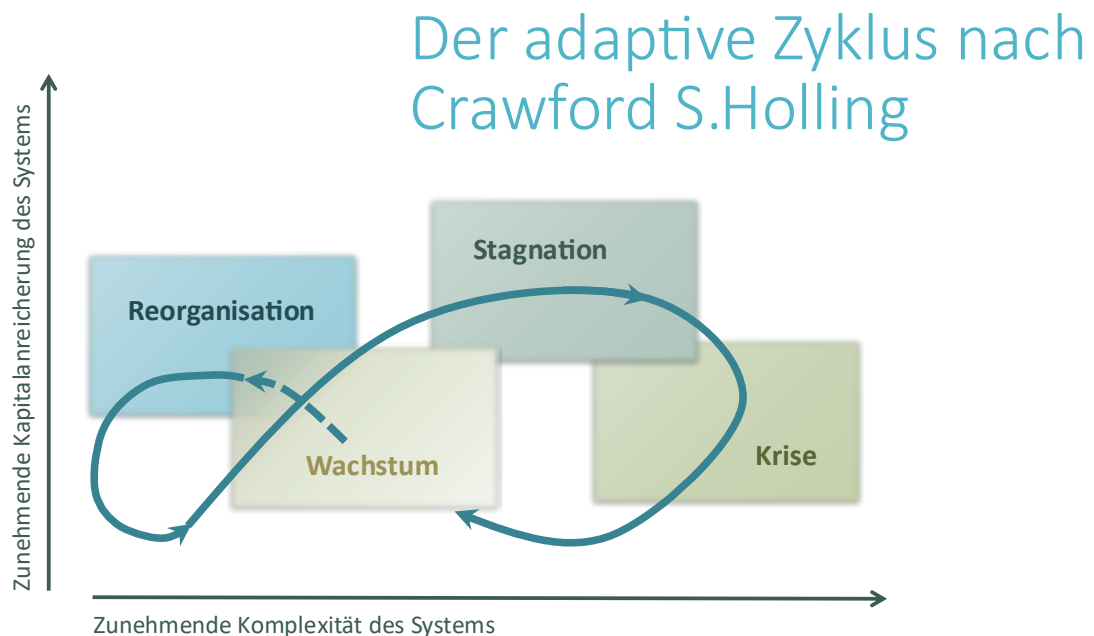


Prozesse verstehen – ein integratives Modell

Prozessmodelle

In unterschiedlichen Formaten psychosozialer Arbeit ist das Verständnis für ablaufende Prozesse grundlegend für deren professionelle Begleitung. Das hier vorgestellte integrative Modell greift auf Erkenntnisse von vier unterschiedlichen Prozessmodellen zurück:

- Primär folgt das Modell dem von Jacob Levi Moreno entwickelten kreativen Zirkel. Dieser wurde in der Psychodramatheorie entwickelt, um Prozessverläufe zu verstehen. Er wurde vor allem von Michael Schacht (2003, 2009), Ferdinand Buer (1999) und Christoph Hutter (2000, 2019, Hutter & Schacht 2014) präzisiert und weiterentwickelt.
- Ergänzend wird auf das gruppensdynamische Prozessmodell von Bruce Tuckman (1965, 1977) zurückgegriffen, in dem wesentliche Lern- und Arbeitsphasen in Gruppen analysiert werden.
- Die „Theorie U“ von Otto Scharmer (2005, 2009) und
- Harald Katzmairs Relektüre des adaptiven Zyklus nach Crawford S. Holling geben weitere Hinweise zur Differenzierung von Prozessschritten und zu möglichen Prozessstörungen (2019).



Das gruppendynamische Prozessmodell nach BruceTuckman

| | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forming | <ul style="list-style-type: none">• Wichtige Themen sind Zugehörigkeit, Orientierung und Akzeptanz. Wie finde ich Orientierung?• Zentrales Leitungsziele sind Vertrauen schaffen und Kohäsion fördern• Leitaffekt: Angst |
| Storming | <ul style="list-style-type: none">• Macht und Einfluss werden ausgehandelt. Widerstand, Polarisierung, Koalitionsbildung• Es kommt zu Differenzen und Differenzierungen sowohl bezüglich möglicher Ziele als auch bzgl. der Rollen• Leitaffekt: Aggression |
| Norming | <ul style="list-style-type: none">• In dieser Phase bilden sich Normen, Standards und Strukturen heraus. Das wollen wir tun und so wollen wir zusammenarbeiten• Kohäsion und Wir-Gefühl wachsen |
| Performing | <ul style="list-style-type: none">• Die Gruppe konzentriert sich in dieser „Arbeitsphase“ vor allem auf ihre Sachaufgaben. Das Beziehungs-fundament ist tragfähig, Konflikte sind seltener und sachorientiert• Es ist die Phase höchster Gruppenkohäsion |
| Adjourning | <ul style="list-style-type: none">• Aufgaben sind erledigt und der Abschied steht an• Die Kohäsion sinkt (Rückzug, Abgrenzung, Individuation)• Leitaffekte Zufriedenheit und Trauer |

Theorie U von Otto Scharmer

| | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Herunterladen | • Vergangene Muster wiederholen. Ein möglichst präziser Blick auf das was ist |
| Hinschauen | • Urteile loslassen. Ein neuer möglichst unbefangener Blick auf das was ist |
| Hinspüren | • Die Situation als Ganze wahrnehmen. In welcher Lage befinden wir uns |
| Presencing | • Einen zukunftsfähigen Ort schaffen und aufsuchen |
| Verdichten | • Bewusstmachung von Intentionen und Visionen |
| Erproben | • Neues in offenen Suchprozessen entstehen lassen (Prototyping) |
| Anwenden | • Neues durch Infrastruktur und Alltagspraxis verankern |



1. Ein achtsamer Blick auf den Raum, in dem wir uns bewegen

Was passiert? – Wahrnehmen was ist

Der kreative Zirkel bildet eine dauernde Bewegung zwischen Innovation und Konservierung ab. Egal wie neu und kraftvoll eine Idee auch ist, sie entsteht und reift immer in einem bereits vorstrukturierten Raum, im Rahmen von gerade gültigen und oft sehr machtvollen Plausibilitäten und Strukturen. Marianne Gronemeyer (2000) hat darauf hingewiesen, dass die Ideen „völlig neu anzufangen“ oder „alles hinter sich zu lassen“ nicht nur unrealistisch sind, sondern sogar gefährlich. Sie suggerieren, dass wir uns mit dem Status quo und seiner Geschichte nicht auseinandersetzen müssten, was dessen Macht und Beharrungskräfte fatal unterschätzt. Schlimmstenfalls passiert dann, wovon George Santayana in seinem berühmten Bonmot gewarnt hat: Wer sich seiner Vergangenheit nicht erinnert, ist dazu verdammt, sie zu wiederholen.

Otto Scharmer hat in seiner Theorie U der Auseinandersetzung mit diesem Status quo den kompletten ersten Teil seines Prozessmodells gewidmet. Er spricht davon, dass wir 1) „herunterladen“, 2) „hinschauen“ und 3) „hinspüren“ müssen, wie die Lage, in der wir uns befinden, wirklich ist. Dieser Dreischritt markiert einen dreifachen Blick auf die Ausgangslage:

- 1) Welche Strukturen wirken? Was machen wir immer schon und mit großer Selbstverständlichkeit? Welche unumstößlichen Wahrheiten und welche Reflexe gibt es in einer Gruppe oder einer Institution? Dies versteht man vor allem, wenn man ohne jede vorschnelle Veränderung einfach nur wahrnimmt, wie es gerade ist.
- 2) Mit Hinschauen meint Scharmer ein neues Hinsehen auf das was ist. Es geht darum, einen neuen Blick auf das Bewährte zu entwickeln und in den alltäglichen Dingen und den eingeschliffenen Routinen das bisher nicht Gesehene zu entdecken. Dazu ist es notwendig, sich von den Vorurteilen und den bisherigen Sehgewohnheiten zu verabschieden.
- 3) Schließlich geht es darum, nicht nur einzelne Details wahrzunehmen, sondern ein Gefühl dafür zu entwickeln, in welcher Gesamtlage eine Person oder Institution ist. Dass das Ganze mehr und etwas anderes ist als die Summe der Teile und Details, stimmt auch für die Wahrnehmung der Ausgangssituation.

Was könnte schwierig werden? – Vorurteile, Zynismus und Angst vor Veränderung

Für Scharmer liegt die größte Gefahr am Beginn von Prozessen darin, sich überhaupt nicht auf den anstehenden Prozess einzulassen. Er identifiziert drei Stimmen, die verhindern können, dass sich Menschen auf den Weg machen (Scharmer 2005, S. 14f.):

- 1) Eine erste Stimme ist die der eingeschliffenen Vorurteile darüber, wie etwas ist und wie es zu sein hat: Das war schon immer so! Das geht gar nicht anders! There is no alternativ (TINA-Problem)!
- 2) Zweitens gibt es die Stimme des Zynismus, der Spielräume für Veränderung lächerlich macht: Das kann überhaupt nicht funktionieren! Das Thema ist doch schon hundertmal besprochen worden! Wenn ihr wirklich scheitern wollt, dann könnt ihr damit ja eure Zeit vergeuden!
- 3) Und drittens gibt es Stimmen der Angst. Jede Veränderung ist unweigerlich das Ende dessen, was bisher vertraut war. Darum können Veränderungsprozesse große Ängste auslösen: „Die Angst davor, das loszulassen, was wir haben und wer wir sind. Die Angst, ökonomische Sicherheit aufzugeben. Die Angst, sozial isoliert und ausgeschlossen zu werden. Die Angst

ausgelacht und gemobbt zu werden. Die Angst vor dem Grundgeschehen des Sterbens. Die Angst vor dem Tod“ (Scharmer 2005, S. 15). Auch Tuckman arbeitet heraus, dass Prozessanfänge immer von mehr oder weniger diffusen Ängsten begleitet werden. Es ist noch völlig unklar, welcher Weg sich ergeben wird. In so einer Situation scheint der Preis für Veränderung oftmals zu hoch zu sein.

Es ist wichtig, dass Vorurteile, Zynismus und Angst nicht nur beharrende, sondern auch ungemein beschleunigende Kräfte sein können. Es gibt Situationen, in denen ein unglaublicher Handlungsdruck entsteht und jede Stimme, die zu Besonnenheit, Langsamkeit und Kleinschrittigkeit mahnt, zynisch oder ängstlich bekämpft wird. Wenn der Status quo als unerträglich etikettiert wird, dann scheint es weder Raum noch Zeit dafür zu geben, wirklich zu verstehen, in welcher Lage man gerade ist. Dann gibt es einflussreiche Stimmen, die sagen es sei fünf vor zwölf, man könne keinesfalls länger warten und ein Ende mit Schrecken sei allemal besser als ein Schrecken ohne Ende.

Wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Achtsamkeit, Beruhigung und Ermutigung

Alle Leitungsinterventionen in der Anfangssituation müssen beruhigend und angstreduzierend sein. Egal, ob es um Entschleunigung oder um die Ermutigung zum Aufbruch geht, beides bedarf einer achtsamen Kleinschrittigkeit. Jede Person, jede Gruppe, jede Organisation, die sich auf den Weg macht, darf und muss sich in aller Ruhe darüber klar werden, wie die Ausgangssituation beschaffen ist, was dafür spricht, sich auf den Weg zu machen und welche guten Gründe es gibt, gerade nicht loszugehen.

2. Neue Impulse wahrnehmen

Was passiert? – Es passiert immer etwas Neues

Morenos kreativer Zirkel wird oftmals erst ab diesem zweiten Schritt betrachtet. In der Tat zielt seine zentrale Frage, wie neue kreative Prozesse in Gang gesetzt werden, auf die vielfältigen spontanen Impulse ab, die jede bestehende Struktur beständig in Frage stellen. Thomas S. Kuhn (1973) hat in seiner Abhandlung über den Paradigmenwandel in der Wissenschaft herausgestrichen, wie wichtig die Anomalien für den Fortgang wissenschaftlicher Forschung sind (Kuhn 1973, S.65ff). Oft werden innovative Impulse übersehen oder Menschen wollen sie nicht wahrhaben, weil sie nicht ins Bild der bisherigen Sehgewohnheiten passen. „Weil nicht sein kann, was nicht sein darf“, oder einfach, weil wir nicht wahrnehmen, womit wir nicht rechnen, werden sie mehr oder weniger bewusst ignoriert. Die Theorie des kreativen Zirkels geht davon aus, dass größere und kleinere spontane Impulse allgegenwärtig sind. Wir sind stets umgeben von Wahrnehmungs-, Denk-, Veränderungs- und Lernanlässen, auf die wir reagieren können. Gerade der aufmerksame Blick für die bestehende Lage erzeugt auch eine Offenheit für die Abweichungen, die Irritationen und die möglichen Richtungen, in die Veränderungsprozesse gehen könnten.

In der Tradition des amerikanischen Pragmatismus kann man davon ausgehen, dass auslösende Impulse zumeist Handlungsprobleme sind, die von den Betroffenen als relevant genug erlebt werden, dass sie sich damit beschäftigen wollen oder dass sie den Eindruck haben, sich damit beschäftigen zu müssen.

Was könnte schwierig werden? – Zu viele, zu wenige oder zu machtvolle Impulse

Die Psychodramatheorie hat am Prozessbeginn drei große Störungen identifiziert:

- 1) Eine Person oder Organisation geht in all den Angeboten und Alternativen, die sich auftun unter. Moreno spricht von einer überhitzten oder überschäumenden Spontaneität. Es stehen keine geeigneten Filter zur Verfügung, um Wichtiges von Unwichtigem, Weiterführendes von Ablenkungen zu unterscheiden. Wo aber jeder Impuls gleich wichtig ist, fehlt die Richtschnur, wohin die Reise realistischerweise gehen kann und soll. Aktionistisch werden Handlungsimpulse benannt, aber keine der möglichen Fahrten wird ernsthaft verfolgt.
- 2) Das Gegenteil davon beschreibt Moreno als gehemmte Spontaneität. Hier werden keinerlei relevante Impulse wahrgenommen beziehungsweise keinem der wahrgenommenen Impulse wird eine besondere Relevanz zuerkannt. In Gruppen und Organisationen wird dies als Ideenlosigkeit oder Zähigkeit erlebt. Der zündende Funke fehlt.
- 3) Michael Schacht hat zur Beschreibung einer dritten Störung dieser Phase eine Theorie „perfekter Ziele“ entwickelt (Schacht 2009, S. 92ff). Um kreative Veränderungsprozesse anzustoßen und sie zu verfolgen, bedarf es eines imperfekten Umgangs mit Zielen: „Ich orientiere mich am perfekten Ideal als Leitidee, strenge mich wirklich an und weiß doch, dass es nicht erreichbar ist“. Deshalb werden alle Veränderungsprozesse radikal gefährdet, wenn Ziele „illusionär überhöht“ werden (Schacht 2009, S. 92). Dann setzt sich bei einem Menschen oder in einer Organisation die Überzeugung durch, „ich muss/wir müssen das Ideal um jeden Preis erreichen“. Damit wird die Handlungsfähigkeit drastisch eingeschränkt. Wenn etwas um jeden Preis erreicht werden muss („Annäherungsziel“), dann muss anderes um jeden Preis vermieden werden („Vermeidungsziele“) (Schacht 2009, S. 93). Beides verbaut die Spielräume für Handlungsfähigkeit und Flexibilität, für Experimentier- und Fehlerfreundlichkeit. Schacht bringt es im Titel seines Buches auf den Punkt: dann ist das Ziel im Weg.

Wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Neugier und Wachsamkeit

Zuerst einmal unterscheidet sich die Leitungshaltung nicht vom vorhergehenden Prozessschritt. Es geht immer noch um den Beginn eines Transformationsprozesses, und damit muss die Absicherung aller Beteiligten im Fokus der Aufmerksamkeit bleiben. Veränderung muss erträglich sein, sonst wird sie nicht stattfinden. Dazu gehört die Wertschätzung für das Bestehende. Dazu gehört auch, dass sich die Betroffenen langsam mit der Möglichkeit von Veränderungsprozessen anfreunden und ein inneres Bild davon gewinnen, dass so ein Prozess machbar und lohnend sein kann.

Neben diese beruhigende und ermutigende Haltung tritt die Neugier der Leitung auf das Neue. Es geht darum, im Gesamtbild des Bekannten die weiterführenden und zukunftssträchtigen Impulse zu identifizieren. Diese müssen von der Leitung wach wahrgenommen, bewusstgemacht, fokussiert und dadurch verstärkt werden.

Spontane Impulse sind schwer kalkulierbar und steuerbar. Sie passieren einfach. Moreno warnt davor, dass dies bei vielen Menschen eher Ängste auslöst. Er schreibt: „Der Mensch fürchtet die Spontaneität, genau wie sein Vorfahr im Urwald das Feuer gefürchtet hat; er fürchtete es, bis er lernte, selbst Feuer zu entzünden. Der Mensch wird seine Spontaneität so lange fürchten, bis er sie

beherrschen und lenken lernt“ (Moreno 1974, S. 18). Wo keine spontanen Impulse wahrgenommen werden, brauchen die Betroffenen Ermutigung. Leitung muss immer wieder dafür einstehen, dass es im Bereich lebendiger Prozesse keine impulsfreien Räume gibt. Es ist lediglich eine Frage der Zeit, bis ein relevanter Impuls wahrnehmbar wird. Wenn dennoch längere Phasen der Stagnation entstehen, sollte Leitung helfen, diese ertragbar zu machen. Sie soll aber auch den Preis von Stagnation immer wieder aufzeigen und die Gründe dafür gemeinsam mit den Betroffenen zu verstehen versuchen. Auch diese Interventionen können von der Überzeugung getragen sein, dass es letztlich mit den Ängsten und mit dem Selbstschutz der Betroffenen zu tun hat, wenn keine Impulse wahrnehmbar sind.

Ergänzend ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass sich Menschen und Institutionen auch in Innovationsprozesse flüchten können; dann scheint alles andere besser zu sein, als sich mit dem Status quo auseinanderzusetzen. Hier kommt der Leitung eine entschleunigende Rolle zu. Eine wesentliche Aufgabe von Hebammen ist es dafür zu sorgen, dass die Geburt nicht schneller vonstattengeht, als Mutter und Kind dies aushalten können. Diese wichtige Haltung ist aus der Geburtshilfe direkt für Leitungshandeln zu übernehmen. (Dies gilt im Wissen darum, dass Geburten und Prozesse auch zu langsam verlaufen können und dann beschleunigt werden müssen.)

Eine andere Leitungshaltung wird nötig, wenn Ziele zu perfekten Zielen werden. Dies gilt es wachsam wahrzunehmen und zum Thema zu machen. Perfekte Ziele stellen jeden Wachstums- und Veränderungsprozess in Frage. Sie müssen identifiziert und relativiert werden. Gleichzeitig geht es darum, alternative und korrigierende Ziele zu stärken. Schacht führt hier den Begriff der Volitionsstärke ein (Schacht 2009, S. 59, 98f.), der danach fragt, mit wie großer Motivation ein Ziel aufrechterhalten und seine Realisierung verfolgt wird. Diese Volitionsstärke ergibt sich aus den beiden Faktoren der Wünschbarkeit und der Realisierbarkeit. Über beides ist also zu sprechen, wenn Ziele relativiert und Alternativen ernsthaft in den Blick genommen werden sollen.

3. Die Erwärmungsphase

Was passiert? – Menschen oder Institutionen fokussieren sich und sie entwickeln eine Bereitschaft zu Tat

Wird ein spontaner Impuls wahrgenommen (d.h. nicht übersehen) und aufgenommen (d.h. nicht abgewehrt), so findet er seinen Ausdruck in einem Erwärmungsprozess. In diesem Erwärmungsprozess beschäftigen sich die Betroffenen mehr und mehr mit dem Impuls, wodurch dieser an Konturen gewinnt, immer spürbarer und bedeutsamer wird. Je mehr sich Menschen damit auseinandersetzen, dass eine bestimmte Idee für sie relevant sein könnte, desto größer wird auch deren Bereitschaft sich den Konsequenzen, die daraus erwachsen, zu stellen. Erwärmung bedarf also der Entscheidung und des Engagements (Schacht 2009, S. 68), denn selbstverständlich können sich die Betroffenen auch in dieser Phase noch entscheiden, sich mit bestimmten Problemen oder Optionen nicht zu beschäftigen. Themen, die (noch) nicht angegangen werden sollen, fallen in der Erwärmungsphase durch das Raster, sie werden „vergessen“ oder „übersehen“. Sowohl aufgrund von bewusster Vermeidung als auch dadurch, dass sich Themen nicht durchsetzen, müssen sich Menschen in der Erwärmungsphase damit auseinandersetzen, dass sie sich von bestimmten Projekten und Ideen verabschieden müssen. Möglichkeiten werden nicht ergriffen, Impulse werden nicht aufgenommen.

Gleichzeitig ist jede Erwärmung auch ein Prozess der Auswahl und Fokussierung. In den seltensten Fällen gibt es nur eine einzige Sicht darauf, was in einer bestimmten Lage zu tun ist, wenn nicht gerade perfekte Ziele verfolgt werden. Unterschiedliche Personen favorisieren unterschiedliche Wege, wie weiter vorgegangen werden soll. Deshalb hat die Erwärmungsphase immer auch etwas mit Konkurrenz zu tun. Bruce Tuckman beschreibt, dass es vor allem in dieser Phase zu „Stormingprozessen“ kommt. Einerseits ist es die Zeit für Widerstände, Polarisierung und Koalitionsbildung. Es kommt zu Differenzen und Differenzierungen. Leitaffekte der Angst und Unsicherheit weichen aggressiven Affekten, die den Widerstreit der Ideen und die Auseinandersetzung um die Durchsetzbarkeit eigener Optionen begleiten.

Gleichzeitig ist die Erwärmungsphase aber auch eine Zeit der Solidarisierung und der gegenseitigen Unterstützung. Die Wünsche und Bedürfnisse der anderen werden sichtbar und im Rahmen der je eigenen Möglichkeiten aufgegriffen. Auch das Erkennen von Gemeinsamkeiten und geteilten Interessen spielt eine Rolle. In Gruppen und Institutionen meint Erwärmung immer ein Aushandeln, welche Themen im weiteren Prozess Raum bekommen sollen.

Was könnte schwierig werden? – Verluste und die Gefahr sich zu verzetteln

Crawford S. Holling geht im Modell des adaptiven Zyklus davon aus, dass Systeme immer wieder Prozesse von Wachstum, Stagnation, Krise und Reorganisation durchlaufen. Harald Katzmair beschreibt in diesem Prozessmodell vier zentrale Störungsanfälligkeiten. Zwei davon betreffen den Bereich der Erwärmung. Zum einen spricht Katzmair von der „Armutsfalle“: Auch wenn ein spontaner Impuls wahrgenommen und aufgegriffen wurde, kann es sein, dass er in der Erwärmungsphase verloren geht. Im Kern geht es dabei um ein Defizit an Ressourcen, die notwendig wären, um die Spur des Impulses weiterzuverfolgen. Entweder es ist nicht genug Zeit oder genug Geld dafür da, es gibt einen Mangel an Engagement, oder andere Ressourcen fehlen. Nicht selten ist die „Armutsfalle“ eigentlich ein Konkurrenzphänomen. So wichtig ein Impuls auch ist, andere Impulse werden als wichtiger angesehen und werden priorisiert. Letztlich geht der Impuls verloren.

Eng verbunden mit dem Verlust von Themen ist der Akt der gewollten oder ungewollten Abwahl von Möglichkeiten, der in seiner existentiellen Wucht nicht unterschätzt werden darf. Irvin D. Yalom weist darauf hin, dass die Wahl und mit ihr die Abwahl die Kehrseite der menschlichen Freiheit sind. Weil Freiheit die Freiheit und die Pflicht ist, Wahlen zu treffen, und weil sich Alternativen oft gegenseitig ausschließen, bedeutet jede Entscheidung für etwas das Ende aller alternativen Optionen. In Prozessen wird dies oftmals sehr spürbar. Die Betroffenen erleben sich als schuldig, dass sie nicht alle Alternativen verfolgen können, oder sie fühlen sich als Verlierer, weil sie ihre eigenen Ziele nicht durchsetzen konnten. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Aufgaben der Leitung in dieser Phase, den Verzicht auf Optionen gut zu begleiten.

Eine zweite Störung beschreibt Katzmair als das „Vagabundieren“ eines Prozesses. In Prozessverläufen kann man immer wieder beobachten, dass Erwärmungsprozesse abgebrochen werden, ehe sie zu einer relevanten Systemveränderung führen. Man kann vielleicht besser sagen, sie werden abgebrochen, damit es zu keiner Systemveränderung kommt. Die Betroffenen sind nicht in der Lage sich darauf zu einigen, welche Impulse kraftvoll nach vorne gebracht werden sollen. Wenn Entscheidungen zum Greifen nahe sind, wird scheinbar zufällig der Fokus verändert und andere Problemlagen werden in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Oft merken Gruppen nicht, dass diese mäandrierenden Suchprozesse gerade dazu dienen, dass es nicht zu wirklichen Veränderungen kommt.

Wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Fokussieren, Wahlen aufzeigen und Entscheidungsprozesse begleiten

Die Begleitung der Erwärmungsphase erfordert von der Leitung ganz unterschiedliche Kompetenzen. Am Beginn der Erwärmungsphase dominiert noch die Neugier der vorherigen Phase. Es ist wichtig, die Prozesse erst einmal zu öffnen und Entwicklungen ihren Raum zu lassen. Im Bild gesprochen geht es darum, nicht auf das erstbeste Pferd aufzuspringen, sondern neuen Ideen eine Chance zu geben. Dabei kann es dazu kommen, dass die Fülle an Ideen nicht nur zu Optionenvielfalt, sondern auch zu Unübersichtlichkeit führt. Oft sind die Themen, die wirklich wichtig sind und die unbedingt vorrangig bearbeitet werden sollten, eben nicht auf den ersten Blick klar erkennbar. Solche Irritationen gilt es zusammen mit den Betroffenen im Vertrauen darauf auszuhalten, dass das Ringen um einen guten Weg gerade zu den Kernthemen der Erwärmungsphase gehört.

Sobald erste Erträge vorliegen, sollten diese benannt und gesichert werden. Wahlmöglichkeiten und Weichenstellungen sollen aufgezeigt werden. Impulse können aufgegriffen und miteinander verflochten werden. Fokussierungs- und Solidarisierungsprozesse können identifiziert und unterstützt werden. Dazu ist es wichtig Menschen, die ähnliche Ziele verfolgen, aufeinander zu verweisen und Kooperation zu ermöglichen.

Letztlich ist die zentrale Idee in der Phase der Erwärmung, Wahl- und Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Deshalb verdienen auch die Konkurrenz- und Abwahlprozesse große Aufmerksamkeit. Ein Fokus, der dann wirklich zur nachhaltigen Veränderung des Systems führen kann, wird nicht zu finden sein, wenn man sich nicht von anderen, ebenfalls wichtigen Themen, die nicht oder noch nicht bearbeitet werden können, verabschiedet. Solche Prozesse sind nicht selten mit Verlustgefühlen und damit mit Affekten von Trauer oder Wut verbunden. Diese brauchen Raum, Aufmerksamkeit und soweit dies möglich ist Befriedung, sie können aber nicht vermieden werden.

Für die Leitung ist es wichtig, Konkurrenz- und Solidaritätsgefühle nicht gegeneinander auszuspielen. Das selbstbewusste Eintreten für die eigenen Interessen und das Ringen um einen gemeinsamen Weg sind zwei Seiten derselben Medaille. Veränderungsprozesse sind nur dann tragfähig, wenn sie sowohl die Einzelinteressen der Betroffenen widerspiegeln, als auch von realistischen Kompromissen getragen sind.

4. Mit Sprungstellen ist zu rechnen

Was passiert? – Eine plötzliche, manchmal massive Veränderung des Systems

In westlichen Denktraditionen gehen viele Menschen fälschlicherweise davon aus, dass Prozesse kontinuierlich und linear verlaufen. Bei genauerer Betrachtung erweist sich dieses Modell aber als wenig tragfähig. Vielmehr führen Erwärmungsprozesse, wenn sie systematisch weiterverfolgt werden, zu Instabilitätspunkten, an denen sich ein System gänzlich neu strukturieren kann. Wie Wasser bei null und einhundert Grad zu etwas ganz anderem wird, aber doch Wasser bleibt, verändern auch Gruppen und andere soziale Systeme immer wieder grundlegend ihre Strukturen. Die Psychodramatheorie geht davon aus, dass sich solche Neuorganisationen nicht in einem linearen, sondern in einem chaotischen Prozess vollziehen, der qualitative Sprungstellen (im Sinne der Chaostheorie) aufweist. So eine Sprungstelle wird im kreativen Zirkel als Spontaneitätsslage oder als

Status nascendi bezeichnet. Der Begriff kommt aus dem Lateinischen und meint wörtlich den Augenblick, in dem etwas Neues geboren wird (lat. nasci).

Michael Schacht trifft drei Differenzierungen zum Status nascendi: Diese Umschlagpunkte unterscheiden sich in ihrer Dauer, ihrer Erlebnisqualität und in ihrer Steuerbarkeit.

- 1) Manchmal geschehen Umstrukturierungen ganz plötzlich. Spontaneitätsslagen, im Sinne von Zeiten der Reorganisation, können sich aber auch über mehrere Tage oder Wochen erstrecken.
- 2) Manchmal wird der Status nascendi als Flow erlebt, in dem sich neue Strukturen wie von selbst mit großer innerer Dynamik entfalten, manchmal ist der Status nascendi aber auch eine Zeit der Krise, in der mühsam um den Abschied von alten Strukturen gerungen werden muss.
- 3) Schließlich kann die Veränderung im Sinne einer bewussten Wahl hervorgebracht werden, oder sie kann im Handlungsgeschehen „passieren“.

Otto Scharmer ergänzt mit seiner Theorie U das Nachdenken über solche Umschlagpunkte durch ein wichtiges, alternatives Modell. Er plädiert dafür, Strukturveränderungen sehr bewusst und gezielt anzugehen und dazu die Rahmenbedingungen für einen Status nascendi zu optimieren. Aus seiner Sicht geht es darum, Orte der Selbstvergewisserung, der Stille und der Meditation zu schaffen, weil solche Räume besonders geeignet sind, um neuen Möglichkeiten und Visionen einen gedeihlichen Rahmen zu geben.

Was könnte schwierig werden? Und wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Ein manchmal sehr emotionaler und wenig steuerbarer Moment

Über die Interventionen im Status nascendi ist relativ wenig zu sagen, weil es oft ein unerwarteter und relativ autonom ablaufender Prozessschritt ist. Leitung muss vor allem die Unsicherheit dieser Phase mit aushalten, dass sich Strukturen auflösen, ohne dass neue Strukturen bereits greifbar sind. Sie soll Hoffnung und Vertrauen bei den Betroffenen stärken, dass sich der Einsatz lohnt und dass die Umstrukturierungs- und Lernprozesse zu wertvollen und wichtigen Ergebnissen führen werden. Gleichzeitig geht es darum, einen möglichst geschützten Raum zu schaffen, in dem die Emotionen, die in der Luft liegen, einen angemessenen Rahmen bekommen.

5. Tragfähige Entscheidungen treffen

Was passiert? – Der Abschied von alten Strukturen und die Suche nach einer Neuausrichtung des Systems

Der Status nascendi markiert vor allem den Untergang alter Strukturen und Plausibilitäten. Er kann oft noch wenig darüber Auskunft geben, in welche Richtung es in Zukunft gehen soll. Damit sind die beiden grundlegenden Herausforderungen benannt, die jetzt in einem Prozess anstehen. Die Bewältigung dieser beiden Aufgaben beschreibt der kreative Zirkel als „kreative Phase“.

Zu Beginn der kreativen Phase müssen Abschied und Trauer, die oft mit dem Status nascendi verbunden sind, verarbeitet werden. Gerade wenn es überraschend und emotional zu einer Veränderung des Systems gekommen ist, steckt der Schreck darüber den Betroffenen noch in den

Gliedern. Dies wird durch die Unsicherheit noch verstärkt, dass es oftmals zwar sehr klar ist, was abgewählt wurde, die Frage was an die Stelle der alten Routinen treten soll, liegt aber ebenso oft noch im Dunkeln. Die Kraft für das Neue muss nicht selten durch Trauerarbeit und eine echte Akzeptanz des vorherigen Schrittes erarbeitet werden.

Gleichzeitig ist die kreative Phase aber auch der Prozessschritt, in dem es möglich ist, wirklich tragfähige und zukunftsfähige Entscheidungen zu treffen. Natürlich wirken frühere Strukturen immer weiter. Dennoch hat sich eine Person oder eine Institution im Status nascendi einen Freiraum erkämpft, der viel offener für Weichenstellungen ist als andere Situationen. Die Auflösung und In-Frage-Stellung überkommener Strukturen bietet Raum für echte Veränderung. Moreno identifiziert diese Neuausrichtung als den eigentlichen kreativen Akt. Es ist die Bereitschaft neue Formen zu schaffen. Es fordert auch die Bereitschaft, die Verantwortung für die jetzt anstehenden Entscheidungen zu übernehmen.

Im Kern ist der kreative Akt eine Richtungsentscheidung. In welche Richtung möchten sich die Betroffenen bewegen? Wohin soll die Reise gehen? Tuckman spricht nüchterner als Moreno von einer Phase der Orientierung. Er nennt sie „Normingphase“. Inhaltlich geht es aber um etwas sehr Ähnliches. Die Gruppe einigt sich auf Normen, Standards und Strukturen, die zukünftig gelten sollen. Dabei geht es um zwei unterschiedliche Ebenen, nämlich eine Einigung über Ziele und über Prozesse. *Was* wollen wir tun und *wie* wollen wir gemeinsam unterwegs sein?

Sind Abschied und Neuausrichtung geschafft, dann sind eine Gruppe oder eine Institution arbeitsfähig wie nie zuvor. Kohäsion und Wir-Gefühl wachsen und der Weg für eine echte Sachorientierung ist offen.

Was könnte schwierig werden? – Im Alten verhaftet oder noch nicht bereit für Neues

Mit einer dritten Falle des adaptiven Zyklus markiert Katzmair eine große Gefahr, die an der Grenze zwischen Status nascendi und kreativer Phase lauert und die schlimmstenfalls dazu führt, dass sich die kreativen Kräfte nicht entfalten können. Katzmair nennt es die „Nostalgiefalle“. Dabei zeigen sich Personen oder Organisationen so gefangen von dem Erleben des Zerbrechens alter Strukturen, dass sie nicht in der Lage und auch nicht gewillt sind, den Blick auf neue Ziele zu legen. Das Erscheinungsbild der Betroffenen ist dann das von Ewig-Gestrigen, die über die gute alte Zeit lamentieren und wieder an die „Fleischtöpfe Ägyptens“ zurück möchten. Tief in ihrem Inneren wissen sie zwar, wie wichtig es war endlich aufzubrechen, aber die alten Leiden scheinen ihnen trotzdem attraktiver zu sein als die Belastungen des Übergangs und eine ungewisse Zukunft.

Neben der Nostalgie erlebt man in der kreativen Phase zwei weitere Herausforderungen, die aus der Spontaneitätsphase bereits bekannt sind. Wo es keine Hoffnung auf einen Neuanfang gibt und wo neue Ziele nicht sogleich auf der Hand liegen, kann es zu einer gehemmten Kreativität kommen. Die Menschen behaupten dann, dass es überhaupt keine lohnenden Ziele gibt, die jetzt verfolgt werden können. Alternativ dazu kennt der kreative Zirkel auch die überschäumende oder überhitzte Kreativität, eine Flucht- und Ausweichtendenz, in der die Betroffenen bereit sind, sich in jedes noch so absurde Abenteuer zu stürzen, um der aktuellen Unsicherheit zu entkommen.

Wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Trauerarbeit und Aufbruchsstimmung

Wo beides, das Erschrecken und die Trauer über Verlorenes und die Lust auf Neues aufgegriffen werden und Raum bekommen, ergibt sich fast automatisch ein gutes Timing für die kreative Phase. Einerseits ist eine große Hürde im Prozess geschafft und der größte Umbruch liegt hinter den Beteiligten. Andererseits kann der entstandene Freiraum nur dann konstruktiv genutzt und voll ausgenutzt werden, wenn es zu einem echten Aushandlungsprozess über lohnende Ziele kommt. Hier soll die Leitung die Anwaltschaft für einen „Mut zur Form“ übernehmen. Wie in der Erwärmungsphase stimmt es auch jetzt, dass jede Entscheidung für eine Form den Verzicht auf andere Alternativen mit sich bringt. Gleichzeitig kann sich die Leitung darauf verlassen, dass der gemeinsam zurückgelegte Weg ein gutes Fundament für die jetzt anstehenden Entscheidungen ist.

6. Der Gestaltungsprozess

Was passiert? – Das Neue muss tatsächlich geschaffen werden

In der Gestaltungsphase geht es darum, die neuen Strukturen, die in der kreativen Phase entwickelt wurden, zu realisieren und neue Abläufe zur Gewohnheit werden zu lassen. Sie sollen habitualisiert werden und „in Fleisch und Blut übergehen“. In dieser Phase greifen Rückkopplungsprozesse und sich selbst verstärkende Mechanismen, die die Entwicklung beschleunigen und festigen.

Otto Scharmer gibt in seiner Theorie U wichtige Hinweise, wie solche Umsetzungsprozesse konkret aussehen können. Insbesondere unterscheidet er dabei drei Schritte, die man als „Verdichtung“, „Prototyping“ und „Umsetzung“ benennen kann.

- 1) Die Verdichtung beschreibt eigentlich einen Übergang zwischen der kreativen Phase und der Gestaltungsphase. Für alle Beteiligten muss am Ende der Neuausrichtung klar werden, mit welchen Ideen und Visionen man zukünftig unterwegs ist. Die kreativen Anstrengungen können in einer Metapher verdichtet werden, in einem Manifest oder einem Ablaufschema. Die Form spielt hier eine untergeordnete Rolle, wichtig ist nur, dass die diversen Prozesse noch einmal gebündelt werden, ehe es an die Realisierung der neuen Projekte geht.
- 2) Am gleichen Phasenübergang steht ein Prozess, den Scharmer sehr präzise als „Prototyping“ benennt. Er beschreibt damit offene, fehlerfreundliche Suchbewegungen, in denen die angestrebte neue Form Gestalt annimmt. Nur weil die Richtung geklärt ist, bedeutet dies ja noch lange nicht, dass neues Verhalten, neue Strukturen, neue Umgangsformen, neue Projekte nur noch eins zu eins umgesetzt werden müssen. Oft genug fehlt genau die Blaupause für das Neue. Dieses Neue zu finden ist ein Prozess des trial and error. Es geht darum „die Zukunft durch praktisches Tun gemeinsam zu erkunden und zu entwickeln“ (Scharmer).
- 3) Schließlich verdanken wir der Theorie U den klaren Hinweis darauf, dass jede Innovation darauf angewiesen ist, dass sie in Infrastruktur und Alltagspraxis umgesetzt wird. Es geht nicht nur darum das Neue zu denken, sondern es geht darum das Neue zu tun und mehr noch, es so einzuüben und zu implementieren, dass es dauerhaft wirksam werden kann.
- 4) Dass auch dieser letzte Umsetzungsschritt noch einmal unterteilt werden muss, darauf weisen Konzepte aus der Organisationsentwicklung hin, die empfehlen konkrete Implementierungsschritte zu markieren und deren Durchführung nachzuhalten. Einüben und

Realisieren sind Prozesse, die ihre eigene Struktur brauchen. Begonnen werden diese durch „first steps“, anhand derer man sehr schnell nachprüfen kann, ob wirklich an der Realisierung neuer Strukturen gearbeitet wird.

Was könnte schwierig werden? – Nicht durchhalten und vom Weg abkommen

In der Gestaltungsphase ist vor allem mit den Mühen der Ebene zu rechnen. Menschen, die professionell Prozesse begleiten, sind in dieser Phase damit konfrontiert, dass den Betroffenen Veränderungsprozesse zu langsam gehen und dass diese Veränderungen als nicht umfassend und befriedigend genug erleben. Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass Veränderungen immer mit Prozessen des Einübens und Trainierens verbunden sind. Wenn diese langwieriger als erhofft sind, fehlt es manchmal an Motivation oder Durchhaltevermögen. Dazu kommen unvermeidliche Rückschritte und Rückfälle, die die Betroffenen nicht selten entmutigen.

Auch Scharmer identifiziert klassische Fallen des Gestaltungsprozesses. Er beschreibt, dass sie anfällig sind für 1) blindes Agieren, 2) endloses Reflektieren und 3) bloße Lippenbekenntnisse, in denen Veränderung lediglich angekündigt, aber nie realisiert wird.

Schließlich ist an dieser Stelle an die beiden ersten Fallen zu erinnern, die Katzmair beschrieben hat. Ebenso wie der Erwärmungsprozess ist der Gestaltungsprozess dafür anfällig, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Ziele verloren gehen („Armutsfalle“) und dass sich Prozesse indifferent mäandernd totlaufen („Falle des Vagabundierens“).

Wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Als Coach und Trainer dranbleiben

Auch wenn an dieser Stelle inhaltlich die wichtigsten Prozessweichen gestellt sind, bleibt Leitung weiterhin bedeutsam. Allerdings verändert sich die Rolle noch ein weiteres Mal und sie bekommt deutliche Anteile eines Trainers oder Coaches.

Dabei geht es zum einen darum, den eingeschlagenen Weg immer wieder zu bestätigen. Leitung kann in dieser Phase Neues identifizieren und es immer wieder als Erfolg und Ergebnis eines wichtigen Lernprozesses interpretieren. Oft wird von den Betroffenen selbst das Neue nicht als neu oder nicht als relevant erkannt. Manchmal erschreckt das Neue auch durch seine Fremdheit. Gerade dann kann Leitung einen Beitrag dazu leisten, dass das Vertrauen in den eingeschlagenen Weg und die Entwicklungsschritte gefestigt wird, so klein sie im Einzelfall auch ausfallen mögen. Zu dieser Bestätigung des Neuen gehört auch, Rückfälle zu analysieren und sie angemessen einzuordnen. Zumeist sind sie nämlich keine wirklichen Rückschritte hinter die getroffene kreative Entscheidung oder gar hinter den Status nascendi, sondern es handelt sich um Komplikationen im Einübungsprozess neuer Strukturen und Verhaltensweisen. „Rückfälle sind meistens nur Vorfälle!“

Daneben geht mit einer coachenden und trainierenden Rolle – zum anderen – die Aufgabe einher, mögliche Lernsettings und Lernschritte aufzuzeigen und gerade dann, wenn Ermüdungserscheinungen spürbar werden, zum Durchhalten, aber auch zu einem realistischen Entwicklungstempo zu ermutigen.

7. Vorläufiger Abschluss

Was passiert? – Eine Struktur hat sich herausgebildet, die bis auf Weiteres tragfähig erscheint

Der Übergang von der Gestaltung über die Habitualisierung bis zur festgefügtten, verlässlich abrufbaren Struktur verläuft zumeist schleichend, indem sich neue Handlungsstrukturen durchsetzen, alte Muster verdrängen und über ihren konkreten Entstehungskontext hinaus generalisieren. Umso wichtiger ist es, den Abschluss von Prozessen nicht zu verpassen und Abschluss- und Abschiedsthemen aktiv zu gestalten.

Tuckman beschreibt, dass die Gruppenkohäsion in der Abschlussphase wieder abnimmt. Rückzugs- und Abgrenzungsphänomene werden sichtbar. Die Individuation der Einzelnen gewinnt wieder an Bedeutung. Betrachtet man die emotionale Lage am Ende von Entwicklungsprozessen, so treten zwei ganz unterschiedliche Affekte in den Vordergrund: Die Zufriedenheit darüber, dass der Prozess bewältigt wurde, und die Trauer über den Abschied.

Was könnte schwierig werden? – Der verschlafene Abschluss und eine neue Rigidität

Der Blick in die Literatur zeigt, dass auch in der Beratungs- und Therapieliteratur eine Auseinandersetzung mit dem Prozessende oftmals vermieden wird. Dies spiegelt eine allgemeine Vermeidungstendenz wider. Genauso wenig wie sich viele Menschen mit dem Tod auseinandersetzen möchten, steht das Ende von Prozessen im Rampenlicht. Egal, ob es um das Ende von Beziehungen, Institutionen, Arbeitsgruppen oder Projekten geht, oft werden diese Abschlüsse viel zu wenig markiert und gestaltet. Prozesse „versickern“ und enden „irgendwie“. Dabei steht aber dreierlei auf dem Spiel:

- 1) Das Prozessende ist eine wichtige Chance, den durchlaufenen Prozess als Ganzes und in seiner Bedeutung für alle Beteiligten in den Blick zu nehmen.
- 2) Der Abschluss eines Prozesses birgt die Chance, durch eine angemessene Würdigung Kraft und Bestätigung für die geleistete Arbeit zu bekommen.
- 3) Und das Ende eines gemeinsamen Prozesses bietet die Möglichkeit für einen offenen, neugierigen und motivierenden Blick nach vorne. Was lässt sich aus dem Erlebten für weitere anstehende Aufgaben mitnehmen? Was ist erledigt und was noch offen? Lässt sich für weitere Projekte etwas aus dem vergangenen Prozess lernen?

Schließlich weist Katzmaier noch auf eine vierte Falle hin, die in den Bereich des Prozessabschlusses fällt. Er spricht hier von einer drohenden Rigiditätsfalle. Wenn im Gestaltungsprozess neue funktionale Strukturen herausgebildet werden konnten, dann ist es möglich, dass diese absolut gesetzt werden und nicht mehr in Frage gestellt werden dürfen. Das rigide Einfordern von Regelerfüllung und Strukturen führt dann dazu, dass neue Impulse kaum mehr aufgegriffen werden können. Ein vorläufiger Abschluss wird dann zu einem rigiden Endpunkt und neue kreative Entwicklungsprozesse können kaum mehr angestoßen werden.

Wie kann Leitung diesen Prozessschritt unterstützen? – Anwaltschaft für ein bewusstes Ende

Gerade dort, wo in längeren Entwicklungsprozessen Tendenzen spürbar werden, dass ein klarer Abschluss und der damit verbundene Abschied vermieden werden, kommt der Leitung die Aufgabe

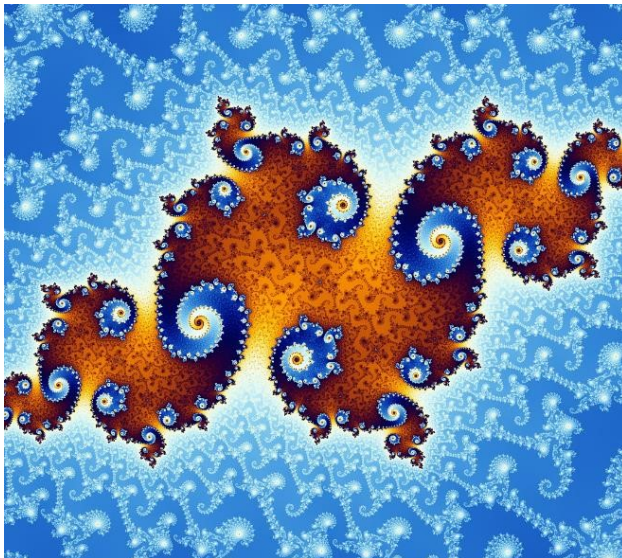
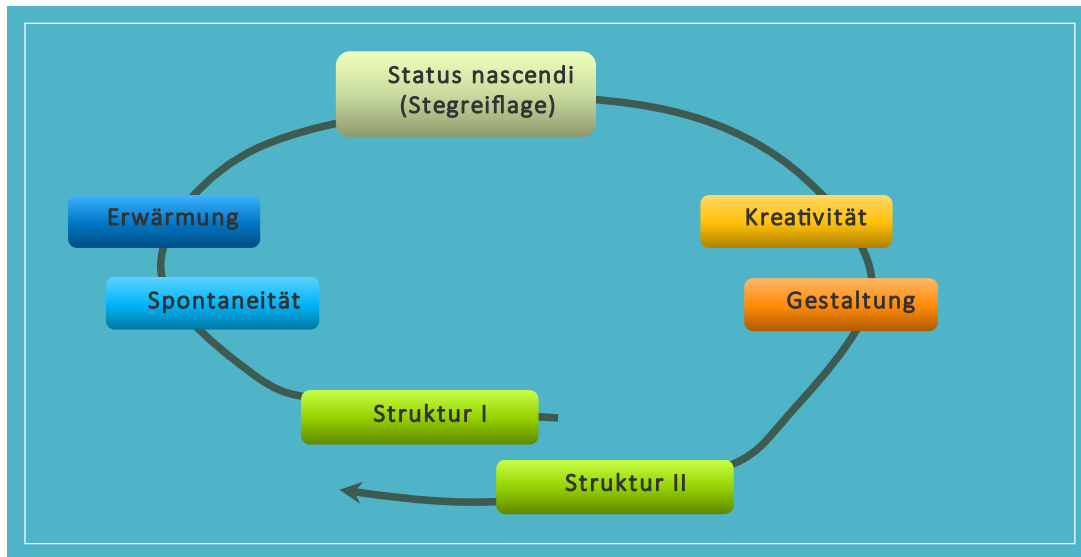
zu, diesen letzten gemeinsamen Schritt offensiv einzufordern. Leitung kann dann gemeinsam mit den Beteiligten, oder stellvertretend, den Prozess als Ganzen in den Blick nehmen (Evaluation), Entwicklungsverläufe aufzeigen und sichern (Dokumentation) und Ergebnisse wertschätzen. Schließlich geht es um den Blick nach vorne, der die Offenheit für neue Impulse und weitere Entwicklung wachhält, denn die vorläufig erarbeitete Struktur ist der Raum, in dem zukünftig neue Impulse wirkmächtig werden können.

8. Vom Kreismodell zu einem Modell der Prozessphänomene

Schon mit dem letzten Hinweis darauf, dass die neuen Strukturen für weitere Impulse und Veränderungsschritte offenbleiben müssen, wird deutlich, dass es sich beim kreativen Zirkel nicht um ein statisches Kreismodell handeln kann. Weil die neu erarbeitete Struktur anders ist als es die Ausgangsstruktur war, ergibt sich zumindest ein Modell, in dem sich Strukturen in spiralförmigen Bewegungen kontinuierlich verändern.

Aber auch dieses Modell ist der Komplexität von Veränderungsprozessen noch nicht angemessen. Kreative Zirkel kommen in sehr unterschiedlicher Größe vor. Kleine unscheinbare Prozesse folgen ebenso dieser Veränderungsstruktur wie große, grundlegende Systemveränderungen. Die entsprechenden Spiralen finden sich nicht nur „ineinander verschachtelt“, sondern unterschiedliche Prozesse beeinflussen und überlagern sich auch gegenseitig (Interferenz). Mitten in der Gestaltungsphase eines Prozesses entsteht beispielsweise eine neue Idee, die sich erwärmt und zu weiteren Veränderungen im System führt, noch lange bevor der erste Prozess abgeschlossen werden kann. Insgesamt ergibt sich dabei ein chaotisches Muster, in dem sich aber immer wieder einzelne Phasen des kreativen Zirkels identifizieren lassen. Mathematisch lässt sich dies durch Fraktale wie die Mandelbrot'sche Menge veranschaulichen. Die Muster, die diesen Mengen zuordenbar sind, haben eine große Selbstähnlichkeit, das bedeutet, dass sich dort bestimmte Form- und Strukturmuster auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder wiederholen. Gerade dadurch wird der kreative Zirkel zu einem wertvollen Analyseinstrument, um Prozessphänomene und Prozessverläufe zu analysieren.

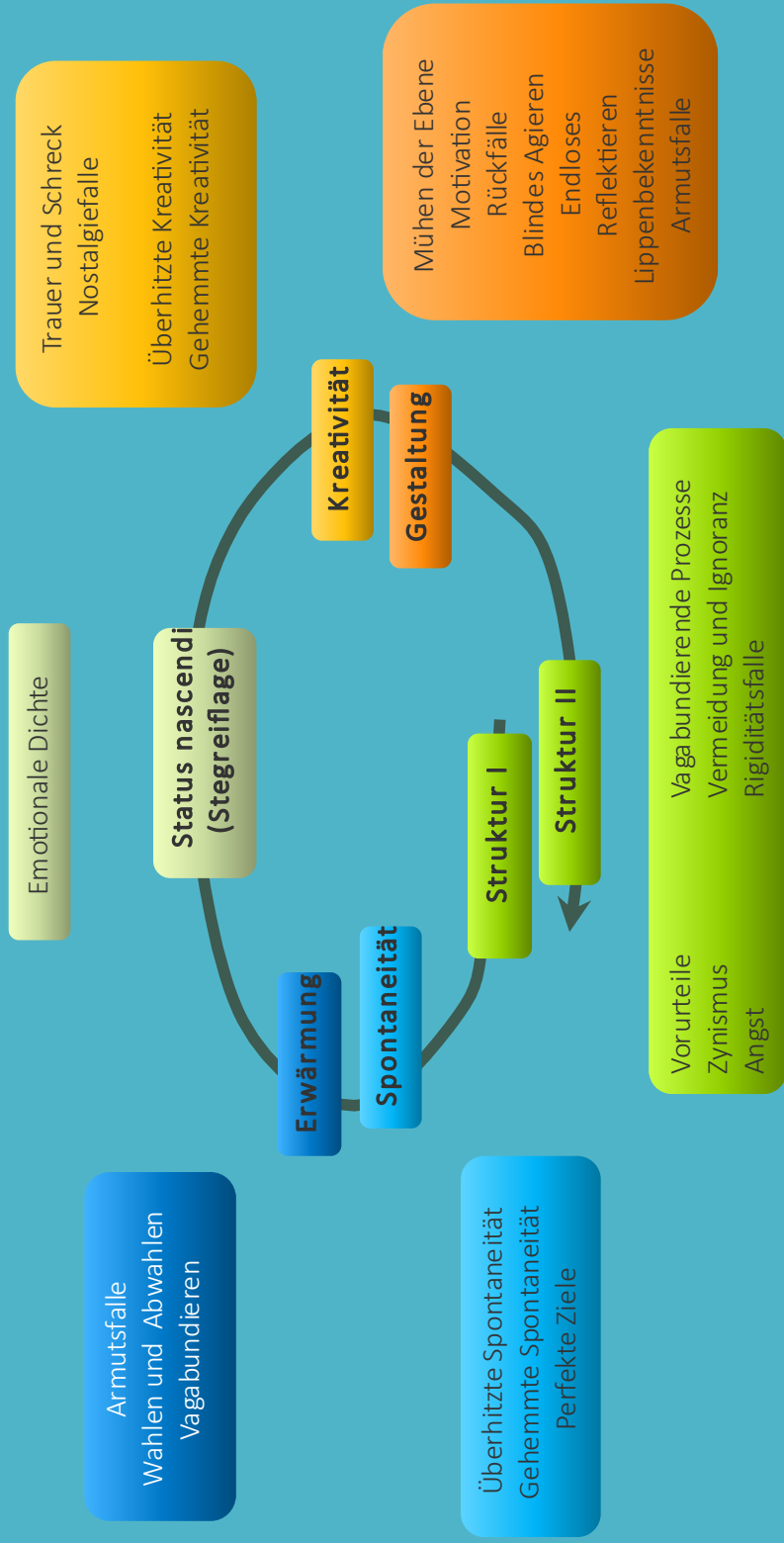
Perspektiven auf den ganzen Zirkel



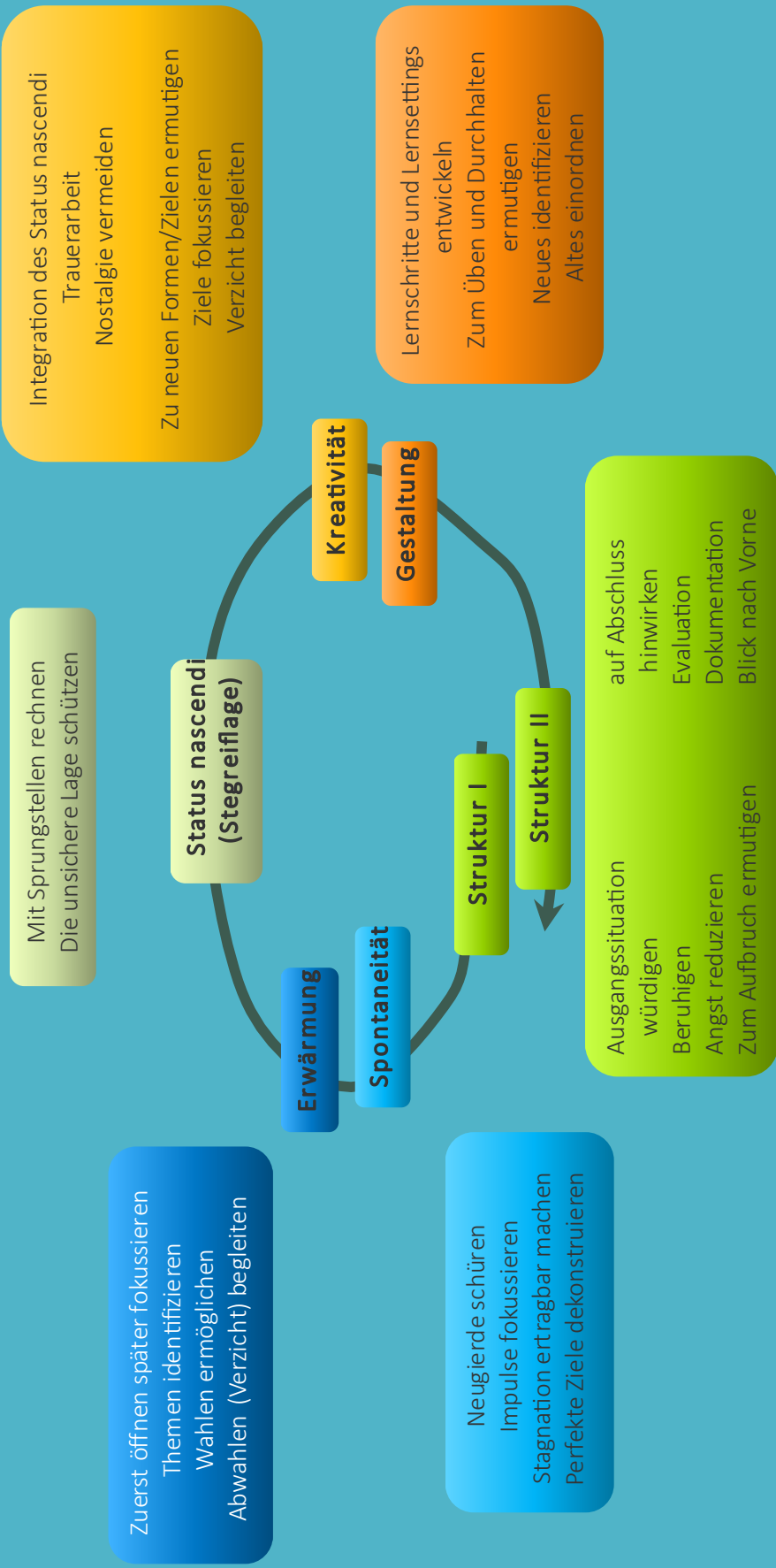
Ausschnitt aus der
Mandelbrot'schen
Menge

Von Wolfgang Beyer- Created by
Wolfgang Beyer with the program
Ultra Fractal 3., CC BY-SA 3.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=322052>

Herausforderungen im Prozessverlauf



Haltungenim Prozessverlauf



Literatur

- Buer, Ferdinand (1999). Morenos therapeutische Philosophie. Ihre aktuelle Rezeption und Weiterentwicklung. In: Ferdinand Buer (Hg.). Morenos therapeutische Philosophie. Opladen: Leske + Budrich, S. 227-258
- Gronemeyer, Marianne (2000). Immer wieder neu oder ewig das gleiche. Innovationsfieber und Wiederholungswahn. Darmstadt: Primusverlag
- Hutter, Christoph & Michael Schacht (2014). Morenos Werk und eine allgemeine Theorie des Psychodramas. In: Werner Eberwein & Manfred Thielen (Hg.). Humanistische Psychotherapie. Theorien, Methoden, Wirksamkeit. Gießen: Psychosozial-Verlag. S. 183-198.
- Hutter, Christoph (2000). Psychodrama als experimentelle Theologie. Rekonstruktion der Therapeutischen Philosophie Morenos aus praktisch-theologischer Perspektive. Münster: LIT
- Hutter, Christoph & ISI-Hamburg.org (2019). Filmprojekt zur Psychodramatheorie. Filme 6 und 11. Auditorium-Netzwerk. Im Erscheinen
- Katzmair, Harald (2019). Das Psychodrama des Adaptiven Zyklus. Sonderheft der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie.
- Moreno, Jacob L. (1974). Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich
- Schacht, Michael (2003). Spontaneität und Begegnung. Zur Persönlichkeitsentwicklung aus der Sicht des Psychodramas. München: inScenario
- Schacht, Michael (2009). Das Ziel ist im Weg. Störungsverständnis und Therapieprozess im Psychodrama. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Scharmer, Claus Otto (2005). Theorie U: Von der Zukunft her führen. https://school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4.theoryu_scharmer_2006_01.pdf
- Scharmer, Claus Otto (2009). Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Scharmer, Otto & Katrin Käufer (2008). Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 2 | 2008. S. 4-11
- Thomas S. Kuhn (1973). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. FfM: suhrkamp taschenbuch wissenschaft
- Tuckman, Bruce W. & Mary Ann Jensen (1977). Stages of small-group development revisited. In: Group and Organization Studies. 2, 4, Dez 1977, S. 419–426
- Tuckman, Bruce W. (1965). Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384–399