



# DER NEBEL LICHTET SICH

In der Landschaft der Gefühle: Ein Kompass kann in Aufstellungen und im Coaching emotionale Muster und Zustände klären.

VON SIGRID LIMBERG-STROHMAIER

**D**as Unternehmen X kommt nicht richtig in die Gänge, die Arbeiten dort laufen unkoordiniert, Energie und Kraft wird vergeudet, Kunden verabschieden sich. Der CEO W. hat die Nase voll. Er will endlich sehen, wie der Hase läuft, und kommt zu uns ins Balance-Institut, Nürnberg. Wir planen eine Organisationsaufstellung.

Die spiegelt das Geschehen in der Firma wider: Ein unbekanntes Thema nervt und erschöpft die Beteiligten. Wir stellen für dieses Thema einen Repräsentanten in die Runde, doch auch mit dem können wir nicht ergründen, worum es hier eigentlich geht. So sieht

es dann aus: Der Manager K. verabschiedet sich in der Aufstellung für unbestimmte Zeit in den Burn-out, sein Kollege O. will nichts mit dem Thema zu tun haben. Nur CEO W. konfrontiert sich, und er gewinnt sogar Stärke daraus. Doch über seinem Leitungsteam, den Mitarbeitern, Kunden und der gesamten Organisation liegt noch immer bleierne, kraftzehrende Müdigkeit. Was ist hier los? Was wirkt in der Firma stärkend und destruktiv zugleich?

Mein Kollege Peter Klein und ich suchen nach Begriffen für einen zündenden Funken – ohne Erfolg. Die Antworten des Thema-Repräsentanten bleiben vage. Wir können es nicht benennen. Irgendwie stecken wir fest.

Wie in einem Nebel: überall eine weiße Wand.

## Gefühlskompass

Für solche Situationen habe ich im Laufe der Jahre einen Kompass entwickelt, der Aufschluss bringen kann. Er bietet zu emotionalen Mustern und Zuständen auf unterschiedlichen Ebenen einzelne Begriffe sowie Begriffspaare, die Impulse geben und helfen, Zusammenhänge besser zu verstehen. Ich nenne ihn Kompass für Entwicklung oder Kompass der Gefühle.

Wenn wir in bestimmten Situationen emotional und kognitiv blockiert sind, können immer noch Körper-

empfindungen anzeigen, worum es geht. Dazu starte ich beim Stellvertreter von CEO W. einen kinesiologischen Muskeltest und frage dabei die einzelnen Kompass Ebenen (siehe Kasten) ab. Der Test führt uns auf die Körperebene. Diese Ebene umfasst Begriffe für Erfahrungen, die Menschen körperlich durchaus intensiv wahrnehmen, doch nur schwer in Worte fassen können. Oft spüren wir eben nur die Wirkung der Emotionen, können diese aber nicht zuordnen. Manchmal legt sich eine Emotion wie ein lähmender Grauschleier auf alle Beteiligten, wie im Beispiel der Firma X.

Manager W. sagt nach diesen Erläuterungen: „Das Gefühl kenne ich. Da zerzt etwas an mir bzw. an unseren Nerven in der Firma. Und keiner kann sagen, um was es eigentlich geht. Das macht uns ganz kirre.“ Sein Interesse ist geweckt, und alle brennen darauf zu erfahren, was hier los ist.

Der kinesiologische Muskeltest zeigt an, welche Begriffe tatsächlich in dieser Situation passen, er fragt gewissermaßen Feldinformationen einer Person ab. Und in diesen sind nach unserer Vorstellung auch kollektive Erfahrungen gespeichert. Ein schwacher Muskel im Test sagt uns, dass wir weiter nach dem passenden Begriff suchen müssen, ein starker Muskel zeigt an, dass wir diesen Begriff bzw. das Begriffspaar gefunden haben.

Auf der Körperebene stehen uns drei Begriffspaare mit jeweils vier Unterbegriffen zur Auswahl. Zum Beispiel „Vertrauen – Resignation“, das Begriffspaar, das uns gleich begegnen wird und zu dem es Unterkategorien wie „zuversichtlich – hoffnungslos“ oder „offen – pessimistisch“ gibt. Ein weiteres Begriffspaar auf der Körperebene wäre „Verbindung – Trennung“ mit Unterkategorien wie „im Fluss – verlassen“ oder „genährt – schockiert“. Im Test von Manager W. landen wir bei dem Wortpaar Vertrauen– Resignation mit dem Schwerpunkt Resignation. Damit kann der CEO etwas anfangen. Die Spannung in seinen Gesichtszügen löst sich

## Manchmal legt sich eine Emotion wie ein lähmender Grauschleier auf alle Beteiligten.

merklich: „Genau das ist es – viele haben resigniert in der Firma. Vertrauen steht zwar in unseren Leitsätzen für Firmenkultur. Aber das ist bei den Menschen nicht angekommen. Sie spüren das nicht. Das erzeugt sehr viel Resignation.“

### Resignation als stärkende Kraft

Es ist kein Zufall, dass die Resignation in der Aufstellung als stärkende Kraft hinter Manager W. steht. Genau aus dem Grund, aus Resignation, hatte er seine frühere Firma verlassen. Ihm fehlte eine echte Vertrauensbasis. Nach unserer Vorstellung fokussieren Worte Energie. Deshalb

ist Resignation für uns weder eindeutig positiv noch negativ, sondern „sowohl als auch“. Entscheidend für jemanden, der dieses Gefühl verspürt, ist es, dessen Wirkung zu erkennen und daraus Konsequenzen zu ziehen. Das stärkt.

Im Englischen bedeutet *resignation*, die Unterschrift unter einem Vertrag zurückzuziehen, Rücktritt. In unserem Beispiel hatte Manager W. genau das getan. Aufgrund dieser Erfahrung verfügt er über eine stärkere Sensibilität für die destruktive Wirkung von Resignation. Seine Wahrnehmung wurde für die Anzeichen von Mangel an Vertrauen geschärft und seine emotionale ▶

### Der Kompass der Gefühle

In der Veränderungsarbeit mit Menschen geht es um konkrete emotionale Muster und Zustände. Dazu finden sich auf dem Kompass die Begriffe, und zwar in unterschiedliche Ebenen und paarweise angeordnet (auf den Persönlichkeitsebenen) oder als Einzelbegriffe (zentrale Ebene, Orientierungsebene, schöpferische Ebene). Dies sind für Coach und Coachee Bezugspunkte zur Klärung dieser Muster und Zustände. Der Kompass der Gefühle ist mit vielen Coachingmethoden kombinierbar.

#### Die Ebenen:

Schöpferische Ebene: Persönlichkeitsdimensionen, z. B. Mut

Orientierungsebene: Kernthemen für die Neuorientierung, z. B. Potenziale

#### Die Persönlichkeitsebenen unterteilen sich in drei Unterebenen:

- Bewusste Ebene: Gegenwärtige Lebenserfahrung, z. B. ein Thema zu Akzeptanz–Widerstand
- Unterbewusste Ebene: Unbewusste emotionale Muster, z. B. zum Thema Sicherheit–Angst. Diese Ebene erlaubt eine zeitliche Zuordnung, etwa: Pubertät.
- Körperebene: im Körperbewusstsein gespeicherte Erfahrungen, z. B. Vertrauen–Resignation. Auch hier ist eine zeitliche Zuordnung möglich.
- Zentrale Ebene: Menschen lernen zwischen „bewusst“ und „unbewusst“ zu unterscheiden und gestalten damit ihr Bild der Wirklichkeit. Begriffsbeispiel: Wahl

# Der Kompassbegriff kann ein emotionaler Türöffner sein.

Führungskompetenz gestärkt. Er sagt zum Thema Resignation: „Ich habe damals aus der Erfahrung gelernt und will nun rechtzeitig aktiv werden. Denn ich weiß, dass gute Leute gehen, wenn man einfach alles laufen lässt. Jetzt kann ich klarer kommunizieren und den Finger auf den wunden Punkt legen.“

Im seinem jetzigen Unternehmen befand er sich auf einsamem Posten, solange er das Thema nicht genau benennen konnte und auch die anderen Führungskräfte nicht mitzogen. Dafür ist die Aufstellung ein Spiegelbild. Doch jetzt kommt der Prozess ins Laufen.

Der Klient benennt das „Thema“ in „Resignation“ um. Augenblicklich verflüchtigt sich die lähmende Energie im Aufstellungsfeld – als hätte jemand einen unsichtbaren Schalter betätigt. Das Führungsteam erwacht aus seiner Lethargie. Im geschützten Rahmen der Aufstellung konfrontieren sie sich mit dem Repräsentanten der Resignation. Mitarbeiter, Firma und Kunden stehen auf, nehmen Blickkontakt auf und gehen aufeinander zu. „Ich vertraue darauf, dass wir unser Firmenklima

verbessern“, meint der Repräsentant für die Mitarbeiter zuversichtlich. Der Repräsentant der Firma beginnt zu strahlen. Das weckt auch das Interesse der Kunden. Deren Stellvertreter sagt: „Ich finde den Kreis hier attraktiv. Mal sehen, was ihr zu bieten habt.“

Im Schlussbild schöpfen alle neue Kraft und Vertrauen in die Zusammenarbeit – ein *Vertrauen*, das alle auf einer Ebene verbindet, die keiner Worte mehr bedarf.

### Fazit

Der Kompass für Entwicklung gibt blinden Flecken einen Namen. Damit lichtet sich der Nebel über der Landschaft aus Gefühlen und Emotionen. Wir als Aufstellungsleiter können den Klärungsprozess mit diesem Kompass justieren und fokussieren. Die Aufstellung kommt wieder in Fluss. Häufig testen wir auch vor der Aufstellung einen Kompassbegriff. Das wirkt dann wie ein emotionaler Türöffner. Manchmal wird eine Repräsentantenrolle daraus. Wenn eine Person durch ihre Rolle stark gebunden ist und es ihr

schwerfällt sich zu entrollen, bringt der Kompassbegriff hier erste Klarheit.

Auch im Einzelcoaching ziehe ich mit den Begriffspaaren und einzelnen Begriffen emotional genau auf den Punkt. Das berührt innerlich und öffnet Raum für Veränderung. ◀◀



### Zur Autorin

**Sigrid Limberg-Strohmaier**

Coach, Zendo-Leiterin, Trainerin, leitet das Balance-Institut in Nürnberg, [www.balance-system.world](http://www.balance-system.world), Geschäftsführerin von Integral-Systemics.

[www.integral-systemics.com](http://www.integral-systemics.com)

### LITERATUR

Peter Klein, Sigrid Limberg-Strohmaier, Bernd Linder-Hofmann, Manfred Zink (2010): *Integrale Aufstellungen – Methoden und Modelle der Inneren Form*. Arcus-Lucis

Peter Klein, Sigrid Limberg-Strohmaier (2012): *Das Aufstellungsbuch*. Braumüller

## PRAXIS KOMMUNIKATION sagt NEIN zu Plastikmüll!

Eine Lastwagenladung Plastikmüll gelangt pro Minute ins Meer\*

Ab dieser Ausgabe verzichten wir auf das Einschweißen unserer Praxis-Kommunikation-Hefte in Plastikfolie.

Um auch Papiermüll zu vermeiden, wird das Heft verpackungsfrei verschickt. Der Adressaufkleber wird direkt aufs Cover aufgebracht und ist gut ablösbar.

Sollte mal ein Heft verschmutzt oder beschädigt ankommen, bitten wir Sie, sich bei uns zu melden.

Ihr PK-Team

\*Quelle: WWF 2018