

Oliver Martin

Sinngebung als Balancierungs- und Entscheidungshilfe in Spannungsfeldern

Erschienen in Trigon Themen 2/2016

Wenn es einem übergeordneten Anliegen oder Sinn dient, fällt es uns oft leichter, den unangenehmen Konsequenzen einer schwierigen Entscheidung zuzustimmen. Im Umgang mit Spannungsfeldern kann das sehr wertvoll sein.

Sowohl einzelnen Menschen als auch Organisationen fällt es nach unserer Erfahrung schwer, Spannungsfelder auszubalancieren, vor allem dann, wenn sie über längere Zeit andauern. So wie wir im Forschungsprojekt Spannungsfelder verstehen, ist gerade dies ihr Charakter: Sie sind nicht auflösbar und andauernd.

So kann sich eine Organisation nicht zwischen Veränderung und Stabilität oder zwischen Flexibilität und Ordnung entscheiden, denn jeder dieser beispielhaft aufgezählten Werte ist notwendig.

Ob ein Spannungsfeld als belastend erlebt wird, hängt davon ab, wie diesem Spannungsfeld in einem bestimmten Kontext Bedeutung gegeben wird. So erlebe ich als Individuum die Polarität von Verbundenheit und Autonomie im Kontext meiner privaten Beziehung eventuell als stimmig und nicht belastend, während ich vielleicht im Kontext meiner beruflichen Zugehörigkeit zu einer Firma gerade diese Polarität als sehr schwierig erleben kann. Oder eine Unternehmensleitung hat vielleicht keinerlei Probleme, die Polarität von Innovation und Kontinuität zu managen, während es ihr schwerfällt, zwischen Werte- und Rentabilitätsorientierung zu balancieren.

Gerade in Momenten des Umbruchs, in Entwicklungsübergängen erleben sich sowohl Individuen als auch Organisationen von Spannungsfeldern oft sehr belastet. Insbesondere dann, wenn sie im Gefühl der Zerrissenheit für sie wesentliche Entscheidungen zu treffen haben.

Kontexte erweitern – Möglichkeitsräume schaffen

Wenn Spannungsfelder als belastend erlebt werden, ist es meist hilfreich, mit unterschiedlichen Methoden mehr Kontexte miteinzubeziehen und neue Sichtweisen darauf zu ermöglichen. Dies erweitert den Möglichkeitsraum, um hilfreiche Sinnangebote machen

zu können. Gerade dieser Aspekt der Sinnangebote als Balancierungs- und Entscheidungshilfe soll hier – auch inspiriert durch Aussagen aus dem Symposium von Friedrich Glasl und Gunther Schmidt anhand von zwei konkreten Beratungsbeispielen erläutert werden.

Sinnangebote ermöglichen

Zwei kurze Beratungsbeispiele sollen verdeutlichen, wie durch Kontexterweiterungen die Möglichkeiten von Sinnangeboten zunehmen, wodurch in einer als belastend erlebten Spannungssituation oft hilfreiche Impulse entstehen, die gerade das Fällen von Entscheidungen erleichtern können.

Aus Loyalitätskonflikt Sinn finden

Ein Abteilungsleiter kommt ins Coaching und ist sehr belastet: Er ringt damit, ob er seinen Job kündigen und damit seine Mitarbeitenden, Kundinnen, Kunden und den Arbeitgeber im Stich lassen soll, wie er es nennt, um damit mehr Zeit für seine Familie und sich selbst zu haben. Oder ob er weiter so arbeiten soll, wie er es bisher tut, wobei er immer mehr den Kontakt zu seiner Familie und seinen eigenen Bedürfnissen nach Ruhe, Erholung und Selbstzeit verliert. Er beschreibt, dass er schon lange in diesem Spannungsfeld stecke, schon vieles versucht hätte an besserer Arbeitstechnik, Home office, Entspannungstechniken und anderem mehr.

Er beschreibt seine Situation als Loyalitätskonflikt, dem er sich ausgeliefert fühlt. Im Coaching wird er eingeladen, sich zu entspannen, sich innerlich auf eine erhöhte Position, zum Beispiel einen Berg, zu begeben und von der Zukunft aus, wo er dieses Spannungsfeld gelöst hat, auf die aktuelle Situation zu blicken. Dabei wird er gebeten, alles an Bildern, Empfindungen und Gedanken zu beschreiben, was aus dieser Position hochkommt und dabei die Frage nach dem Sinn dieser Zwickmühle, in der er sich von der erhöhten Position aus selbst betrachtet, zu stellen.

Aus dieser geschützten und distanzierten Beobachterposition heraus gelingt es dem Abteilungsleiter zu erkennen, dass er schon sein ganzes bisheriges Leben lang viele Dinge aus Loyalitäts- und Pflichtbewusstsein heraus für andere getan hat, was ja eine zu würdigende, große Kompetenz ist. Dass es nun aber anstünde, sich selbst gegenüber loyal zu sein, für sich zu sorgen – ohne dabei wichtige Kontexte zu übersehen. Der Sinn, den der Coachee in dieser Sequenz für sich entdeckt hat, besteht für ihn darin, seine eigene Entwicklung, seinen eigenen Weg finden zu wollen und zu gehen.

In zwei weiteren Sitzungen wird herausgearbeitet, wie er achtsam und unter Würdigung seiner Loyalitäten sinnvolle und stimmige Schritte gehen kann, um sich beruflich so verändern, dass er mehr Zeit für sich und sein privates Leben hat.

Aus Gründungsimpuls Gestaltungskraft entwickeln

Ein sehr werteorientiertes Unternehmen ist in eine Krise geraten. Es gibt zahlreiche, als sehr belastend erlebte Spannungsfelder, die durch den Übergang von der überreifen Pionierphase in die notwendige Differenzierung geprägt wurden (siehe auch den Artikel von Friedrich Glasl in dieser Ausgabe). Die Organisationsstrukturen, Abläufe und Funktionen waren überholt, chaotisch und führten zu massiven Leerläufen, Doppelspurigkeiten, großer Verunsicherung bei den Mitarbeitenden und zu finanzieller Schiefelage. Die Mitarbeitenden und die Führungskräfte suchen einerseits nach mehr Ordnung, Systematik und klaren Regeln. Andererseits schrecken sie aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen davor zurück und fürchten um ihre Freiräume, Improvisationsmöglichkeiten und Flexibilität. Dies behindert eine wirkliche Weiterentwicklung der Organisation und hat zur Folge, dass die Verunsicherung immer mehr wächst und wichtige Know-how-TrägerInnen gehen.

Mit der Unternehmensleitung, den wichtigsten Führungskräften und dem Beraterteam findet eine zweitägige Klausur statt, in deren Verlauf die Sinnfrage in den Mittelpunkt gestellt wird. Die Führungskräfte werden gebeten, in einen fiktiven Dialog mit der Gründungsperson des Unternehmens zu treten, die schon seit Jahrzehnten verstorben ist. Sie werden eingeladen, diese Gründungsperson in einem Interview zu befragen, was ihr Gründungsimpuls war, welche Sinnggebung für sie mit der Unternehmensgründung verknüpft war. Im Anschluss an diese sehr berührenden Sequenz formulieren die Teilnehmenden des Workshops, wie zur heutigen Zeit dieser Sinn neu gefasst und mit welchen organisationalen Ausgestaltungen er zeitgemäß ins Leben gebracht werden könnte. Dies führt bei allen Beteiligten zu einem starken Commitment für die zu treffenden Veränderungen, vor allem aber ist es ab diesem Moment möglich, durch eine klare und motivierende Positionierung nach innen und außen Orientierung zu geben und Gestaltungskraft zu entwickeln.

In beiden Beispielen wird zuerst eine Beobachterposition aufgebaut. Von dieser aus wird im nächsten Schritt das aktuell erlebte Spannungsfeld erweitert betrachtet und schließlich so mit der Sinnggebungsfrage für die momentane Situation verknüpft, dass sich die Blockade durch die erlebte Zwickmühle lösen kann. Dadurch wurden ebenso klare wie authentische Entscheidungen und Umsetzungsschritte möglich.

Literatur

Glasl, F. & Lievegoed, B. (2014). Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern