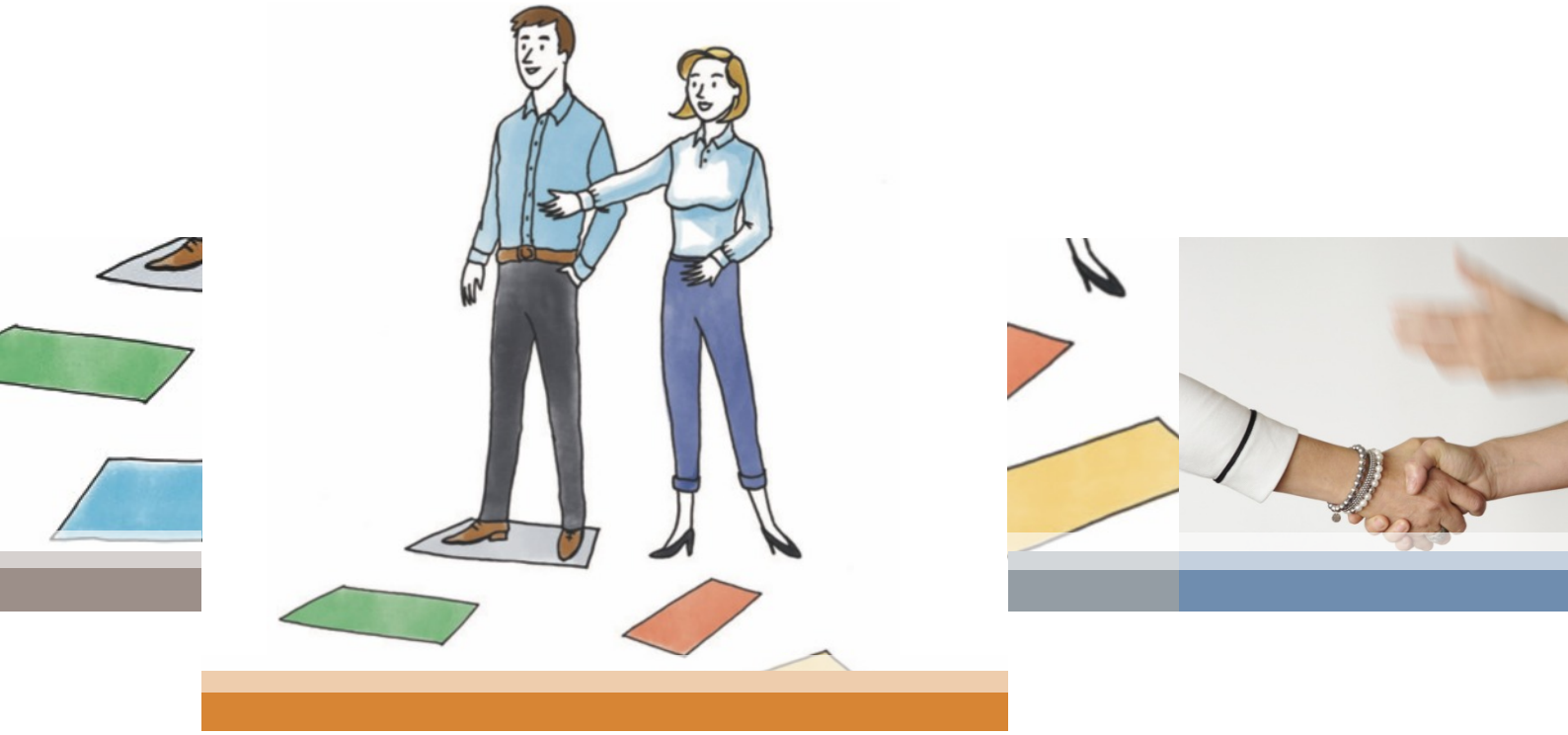
TrigonThemen 02 | 2019

Systemisch-evolutionär. Unser Coaching-Ansatz

Der Trigon Coaching-Ansatz
Fallbeispiel: Prima Ballerina
Verkörperte Imagination
Syntaktische Arbeit im Coaching
Die Macht der Bilder
Interview mit Werner Vogelauer



Trigon
Entwicklungsberatung

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Systemisch-evolutionär.
Der Entwicklungs-Ansatz von Trigon am Beispiel Coaching

1984 – vor 35 Jahren – wurde Trigon gegründet. Bewusst vielfältig, mit markanten Persönlichkeiten und einem gemeinsamen Nenner: Neugier auf das Neue – und eine ausgeprägte Lust auf den Austausch von Erfahrungen und verschiedenen Perspektiven.

Über die Jahrzehnte hat sich ein System entwickelt, dass sich durch alle Aufs und Abs als erstaunlich resilient und erfolgreich erwiesen hat und das heute zeitgemäßer scheint denn je zuvor.

Das bezieht sich auf die schon immer sehr agile, selbstorganisierte und wandlungsfähige Organisation Trigon, ihren über 35 Jahre hinweg sehr stabilen Wesenskern und Auftrag ebenso wie auf den weithin sichtbaren eigenständigen Ansatz zur Entwicklung von Menschen und Organisationen. Über den systemisch-evolutionäre Zugang von Trigon wurde in den Feldern Organisationsentwicklung und Konfliktarbeit vieles publiziert, das heute zur Standardliteratur gehört.

Unserem Systembegriff und unserem Entwicklungsverständnis haben wir uns nun auch im Bereich Coaching intensiv gewidmet. Im Herbst dieses Jahres kommt ein gemeinsames Buch dazu heraus, an dem Beraterinnen und Berater aus nahezu allen Trigon Büros mitgewirkt haben.

Wer nicht mehr so lange warten will, erhält in dieser Ausgabe der Trigon Themen einen ersten Vorgeschmack.

Eine inspirierte Lektüre wünschen Ihnen Werner Leeb und Johannes Narbeshuber.

Autorinnen und Autoren von „In Beziehung. Wirksam. Werden. Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung“ (in Druck), Stuttgart.

Trigon-Beraterinnen und -Berater: Julia Andersch, Erika Bergner, Elfriede Biehal-Heimburger, Georg Engelbertz, Friedrich Glasl, Harriet Kretschmar, Werner Leeb, Oliver Martin, Johannes Narbeshuber, Werner Vogelauer.

Kooperations-Partnerinnen und -Partner: Eva-Maria Kampel, Gerhard Leinweber, Esther Narbeshuber, Birgit Parkos-Greger.

Systemisch-evolutionär. Der Coaching-Ansatz von Trigon 03
Von der Grauen Maus zur Prima Ballerina! 05
Coaching und die Kraft verkörperter Imagination 07
Syntaktische Arbeit im Coaching: Entwicklungsschritte schöpferisch gestalten 09
Die Macht der Bilder 11
Coaching und Trigon: Ein Rückblick über zweieinhalb Jahrzehnte 13
x-beliebig 14
Literaturtipp 14
Glasls Glosse 15
Cartoon 15
Trigon-Angebote 16

Zu unserem Coaching-Verständnis haben wir gemeinsam ein Buch geschrieben (siehe Literaturtipp). Eine Quintessenz auf zwei Seiten.

J. Narbeshuber

Johannes Narbeshuber

Systemisch-evolutionär. Der Coaching-Ansatz von Trigon.

Angeln lehren statt Fisch verteilen

1983 postulierte Friedrich Glasl erstmals die Selbsterneuerung als Hauptziel der Entwicklungsbegleitung: Wir wollen unserem Coachee nicht einfach *ein Problem wegmachen*, sondern ihn zu Selbstentwurf, Selbstgestaltung und Selbststeuerung befähigen.

Hauptziel: Selbsterneuerung

Arbeitsprinzipien

Diesen Zielen nähern wir uns mit folgender Grundhaltung in unserem Arbeiten an:

- Prozessbegleitung auf gleicher Augenhöhe, in der wir
- aus der konkreten Situation und Fragestellung heraus und
- mit dem Blick auf Muster, Strukturen und archetypischen Grundbildern
- wertschätzend und ressourcenorientiert
- syntaktische Angebote machen (vgl. Artikel von J. Andersch und O. Martin), die
- die komplexe Situation mit Licht und Schatten
- ganzheitlich und gesamtverantwortlich wahrnehmen und gestalten helfen.

Wem das in der Kürze recht sperrig daherkommt: Im Buch wird es anschaulicher!

Systemverständnis

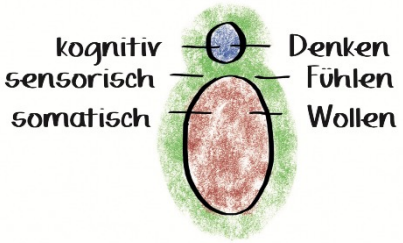
Die Systemtheorie ist ein fruchtbares, aber auch enorm weites Feld. Der Allerweltsbegriff systemisches Coaching sagt für sich genommen noch wenig aus.

Bei Trigon haben wir uns deshalb über die Jahre intensiv mit unserem Systemverständnis auseinandergesetzt. An dieser Stelle nur zwei von mehreren zentralen Aspekten:

(1) **Komplexität und Eigendynamik:** Menschen und Organisationen können einiges bewusst steuern. Gleichzeitig laufen aber auch machtvolle unwillkürliche, intuitive Prozesse. Wenn wir das vernachlässigen, landen wir rasch in einem illusionären Machbarkeitsanspruch und produzieren Frustration, wenn hartnäckige Kulturmuster oder der innere Schweinehund die sauber durchgedachten Pläne zunichtemachen.

(2) **Drei Subsysteme:** Für die Situationsdiagnose, für Veränderungsinterventionen und für deren Auswertung helfen uns Methoden, die der physischen, seelischen und geistigen Dimension eines Systems gerecht werden. Diese drei Dimensionen oder Subsysteme verstehen wir bei Trigon als gedankliche Sortierhilfe, nicht als Dogma mit Wahrheitsanspruch. Auf der Ebene der Organisation sind das • das kulturelle, • das soziale und • das technisch-instrumentelle Subsystem.

Auf der Ebene des Individuums unterscheiden wir die drei Subsysteme • Denken, • Fühlen und • Wollen.



Drei Subsysteme auf individueller Ebene

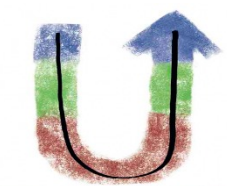
Der archetypische Charakter dieser Gliederung ermöglicht eine rasche und in sich stimmige Zuordnung zu weiteren Dreiheiten, die sich in verschiedenen Kulturen und Traditionen wiederfinden.

Archetypische Dreiheit

Etwa die drei Elemente von Platons Seelenwagen (Geist, Seele und Körper) und die drei Tugenden Weisheit, Gleichmut, Mäßigung. Die drei ▶

Ungleichzeitigkeiten ergeben Spannungsfelder

Quellen des Leidens im Buddhismus (Unwissenheit, Angst, Gier) oder die Glaubenspolaritäten (siehe Artikel „Syntaktische Arbeit im Coaching“). Auch Otto Scharmers *Theory U* basiert auf der schrittweisen Öffnung von Denken, Fühlen und schließlich Wollen.



Das U als Grundlogik der Veränderung

Weitere wesentliche Aspekte unseres Systemverständnisses sind: (3) Das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außenwelt von Systemen, (4) Durchgängige Muster in den darüber- und darunterliegenden Systemebenen, (5) Systemrelevante Spannungsfelder und Polaritäten, (6) Der Entwicklungszusammenhang, in den das System eingebettet ist. Das führt uns gleich zum zweiten Teil unseres Begriffspaars systemisch-evolutionär:

Entwicklungsverständnis

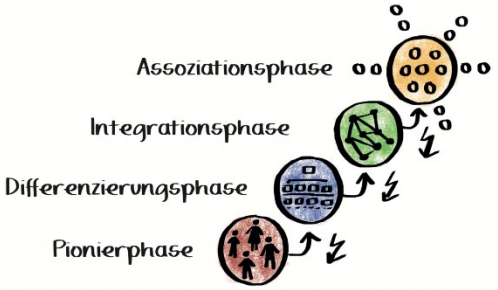
Der Beratungsansatz von Trigon geht davon aus, dass Entwicklung einer gewissen inneren Richtung und Logik folgt. Das bedeutet überhaupt nicht, dass Entwicklung zwangsläufig stattfindet oder zu einem bestimmten vorhersagbaren Endergebnis führt. Aber wenn sich (teil-)bewusste lebende Systeme weiterentwickeln (statt zu stagnieren oder zu verkümmern), dann verläuft das nicht völlig beliebig, sondern nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten.

Entwicklung entsteht in der bewussten, akzeptierenden und kompetenten Begleitung von Spannungsfeldern

Worin ein hilfreicher nächster Entwicklungsschritt besteht, definiert die Klientin. Dass sie im Coachingprozess angemessen mit eigenen Emotionen, tieferliegenden Lebensthemen, Spannungsfeldern und Entwicklungsfragen in Berührung kommen kann, ist Aufgabe des Coachs. Dabei scheint uns Folgendes hilfreich:

Ein positives und realitätsbezogenes Verständnis der Potenziale, Ressourcen und Grenzen des Systems. Je nach Entwicklungsstand stehen andere Möglichkeiten und ein anderes Mindset zur Verfügung.

Phasenmodelle und Entwicklungsgesetzmäßigkeiten. Das Niederländische Pädagogische Institut (NPI) war neben dem Tavistock Institut eine der beiden Wiegen der Organisationsentwicklung in Europa. Die Entwicklungsmodelle des NPI gehören zu unseren wesentlichen Quellen – zum Beispiel die Phasen der Organisationsentwicklung oder ein Modell der menschlichen Biografie. Die Grundidee: In verschiedenen Lebensphasen stehen jeweils andere Spannungsfelder, Lebensthemen und Grundfragen im Vordergrund. Diese Modelle sind Landkarten, die uns zu Arbeitshypothesen und Fragen anregen. Ob eine Führungskraft 28, 42 oder 56 Jahre alt ist, macht für viele Fragen einen wesentlichen Unterschied. Ob sie in einem Startup oder einem ausdifferenzierten Großbetrieb arbeitet auch.



Entwicklungsphasen auf Organisationsebene

Spannungsfelder und Unterschiedlichkeiten. In allen Entwicklungsmodellen bei Trigon gilt: Ein System ist kaum mit allen Wesenselementen kohärent in einer einzigen Entwicklungsphase konsolidiert. Leben ist gekennzeichnet von Ungleichzeitigkeiten und Inkonsistenzen. Den Mehrwert eines Entwicklungsmodells sehen wir nicht darin, dass wir daraus einen bestimmten eng definierten Soll-Zustand ableiten.

Das Wertvolle besteht vielmehr darin, die Ungleichzeitigkeiten und Inkohärenzen in den Blick zu bekommen und besprechbar zu machen. Die Grundprämisse dabei ist: Wenn sich einzelne Wesenselemente oder Systembestandteile in unterschiedlichen Entwicklungsphasen bewegen, ist das nicht notgedrungen ein Problem. Es ergibt aber per Definition ein Spannungsfeld.

Unbewusste, weggedrängte, nicht besprechbare Spannungsfelder binden Energie und führen zu schwierigen Entwicklungen. Wenn wir dagegen ein Spannungsfeld bewusst, akzeptierend und kompetent begleiten, werden daraus eher gute Impulse für die weitere Entwicklung entstehen. Jedes Mal, wenn das glückt, wächst und entwickelt sich auch unsere Fähigkeit zur Selbsterneuerung ein klein wenig weiter. In unserem eigenen Inneren und in den Systemen, die wir im Außen führen und begleiten.

Literatur

Narbeshuber, J. (Hrsg., in Druck). In Beziehung. Wirksam. Werden. Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung. Stuttgart.

Methoden und die zugrunde liegende Haltung des systemisch-evolutionären Coachings: Eine exemplarische Fallbeschreibung.

W. Leeb

Werner A. Leeb

Von der Grauen Maus zur Prima Ballerina!

Grund der Coaching-Anfrage

Frau M., 36, Juristin bei einem großen Versicherungskonzern, erscheint pünktlich zum Erstgespräch. Hochgewachsen, sehr grazil, businessmäßig gekleidet, strahlt sie etwas Ambivalentes aus: einerseits streng-diszipliniert, andererseits verletzlich-mädchenhaft. Auf meine Frage, was denn ihr Coaching-Anliegen wäre, kommt sie rasch auf den Punkt: sie möchte wiederholte „Gefühle der Inkompetenz", verbunden mit einem „unkontrollierbaren Rot-werden", „großer Verlegenheit" und einem resultierenden „Gedanken-Wirrwarr" los werden bzw. in den Griff bekommen.

Im Rahmen der diagnostischen Exploration stellt sich heraus, dass Frau M. seit mehr als sechs Jahren im Unternehmen arbeitet, dort als Expertin in Rechtsangelegenheiten sehr geschätzt wird und vor allem auch eine spezifische Stabstellenfunktion für den Vorstand inne hat, die sie bislang mit Bravour bewältigt habe. Deswegen wurde ihr auch eine Linienfunktion (Bereichsleitung Recht) in Aussicht gestellt – ein toller Karriereschritt. In Anbetracht der nun seit einigen Monaten auftretenden Symptome fürchtet Frau M. jedoch, dass sie im Rahmen des Bewerbungsprozederes (Hearings etc.) nicht souverän genug „rüberkommen" würde, was unter Umständen ein Ausscheiden bedeuten könnte.

Auslösendes Ereignis

Meine Frage nach einem auslösenden Ereignis bzw. seit wann sie konkret die beschriebenen Symptome zeigen würde, brachten ein Erlebnis zu Tage, das mit Frau M. persönlich zwar nichts zu tun hatte, bei ihr jedoch eine Trigger-Wirkung zu haben schien. Etwa drei Monate zuvor war es im Rahmen eines internen Leitkreises des Unternehmens zu einem Eklat zwischen einem langjährigen Bereichsleiter und einem der Vorstände gekommen, bei welchem der Vorstand einen wahren „Tobsuchtsanfall" bekommen hatte, sodass sogar das Meeting vorzeitig beendet werden musste. Schon während der Beschreibung der Szenerie zeigten sich deutliche Symptome bei Frau M. – sie bekam an Hals und Gesicht rote Flecken, sank in sich zusammen, hatte deutlich geweitete Augen, als würde Gefahr drohen und sie wirkte sehr schreckhaft und hilflos.

Blick auf Muster, Strukturen

Intervention: Seitenmodell – inneres Team

Befinden sich Klienten in einem derart assoziierten Zustand, reproduzieren sie ein Als-ob-Erleben, sprich neuronale Netzwerke aus früheren Zeiten werden aktiv und gehen in den Vordergrund des Erlebens, mit all den damit verkoppelten psychischen wie physischen Erscheinungen.

Ich erläuterte Frau M. kurz meine geplante Intervention und lud sie ein, als erstes konkret zu beschreiben, welche Gefühle, Erinnerungen und/oder Assoziationen in ihr aufsteigen würden. Besonders wirkungsvoll sind vor allem auch Fragen nach physischen Wahrnehmungen, wie zum Beispiel: Wie groß sind Sie gerade? Wie alt? Welches Geschlecht haben Sie da (dies kann auch ein anderes als das tatsächliche sein)? usw. Meist folgen dann spontan Erinnerungen an Situationen, die Auslöser sein können. Frau M. erinnerte sich konkret an eine Situation bei einem Ferialjob während des Studiums in einem KMU (ca. 20 Jahre alt), in der der Chef, eine äußerst autoritäre und dominante Erscheinung, einen Wutausbruch bekam, als sie benötigte Unterlagen für einen Kunden nicht sofort fand. Sie selbst war (ihrer Erinnerung nach) zwar nicht die eigentliche Verursacherin gewesen, fühlte sich jedoch dessen Aggressionen ausgeliefert und sehr schuldig.

Prozessbegleitung auf Augenhöhe

Das Brüllen des Vorstands, das Gefühl ebenfalls schuldig und Adressat zu sein, war offenbar Trigger zu diesem alten neuronalen Netz, aus welchem heraus sie jedoch nicht die überaus kompetente und erfahrene, ja souveräne Juristin war, sondern vielmehr die „kleine Praktikantin", die „rot ▶

anlief“, im „Boden versinken wollte“, die nicht mehr klar denken konnte und der es die Sprache verschlug.

Blick auf archetypische Grundbilder

Ich bat Frau M. am Flipchart einen Kreis zu zeichnen, welcher diesem Zustand entsprach, ihn mit einem treffenden Namen (schüchterne Graue Maus) und diesen mit all den dazu gehörigen Eigenschaften zu versehen (Alter, Größe, Eigenschaften, typische Aussagen, Haltungen etc.). Dann bat ich sie aufzustehen und die dazu passende Haltung einzunehmen – sie machte sich kleiner, zog die Schultern nach oben, sah mit erschrocken-schuldbesetztem Blick nach oben, schlang die eigenen Arme schüchtern um sich.

Ich bat sie danach wieder an ihren Platz und wir explorierten Situationen, in welchen sie sich trotz Stress oder widriger Umstände kompetent, autonom, stark und selbstbewusst fühlte. Während sie nachdachte, änderte sich nach kurzer Zeit merklich Muskeltonus und Haltung – was ich sofort ansprach. Sie meinte darauf hin, ihr sei eingefallen, dass sie ja viele Jahre lang im Ballett gewesen wäre, sogar mehrfach als Jugendliche Soli in großen Aufführungen innehatte. Damals hatte sie gelernt, sehr diszipliniert und hart an sich zu arbeiten und auch so fokussiert bei der Sache zu sein, dass all die Ängste und der Stress in den Hintergrund gingen. Ich bat sie, dieser Seite einen treffenden Namen zu geben (Prima Ballerina) und dies ebenfalls mit den dazugehörigen Eigenschaften auf dem Flipchart zu visualisieren. Auch hierzu bat ich sie, wieder die passende Haltung einzunehmen, was sie gerne und mit Vehemenz tat – es war erstaunlich zu erleben, welche Wandlung in ihr vorging. Sie nahm Haltung an, war größer, hatte einen selbstbewussten Blick – fast herausfordernd – war merklich in ihrer Mitte.

wertschätzend und ressourcen-orientiert

Vom Problem- zum Lösungszustand

Im Sinne einer *Problem-Lösungs-Gymnastik* ersuchte ich sie, mehrfach die Vorstands-Situation zu visualisieren, die dazu gehörige Haltung der Grauen Maus einzunehmen und dann eine Metamorphose hin zur Prima Ballerina zu gestalten – was ihr sichtlich Spaß machte. Sie berichtete auch, dass es ihr in der Prima Ballerina-Haltung faktisch unmöglich war das Problemerleben zu visualisieren, da dies dann jeweils verschwand und andere (kompetentere) Bilder und Sequenzen in den Vordergrund kamen.

Um eine weitergehende Vertiefung und Verankerung des Kompetenzerlebens zu ermöglichen, bat ich Frau M. auch (in dem Fall auf zwei unterschiedlichen Stühlen) die beiden Seiten miteinander kommunizieren zu lassen. Die Graue Maus war sehr leise, sprach wenig und wenn, dann bat sie um Hilfe und Unterstützung oder war selbstanklagend. Die Prima Ballerina hingegen war sehr souverän, kompetent, selbstbewusst und bei weitem lauter. Auf meine Anregung hin bot letztere dann der Grauen Maus Unterstützung und Hilfe an, tröstete sie und sprach ihr Mut zu. Dies wirkte auf Frau M. sehr beruhigend und machte sie viel zuversichtlicher.

Transfer in die Praxis

Da Frau M. auf körperlicher Ebene auf die Haltung der Prima Ballerina so stark positiv angesprochen hatte, wurde vereinbart, dass sie immer dann, wenn sie die Befürchtung oder das Gefühl hat, nicht mehr ausreichend in ihrer Kompetenz zu sein, ihre Prima Ballerina-Haltung einnehmen würde.

Fazit

Die spezifische Kombination aus Grundhaltung, Arbeitsprinzipien, System- und Entwicklungsverständnis machen den Systemisch-Evolutionären Coaching-Ansatz nicht nur äußerst wirkungsvoll, sondern auch im wahrsten Sinne des Wortes ganzheitlich, gut anschlussfähig und immer spannend!

Anmerkung: Name sowie Rahmenbedingungen wurden geringfügig verändert und gestrafft, um die Anonymität und Übersichtlichkeit zu sichern.

Verhalten, Ausstrahlung, Atmosphären bewusst und vor allem nachhaltig zu verändern ist eine Herausforderung. Methoden aus dem Umfeld darstellender Kunst zeigen Wege auf.

H. Kretschmar

Harriet Kretschmar

Coaching und die Kraft verkörperter Imagination

„The most important things in the world exist only in our imagination“ schreibt Bestsellerautor Yuval Noah Harari und nimmt damit Bezug auf eine Fähigkeit, die es dem homo sapiens ermöglicht hat, die Erde zu erobern. Was aber ist überhaupt unter Imagination zu verstehen, wie ist die Tätigkeit des Imaginierens zu beschreiben? In erster Linie geht es um eine Fähigkeit des Geistes, Bilder (lat. Imago) entstehen zu lassen. Im Gegensatz zum Träumen bedeutet Imaginieren eine mehr oder weniger bewusst gesteuerte Aktivierung von Vorstellungen. Dies umfasst sowohl das Hervorrufen von Bildern aus der schöpferischen, kreativen Kraft der Phantasie, als auch das Reproduzieren von sinnlich wahrgenommenen äußeren Realitäten (Erinnerungen) und Objekten vor dem geistigen Auge. Imagination verändert unser Erleben und dadurch wiederum die äußere, erfahrbare Welt. Imaginationen ausschließlich im Geistigen anzusiedeln würde diesen aber nicht gerecht werden. Sie sind nicht nur innere Fotografien, sondern gehen einher mit Empfindungen, Gefühlen und im Körper verankerter Willenskraft.

Das Zusammenspiel von Denken, Fühlen und Wollen ist eines der Urbilder, auf dem der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz von Trigon beruht. Das Modell veranschaulicht, dass rein kognitive Prozesse ohne die Berücksichtigung deren Verankerung im Fühlen und im Wollen gar nicht möglich sind.

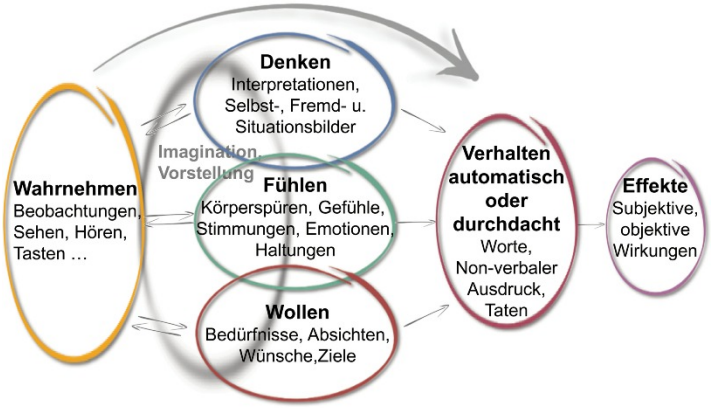
Imagination als Intervention

Die Imagination der Kundinnen und Klienten zu nutzen ist eine anerkannte Interventionsmethode, ob nun von außen angeregt – unter anderem durch angeleitete Phantasiereisen – oder von innen durch Autosuggestion (zum Beispiel durch mentales Sporttraining) beziehungsweise durch das Warten auf aufsteigende Bilder im Zustand der Achtsamkeit.

Imaginieren ist die bewusste Steuerung von Vorstellungen

Bewusstseinsinhalte, die erst nicht zugänglich waren, können so ins bewusste Erleben geholt und als Ressourcen zu persönlicher oder organisationaler Entwicklung fruchtbar gemacht werden. „Von der Beschaffenheit dieser einmal entstandenen inneren Bilder hängt es ab, wie und wofür ein Mensch sein Gehirn benutzt und welche neuronalen und synaptischen Verschaltungen deshalb in seinem Gehirn gebahnt und gefestigt werden.“ schreibt Gerald Hüther (2014, S. 9). ▶

Innere Bilder bahnen neuronale Verschaltungen im Gehirn



Trigon-Modell Denken, Fühlen, Wollen

Passen Schauspielmethoden in den Kontext Coaching?

Embodiment

Wie können aber nun bestehende Verschaltungen verändert und neue dauerhaft angelegt werden? Einsicht allein führt nicht zu Umstrukturierung. Wer jedoch Verhalten, Ausstrahlung, Atmosphären ändern möchte, muss die intuitiven und unbewusst ablaufenden Prozesse unterhalb der oberen limbischen Ebene (Ort der emotionalen Prägung) ansprechen. Diverse Veröffentlichungen von Alica Ryba (2018, S. 459) und Gerhard Roth zeigen auf, dass der Einbezug des Körpers durch „körperlich-affektive Interventionen und prozedurales Einüben" langfristig am nachhaltigsten greift. Im Coaching werden körperorientierte Ansätze bisher eher wenig genutzt, auch wenn die bekannte Arbeit von Maja Storch u.a. (2010) Embodiment explizit beschreibt.

Imaginationen verkörpern

Wenn Schauspieler sich in eine Rolle einarbeiten, müssen sie – da manchmal ja außer einem Drehbuch-Text nichts zur Verfügung steht – mit Imaginationen arbeiten und diese dann verkörpern. Denn sie stehen ja mit ihrem Körper auf der Bühne. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts begann der russische Regisseur K. Stanislawski mit systematischem Schauspiel-Training. Dieses wurde von seinem Schüler M. Chekhov verändert und weiterentwickelt. Viele Übungen aus dessen Fundus eignen sich auch für die praktische Coachingarbeit. Aber passen diese überhaupt in den Kontext von Coaching, bei dem es um die vielzitierte Authentizität gehen soll und nicht darum, ein „Industrieschauspieler" zu sein, wie es ein Klient nannte? Dem liegt das Missverständnis zu Grunde, dass Schauspielen „so tun als ob" bedeutet. Es geht aber vielmehr um ein Eintauchen in Denken, Fühlen und Wollen, sowie das damit einhergehende Verhalten, also sprich in die innere Wahrhaftigkeit und Lebendigkeit der jeweiligen Rolle. Wir alle leben verschiedene Rollen – gestalten wir diese bewusst oder passieren sie uns einfach? Gerade beim in Führungskreisen oft angestrebten Charisma gibt es die Vorstellung, dass man es entweder hat oder eben nicht. Aber bewusstes Ausstrahlen ist erlernbar.

Charisma ausstrahlen kann erlernt werden

Beispiele aus der Coaching Praxis

Eine Klientin beginnt mit einer Imagination ("Ich als souveräne Führungskraft"), die sie dann körperlich tatsächlich ausführt und dabei beobachtet, was im Fühlen und Denken passiert. Ein Klient macht eine Stopp-Geste und registriert, welche Imaginationen dabei in ihm auftauchen. Ziel ist es, die Körperhaltungen und Gesten solange physisch durchzuführen, bis sie im Alltag rein imaginativ hervorgerufen werden können, da sie nun verschaltet sind. Das bedeutet Üben, Üben und nochmal Üben.

Der Schwellenübertritt: Eine Führungskraft möchte mehr Akzeptanz für ihre Rolle erfahren. Jeden Morgen beim Betreten des Bürogebäudes sammelt sie sich und macht einen bewussten Schritt raus aus dem Alltag, hinein in die im Coaching erarbeitete und nun imaginativ verfügbare Führungsrolle. Dies löst bei den Mitarbeitenden ein anderes Verhalten aus.

Die sechs Raumrichtungen: Eine Projektleiterin hat den Eindruck, dass permanent ihre Grenzen überschritten werden. Mit den Händen soll sie oben/unten, vorne/hinten, rechts/links ihren Grenzen aufzeigen. Dabei stellt sich heraus, dass ihre Bewegungen unsicher und zaghaft sind und wenig Raum einnehmen. Das Bewusstmachen und Üben, dezidierter und mit mehr Raum zu agieren, ließ sie mehr Respekt erfahren.

Objektive Atmosphäre

Ein Team wünscht sich eine Kultur der Offenheit. Anfänglich gehen die Mitglieder mit Gesten der Öffnung und Expansion (zum Beispiel Arme ausbreiten) durch den Raum und zwar solange, bis sie von außen den Eindruck haben, der Raum wäre mit Offenheit gefüllt. Dann gehen sie in den Raum zurück und lassen sich von dieser Atmosphäre anstecken, während sie kleine Aufgaben erfüllen, wie zum Beispiel eine Tür zu öffnen, sich zu begrüßen, sich zu setzen. Die Erfahrung wie sich Offenheit anfühlt, unterstützte die Umsetzung in den Alltag.

Fazit

Der bewusste Einbezug des Körpers in Aktivität ist ein wirksames Werkzeug für das Erreichen unterschiedlichster Coachingziele – in Bewegung oder auch nur in der inneren Vorstellung. Die Potenziale sind bisher bei weitem nicht ausgeschöpft und regen an zu weiterem Erforschen und Tun.

Literatur

Chekhov, M. (1985). On the Technique of Acting. New York.

Harari, Y. N. (2015). Eine kurze Geschichte der Menschheit. München.

Ryba, A. (2018). Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching. Göttingen.

Storch, M.; Cantieni, B.; Hüther, G.; Tschacher, W. (2010). Embodiment. Bern.

Hüther, G. (2014). Die Macht der inneren Bilder. Göttingen.

Komplexität und Veränderungstempo erhöhen sich fortwährend. Syntaktisches Arbeiten kann dabei unterstützen, die Übersicht zu behalten, Strukturen zu erkennen und neue individuelle Möglichkeits- und Entwicklungsräume zu eröffnen.

J. Andersch

Julia Andersch und Oliver Martin

Syntaktische Arbeit im Coaching: Entwicklungsschritte schöpferisch gestalten

O. Martin

Im Coaching erleben wir oft, dass Coachees sich multiplen Anforderungen gegenüber sehen, die ihnen sprichwörtlich das Gefühl vermitteln, im Wald zu stehen und diesen vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen. In solchen Kontexten sind typische Aussagen: „Ich kann mich nicht entscheiden, muss aber eine Entscheidung treffen.“, „Es gibt so viele Gesichtspunkte, dass ich gar nicht mehr weiß, wo ich beginnen soll.“, „Ich überblicke die Situation nicht mehr und brauche Orientierung, um weiterzukommen.“

Wenn wir solchen Schilderungen nicht primär inhaltlich, sondern syntaktisch begegnen, ermöglichen wir im Coaching: • einen hilfreichen Umgang mit Komplexität zu finden, • einen Sortier- und Orientierungsrahmen für die jeweilige Fragestellungen zu bieten, • einen schöpferischen Prozess in Gang zu setzen und • dabei zieldienliche Entwicklungsschritte zu fördern.

Kraft der syntaktischen Arbeit: Schöpferisch gestalten

„Die Form ist die Möglichkeit der Struktur.“ (Wittgenstein, Tractatus, 2.033)

Wenn Menschen im Coaching ihre Probleme beschreiben, werden diese meist rein inhaltlich und nicht auf einer Musterebene beschrieben und bewertet. Damit verbunden ist ein Denken, Fühlen und Handeln in gewohnten Mustern als Ausdruck einer bestimmten Form. Dass dies nur eine von vielen aus der Struktur der Situation möglichen Form ist, wird oft durch eine zu inhaltsvolle Betrachtung übersehen, sodass das Gefühl aufkommt, den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen.

Ein syntaktischer Ansatz blickt hingegen auf die Strukturen und Muster eines Systems. Geprägt haben den Begriff syntaktisch Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer vom *SySt*®-Institut mit ihrer jahrzehntelangen Forschungsarbeit.

Wie konkret kann syntaktisches Arbeiten Orientierung geben?

In der syntaktischen Arbeit bieten wir den Coachees für deren spezifische Themen oder Anliegen mit Schemata, Formaten oder Modellen eine Art Gefäß, das sie beim Sortieren von Themen unterstützt und ihnen zugleich Orientierungshilfen für Lösungsschritte gibt. Dafür besonders geeignet sind Modelle, die auf logischen Grundstrukturen oder auf Urbildern beruhen, weil sie etwas universell Menschliches repräsentieren und sich dadurch in aller Regel intuitiv und unmittelbar erschließen, während sie gleichzeitig fast beliebige Ebenen für ein immer noch tieferes Durchdringen ihrer Struktur und Zusammenhänge erlauben.

In der jahrelangen Kooperation von Trigon und *SySt* konnten wir immer wieder feststellen, dass die auf Urbildern beruhenden Konzepte von Trigon ebenso syntaktisches Arbeiten ermöglichen wie die auf logischen Grundstrukturen basierenden Formate von *SySt*. Im Gegensatz dazu stehen rein kognitiv konstruierte Modelle, deren Anwendbarkeit häufig auf einen konkreten inhaltlichen Anwendungsbereich beschränkt ist und spezielle Vorkenntnisse benötigt.

Wenn wir also mit Modellen arbeiten, die auf logischen Grundstrukturen oder Archetypen basieren, geben wir den Menschen einerseits die Möglichkeit, ihre Fragestellungen und Themen so zu sortieren, dass sich nur schon dadurch neue Blickwinkel ergeben. Andererseits beinhalten diese Modelle auch Hinweise für nächste gute Schritte und können so auf einer rein strukturellen Ebene Orientierung geben. Das unterstützt Coachees, die eine Fragestellung einbringen, sich in Selbstverantwortung mit möglichen Antworten auseinanderzusetzen und Entscheidungen zu treffen, gibt ihnen aber dennoch Orientierung und Halt. Gleichzeitig ermöglicht ein syntaktischeres Vorgehen den ▶

Syntaktische Arbeit fokussiert auf das Erfassen von Strukturen und Mustern eines Systems, um zieldienliche neue Formen zu finden

Coachs, Angebote für Sortierung, Reframing und Orientierung zu machen.

Praxisbeispiel: Wieso verstehen mich meine Mitarbeitenden nicht?

Neue Möglichkeitsräume entstehen im Erfassen der Struktur

Eine auf der Ebene der Ergebnisse sehr erfolgreiche und auch in der Öffentlichkeit hoch angesehene Führungskraft schildert im Coaching, dass sie den Eindruck hat, von vielen ihrer Mitarbeitenden nicht verstanden zu werden. Diese wären unzufrieden, würden sie kritisieren und sich über sie beim Vorstand beschweren. Sie schildert ihren eigenen Führungsstil als sehr sachbezogen und handlungsorientiert, sie achte auch sehr auf Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden und auf Fairness.

Schon während des Zuhörens kam die Idee auf, ihr das syntaktische Format des sogenannten Glaubenspolaritäten-Schemas nach *SySt* anzubieten, um die eigene Situation zu betrachten und in einem wertungsfreien Raum zu sortieren.

Das Glaubenspolaritäten-Schema ist ein triadisches Modell, dessen drei Pole sich ergeben, wenn wir die möglichen Richtungen des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns als logische Grundstruktur betrachten: Erkenntnis, Vertrauen und Handlung. Mit dem Schema kann zu zahlreichen Fragestellungen hilfreich gearbeitet werden. Hier sei nur eine von vielen Möglichkeiten und Verständnisebenen aufgezeigt, wie es angewendet werden kann.

Logische Grundstrukturen als Leitschnur für die Entwicklung der eigenen Choreografie

In der Fragestellung im Coaching wurde schon beim Zuhören deutlich, dass die Coachee ihre Situation vor allem aus den Perspektiven des Erkenntnis- (klare Konzepte, es ist doch logisch aufgebaut, die Ziele sind klar, man muss das nur richtig durchdenken, das Wissen ist wichtig) und des Handlungspols (umsetzen, schnell handeln, Verantwortung übernehmen, einfach tun) schilderte und den Stil ihrer Führungsarbeit auch als an solchen Werten ausgerichtet beschrieb. Dem gegenüber wurden praktisch keine Äußerungen von Qualitäten aus dem Vertrauenspol (wie zum Beispiel Beziehung, Empathie, Vertrauen, Wertschätzung) genannt. Die kurze Erläuterung des Ganzheits-Schemas und ein gemeinsames Sortieren brachte der Klientin einigen Nutzen. So erkannte sie, dass die übliche Choreografie ihrer Führungsarbeit vom Erkenntnispol zum Handlungspol hin verläuft und den Vertrauenspol zwar über das Erwähnen von guten Resultaten als Anerkennung oder Wertschätzung zwar mit einbezieht, diesen aber nicht explizit anspricht. Sie vermutete, dass wohl viele Mitarbeitende mehr Erwartungen aus dem Vertrauenspol an ihre Führung haben könnten. Anhand der logischen Grundstruktur dieses Schemas konnte die Coachee damit beginnen, zu explorieren, wie sie ihre bisherige Choreografie erweitert, indem sie die Qualitäten des Vertrauenspols stärker miteinbezieht und ihre Zugangstür zum Führungsraum dennoch beibehalten kann, um sich selbst treu zu bleiben.

Syntaktische Formate und Modelle öffnen Räume für schöpferisches Gestalten

Dieses kurze Beispiel illustriert, wie durch syntaktisches Arbeiten auf Basis einer logischen Grundstruktur für die jeweilige Fragestellung ein Sortier- und Orientierungsrahmen gefunden wurde. Und wie durch ein intuitives Verständnis dieser Struktur ein schöpferischer Prozess in Gang gesetzt wurde, um neue Möglichkeitsräume für individuelle inhaltliche Formen zu erkunden und eigene zieldienliche Entwicklungsschritte zu finden.

Literatur

Sparrer, I. & Varga von Kibéd, M. (2010). Klare Sicht im Blindflug. Heidelberg.

Glaubenspolaritäten-Schema nach SySt®

Wie können im Coaching gesprochene Inhalte durch Bilder und Visualisierungen zum Nutzen der Coachees ergänzt und genutzt werden?

S. Kainz

Simone Kainz und Josef Krobath

Die Macht der Bilder

J. Krobath

Bei Trigon betrachten wir den Coachingprozess durch die systemisch-evolutionäre Brille und sehen damit das Zusammenspiel der systemtheoretischen Perspektive mit einem klaren Fokus auf individuelle Entwicklungen. Auf Basis dieses berücksichtigen wir das systemische Umfeld unserer Coachees und orientieren uns an individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und -fähigkeiten. Doch gerade diese systemische Betrachtungsweise führt zu einem hohen Grad an Komplexität und macht für manche Coachees die Sachverhalte schwer greifbar.

Um dem entgegen zu wirken, bieten sich Visualisierungen als ideale Übersetzungsmethoden an. Einerseits können Coachs die Coachees anleiten, bestimmte Sachverhalte zu visualisieren und damit erfassbar und bearbeitbar zu machen. Zum anderen können auch Coachs selbst die Visualisierung des Gesagten vornehmen und damit die Coachees unterstützen. Doch weshalb haben Visualisierungen eine solche Kraft?

Unser menschliches Gehirn wird täglich mit einer enormen Vielzahl an Reizen konfrontiert, die in Sekundenbruchteilen unsere Wahrnehmungen filtern. Nur ein Bruchteil der Informationen schafft es durch das Aufmerksamkeitstor in unser Kurzzeitgedächtnis und kann bewusst abgerufen werden. Der ausgeblendete Rest wird in unserem Unterbewusstsein abgespeichert. Hier beeinflussen sich bewusste und unbewusste Prozesse gegenseitig. Über intuitiv-kreative Methoden lassen sich die bewussten Prozesse unterbinden, um besser auf unbewusste bzw. vorbewusste Inhalte zurückgreifen zu können. (Gerrig, 2015, S. 172) Unser Unterbewusstsein ist jedoch nur in der Lage, Bilder und Gefühle zu verarbeiten – daher müssen wir unsere Kommunikation entsprechend anpassen.

Bereits 1976 hat Mintzberg auf die Grenzen rein rationaler und kognitiver Arbeitsweisen im Management hingewiesen und für eine Verbindung von rationalen und intuitiven Methoden argumentiert, was wir auch im Coaching bewusst berücksichtigen (Mintzberg, zitiert nach M. Weiss, 2011, S. 136).

Es gibt Situationen, wo die Coachees nicht weiter zu kommen scheinen. Situationen, in denen weder unterschiedliche Fragetechniken noch Methoden wie Konfrontation oder Spiegeln neue Erkenntnisse bringen. Es kann auch sein, dass Coachees bei Konfrontationen abblocken. Das muss nicht an fehlender Bereitschaft zur Kommunikation liegen. Viel mehr fühlen sich manche Personen schier überfordert damit, lang bestehende und gewohnte Denkmuster aufzubrechen oder auch Ängste lassen den Coachingprozess ins Stocken geraten. Anderen wiederum fällt es schwer, vom Problemdenken in die Lösungsorientierung zu kommen.

Visualisierungen als Übersetzungsmethoden

Um die Coachees von der kognitiven Ebene zu lösen und ihr Unterbewusstsein zu aktivieren, ist es wirkungsvoll, sie einzuladen sich bildhaft auszudrücken. Wichtig dabei ist, abstrakt zu bleiben. Nicht-Gegenständliches in Form von Farben, Formen und Verläufen soll sich entwickeln dürfen. Das entstandene Bild wird gemeinsam besprochen. Die Coachees werden mit Orientierungsfragen tiefer an die Fragestellung herangeführt. Wir Coachs (be-)werten und deuten dabei nicht. Unsere Orientierungsfragen sind Fragen nach Stimmungen, Tendenzen oder Bedeutungen von Farben. Gegen Ende erfolgen eine Rückführung und Zusammenfassung mit einem klaren Bezug zum ursprünglich definierten Ziel. ▶

Vom Denken zum Malen

Lebens-, Arbeits- und Problemlandschaft

Erfahrungsgemäß führt diese Methode immer wieder zu neuen Erkenntnissen, überraschenden Aspekten und konkreten Lösungsansätzen. Auch Ängste und Barrieren lassen sich grafisch berücksichtigen und es können in der Auseinandersetzung Möglichkeiten zu deren Überwindung mit Hilfe des Bildes gefunden werden.

Das Trigon Instrument der Lebens-, Arbeits- und Problemlandschaft lässt sich vielfältig einsetzen, zum Beispiel in Konfliktsituation, bei Zukunftsfragen oder in der Arbeit mit Teams. Wichtig ist, dass sich die Coach gut mit der Methode des Malens identifizieren kann und die Reflexion mit prozessfördernden Fragestellungen begleitet (siehe Glasl, 2006).

Überblick

Auch in der Arbeit des Coachs helfen Visualisierungen, die Grenzen der Sprache zu überwinden, das Gesprochene visuell zu übersetzen und zu erweitern. Allein durch das Sichtbarmachen werden Schritte zur Veränderung eingeleitet. Handschriftliche Skizzen helfen beim Strukturieren und Gewichten. Sie unterstützen Diagnoseprozesse, bringen Vorgangsweisen in eine zeitliche Abfolge oder lassen aus diffusen Visionen erste klare Bilder entstehen (König, 2000, S. 288 f.).

So ließ sich beispielsweise der innere Monolog einer jungen, am Beginn ihrer Karriere stehenden Coach zeichnerisch gut darstellen. Sie erwartete sehnsüchtig ihren ersten Auftrag. Ihre inneren Stimmen wurden laut. Durch die Visualisierung des Coachs wird ein Überblick hergestellt, die einzelnen Stimmen werden erfasst, zugeordnet, verstärkt, gewürdigt oder auch abgeschwächt. Mit dieser Methode können auch Teilpersönlichkeiten, Stimmen, Rollen und Haltungen abgebildet werden (vgl. Schulz von Thun, Miteinander Reden 3, 1998). Hilfreich ist nicht zuletzt, dass damit auch ein Funken Humor eingebracht werden kann.

Bei all diesen Darstellungen kommt es nicht auf die Schönheit der Zeichnung an. Die Skizzen allein sind wertvoll. Immer wieder erleben wir, dass Coachees die Skizzen mitnehmen oder auch nur zur Erinnerung fotografieren, um im weiteren Coachingverlauf immer wieder darauf Bezug zu nehmen.

Literatur

Gerrig, R. (2015). Psychologie (20. Auflage). Hallbergmoos.

König, G. (2000). Ein Handwerkszeug für den Coaching-Alltag: Visualisieren und begreifbar Visualisieren mit Inszenario®. In: Rauen, C. (Hrsg.). Handbuch Coaching. Göttingen.

Schulz von Thun, F.(1998). Miteinander Reden, Band 3. Hamburg.

Weiss, M. (2011). Management in Skizzen. Bern, Stuttgart, Wien.

Glasl, F. (2006). Erzählen im Kontext imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden der Konfliktbehandlung. In: Steinweg, R. & Koch, G. (Hrsg.). Erzählen, was ich nicht weiß. Berlin.

Innere Stimmen

Werner Vogelauer ist Mitgründer von Trigon und einer der ersten, die im deutschsprachigen Raum das große Potenzial und die Bedeutung von Coaching in der Führungs- und Organisationsentwicklung erkannten und aufgriffen.

W. Vogelauer

Johannes Narbeshuber im Gespräch mit Werner Vogelauer

Coaching und Trigon: Ein Rückblick über zweieinhalb Jahrzehnte

Trigon Themen: *Du warst schon dabei, als Trigon 1984 gegründet wurde. Ende der 80er Jahre hast du begonnen, dich als einer der Ersten im deutschsprachigen Raum mit dem Thema Coaching zu befassen. Wie waren denn die internen Reaktionen darauf?*

W. Vogelauer: Im Rückblick mag das überraschen: In der Anfangszeit gab es heftigen Gegenwind. Gegründet hatten wir Trigon ja mit einem starken Organisations-Fokus. Und so gab es intensive Auseinandersetzungen rund um die Frage, ob Coaching mit einem Fokus auf die Einzelperson überhaupt dazu passt. Erst im Lauf der Jahre hat sich immer deutlicher gezeigt: OE und Coaching ergänzen sich wechselseitig. Das sind wesentliche komplementäre Kompetenzen. Und dass uns der Erfolg am Markt Recht gegeben hat, hat das Ganze auch leichter gemacht.

TT: *1993, vor über 25 Jahren ist dann der erste Coaching-Lehrgang an den Start gegangen. Was ist dir von dieser Geburtsstunde am deutlichsten in Erinnerung geblieben?*

W. Vogelauer: Das war in Melk an der Donau. Sechs Teilnehmer, lauter Männer. Das Trainerteam war fast genauso groß: Hans von Sassen war damals mit dabei, Katharina Liebenberger und natürlich von Anfang an ganz wesentlich auch Elli Biehal. Wir wollten im Sinn von Mastery-Learning ganz wenig Input liefern und stark aus den Fragen und dem Prozess der Teilnehmer heraus arbeiten.

TT: *Was hat sich denn seit damals getan und verändert?*

W. Vogelauer: Konzepte, Inhalte und Didaktik sind heute natürlich völlig anders als beim ersten Mal. Um das Jahr 2000 herum sind die Standorte Zürich und Köln dazugekommen. Wenn wir die Inhouse-Lehrgänge in verschiedensten Unternehmen dazuzählen, hat der Trigon Zertifikatslehrgang Coaching inzwischen über 100 Mal stattgefunden. Auch die Teilnehmerstruktur hat sich verändert: Waren es zu Beginn hauptsächlich Berater, sind später zu gleichen Teilen auch Leute aus dem HR/PE-Bereich dazugekommen und Führungskräfte, die gar nicht im engeren Sinn als Coach arbeiten werden, sondern einfach im Sinn von zeitgemäßer Führung Coaching-Kompetenzen in ihr Repertoire aufnehmen wollen.

OE und Coaching ergänzen sich wechselseitig

TT: *Als Trigon-Berater der ersten Stunde bist du natürlich auf Du und Du mit unseren System- und Entwicklungskonzepten. Du kommst stark aus der Transaktionsanalyse, hast aber auch Ausbildungen in Psychodrama und Psychosynthese. Was hältst du davon, dass wir unseren gemeinsamen Ansatz jetzt unter das Begriffspaar systemisch-evolutionär stellen?*

W. Vogelauer: (lacht) Das macht viel Sinn, auch wenn ich den Begriff eher zweitrangig finde. Wichtig waren mir immer unser Leitbild bei Trigon, unser OE-Verständnis, unser humanistisches Menschenbild. Über die Jahre gab es dann immer wieder Begriffsdiskussionen. Statt *systemisch* waren auch *integrativ* oder *ganzheitlich* im Gespräch. Rund um *evolutionär* gab es Überlegungen, die für *entwicklungsorientiert* sprachen – und andere dagegen. In jedem Fall transportiert *systemisch-evolutionär* für mich die entscheidenden Aspekte, die mir wichtig sind. Im Sinn einer klaren Positionierung unseres Ansatzes ist der Begriff sicher ein Gewinn.

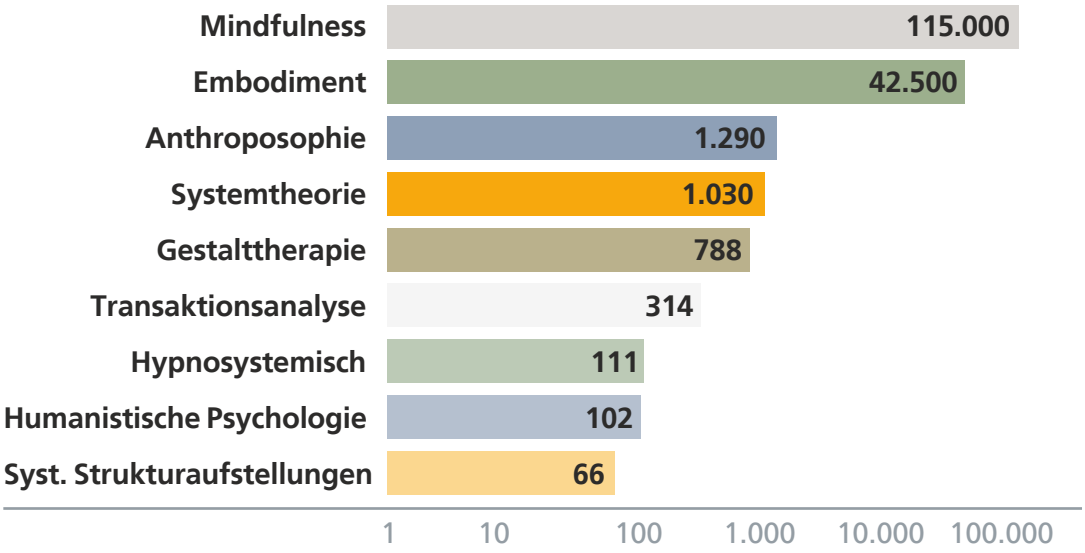
Über 100 Coaching-Lehrgänge seit 1993

TT: *Vielen Dank für das Gespräch.*

Die Statistik zur Selbstinterpretation

Quellen des systemisch-evolutionären Coaching-Ansatzes und ihre gegenwärtige Verbreitung im deutschsprachigen Internet.

Anzahl Ergebnisse in der Google-Suche (30.05.2019)
Logarithmische Darstellung in Tausend.



Literaturtipp

Johannes Narbeshuber (Hrsg). In Beziehung. Wirksam. Werden. Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung (in Druck). Stuttgart.

In Beziehung. Wirksam. Werden.
Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung

Das Buch ist als umfassendes und praxisnahes Gemeinschaftswerk von 14 Autorinnen und Autoren entstanden. Es stellt die Besonderheiten des systemisch-evolutionären Coaching-Ansatzes dar und zeigt die Querbezüge zu seinen wichtigsten Quellen auf – etwa zum Entwicklungsansatz des NPI, zur Systemtheorie oder zur Transaktionsanalyse (vgl. Statistik zur Selbstinterpretation).

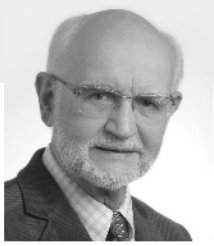
Herzstück des Buchs ist eine übersichtliche Zusammenstellung von 30 konkreten Coaching-Instrumenten, die detailliert und anwendungsorientiert beschrieben werden. Dabei wird unterschieden in:

- Hintergrundmodelle (wie Utilisation oder das Innere Team)
- Grundlegendes Handwerkszeug (wie Bodenanker, Fragetechniken oder die Arbeit mit dem leeren Stuhl) und
- Konkrete Interventionen für spezifische Fragestellungen (wie das Tetralemma, den Zukunftssprung, die Kraftfeld-Analyse oder die Problem-Lösungsgymnastik)

Den Abschluss bildet eine Sammlung von fünf anschaulichen Praxisfällen. Hier wird jeweils ein vollständiger Coaching-Prozess beschrieben, der über mehrere Einheiten vom Vorgespräch über die Arbeitsphase bis zur abschließenden Evaluation geht, inklusive eingesetzter Tools und ausgewählter Schlüsselsequenzen.

Vorbestellungen sind bereits möglich: concadoraverlag.de.

Glasls Glosse



Wie verhalten sich Mensch und Organisation zueinander, wenn eine agile Organisation durch Selbststeuerung der Mitarbeitenden angestrebt wird? Woran könnte das Change-Management scheitern? Das Scheitern könnte an zwei fundamentalen Missverständnissen liegen.

Missverständnis 1 beruht auf der Auffassung, dass eine einzelne, mächtige Führungspersönlichkeit die neue Organisationskultur machen könne, indem sie das Steuer herumreißt und ein agiles System top-down einführt. Doch jede Organisationskultur besteht aus Denk-Selbstverständlichkeiten, Werten, Normen und Prinzipien, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden verankert und durch Belohnungen und Bestrafungen abgesichert sind. Darum verläuft sich die Wirkung eines Topmanagers im Sand, selbst wenn er mit Engelszungen redete.

Missverständnis 2 basiert auf der Überzeugung, dass eine Organisationskultur als etwas Überpersönliches die Menschen in der Organisation zwingend bestimme. Unternehmenskultur sei nur das Produkt der Marktdynamik mit dem Interessensspiel der Politik und mit der modernen Technologie, die alle von außen wirkten. Und denen müsse man sich eben anpassen. Darum sei das bewusste Gestalten einer Organisationskultur nur eine illusorische Vorstellung.

Die beiden genannten Auffassungen beruhen auf den Grundannahmen, dass der Einzelne entweder (a) allmächtig oder (b) ohnmächtig sei. Als Berater musste ich immer wieder feststellen, dass Kulturerneuerung niemals gelungen ist, wenn nur ein Einzelner seine Ideen durchsetzen wollte. Wirklich substanzieller Kulturwandel wurde immer von Eliten vorangetrieben, die dafür auch zu persönlichen Opfern bereit waren. Sie taten es nicht aus purem Eigennutz, sondern fühlten sich der Gemeinschaft verpflichtet.

Immer spielten drei Faktoren zusammen. *Faktor 1*: Es hatten sich mehrere fähige Menschen zusammengefunden, die aus der Zukunft heraus Visionen entwickelten und sich in ihren Impulsen gegenseitig herausforderten und stimulierten. *Faktor 2*: Diese Gruppe von Menschen hatte einen guten Realitätssinn, ein klares Verständnis der Nöte und Anforderungen ihrer Zeit – sie liefen nicht irgendwelchen Managementmoden hinterher. Sie entwickelten miteinander einen untrüglichen Blick für das, was ist und das, was realisierbar ist. *Faktor 3*: Ihre Ideen und Intentionen konnten in dem Maße veränderungswirksam werden, in dem sie respektvoll miteinander umgingen. Durch ihr wertschätzendes, ehrliches und direktes Verhalten untereinander lebten sie als Kerngruppe der Innovation ihre Kultur glaubwürdig vor. Ihr Beispiel wurde für andere motivierend.

Das Zusammenspiel des geistigen Pols (Impulse, Ideen, Visionen, Werte) mit dem materiellen Pol (reale Anforderungen und Gegebenheiten) wurde durch das Psycho-Soziale (Beziehungsqualität, Gemeinschaftsinteressen) als Verbindendes zu einem innerlich und äußerlich stimmigen Ganzen.

Friedrich Glasl

Cartoon

"I'm basically happy but I'd like a more cost-effective personality."

Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Einzel-Coaching
Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungs- und Schlüsselkräfte können mit Coaching an ihrer eigenen Karriere, ihrem Auftreten oder ihrer persönlichen Weiterentwicklung ebenso arbeiten wie an Themen der Team-, Führungs- oder Organisationsentwicklung. Trigon verfügt über ein großes Team hervorragend ausgebildeter und erfahrener Coachs sowie ein ebensolches weltweites Netzwerk.

Gruppen-Coaching
Dieses Format ist bestens geeignet für Organisationen, die einen effektiven Weg suchen, eine Gruppe von Führungs- und Schlüsselkräften bei der Erreichung individueller Lernziele zu unterstützen oder den Erfahrungsaustausch und das Lernen voneinander strukturiert zu fördern – innerhalb der Organisation oder organisationsübergreifend.

Team- und Projekt-Coaching
Wir bieten die regelmäßige, interaktions- und ergebnisorientierte Begleitung von Teams bei der Erreichung gemeinsamer Ziele, der Bearbeitung gemeinsamer Problemstellungen und/oder der Weiterentwicklung der Teamkultur.

Coaching-Pools aufbauen und weiterentwickeln
Trigon unterstützt Unternehmen dabei, Coaching und/oder Mentoring als Personalentwicklungs-Instrument zu verankern und stellt dafür langjährige Erfahrung und Expertise zur Verfügung. Bestehende Programme können auf ihren Nutzen und ihre Zielerreichung für Ihre Organisation überprüft werden. Trigon bietet umfangreiches Erfahrungswissen und konkrete Unterstützung bei der Erarbeitung von Konzepten, deren Umsetzung und Evaluation.

Inhouse-Lehrgänge
Neben offen zugänglichen Coaching Ausbildungen (siehe Trigon Academy) bietet Trigon auch die Möglichkeit interne Coaching-Lehrgänge oder -Ausbildungen zu konzipieren, zu implementieren und durchzuführen, welche auf die jeweiligen Anforderungen der einzelnen Organisation zugeschnitten sind.

Details zu diesen und weiteren Angeboten finden Sie auf unserer Website www.trigon.at. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie in unserem monatlichen Newsletter.

Unsere Datenschutzhinweise finden Sie auf www.trigon.at/datenschutzerklaerung.

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern
Neuweg 19
6003 Luzern (CH)
T: +41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München
Luisenstraße 1
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg
Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien
Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Post.at
Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Trigon
Entwicklungsberatung

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Ingo Bieringer und Susanne Skandera | **Koordination:** Werner Leeb und Johannes Narbeshuber | **Fotos:** Seite 6: Prostock-studio, stock.adobe.com: 125013904 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz