



 **Trigon THEMEN 02/24**

ZIELDIENLICHE HALTUNG ENTWICKELN IN FÜHRUNG UND BERATUNG

PRINZIPIEN ALS TÜRÖFFNER
FÜR ENTWICKLUNGSRÄUME

- Zieldienliche Haltung in Beratung und Führung macht den Unterschied
- Perspektive NextGen: Haltung – ein wichtiges Thema für alle Generationen
- Welchen Unterschied machen die Trigon-Beratungsprinzipien?
- Meta-Schema hypnosystemischer Lösungsarbeit
- 15 Felder für eine gemeinsame Zukunft
- „Creating the space to lead“ – Was kann ganzheitliche Führungskräfteentwicklung leisten?

 **DIE KUNST
DER BERATUNG**

EDITORIAL

In dieser Ausgabe widmen wir uns dem Thema **zieldienliche Haltung in Führung und Beratung**. «Reichlich abstrakt», denken Sie vielleicht? Immer wieder ist davon die Rede, dass bei Führungskräften und Mitarbeitenden das «richtige» Mindset entwickelt werden müsse. Wie dies konkret getan werden könnte, wird oft unbeantwortet gelassen oder mit vereinzelten Tools versucht. Wir zeigen 7 Prinzipien auf, die dabei helfen können, die eigene Haltung zu schulen. So ermöglichen diese Prinzipien einen Entwicklungsraum für uns selbst und unsere Kund:innen anzubieten, der bereits einen Unterschied machen kann.

Julia Andersch und Oliver Martin stellen in ihrem Artikel diese Prinzipien mit kurzen Praxisbeispielen vor und zeigen die Nützlichkeit auf, Haltungen besprechbar zu machen. Yannik Brandenberger gibt uns einen Einblick, wie er die Relevanz von Haltungen aus der Perspektive der jüngeren Generation sieht. Welchen Nutzen in komplexen Organisationsentwicklungsprozessen eine «systemische» Haltung bewirkt und wie hilfreich das «kurative» Anbieten von orientierungsgebenden Modellen wirken kann, zeigt Andrea Moldenhauer in ihrem Interview mit der Geschäftsführerin einer sozialen Institution auf. Werner Leeb stellt anhand eines Meta-Schemas dar, was es heißt, «hypnosystemisch» und «potenzialentfaltend» zu arbeiten. Brigitta Hager beschreibt am Beispiel eines konkreten Workshops, wie mit einem auf logischen Grundstrukturen beruhenden Format, «syntaktischer» gearbeitet werden kann. Susanne Skandera erläutert, wie die Prinzipien «ganzheitlich» und «evolutionär» in Führungskräfteentwicklungsprogrammen umgesetzt werden können.

Wir wünschen Ihnen viele spannende Einsichten und Impulse beim Lesen!

Julia Andersch und Oliver Martin

03

Zieldienliche Haltung in Beratung und Führung macht den Unterschied

07

Perspektive NextGen: Haltung – ein wichtiges Thema für alle Generationen

10

Welchen Unterschied machen die Trigon-Beratungsprinzipien?

12

Meta-Schema hypnosystemischer Lösungsarbeit

14

15 Felder für eine gemeinsame Zukunft

16

**„Creating the space to lead“
Was kann ganzheitliche Führungskräfteentwicklung leisten?**

Literaturtipp 18

Glasls Glosse 19

Trigon-Angebote 20

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

ZIELDIENLICHE HALTUNG IN BERATUNG UND FÜHRUNG MACHT DEN UNTERSCHIED



Foto: © Sabine Jakobs



Foto: © Sabine Jakobs

VON JULIA ANDERSCH
UND OLIVER MARTIN

Für Beratung und Führung werden immer wieder neue Tools angepriesen. Doch wie gelingt es, Interventionen so anzubieten, dass die damit verbundenen Prinzipien und Haltungen gleichermaßen nachvollziehbar und erlernbar sind?

Wie wir Menschen und Organisationen sowie ihre Interaktionen betrachten, prägt unser Denken, Fühlen und Handeln. Alle Modelle und Instrumente der Führung und Beratung beruhen auf Prämissen, die wiederum Angebote machen, eine eigene Beratungs- oder Führungshaltung zu prägen. Um so verwunderlicher finden wir es, dass oftmals neue Modelle und Tools beworben werden, die Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationen stärken und in ihrer Wirksamkeit stützen sollen, ohne dass damit verbundene Kontextualisierungen oder zugrundeliegende Prinzipien transparent gemacht und in ihrer Wirkung beachtet werden.

Damit Tools und Modelle nicht nur abhängig von den Interventionen einer Führungskraft oder einer Berater:in und deren persönlichem Stil sind, sollte stets auch die Frage mitgedacht werden: Aus welchen grundsätzlichen Annahmen heraus ist das Modell bzw. Instrument konstruiert und welche impliziten Prinzipien ergeben sich daraus für die Haltung der Beteiligten?

Die Auseinandersetzung mit Prinzipien ermöglicht eine Nachvollziehbarkeit und Erlernbarkeit von Modellen und Instrumenten.

Setzen wir uns mit dieser Frage auseinander, liefern wir eine Produktinformation mit, die eine Nachvollziehbarkeit und Erlernbarkeit von Modellen und Instrumenten ermöglichen. Trigon Entwicklungsberatung verfügt über eine Vielzahl ganzheitlicher Modelle und Methoden¹.

In unserem Buch «Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hypnosystemische Entwicklungsberatung» stellen wir **vier zentrale Modelle** dar, die in ihrer Kombination für jede organisationale Situation hilfreich sind. Wir machen gleichzeitig deutlich, dass Modelle und Instrumente als Landkarten bezeichnet werden können und es hilfreich ist, diese in drei Schichten zu denken:

- Aus einer **Basisschicht**, die die Grundanschauungen bzw. Prinzipien formuliert, die der Landkarte und den Modellen zugrunde liegen.
- Einer **Legende**, die nachvollziehbar macht, wie die Landkarte bzw. die Modelle benutzt werden sollen.
- Eine **Karte** mit konkreten Modellen, die Orientierung für die Ausgangslage und die zukünftig gewünschten Ziele anbietet. Anwendungsbedingungen dafür, welche Modelle überhaupt geeignet sind, um zieldienliche Möglichkeits- und Entwicklungsräume anzubieten, ergeben sich dabei aus der Basisschicht und der Legende.

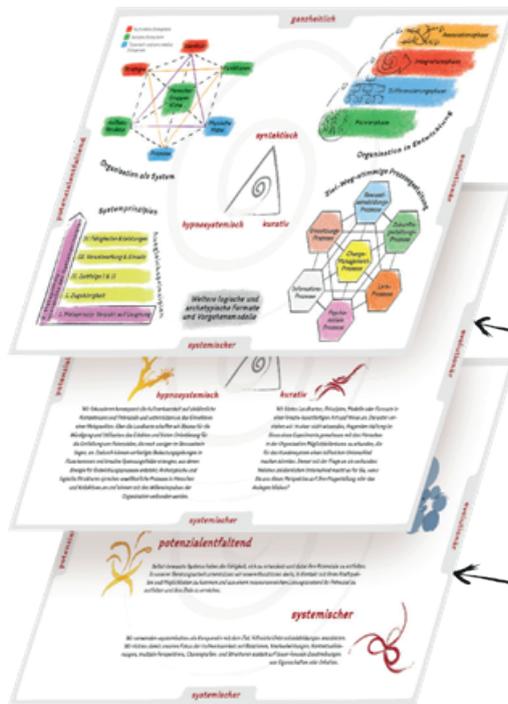
Diese Überlegungen einer mehrschichtigen Landkarte ermöglichen es, Haltungen in Führung und Beratung und in der Anwendung von Modellen über Prinzipien bewusst und explizit zu machen, so dass dazu ein Dialog stattfinden und mit Modellen und Instrumenten zielweg-stimmiger gearbeitet werden kann. Auch tragen solche Prinzipien dazu bei, dass die Arbeit in Führung und Organisationsentwicklung besser lern- und nachvollziehbar ist.

Eine mehrschichtige Landkarte ermöglicht es, Haltungen in Führung und Beratung über Prinzipien bewusst und explizit zu machen.

¹ wie z. B. das Ganzheitliche Systemkonzept der 7 Wesenselemente (Glasl), die Entwicklungsphasen von Organisationen (Lievegoed/Glasl), die Basisprozesse der OE (Glasl) und andere mehr, die in den Trigon Publikationen schon verschiedentlich vorgestellt und besprochen wurden.

DIE DREI SCHICHTEN DER LANDKARTE DER TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN

Andersch J. u. O. Martin (2023): Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hypnosystemische Entwicklungsberatung. Heidelberg (Carl-Auer)



Zentrale Modelle für die Transformation von Organisationen (Karte)
Oberste Schicht der Landkarte, bestehend aus vier miteinander verwobenen zentralen Modellen, deren Vertiefung im Mittelpunkt dieses Buches steht.

Legende (Karte der Karte)
Die mittlere Schicht ergibt sich aus der Basisschicht und beschreibt die Art und Weise, wie die Landkarte kreativ-kunstfertig genutzt und mit der eigenen Haltung stimmig verbunden werden kann.

Basisschicht (Karte der Karte der Karte)
Das Fundament der Landkarte bildet sich aus dem Zusammenspiel prinzipieller Grundanschauungen, die sowohl die Legende als auch die Arbeit mit den zentralen Modellen wesentlich prägen und eine Richtung geben.

Dabei spielt es in der Wirkung eines Modells eine große Rolle, ob wir z. B. bei der Betrachtung eines Menschen implizit davon ausgehen, dass der Mensch viele Ressourcen und Potenziale hat und entwicklungsfähig ist, oder ob wir annehmen, dass Menschen so sind, wie sie uns im Arbeitskontext erscheinen, z. B. bequem, faul oder unfähig. Es ist eben ein Unterschied, ob ich Organisationen mit dem inneren Bild einer Maschine betrachte oder mit jenem eines lebendigen Organismus.

Die Grundannahmen, der in unserem Buch beschriebenen Landkarte der Transformation (s. Abbildung), die als **Basisschicht** den Modellen zugrunde liegen, und damit auch den Charakter der entsprechenden Modelle ausmachen, formulieren wir wie folgt:



Ganzheitlich: Wir betrachten Menschen und Organisationen als lebendige Organismen mit einer physischen bzw. technischen, seelischen bzw. sozialen und geistigen bzw. kulturellen Dimension. Diese Dimensionen sind miteinander wechselwirkend verbunden und

durchdringen sich. Die unterschiedlichen Dynamiken dieser Dimensionen sollten in Führung und Beratung berücksichtigt werden.
Bsp.: Konflikte zwischen zwei Teams in einer Abteilung müssen nicht primär damit zusammenhängen, dass die Beteiligten sich zwischenmenschlich nicht verstehen, sondern sind oft organisational bedingt: Unklare Nahtstellen in Leistungsprozessen, siloartige Verantwortlichkeiten, unterschiedliche strategische Verständnisse oder Werterhaltungen. Die Bearbeitung der Konflikte muss also nicht unbedingt in der sozialen Dimension stattfinden, sondern kann evtl. erfolgversprechender über eine Klärung im technisch-prozessualen oder kulturellen Bereich liegen.

Evolutionär: Menschen und Organisationen können sich entwickeln und dabei ihre Fähigkeit erweitern, im Laufe ihrer Entwicklung immer mehr Komplexität ziieldienlich bewältigen zu können. Entwicklung vollzieht sich über Phasen bzw. Stufen, in denen unterschiedliche Handlungslogiken dominierend sind. Entwicklungsmodelle können für Führung und Beratung hilfreiche Orientierung bieten.



Bsp.: Eine große, diversifizierte Organisation klagt über bürokratische Prozesse, lange Entscheidungswege, Innen- statt Kundenorientierung und Silodenken. Über das Modell der Entwicklungsphasen von Organisationen wird deutlich, dass die Handlungslogik der Differenzierungsphase an eine Grenze gestoßen ist und es neue Prinzipien der Organisationsgestaltung braucht – dabei kann das Modell Orientierung im Sinne eines «Big Pictures» geben, um neue, für das Unternehmen zielfdienliche Handlungslogiken zu entwickeln.

Allein schon, dass diese Annahmen die Basis der Modelle bilden, trägt dazu bei, dass Möglichkeits- und Entwicklungsräume geschaffen werden. Wenn wir sie zusätzlich als Prinzipien verstehen, die wir bewusst mit den Menschen in Organisationen thematisieren, können daraus horizonterweiternde Lernprozesse entstehen.

Wenn wir Prinzipien bewusst mit den Menschen in Organisationen thematisieren, können daraus horizonterweiternde Lernprozesse entstehen.



Potenzialentfaltend: Menschen und Organisationen haben die Fähigkeit, sich zu entwickeln und dabei ihre Potenziale zu entfalten. Führen und beraten heißt, Menschen in Kontakt mit ihren Kraftquellen und Möglichkeiten

zu bringen, so dass sie aus einem ressourcenreichen Lösungszustand ihr Potenzial entfalten und ihre Ziele erreichen können.

Bsp.: Eine in eine Krise geratene Organisation ist geprägt von defizitorientiertem Denken und der Suche nach Schuldigen. Über die Modelle der Landkarte fokussieren wir auf organisationale und menschliche Potenziale und richten den Blick auf vergessene oder übersehene Ressourcen, die für erwünschte Lösungen genutzt werden können. So kann sich zeigen, dass bspw. der Gründungsimpuls einer Organisation, angepasst auf die aktuelle Situation, einen Lustsog erzeugen und ungenutzte Potenziale entfalten kann.

Wenn wir auf die zweite Schicht der Landkarte der Transformation schauen, auf die **Legende**, die vorschlägt, wie die eigentlichen Modelle der Karte anzuwenden sind, formulieren wir folgende Prinzipien:

Syntaktisch: Damit ist gemeint, anhand der Modelle nicht primär auf die Details und konkreten Inhalte zu schauen, sondern mit einem makroskopischen Blick auf die grundlegenden Strukturen, Muster und Wechselwirkungen, so dass der ganze Wald gesehen werden kann, statt nur einzelne Bäume.

Bsp.: In einer Geschäftsleitung verhaken sich die Mitglieder in dutzenden Details und kommen sprichwörtlich vom Hundertsten ins Tausendste, wobei sie völlig den Überblick verlieren und zunehmend frustriert sind. Über die Landkarte bzw. einzelne ihrer Modelle fragen wir auf einer strukturellen, nicht-inhaltlichen Ebene nach und bieten zusammenfassende Paraphrasierungen an, so dass die Geschäftsleitung schnell einen Überblick darüber bekommt, welches die zentralen Muster und Fragestellungen sind, die sie angehen möchten.



Systemischer: Es ist nützlich in Führung und Beratung den Fokus der Aufmerksamkeit auf Relationen, Wechselwirkungen, Kontextualisierungen, multiple Perspektiven, Choreografien und Strukturen zu richten und zielfdienliche Unterschiede zu bilden, anstatt linear-kausale Zuschreibungen vorzunehmen.

Bsp.: Einem Abteilungsleiter wird vorgeworfen, er performe nicht zufriedenstellend, was seinen Fähigkeiten zugeschrieben wird. In der Beratung wird deutlich, dass aufgrund dessen, wie seine Funktion ausgestaltet ist und wie er widersprüchliche Aufträge von seinen Vorgesetzten erhält, weniger seine Person und die Fähigkeiten verändert werden müssen, sondern vielmehr geklärt werden sollte, wofür er verantwortlich ist, welches seine Befugnisse sind und wie das Zusammenspiel mit seinen Vorgesetzten gestaltet werden kann.

Hypnosystemisch: Die Aufmerksamkeit wird auf Ressourcen, Potenziale und Gelingendes gerichtet und mit den Modellen werden Räume geschaffen, die das Bisherige würdigen und für das Erwünschte genutzt werden. Dabei werden über die archetypischen und logischen Strukturen der Modelle unwillkürliche Prozesse und intuitives Wissen der Menschen angesprochen und für die Lösungsfindung genutzt.

Bsp.: Eine Organisation, die sich vom Markt gezwungen sieht, sich deutlich verändern zu müssen, um überlebensfähig zu sein, ist geplagt von Frustration und Ohnmacht. Über eine sozialkünstlerische Methode betrachten die Führungskräfte und Mitarbeitenden die bisherige Geschichte der



Organisation und ihre heutige Situation metaphorisch, würdigen damit ihre Vergangenheit und deren ehemals erfolgreiche Lösungsversuche und verstehen durch das metaphorische Erleben auf einer tieferen Ebene gleichzeitig, was die Zukunft an neuen Lösungen braucht, was wiederum Kraft in den Veränderungsprozess hineinbringt.



Kurativ: Die Modelle werden nicht als Wahrheiten betrachtet, sondern als Angebot, um in einer nicht wissenden, sondern fragenden Haltung zu prüfen, ob sie für die Fragestellungen einen hilfreichen Unterschied machen.

Bsp.: Ein Unternehmer ist nach mehreren Beratungsprozessen gegenüber jeglichen Modellen und Diagnosen skeptisch, weil er der Meinung ist, dass die Realität zu komplex ist, um sie in Modellen «einzusperren», wie er das nennt. Er beschreibt die Herausforderungen in seinem Unternehmen, während wir ihm über die Modelle der Landkarte zuhören und Fragen stellen, jedoch

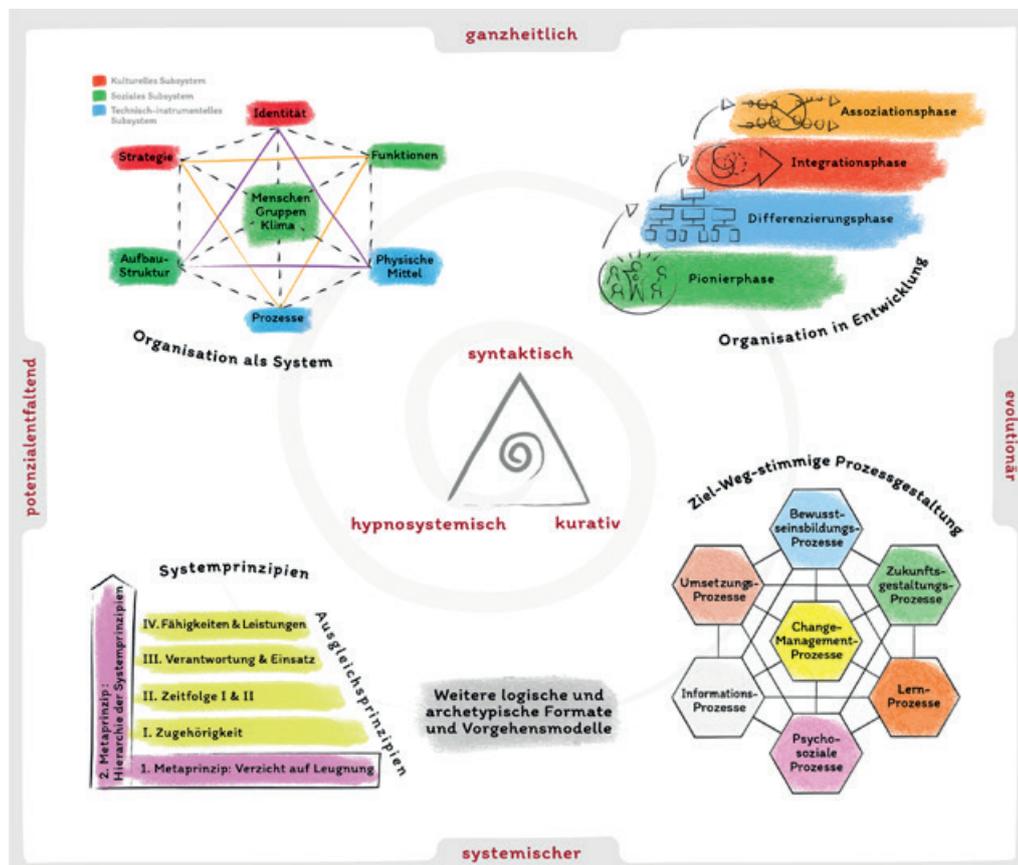
mit der Haltung: Macht es für Sie einen relevanten Unterschied, es so zu betrachten? Über diese fragende, den Möglichkeitsraum anbietende Haltung, fühlt er sich verstanden und bekommt Orientierung, ohne sich in ein System hineingepresst zu fühlen.

Prinzipien unterstützen, die eigene Haltung abzugleichen, zu besprechen und eine gemeinsame Sprache zu entwickeln.

Diese Beratungs- und Führungsprinzipien können dabei unterstützen, die eigene Haltung mit jener von anderen in einer Organisation abzugleichen, zu besprechen und eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Vor allem dienen sie der Transparenz, wofür Modelle in Führung und Beratung angewandt werden, so dass jederzeit geprüft werden kann, ob diese mit eigenen Vorstellungen kompatibel und für die erwünschte Entwicklung zieldienlich sind. 

LANDKARTE DER TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN

Andersch J. u. O. Martin (2023): Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hypnosystemische Entwicklungsberatung. Heidelberg (Carl-Auer)



PERSPEKTIVE NEXTGEN

HALTUNG – EIN WICHTIGES THEMA
FÜR ALLE GENERATIONEN



VON YANNIK
BRANDENBERGER

Mit Fokus auf die junge Generation stellt sich die Frage: Sind Haltungen in der Organisationsentwicklung und Führung noch relevant? Ein Beitrag aus meiner Perspektive als junger Organisationsberater und Fotograf. In Form eines persönlichen Galerie-Walks.

Aus meiner Sicht ist angesichts der Komplexität der heutigen Arbeitswelt die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung besonders wichtig. Herausforderungen wie Klimawandel, vielfältige Berufswahlmöglichkeiten sowie der Druck sozialer Medien und

technologischer Entwicklungen führen zu erheblichen Unsicherheiten, die besonders junge Menschen am Einstieg ins Berufsleben intensiv spüren (Schlotter & Hubert, 2020). Dabei ist die Bedeutung der jungen Generation für Organisationen angesichts des Fachkräftemangels kaum zu überschätzen. Die Meinungen über sie variieren stark: Einige kritisieren sie als arbeitsfaul, andere sehen sie als Hoffnungsträger der Zukunft.

Eine systemische und syntaktische Haltung, die auf Muster, Strukturen und Wechselwirkungen fokussiert, kann darin unterstützen, diese Komplexität zu bewältigen und sich auf einer grundsätzlichen Ebene mit zentralen Bedürfnissen der jungen Generation auseinanderzusetzen.

Im Folgenden lade ich Sie ein, sich anhand der Betrachtung von zwei Fotografien auf intuitive Weise mit zentralen Bedürfnissen der jungen Generation auseinanderzusetzen und damit, wie Haltungen und Prinzipien einen entscheidenden Unterschied machen können.

Bedürfnis nach Anerkennung

Dieses Bild aus der Serie ON-DEILLUMINATE stellt für mich eine Einladung dar, die Flügel der Seele auszubreiten und das eigene Potenzial zu erkunden. Es erinnert an das Privileg, von den glitzernden Höhepunkten des Lebens getragen zu werden und feiert das Leuchten der Höhen und die Freude des Seins, die uns anspricht, jeden Moment mit Leidenschaft zu leben.



BEDÜRFNIS NACH ANERKENNUNG



BEDÜRFNIS NACH SINNHAFTER ENTFALTUNG

Für mich spiegelt dieses Bild das Bedürfnis nach Anerkennung wider, das besonders für die junge Generation von Bedeutung ist. Aus meiner Sicht erleben junge Menschen oft, dass ihre Ideen aufgrund mangelnder Erfahrung als minderwertig gelten und keine Anerkennung finden. Dies kann zu kognitiver Dissonanz führen, da ihre Überzeugungen im Widerspruch zur von Führungspersonen durchgesetzten Realität stehen (vgl. Harmon-Jones, 2007). Ein Bewusstsein dafür, was es bedeutet, jungen Mitarbeitenden das Strahlen der Anerkennung zu verwehren, ist entscheidend, um eine Atmosphäre zu schaffen, die Anerkennung bietet und kognitive Dissonanzen vermeidet.

Hier macht die Haltung von Führungskräften und Berater:innen einen Unterschied. Agieren sie mit einer kurativen Grundhaltung, ermöglichen sie das Erkunden von Möglichkeitsräumen. So können jüngere Menschen ihre Ideen einbringen, wertvolle Beiträge leisten und gleichzeitig lernen, was die Organisation für eine übergeordnete Ausrichtung braucht.

Die junge Generation hat eine Sehnsucht nach individueller Entfaltung und danach, einen sinnhaften Beitrag in einer unsicheren Welt zu leisten.

Bedürfnis nach sinnhafter Entfaltung

Das zweite Bild aus AQUASOLIDA führt in die eisige Welt des größten Gletschers Europas. Dieses Bild will uns nahe an die kristalline Klarheit heranführen und Luftblasen offenbaren, die in der Zeit eingefroren scheinen, sich dennoch gegen das Eis behaupten und nach außen streben. Darin liegt für mich eine kraftvolle Metapher: Die Luft im Eis stellt im metaphorischen Sinn das menschliche Bedürfnis dar, sich gegen Widerstände durchzusetzen und das eigene Potenzial zu entfalten.

Diese Sehnsucht nach individueller Entfaltung findet sich auch in der jungen Generation wieder, die in einer unsicheren Welt danach strebt, einen sinnhaften Beitrag zu leisten (Schlotter & Hubert, 2020). In einer Zeit, in der traditionelle Karrierewege und Lebensentwürfe zunehmend infrage gestellt werden,



ist das Verlangen nach authentischer Selbstverwirklichung und einer Arbeit, die nicht nur der Existenzsicherung dient, sondern auch persönlich erfüllend ist, besonders ausgeprägt.

Vor diesem Hintergrund erweist sich eine evolutionäre und potenzialentfaltende Grundhaltung als besonders wertvoll für Führungskräfte und Berater:innen in der Organisationsentwicklung. Diese Haltung unterstützt nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern baut auch eine Bühne, auf der das gesamte Potenzial innerhalb einer Organisation genutzt und weiterentwickelt werden kann. Damit kann es gelingen, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, welches nicht nur menschenwürdig und leistungsstark ist, sondern auch die Anpassungsfähigkeit aufweist, um den dynamischen Anforderungen einer sich schnell verändernden Welt erfolgreich zu begegnen.

Die metaphorischen Bilder haben dazu eingeladen, zwei zentrale Bedürfnisse der jungen Generation aus einer anderen Perspektive zu

Es ist entscheidend, dass sich Organisationen intensiv mit den Bedürfnissen der jungen Generation auseinandersetzen.

betrachten: Anerkennung zu finden und sinnhafte Entfaltung zu erleben. Dabei wird einem auch klar, dass dies nicht auf eine bestimmte Generation beschränkt ist, sondern es sich um ein universelles, dem Zeitgeist entsprechendes Streben handelt. Um den generationellen Wandel zu bewältigen und gleichzeitig auf die damit einhergehenden Bedürfnisse einzugehen, ist es aus meiner Sicht entscheidend, sich kontinuierlich mit der eigenen Haltung und der anderer Menschen auseinanderzusetzen. 

Zum Weiterlesen:

Die Fotoserien www.brandenberger.art/galerie/abstraktionen

Andersch, J., & Martin, O. (2023). *Landkarten der Transformation*. Carl-Auer Verlag GmbH.

Harmon-Jones, E., & Harmon-Jones, C. (2007). *Cognitive Dissonance Theory After 50 Years of Development*. *Zeitschrift Für Sozialpsychologie*, 38(1), 7–16.

Schlotter, L., & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

WIE EIN FELS IN DER BRANDUNG - SPIRIT OF ICELAND



WELCHEN UNTERSCHIED MACHEN DIE TRIGON-BERATUNGSPRINZIPIEN?



VON ANDREA
MOLDENHAUER

Im Interview berichtet die Geschäftsführerin des slw Soziale Dienste, Kristin Vavtar von ihren Erfahrungen, wie im aktuellen OE-Prozess durch die Haltung und das Vorgehen von Trigon Lösungsräume aufgehen.

Liebe Kristin, seit 3 Monaten begleiten wir eure Organisation im Transformationsprozess. Was war der Anlass für diesen Prozess und aus welchem Grund habt ihr euch für Trigon entschieden?

K. VAVTAR: In den letzten Jahren haben sich alle unsere Leistungsbereiche inhaltlich sehr stark weiterentwickelt, in Richtungen, aus denen das slw

ursprünglich nicht kommt. Wir haben lange Zeit Leistungen stationär erbracht. Der gesellschaftliche Megatrend der Inklusion hat sowohl in der Behindertenarbeit als auch in der Kinder- und Jugendhilfe in den letzten 15 Jahren völlig andere Erwartungen unserer Kund:innen und unserer Fördergeber zur Folge. Das betrifft das Selbstverständnis, die Erbringung unserer Leistungen sowie den Grad an Partizipation und Selbstbestimmung.

Dazu haben unsere 135 Jahre alten Organisationsformen einfach nicht mehr gepasst – wir haben in den 2010er Jahren mit räumlicher Deinstitutionalisierung begonnen, aber unsere Strukturen waren weiterhin auf zentral erbrachte Leistungen ausgerichtet.

Welche Auswirkungen waren in der Organisation wahrnehmbar?

K. VAVTAR: Wir hatten in allen Leistungsbereichen Personalmangel und teilweise enorme Fluktuation, weil für viele Menschen nicht mehr klar war, wofür das slw steht:

Wohin wollen wir, was ist unsere Vorstellung von der Zukunft? Was wird von mir erwartet als Führungskraft und Mitarbeitende und was muss ich hier beitragen? Und im Endeffekt hat darunter teilweise auch die Qualität der Leistungen gelitten, die bei den Klient:innen ankommt. Und gute Qualität in der Begleitung von Menschen ist unser Kernauftrag.

Und dann habt ihr euch bewusst für eine strukturierte und begleitete Organisationsentwicklung mit Trigon entschieden. Wie kam es dazu?

K. VAVTAR: Unsere erste Erfahrung mit Trigon war während der Coronakrise 2021 in einer Konfliktsituation mit dem Land Tirol als Fördergeber. Es war für uns eine höchst interessante Erfahrung, wie der Trigon-Berater ganzheitlich und ressourcenorientiert gearbeitet hat, ohne erst mal «alle Leichen auf den Tisch» zu holen. Und das war im Ergebnis erstaunlich gut. Ein vertrauensvolles Arbeitsklima ließ sich auf der emotionalen Ebene wiederherstellen.

Das Verständnis der Zusammenhänge und die Klarheit im Prozess sind sehr hilfreich.

FACTBOX

zur Organisation „slw Soziale Dienste der Kapuziner“

- *Tätig an mehreren Standorten in Tirol, in den Bereichen Behindertenarbeit, Kinder- und Jugendhilfe und Elementarbildung*
- *Vor 135 Jahren gegründet, in Nordtirol seit 1911 aktiv, seit 2001 als GmbH organisiert, seit 2022 mit zwei Geschäftsführerinnen, Mag. Bianca Vetter und Mag. Kristin Vavtar*
- *Rund 500 Klient:innen und 500 Mitarbeitende*
- *In Tirol eines der ältesten und größten Sozialunternehmen*

Als ich dann gemeinsam mit meiner Kollegin Bianca Vetter 2022 in die Funktion der Geschäftsführung gekommen bin, war uns klar, dass wir nicht eine Person für die Begleitung der Organisationsentwicklung haben möchten, sondern eher ein Modell oder ein System, das bewährt ist. Wir Geschäftsführerinnen und unser pädagogischer Leiter haben dann bei Trigon das OE-Grundlagen-Seminar besucht, weil es uns wichtig war, dass wir in unserer leitenden Funktion auch dieses Verständnis von Organisationsentwicklung haben.

Wie nehmt ihr die Beratung und Begleitung durch uns wahr?

K. VAVTAR: Was ich an euch beiden Trigon-Beraterinnen so wohltuend wahrnehme, ist, dass ihr uns nicht wie Gutachterinnen begegnet. Euer Fokus ist auf das Kundensystem und die Sache gerichtet und darauf, wie dieses System auch für uns zu lernen und zu gestalten ist, und wie wir es anwenden können – bei gleichzeitig klarer und wertschätzender Rückmeldung, die ihr gebt.

Wir nutzen in der Begleitung verschiedene Trigon-Modelle, die in der Komplexität der Entwicklungsbegleitung ziel-dienlich Orientierung geben sollen, wie eine Landkarte. Wie hilfreich erlebst du das?

K. VAVTAR: So wie ihr die Modelle einsetzt und im Prozess immer wieder präsent macht, verstehen wir alle, wo wir gerade stehen und dass es hilfreich ist, immer wieder auf die Modelle zu schauen. Da steht nicht zufällig etwas nebeneinander, die Zusammenhänge werden klar. Die leitenden Kolleg:innen merken auch, dass

Die Kolleg:innen merken auch, dass sie die Modelle in ihrem eigenen Prozess nutzen können, um zu hinterfragen, ob sie alles bedacht haben.

sie die Modelle in den Prozessen ihrer eigenen Verantwortungsbereiche nutzen können, um zu hinterfragen, ob sie alles bedacht haben.

Uns ist ein ganzheitliches und entwicklungsorientiertes Vorgehen in der Begleitung von Organisationen wichtig. Inwiefern wird das für euch in den letzten 3 Monaten der Zusammenarbeit spürbar?

K. VAVTAR: Wir, das Führungsteam als Steuergruppe, haben jetzt einen wirklich guten Überblick und verstehen die Wechselwirkungen. Das Verständnis der Zusammenhänge und die Klarheit im Prozess sind sehr hilfreich für die Kolleg:innen. Wir Führungskräfte lernen auch daran, wie ihr arbeitet, wie wir selbst arbeiten können. Was wir in diesem ersten Quartal mit eurer Begleitung an Klarheit gewonnen haben und an Einbindung der 30 Führungskräfte der nächsten Ebene, ist enorm. Es hat mit eurer klaren Vorgehensweise zu tun, dass so viele sich so gut gehört und mitgenommen fühlen.

Welchen Unterschied macht es für euch, dass die 30 Führungskräfte der Ebene darunter jetzt eingebunden werden?

K. VAVTAR: Es war für uns immer der Knackpunkt, wie das, was wir Führungskräfte der oberen Ebenen entwickelt ha-



ben, zu der nächsten Ebene kommt, die direkt mit den Klient:innen arbeitet. Hier habe ich zum ersten Mal das Gefühl, dass diese Aufgabe nun als gemeinsame Verantwortung verstanden wird - auf jeder Ebene haben Führungskräfte einen Beitrag zu leisten und in die Verantwortung zu gehen.

D.h. es wird auch Entwicklung bei den Einzelnen sichtbar, durch die Art und Weise, wie wir im Gesamtprozesses miteinander arbeiten?

K. VAVTAR: Ja, das sehe ich! Wir haben teilweise Entscheidungen nur mehr über die Machtebene getroffen. Und jetzt erleben wir ein lösungsorientiertes, ganzheitliches und konstruktives Agieren. Da denke ich, ja unglaublich, was bei guter Begleitung in kurzer Zeit möglich ist. 

META-SCHEMA HYPNOSYSTEMISCHER LÖSUNGSARBEIT



VON WERNER
A. LEEB

Der hypnosystemische Ansatz nach Gunther Schmidt vereint Konzepte des systemischen Denkens und der Hypnotherapie von Milton H. Erickson. Dieser Ansatz legt den Fokus auf Kompetenzen, Ressourcen und Lösungen.

Hypnosystemik und Potentialentfaltung:

Der hypnosystemische Ansatz betont die Aktivierung von Kompetenzen und Ressourcen. Er ermöglicht es, das bisherige Problemerkennen nicht nur zu würdigen und empathisch zu begleiten, sondern auch zielführend zu nutzen (Utilisationsprinzip).

Hypnosystemische Haltung und Methoden:

Die hypnosystemische Haltung basiert auf der Idee, dass unser Erleben Ergebnis und Ausdruck von Fokussierung ist. Die zentrale Frage lautet: Wohin sollten wir den Fokus lenken, damit ein gewünschtes Erleben zielführend aktiviert wird? Ziel ist es, den Fokus auf Lösungen und Potenziale zu richten. Prinzipiell sind folgende Grundsätze der hypnosystemischen Haltung handlungsleitend:

- **Autonomie des Coachee:** Als autopoetisches Wesen ist er/sie Experte:in für sich selbst, während die Prozess-Verantwortung beim Coach/Therapeut:in/Berater:in liegt.
- **Innen- und Außenwelt:** Es wird anerkannt, dass viele Prozesse, Entscheidungen und Handlungen unbewusst gesteuert sind. Die/der Coach arbeitet mit inneren Bildern und deren Ausrichtung auf das gewünschte Ziel, um Veränderungen sowohl im Inneren des Coachee, als auch in dessen Außenwelt zu bewirken. Es geht darum, das Unbewusste zu integrieren und zu nutzen, weswegen Elemente aus systemischer Therapie, Hypnotherapie und Coaching Verwendung finden.

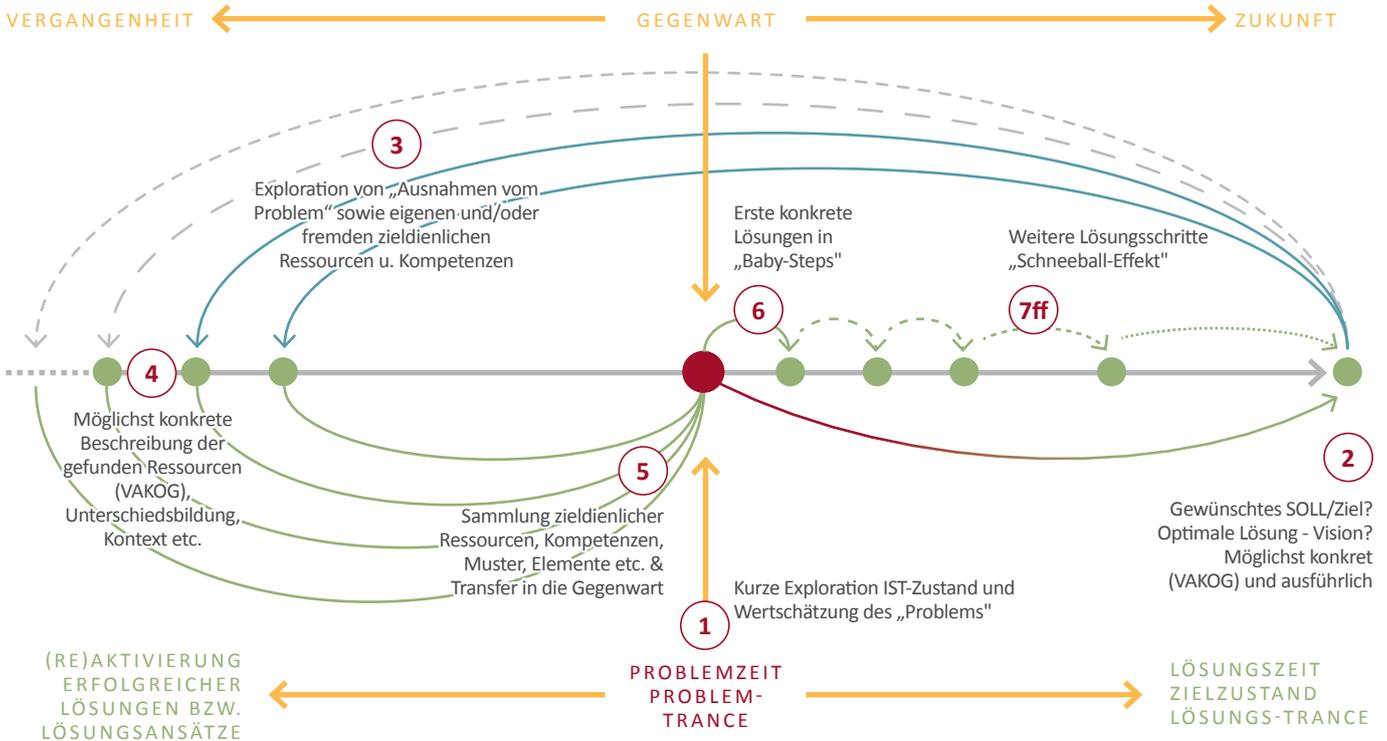
- **Wertschätzung bisheriger Lösungsversuche:** Es herrscht absolutes Vertrauen darin, dass die Coachees alle Kompetenzen und Ressourcen zur Lösung des Problems sowie der Erreichung ihrer Ziele bereits in sich tragen (und bloß wieder entdecken und/oder aktivieren müssen).
- **Imaginatives Arbeiten:** Statt mit konkreten Trancen oder Suggestionen, wird meist nur mit „bildhaft-imaginativen Methoden“ gearbeitet, die während des Gesprächs mit dem Coachee als zielführende Impulse aufgenommen und angestoßen bzw. verstärkt werden.

Hier soll exemplarisch das „**Meta-Schema hypnosystemischer Lösungsarbeit**“ vorgestellt werden: Dieses kann universell handlungsleitend sein, sowohl in den Kontexten von Coaching, Beratung, Organisations- oder Teamentwicklung und natürlich auch Therapie – in der Folge finden Sie kompakt die konkreten Vorgehensschritte (siehe auch Abb):

- 1 Klienten(systeme) befinden sich bei Kontaktaufnahme in der Regel in einem Zustand der „Problemtrance“. Um das Problemerkennen wertzuschätzen, jedoch nicht selbst von einer Problemtrance „infiziert“ zu werden, empfiehlt sich eine lediglich relativ kurz gehaltene Exploration des IST-Zustandes (inkl. etwaiger Genese).
- 2 Im Sinne der Lösungsfokussierung wird zeitnah daran gearbeitet, den gewünschten SOLL-Zustand – den Zielzustand, die Lösungszeit – herauszuarbeiten und möglichst detailliert (VAKOG: Sinneskanäle – visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch) zu beschreiben, eine „Lösungstrance“ zu initiieren, was Energie und Potenzial freisetzen hilft.

META-SCHEMA HYPNOSYSTEMISCHER LÖSUNGSARBEIT

© Werner A. Leeb



- 3 Um vom „unerwünschten IST“ zum „erwünschten SOLL“ zu gelangen, braucht es in aller Regel unterschiedlichste Ressourcen, Ideen und Strategien, welche zum Großteil in den Klient:innen selbst schlummern (derzeit jedoch noch nicht aktiviert sind). Deshalb werden gemeinsam „Ausnahmen vom Problem“ sowie eigene wie fremde ziieldienliche Ressourcen exploriert.
- 4 Geeignete Ausnahmen vom Problem und ziieldienliche Ressourcen werden in der Folge möglichst detailliert beschrieben und „reaktiviert“, im Erleben der Klient:innen, so dass
- 5 einige ziieldienliche Ressourcen, Kompetenzen, Muster und/oder Elemente gesammelt und in die Gegenwart transferiert und
- 6 erste minimale Interventionen („Baby-Steps“) in die gewünschte Ziel-Richtung gesetzt werden können. Diese Schritte sollen eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit auf-

weisen, um positive Referenzerfahrungen für die Klient:innen zu ermöglichen, so dass

- 7 in der Folge weitere, immer größer werdende Schritte, Maßnahmen und Interventionen in Richtung Zielzustand gesetzt werden können. Die positiven Referenzerfahrungen setzen laufend weitere Potenziale und Ressourcen frei, welche ganz generell zu einer gelingenden Bewältigung von Problemsituationen, auch in Zukunft, beitragen helfen.

Der hypnosystemische Ansatz betont die Aktivierung von Kompetenzen und Ressourcen und richtet den Fokus auf Potenziale und Lösungen.

Literatur

Werner A. Leeb, 2020 – In *Beziehung. Wirksam. Werden* – Narbeshuber, J. Hrsg. (2020), Concadora Verlag
 Werner A. Leeb, 2023 – *Kongress-Mentales Stärken, Würzburg* – Download: <https://www.mentalesstaerken.de/images/downloads/Handouts/W090-Meta-Schema-Leeb.pdf>

15 FELDER FÜR EINE GEMEINSAME ZUKUNFT



VON BRIGITTA
HAGER

Nach einem umfassenden Strategie- und Strukturprozess gestaltet ein neu formiertes Team seine gemeinsame Zukunft und erweitert durch die syntaktische Arbeit mit dem 15-Felder-Schema nach SySt® seine Möglichkeitsräume.

Beinahe zwei Jahre hatte der Strategie- und Strukturprozess einer in der D-A-CH-Region tätigen Bildungsorganisation gedauert. Der Weg aus der überreifen Differenzierungsphase wurde als sehr herausfordernd erlebt und die Antwort der Organisation auf ein höchst volatiles Marktumfeld lautete: Angebotsfokussierung, Regionalisierung und eigenverantwortliches Arbeiten.

Im Rahmen des Strukturprozesses wurde ein Team gebildet, das den Einsatz von KI bei Bildungsmaßnahmen, die Entwicklung eines Innovation-Hubs in Zusammenarbeit mit regionalen Partnerunternehmen und die KI-Qualifizierung seiner Mitarbeiter:innen entwickeln musste. Das Team umfasste 12 Personen, die bisher in anderen Unternehmensbereichen tätig waren (z.B. Team Human Resources) sowie 4 neue Mitarbeiter:innen.

2023 begann das neu formierte Team mit der eigenverantwortlichen Gestaltung seines Arbeitsbereichs und holte sich zu den Themen Strategie- und Teamentwicklung, Prinzipien und Tools der Selbstorganisation sowie Erarbeitung von Funktionsbildern eine externe Begleitung.

Zieldienliche Verbindung von Zeit-Fokus und Raum-Fokus

Den Kick Off des Entwicklungsprozesses bildete ein Workshop von 1,5 Tagen, bei dem das **15-Felder-Schema nach SySt®** als roter Faden diente.

Dieses Schema unterstützt in wunderbar kompakter, strukturierter und zugleich berührender Form die Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (Zeit-Fokus) mit dem inneren und äußeren Kontext der Organisation, des Teams oder von Einzelpersonen (Raum-Fokus).

Die syntaktische Arbeit mit dem 15-Felder-Schema nach SySt®

- bietet eine wertvolle Orientierung für das Erkennen von Mustern und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Zeiträumen und Kontexten
- erweitert das gemeinsame Bewusstsein für die Geschichte, aktuelle Situation und Zukunft einer Organisation
- macht den engen Zusammenhang zwischen äußeren und inneren Einflussfaktoren bewusst
- richtet den Fokus auf die Kraft der gemeinsamen Vision
- berührt viele Menschen durch die Würdigung des Bisherigen und der zur Verfügung stehenden Kompetenzen
- führt weg von einer möglichen Verstrickung in inhaltliche Details hin zu einem zieldienlichen ganzheitlichen Blick auf die großen Linien und Möglichkeiten

Workshopdesign

15-Felder-Schema nach SySt®

In Absprache mit der Teamleiterin und einem kleinen Vorbereitungsteam wurde der Workshop mit folgenden Elementen gestaltet:

• Tag 1 - Vormittag

Kennenlernen der (neuen) Kolleg:innen
Statements der Geschäftsführung und Teamleitung zur aktuellen Situation. Brainstorming zur aktuellen Markt- und Organisationssituation der Gesamtorganisation.

• **Tag 1 – Nachmittag**

Auf den Boden des Seminarraums waren 15 große Felder durch Klebestreifen markiert. Nach einer Einführung in das Schema bekam jede:r Mitarbeiter:in eine Unterlage mit prototypischen Fragen für jedes Feld, danach wurde der Zeithorizont definiert, der in der Vergangenheit betrachtet werden sollte (7 Jahre). Dann gingen jeweils 3 Personen aus den bisherigen Teams in die einzelnen Felder der Vergangenheit, besprachen die prototypischen Fragen und hielten ihre wichtigsten Aussagen auf A-4-Blättern fest. Die Blätter wurden in die jeweiligen Felder gelegt. Anschließend setzten sich alle um den Vergangenheitsraum und tauschten ihre Wahrnehmungen und Erinnerungen aus. Dies war eine sehr emotionale Phase, manch Trauriges oder Ärgerliches wurde zurückgelassen (Tod einer Kollegin, missglücktes Projekt, unsichere Marktlage usw.). Gleichzeitig wurden viele Ressourcen sichtbar, auf die die Teams stolz waren und die in der Gegenwart eine wichtige Brücke in die gemeinsame Zukunft bildeten.

• **Tag 2 – Vormittag**

Das Team versetzte sich durch eine geleitete Fantasiereise in eine Zukunft (2030), wo bereits gelungen war, was den höchsten Möglichkeiten des Teams und der einzelnen Personen entsprach und wo sich neue und ungeahnte Chancen auftaten.

Im nächsten Schritt bearbeiteten Kleingruppen die 9 Felder von Gegenwart, näherer und weiterer Zukunft. Der Ablauf war ähnlich wie beim 1. Nachmittag.

Die logische Grundstruktur des 15-Felder-Schemas nach SySt® hat das Team dabei unterstützt, in 1,5 Tagen ein kraftvolles und zieldienliches Zukunftsbild zu entwickeln. In einem intensiven, strukturierten, marktorientierten und zeitlich überschaubaren Prozess wurden beeindruckende Möglichkeitsräume erarbeitet, die für das Team die Basis für eine erfolgreiche Zukunft bildeten. 

Lebhaftes und anregendes Wandern durch Raum und Zeit

entierten und zeitlich überschaubaren Prozess wurden beeindruckende Möglichkeitsräume erarbeitet, die für das Team die Basis für eine erfolgreiche Zukunft bildeten. 

Quellen:

Andersch, J., Martin, O. (2023). Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hyposystemische Entwicklungsberatung. Heidelberg.
 Ferrari, E., I. Sparrer, M. Varga von Kibéd (2018). 9/12-Felder-Schema: Typische Anwendungen in Workshops- und Großgruppenveranstaltungen. In: E. Ferrari, I. Sparrer, M. Varga von Kibéd (2018). Workshops gestalten mit SySt®. Aachen.
 Sparrer, I. (2001). Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg.

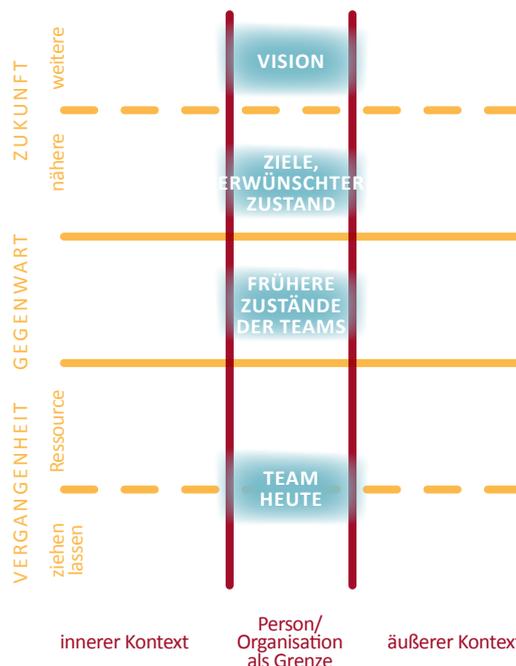
15-FELDER-SCHEMA NACH SYST® MIT BEISPIELN FÜR FRAGEN

Darstellung: Trigon Entwicklungsberatung nach SYST®

Was sichert unsere Zukunft?
 Welche neuen Strukturen und Prozesse brauchen wir, um auch künftig erfolgreich zu sein?
 Wie entwickeln wir Ideen für neue Produkte?

Welche Prozesse unterstützen uns? Welche Werte sind konkret im neuen Team lebendig?
 Was sind unsere Stärken?
 Wieweit unterstützen uns unsere Ressourcen?

Welche Kompetenzen, Werte haben uns erfolgreich gemacht?
 Auf welcher Erfahrung bauen wir auf? Gibt es vergangene Ereignisse, die wir hinter uns lassen möchten?



Welche für uns relevanten Entwicklungen zeichnen sich ab?
 Welche neuen Kundengruppen oder Kooperationspartnern könnten für uns interessant sein?
 Was zeigt sich in anderen Branchen?

Welche externen Rahmenbedingungen oder aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflussen uns?
 Auf welche Partner:innen können wir aktuell bauen? Welche Erwartungen an uns erleben wir?

Welche früheren Partner:innen oder Ereignisse bestimmen noch heute unsere Leistungen?
 Welche vergangenen Rahmenbedingungen waren besonders relevant?

„CREATING THE SPACE TO LEAD“

WAS KANN GANZHEITLICHE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG LEISTEN?



VON SUSANNE SKANDERA

Die Grundprinzipien Ganzheitlichkeit und Entwicklungsorientierung ziehen sich durch alle Trigon-Modelle und Methoden. Die neurowissenschaftliche Forschung bestätigt heute ihre Bedeutung für gelungene Entwicklungsprozesse. Was bedeutet das in der Praxis?

Eine zentrale Basis für unseren Zugang zur Führungskräfteentwicklung ist das dreigliedrige Menschenbild aus Körper, Seele und Geist. Es findet seine Entsprechung in den technisch-instrumentellen, sozialen und kulturellen Subsystemen der Organisation. Systemisch und ganzheitlich bedeutet, dass die einzelnen Elemente miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Aus den Wechselwirkungen ergeben sich Muster und die Eigenschaften des Ganzen sind nicht aus den Eigenschaften seiner Teile erkennbar. Entwicklungsbegleitung bedeutet also, auf verschiedenen Ebenen Muster zu erkennen und zu verändern, um „die vorhandenen Richtungskräfte zu fördern“ (Friedrich Glasl). Denn Menschen wie Organisationen sind fähig zur Selbststeuerung bzw. zur „Selbstschöpfung“, sie haben einen freien Willen und die Fähigkeit zur Verantwortung. Sie können Ziele bewusst wählen.

Wie sieht nun konkret ganzheitliche und entwicklungsorientierte Arbeit mit Führungskräften aus? Ein Grundprinzip ist die Unterscheidung

Die mentale und innere Entwicklung von Führungskräften ist zur wichtigen Aufgabe von Leadership und Management Development geworden.

menschlicher Bewusstseinsfunktionen in Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen sowie Handlungsgedanken (als Vorstufe des Handelns), wie in der Grafik abgebildet. Sie werden durch verschiedene methodische Zugänge angesprochen und gleichzeitig in ihrer Vernetzung begriffen.

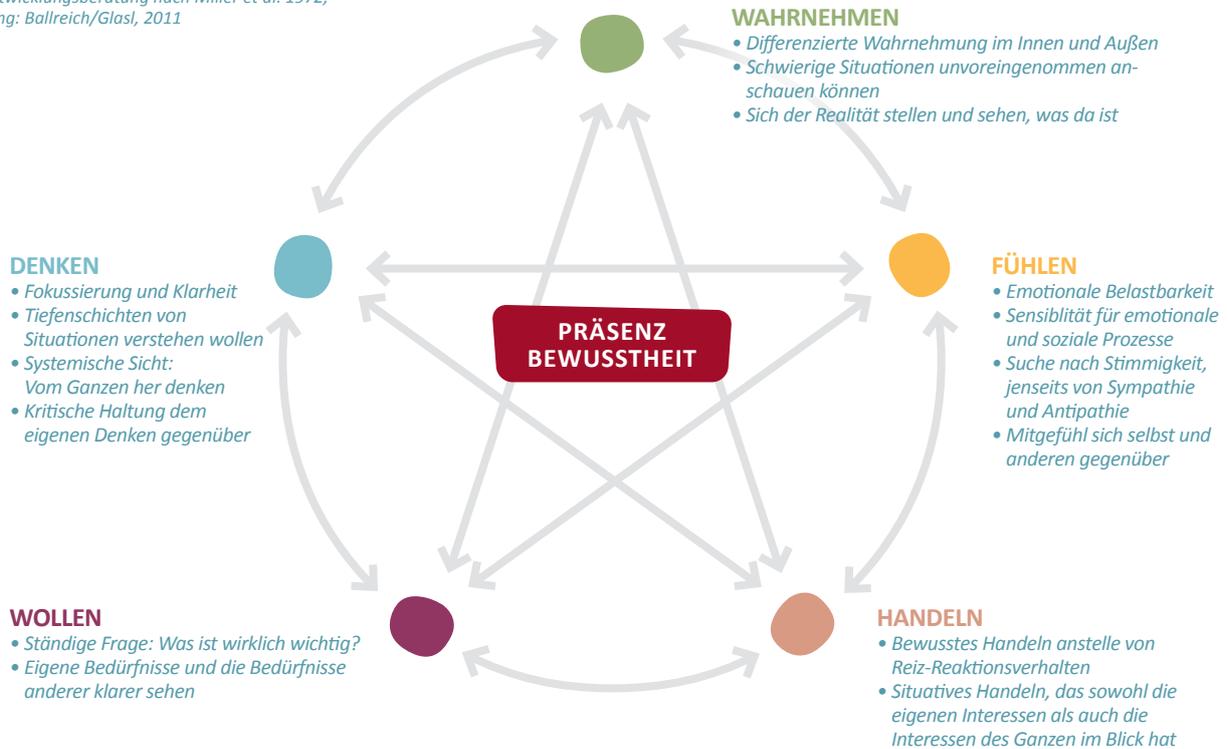
Künstlerische, szenische, metaphorische und körperorientierte Methoden wurden in den letzten Jahren durch achtsamkeitsbasiertes Bewusstseinstraining ergänzt.

Für Otto Scharmer ist das Bewusstsein der Führungskraft der „blinde Fleck“ der Führung. Wie steht es um die Qualität der Bewusstseinsprozesse der Führungskraft? Welche Muster und Automatismen bestimmen ihr Denken, Fühlen, Wollen und somit letztlich ihr Handeln? Wie kann es gelingen, individuelle und kollektive Muster und Bewusstseinsprozesse zu erforschen und in ihrer Qualität zu verändern? Das ist angesichts komplexer Zusammenhänge und Herausforderungen heute eine zentrale Frage. Die mentale und innere Entwicklung von Führungskräften ist zur wichtigen Aufgabe von Leadership und Management Development geworden.

In Führungstrainings nutzen wir daher Übungen aus der Achtsamkeitsmeditation, körperorientierte und kreative Methoden und verbinden sie mit erprobten Führungstools. Hier einige Beispiele: Die Übung „fokussierte Aufmerksamkeit“ erhöht die Fähigkeit zur Konzentration und Steuerung der eigenen Aufmerksamkeit (Wahrnehmen). Gleichzeitig fördert sie die differenzierte Beobachtung der Vorgänge im eigenen Bewusstsein, die durch die anschließende Reflexion verstärkt wird (Denken). „Offenes Gewahrsein“ ermöglicht, intuitive und kreative Prozesse zu stärken (alle Bewusstseinsfunktionen). Die „Mitgefühlsmeditation“ erhöht nachweislich die Fähigkeit zur Empathie mit sich selbst und anderen (Fühlen, Wollen). Körperorientierte Übungen (z.B. Body Scan) fördern eine differenzierte eigene Körperwahrnehmung und damit Präsenz und Stressabbau (Wahrnehmen, Fühlen). Durch solche konkreten erfahrungs- und trainingsbasierten Übungen lassen sich automatisierte Muster im Denken, Fühlen und Wollen erkennen und verändern. Führungspräsenz und

WELCHE FÄHIGKEITEN KÖNNEN FÜHRUNGSKRÄFTE DURCH GANZHEITLICHES UND ACHTSAMKEITSBASIERTES TRAINING ENTWICKELN?

Trigon Entwicklungsberatung nach Miller et al. 1972, Darstellung: Ballreich/Glasl, 2011



-bewusstheit werden gestärkt. Dadurch geschieht die Anwendung professioneller Führungstools zu Selbstführung, Kommunikation, Konflikt oder Teamführung aus einer Haltung der Besonnenheit und Übersicht, der Fähigkeit zur Einfühlung und der bewussten Entscheidung (Handeln).

Führungskräfteentwicklung bedeutet den individuellen Gestaltungs- und Verantwortungsraum – den „Raum für Führung“ – zu erweitern.

Neuere Forschung zur Neuroplastizität des Gehirns hat gezeigt, dass *Mindfulness* Training neben der Aufmerksamkeitssteuerung auch die Emotionsregulation, den Umgang mit Stress und das soziale Miteinander verbessern kann (vgl. die Forschungsarbeit von Britta Hölzel).

Die wissenschaftliche Erforschung der Wirksamkeit des ganzheitlichen und achtsamkeitsbasierten Ansatzes hat mit der neurobiologischen Forschung an Bedeutung gewonnen. Bereits vor über 20 Jahren wies der Neurowissenschaftler und Arzt Antonio Damasio (2002) mit umfangreichen Untersuchungen die zentrale Rolle von Emotionen und Körperreaktionen für Selbstführung und -steuerung nach. Die Fähigkeit, angemessene Entscheidungen zu treffen, Prioritäten zu setzen, Risiken einzuschätzen oder mit anderen adäquat umzugehen ist gestört, wenn das Gehirn nicht auf emotionale Zentren zurückgreifen kann.

Ein Trainingsansatz, der die differenzierte Wahrnehmung von Körpersignalen, Emotionen und Gedanken verbindet und daraus bewusstes Handeln ableitet, stärkt die Selbstführungskompetenz von Führungskräften. Ganzheitliche Führungskräfteentwicklung bedeutet demnach, diese vernetzten Ressourcen zu nutzen und dadurch den individuellen Gestaltungs- und Verantwortungsraum – kurz den „Raum für Führung“ – zu erweitern. 

Literatur:

Bauer, J. (2015): *Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens.*

• Damasio, A. (2002): *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins.*

• Goleman, D. (2013): *Konzentriert Euch. Eine Anleitung zum modernen Leben.*

• Hölzel, B. und Brähler, C., Hgg. (2015): *Achtsamkeit mitten im Leben. Anwendungsgebiete und wissenschaftliche Perspektiven.*

• Marturano, J. (2015): *Mindful Leadership: Creating the Space to Lead.*

• Scharmer, O. (2009): *Theory U – Leading from the Future as It Emerges*

LITERATURTIPP

VON HANNES PIBER

Julia Andersch und Oliver Martin

LANDKARTEN DER TRANSFORMATION

Syntaktisch-hyposystemische Entwicklungsberatung

Dieses Buch verbindet drei in der Beratung bekannte und erfolgreiche Ansätze:

- Die von Friedrich Glasl entwickelte Konzeption einer ganzheitlich-evolutionären Organisationsentwicklung.
- Die von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelten Systemischen Struktur aufstellungen, bei welchen eine transverbale Sprache und logische Grundstrukturen zum Einsatz kommen.
- Gunther Schmidts hyposystemischen Ansatz, der sich auf einer grundsätzlichen Ebene damit beschäftigt, wie therapeutische und Beratungsprozesse gestaltet werden können.

Mit der vorliegenden „Verbindung“ der drei Konzepte ist ein originärer integrativer Ansatz entstanden. Es ist viel mehr als eine Erweiterung oder Ergänzung um interessante Inhalte. Julia Andersch und Oliver Martin ist es gelungen, mit ihren „Landkarten der Transformation“ selbst eine Transformation herbeizuführen. Die entstandene Emergenz wird deutlich im Mehr des „Ganzen“ gegenüber den „Teilen“. Der vorliegende Ansatz weist z.B. bezüglich Ganzheitlichkeit eine größere Differenzierung und Integration auf. Entwicklung vollzieht sich im Wechsel von Differenzierung und Integration. So gesehen, kann die Konzeption der Landkarten der Transformation die von Trigon vertretene Prozessberatung auf eine weitere Stufe heben.

Die „Landkarte der Transformation“ besteht aus vier „zentralen Modellen“: das Trigon Systemkonzept, die Entwicklungsphasen von Organisationen, das Modell der sieben Basisprozesse und die Systemprinzipien. Diese Modelle werden kompakt und mit der nötigen Tiefe dargestellt.

Sie wirken lebendig und kraftvoll, was den vielen praktischen Beispielen sowie der Verwendung von Archetypen und logischen Grundstrukturen geschuldet sein dürfte.

Die „eigentliche“ Karte wird durch eine Legende ergänzt, die beschreibt, wie die Karte verwendet werden sollte, nämlich syntaktisch, hyposystemisch und kurativ. Es gibt noch eine dritte, tiefere Schicht. Diese enthält Grundanschauungen, die der Landkarte zugrunde liegen: ganzheitlich, systemischer, evolutionär und potenzialentfaltend.

Das Navigieren mit den Landkarten wird lebendig und gut nachvollziehbar dargestellt. Aus jeder Schicht werden Fragen abgeleitet, die für die Gestaltung des OE-Prozesses wichtig sind. Es ist erstaunlich, wie viel durch diese Fragen und einer syntaktischen Beratung bereits bei der Auftragsklärung erreicht werden kann.

Julia Andersch und Oliver Martin fokussieren auf die Anwendung und bringen in einem eigenen Kapitel vier interessante Praxisfälle. Dadurch wird die Kraft und die Ganzheitlichkeit dieses integrativen Ansatzes deutlich.

Der praxisorientierte Mensch wird sich noch über eine Sammlung bewährter logischer und archetypischer Formate freuen – eine wahre Fundgrube!

Herzlichen Glückwunsch und vielen Dank für den spannenden und wesentlichen Entwicklungsschritt der Prozessberatung.



GLASLS GLOSSE



In den 55 Jahren meines bisherigen Beraterlebens gab es viel konjunkturelles Auf und Ab, was immer wieder neue Anforderungen an die Beratung bedingte. Dabei wurde auch mein Credo als Entwicklungsberater vor grundsätzliche Dilemmata gestellt. Einige der wichtigsten spreche ich jetzt an.

Dilemma 1: Wie gelingt den Klient:innen eine authentische Zielfindung? Oft war ich erstaunt, dass die maßgeblichen Menschen im Klientensystem keine klare Vorstellung hatten, wohin die von ihnen angefragte Beratung führen sollte. Einige schlugen deshalb vor, ich könnte ihnen aufgrund meiner Beratungserfahrung mit anderen Organisationen sicher überzeugende Visionen und Ziele liefern – auch wenn diese nicht ganz ihre eigenen wären. In solchen Situationen musste ich mich darauf besinnen, dass das Wollen der Menschen weitgehend in tieferen, unterbewussten seelischen Bereichen wurzelt. Deshalb kann nur die Verbindung rationaler und intuitiver Arbeitsformen hilfreich sein, Ziele ins Bewusstsein zu heben. Und nachdem das gelungen ist, habe ich als Entwicklungsberater Fragen zu unbequemen Themen zu stellen und auf mögliche Konsequenzen von Entscheidungen zu schauen, die gerne ausgeblendet werden. Erst dann können die Entscheider:innen Verantwortung übernehmen für ihre Ziele und die Unternehmensentwicklung ist ihre Entwicklung.

Dilemma 2: Wie gehen Berater:innen mit ihren Konzepten und Methoden um? Als vor vielen Jahren Trude Kalcher, Hannes Piber und ich das Buch „Professionelle Prozessberatung“ herausgaben, publizierten wir darin verschiedene Trigon-Organisationsmodelle, Prozesskonzepte und praktische Methoden so konkret, dass Leser:innen sie selbständig anwenden können. Da schrieb mir der Berater einer konkurrierenden Consultingfirma und fragte, wie man nur so dumm sein kann, so billig seine Produktionsmittel zur Verfügung zu stellen, dadurch werde ja keine Beratung mehr gebraucht. Meine Antwort war, dass unsere wissenschaftsgestützten Modelle und Methoden uns Berater:innen ermöglichen, in der komplexen sozialen Wirklichkeit mit den Klient:innen ein Vorgehen zu finden, das ihrer Einmaligkeit gerecht wird. Aber es ist uns gleichermaßen

wichtig, unser kognitives Rüstzeug nicht als Geheimwissenschaft zu hüten, sondern den Klient:innen für selbstständiges Arbeiten zur Verfügung zu stellen. Das soll sie befähigen die Denkmodelle zu reflektieren, nach denen sie ihre Organisation im Laufe der Zeit – bewusst oder implizit – gestaltet haben. So können sie periodisch selbstkritisch hinterfragen, inwieweit ihre bestehende Organisation noch den gegenwärtigen externen und internen Anforderungen entspricht. Das ermöglicht ihnen, Führung und Organisation übereinstimmend mit ihrer Sinn- und Wertorientierung zu gestalten und zu entscheiden, ob sie sich von Beratung unterstützen lassen und wofür. Denn die Befähigung von Menschen und Organisationen zur Selbsterneuerung ist das oberste Ziel der Entwicklungsberatung.

Friedrich Glasl



BERATUNGSANGEBOTE

Kulturelle Transformation durch ziel-weg-stimmige Systemgestaltung

Um das sogenannte Mindset eines Unternehmens weiterzuentwickeln, braucht es nebst der vertieften Auseinandersetzung mit der Identität und Kultur eine ziel-weg-stimmige Gestaltung von Leistungsprozessen, Funktionen und Aufbaustrukturen, so dass Führungskräfte und Mitarbeitende in ihrem täglichen Tun in die erwünschte Verhaltensrichtung durch die organisationalen Rahmenbedingungen unterstützt werden. Dadurch werden nachhaltige Handlungsveränderungen bewirkt.

Sinnstiftende Strategie- und Unternehmensentwicklung

Um in komplexen unternehmerischen Umfeldern die Kernpunkte zu identifizieren, die einen entscheidenden Unterschied machen, braucht es die Fokussierung auf die grundlegenden Strukturen und Muster eines Unternehmens. Dabei ist es wichtig, die vorhandenen Stärken einer Organisation zu identifizieren und für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen so zu nutzen, dass sinnstiftende und marktfähige Ausrichtungen und Innovationen entstehen.

Gestaltung von zieldienlichen Leistungsprozessen und tragfähigen Aufbaustrukturen

Eine ganzheitliche Organisationsentwicklung ist in der Lage, aufgrund einer klaren

kulturellen und strategischen Ausrichtung, die sogenannten harten Faktoren systemisch stimmig zu gestalten, so dass schlanke und zieldienliche Leistungsprozesse erarbeitet werden können und eine diese ermöglichende und gleichzeitig tragfähige Aufbaustruktur entwickelt werden kann.

Ganzheitliche Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle in der Weiterentwicklung einer Organisation. Dabei geht es um die Entwicklung von Haltungen und der Persönlichkeit, gleichzeitig ist es entscheidend, dass Führungsentwicklungsprogramme an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind und die Gestaltung der zentralen Leistungsprozesse unterstützen.

Potenzialentfaltende Personalentwicklung

Mitarbeitende in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und dies mit den Werten und Zielen eines Unternehmens zu verbinden, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gelingende Transformationsprozesse. Eine auf Ressourcen und Potenziale ausgerichtete Personalentwicklung verbindet die individuellen Bedürfnisse und Einzigartigkeit der Menschen mit den unternehmerischen Notwendigkeiten, so dass die Vielfältigkeit für das Erreichen gemeinsamer Ziele genutzt werden kann.

STANDORTE

TRIGON BÜRO GRAZ

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

TRIGON BÜRO KLAGENFURT

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

TRIGON BÜRO LUZERN

Spannortstrasse 7
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

TRIGON BÜRO MÜNCHEN

Trausnitzstraße 8
81671 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

TRIGON BÜRO SALZBURG

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

TRIGON BÜRO WIEN

Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung reg.
Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020
Graz | Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungs-
beratung | Redaktion: Oliver Haas,
Brigitte Huemer, Martina Scheinecker
| Satz: Tom Ogris, majortom.at

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

finden Sie laufend unter:
www.trigon.at
www.trigon.de
www.trigon-schweiz.ch

