwei Wörter „presence“ (Anwesenheit) und

⁶ Quelle: Artikel Knöss, nach Abb 2.2 S.52 in Scharmer 2009

⁷ Vgl. Scharmer 2009, S. 51 f

„sensing“ (spüren). Man kann ihn als Ort der inneren Stille beschreiben, an dem man ganz bei sich angekommen ist und sich im Gesamtzusammenhang begreift.

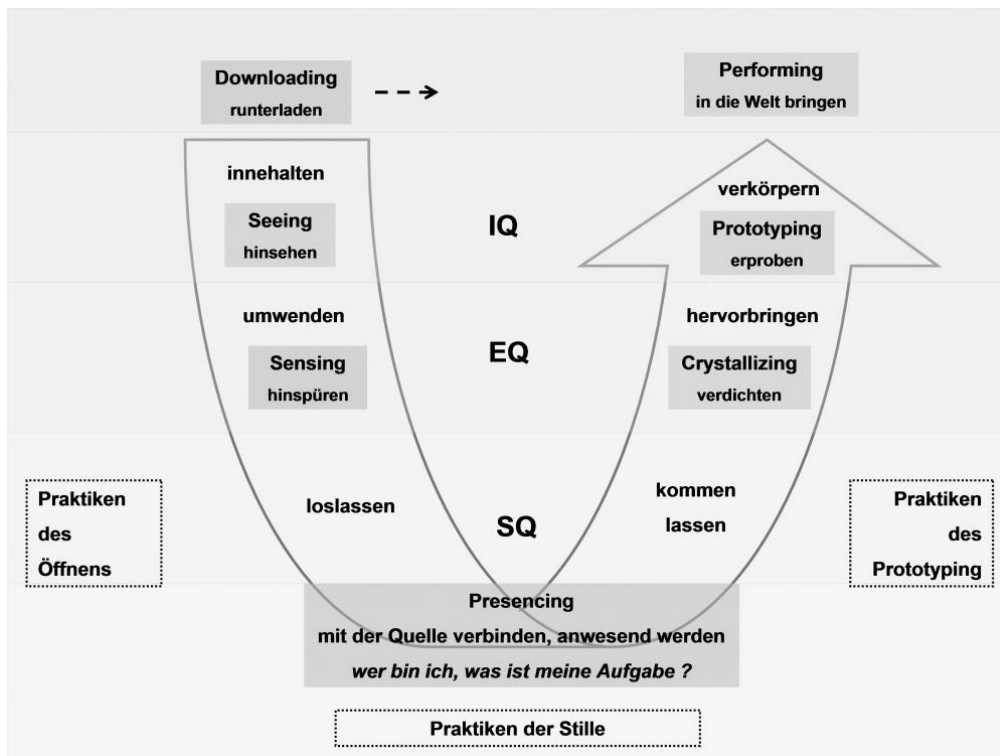


Abb.: „Die sieben Erkenntnisräume“⁸

In diesem Zustand kann man sich mit seinem inneren Wissen (oder mit einer Form von höherem Wissen?) verbinden. Scharmer vergleicht den Zustand mit einem Maler, der vor einer leeren Leinwand steht. Aus dem Ort der inneren Quelle heraus wird klar, was wesentlich ist.

Aus dieser Verbindung in der Tiefe seiner Selbst steigen die Möglichkeiten der Zukunft auf. Es folgt nun eine Aufwärtsbewegung in die Realisierung. Vision und Intention verdichten sich und sollen möglichst direkt in ersten praktischen Schritten entwickelt und erprobt werden. Auf den Prototyp folgt die „Serienreife“, d.h. die Anpassung der Infrastrukturen und Umsetzung des Neuen in Alltagspraktiken.

⁸ Quelle: Artikel Knöss, nach Abb 2.9 S.69 in Scharmer 2009

2.3. Kernkompetenzen und Hindernisse für den U-Prozess

Um in die Tiefe des U zu gelangen sind laut Scharmer drei Kernkompetenzen⁹ wesentlich:

1. Zunächst braucht es die intellektuellen und analytischen Fähigkeiten (Intelligenzquotient IQ) und die Neugierde zur Öffnung des Denkens. Scharmer nennt dies „Open Mind“
2. In der nächsten Stufe braucht es das empathische Zuhören mit offenem Herzen „Open Heart“. Wir können die Perspektiven anderer Menschen einnehmen und so ihr Denken und Handeln besser verstehen (Emotionale Intelligenz EQ).
3. Als Drittes braucht es eine spirituelle Intelligenz (SQ). Das Zuhören geht in eine Dimension des „Raum haltens“, in dem sich mir das Neue zeigen kann, was durch mich in die Welt kommen mag. Dazu braucht es den Mut, den Willen zu öffnen – einen „Open Will“ wie Scharmer diese Kernkompetenz nennt.

Im Gegensatz dazu benennt Scharmer die Hindernisse bzw. innere Widerstände auf dem Weg in die Tiefe des U als 1. Ignoranz und Urteil/Bewertung, 2. Zynismus und Hass sowie 3. Ängste beispielsweise vor Verlust oder Ausschluss. Die wesentlichen Hindernisse auf dem Weg nach oben in die Realisierung sind 1. sinnloses Handeln ohne Lernerfahrungen zu integrieren und 2. in der Analyse und Diskussion hängen zu bleiben, statt Dinge im Tun auszuprobieren und aus frühem Scheitern zu lernen.¹⁰

Obwohl Scharmer den U-Prozess in seiner typischen Form als Diagramm darstellt, ist ihm wichtig, ihn nicht mechanisch und linear, sondern als ganzheitliches Feld zu betrachten.¹¹

3. Umsetzung der Theorie U in einen NLP Coaching - Prozess

Dieses Kapitel soll nun also der Frage nachgehen, wie sich die Phasen des U-Prozesses im Einzel-Coaching wiederfinden und welche NLP-Instrumente bzw. -Formate in der jeweiligen Phase unterstützend sein könnten. Dabei steht das Ziel im

⁹ Vgl Scharmer 2018, S. 27 f

¹⁰ Vgl Scharmer 2018, S. 28 ff

¹¹ vgl. Scharmer 2009, S. 71 f

Vordergrund, den Coachee bestmöglich dabei zu unterstützen, aus seinem Innersten heraus neue Erkenntnisse zu schöpfen und möglichst nachhaltig in seinem Leben zu integrieren.

3.1. Grundsätze des NLP Coachings

Zunächst erscheinen mir ein paar Worte zur grundlegenden Haltung und Kompetenz eines Coachs wichtig:

- Als Coach sind wir „lediglich“ Prozessbegleiter und sorgen für einen guten Rahmen, in dem der Coachee neue Erkenntnisse gewinnen kann, seiner eigenen Ressourcen zur Lösung seiner Fragestellung bewusst wird und eigene Antworten findet. Wir belassen also die Verantwortung für die eigentliche Lösung seines Problems explizit beim Coachee.

Dem Prinzip der Autonomie folgend bedeutet das für den U-Prozess, dass der Coachee selbst entscheidet, wie weit und in welchem Tempo er in die Tiefe gehen möchte und wann bzw. auf welcher Ebene der Veränderung (E1-E5) er seine Fragestellung (ggf. für den Moment) als beantwortet bzw. gelöst sieht.

Wir stellen dies durch eine saubere sensorisch definite Auftragsklärung zu Beginn des Coachingprozesses sicher sowie durch Ökochecks im Rahmen von Interventionen.

- Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass der Coachee alle Ressourcen und Möglichkeiten zur Lösung seines Problems in sich trägt.

Wir nehmen also auch im Rahmen des U-Prozesses an, dass der Coachee über alle für den Prozess erforderlichen Kompetenzen verfügt bzw. er sie erwerben, erweitern oder verfeinern kann.

- Die Kernkompetenzen, die für den U-Prozess vonnöten sind¹², sind natürlich auch für den Coach als Prozessbegleiter unabdingbar, um den für die Dimension erforderlichen Rahmen zu halten.

Letztlich findet sich meiner Meinung nach in den Vorannahmen des NLP¹³ eine ähnliche Haltung, beispielsweise:

¹² Vgl. Kapitel 2.3

¹³ Haag/Grochowiak, 2007, S.15

- „Ich treffe immer die beste Wahl, die mir zu einem gegebenen Zeitpunkt zur Verfügung steht. Das bedeutet allerdings nicht, dass es keine bessere Wahl gibt. (Open Mind)
- „Rapport bedeutet, dem anderen in seinem Modell der Welt zu begegnen.“ (Open Heart)
- „Die Intention allen Verhaltens ist positiv.“ (Open Heart)
- „Die Landschaft ist nicht das Territorium. Menschen reagieren auf ihre Abbildung der Realität, nicht auf die Realität selbst. NLP ist die Wissenschaft vom Verändern dieser Landkarten. (Open Will).

Mit Pacing stellen wir den Rapport zum Klienten her, der es ihm ermöglicht, sich vertrauensvoll einzulassen und unserer Prozessführung (Leading) in tiefere Veränderungsschichten seines inneren Systems zu folgen.

3.2. Die 7 Phasen des U-Prozesses und Analogien im NLP

(1) Downloading / Runterladen

Unter Downloading versteht Scharmer das Herunterladen von Gewohnheitsmustern, also die gewohnte Art zu denken und zu sehen. Das hat in Routinesituationen durchaus seinen Sinn, stößt jedoch bei Veränderungsbedarf an seine Grenzen. So auch ein Zitat von Albert Einstein: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Im NLP sprechen wir analog vom Modellbildungsprozess eines jeden Individuums, der zwangsläufig (meist unbewussten) Tilgungs- Verzerrungs- und Generalisierungsmechanismen unterliegt. Unser Fühlen und Denken als auch unser Verhalten ergibt sich aus dem Modell in unserem Köpfen, nicht aufgrund dessen, was tatsächlich passiert. Deshalb kann ein und dieselbe Situation zu höchst unterschiedlichen Reaktionen bei den Menschen führen.¹⁴

Coachees suchen sich Hilfe, gerade weil sie in bestimmten Situationen bzw. Lebensbereichen mit ihren Gewohnheitsmustern nicht weiterkommen und sich durch das Coaching neue Impulse erwarten.

¹⁴ Vgl. Haag/Grochowiak 2007, S.21 ff

Ziel dieser Phase des Coaching-Prozesses ist es, das vertraute Denken in den Raum zu holen und sichtbar zu machen.

Coaching-Methode	Kurze Beschreibung und Wirkweise
Meta-Modell Fragen	Hinterfragen von getilgten, verzerrten oder generalisierten Aussagen des Klienten ➤ Vollständigeres Bild für den Coach und größere Klarheit für den Coachee, um was es wirklich geht. ➤ Unbewusste Glaubenssätze/-muster aufspüren ➤ Ggf. werden dem Coachee sogar bereits allein durch diese Fragen einschränkende Denk- und Glaubensmuster bewusst.

(2) Hinsehen / Seeing

Diese Phase des U-Prozesses zeichnet sich dadurch aus, dass man innehält, wirklich und ohne schon zu werten auf die gegebene Situation und Fakten schaut. Es ist ein erstes Öffnen¹⁵, jenseits schon gedachter Lösung. Gelingt es mir nicht, meine Urteilsgewohnheiten beiseite zu lassen (geformt aus der Summe der Erfahrungen der Vergangenheit) können wir Zukunftspotenzial gegebenenfalls gar nicht erkennen, auch wenn es direkt „vor unserer Nase“ liegt.¹⁶

Indem der Coach Fragen zur Intention, zu persönlichen Erfahrungen, zu anderen Beteiligten usw. stellt, unterstützt er den Coachee mit frischem Blick auf seine Situation zu schauen.

Oft ist es in dieser Phase hilfreich, den Coachee bewusst in einen dissoziierten Zustand zu führen, so dass er die Situation von außen betrachten, sich dadurch von ihr lösen und etwas Abstand gewinnen kann.

Ziel dieser Phase im Coaching-Prozess ist es, Bewertungen und Glaubenssätze des Coachees zu hinterfragen und ihn dabei zu unterstützen, eigene Muster zu erkennen.

¹⁵ Vgl. Artikel Knöss, Absatz 2.3

¹⁶ Vgl. Scharmer/Käufer, S.5

Denn nur, was man weiß, kann man auch beeinflussen. Aus der unbewussten Inkompetenz folgt also zunächst der Schritt in die bewusste Inkompetenz.

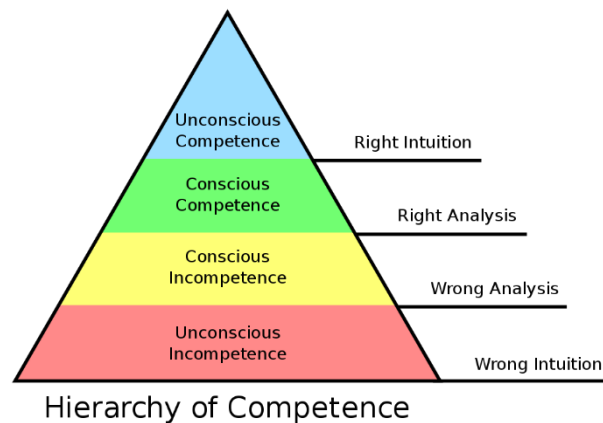


Abb.: „Die vier Stufen der Kompetenzentwicklung nach Noel Burch“¹⁷

(3) Sensing / hinspüren

In der dritten Phase geht es Scharmer um die Wendung nach innen, d.h. um ein empathisches Hinspüren, Fühlen und Eintauchen in die Thematik. Es geht darum, andere Perspektiven einzubeziehen, gerne auch auf Entdeckungsreise oder Feldforschung außerhalb der gewohnten Umgebung zu gehen. Im Ergebnis könnte das beispielsweise bedeuten „Ich bin vielleicht nicht einverstanden, aber ich kann die Intention der anderen Person bzw. der Organisation jetzt besser nachvollziehen.“¹⁸ Die eigene Rolle im System soll erfahrbar werden. Wichtig in dieser Phase ist die Verbindung zur Herzintelligenz zu öffnen.

Einfache Aufstellungsmethoden wie die „Position 1-2-3“ können dem Coachee helfen, sich in andere Personen einzufühlen und auch räumlich unterschiedliche Perspektiven einzunehmen.

Menschen bleiben oft im „Drama“ hängen, weil sie schwierige Gefühle wie Trauer und Einsamkeit unbewusst nicht fühlen möchten. In dieser Phase sind deshalb auch Methoden hilfreich, Situation und Gefühl voneinander zu trennen (im Sinne: Ich bin

¹⁷ Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Kompetenzstufenentwicklung>

¹⁸ Vgl. Scharmer, 2018: S. 22

nicht das Gefühl, sondern ich habe ein Gefühl) und den Klienten dabei zu begleiten, dem Gefühl bewusst Raum zu geben.

Wie unter Punkt 3.1 bereits erwähnt, ist ein wichtige Grundannahme des NLP, dass die Intention allen Verhaltens positiv ist. Wird dem Klienten das bewusst – sowohl, was das eigene Verhalten angeht als auch, was das Verhalten der Anderen angeht - hilft das sehr zur innerlichen Befriedung der Situation. Eines der bekanntesten NLP Interventionsmodelle hierzu ist das „6-Step-Reframing“. All diese Interventionen fördern die Empathie für sich selbst und Andere (Open Heart).

Coaching-Methode	Kurze Beschreibung und Wirkweise
Position 1-2-3	Klient stellt sich in die Positionen Ich – Du – Meta, z.B. bei Konfliktsituationen ➤ Sicht des Anderen einnehmen bzw. von außen auf die Situation schauen → Perspektivwechsel ➤ Erhöhung von Verständnis, Wahlfreiheit und Flexibilität
Kinästhetische Submodalitäten	Abkoppeln einer (Problem-) Situation von dem hier auftauchenden Gefühl und bewusstes Wahrnehmen der Empfindung auf der Körperebene ➤ Gefühl/Empfindung darf da sein und gefühlt werden und kann sich dadurch verändern oder sogar auflösen
6-Step-Reframing	Basierend auf dem Teile-Modell, das von autonom agierenden Persönlichkeitsseiten in uns ausgeht. Es wird nach der höchsten positiven Absicht des für die Verhaltensweise zuständigen Anteils geforscht und mithilfe des kreativen Anteils neue Verhaltensmöglichkeiten entwickelt. ➤ Zugang zum Unbewussten wird gefördert sowie seine Mitarbeit bei der Veränderung ➤ Entwicklung neuer Verhaltensmöglichkeiten mithilfe eigener Ressourcen
Trance, z.B. Besuch im Schloss der Gefühle	Im Trancezustand wird der Klient in den Raum der Gefühle geführt, wo er dissoziiert auch unangenehme Gefühle wie Ärger oder Wut „neutral“ betrachten kann. ➤ Gefühle wahrnehmen, neu bewerten, annehmen ➤ Ruhiger werden auch mit schwierigen Gefühlen

(4) Presencing / Vergegenwärtigung

Wie unter Punkt 2.2 bereits beschrieben, ist Presencing eine Wortschöpfung aus „presence“ (Anwesenheit) und „sensing“ (spüren). Mit diesem vierten Schritt ist der U-Prozess am innersten Kern angekommen. Gleichzeitig ist es auch ein Wendepunkt, der vom Inneren wieder ins Äußere führt.¹⁹

Presencing ist der herausforderndste Prozessschritt, weil er Demut erfordert. Als Coach oder Prozessbegleiter kann man zu guten Rahmenbedingungen, das heißt zu einem geschützten vertrauensvollen Feld, beitragen. Ob „es“ dann geschieht und welche Tür der Einzelne nimmt, lässt sich nicht vorgeben oder erzwingen. Einen tiefen Zustand von Presencing würde ich als „Gnadenmoment“ bezeichnen, vielleicht eine Art Flow-Zustand wie Scharmer den dänischen Bildhauer Erik Lemcke zitiert: „Nachdem ich eine Zeit lang mit einer Skulptur gearbeitet habe, kommt ein bestimmter Moment, wo die Dinge sich verändern. In diesem Moment bin nicht mehr ich alleine derjenige, der arbeitet. Ich fühle mich verbunden mit etwas viel Tieferem und meine Hände arbeiten mit dieser Kraft...“²⁰.

Um in diesen intuitiven Zustand zu gelangen, gilt es, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich auf einen Prozess einzulassen, bei dem man nicht weiß, wo er genau hinführt. Es braucht also zunächst Loslassen und Hingabe, so als würde man eine innere Schwelle überschreiten.

Scharmer sieht auf dieser Ebene als wichtigste Intervention eines Prozessbegleiters: „Nichts tun. Nicht intervenieren. Nichts lösen. Nur dabeibleiben und den Raum halten für das, was entstehen will.“²¹ Er vergleicht dies mit einer Schweißflamme, die man auf ein Stück Metall hält: erst nach einer Weile wird das Metall weich und formbar.

W. Brian Arthur vom Santa Fe Institute hat Folgendes beschrieben: „In gewisser Weise gibt es kein Entscheiden. Das, was zu tun ist, wird offensichtlich.“²² Scharmer nennt

¹⁹ Scharmer 2009, S. 192 f

²⁰ Scharmer/Käufer, S.6 (zitiert aus Scharmer 2007, S. 170)

²¹ Scharmer, 2018, S. 42, eigene Übersetzung

²² Scharmer 2018, S. 21, eigene Übersetzung

dies „aus einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit heraus zu sehen und zu handeln“. ²³

Scharmer versteht Presencing als Beitrag, seinem authentischen Selbst ein Stück näher zu kommen und die Verbindung mit einem Größeren Ganzen (oder wie man „es“ auch immer nennen mag) zu fühlen. Daraus folgt wie selbstverständlich eine ganzheitlichere Art zu denken und zu handeln (eco-System awareness).

Jeder Coachee sucht im Coaching-Prozess in irgendeiner Form Selbsterkenntnis, unabhängig vom Thema und wie tief er es angehen will. Direkt oder indirekt drehen sich die Anliegen um zentrale Fragen wie „Wer bin ich?“, „Was ist meine Aufgabe in der Welt“, „Wo liegt mein Potential?“. Scharmer würde es wohl so ausdrücken: „Was ist die größte Zukunftsmöglichkeit meiner selbst und an welcher Zukunft möchte ich teilhaben?“

Ein wichtiges Modell im NLP zur Einordnung der Veränderungsebene sind die „Logischen Ebenen“ von Robert Dilts. Darauf beziehend bewegt sich Presencing auf den Ebenen Spiritualität (Sinn, Mission, Zugehörigkeit) und Identität (Wesensart, Rolle). Veränderungen auf diesen höheren Ebenen haben notwendigerweise auch Veränderungen auf darunterliegenden Ebenen zur Folge und damit großen Veränderungseinfluss. ²⁴



Abb: Die logischen Ebenen von Robert Dilts

²³ Scharmer/Käufer, S. 6

²⁴ Vgl. https://nlpportal.org/nlpedia/wiki/Logische_Ebenen

Viele NLP Coachingmethoden führen in eine Art Entspannungs- oder Trance-Zustand, um die Weisheit des Unterbewusstseins und die innere Quelle des Klienten anzusprechen. Der Klient ist oft selbst überrascht, was sich in der Tiefe (bzw. auf höchster Ebene) zeigt und auftaucht. Auch für mich als Coach sind das sehr berührende Momente mit sehr besonderer Schwingung. Es ist spürbar und in der Physiognomie des Coachees sichtbar, dass „etwas aufgeht“. Diese Momente sind wichtige Referenzerfahrungen für den Klienten, reell gefühlt und so im System des Klienten verankert.

Coaching-Methode	Kurze Beschreibung und Wirkweise
Core Transformation / Core Outcome	Sich auf eine Reise zur höchsten positiven Absicht ungewünschter eigener Verhaltensweisen, Gefühle und Reaktionen machen und diesen Core-Zustand (Ruhe im Sein, Innerer Friede, Liebe, Okay sein, Einssein) in das ursprüngliche Symptom zurückfließen lassen ➤ Vertrauen in sich selbst stärken ➤ Verhalten / Erleben aus sich heraus transformieren
Timeline Reimprint	Einer irrational wiederkehrenden Emotion zurück auf der Lebenslinie (Timeline) in die Vergangenheit folgen bis zum ursprünglich prägenden Ereignis (Imprint), das oft verschüttet im Unbewussten liegt; daraus resultierende lebensbestimmende Glaubenssätze bewusst machen; Prägungssituation mit fehlenden Ressourcen bereichern und dadurch verändern. ➤ Abgespaltene Erlebnisse und Gefühle werden bewusst gemacht und aufgearbeitet. ➤ Dadurch können hemmende Glaubensmuster durch entwicklungsförderliche Glaubenssätze abgelöst und zukünftig neu und anders reagiert werden.
Trance (Milton-Modell), z.B. zum Raum der inneren Weisheit	Im Trancezustand wird der Klient zum Raum der inneren Weisheit geführt, wo er um Rat bzgl. seines Problems fragt. ➤ Kontrollierende (ungewünscht hemmende) Aktivität des Bewusstseins ist vermindert, das Unterbewusstsein ist besonders gut ansprechbar und fokussiert ➤ Neue Ideen und Erkenntnisse sowie positive Gefühlszustände werden möglich. Anbindung an eigene Ressourcen.

Wendepunkt und Aufwärtsbewegung

Aus den Impulsen und der positiven Energie, die aus dem tiefen Zustand des Presencing kommen, startet im U-Prozess die Aufwärtsbewegung in die Realisierung. „Die Schwelle des Loslassens (auf dem Weg hinunter) wird zu einer Schwelle des Kommenlassens (auf dem Weg hinauf). Das Kommenlassen führt zu einem Moment, an dem die am tiefsten Punkt des U-Prozesses entstandene Intention und Vision sich verdichten können. Die Schwelle des Umwendens, d.h. die Wendung nach innen (auf dem Weg hinunter), wird zu einer Schwelle des Hervorbringens, d.h. der Wendung nach außen in der Erprobung konkreter Prototypen (auf dem Weg hinauf) [...]. Die Schwelle des Innehaltens verwandelt sich über das Innehalten bezüglich Gewohnheiten und Routinen (auf dem Weg nach unten) in die Schwelle des Verkörperns (auf dem Weg nach oben). Verkörpern ist die Schwelle, an der das Neue mittels Handlungen, Infrastrukturen und Praxis seine Form bekommt.“²⁵

Im Coaching lassen wir nach dem Wendepunkt des Presencing „das Neue“ in die ursprüngliche Problemsituation fließen, die sich so in den inneren Bildern wie von selbst verändert. Der Klient ersetzt hinderliche durch förderliche Glaubenssätze, was großen Veränderungseinfluss auf den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und auf sein Verhalten hat - auch über die Problemsituation hinaus.

Was den Prozess der Realisierung betrifft, ist Otto Scharmer von der kreativen Methode des Design Thinking inspiriert.²⁶ Ähnlich wie die Raupe den Schutz des Kokons benötigt, bevor sie sich zum Schmetterling wandelt, muss auch die Phase des Verdichtens und des Prototypings noch ein geschützter Experimentierraum sein, damit Innovation stattfinden kann. Versuch und Irrtum bzw. Scheitern sind explizit als Lernerfahrung und Feedback erwünscht, so dass Korrekturen frühzeitig integriert und sich neu ausgerichtet werden kann.²⁷

Konkret startet die Aufwärtsbewegung in die Realisierung mit der Phase des

²⁵ Scharmer, 2009, S 61f.

²⁶ Vgl. Scharmer 2018, S.114

²⁷ Vgl. Scharmer 2018, S.117 ff

(5) Crystallizing / Verdichten

Was ist in der Phase des Presencing aufgetaucht und möchte nun Gestalt annehmen?
Welche Intention und Vision kristallisiert sich heraus?

Im U-Prozess nutzt man für diese Phase kreative Methoden der Ideenfindung beispielsweise in Form eines Brainstormings, das gerne verrückt und utopisch sein dürfen. Des Weiteren sind unterschiedlichste Methoden des spielerischen Tuns in dieser Phase förderlich. Im Sinne „denkender Hände“ soll dem inneren Wissen die Möglichkeit gegeben werden sich auszudrücken, beispielsweise durch Malen, Zeichnen, Kneten, Kleben, Bauen. Das darf ganz intuitiv geschehen. Wir lassen uns selbst überraschen, was entsteht.

Der Coach unterstützt den Klienten in dieser Phase, das, was in der Presencing Phase aufgetaucht ist, in den Ausdruck zu bringen. Vielleicht ist die Essenz der Erfahrung für den Klienten noch im Nebel versteckt und unklar, will noch verstanden und integriert werden. Durch Fragen, intuitive und kreative Methoden helfen wir dem Klienten, „den Schatz zu heben“.

Coaching-Methode	Kurze Beschreibung und Wirkweise
Zirkuläre Fragen	„Um die Ecke fragen“, z.B. - Wunderfrage “Angenommen, heute Nacht käme eine Fee und würde Ihnen das Problem abnehmen, was wäre dann morgen anders? Woran würden Sie das merken? - Hypothetische Fragen „Was wäre, wenn...“ - Paradoxe Fragen: „Was könnten Sie tun, um das Problem aufrecht zu erhalten?“
Entwicklungsfragen	Fragen, die die Weiterentwicklung fördern, z.B. - Prozessfragen „Welche unmittelbaren Auswirkungen hat diese Einsicht?“ - Fokus & Zielfragen „Welche Perspektiven eröffnet...?“ - Sicherungsfragen „Wenn wir die Erfahrung rekapitulieren könnten, was bliebe als Essenz?“

Walt-Disney-Strategie	Kreativitätstechnik und Einzel-Aufstellungsmethode: Anliegen/Problem/anstehende Entscheidung wird aus 3 Perspektiven, nämlich aus Sicht des grenzenlosen, enthusiastischen Träumers, des pragmatisch-praktischen Realisten und des konstruktiven Kritikers angeschaut. ➤ Raum für Träume öffnen und (in den Ausdruck) kommen lassen ➤ Zusammenarbeit der 3 Anteile herstellen
„Aufsteigen lassen“ von Symbolen und Metaphern	Klient lässt Symbol oder Metapher aufsteigen, dass als Sinnbild oder Bedeutungsträger für den aktuell inneren Prozess dient, z.B. im Trancezustand kommen lassen oder Symbol intuitiv in der Natur / in der „Schatzkiste“ des Coaches finden lassen ➤ Intuition / bildhafter Sprache Raum geben ➤ Inspirierender Gegenstand, dessen Bedeutung sich nach und nach eröffnet
Werte und Visionsarbeit; Bild malen oder Collage erstellen	Worte finden für das, was in der tiefen Quelle spürbar war und als Visionssatz formulieren ➤ Leitstern, der mich zieht und an dem ich mich ausrichten kann ➤ Essenz / Wesentliches kristallisiert sich heraus ➤ Bekommt Ausdruck / Form in Bild oder Collage
Anker-Methoden	Ressourcenvollen Zustand ankern und damit wieder abrufbar machen, z.B. Moment of Excellence, Magischer Kreis
Ziele - Trance	Klient etabliert sein Ziel in seinem Mindset und lädt es mit eigenen Ressourcen auf ➤ Ressourcenvolle Zielsituation assoziieren ➤ Intrinsische Motivation sowie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Zielerreichung spüren und aufbauen

(6) Prototyping / Erproben

„Prototyping bedeutet, eine Idee (oder etwas, was in Arbeit ist) zu präsentieren, bevor sie vollständig entwickelt ist. Der Zweck des Prototyping besteht darin, von allen Beteiligten Feedback darüber zu generieren, wie es aussieht, wie es sich anfühlt, wie es den Bedürfnissen und Anforderungen der Menschen entspricht (oder nicht entspricht) und anschließend das Feedback in das Projekt zu integrieren. Der Fokus liegt auf der Erforschung der Zukunft durch Handeln und nicht durch Analysieren. [...] Ein Prototyp ist kein Plan [...] Aber Prototyping ist auch kein Pilot. Ein Pilotprojekt muss erfolgreich sein. Im Gegensatz dazu darf ein Prototyp misslingen, denn der Fokus liegt auf maximalem Lernen. [...] Der erste Prototyp[...] ist eine „quick and dirty“ Iteration, mit der man Feedback von allen wichtigen Stakeholdern einholt.“²⁸

Mit Hand, Herz und Verstand nähert man sich in einem kontinuierlichen Lern- und Anpassungsprozess der endgültigen Lösung an.

Das Standard-Verfahren zum Abschluss von NLP-Interventionen ist eine Form des (mental) Erprobens, der „Test“ und „Future Pace“. Zunächst wird getestet, wie sich die neuen Erkenntnisse und Ressourcen auf die bisherige Problemsituation auswirken. Anschließend erprobt der Klient diese assoziiert in einer ähnlichen zukünftigen Situation oder er betrachtet aus der Zukunftsposition allgemeiner, wie „das Neue“ sein Leben verändert hat. Dies sind erste wichtige positive Referenz Erfahrungen, mit denen der Klient in seinen Alltag zurückkehrt.

Des Weiteren können neue Verhaltensweisen natürlich auch innerhalb des Coachings konkret geübt werden, so zum Beispiel in Rollenspielen. Im Alltag könnte der Coachee neues Verhalten zunächst in unkritischen Situationen ausprobieren. Anker-Methoden, die im Coaching-Prozess ggf. angewendet wurden, sind für den Coachee hilfreich, um ressourcenvolle Zustände im Alltag wieder abrufen zu können.

Sicherlich gelingen dem Klienten durch das Coaching manchmal von jetzt auf gleich tiefgreifende Veränderungen. Andererseits sind „Rückfälle“ in eingeschliffene Gedanken- und Handlungsmuster normal, oder auch ein „übers Ziel hinausschießen“.

²⁸ Vgl. Scharmer 2018, S.118, eigene Übersetzung

Wenn der Klient das weiß, verhindert das Versagensgefühle und macht Mut in seinem Veränderungsprozess weiterzugehen.

Coaching-Methode	Kurze Beschreibung und Wirkweise
Future Pace	Mit dem neuen förderlichen Glaubenssatz/Identität in die Zukunft „gehen“ und sehen, fühlen, hören, was sich verändert hat. ➤ Test für Erfolg der Intervention und Transfersicherung ➤ Anwendung neuer Verhaltensweisen (i.R. der Coaching-Situation)
Matrix Format	Einen beliebigen, aber konkreten State eines Rollenmodells wirkungsvoll und dauerhaft in das eigene Repertoire integrieren.
Ausblick / nächste Schritte	➤ Erprobungs- und Übungsmöglichkeiten in leichteren/weniger wichtigen Situationen? z.B. Üben, Kritik beim Kellner auszudrücken (statt gleich ggü seinem Mitarbeiter) ➤ Rollenspiel zur konkreten Problemsituation ➤ Sich immer wieder mit Symbolen, Bildern und/oder Zuständen aus der Presencing Phase verbinden (Anker auslösen)

(7) Performing / in die Welt bringen

In dieser letzten Phase des U-Prozesses geht es darum, das Neue praktisch anzuwenden und institutionell zu verkörpern. Otto Scharmer ist es hier besonders wichtig, Infrastrukturen und Alltagspraktiken zu etablieren, die ein ganzheitliches Handeln fördern und die wesentlichen Akteure und Interessengruppen einbinden (eco-System awareness; co-shaping).

In dieser Phase lässt der Coach den Klienten für sich konkrete nächste Schritte finden, deren Umsetzung ggf. zu Beginn der folgenden Coaching-Sitzung reflektiert werden. Abhängig vom Anliegen kann der Coach den Klienten anregen, für sich sinnvolle Strukturen und regelmäßige Alltagspraktiken zu etablieren, die eine nachhaltige Veränderung fördern. Sehr motivierend auf den Klienten wirken in dieser Phase NLP-Methoden, die ihn in einer Form von Future Pace in ein erfolgreiches Umsetzungsergebnis hineinspüren lassen, um es so sensorisch definit wirkungsvoll zu integrieren und zu verankern.

Coaching-Methode	Kurze Beschreibung und Wirkweise
Future Pace	Siehe oben ➤ Mit Submodalitäten positives Zukunftsbild verstärken
Change Future	Ressourcen für bevorstehende Ereignisse aufbauen, die noch als beunruhigend erlebt werden. ➤ Timeline im Raum auslegen mit den Ankern: 1. Gegenwart, 2. zukünftiges Ereignis, 3. zukünftiges Ereignis erfolgreich abgeschlossen ➤ Wichtige Erfolgs-Faktoren identifizieren, Ressourcen einbinden und positives Erfolgsgefühl ankern.

4. Fazit und Erkenntnisse

4.1. U-Bewegung in verschiedenen Schichten

Beim Verfassen dieser Arbeit wurde mir klar, dass die NLP Coaching-Methoden und -Prozesse im Allgemeinen so aufgebaut sind, dass sie eine gewisse Form von U-Bewegung folgen und das in verschiedenen Schichten: die Coaching-Methode selbst ist so aufgebaut, dass sie eine U-Bewegung unterstützt. Das Gleiche gilt für jede Coaching-Sitzung als auch für den gesamten Coaching-Prozess über mehrere Sitzungen hinweg.

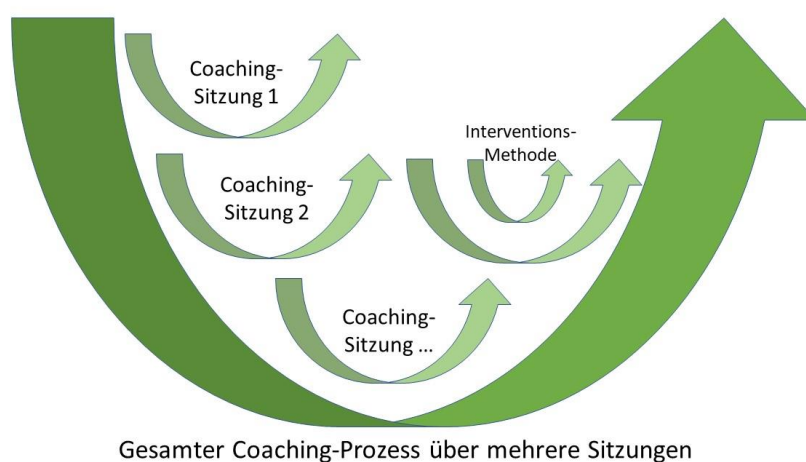


Abb:
U-Bewegung
im Coaching²⁹

²⁹ Eigene Darstellung

4.2. Coaching-Auftrag und -Kompetenz

Vom Coaching-Auftrag des Klienten hängt ab, wie wir als Coach die Prozessbegleitung gestalten und mit welchen Methoden wir welche Veränderungsebene ansteuern.³⁰

Wie gut sich der Klient auf den Prozess einlassen kann, ist stark davon bedingt, wie geschützt und vertrauensvoll er den Rahmen der Zusammenarbeit empfindet. Je nach Klient, Ausgangssituation und Anliegen braucht das mehrere Sitzungen, bis die Bereitschaft vorhanden und der Schritt auf die nächste Veränderungsebene sinnvoll ist.

Vorhandene oder im Prozess auftretende Hindernisse, innere Widerstände und Ängste gehören zu einem persönlichen Veränderungs- oder Transformationsprozess dazu. Deshalb würde ich sie nicht wie Scharmer als „Feinde“³¹ auf der Reise durch das U bezeichnen. Es gehört zu unserer Kernkompetenz als Coach, dem Klienten dabei zu helfen, diese zu erkennen, anzunehmen und Schritt für Schritt zu überwinden.³²

4.3. Anwendung des U-Prozesses im Coaching

Für mich war es sehr spannend, mich mit der Theorie U und ihrer Anwendung im Coaching-Prozess auseinanderzusetzen. Ergänzend zum Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts³³ gibt mir die Theorie U schnell Orientierung, auf welcher Veränderungsebene die Fragestellung des Klienten liegt. Diese Ausarbeitung macht mir zudem die Kriterien zur Auswahl der passenden Methode im jeweiligen Prozesspunkt klarer. Im Ergebnis ist eine Metalandkarte zur Begleitung von individueller multidimensionaler Transformation mit NLP-Werkzeugen entstanden.

Zudem sind mir manche Aspekte zur erfolgreichen Ausgestaltung von Veränderungsprozessen klarer geworden. So fühle ich mich bestärkt, beispielsweise in den kostbaren Momenten des Presencing, im Coaching noch bewusster „nur“ den Raum zu halten und nicht weiter zu intervenieren. Das schöpft sich aus einer Grundhaltung von Vertrauen in „Größere Kräfte“, die wirken.

³⁰ Siehe Punkt 2.1, Abb.: Fünf Ebenen (E1-5) von Veränderungen

³¹ Vgl. Scharmer 2018, S.28

³² Vgl. Punkt 2.3

³³ Vgl. Abb: Die logischen Ebenen von Dilts, S. 14

Der folgende Text entspricht aus meiner Sicht gut der Haltung, die C. Otto Scharmer in seinem U-Prozess zu vermitteln versucht:

Was wollen Probleme „von uns“?

Jedes Problem, groß oder klein,
setzt eine große Demut voraus,
die Demut, zuzulassen, dass es sich mitteilt,
was es von uns erwartet,
und nicht, dass wir dem Problem mitteilen,
wie es gelöst werden soll.
Es teilt sich aus seinem inneren Konzept heraus mit,
dem wir zuhören und das wir verstehen können.

Nach Friedrich Kiesler, 1960

Die „eco-System awareness“ im Sinne von Otto Scharmer entspringt aus dem tiefen Gewahrsein des Klienten im Presencing-Prozess (bzw. es kann hier gefestigt und weiterentwickelt werden). Dort zugeordnete NLP-Formate wie Core Transformation, Timeline Reimprint und Trance Reisen unterstützen den Klienten dabei, inneren Frieden zu finden und eine positive Grundhaltung zum Leben zu entfalten. Das sind nach meinem Empfinden Grundvoraussetzungen für ganzheitliches und integrierendes Denken und Handeln.

4.4. Appell

So wie C. Otto Scharmer bin ich überzeugt, dass wir in ein tieferes Gewahrsein vordringen müssen, um aus einer inneren Quelle heraus wahrhaftige Antworten zu finden. (Selbst-) Erkenntnis dient nicht dem Selbstzweck. Die Aufwärtsbewegung im U steht unter dem Motto „Handle unmittelbar“ - aber angebunden an den Ort der inneren Stille, um Aktionismus vorzubeugen. Und wir dürfen uns zunächst einen geschützten Experimentierraum dafür suchen.

Die Welt braucht uns. Die Herausforderungen unserer Zeit sind sehr komplex und vielschichtig und verlangen mehr denn je ganzheitliches Denken und Handeln. Es geht letztlich darum, sich mit seinen Potenzialen – in welcher Form auch immer - in den Dienst des Lebens zu stellen.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- C. Otto Scharmer: Theorie U. Von der Zukunft her führen, 2009
- C. Otto Scharmer: The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications, 2018
- edX U-LAB MITx 15.671.0x: Leading Change in Times of disruption (2019, C. Otto Scharmer)
- Karl-Heinz Knöss: Artikel“ Von der Zukunft her führen mit Hilfe von Otto Scharmers „Theorie U““
- C. Otto Scharmer/Katrin Käufer: Artikel „Führung vor der leeren Leinwand“
- www.nlpportal.org
- Susanne Haag/Klaus Grochowiak:
Das Arbeitsbuch zur Practitioner Ausbildung NLP
- Klaus Grochowiak: Das NLP Master Handbuch
- Frederic Laloux: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit 2015
- Ursula Seghezzi: Das Wissen vom Wandel, 2012