



Leseprobe aus Klien, Der Organisationskompass in Coaching und Beratung, ISBN 978-3-407-36545-3

© 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36545-3>

Vorwort von Birgitt Williams

Menschen wollen generell ein Leben mit Sinn führen – sowohl persönlich als auch beruflich. Auf wertvolle Art und Weise wollen sie für die Unternehmen und Organisationen, denen sie angehören, und für die Gesellschaft als Ganzes einen Beitrag leisten. Im Grunde ihres Herzens wollen Menschen ihr Bestes geben und die beste Version ihrer selbst sein.

Menschen mit Führungsverantwortung sind vor die Herausforderung gestellt, das Beste in ihren Mitarbeitenden »wachzuküssen«. Diese Herausforderung ist eine einzigartige Gelegenheit, Gutes in der Welt zu bewirken.

Die Frage, wie Beratende und Führungskräfte Menschen beteiligen und ihnen – und sogar ganzen Organisationen – dabei helfen, die beste Version ihrer selbst zu sein, wird in diesem Buch beantwortet. Es wird das Denken der Leser stimulieren, ihre Vorstellungskraft befeuern und ihrem Bedürfnis nach praktischen Tipps nachkommen.

Es bereitet mir große Freude, dieses Vorwort für das einzigartige Buch einer Autorin zu verfassen, die sich diesem Thema sehr achtsam widmet und eine große Liebe für Details hat. Sie ist eine Autorin, die aus ihrem Herzen schreibt und ihr Bestes der Welt zur Verfügung stellt. Ich kenne und bewundere Isabella seit fast 20 Jahren: als Kollegin, Miteigentümerin der »Genuine Contact Organisation« und Freundin in allen Lebenslagen.

Isabella Klien tut, was sie sagt. Sie lebt, was sie lehrt, worüber sie schreibt und was sie ihren Klienten und Leserinnen nahebringt. Isabella teilt. Nützen Sie das, was sie Ihnen zur Verfügung stellt, für Ihren eigenen Erfolg!

Das Buch ist eine Einladung, ganzheitlich auf Ihr Leben und Ihre Arbeit zu blicken. Sie werden beim Lesen immer wieder aufgefordert sein, den Vorteil des ganzheitlichen Ansatzes für sich selbst zu ergründen: um bewusster zu beraten, bewusster zu führen und die Wirtschaft bewusster mitzugestalten. Isabellas Ausführungen werden Ihnen helfen, Ihre Möglichkeiten zu reflektieren. Lassen Sie sich durch ihre Geschichten zeigen, was in Ihrer eigenen Arbeit möglich ist!

Es geht um Haltung und Handwerkszeug. Der ganzheitliche Ansatz und die mit ihm verbundene Haltung sind die eine Seite, die andere Seite ist das

Werkzeug, das Sie bei der Anwendung des ganzheitlichen Ansatzes unterstützt.

Der Organisationskompass (»Medicine Wheel Tool«) ist einer der Schlüsselbestandteile des »Genuine Contact™ Programms«. Wie Isabella erklärt, liegen seine Wurzeln in der jahrtausendealten Praxis, ein Mandala zu benutzen, um Klarheit in Bezug auf Situationen, Menschen und ganze Gemeinschaften zu bekommen. Das Mandala, das von den indigenen Völkern Nordamerikas entwickelt wurde, heißt Medizinrad. Je nach Gesellschaft gibt es unterschiedliche Versionen davon, die aber eine Sache gemein haben: Menschen verwenden sie, um sich selbst und die Welt besser zu verstehen.

Bei der Anwendung des Organisationskompasses geht es nicht darum, das Wissen um die Arbeit mit dem traditionellen Medizinrad in seiner ganzen Fülle zu übernehmen – es würde ein Leben lang dauern, es zu verstehen. Der Organisationskompass ist eine Abwandlung des Medizinrads, die speziell für den Einsatz in heutigen Organisationen entwickelt wurde. Als solches ist er leicht zu erlernen und zu verstehen. Ein Teil seiner Brillanz liegt darin, dass er uns Einfachheit bietet, um mit Komplexität umzugehen. In unserer Welt gibt es jede Menge Komplexität, die verstanden werden muss, damit Menschen sich ganz einbringen.

Isabella führt Sie sorgfältig durch unterschiedlichste Anwendungsformen des Organisationskompasses. Sie entwickelt in Ihnen ein Verständnis dafür, wie Sie ihn in der Diagnose und Evaluierung genauso einsetzen können wie in der Teamzusammenarbeit oder Projektentwicklung – mit dem gemeinsamen Ziel, die involvierten Menschen dabei zu unterstützen, das ganze Bild zu sehen und darin jenen Platz zu finden, an dem sie sich entfalten und ihren Beitrag leisten können.

Das Buch ist eine wertvolle Hilfestellung für alle Beratenden, Coaches und Führungskräfte, denen menschliche Potenzialentwicklung, Kooperation und Beteiligung sowie wertorientiertes Vorgehen am Herzen liegt. Wie ich vorhin schon bemerkt habe: Isabella tut, was sie sagt. Im konkreten Fall unterstützt sie durch das Teilen ihrer Erfahrungen und Geschichten die erwähnten Herzensthemen. Sie geht in Führung, um andere Menschen in ihre »Führungs-Kraft« zu bringen – zum Wohle aller.

Birgitt Williams, Raleigh, North Carolina, November 2018
Begründerin des »Genuine Contact«-Ansatzes
www.genuinecontact.net

Vorwort der Autorin

Die Geschichte meines Lebens- und Unternehmenssinns

Brückenbauerin zwischen den Welten Mit diesen vier Worten zeigte sich mein Lebens- und Unternehmenssinn, als ich im Jahr 2006 meine erste persönliche Runde durch den Organisationskompass absolvierte. Es war in einem Workshop, der von Birgitt Williams und ihrem Mann Ward geleitet wurde. Wir hatten die Aufgabe, unser persönliches Strahlen, unsere persönliche Dunkelheit und unsere größte Angst zu ergründen. Mein Prozess brachte zutage, dass mein Strahlen darin lag, authentisch zu sein und mein wahres Ich zu zeigen. Meine Dunkelheit war hingegen, eine Maske zu tragen und in einer Rüstung zu stecken. Darunter lag meine größte Angst, in meiner Beratungstätigkeit mein wahres Wesen nicht zeigen zu dürfen. Abschließend ging es darum, diese Angst anzuerkennen und jenen Lebens- und Unternehmenssinn freizulegen, der durch sie verdeckt war. Mein Sinn, Ausdruck meines tiefsten Wunsches für mich und mein Umfeld, enthüllte sich in dem Satz: »Ich bin Brückenbauerin zwischen den Welten.« Ich kann mich noch heute daran erinnern, wie ich meine Lebendigkeit in jeder Zelle meines Körpers spürte, als diese Worte auftauchten. Ein Energiefeld war entstanden, und ich erkannte meine Aufgabe, die ich damit erfülle: Menschen und Organisationen auf dem Weg zu ihrer Ganzheit, Lebendigkeit und ihrem Beitrag für die Welt zu begleiten.

Mein Sinn ist eng mit meiner eigenen Ganzheit verbunden. Er ist ein Ausdruck davon, dass ich nicht die Hälfte von mir zu Hause lassen will, wenn ich arbeite. Ich weiß, dass ich mich durch dieses »Ganz-Zeigen« entblöße und es mich verletzlich macht. Doch das, was ich durch meine »Offenbarung« bewirke, ist viel gewichtiger als die Angst davor, verkannt zu werden. Mein Buch ist nicht nur ein Buch über ein ganzheitliches Instrument und einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess. Es ist vor allem auch ein Mutmachbuch für Beraterkollegen, sich mit allem, was sie sind, in ihre Arbeit einzubringen und dadurch ideale Partnerinnen für Unternehmen zu sein, die sich auf den Weg zu ihrer ganzheitlichen Entwicklung und Lebendigkeit machen. So macht mein Buch Sinn und erfüllt meinen eigenen Sinn.

Die Geschichte der Sinfonie der Lebendigkeit

Leben ist Musik: Musik liegt in der Luft. Der Wind trägt die letzten Takte von Mozarts »Die Zauberflöte« vom Kapitelplatz zu mir herauf. Sie ist weltweit die am meisten gespielte Oper und erzählt musikalisch von der Wiederkehr der Liebe in einer zerstrittenen Welt. Es ist Hochsommer 2018 in Salzburg, und ich sitze in meinem Garten am Mönchsberg und schreibe an diesem Buch. Fünf Gehminuten und einhundert Höhenmeter tiefer liegen die Salzburger Festspielhäuser, und ich spüre hier oben, wie ganz Salzburg vibriert. Festspielzeit ist Ausnahmezeit. Sechs Wochen im Juli und August wird meine Heimatstadt mit ihren ungefähr 155 000 Einwohnern zum künstlerischen Nabel der Welt. Sie verwandelt sich in einen Ort, an dem alle Aspekte des Menschseins in Oper, Schauspiel und Konzert facettenreich zum Ausdruck kommen. Die politische Dimension der Festspiele ist es, eine Kultur des Miteinanders zu fördern und in der Sprache der Kunst das widerzuspiegeln, was in der Welt aktuell stattfindet.

Beim Schreiben muss ich immer wieder an Max Reinhardt, einen der Begründer der Salzburger Festspiele, denken. Er erweckte 1920 – zwei Jahre nach dem Ende des Ersten Weltkrieges – die Salzburger Festspiele zum Leben. Die Festspiele entstanden »als Projekt gegen die Krise, die Sinnkrise, den Werteverlust, die Identitätskrise der einzelnen Menschen aber auch ganzer Völker« (Helga Rabl-Stadler, Salzburger Festspielpräsidentin, Salzburger Festspielblog, 2018). Als Eckpfeiler der großen Vision standen Versöhnung und vereinigende Ziele. Diese Vision gilt heute – fast hundert Jahre später – mehr denn je. Ich spüre, wie diese Vision meine eigene berührt und wie es auch in meiner Arbeit und in diesem Buch um Versöhnung sowie vereinigende Ziele geht.

Der Klang der Musik, die zu mir heraufströmt, inspiriert mich dazu, meinem dreistufigen Kompassprozess einen Zweitnamen zu geben: die Sinfonie der Lebendigkeit. Als Sinfonie der Lebendigkeit weist der Kompassprozess einen Weg, der von Sinnkrise und Werteverlust zu Sinn- und Werteorientierung führt – individuell und kollektiv.

Ich lade Sie ein, diesen Weg des sinfonischen Zusammenspiels auf den folgenden Seiten gemeinsam mit mir zu gehen. Denn: Die große Vision ruft.

Isabella Klien
Salzburg, Mönchsberg, August 2018

Der Kompassprozess – Vom Solo übers Quartett zum Orchester

Es geht ums Ganze

Ein Ganzes und eine reichhaltige Fülle unterschiedlicher Komponenten, deren verschiedenartige Einzelelemente fruchtbar zusammenwirken – dafür steht eine Sinfonie. Die Sinfonie ist für mich die ideale Metapher für den Kompassprozess, bei dem es ebenfalls um das Zusammenwirken aller Beteiligten geht: den Beratenden, den Führungskräften sowie allen Mitarbeitenden und Berührungsgruppen einer Organisation. Das Ziel ist, die Zukunftsfähigkeit dieser Organisation und somit das Leben und die Lebendigkeit zu fördern und einen wichtigen Beitrag in der Welt zu leisten.

Der in diesem Buch beschriebene Prozess ist eine Vorgehensweise, die im Laufe meiner Arbeit mit »Genuine Contact« (GC) und dem Organisationskompass als dessen Hauptinstrument organisch gewachsen ist. Beim Schreiben ist dafür der Begriff »dreistufiger Kompassprozess« beziehungsweise »Sinfonie der Lebendigkeit« aufgetaucht. Diese Sinfonie der Lebendigkeit besteht aus drei Sätzen und hat eine Form, die es in dieser Art als sinfonische Dichtung in der Musik nicht gibt. Ich fühle mich frei, diese Form hiermit zu schöpfen.

- Erster Satz: Zu Beginn betritt die Beraterin die Bühne und spielt ihr Solo.
- Zweiter Satz: Danach kommen die Führungskräfte und spielen – begleitet vom Solisten – ihr Quartett (oder Duo, Terzett, Quintett ...).
- Dritter Satz: Zum krönenden Abschluss treten alle Mitarbeiterinnen und Vertreter der Berührungsgruppen des Unternehmens auf und spielen – geführt vom Quartett und begleitet vom Solisten – das Orchesterstück.

Geburt des ersten Satzes

Begonnen hat alles im Jahr 2006. Da ging ich meine erste persönliche Runde durch den Organisationskompass. Birgitt und ihr Mann Ward Williams waren aus den USA nach Ainring bei Salzburg gereist, um einen Workshop zu

leiten, bei dem es um eine persönliche Entwicklungsrunde durch den Kompass ging. Ich hatte davor schon seit drei Jahren mit dem Handwerkszeug des GC-Ansatzes gearbeitet und mir die darunterliegende Haltung angeeignet, doch nach dem Workshop war in mir etwas anders. Auf dieser ersten persönlichen Runde durch den Organisationskompass

- hatte ich meinen Sinn gefunden,
- war mir meiner Werte und Kräfte für die Selbstführung bewusst,
- hatte meine inspirierende Vision entwickelt,
- erkannte Menschen, die mich unterstützen, und das Umfeld, das mich beeinflusst und durch meinen Sinn beeinflusst wird,
- wusste, wie ich mit diesen Menschen in Beziehung sein wollte und
- war ganz entspannt, was die schrittweise Umsetzung anging.

In diesen drei Tagen hatte ich einen persönlichen Entwicklungsprozess durchlaufen, der mich auf allen Bewusstseinssebenen ansprach und in meinem ganzen Sein berührte. Ich fühlte mich ausgerichtet und in meiner Kraft. Mir war klar, dass ich von nun an als Beraterin anders sein und anders begleiten würde. Daher beschloss ich, diese Kompassrunde für mich selbst in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Der erste Satz war geboren.

Im Kapitel »Ganzheitliches Einzelcoaching« leite ich Sie Schritt für Schritt durch die Anwendung des Organisationskompasses im Selbstcoaching. Das Fallbeispiel ab Seite 188 verdeutlicht den Prozess einer Beraterkollegin, die ich im Einzelcoaching auf ihrer Kompassrunde begleitete.

Satz zwei wird geboren

Beim Erarbeiten der Prozessarchitektur für einen großen Organisationsentwicklungsprozess in einer österreichischen Bildungseinrichtung wurde mir klar, welche zentrale Bedeutung der Bewusstseinszustand des Führungsteams für das Gelingen des Veränderungsprozesses hat. Ich hatte die Gewissheit, dass eine Kompassrunde für die innere Klarheit und Orientierung, wohin die große Reise der Organisation geht, genau die richtige Vorbereitung war. So machte ich meinen Auftraggebern, dem Führungsduo dieser Einrichtung, den Vorschlag, dass wir uns zwei Tage in ein Seminarhotel zurückziehen und an ihrer gemeinsamen Ausrichtung für die Organisation arbeiten.

Gesagt, getan. In einem intensiven Prozess begleitete ich die beiden dabei, sich auszurichten und ihre Führungs-Kraft für den bevorstehenden Prozess zu stärken. Die Veränderung war sowohl für sie als auch für mich spürbar – nicht nur nach dem Coachings, sondern nachhaltig während des gesamten Organisationsentwicklungsprozesses. Ich hatte zwei kraftvolle Führungspersönlichkeiten an meiner Seite, die einerseits klar in Führung gingen und wussten, was sie wollten, und andererseits gemeinsam mit mir den Raum für die Beteiligung ihrer Mitarbeiterinnen und Kollegen öffneten und offenhielten. Diese Erfahrung machte mir bewusst, dass ich mein Zusammenspiel mit Führungskräften genau auf diese Weise gestalten wollte. Es war die Geburtsstunde des zweiten Satzes.

Wie ich den Organisationskompass im Coachings beziehungsweise der Teambegleitung anwende, erläutere ich detailliert im Kapitel »Ganzheitliches Coachings«. Auch hier gibt Ihnen das Fallbeispiel ab Seite 195 einen konkreten Einblick in den Prozess eines Führungsduos, das ich gemeinsam mit einem Beraterkollegen auf ihrer Kompassrunde begleitete. Das Besondere an diesem Fallbeispiel ist, dass es das Coachings und die Organisationsentwicklung in diesem Unternehmen umfasst.

Der dritte Satz erblickt die Welt

Die Inspiration ging weiter. In den Workshops für Fortgeschrittene mit Birgitt Williams lernte ich den Einsatz des Organisationskompasses auf eine ganz neue Art kennen: nämlich in der ganzheitlichen Begleitung von Organisationen. Ich tauchte tiefer ein in das Wesen dieses Modells und Instruments und war begeistert von den vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten. Im Jahr 2007 setzte ich den ersten Organisationsentwicklungsprozess auf, bei dem ich in allen Phasen – von der Auftragsklärung über die Diagnose und Entwicklung bis hin zur Evaluierung – mit dem Organisationskompass arbeitete. Der Organisationskompass diente mir als Leitfaden bei der Auftragsklärung und Evaluierung, ich benutzte ihn als Diagnoseinstrument und verwendete ihn als Entwicklungsrahmen, den ich mit unterschiedlichen Großgruppenmethoden füllte. Ich spielte mit diesem Instrument und Modell, das mir immer vertrauter wurde. All das fand bei einem langjährigen Kunden statt, dessen Führungsteam offen für dieses wohlüberlegte Experiment war und sich auf die gemeinsame Entdeckungsreise einließ. Das

Experiment gelang zur großen Freude und Zufriedenheit aller Beteiligten. So wie beim Selbst- und Führungskoaching davor war mir auch hier klar, dass ich in Zukunft Organisationsentwicklungsprozesse in dieser Form begleiten wollte. Der dritte Satz hatte das Licht der Welt erblickt.

Bei der Begleitung von ganzen Organisationen sind die Spielvarianten vielfältig. Eine da. Das Fallbeispiel bietet mit einer anderen Spielvariante einerseits einen detailreichen Einblick in die Organisationsentwicklung mit allen Mitarbeiterinnen und ausgewählten Vertretern der wichtigsten Berührungsguppen des Unternehmens. Andererseits zeigt es das Zusammenwirken von zweitem und drittem Satz auf. Mehr darüber ab Seite 203.

Instrument und Haltung

Je intensiver ich mich mit dem Organisationskompass beschäftigte und erlebte, wie er von unterschiedlichen Menschen angewandt wurde, desto mehr verstand ich, dass er »nur« ein Instrument ist. Ich erkannte, dass erst ich als Beraterin ihn lebendig mache und dass dafür eine klare, innere Haltung unerlässlich ist, wie ich Ganzheitlichkeit verstehe und zum Ausdruck bringe. Im Komponieren und Spielen der Sinfonie der Lebendigkeit ist das virtuose Beherrschen des Instruments Organisationskompass eine Seite. Die andere Seite ist die Haltung, die ich als Beraterin bei der Komposition und beim Spiel einnehme. Wie mich der ganzheitliche Ansatz und die Elemente der ganzheitlichen Moderation dabei leiten, beschreibe ich im Kapitel »Theoretische Grundlagen: Die Sinfonie der Lebendigkeit wird komponiert«.

Alle Stücke spielen

Im Kleinen seine Größe zeigen: Das erlebe ich in der Arbeit mit dem Organisationskompass immer wieder. Nicht nur bei der Sinfonie der Lebendigkeit spielt er alle Stücke, sondern auch beim einzelnen Menuett oder Rondo wie zum Beispiel bei einem eintägigen Workshop zum Thema »Die gesunde Führungskraft«. Im Kapitel »Stück für Stück« zeige ich anhand einiger Fallbeispiele Anwendungsmöglichkeiten für Einzelaufträge auf.

Theoretische Grundlagen: Die »Sinfonie der Lebendigkeit« wird komponiert

Ein ganzheitlicher Ansatz – Leitmotiv und Haltung

Dieses Buch ist ein Methodenbuch, und es ist viel mehr. Es soll Ihnen bewusst machen, dass die Arbeit mit dem Organisationskompass

- einen höheren Sinn verfolgt,
- ein Ausdruck unserer ganzheitlichen Haltung sowie darunterliegender Grundannahmen ist und
- uns dabei unterstützt, die Weichen für eine neue Form von Organisationen – wie der hier beschriebenen GC-Organisation – zu stellen, die sich aus sich heraus auf organische und ganzheitliche Weise immer weiterentwickeln und in denen Lebendigkeit und Leistungsfähigkeit harmonisch zusammenspielen.

Dem Leben dienen

Der Sinn lebender Systeme ist das Leben an sich. Daher liegt es in der Natur des Menschen und der Organisation, einen Sinn zu haben, der dem Leben dient. Der Sinn der Beratung mit dem Organisationskompass ist, durch ein ganzheitliches Instrument beziehungsweise einen ganzheitlichen Denkraum sowie seine darunterliegende Haltung die wertorientierte Entwicklung von lebendigen Menschen in lebendigen Organisationen zu fördern. Und das bedeutet: »Einzelne, Teams und Organisationen ganzheitlich, wertorientiert und lebendig begleiten«. So lautet auch der Untertitel dieses Buches.

Wir können den Organisationskompass als Grundform des Lebens und der Lebendigkeit sehen. Das liegt schon in seinen historischen Wurzeln – dem Medizinrad (s.S. 27) – begründet, in dessen Mitte der Lebensbaum wächst. Der Organisationskompass ist somit das geeignete Instrument und der passende Entwicklungsrahmen, wenn wir mit unserer Arbeit dem Leben dienen und Menschen und Organisationen dabei begleiten wollen, dass sie auf ihre Art und Weise dem Leben dienen.