

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.

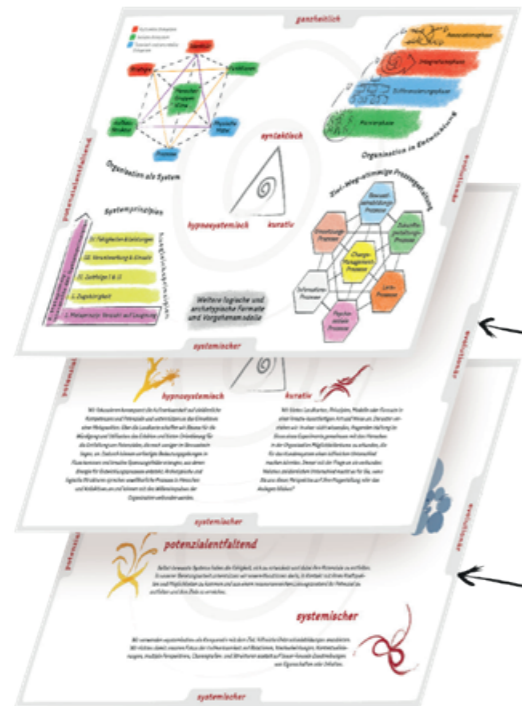
Diese Überlegungen einer mehrschichtigen Landkarte ermöglichen es, Haltungen in Führung und Beratung und in der Anwendung von Modellen über Prinzipien bewusst und explizit zu machen, so dass dazu ein Dialog stattfinden und mit Modellen und Instrumenten zielweg-stimmiger gearbeitet werden kann. Auch tragen 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, die 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 Wertehaltungen. Die Bearbeitung der Konflikte muss also nicht unbedingt in der sozialen Dimension stattfinden, sondern kann evtl. erfolversprechender 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 zielführend 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 zielführende Handlungslogiken zu entwickeln.



Potenzialfaltend: 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 Lustersog erzeugen und ungenutzte Potenziale entfalten kann.



Systemischer: Es ist nützlich in Führung und Beratung den Fokus der Aufmerksamkeit auf Relationen, Wechselwirkungen, Kontextualisierungen, multiple Perspektiven, Choreografien und Strukturen zu richten und ziel-

dienliche Unterschiede zu bilden, anstatt linearkausale 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.

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 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.

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

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



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.

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.

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

LANDKARTE DER TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN

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

