

Unterstützung der Ko-Operation innerhalb eines (festen) Führungsteams

Erläuterungen und Gesprächsdesign
(evtl. mit geleiteter Phantasie)

Indikation, Ziele, Nutzen der Übung

Stichworte für die Instruktion

Für das Gelingen einer Ko-Operation ist es grundlegend, ein Gefühl und Gespür für einander zu haben und eine Form/Kultur zu entwickeln, offen die Dinge anzusprechen, die sowohl für die Aufgabe als auch im darauf bezogenen Umgang miteinander wichtig sind.

Die folgende **Phantasiereise** weckt den Sinn für die unverwechselbare Eigenart und Würde, für die erlösten und die fehlgeschlagenen Formen in der Suche nach Lebenserfüllung eines jeden der Ko-Operations-Partner.

Phantasien und Vorstellungsbilder können eine sehr wertvolle Information darüber sein, wo ich selbst und - wenn wir uns darüber austauschen - wo ein anderer meine Würde und meine Möglichkeiten für ein erfülltes, stimmiges Leben sieht und wo ich vielleicht Wegstrecken gehe, die dem nicht entsprechen.

Und unabhängig davon, ob solche Phantasien richtig sind, ist es gut sie zu kennen. Kommen doch mit ihnen die Bilder ins Blickfeld, die in uns und anderen wirken und deren Kraftfelder wir ausgesetzt sind, ob wir dafür aufmerksam sind oder nicht.

Die Übung unterstützt Ko-Operations-Partner dabei, in diesen Kraftfeldern und den sie symbolisierenden Bildern besser zurecht zu kommen, und damit - jenseits der Herstellung reiner Funktionsfähigkeit in den Rollen - auch den Blick dafür zu schärfen, was für einen selbst wie für die anderen wirklich Sinn machen könnte. „Wie können Kraftfelder und Bilder in der Kultur des Miteinanders so aneinandergesammelt werden, dass auch das Gemeinsame für jeden Sinn macht?“

Wir gehen von der Einsicht aus, dass (Führungs-)Teams einen erheblichen Teil ihrer Lebenszeit miteinander oder zumindest bezogen aufeinander verbringen (in vielen Führungspositionen ja mehrere Stunden täglich). Und dass man in einer Ko-Operation nicht die Wahl hat, ob man etwas miteinander tut, sondern lediglich die Wahl, es auf eine gute, persönlich sinnstiftende Weise oder schwierige, unbefriedigende Weise zu tun. Die entwickelte Übung fördert die Bereitschaft, sich nicht wechselseitig bei schwierigen Formen zu verstärken und komplementäre Verstrickungen zu multiplizieren, sondern schöpferisch Ideen zu entwickeln, einander immer wieder auf „stimmige Wege“ einzuladen, sowie das gemeinsame Tagesgeschäft mit einem „anderen Blick“ zu tun, der sich öffnet für die Gesamtperspektive der Lebensentwürfe der Beteiligten.

Vorgehen

- Erläuterungen
- „geleitete“ Phantasie (ggf. mit Entspannung zum Einstieg)
- Einzelarbeit: Jeder hat Zeit, unzensiert und nur für sich selbst Stichworte zur Erinnerung aufzuschreiben.
- Austausch: Jeder erzählt, soweit er das mag, etwas von sich.
- Austausch (wenn das Klima sich eignet): Welche Bilder sind mir über Euch gekommen?

Drehbuch für die „geleitete Phantasie“

Impulse für ein Team aus drei Führungskräften

Sie lassen sich jetzt Zeit und kommen zur Ruhe ...

Ich lade Sie ein zu einer kleinen Phantasiereise in die Zukunft.

Zunächst einmal darf jeder für sich ein Stück in die Zukunft gehen:

Die Jahre kommen auf einen zu, werden gegenwärtig und liegen schließlich hinter einem.

Und stellen Sie sich vor, Sie haben auf Ihrer Reise eine Kamera dabei und können Ihre wichtigsten Eindrücke jetzt festhalten ...

Und es gibt einen Weg, der auf gute Weise in die nächsten Jahre führt, wo Sie mit Ihrer Bestimmung, mit Ihrer Würde und mit dem, was am meisten zu Ihnen passt gut in Kontakt sind.

Wie sieht dieser Weg wohl aus?

Und was sind die wichtigen Stationen und Bilder auf diesem Weg?

Und in der gleichen Landschaft gibt es vielleicht auch einen anderen Weg, auf dem ich nicht so gut in Kontakt bin, ja der manchmal weit ab davon führt, wer ich bin oder im guten Sinne sein könnte.

Und immer wieder überkreuzen sich auch diese Wege. Und dann kann ich neu wählen, auf welchem der Wege ich die nächste Strecke gehen will ...

Und mal geht man auf dem einen und mal auf dem anderen Weg ...

Und manchmal weiß man nicht, ist es der eine Weg und der macht nur einen Umweg, oder ist es der andere Weg ...?

Und manchmal erkennt man die Abzweigung nicht rechtzeitig oder schätzt die Möglichkeiten falsch ein und erwischt einen weniger guten Weg und weiß nicht, wie wieder auf den besseren Weg zu kommen ist ...

Bis endlich der andere Weg mal wieder kreuzt. Wieder eine neue Möglichkeit ... Ist die Bereitschaft da? Ist es zu schaffen? Was könnte helfen?

Wie auch immer ... wenn man nach 10, 15, 20 Jahren zurückblickt und viel Erfahrung mit den eigenen Wegen gesammelt hat, dann kann man Wege auch besser einschätzen ... :

Was sind die Anzeichen dafür, dass man eher auf einer weniger guten Wegstrecke unterwegs ist?
Was lässt einen stimmigen Weg erkennen?

Was sind typische Orte und Plätze, was typische Situationen, was typische Menschen, denen man eher auf der einen oder anderen Wegstrecke begegnet?

Was sind typische Arten, wie man sich mit Menschen verhakt oder verbindet, wenn die Wege eher gut sind oder wenn die Wege eher schlecht sind?

Und im Rückblick sieht man dann auch die Menschen, die im privaten Leben, im beruflichen Kontext, in der Organisation Wege und Wegstrecken mit einem gegangen sind ... und diese Menschen haben Bilder von uns geformt und da gibt es Bilder, von denen wollen wir, dass sie ihnen bleiben ...

Und angenommen Sie können Ihren Partner, der zu Ihrer Rechten sitzt, ebenfalls ein Stück in die Zukunft begleiten:

Und Sie wären ein Vogel und könnten schweben über der Landschaft, in der er unterwegs ist - privat, beruflich und in der Organisation - und Sie würden ganz gut sehen, welche Wege dort verlaufen:

Und Sie sehen die schwierigen ...,
und Sie sehen die guten Wege ...

Und Sie betrachten, was eben geschieht auf den einen und auf den anderen Wegen...?

Welcher Art die Abzweigungen sind...?

Was braucht Ihr Kollege, um sich eingeladen zu fühlen, eher schwierige oder eher gute Wege zu nehmen? Welche Winke, Orientierungen, Provokationen, Aufmerksamkeiten, Stichworte...?

Und als Vogel können Sie auch vorausfliegen ... und schauen, was jeweils passieren wird...

Wenn alles gut geht, wie wird es dann sein? ... Gibt es Bilder dafür, wenn er/sie in stimmigen Gefilden angekommen ist?

Und angenommen Sie können Ihren Partner, der zu Ihrer Linken sitzt, ebenfalls ein Stück in die Zukunft begleiten:

Und Sie wären ein Vogel und könnten schweben über der Landschaft, in der er unterwegs ist, - privat, beruflich und in der Organisation, - und Sie würden ganz gut sehen, welche Wege dort verlaufen:

Und Sie sehen die schwierigen...,
und Sie sehen die guten Wege...

Und Sie betrachten, was eben geschieht auf den einen und auf den anderen Wegen...?

Welcher Art die Abzweigungen sind...?

Was braucht Ihr Kollege, um sich eingeladen zu fühlen, eher schwierige oder eher gute Wege zu nehmen? Welche Winke, Orientierungen, Provokationen, Aufmerksamkeiten, Stichworte...?

Und als Vogel können Sie auch vorausfliegen ... und schauen, was jeweils passieren wird...

Wenn alles gut geht, wie wird es dann sein? ... Gibt es Bilder dafür, wenn er/sie in stimmigen Gefilden angekommen ist?

Alternative und/oder Ergänzung der „geleiteten Phantasie“

Will man Kooperationspartner darin unterstützen, ihre eigene Würde und Lebenserfüllung sowie die ihrer Partner ins Blickfeld zu bekommen, dann kann man sie neben einer gelingenden Zukunftsperspektive natürlich auch für **die seelischen Leitbilder sensibilisieren**, die an den Wurzeln der Lebensgeschichte dem eigenen Lebensentwurf Kraft und persönliche Stimmigkeit verleihen.

Beide Vorgehen spannen die Horizonte über den Moment hinaus weiter aus und stimulieren „Bilder“, die Komponenten der persönlichen Lebenserfüllung aktivieren. Damit kommt oft neue Luft unter die Flügel der Seele.

Im Blick auf die Komponenten bietet sich das von Bernd Schmid im Rahmen seelischer Leitbilder entwickelte Verfahren des Bilderinterviews an. Dabei empfiehlt es sich, die drei Kooperationspartner der Reihe nach und im Beisein der jeweils anderen zu interviewen.

Im Anschluss an die Interviews ist ein Austausch sinnvoll, eventuell unter der Leitfrage: Was hat mich besonders überrascht, beeindruckt bei mir selbst, was bei den Anderen?

Drehbuch für das Bilderinterview:

Was wollten Sie einmal werden und welche Szene hat sich für Sie damit verbunden, wenn Sie das geworden wären?

Und angenommen es wäre ein biografischer Film darüber gedreht worden ... und vor dem Filmtheater würde im Schaukasten ein Szenenfoto aus diesem Film hängen ... Wie sähe das aus?

Und wenn Sie sich in Ihrem familiären Umfeld und Ihrer Sippe so umschauen, wer Ihnen da als Berufsmensch in Erinnerung ist ... z.B. Vater, Onkel, Tanten, Großeltern ... wer ist das?

Und wenn dessen Leben verfilmt worden wäre und im Schaukasten vor dem Kino hinge - wieder ein Szenenfoto - ... Wie sähe das aus?

Zum Weiterlesen und –hören stöbern Sie gerne im Bereich „Wissen“ auf: www.isb-w.de
Oder im Archiv des isb unter: <https://www.isb-w.eu>
Hier finden Sie viele Schriften, Audios und Videos zu diesem Themenbereich.

Davon eine kleine Auswahl:

Schriften:

Nr. 41 [B. Schmid \(2001\). "Persönlichkeit im Beruf als Erzählung"](#)

Vortrag Weltkongress für systemisches Management 1.-6. Mai 2001 in Wien.

Institutsschriften. (Länge: 31 S.)

Nr. 25 [B. Schmid & J. Hipp \(1999\). "Individuation und Persönlichkeit als Erzählung".](#)

In: Zeitschrift für systemische Therapie, 1/99. (Länge: 12 S.)

Audio:

Nr. 300 [B. Schmid – Seelische Leitbilder und berufliche Wirklichkeiten](#)

(0:55:14 Stunden)

Nr. 405 [B. Schmid \(1999\) – Spiegelkommunikation](#)

(1:03:23 Stunden)

Autor: Bernd Schmid und Cornelia Knobling, Wiesloch 12.07.2003

Quelle: isb