

*30 Jahre* Umgang mit Spannungsfeldern





## Editorial

# Liebe Leserin, lieber Leser!

Spannungsfelder sind eine Grundgegebenheit der Welt in der wir leben. Der Duden definiert sie als *Bereich mit unterschiedlichen, gegensätzlichen Kräften, die aufeinander einwirken, sich gegenseitig beeinflussen und auf diese Weise einen Zustand hervorrufen, der wie mit Spannung geladen zu sein scheint.*

Spannung und Spannungsfelder finden sich als wesentliche Elemente in der Physik ebenso wie in der Biologie, Evolutions- und Systemtheorie, in Psychologie, Soziologie, Kunst, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.

Spannungsfelder sind auch eine wesentliche Voraussetzung und ein Motor für die Weiterentwicklung von Menschen, Organisationen und Gesellschaften: Leidensdruck weg von Bisherigem auf der einen Seite, Visionskraft hin zu zukünftigen Möglichkeiten auf der anderen, sowohl bezogen auf interne Dynamiken, wie auf Umbrüche in den Rahmenbedingungen, etwa auf Märkten und bei den Kundenanforderungen.

Menschen und Organisationen werden immer kompetenter im Umgang mit Komplexität. Das wird voraus-

sichtlich dazu führen, dass sich auch die Fähigkeit des Managements mit Spannungen umzugehen in Zukunft weiter und weiter differenzieren wird.

Ein würdiges und in vieler Hinsicht grundlegendes Thema also für die vorliegende Jubiläumsausgabe zum 30. Geburtstag der Trigon Entwicklungsberatung.

Mehrere Beraterinnen und Berater von Trigon beschäftigen sich in einem dreijährigen Forschungsprozess mit dem Umgang mit Spannungsfeldern. Im vergangenen März fand dazu ein dreitägiges Symposium in Salzburg statt. Die Keynote-Speaker der Veranstaltung kommen in dieser Ausgabe der Trigon Themen mit eigenen Beiträgen zu Wort.

Die Artikel gliedern sich dabei nach vier grundlegenden Prinzipien für einen hilfreichen Umgang mit Spannungsfeldern. Der Artikel *Grundprinzipien im Umgang mit Spannungsfeldern* gibt dazu einen Überblick.

Eine spannende Lektüre wünschen Ihnen  
Marlin Voß und Johannes Narbeshuber. 

In Spannungsfeldern Entwicklung gestalten. Ein Trigon-Forschungsprojekt... 03
Grundprinzipien im Umgang mit Spannungsfeldern. Eine Einführung..... 05
Aus Spannung wird Energie. Ein Fallbeispiel..... 07
Von der Transformation unseres ökonomischen Denkens..... 09
Utilisation. Vom Nutzen des "Vorhandenen" ..... 11
Geborgen im Ungewissen, auf den Schultern von Riesen..... 13

How people deal with uncertainty and ambiguity..... 15
Change-Management ist Polarity-Management..... 17
Sinngebung als Balancierungs- und Entscheidungshilfe in Spannungsfeldern..... 19
30 Jahre Trigon. Gestern, heute, morgen..... 21
Literaturtipp ..... 23
Cartoon ..... 23
Trigon-Angebote ..... 24

Spannungsfelder werden häufig als Belastung erlebt, die Entscheidungen erschweren. Doch welche kreativen Potenziale sind darin enthalten? Was kann im Umgang mit Spannungsfeldern hilfreich sein?



I. Bieringer

Ingo Bieringer

## In Spannungsfeldern Entwicklung gestalten. Ein Trigon-Forschungsprojekt

Vor drei Jahren fragten wir uns, welche Themen uns in der Beratung regelmäßig begegnen, zu denen wir ausführlich forschen wollen. Rasch waren wir uns einig: das Arbeiten mit und in Spannungsfeldern. Denn in Projekten zur Organisationsentwicklung, in Mediationen wie auch im Coaching sind wir regelmäßig mit Dynamiken beschäftigt, in denen Menschen und Organisationen mit scheinbar unlösbaren Gegensätzen und Widersprüchen ringen. Zwei Fragen markieren seither unser Erkenntnisinteresse:

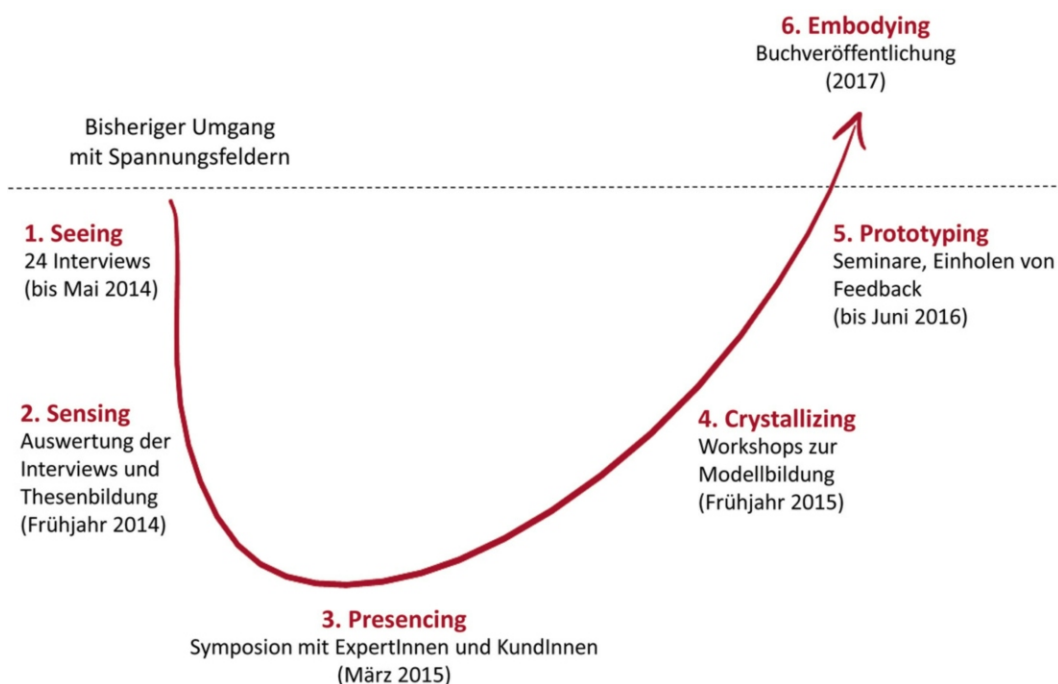
1. Wie kann das in Spannungsfeldern enthaltene kreative Potenzial genutzt werden? Wie können wir sowohl die konflikt- und problemorientierte Seite als auch eine lösungs- und ressourcenorientierte Perspektive einnehmen? Was kann für Menschen und Organisationen dabei hilfreich sein?

2. Wie kann es gelingen, in Spannungsfeldern offen zu sein und gleichzeitig klare Standpunkte zu beziehen und somit Beliebigkeit zu vermeiden?

Selbstverständlich gibt es bereits eine Reihe von Modellen und Zugängen, die den Umgang mit Spannungsfeldern beschreiben. Aber: häufig wird dies unter einem problemorientierten, defizitären Aspekt getan. Wir wollen in unserem Projekt Möglichkeiten entwickeln, die darüber hinaus gehen. In Anerkennung der Tatsache, dass multiple Spannungsfelder eine Realität wie auch eine zentrale Herausforderung für die Zukunft sind, geht es uns vielmehr darum, Kreativität und Freude am Umgang mit Spannungsfeldern zu untersuchen und zu entwickeln.

Das Projekt ist als Presencing-Prozess (Otto ▶

Wie kann man scheinbar unlösbare Widersprüche gestalten?



Das Forschungsprojekt ist als Presencing-Prozess konzipiert

Bei Entscheidungen den Sinnbezug erkennen

Scharmer) konzipiert. Wir haben diese Vorgehensweise gewählt, da sie uns als die am besten zu unserem Forschungsthema passende erscheint. Wir wollen Neues generieren und dabei das Denken, Fühlen und Wollen gleichermaßen berücksichtigen.

#### Seeing: Interviews

In diesem Schritt ging es uns um die unvoreingenommene Öffnung hin zu konkreten Erfahrungen, um das präzise Wahrnehmen von Gedanken und Gefühlen von Menschen mit durchaus unterschiedlichen Hintergründen. Welche Spannungsfelder erleben Menschen? Was beschäftigt sie vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Tätigkeit? Wen und was erleben sie dabei als unterstützend? Dazu führten wir 24 Interviews mit Personen aus Wirtschaft, Politik, Kultur, Wissenschaft und Beratung. Es war für uns eindrucksvoll, wie zentral das Thema für die Interviewten in den unterschiedlichsten Kontexten ist.

#### Sensing: Kreative Auswertung

In der nächsten Phase werteten wir das umfangreiche Interviewmaterial aus. Wir näherten uns dieser Herausforderung nicht nur rational, sondern entwickelten auch eine *Öffnung des Fühlens* (Scharmer). In Workshops arbeiteten wir dazu mit kreativen Methoden, um auch zu erleben, welche Gefühle mit anderen Perspektiven verbunden sind und welche Empfindungen und Dynamiken entstehen, wenn wir uns tatsächlich in ein Spannungsfeld hineinbegeben (und nicht nur darüber sprechen). Im Zuge dieser intensiven gemeinsamen Arbeit entwickelten wir erste Hypothesen. Und eine Frage ist zunehmend in den Mittelpunkt gerückt: Was kann dabei hilfreich sein und Orientierung geben?

#### Presencing: Internationales Symposium


Beim internationalen Trigon-Symposium im März 2015 präsentierten und diskutierten wir diese Thesen mit 170 Teilnehmenden. Als Keynote-Speaker traten Friedrich Glasl, Otto Scharmer, Susanne Cook-Greuter und Gunther Schmidt auf. Einen ausführlichen Bericht dazu finden Sie auf [www.trigon.at](http://www.trigon.at). Die besondere Qualität der Presencing-Phase ist das *individuelle und kollektive Gewahr-*

*werden der tieferen Quellen unseres Selbst* (Otto Scharmer): Wie kann ich werden, wer ich tatsächlich bin? Und wofür bin ich hier? Wofür arbeite ich? Im Durchleben dieser Phase findet eine Öffnung des Wollens statt.

Während des Symposiums war das gemeinsame Suchen nach dem *succus* regelmäßig spür- und erlebbar. Immer wieder wurde auf die jeweils konkreten Zusammenhänge aufmerksam gemacht, innerhalb derer Spannungsfelder erst relevant werden. Immer wieder wurde betont, dass es bereits eine Leistung sei, ein Spannungsfeld als solches überhaupt zu erkennen beziehungsweise zu erleben. So haben sich im Zuge der Auswertung der Interviews und des Symposiums auch unsere beiden Ausgangsfragen gewandelt. In den Mittelpunkt des Interesses rückte der Sinnbezug (siehe auch den Beitrag von Oliver Martin). *Der Sinnbezug ist die Voraussetzung, dass ich eine Entscheidung als befriedigend erlebe* (Friedrich Glasl). Gleiches gelte für Veränderungsprozesse in Organisationen. Auch Gunther Schmidt rückte das *Wechselspiel zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft* in den Mittelpunkt und stellte dabei fest, dass das Bewusstsein um die eigene Begrenzung erst Potenziale freisetzen kann: *Liebevoller Umgang mit der eigenen Endlichkeit statt Botox*.

#### Ausblick

In den kommenden Monaten werden wir Modelle und Methoden zur kreativen Nutzung von Spannungsfeldern weiter entwickeln. Dies wird in Workshops und Seminaren geschehen, wobei uns der Charakter des Experimentierens besonders wichtig ist (Crystallizing). Wir wollen dabei nicht die letzte Antwort auf die Fragen finden, sondern die unterschiedlichen Zusammenhänge berücksichtigen, in denen Spannungsfelder mit ihren vielfältigen und kreativen Räumen wirksam sind. Die Erfahrungen und Rückmeldungen fließen wiederum in die Modellbildung ein (Prototyping).

Die Ergebnisse und Erfahrungen werden in einer Publikation veröffentlicht, deren Erscheinen für 2017 geplant ist. Über Ihre Anregungen, Aktivitäten und Ermunterungen freuen wir uns! 

Die Würdigung von Begrenzung und Endlichkeit setzt Potenziale frei

Die vorliegende Ausgabe der Trigon Themen ist nach vier Grundprinzipien gegliedert, die im Umgang mit Spannungsfeldern hilfreich sind. Hier ein Überblick, wie sie zusammenhängen.



J. Narbeshuber

Johannes Narbeshuber und Marlin Voß

## Grundprinzipien im Umgang mit Spannungsfeldern. Eine Einführung.



M. Voß

Wenn sie überleben wollen, müssen Menschen und Organisationen immer wieder Bewährtes, Vertrautes loslassen. Die Erfolgsrezepte einer bestimmten Entwicklungsphase werden irgendwann unweigerlich zum Hindernis für den nächsten Entwicklungsschritt. Immer wieder müssen wir uns – als Einzelne und gemeinsam – neue Fähigkeiten und Herangehensweisen erarbeiten, uns auf noch Unbekanntes einlassen.

Auch wenn dieser Prozess durchaus lustvolle, spannende Seiten haben kann, bringt er in aller Regel auch Schmerzhaftes und Anstrengendes mit sich. Keine Weiterentwicklung ohne Krise, die uns deutlich macht: So geht es nicht weiter. Es ist Zeit für etwas Neues.

Die Energie für Veränderung entsteht nach unserem Verständnis dadurch, dass wir Spannungsfelder erleben – in uns selbst und in unserem Umfeld (Glasl und Lievegoed, 2011).

Wie wir mit diesen Spannungsfeldern umgehen, entscheidet in einer Krise alles: Durchbruch oder Zusammenbruch sind oft nur einen Schritt breit voneinander entfernt. Eine Krise beinhaltet beides gleichermaßen – Chance und Gefahr.

### Spannungsfelder auf mehreren Ebenen

Wesentlich in der Begleitung von Entwicklungsprozessen ist für uns dabei, dass Spannungen auf mehreren Ebenen erfolgreich bewältigt werden müssen: Krisen auf der individuellen Ebene, im Zwischenmenschlichen und auf Organisationsebene entsprechen und beeinflussen sich in aller Regel wechselseitig.

Um das am Beispiel vieler Gründergeschäftsführer/-innen zu illustrieren: Über Jahre haben sie ihr Unternehmen aufgebaut, Lebenszeit, Geld und Energie investiert, die Firma war *ihr Baby*. Mit Herzblut, Spontaneität, viel Improvisation, direkter Kommunikation, Gespür für Markt und Kun-

dinnen und Kunden waren sie der wesentliche Motor für die erfolgreiche Entwicklung der Organisation. Am Ende der Pionierphase führen *genau diese Erfolgsrezepte* zunehmend zu übergroßer Abhängigkeit von der Pionierpersönlichkeit, zu unklaren Prozessen und Zuständigkeiten, Chaos und Frustration.

Diese Krise kann genutzt werden, um in den entstehenden Spannungsfeldern neue Antworten und Lösungen zu finden. Polaritäten, wie *Was ist zu bewahren – was ist zu verändern?* oder *Was ist erwünscht – was ist eigentlich machbar?* treten nun in den Vordergrund (siehe auch den Artikel von Fritz Glasl in dieser Ausgabe).

Wenn das gelingt, ist der Weg frei für eine grundlegend neue Entwicklungsphase, die Differenzierungsphase. In dieser steht die Entwicklung von Strukturen, Standards, klaren Regeln, Prozessen und Zuständigkeiten im Vordergrund. Das Unternehmen wird dadurch auch unabhängiger von Einzelpersonen. Dieser Entwicklungsschritt in die Differenzierungsphase bringt enorme neue Möglichkeiten für das Wachstum der Organisation und für die Bewältigung komplexer Aufgaben, die davor undenkbar gewesen wären. Der Schritt bedeutet aber auch eine enorme Herausforderung für die Organisation als Ganzes – und ebenso für die einzelnen Menschen in ihr, allen voran für die Gründerfigur.

Für sein Gelingen helfen folgende Erfolgsfaktoren, nach denen auch die Beiträge dieses Hefts gegliedert sind:

### 1. Bewusstsein für Spannungsfelder entwickeln

Gründerpersönlichkeiten bringen meist mehr und konstruktivere Veränderungsenergie auf, wenn ihnen klar wird, dass sie mit einem *Mehr des Selben* ihr Lebenswerk letztendlich zu Grunde richten würden. Dass es in den *phasenimmanenten* ►

Spannungsfelder auf individueller, zwischenmenschlicher und organisationaler Ebene entsprechen und beeinflussen sich wechselseitig

Der Entwicklungsstand im Bewusstsein der obersten Führung ist entscheidend für die Entwicklungsmöglichkeiten der ganzen Organisation

Jede Seite bringt legitime Interessen ein. Diese zu sehen und anzuerkennen hilft

*Spannungsfeldern* in Zukunft grundlegend andere Antworten geben wird müssen. Der Pol *Standardregelungen* wird zum Beispiel stärker werden als sein bisher dominierender Gegenpol *Situatives Handeln*. Wesentlich dabei ist, dass dem Gründer/der Gründerin auch deutlich wird, was diese Spannungsfelder auf einer persönlichen Ebene bedeuten. Etwa, wie das Gefühl von Lebendigkeit, Entscheidungskraft und Unentbehrlich sein im Widerstreit stehen wird mit der Selbstdisziplin, sich zurückzunehmen, Hierarchien zu respektieren, Vertrauen in andere zu wagen.

Der Entwicklungsstand im Bewusstsein der obersten Führung ist der limitierende (oder ermöglichende) Faktor schlechthin für die Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation, darin sind wir uns zum Beispiel mit Frederic Laloux (2014) einig. Das gilt für den Übergang in die Differenzierungsphase ebenso wie für alle weiteren Phasen. Ein tiefgreifendes Umdenken und Umlernen ist auch für die anderen Menschen im Unternehmen erforderlich. Ein entsprechendes Bewusstsein hilft auf allen Ebenen.

## 2. „Schwierige“ Seiten würdigen und nutzen

Ein wesentliches Merkmal von Konflikten ist es, dass eine (die jeweils andere) Seite, eine Qualität abgelehnt und abgewertet wird. Auch dies trifft auf der persönlichen Ebene ebenso zu wie auf der Ebene von Teams und Organisationen. Ungeahnte Bereitschaft und Energie können frei werden, sobald alle Perspektiven wahrgenommen und ihre legitimen Interessen gewürdigt wurden. Für die Gründungspersönlichkeit in unserem Beispiel könnte das bedeuten, dass sie sowohl ihr Bedürfnis, festzuhalten und ihre Sorge vor Kontrollverlust artikuliert und als berechtigt anerkennen kann als auch ihren Wunsch nach Veränderung und nach Eigeninitiative ihrer Führungskräfte. Das hilft bei der Bewältigung starker innerer Konflikte ebenso wie in den – erwartbaren – Konflikten mit Führungskräften und Mitarbeitenden. Auf organisationaler Ebene bedeutet dieses Prinzip zum Beispiel die Würdigung des Bisherigen, das ja die unabdingbare Basis für das Neue darstellt und die gleichzeitige Würdigung des Muts und der Energie für die Veränderung.


## 3. Spezifische Spannungsfelder in und zwischen Entwicklungsphasen verstehen

Wie Ken Wilber, Susanne Cook-Greuter, Robert Keagan und viele andere deutlich machen, entwickelt sich das menschliche Bewusstsein in Phasen, innerhalb derer es spezifische Gesetzmäßigkeiten

und Schwerpunkte gibt und zwischen denen krisenhafte Übergangsprozesse stattfinden. Das selbe zeigt sich in der Entwicklung von Organisationen (wie etwa in unserem Beispiel für die Pionierphase und die Differenzierungsphase). Ein klares Bild dazu hilft zur Orientierung und beim Finden eigenständiger, authentischer Lösungen der Beteiligten.

## 4. Inmitten unauflöslicher Spannungsfelder klar und mutig entscheiden

Wesentlich für das Verständnis von Spannungsfeldern ist, dass sie nicht aufgelöst werden können. Die Polaritäten von Werden und Vergehen, von Zentralisierung und Dezentralisierung, von Kontinuität und Wandel etc. lassen sich nicht zugunsten eines Pols *entscheiden*, da beide Seiten wichtig sind. Das ist auch bei Multipolaritäten wie etwa Freiheit – Gleichheit – Geschwisterlichkeit so (siehe auch die *Glaubenspolaritäten* nach Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer). In jeder neuen Situation, in jeder Entwicklungsphase muss eine neue Balance, müssen neue Lösungen und Entscheidungen gefunden werden.

Das Ergebnis eines kompetenten, innovativen Umgangs mit Spannungsfeldern ist dabei nicht der Kompromiss zwischen beiden Polen, sondern das Transformieren der Extremkräfte beider Seiten zu Stärken. Diese Stärken auf beiden Seiten gilt es in die Ausgeglichenheit zu führen und ins Konstruktive zu wandeln, in Coaching, Konfliktmanagement, Team- und Organisationsentwicklung gleichermaßen. 

## Literatur

- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2004). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung. Stuttgart
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München
- Schmidt, G. (2014). Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg
- Wilber, K. (2010). Naturwissenschaft und Religion. Die Versöhnung von Wissen und Weisheit. Frankfurt

Spannungsfelder in Organisationen sind nicht auflösbar, sehr wohl aber gestaltbar. Durch Bewusstseinsbildung und gezielte Arbeit in allen drei Subsystemen können dysfunktionale Konflikte erkannt und produktive Unterschiede genutzt werden.



G. Geyer

Gerd Geyer

## Aus Spannung wird Energie. Ein Fallbeispiel

Spannungsfelder wirken, auch wenn wir uns ihrer nicht bewusst sind. Wenn ihre Existenz anerkannt und die Unterschiedlichkeit und Qualität der Polaritäten bewusst wird, kann konstruktive Energie für den gemeinsamen Veränderungsprozess frei werden.

Der Produktentwicklungsprozess eines Maschinenbau-Unternehmens ist gekennzeichnet von einer Vielzahl von Polaritäten, die immer wieder und dynamisch ausbalanciert werden müssen:

### Polaritäten in der Produktentwicklung

- Innovationsorientierung der Designer/innen vs. Qualitäts-/Machbarkeitsorientierung der Entwickler/innen vs. Effizienzorientierung der Produktion vs. Kostenorientierung des Managements, kurzum eine multipolare Ziellandschaft
- Hochschulausbildung vs. Gelernte / angelernte Arbeiter/innen
- Direkte Kommunikationskultur vs. *minimalistische* Kommunikation

Für den Markterfolg ist die Qualität dieses Kernprozesses von zentraler Bedeutung. Es gibt daher einen ausgefeilten Entwicklungsprozess, in dem Produktions- und Servicemitarbeitende bereits in der Frühphase beteiligt werden, um die Produzierbarkeit und Wartbarkeit des Produkts sicher zu stellen.

Das Unternehmen erhielt massive Beschwerden von Hauptkunden wegen Lieferverzögerungen und unzureichender Produktqualität. Schnell wurden Konflikte zwischen der Entwicklungsabteilung (*arrogante Entwickler*) und Produktion (*sture Arbeiter*) als Ursache vermutet. Ein Konflikt-Workshop wurde vorgeschlagen.

Bei näherem Hinsehen zeigte sich aber, dass die eigentlichen Ursachen vielschichtiger waren: Die Entwickler sagten: *Wir entwerfen das, so gut wir können!* Die Produktion sagte: *15 Nietstellen – ein Irrsinn.* Der Musterbau meinte: *Wir haben uns schon gewundert...* Die Projektleiter riefen: *Keiner hört uns zu!* ▶

Ursachenforschung zur Bewusstseinsbildung



Austausch zur Lösung akuter Probleme

## Gezielte Arbeit in allen drei Subsystemen

Um die akuten Probleme zu lösen wurden in Workshops auf der Arbeits- und Führungsebene die unterschiedlichen Sichtweisen, Ziele, Erwartungen und Erfolgskriterien der verschiedenen Berufsgruppen ausgetauscht. Konkrete Verbesserungen wurden erarbeitet und im Verlauf der nächsten Monate umgesetzt.

Schon nach dem ersten Diagnose-Workshop stellen sich die beiden zuständigen Geschäftsführer aber die Frage: *Wenn da so viel schiefgelaufen ist, warum merken wir das erst jetzt? Was müssen wir dauerhaft ändern? Wie können die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte kleine Ungereimtheiten, Spannungen und Konflikte ansprechen und bearbeiten, bevor große Konflikte daraus werden?*

Die eigene Blindheit war erschreckend für das Management. Das echte Interesse und die persönliche Beteiligung der beiden Geschäftsführer waren die Basis für tiefer gehende Lösungen. Um dauerhafte Zuverlässigkeit zu erreichen (siehe auch Weick und Sutcliffe, 2010), muss die interne Kultur dazu auffordern, Probleme schnell zu sehen, über sie zu informieren und zu lösen. Es war klar, dass die zugrunde liegenden Spannungsfelder nicht aufzulösen waren. Die Organisation musste Wege finden mit ihnen konstruktiv umzugehen, d.h. den Beteiligten deutlich zu machen, dass es sich um unterschiedliche, berechnete Sichtweisen handelte und eine Suche nach der *Wahrheit* unsinnig war.

### Probleme und Spannungen rechtzeitig erkennen

Über einen Zeitraum von einem Jahr wurden diverse Maßnahmen geplant und umgesetzt, um sowohl *Antennen* zu entwickeln als auch Interventionen einzuleiten. Die Schritte setzen dabei in allen Subsystemen an:

#### Kulturelles Subsystem

Austauschprogramme ermöglichten es den Beteiligten das Selbstverständnis des Anderen zu erken-


nen: Servicekräfte verstehen, welche Werte im Produktdesign vorherrschen, Entwickler erleben den Effizienzdruck in der Produktion. Ziel ist es dabei nicht *eins zu werden* und reibungslos zu arbeiten, sondern vielmehr, die Unterschiedlichkeiten zu behalten, aber konstruktiv austragen zu können: Designer/innen müssen anders sein, aber sie müssen die Welt der Monteurinnen und Monteure sehen.

#### Soziales Subsystem

Wöchentliche Treffen wurden (wieder-) installiert, um übergreifende Lösungen zu finden. Entwickler, Arbeitsvorbereitung und Vorarbeiter der Produktion unternahmen Lernreisen an andere Standorte, um die Sensibilität zu erhöhen und alternative Lösungen kennen zu lernen.

#### Technisches Subsystem

Der Geschäftsführer ließ einen durchgängigen Problemeskalationsprozess für Projektleiter/innen bis hin zur Geschäftsführung sicher stellen. Im Musterbau wurde eine *Sammelwand* installiert, um Probleme des Produktes oder des Entwicklungsprozesses sofort festhalten und besprechen zu können.

Obwohl parallel dazu die Taktung in der Produktentwicklung eher noch gestiegen war, gelang es die Produktqualität aus Kundensicht und die interne Prozesszufriedenheit signifikant zu verbessern. Erfolgstreiber war dabei die klare Erkenntnis der Geschäftsführung: *Es genügt nicht, unsere Geschäftsprozesse beherrschen zu wollen, wir brauchen die Kultur und die Systeme, um das Unplanbare zu erkennen!* 

#### Literatur

- Faller, K. (2014). *Konfliktfest durch Systemdesign*. Stuttgart
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2010). *Das Unerwartete managen*. Stuttgart



Die Entwicklung ökonomischer Paradigmen war immer mit entsprechenden Veränderungen im gesellschaftlichen Bewusstsein verbunden. Heute steht die globale Gemeinschaft vor dem Umbruch vom Ego- zum Öko-systemischen Denken. Ein Ausblick.



O. Scharmer

Redaktionelle Zusammenfassung des Vortrags von Otto Scharmer

## Von der Transformation unseres ökonomischen Denkens

*Dr. Claus Otto Scharmer war Keynote-Speaker beim Trigon-Symposium zum Thema Spannungsfelder. Er ist Senior Lecturer an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT), Gründer des Presencing Institutes und Begründer der "Theory U".*

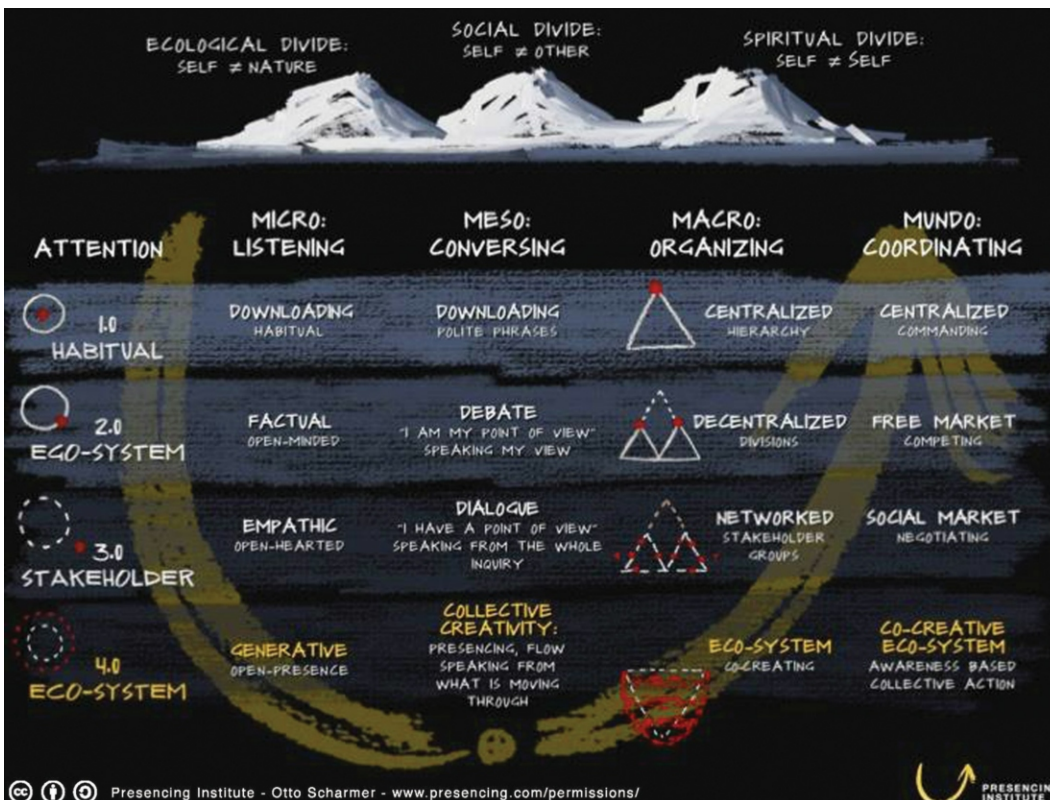
### Soziale Felder entwickeln

Ausgangspunkt meiner Forschung am Presencing Institute der MIT Sloan School of Management über den Wandel des ökonomischen Denkens war der Begriff des sozialen Felds. Soziale Felder bilden eine Gesamtheit menschlicher Bezie-

hungen ab. Sie werden von ihren Akteuren hervorgebracht und bestimmen gleichzeitig den Kontext für deren Handeln. Auch Gruppen und Organisationen können als soziale Felder verstanden werden. Ein Umschwung im Bewusstsein von sozialen Feldern kann ermöglicht werden durch:

1. Suspension = alte Muster loslassen,
2. Redirection = dem Blick vom Objekt auf den Prozess wenden und
3. Letting go / Letting come = Loslassen der vordergründigen Intention und Kommen lassen von dem, was um uns ist. ▶

Das Bewusstsein sozialer Felder ist entwicklungsfähig



Hinderlich für die Bewusstseinsentwicklung ist die Verneinung von Spannungsfeldern

Neue Erfahrungen sind wesentlich, damit sich Denken und Handeln ändern können

In Zukunft relevant: das gemeinsame Bewusstsein vom großen Ganzen mit verschiedenen Polaritäten

### Mangel an Polarität

Es ist heute Allgemeinut, dass unser gegenwärtiges Wirtschaftssystem nicht für alle mehr Lebensqualität durch Gemeinwohl, Glück und Nachhaltigkeit bringt und die globale Gemeinschaft in vieler Hinsicht kurz vor dem Abgrund steht.

Was fehlt unserem ökonomischen System der Gegenwart, das vor allem von Ego-systemischem Denken der 2. Ebene geprägt ist (siehe Grafik 1)? Nach unseren Untersuchungen sind das zwei grundlegende Aspekte: Zum einen kann der Einzelne innerhalb des Systems nicht ausreichend mit seinen tiefsten Quellen in Berührung kommen – mit seinem höchsten Potenzial, seiner Einzigartigkeit und Kreativität. Zum anderen wird bei Entscheidungen der handelnden Akteure innerhalb des ökonomischen Systems die Ausbeutung des Planeten nicht genügend berücksichtigt. Spannen-derweise werden beide Aspekte innerhalb der wesentlichen Entscheidungsprozesse kaum wahrgenommen. Einzelne und Organisationen optimieren in erster Linie ihren eigenen Nutzen und delegieren die aufgezeigten Probleme an staatliche Institutionen, NGOs und andere Interessensgruppen. Das existenzielle Thema ist hier unserer Meinung nach die Abwesenheit von Polarität, die Verneinung von Spannungsfeldern, die Nicht-Konfrontation und der mangelnde Diskurs. Bei Umfragen haben wir weiter gefragt: Was hält Sie zurück, diese Aspekte in ihrem ökonomischen Kontext einzubringen? Die häufigsten Antworten darauf lauteten: mangelndes Bewusstsein, Gier und Angst.

### Vom Ego- zum Öko-Systemischen

Die heutige Krise zeigt einen Übergang in die 4. Ebene, in welcher der neue Koordinationsmechanismus für ökonomische Zusammenhänge *Seeing and Acting from the Whole* sein wird. In der Zukunft wird es darum gehen, das zeichnet sich bereits heute ab, gemeinsame Anliegen wie Klima und Wohlstand mit unterschiedlichen Stakeholdern sowie


deren verschiedenen Interessen durch ein gemeinsames Bewusstsein vom großen Ganzen (und den darin enthaltenen Polaritäten und Spannungsfeldern) zu lösen. Die Steuerung dieser Prozesse wird dabei zwischen den Akteuren liegen. Besonders Führungskräfte sind gefordert, ihre Entscheidungen nicht nur auf eine Ego-Perspektive zu gründen, sondern die Perspektiven anderer zu berücksichtigen.

### Neues Denken braucht neue Erfahrungen

Was braucht es für ein wirtschaftliches System, das sowohl dem Einzelnen als auch Gruppen ermöglicht, in Einklang mit ihren Quellen zu agieren und dabei den Planeten als Lebensgrundlage nicht zu zerstören?

Wir haben acht *Akupunkturpunkte* identifiziert in denen ein verändertes Denken notwendig ist (siehe die *bubbles* in Grafik1). Das regen wir vom MIT weltweit zum Beispiel durch *Sensing-Journeys* von möglichst diversen Gruppen an. Dabei entstehen Begegnungsräume, welche den Einzelnen und der Gruppe durch Mindfulness (paying attention to your own attention) und Dialog (capacity of a system to see and sense itself) helfen, soziale Felder zu aktivieren, die diese wertvollen Lernprozesse unterstützen.

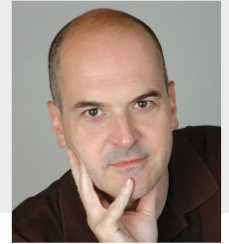
Diese neuen und konkreten Erfahrungen sind wesentlich dafür, dass sich das Denken und damit letztlich auch das Handeln ändern.

Ich gratuliere Trigon zum 30-jährigen Jubiläum. Ich nehme es als eine der wichtigsten Aufgaben Eurer Community wahr, die hier beschriebene Transformation zu thematisieren und zu begleiten. 

### Literatur

Scharmer, C.O. & Käufer, K. (2014). Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Heidelberg

"Schwierige" Seiten würdigen und nutzen: "Utilisation" als hypnosystemisches Prinzip, das sich genial und vielfältig anwenden lässt.



W. Leeb

Werner A. Leeb

## Utilisation. Vom Nutzen des "Vorhandenen"

Das Prinzip der Utilisation (lat: *utilis* – brauchbar, nutzbar, tauglich) geht auf den Psychiater und Psychotherapeuten Milton H. Erickson (1901-1980) zurück und fand seine Verbreitung in der modernen Hypnotherapie, der Systemischen Therapie und anderen im Kontext von Therapie, Coaching und Beratung.

Genutzt wird dabei alles, was sich als ziieldienlich anbietet, egal ob das Phänomen innerhalb oder auch außerhalb des Beratungskontextes liegt, gleich, ob es bei der Klientin oder beim Klienten liegt, in seinem Umfeld oder im Beratungssystem. Dabei kommen nicht nur offensichtliche Stärken oder positiv bewertete Eigenschaften, Verhaltensweisen beziehungsweise Kontext-Bedingungen zum *Einsatz*, sondern vielfach auch solche, die (ursprünglich) eher als problematisch oder wenig hilfreich wahrgenommen wurden.

Hier nur eine kleine Auswahl, was alles *utilisiert* werden kann:

- Sprache (Metaphern, Sprachmuster...)
- Eigenheiten/Verhaltensweisen im Umgang miteinander
- Problem-Muster (typische Dynamiken, häufig unwillkürlich, Dramaturgie...)
- Kontext/Setting (im Rahmen von Mustern)
- Persönliche Charakteristika (Konfliktscheu, Perfektionismus, Zwanghaftigkeit...)
- Raum- und Körperwahrnehmung (Enge und Weite, Nähe/Distanz, Druckempfinden...)
- Zeitwahrnehmung (Beschleunigung, Verlangsamung, Orientierung in Zeit...)
- Rituale und soziale Prozeduren
- Fokus der Aufmerksamkeit (Weite des Fokus? ...)
- Physiologische Veränderungen (Atmung, Haut, Pupillen, Bewegungen ...)

Ericksons Werk ist durchzogen von unzähligen Beispielen, die eine Anwendung dieses Prinzips vor Augen führen. In der Folge soll anhand einiger Beispielskizzen aus unterschiedlichen Kontexten

Grundprinzip und Anwendung der Utilisation exemplarisch vorgestellt werden.

### Therapie & Coaching

Hier bietet sich vor allem die Nutzung von Phänomenen an, die Klientinnen und Klienten mitbringen, jedoch oft selbst als störend beziehungsweise belastend empfinden, von denen sie jedoch schwer ablassen können, zum Beispiel ein extremer Grad an Leistungsorientierung und Perfektionismus, die zum Beispiel mit die Ursache für ein Burnout waren. Indem die Klientin lernt *penibel* und *selbstverpflichtend* auf ihren Ausgleich, ihr Wohlfühl, Entspannung usw. zu achten, wird die zuvor *belastende* Eigenschaft für die nun nutzbringende Strategie im Sinne der Erholung *utilisiert*.

Ein anderer Klient mit einer schweren *Sinnkrise* nach Jobverlust und Trennung von der langjährigen Partnerin, sieht keinerlei Perspektive mehr und wertet sich und sein bisheriges Leben in äußerst destruktiver Weise ab. Da der Klient eine hohe Affinität zu Literatur hat, borgt ihm der Therapeut einen Band mit Sufi-Geschichten (Sufis beziehungsweise Derwische sind persische Mystiker), mit dem Hinweis, dass er glaube, eine Geschichte davon träfe die Situation des Klienten wie den sprichwörtlichen *Nagel auf den Kopf*. Der Klient kommt zur nächsten Sitzung *wie ausgewechselt*, ist förmlich energetisiert, sprüht vor Ideen und zeigt keinerlei depressive Verstimmung mehr. Interessantes Detail am Rande: nicht die Geschichte, welche der Therapeut als so treffend empfunden hatte, war vom Klienten *erwählt* worden, sondern eine ganz andere – dies ist jedoch im Sinne der Utilisation völlig zweitrangig, hat die Intervention doch innere Such- und Findeprozesse angestoßen, welche sich als äußerst hilfreich herausstellten.

Ein ranghoher Manager eines Konzerns kommt ins Coaching, da er stark verunsichert ist, nachdem er bei einigen öffentlichen Auftritten beziehungsweise Vorträgen ein *Blackout* hatte. ►

Bei der Utilisation wird alles genutzt, was sich als ziieldienlich anbietet – auch vermeintlich Schlechtes

Utilisation dient unter anderem auch dem Anstoß innerer Such- und Findeprozesse

Utilisation braucht Mut und Neugier auch Ungewöhnliches auszuprobieren

Die Exploration der Vorfälle zeigt, dass der Anspruch an Fehlerlosigkeit, Souveränität und Dominanz sehr ausgeprägt sind – durch die kleinen *Hänger* (welche im subjektiven Erleben überwertig wahrgenommen wurden) hat das Selbstbild jedoch jäh einen empfindlichen Dämpfer erfahren. Als gemeinsamer Nenner der genannten Eigenschaften ließ sich *Kontrolle* identifizieren und Verlust von Kontrolle löst naturgemäß Angst, bis hin zu Panik, aus. Da die Vermeidung solcher Situationen (potenziell auch eine Lösungsstrategie) aufgrund der Anforderungen aus dem Job keine Option darstellte, galt es wieder (annähernd) die *alte Souveränität* zu erlangen – doch wie? Fehler werden nur angesichts des *Ideals der Fehlerlosigkeit* zum Problem! Können Fehler anders *bewertet* werden, zum Beispiel als Chance, daraus zu lernen, als Möglichkeit sich *als Mensch (mit kleinen Fehlern) zu zeigen* und damit für das Gegenüber unter Umständen sogar sympathisch erlebbar zu werden und nicht als *Quasi-Maschine*.

Gemeinsam mit dem Coachee wurde eine (paradoxe) Strategie herausgearbeitet – er sollte auf jeden (vermeintlichen) Fehler – beruflich wie privat – achten, diesen *konkret im Hier und Jetzt* ansprechen, sich seiner inneren Bewertung/en bewusst werden und dann zum Beispiel nach Unterstützung fragen, sich über seinen Fehler humorvoll äußern etc. Bereits fünf Wochen später, im nächsten gemeinsamen Termin, gab es interessante, ja sogar amüsante Erlebnisse zu berichten: so waren im Rahmen einer neuerlichen Präsentation ein paar Folien durcheinander geraten.

Sich an die Vereinbarung erinnernd, hatte der Coachee sinngemäß folgendermaßen reagiert: Er sprach den Vorfall direkt und humorvoll an – *Sieh an, meine Folien sind bereits weiter fortgeschritten als ich – da hat wohl der "Fehlerteufel" zugeschlagen!* – stieg ohne Eile aus der Präsentation aus und bezog sein Publikum sogar in seine *Intervention* zielführend ein, indem er meinte: *Damit Sie und ich den roten Faden nicht verlieren, würde ich Sie ersuchen, mir danach rasch meine letzte Aussage zuzuwerfen!* Er sortierte rasch die Folien um und setzte ohne größere Verzögerung in Ruhe seinen Vortrag fort. Zu seiner großen Freude war er danach sogar von einigen Zuhörern auf seinen sehr souveränen Umgang mit dem kleinen Fauxpas angesprochen worden.


Gerade im Paradoxen liegt oft großes Potenzial und Kraft

Die Kontrolle über eine fehlerhafte Situation wieder zu erlangen, erlaubte es auch in der Folge *Fehler* (eigene wie fremde) anders zu bewerten. Die so gefürchtete Abwertung war nicht eingetreten, im Gegenteil, er bekam mehr positive Zuwendung als zuvor.

### Beratung & Organisation

Im Organisationskontext kann das Utilisationsprinzip ebenfalls angewendet werden, wobei hier Spezifika der jeweiligen Organisationskultur und -struktur (vom Team, über Abteilungen, Bereiche oder ganze Unternehmen) genutzt werden können. Dazu gehören beispielsweise der Umgang mit Hierarchie, Konflikten, Fehlern, Regeln und Normen, Nähe-Distanz, Tradition vs. Neuem und vielem mehr.

Bei einem Veränderungsprojekt einer großen Behörde zum Beispiel konnte der *Widerstand* zahlreicher *Bewahrer* (derer es bei jedem OE-Projekt zahlreiche gibt) insofern genutzt werden, als diese wertschätzend eingebunden wurden, indem ihnen eine dezidierte Rolle im OE-Prozess eingeräumt wurde. So bekamen sie die Aufgabe alle Maßnahmen laufend im Sinne eines *Worst-Case-Szenarios* zu *checken*. Im Rahmen dieser Funktion wurden sie dezidiert angehalten, Schritte und Maßnahmen vorzustellen, welche die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns erhöhen, was geschehen müsste, damit *der Supergau* eintritt etc. Dem Gesamtprozess brachte dies nutzbringende Erfahrungen und Inputs, da vermieden wurde, aus einer *Veränderungs-Euphorie* heraus, mögliche Fehler und Fallen zu übersehen oder Bewährtes zu zerstören. Aber auch zahlreiche der *Bewahrer* konnten sich im Laufe des Prozesses besser mit den Neuerungen anfreunden, da sie im Sinne ihrer Befürchtungen (die ja meist auf früheren Erfahrungen gründen) eingebunden wurden, sich als Mitgestalter fühlen konnten – was maßgeblich zur Reduktion von Angst und Unsicherheit führte.

Der Auftrag sich überzogene *Horrorszenarien* vorzustellen, brachte den paradox anmutenden Effekt, dass die Mitglieder dieser Gruppe viele ihrer ursprünglichen Befürchtungen *relativieren* konnten. In diesem Sinne kam es zu einer Annäherung vorerst extremer Positionen des *pro* und *contra* der Veränderung und damit zu guten, mehrfach *gegengecheckten* Vereinbarungen, die von einer großen Mehrheit mitgetragen wurden. 

Wie Multi-Valenzen als Kompetenzen für gelingende Veränderungen genutzt werden können.



G. Schmidt

Gunther Schmidt

## Geborgen im Ungewissen, auf den Schultern von Riesen...

*Dr. med. Dipl.-Volkswirt Gunther Schmidt war Keynote-Speaker beim Trigon-Symposium zum Thema Spannungsfelder. Er ist Facharzt für psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Ärztlicher Direktor der sysTelios Privatlinik, Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg, Mitbegründer des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC).*

Dieser Beitrag soll einer des gemeinsamen Fragens und Forschens sein – möglich, dass er mehr Fragen aufwirft, als er Antworten zu geben in der Lage ist. Pablo Picasso (1883-1973) meinte einst: *Finden, das ist das völlig Neue ... und was gefunden wird, ist unbekannt ... Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene auf sich nehmen, die im Ungewissen sich geborgen wissen ..., die sich vom Ziel ziehen lassen und nicht selbst das Ziel bestimmen.*

Der letzte Absatz dieses Zitates impliziert, dass es das Ziel oder vielmehr ein Ziel geben müsste – eine Realitätskonstruktion, die unterschiedliches in uns bewirken kann, klare Ausrichtung oder aber einen Prozess des Hoffens und Wartens, dass das Ziel uns (an)ziehen möge? Dies entspräche jedoch eher einer passiv-reaktiven Haltung – wäre diese hilfreich und zielführend? Unsere Zeit zeichnet sich dadurch aus, dass Ziele oft gar nicht mehr so klar sind, schon gar nicht SMART oder eindeutig definierbar – doch was tun, wenn nur eines ganz sicher ist, nämlich, dass *Nichts sicher ist?*

Dafür brauchen wir Handlungs- und Handlungsstrategien für den optimalen, kompetenz-aktivierenden Umgang mit der Ungewissheit sowie Orientierungs- und Sinn-Kriterien. Wir brauchen Kompetenzen als *Reisende beziehungsweise Surfende auf dem Ozean der fluktuierenden Umgebung und des Lebens*, um Sicherheit, Halt, Kraft und Handlungsfähigkeit zu erlangen beziehungsweise zu erhalten. Sicherheit, die heute meist nicht von außen, sondern von innen kommen muss!

### Ambi- und Multi-Valenzen

Warum empfinden wir unter Umständen trotz kognitiv klarer und eindeutiger Ziele eine Ambi-/Multi-Valenz? Warum kommen wir nicht weiter auf unserem Weg?

Weil auf unbewusster Ebene Ziele häufig ganz anders aussehen, weil sie wichtige andere Ziele oder Bedürfnisse gefährden. In der Folge kommt es zu einer unwillkürlichen *Gegenregulation*, zu Verzögerungen, Pannen etc. – und dafür werben wir uns in kontraproduktiver Weise dann häufig ab. Doch der *Innere Schweinehund*, der sich in (scheinbar) inadäquater Form meldet, steht für etwas: er ist *Botschafter* für äußerst wertvolle Bedürfnisse, die sich jedoch nur dann zeigen können, wenn man ihnen in würdiger und wertschätzender Art und Weise begegnet! Und was tun? Am besten hat sich ein wertschätzendes Balancieren von Multi-Valenzen bewährt, welches bereichernde Erfüllung und Wertschätzung für einen selbst und für andere erlaubt!

### Was heißt dies für Beratung?

Ambi-/Multi-Valenzen werden von Menschen meist als bedrohlich empfunden und von daher als Problem erlebt. Dies stellt eine massive *Einladung* an Berater/innen dar, diese ebenso wahrzunehmen. Implizit oder sogar explizit steht dann oft die Erwartung im Raum, dass im Rahmen einer erfolgreichen Kooperation diese Ambi-/Multi-Valenzen aufzulösen (oder *wegzumachen*) sind oder zumindest *eindeutiger* werden. Doch damit wiederholen sich lediglich die gleichen Beschreibungs-, Bewertungs- und Erklärungsmuster der Klientinnen und Klienten, ebenso wie deren Zielvorstellungen, die das *Problem* bislang immer wieder stabilisiert haben – ein Lösungsversuch vom Typ *Mehr Dasselben*, der jedoch jedes Mal mehr desselben Leids, Stresses oder Misserfolgs bringt. ▶

In unserer Zeit sind Ziele oft gar nicht mehr so klar: An die Stelle *einfacher* Ambivalenzen sind heute *Multi-Valenzen* getreten

Lösungen nach dem Motto *Mehr Dasselben* stabilisieren üblicher Weise das Problem

Probleme weg zu machen ist keine zieldienliche Lösung: Integration und optimale Synergie bietet sich als Lösungsweg an

Ambi-/Multivalenzen sind jedoch keineswegs *an sich* ein Problem, sondern werden dies erst durch Beschreibungs-, Bewertungs- und Erklärungsmuster, die sie abwerten und durch den Versuch sie *auszumerzen*. Inwieweit Phänomene aber *Problem* oder *Lösung* werden können, hängt davon ab, wie auftauchende Unterschiede (in Gefühlen, Wünschen, Meinungen etc.) im Außen oder aber auch Inneren eines Individuums bewertet und behandelt werden.

Berater/innen kommen dadurch nicht selten in *Zwickmühlen* – akzeptieren sie die *Problemdefinition* der Klientinnen und Klienten, wiederholen sie ungünstig wirkende Lösungsversuche, nehmen sie diese nicht an, kann dies als Entwertung interpretiert werden. In solchen Fällen empfiehlt sich eine völlig transparente, meta-kommunikative Ansprache der *Zwickmühlen* (in *Ich-Botschaften*, unter Umständen auch ambivalenter Teile des Beraters/der Beraterin) mit der Einladung bisherige Perspektiven und Lösungsversuche auf deren Zieldienlichkeit hin zu untersuchen und einen hilfreichereren Umgang mit *bleibenden* Ambi-/Multivalenzen zu entwickeln.

#### Von Problemen und Lösungen

Da Ambi-/Multi-Valenzen an sich weder ein *Problem* noch eine *Bereicherung* darstellen, bedarf es vielmehr spezifischer Ressourcen-Prozesse bei den Beteiligten, um sie als Bereicherung erleben und nutzen zu können. Genau genommen kann man sagen, dass wir *Probleme*, oder auch *antagonistische Erfahrungspole* durch divergierende Soll-Ist-Bewertungen (und auch Prozesse der Assoziation beziehungsweise Dissoziation derselben) selbst produzieren und aufrecht erhalten (siehe oben).

Da wir unser Erleben jedoch permanent durch Prozesse der Aufmerksamkeits-Fokussierung willkürlich, vor allem aber unwillkürlich, neu erschaffen, sind wir auch *Konstrukteure unseres Erlebens* – dies gilt gleichermaßen für *Lösungen*: Worauf wir fokussieren neigt zur Realisierung! Auf neuronaler Ebene bilden sich laufend spezifische, unterschiedliche (Erlebens-) Netzwerke, zu jeder Zeit an jedem Ort unseres Lebens, was uns de facto zu *multiplen Persönlichkeiten* macht, da uns die Reaktivierung eines solchen Netzwerks (durch beliebige Auslöser) quasi in Zeit und Raum seines Entstehens *zurückbeamt*. So kann es geschehen, dass wir – obwohl mittlerweile erwachsen und kompetent – uns im subjektiven Erleben als Zwölfjährige/r vor der/dem


strafenden Lehrer/in wieder finden, nicht wissend, wie wir uns verhalten sollen.

Eine zentrale Aufgabe (der Beratung) wird daher sein, eine *optimal koordinierende Steuerfunktion* (*Steuer-Ich*) aufzubauen beziehungsweise zu (re)aktivieren, um die diversen *Teilpersönlichkeiten* beziehungsweise *Potenziale* zu einer optimalen Synergie (*Orchestrierung*) zu führen. Dies kann dann dafür genutzt werden, das kompetenteste beziehungsweise zieldienlichste *Ich* im jeweiligen Kontext in den Vordergrund treten zu lassen. Dabei erweist es sich als zentral, dass Veränderungen gerade dann konstruktiv optimal gelingen, wenn man das Bisherige, welches man ändern will, als wertvolle, essentiell wichtige Lösungsstrategien und Werthaltungen würdigt und die Veränderung darauf aufbaut.

Einseitig parteiisch zu sein für Veränderung *gegen* das Bisherige, schwächt das Gesamtsystem praktisch immer. Wenn das *Neue* als *Zwerg auf den Schultern der Riesen* des Bisherigen aufbaut, wird es tragfähiger (Wahlmöglichkeiten erweitern anstatt *wegmachen*).

#### Führung und Organisation

Das oben genannte Grundprinzip lässt sich gleichermaßen auf Organisation und Führung übertragen. Führungskräfte sollten an Stelle von: *Wie ist das System organisiert?* vielmehr fragen: *Für welche gewünschten Entwicklungen wollen wir das System wie organisieren?* Organisationen, die Zugehörigkeit, Sicherheit, Orientierung, Transparenz, Wertschätzung etc. bieten – begleitet durch Führungskräfte als *Kontext-Architekten*, die die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen – sind messbar erfolgreichere Organisationen, als jene, in welchen dies nicht gelingt.

Wo Angst, Aggression, Unsicherheit und Frustration herrschen, da verengen sich Denkprozesse und archaische Muster von Flucht beziehungsweise Kampf gewinnen die Oberhand. Der Zugriff auf Kompetenzen und Ressourcen wird nicht oder nur schlecht gelingen, mit fatalem *Ergebnis* für alle. Führungskräfte können *Agenten, verkörperte Modelle* und Projektionsflächen von hilfreichen Aufmerksamkeits-Fokussierungen ihrer Organisation sein, indem sie Neugier, Wertschätzung, Kompetenz-Fokussierung, Ermutigung, Lernbereitschaft und vieles mehr täglich (vor)leben und damit ganz wesentlich die Kultur ihrer Organisation prägen! 

Führungskräfte sind Agenten optimaler Aufmerksamkeitsprojektion

Understanding and mastering the fields of tensions certainty, uncertainty, complexity and ambiguity of people at different stages of ego-development.



S. Cook-Greuter

Trude Kalcher in conversation with Susanne Cook-Greuter

## How people deal with uncertainty and ambiguity

*Dr. Susanne Cook-Greuter was a keynote-speaker at the Trigon symposium on fields of tension. She holds a doctorate in developmental psychology from Harvard University and is internationally known as the leading expert in mature ego development and self-actualization. She also is a founding member of Ken Wilber's Integral Institute.*

**Kalcher:** You talk about opposites, such as good - evil or large - small and of polarities, such as stable - soft or economical - generous. Why is it helpful to distinguish between opposites and polarities? And what does this have to do with our development?

**Cook-Greuter:** Polar opposites are part of many creating myths including Genesis: God first divides the void into polar opposites: heaven and earth, light and dark etc. Polarities, on the other hand, refer specifically to the definition and use of this term by Barry Johnson. He defines polarities as two mutually interdependent values that are both necessary to navigate life well. Firm and flexible, is such a pair, activity and rest is another. Only at the very late stages of development are individuals becoming aware that polar opposites necessitate each other as well. There can be no concept of light without its counterpart dark. Good and evil mirror and need each other. Most people have strong preferences both when it comes to polarities and when we talk about polar opposites. They reach for what seems positive to them, and avoid what they deem negative. A mature insight consists in the embrace of the wisdom and beauty of both sides of polarities and polar opposites. Life is ever sweeter if we can relish it in full recognition of our mortality.

**Kalcher:** In the model of ego development (see chart 1) you also describe the general fields of tension each stage has. Could you explain these fields of tension for

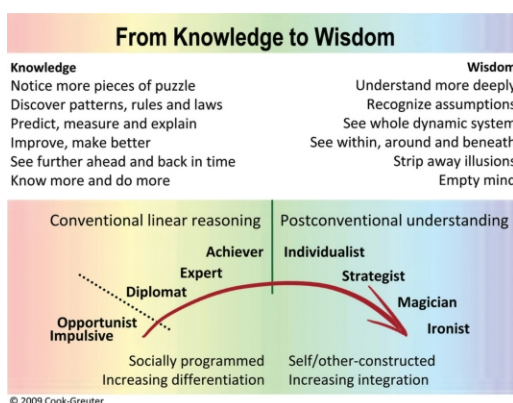
*the stages Specialist, Achiever, Pluralist and Strategist?*

**Cook-Greuter:** In general things are mastered, which cannot be handled at the previous stage. The Specialist self (Expert) is great at comparing and perfecting his or her specialty. They love efficiency. What is not yet on board, is the capacity to balance efficiency with effectiveness, perfection with good enough and functioning. The very attention to detail prevents them from seeing the overarching needs and the big picture. The Independent self or Achiever self, is capable of prioritizing, starting to look at the big picture, and set goals and time lines. It cannot yet really play, experiment, dream and pay attention to signals from other areas such as body language than its preferred ones. It's strong at analyzing, evaluating, and prediction. It's good at action. It does not balance this with synthesizing and asking double loop questions. Is this the goal we actually want to move towards? Is my drive and never taking a breather actually preventing me from achieving what I hope for? The Relative or Pluralist self has now access to a whole host of new information sources from dreams to body sensations, to reason etc. It is in a question mode, both as to its own inner workings as to others' different ways of being and seeing the world, thus the name Pluralist. What once seemed clear and straightforward, ►



T. Kalcher

Eine deutsche Übersetzung des ungekürzten Interviews finden Sie auf unserer Homepage: [www.trigon.at/mediathek/tt/cook-greuter.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/tt/cook-greuter.pdf)



It takes courage to move to a new level

is now contextualized and therefore relative and open to multiple interpretations. Finally, the Strategist is capable of both/and as well as either or. She/he can combine short, middle and long-term goals, knows his or her own foibles, strengths and weaknesses as well as that of others. They often are integrated in terms of Jung's animus and anima, male and female characteristics and culturally aware. It's also the first level at which one can appreciate the gifts of all previous stages and see their usefulness in certain situations. Because the Strategist is so accomplished and knows so much about being a person, they tend to forget that life is a mystery, that the more we know, the more we realize how little we do know.

**Kalcher:** *Of course it is interesting, which fields of tension we have to overcome to move from one stage to the next. Because this is based on the assumption that working on tension fields will bring us further in our development. What do you think about this?*

**Cook-Greuter:** I think I pointed to what is necessary to move to the next level at each stage. It takes courage to move to a new level. The shift is often accompanied by concerns, uncertainty and confusion. One fear is that if I move, will those I care about still love me as my new self? Each transformation also promises a deeper and more complex and flexible understanding of self and reality than the preceding stage.

**Kalcher:** *What can we offer as a counselor, as a coach, to support development within the stages and also between them? Are there differences in the approaches, tools, methods?*

**Cook-Greuter:** The very power and advantage of having a developmental perspective is the capacity to tailor one's approach, language and recommendations for practice to the level of the client. Appreciating where the adult already is, supporting making new specific distinctions, and practicing new skills are important at all levels. This space does not allow me to mention some of the differences in approach, only that we do differentiate. Coaching looks different from a coach at the Specialist level and one that operates from a Strategist perspective, which may be much more eclectic and flexible.

**Kalcher:** *Our research project focuses on the question: How can people deal with uncertainty and ambiguity? Can there be such a thing as joy going along with this? How can we make good decisions in times of growing complexity? Can the ego development theory help us*

*for insights? How do people in the respective stages deal with it?*

**Cook-Greuter:** The earlier the level, the more likely any kind of difference and uncertainty is experienced as a threat. Therefore the *other* is avoided or eliminated. The later the stage, the more natural it becomes to see the other as a part of myself and therefore welcome. In my view, we do a disservice to the well-being of others when we treat all adults as if they were already capable of finding joy in suffering or to suggest that they should be able to. Paying attention to the minute changes in nature and in the moment to moment thoughts that flit through your mind, actual meditative practices, yoga, etc. are known to support adults at all levels in increasing their non-reactivity and inner calm and more openness to experience.

**Kalcher:** *One question to world affairs: A statement in one of our interviews was: Humanity is facing the challenge of dealing with the tensions between the stages of development – or will be destroyed. For example, when people on the egocentric stage handle with the (arms) technology of the later stages. How is your view on this? Do we as humanity have opportunities?*

**Cook-Greuter:** Here I am huffing and puffing because my personal view is not often appreciated, especially by those who believe that raising the consciousness level of all earthlings will help us to overcome the damage we have already created. As much as I love to be a human being on this particular planet with its fascinating cultural history, however, I am aware that the universe is a cataclysmic place where whole galaxies are born and destroyed. The universe does not care what happens to our little world. With the stockpile of atomic material, with climate change and diminished resources because of exploitation and overpopulation I see little reason to be hopeful. That does not mean I won't do everything I can to support growth and insight, to better manage our dwindling resources and to alleviate suffering where I can. Even if the universe doesn't care, I do care deeply about humanity and our lot.

**Kalcher:** *Thank you!* 🏠

## Literature

- Johnson, B. (2014). *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Massachusetts  
Cook-Greuter, S. (2010). *Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement*

Appreciating where the adult already is, supporting making new specific distinctions, and practicing new skills are important at all levels



Spezifische Spannungsfelder in und zwischen Entwicklungsphasen: Führungskräfte müssen bei der Gestaltung von Führung und Organisation fundamentale Polaritäten zu einem stimmigen Ausgleich bringen.



F. Glasl

Friedrich Glasl

## Change-Management ist Polarity-Management

*Prof. Dr. Dr. hc Friedrich Glasl war Keynote-Speaker beim Trigon-Symposium zum Thema Spannungsfelder. Er ist Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung, Organisationsberater, Konfliktforscher und Autor zahlreicher Fachbücher.*

Bei Entscheidungen zur Gestaltung des Führens und Organisierens geht es ganz selten um ein *Entweder – Oder*. Zumeist gilt es, ein situationsgerechtes Gleichgewicht zwischen Positionen zu finden, die beide an sich etwas Positives darstellen. Das können Fragen sein, wie: Auf wieviel Risiko wollen wir uns mit einer Strategie einlassen und welche Sicherungsmaßnahmen sind dennoch geboten? Brauchen wir mehr Standardprodukte oder mehr Freiraum für kundenspezifische Problemlösungen? Schließt die eine Qualität wirklich die andere aus?

### Stimmige Balance von Polaritäten

Die gefundenen Lösungen sollen in zweierlei Hinsicht stimmig sein: nach innen und nach außen (Pörksen & Schulz von Thun, 2015). Stimmig nach innen ist eine Entscheidung dann, wenn sie Ausdruck der Werthaltung der entscheidenden Person oder Organisation ist. Stimmig nach außen ist sie, wenn damit den Herausforderungen und Möglichkeiten der Situation Genüge getan wird, auch wenn sich die Situation wieder verändern kann. Denn die Lösungen sind niemals endgültig. In den Organisationswissenschaften wurde das in den Sechziger- und Siebzigerjahren erkannt und deshalb die *Kontingenztheorien des Führens und Organisierens* entwickelt. Dazu gehört auch das Modell der drei Entwicklungsphasen von Organisationen, das ursprünglich von Bernard Lievegoed stammt und von Trigon um eine vierte Phase erweitert wurde (Glasl und Lievegoed, 2015). Für jede Phase gilt: Was in der einen Phase zur Problembewältigung beiträgt, verursacht in einer anderen Phase Probleme. Bei Strukturentscheidungen

gibt es also keine absolut *richtige* und absolut *falsche* Struktur, sondern bestenfalls die temporäre innere und äußere Stimmigkeit einer Struktur.

### Phasen-immanente Polaritäten

Diese Dynamik zeigt sich beim Gestalten der Entwicklungsphasen einer Organisation, weil es immer um den Ausgleich zwischen den folgenden sechs grundsätzlichen Polaritäten geht. Es sind dies die folgenden *Phasen-immanenten Polaritäten*:

Ziel-/Zweckorientierung	>	<	Effizienz-/Mittelorientierung
Risikobereitschaft	>	<	Sicherheitsstreben
Standardregelungen	>	<	Situatives Handeln
Kundenorientierung	>	<	Potenzialorientierung
Macht-/Kontrollinteresse	>	<	Gemeinwohlinteresse
Vergangenheitsorientierung	>	<	Zukunftsorientierung

### Jedes Entweder-Oder verursacht Einseitigkeiten

Die Pionierphase versteht sich als informelles Gebilde wie eine große Familie mit charismatischen Persönlichkeiten. In dieser Phase stehen Zweckorientierung, Risikobereitschaft, situatives Handeln, Kundenorientierung und Gesamtwohlinteresse der *Familie* im Vordergrund, wie auch die *Hier-und-Jetzt-Orientierung*.

Wenn das einseitig betrieben wird, entstehen Probleme mit der Steuerbarkeit der Organisation, und niemand überblickt mehr, wer wofür zuständig ist. Und diese Organisation schlittert in eine Krise. Beim Aufbauen der *Differenzierungsphase* sieht man als Kernaufgabe, Systematik, formale Ordnung und Steuerbarkeit zu schaffen. Deshalb verlagert ►

Die Problembewältigung in einer Phase wird in einer anderen Phase zum Problem

sich die Aufmerksamkeit auf die Mittelorientierung, auf Absicherungen, Standardregelungen und Effizienz des Potenzials. Kontrollverfahren stützen die Steuerungsmacht und es wird viel zur Ergebnissicherung getan – als eine Form der Vergangenheitsorientierung. Werden diese Haltungen übertrieben, verliert die Organisation den Kontakt mit den Kunden, wird zu sehr innenorientiert und erstarrt. Die Krise der Differenzierungsphase stellt die Führung vor neue Herausforderungen.

In der *Integrationsphase* muss eine andere Balance der Phasen-immanenten Polaritäten gefunden werden, um Folgeschäden der einseitig gewordenen Differenzierungsphase zu überwinden. Deshalb gilt als Kernaufgabe, sich den Kundenbedürfnissen zuzuwenden und die Wertschöpfungsprozesse konsequent auf den Kundennutzen auszurichten, das heißt ein gutes Gleichgewicht zwischen Zweckorientierung und effizientem Einsatz der Mittel zu finden und die Mitarbeiter/innen zu unternehmerischem Elan und Risikobereitschaft zu stimulieren. Dafür ist situatives Handeln innerhalb eines verbindlichen Rahmens die Voraussetzung (Laloux, 2015). Die Förderung der Humanpotenziale dient den Kundenbedürfnisse wie auch der Entwicklung der Mitarbeiter/innen. Weitgehende Selbstkontrolle löst Fremdkontrolle ab, damit alle intelligent im Interesse des Ganzen handeln können. Die explizite Orientierung auf die Zukunft gibt den Energien eine gemeinsame Richtung.

Aber auch diese Phase stößt durch ihre Eigendynamik an Grenzen, wenn nur das Wohl der Kunden und der eigenen Firma im Mittelpunkt steht und die Interessen anderer Stakeholders nicht gebührend berücksichtigt werden. So können Wertefragen eine Krise heraufbeschwören: Welche Rolle spielen die Lieferanten und die anderen Partner, von denen die eigene Organisation im Wertschöpfungsstrom abhängig ist?

Als Reaktion auf die Krise der Integrationsphase durch *Corporate Egotism* wird jetzt das Hauptanliegen der *Assoziationsphase* die Kooperation mit den Key-Stakeholders, die sich im Makro-Wertschöpfungsstrom in wechselseitiger Abhängigkeit befinden: Sie bilden jetzt zusammen ein *Soziotop* und betreiben gemeinsam Zukunftsforschung, Strategieentwicklung, F & E usw. Dadurch wird in den Spannungsfeldern die Ziel-Zweckorientierung verstärkt, die Risikobereitschaft und situatives Handeln innerhalb eines explizit vereinbarten Orientierungs-


rahmens werden gefördert; Kunden- und Potenzialorientierung sind gleichermaßen wichtig; durch den Einsatz für die Gemeinwohlinteressen treten Machtinteressen zurück; und die gemeinsam definierten Szenarien und Visionen stärken die Zukunftsorientierung. Ergo: Vom Gesamtwohl der interdependenten Partnerorganisationen hängt das Wohl der einzelnen Firma ab.

Die Krise dieser Phase besteht in dem Spannungsfeld der assoziierten Organisationen mit den makro-politischen Rahmenbedingungen, die oft als behindernd erlebt werden und eine Umgestaltung erfordern. Das erfordert eine Neubesinnung auf staatliche und überstaatliche Regelkompetenzen. Dialektik der Entwicklung

Was bedeutet es nun, wenn bei diesen Erscheinungen von der Dialektik der Entwicklung gesprochen wird? Dialektik war schon bei den berühmten griechischen Denkern das Grundprinzip eines jeden Fortschritts und ist heute genau so aktuell wie in der Antike. Die Dialektik der Phasenentwicklung besteht darin, dass jede Phase als *These* eine Lösung für die vorgefundenen Probleme darstellt und durch ihre Einseitigkeiten und Mängel ihre *Antithese* generiert. Die Auseinandersetzung mit den erwähnten Einseitigkeiten jeder Phase als *Antithese* fordert dazu heraus, eine neue Synthese zu finden, in der die Gegensätze aufgehoben werden.

Bei den Entscheidungen für den Wandel hilft die Beachtung der *Phasen-transversalen Polaritäten* (siehe auch Glasl und Lievegoed, 2015, Kapitel fünf), wie zum Beispiel:

- Was ist zu bewahren – was ist zu verändern?
- Was ist erwünscht – was ist eigentlich machbar?
- Problem- oder Ressourcen-orientiertes Vorgehen?
- etc.

Wo immer Menschen auf den Wandel einer Organisation maßgeblichen Einfluss ausüben, ist eine bewusste Abwägung der Polaritäten notwendig, um Gestaltungsformen zu finden, die den Anforderungen der Situation und den Ansprüchen der Mitarbeiter/innen gerecht werden. 

#### Literatur

- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2015). Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien
- Laloux, F. (2015): Reinventing organizations. Brussels
- Pörksen, B. & Schulz von Thun, F. (2014). Kommunikation als Lebenskunst. Heidelberg

Die Einseitigkeiten jeder Phase erfordern als Antithese eine neue Synthese

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



O. Martin

Oliver Martin

## Sinngebung als Balancierungs- und Entscheidungshilfe in Spannungsfeldern

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

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

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

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

### Kontexte erweitern – Möglichkeitsräume schaffen

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

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

### Sinnangebote ermöglichen

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

### Aus Loyalitätskonflikt Sinn finden

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

Im Coaching wird er eingeladen, sich zu entspannen, sich innerlich auf eine erhöhte Position, zum Beispiel einen Berg, zu begeben und von der Zukunft aus, wo er dieses Spannungsfeld gelöst hat, auf die aktuelle Situation zu blicken. Dabei wird er gebeten, alles an Bildern, Empfindungen und Gedanken zu beschreiben, was aus dieser Position hochkommt und dabei die Frage nach dem ►

Das Empfinden von Spannungsfeldern ist kontextabhängig

Kontexterweiterung schafft mehr Raum für Sinnangebote

Eine beobachtende Perspektive erleichtert die Sinnggebung

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

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

#### Aus Gründungsimpuls

##### Gestaltungskraft entwickeln

Ein sehr werteorientiertes Unternehmen ist in eine Krise geraten. Es gibt zahlreiche, als sehr belastend erlebte Spannungsfelder, die durch den Übergang von der überreifen Pionierphase in die notwendige Differenzierung geprägt wurden (siehe auch den Artikel von Friedrich Glasl in dieser Ausgabe).

Die Organisationsstrukturen, Abläufe und Funktionen waren überholt, chaotisch und führten zu massiven Leerläufen, Doppelspurigkeiten, großer Verunsicherung bei den Mitarbeitenden und zu finanzieller Schiefelage.


Die Mitarbeitenden und die Führungskräfte suchen einerseits nach mehr Ordnung, Systematik und klaren Regeln. Andererseits schrecken sie aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen davor zurück und fürchten um ihre Freiräume, Improvisationsmöglichkeiten und Flexibilität. Dies behindert eine wirkliche Weiterentwicklung der Organi-

sation und hat zur Folge, dass die Verunsicherung immer mehr wächst und wichtige Know-how-TrägerInnen gehen.

Mit der Unternehmensleitung, den wichtigsten Führungskräften und dem Beraterteam findet eine zweitägige Klausur statt, in deren Verlauf die Sinnfrage in den Mittelpunkt gestellt wird. Die Führungskräfte werden gebeten, in einen fiktiven Dialog mit der Gründungsperson des Unternehmens zu treten, die schon seit Jahrzehnten verstorben ist.

Sie werden eingeladen, diese Gründungsperson in einem Interview zu befragen, was ihr Gründungsimpuls war, welche Sinnggebung für sie mit der Unternehmensgründung verknüpft war. Im Anschluss an diese sehr berührenden Sequenz formulieren die Teilnehmenden des Workshops, wie zur heutigen Zeit dieser Sinn neu gefasst und mit welchen organisationalen Ausgestaltungen er zeitgemäß ins Leben gebracht werden könnte.

Dies führt bei allen Beteiligten zu einem starken Commitment für die zu treffenden Veränderungen, vor allem aber ist es ab diesem Moment möglich, durch eine klare und motivierende Positionierung nach innen und außen Orientierung zu geben und Gestaltungskraft zu entwickeln.

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

#### Literatur

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

Entscheiden in Spannungsfeldern wird durch den Sinnbezug erleichtert

Der Wille zum Sinn  
bestimmt unser Leben!  
Wer Menschen motivieren will  
und Leistung fordert,  
muss Sinnmöglichkeiten bieten.

Viktor Frankl

Persönliche Wahrnehmungen und Einschätzungen als authentischer Spiegel einer vielfältigen Organisationswirklichkeit: Die Trigon Themen-Redaktion hat vier Berater/innen aus unterschiedlichen Trigon-Büros und mit unterschiedlicher Unternehmenszugehörigkeit zum Gespräch gebeten.



Elfriede Biehal-Heimburger, Edoardo Ghidelli,  
Ingrid Preissegger und Susanne Skandera

## 30 Jahre Trigon. Gestern, heute, morgen

*Was fasziniert Euch an der Geschichte von Trigon?*

**Biehal-Heimburger:** Die Ideen, das Menschenbild und die Gründerpersönlichkeiten. Der Entwicklungsansatz mit dem Prinzip *Betroffene zu Beteiligten machen*. Die Gründerinnen und Gründer kamen aus Humanistischer-, Gestaltpsychologie und Anthroposophie. Der Pioniergeist war überall spürbar. Die Ideen der Zusammenarbeit, der Name, das Logo, die passende Organisationsform, das Leitbild, Konzepte oder Projekte wurden gemeinsam diskutiert und vereinbart.

**Skandera:** Mich fasziniert, dass Trigon seit 30 Jahren besteht und viele Gründerinnen und Gründer bis heute aktiv sind. Für eine Beratung, deren Berater/innen Teilhaber/innen sind, ist diese personelle Kontinuität ebenso wie der anhaltende Erfolg am Markt sehr ungewöhnlich. Das zeigt für mich, dass unsere Ideen, Werte und unser Entwicklungsansatz, auf Dauer eine tragfähige Basis für unser Wirken nach außen und innen sind.

**Ghidelli:** Die Vielfalt der Ansätze und das gemeinsame Verständnis von Modellen, die jahrelang erfolgreich angewandt wurden. Das erlaubt uns,

ohne große Absprachen zusammen zu arbeiten, zu forschen und zu lernen. Durch die ständigen Weiterbildungen der einzelnen Berater/innen werden immer neue Impulse eingebracht, die eine echte Bereicherung darstellen.

**Preissegger:** Für Trigon Verhältnisse gehöre ich zur *jungen Generation*. Mich faszinierte an Trigon von Anfang an die gemeinsame Orientierung an Basis Konzepten und Basismodellen, die für mich so schlüssig waren, dass sie mir und meiner Arbeit von Beginn an Orientierung gaben. Erst nach und nach habe ich mitbekommen, welcher Entwicklungsprozess dahintersteht und welche vertiefte Auseinandersetzung vom Gründungsimpuls über all die Jahre stattgefunden hat, das ist faszinierend.

*Was zeichnet Trigon für Euch heute besonders aus?*

**Ghidelli:** Trigon besteht aus Berater/innen, die ausgehend von gemeinsamen Konzepten, welche für die Kunden/innen gut verständlich und umsetzbar sind, ein reichhaltiges Interventions- und Begleitungsinstrumentarium entwickelt haben. Dies erlaubt uns Einzelpersonen, Teams sowie ►

Das Prinzip *Betroffene zu Beteiligten machen* war von Beginn an zentral



Für unsere Kunden/innen können wir in vielen Situationen ein kompetenter Partner sein

Entwicklung bedeutet für uns, sich auf einen ergebnisoffenen Prozess einzulassen

Eine Vision von Trigon: Mehr Menschlichkeit in die Wirtschaft bringen

Organisationen unterschiedlicher Größe aus einem Guss zu begleiten.

**Biehal-Heimburger:** Das gemeinsame Entwickeln, Erarbeiten und Austauschen von Konzepten, Methoden und Grundlagen war und ist für mich immer sehr bereichernd. Dies geschah unter anderem durch eine gemeinsame Mediationsausbildung und durch sehr eindrucksvolle Studienreisen nach Schweden, Japan, USA, Ägypten und demnächst zur sysTelios Klinik. Es konnten zwar nicht immer alle dabei sein, doch stärkte es mein Gefühl des *sich-aufeinander-verlassen-Könnens* in gemeinsamen Projekten beim Kunden. Ich erlebe ein kollegiales und freundschaftliches Miteinander. Das heißt ich habe immer Hilfe und Unterstützung erhalten, wenn ich diese benötigt habe. Außerdem zeigen wir bei Trigon: Es ist möglich, als Beraterin mit Kindern tätig zu sein.

**Preissegger:** Unsere Berater/innen verfügen über einen äußerst breiten Schatz unterschiedlicher Erfahrungen und Kompetenzen. Dies ermöglicht es für mich einerseits, Trigon intern in einen fundierten Austausch über unterschiedliche Themen mit Kolleg/innen zu gehen, als auch sehr pragmatisch Instrumente, Kundenerfahrungen oder Konzepte auszutauschen. Diese große Offenheit und das Vertrauen im Umgang miteinander schätze ich sehr. Für unsere Kunden/innen bedeutet dies andererseits, dass wir für viele Situationen ein kompetenter Partner sein können.

**Skandera:** Für mich leben wir bei Trigon eine ideale Mischung aus persönlicher Freiheit und Integration in eine gemeinsame Organisation. Natürlich geht das auf Dauer nicht ohne Konflikte, Konkurrenz und unterschiedliche Interessen. Aber wir haben uns bisher die Fähigkeit als Gruppe erhalten, diese Themen zu bearbeiten. Ich halte es für essentiell solche Erfahrungen selbst in meiner Organisation zu machen, um mich wirklich auch einfühlen zu können, wie es meinen Kunden/innen geht.

#### *Wie arbeiten wir mit unseren Kunden?*

**Skandera:** Für eine Beratung wird bei uns viel geforscht und publiziert. In unserem Wirken steht aber ein ganzheitlicher Ansatz im Vordergrund, der nicht nur die kognitive, sondern auch die emotionale und körperliche Ebene durch den Einsatz einer Vielzahl an Methoden mit einbezieht und dadurch nachhaltige Entwicklung fördert. So wollen wir nachhaltig und ganzheitlich Entwicklung möglich machen, beim Einzelnen, in Teams und Organisationen. Dieser Ansatz hat sich bewährt und begründet

sich auf unserem Menschenbild, das den Mensch als Einheit von Körper, Geist und Seele sieht.

**Ghidelli:** Unsere Konzepte ermöglichen es uns, individuelle Anliegen unserer Kunden/innen zu verstehen und für sie selbst zu erhellen. Ein massgeschneidertes Vorgehen orientiert sich an unseren Zielen von Effektivität, Selbststeuerung und Authentizität. Häufig arbeiten wir mit Workshops, um direkte Begegnung zu fördern.

**Preissegger:** Ergänzend möchte ich hinzufügen, dass wir neben dem Ziel besonderes Augenmerk auf den Prozess legen. Das bedeutet nicht, dass wir von Anfang an wissen wie der Weg aussieht, oder aussehen muss. Es bedeutet vielmehr, sich auf einen gemeinsamen Prozess einzulassen, um echte Entwicklung zu ermöglichen.


**Biehal-Heimburger:** Entscheidend ist für mich, dass wir Hilfe zur Selbsthilfe geben. Wir arbeiten zum Beispiel mit Methoden, die Kunden/innen selbständig weiter anwenden können. Wir arbeiten auf gleicher Augenhöhe und hoffen eine sinnvolle Entwicklung gut unterstützen zu können.

#### *Welche Vision spürt ihr für die Zukunft von Trigon?*

**Preissegger:** Blicke ich auf die vier Büros von Trigon und die Menschen in den Büros, so erkenne ich eine große Vielfalt an Persönlichkeiten, Kompetenzen und Zugängen. Die Herausforderungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt, die auf uns warten, sind äusserst komplex. Meine Vision für Trigon ist, dass wir zukünftig unsere Vielfalt in unterschiedlichen Disziplinen und Branchen noch bewusster vernetzen, um gemeinsam mit unseren Kunden/innen neue innovative Wege zu beschreiten.

**Skandera:** Meine Vision für Trigon ist, dass wir uns selbst entwickeln und auf allen Ebenen diverser werden. Dass wir unsere Stärken und Werte nutzen, um gemeinsam mit unseren Kunden/innen einen Beitrag für eine lebenswerte Welt zu leisten.

**Biehal-Heimburger:** Mehr Menschlichkeit in die Wirtschaft bringen. Alle Kräfte zu unterstützen, die Organisationen so gestalten wollen, dass sie menschenwürdig sind. Die Welt ist voller Konflikte, also haben wir eine große Verantwortung uns als Berater/innen oder ausgebildete Mediator/innen dort einzusetzen, wo unsere Fähigkeiten benötigt werden.

**Ghidelli:** Trigon wird seine Konzepte mit Hilfe von kompetenten Partner/innen entwickeln. Wir werden gemeinsam unsere Fähigkeiten erweitern und für uns und unsere Kunden/innen forschend unterwegs sein. 

## Literaturtipp

## Einblicke in die Organisationsform der Zukunft

In seinem 2014 in englischer Sprache erschienenen und viel beachteten Buch *Reinventing Organizations*, das nun auch in Deutsch vorliegt, zeigt Laloux auf, wie sich im Lauf der Jahrtausende das Bewusstsein von Individuen, menschlichen Gesellschaften und damit auch die Form der Zusammenarbeit entwickelt hat. Jede Zeit, jede Epoche hat ihre eigene, vorherrschende Organisationslogik.

Einführend werden die Paradigmen der Organisationen von Vergangenheit und Gegenwart vorgestellt. Um sich dann dem einer zukünftigen, gerade anbrechenden Epoche zu widmen: Die *Evolutionäre Organisation* wird an Hand von zwölf Praxisfällen, Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen analytisch differenziert vorgestellt. Die Abhandlung schließt mit einem umfangreichen praktischen Leitfaden.

Die wesentlichen Durchbrüche dieser neuen Organisationsform sind:

- **Selbstführung:** Evolutionäre Organisationen funktionieren vollständig ohne Hierarchie. Sie haben auch völlig andere, radikal effizientere Mechanismen zur Entscheidungsfindung entwickelt als basisdemokratische Konsensbildung.
- **Ganzheit:** Evolutionäre Organisationen ermöglichen ihren Mitgliedern sich als ganzer Mensch in die Arbeit einzubringen – weit über die herkömmliche Logik von Stellenbeschreibungen und Tätigkeitsprofilen hinaus.
- **Evolutionärer Sinn:** Evolutionäre Organisationen laden ihre Mitglieder ein, hinzuhören was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte.

Das Buch glänzt durch die Verbindung von Theorie und Praxis und bietet besonders für Führungskräfte und Berater/innen viele wertvolle Aspekte.

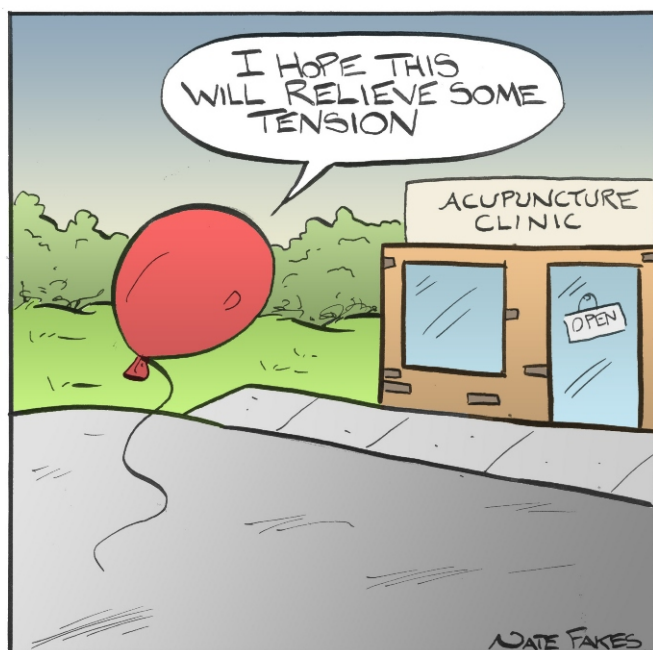
*Marlin Voß*



Frederic Laloux,  
*Reinventing Organizations:*  
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

München: 2015

## Cartoon



Copyright: [www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

# Trigon Beratungsangebote

## Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Coaching

Der Umgang mit Spannungsfeldern ist ein integraler Bestandteil unserer Arbeit, sei es in der Organisationsentwicklung, im Konfliktmanagement oder im Coaching. Die vorliegende Ausgabe skizziert deshalb wesentliche Grundlagen unseres Beratungsverständnisses: Kein Strategie- und Innovationsprozess, keine Mediation, keine persönlichen Entwicklungsschritte, in denen wir nicht auch die Frage nach den zugrunde liegenden Kraftfeldern und Polaritäten stellen.

## Mindful Leadership, Resilienz, Gesundheit und Innovation

Mit Spannungsfeldern konstruktiv und kreativ umzugehen, führt nahtlos zu den Trigon Kompetenzfeldern Mindful Leadership, Resilienz und *gesunde Organisation*, denen bereits eigene Ausgaben der Trigon Themen gewidmet waren. Wie in dieser Ausgabe deutlich wird, sehen wir Spannungsfelder als Voraussetzung und Impulsgeber für das Neue in der Welt. Innovation ist das zweite große Forschungs- und Fokusthema, mit dem wir uns in Trigon derzeit intensiv auseinandersetzen. Innovation wird deshalb auch im Mittelpunkt der nächsten beiden Ausgaben der TrigonThemen stehen.

## Planspiele

In Planspielen, die speziell auf die Spannungsfelder der Organisation abgestimmt sind, lernen Führungskräfte sich selbst und einen geschmeidigeren Umgang mit den täglichen Herausforderungen in ihrem Umfeld kennen. Dabei werden sie in Gruppenreflexionen und intensivem Einzelcoaching begleitet.

## Leadership Maturity Assessment

Ein spezielles Angebot zum Modell von Susanne Cook-Greuter ist das MAP oder *Leadership Maturity Assessment* zur Einschätzung der Bewusstseinsstufe von Führungskräften (siehe auch das Interview in dieser Ausgabe).

## Druckfrisch: Seminarprogramm 2015-2017

Unser umfangreiches Angebot an Lehrgängen, Seminaren und Inhouse-Veranstaltungen finden Sie in der soeben erschienenen neuesten Version des Programmkatalogs der Trigon Academy.



Alle Veranstaltungen finden sich natürlich auch auf [www.trigon.at](http://www.trigon.at). Aktuelle Hinweise erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter. Mehr Information unter: [www.academy.trigon.at](http://www.academy.trigon.at)

### Trigon Graz

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@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](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

### Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon München

Kaulbachstraße 1a  
80539 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

### Trigon Wien

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



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Köhlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Johannes Narbeshuber und Marlin Voß  
**Fotos:** Seite 1 (klein) & Seite 2: Patryk Kosmider, fotolia.com/81069508; Seite 1 (groß): snaptitude, fotolia.com/58979757; Seite 7: Rawpixel, fotolia.com/69221998 | **Satz:** Michael Rath  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz

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