

Kommunikation

Oktober 2012

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



Change – Spielräume für den Wandel



Beziehung als Ort

Lucas Derks
über Partnerschaft



Baustelle Gehirn

Gerald Hüther
über Potenziale



Bin ich noch der Gleiche?

Thies Stahl
über Identität

Verlag

Junfermann



„Das kommt von ganz oben!“

Von Cora Besser-Siegmund

Emotionscoaching mit **wingwave** nutzt das Organigramm als Metapher – gerade in Veränderungsprozessen.

Menschen im anspruchsvollen Unternehmenskontext benötigen eine stabile emotionale Balance, um ihre kognitiven und professionellen Fähigkeiten „punktgenau“ abrufen zu können. Diese Balance zu erreichen, ermöglicht u. a. eine ressourcenvolle Vernetzung im Organisations-Organigramm. Die in der Betriebswirtschaft bekannten Organigramm-Formen visualisieren Unternehmensdetails wie Leitungsfunktionen, Zuständigkeiten, Weisungsrichtungen, um nur ein paar Punkte zu nennen.

Diese Kästchen-Gebilde mag inzwischen fast jeder kennen, sie sollen den Mitarbeitern eines Unternehmens vor allem als Orientierung dienen. In Change-Prozessen jedoch werden Menschen in Unternehmen immer wieder mit verän-

derten Organigrammen konfrontiert, überrascht, oft auch verwirrt, was zu emotionalem Stress führen kann. Da werden „Kästchen“ vertauscht, zusammengelegt, umbenannt,



Organigramm-Rätsel können Irritation und Stress auslösen

neu aufgenommen oder getilgt. Zuweilen verschwinden komplette Ebenen.

wingwave kann dem Coachee helfen, diesen veränderten Strukturen ressourcenvoll und selbstwirksam gegenüberzutreten und einen klaren Kopf zu behalten. Als Einstieg sensibilisieren wir unsere Coaching-Kunden für die psychologische Wirkung der Kästchen-Gebilde, die keinesfalls so sachlich wirken, wie sie aussehen. Business-Organigramme bieten viele Metaphern für das Thema „emotionale Balance“ und „Emotionsstress“. Da ist jemand „einsam an der Spitze“, „eingeklemmt im Sandwich“ oder „klettert auf der Karriereleiter“. Anordnungen kommen von „ganz oben“, und es ist interessant, dass die Beteiligten beim Erzählen darüber mit dem Finger automatisch zu einer imaginären Stelle hoch oben zeigen – sie haben demnach das Organigramm in ihr inneres Erleben integriert. Auch ein Top-Manager zeigt auf eine Stelle über seinem Kopf, wenn er über den Mutterkonzern in einem anderen Land spricht: „Schweden will das so ...“.

Schweden ist auf der Erde

Hier machen wir unsere Kunden zunächst auf den Unterschied zwischen Organigramm und Realität aufmerksam. Hat ein Mensch eine Position „hoch oben“ im Unternehmen, wird er auf dem Flur dennoch nicht über den Köpfen der anderen vorbei schweben, sondern auch nur zu Fuß gehen. Schweden ist auf der Erde und nicht im Himmel. Und oft führt die emotionale Dynamik in Organisationen real zu ganz anderen Ergebnissen, als das Organigramm suggeriert. So wird beispielsweise die Station X/Y laut Krankenhaus-Organigramm von Chefarzt Professor Heilemann geführt. Doch auf emotionaler Ebene schwingt eigentlich Schwester Ingeborg das Zepter und bestimmt, wo es lang geht.

Auch Architekten bauen Business-Metaphern und erzeugen eine entsprechende Organigramm-Psychologie. Je „höher“ die Position, desto weiter fährt der Fahrstuhl hinauf, um den Mitarbeiter, Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden in die entsprechende „Ebene“ zu bringen. Die Fahrstuhlindustrie zählt weltweit zu den wenigen Branchen, die nie von Krisen geschüttelt werden – und das hat nicht nur mit knappem Bauland zu tun.

Interessanterweise saßen noch vor hundert Jahren und davor die meisten Top-Manager im Erdgeschoss oder höchstens in der ersten Etage der fahrstuhllosen Geschäftsgebäude und bildeten wie beim Stammbaum metaphorisch die Basis für den Geschäftserfolg. Die Geschäftswelt stand nach heutigem Organigramm-Verständnis architektonisch auf dem Kopf – und funktionierte auch. Übrigens gibt es etliche „High Potentials“, die überhaupt nicht gern Fahrstuhl fahren.

Imaginative Organigramm-Aufstellung

Beim Organigramm-Coaching arbeitet der wingwave-Coach mit der imaginativen Organisations-Aufstellung. Dabei testet der Coach mithilfe des Myostatikttests die individuelle Stressreaktion seines Coachees, die er oder sie mit dem subjektiven Organigramm-Erleben hinsichtlich verschiedener Unternehmens-Elemente entwickelt hat.

Zunächst erschaffen sich Coach und Coachee eine Metaperspektive auf den Stühlen. Der Raum für diese definierte Zuschauerwelt umschließt Coach und Coachee und reicht bis vor die Knie des Coachees – jegliche Aufstellungs-„Action“ fängt erst dahinter an. Das Organigramm wird vom Coachee in der Aufstellungsarbeit nicht real angeschaut, sondern ausschließlich im „Vorstellungsraum“ entwickelt. Es gibt kein Flipchart, keine Metaplanwand und keine Figuren – nur die pure Luft. Denn gegenständliche Repräsentationen könnten das imaginative Erleben unnötig begrenzen. So hat ein Coachee schon einmal einen Unternehmensinhaber auf die Kirchturmspitze platziert, welche man von unseren Coaching-Räumen aus sehen kann. Ein im Raum angeklebtes Metaplan-Kärtchen könnte bei diesen Dimensionen des emotionalen Erlebens nicht mithalten. Lediglich der Coach notiert die Aufstellungselemente grafisch auf eine Blatt Papier.

Zu dieser imaginativen Aufstellungsarbeit hat uns vor vielen Jahren der NLP-Klassiker „Using your Brain for a Change“ von Richard Bandler (deutsch: „Veränderung des subjektiven Erlebens“, Junfermann 1987) inspiriert. Dort beschreibt er auch die unterschiedliche emotionale Wirkung von Bildern durch unterschiedliche Positionen im Vorstellungsraum. Einige Leser werden das Vorgehen vielleicht mit dem Sozialen Panorama von Lucas Derks vergleichen. Der Unterschied zum Sozialen Panorama besteht darin, dass



„Aufstellung im Vorstellungsraum mit Testung der emotional zutreffenden Position“



Organigramm mit den „emotionalen Zusatzmodulen“
Börse, EU, Produkte, Mutterkonzern etc.

Grafik: Lola Ananda Siegmund

der Myostatiktest entscheidet, welche System-Elemente der Coachee aufstellt und wo genau diese im Vorstellungsraum hingehören.

Der Coachee zeigt beim imaginativen Aufstellen mit ausgestrecktem Arm und Finger in Richtung des vorgestellten Organigramms seines Unternehmens und deutet auf die einzelnen Organigramm-Elemente – inklusive seiner eigenen Position im Unternehmen. Dabei wird immer die Aussage getestet: „Hier ist X/Y richtig aufgestellt“. Der starke Test bestimmt dann die richtige Position im Vorstellungsraum. Oft zeigt sich, dass einzelne Organigramm-Elemente im Vorstellungsraum an anderen Orten imaginiert werden, als vom Verstand her angenommen. So entsteht der Übergang vom objektiven Organigramm zum Emotions-Organigramm.

Weiterhin testen wir Vollständigkeitsaussagen wie:

- ⇒ „Ich habe alles aufgestellt.“
- ⇒ „Da muss noch ein Element hinzu.“

Testet letztere Aussage stark, gehen wir verschiedene Möglichkeiten durch. Wir suchen nach System-Elementen, die im klassischen Organigramm nicht erscheinen, die jedoch

das emotionale Gesamterleben des Coachees in seinem Unternehmen maßgeblich mit gestalten. Oft finden sich Ergänzungen, die dann immer mit dem Satz: „XY kommt noch dazu“ bestätigt werden. Die ergänzenden Systemfaktoren können sein:

- ⇒ der Mutterkonzern
- ⇒ externe „Bestimmer“, wie die Börse, die EU, die Regierung usw.
- ⇒ Kunden, Aktionäre, Öffentliche Meinung
- ⇒ die Konkurrenz
- ⇒ Produkte

Testet nun der Satz: „Ich habe alles aufgestellt“ stark, ist die Aufstellung des Emotions-Organigramms komplett und wir gehen zum Interventionsteil über.

Die Intervention

Den ganzen Prozess hindurch sollte der Coachee emotional stabil sein und bleiben. Daher startet das Coaching immer mit der emotionalen Balance des Zuschauer-Ichs – dem Coachee auf der Meta-Position. Man testet zunächst, wie stabil sich der Coachee bei der mentalen Konfrontation mit dem gesamten imaginativen Organigramm fühlt. Reagiert er beim Testen schwach, erforschen wir die stressende Emotion: Angst, Wut, Hilflosigkeit etc. Entsprechend wird der Coachee mit „wachen REM-Phasen“, der typischen wingwave-Intervention, gezielt entstresset. Während des gesamten weiteren Prozesses testet der Coach immer wieder, ob die emotionale Balance noch besteht, oder ob „nachgewunken“ werden muss.



„Wache REM-Phasen“

Nach der Eingangs-Stabilisierung zeigt der Coachee mit einer Hand auf die verschiedenen Aufstellungs-Elemente und man testet stets die Aussage: „X/Y ist ok.“ Damit ist nicht gemeint „nett“ oder „gesund“, sondern die Frage, ob

das Aufstellungs-Element vom Coachee aus als das System unterstützend empfunden wird – oder nicht. Wenn hier der Test schwach ausfällt, testen wir Aussagen in der dritten Person: „Da ist Stress“, „der Stress ist emotional“ oder „der Stress ist körperlich“. So testeten wir bei einem Ingenieur aus der Autoindustrie einmal den Satz: „Die Autos fühlen sich schwach.“ In der Tat beschäftigte sich dieser Coachee mit der Zukunftsfähigkeit dieser Automodelle, und seine Spiegelneuronen spürten „Mitgefühl-Stress“ beim Gedanken daran, dass diese Modelle künftig veraltet sein könnten.

Dann wird auch dieser Stress „bewunken“, indem wir z. B. den Satz mitnehmen: „Der Geschäftsführer ist unsicher“ oder „der Mutterkonzern geht verächtlich mit Menschen um“. Es geht nicht darum, dass der Coachee diesen Organigramm-Stress emotional nicht mehr orten kann. Sondern es geht darum, dass er künftig in seinem subjektiven Erleben mit „starken Nerven“ auf die energetisch ungünstig wirkenden Systemelemente reagieren kann.

Es handelt sich bei diesen Organigramm-Vorstellungen – wie gesagt – um das rein subjektive Erleben des Coachees. Am Myostatiktest erkennen wir, dass aus diesem subjektiven Erleben ein objektiver (neurobiologisch messbarer) Stress entsteht, den wir mit der Intervention überwinden. Erst von diesem Moment an kann der Coachee mit klarem Kopf und ressourcervollen Ideen auf die Organigramm-Situation reagieren.

Abschließender Positioncheck

Wenn alles stark getestet, wiederholen wir die eingangs durchgeführten Positions-Checks mit zeigendem Arm und folgenden Aussagen: „Alle Elemente sind immer noch richtig aufgestellt.“

Oft fällt der Test nach der Intervention schwach aus. Das heißt: Das emotionale Stabilisieren bewirkt, dass der Coachee den Organigramm-Elementen subjektiv andere Plätze im emotionalen Erlebnisraum zuordnet. Er verschiebt nun räumlich die Aufstellungs-Elemente mit ausgestrecktem Arm so lange, bis alle ihre passende Position gefunden haben: „Da ist X/Y jetzt richtig aufgestellt.“ Vielleicht schwebt die Börse dann nicht mehr in schwindelerregenden Höhen, sondern landet auf dem Teppich. Die eigene Position ist vielleicht nicht mehr am Rand, sondern wandert zur Mitte. An diesem Punkt kehren wir dann wieder in den Gesprächsmodus zurück und der Coachee entwickelt mit Unterstützung des Coachs neue Ideen über den Change-Prozess, über Karriere und Konfliktlösung. Nach der emotionalen „Entstressung“ reifen beim Coachee nämlich viele innovative Ideen und Entscheidungen, da nun sein Cortex – das Denkhirn – befreit mitarbeiten kann.

Zum Abschluss des Prozesses „baut“ sich der Coachee sein individuelles Emotions-Organigramm. Denn jeder Mensch darf natürlich in seinem persönlichen Raum auch Metaphern entwickeln, welche seine Lebensqualität bei der Mitwirkung in einem Unternehmen ressourcenvoll unterstützen. So wird das „offizielle Organigramm“ wieder auf eine sachliche Information reduziert, ohne dass es das eigene Seelenleben tangieren muss.

Wir erschaffen gemeinsam eine Organigramm-Metapher, in der der Coachee selbst einen besonderen Platz oder gar den Mittelpunkt einnimmt nach dem Motto: „Für mich selbst bin ich die Hauptperson in meinem Leben und auch an meinem Arbeitsplatz.“ Der Coachee sucht sich als Metapher für sein Emotions-Organigramm: ein Sonnensystem, einen Bauernhof, einen Garten, etc. Oder er wählt ein horizontales System statt eines vertikalen – beispielsweise einen „Unternehmens-Stadtplan“ –, wenn das Unternehmen überwiegend in einer vertikalen Optik repräsentiert ist. Vorstellbar ist auch ein Zirkus. Da steht die „Führungskraft“ – der Zirkusdirektor – nicht über allem, sondern unten in der Manege, während die Künstler im Zirkusdach ihre Vorführung geben.

Nun werden die Rollen der anderen Systemmitglieder des Unternehmens „aufgestellt“. Vielleicht bekommt der Geschäftsführer eine besondere Farbe, um dessen Bedeutung für das Leistungserleben des Coachee zu spiegeln. Gruppen, z. B. Kunden, können geclustert werden. Auch Produkte oder externe System-Elemente wie Politiker können wieder aufgestellt werden und bekommen entsprechende Zuordnungen in der Metapher. Alle aufgestellten Elemente werden hinsichtlich ihrer „gefühl richtigen“ Position und Darstellung getestet, z. B.: „Die Produkte sind als Früchte richtig dargestellt.“ Wenn alles stabil getestet, spürt der Coachee im „Bodyscan“ das Ressource-Erlebnis dieses Emotions-Organigramms, welches dann mit langsamem „Genusswinken“ durch den Coach auf alle neurologischen Ebenen eingewoben wird.

Bei etlichen Coaching-Kunden hat diese stabilisierende **wingwave**-Arbeit mit dem Emotionsorganigramm anhaltend Ressourcen geweckt – besonders in anspruchsvollen Changeprozessen. Sie denken wieder sachlich oder zuversichtlich und konstruktiv an den Arbeitsalltag, gehen auf Probleme zu, statt hilflos davor zu stehen, fassen auch Mut für neue Karriere- oder Veränderungspläne.



Cora Besser-Siegmund, approbierte Psychotherapeutin, Trainerin, Coach und Buchautorin. Sie entwickelte gemeinsam mit ihrem Mann, Harry Siegmund, die **wingwave**-Methode. www.wingwave.com