

Diplomarbeit Organisationsberater BSO

# Organisationsberatung & Coaching im Naturraum



Christian Mülle  
Marcel Kraaz

Eingereicht am Institut für systemische Impulse, Entwicklung  
und Führung GmbH, Zürich

September 2009

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>AUSGANGSLAGE</b>	<b>4</b>
<b>VORGEHENSWEISE</b>	<b>4</b>
<b>DANK</b>	<b>4</b>
<b>1. MOTIVATION - RUF</b>	<b>4</b>
<b>2. LEITFRAGE</b>	<b>5</b>
<b>3. DAS WIRKUNGSMODELL</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Die Basis; wesentliche systemische Prinzipien</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Grundstruktur von Entwicklung</b>	<b>6</b>
3.2.1 Rituelle Gestaltung und Beratung	6
Das negative Image des Rituals	6
Die Wiederentdeckung der rituellen Gestaltung	7
3.2.2 Initiatorische Strukturen	7
Übergangsriten	7
Monomythos	8
Der Zyklus der Heldenreise	8
3.2.3 Erklärungsversuche	9
Monomythos als tiefenpsychologische Reise	9
Mythen als Ursprungsgeschichten des menschlichen Bewusstseins	9
Kollektives Unbewusste	9
Morphische Resonanz - Parallelraum	10
3.2.4 Konklusion	10
<b>3.3 Der Naturraum</b>	<b>11</b>
3.3.1 Der Naturraum als lebendiges System	11
Die konkrete Naturerfahrung	12
Die metaphorische Naturerfahrung	12
Die energetische Naturerfahrung	12
Die spirituelle Naturerfahrung	12
3.3.2 Die Wirkungskraft der Topographie und der Elemente	13
Die Topographie	13
Die vier Elemente	14
3.3.3 Das unmittelbare Erleben von wirksamem Handeln	14
<b>3.4 Prozessgestaltung</b>	<b>16</b>
3.4.1 Gestaltung und Verortung von Naturarbeit im Rahmen von Beratungsprozessen	16
3.4.1.1 Gestaltung der Naturarbeit	16
Ruf	16
Loslösung	17
Schwelle	17
Findung und Wandlung	18
Austritt und Wiedereingliederung	18
3.4.1.2 Verortung der Naturarbeit im Beratungsprozess	18
Rituelle Gestaltungen	18
Naturarbeit im Beratungsprozess	18
Naturarbeit als Alternative	20
3.4.2 Rahmende Prozessteuerung	21

Die Prozessorientierung	21
Die Phänomene	21
Isomorphe Lernstrukturen	22
3.4.3 Die Leitung von Beratungsprozessen in der Natur	22
Vertrauen in die Wirkungskräfte des Lebens als Grundvoraussetzung	23
Der Führungsprozess	23
Wachsamkeit, facettenreiche Wahrnehmung	23
Wertschätzung	24
Wirksamkeit	24
<b>4.1 Beratungsprozess: Amt für Jugend und Berufsberatung</b>	<b>26</b>
4.1.1 Ausgangslage	26
4.1.2 Auftragsklärung	26
4.1.3 Workshop	27
4.1.4 Nachlese des Workshops	30
4.1.5 Nachbesprechung	31
4.1.6 Rückkoppelung zum Auftrag und Reflexion	33
Wichtige Punkte zum Erwähnen:	33
<b>4.2 Coachingprozess mit Frau C.K.</b>	<b>35</b>
4.2.1 Ausgangslage und Auftragsklärung	35
Der Ruf, erste Prüfungen und Schwellen	35
Die Wertschätzung der rahmenstärkenden Kräfte	36
4.2.2 Der walkout	36
Der Naturraum; das Tal, der Wald und der Wind	37
Die Phänomene, Leiten und Wirken	38
4.2.3 Zwei Monate später	39
<b>5. FAZIT</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Die Essenz</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Positionierung in der Beraterlandschaft</b>	<b>41</b>
<b>6. Literatur</b>	<b>42</b>

## Ausgangslage

Im Rahmen der Ausbildung zum Organisationsberater und Coach BSO, haben wir (Marcel Kraaz und Christian Mülle) uns entschieden, die Diplomarbeit (DA) gemeinsam zu schreiben. Wir fühlen uns beide berufen und inspiriert, uns dem Thema „Organisationsberatung und Coaching in der Natur“ zu widmen.

Wir betrachten diese DA als ein Teilstück unseres Weges. Auf dem Wegweiser steht: „Unterwegs mit Menschen aus Organisationen, um sie in ihrer Entwicklung zu begleiten“. Wir sehen in der Arbeit die Chance, unser Verständnis von Beratung zu erweitern, unseren eigenen Beratungsansatz zu definieren und diese Form im Kontext der Organisationsberatung zu beschreiben.

## Vorgehensweise

Im Laufe der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema entstand ein Wirkungsmodell. Dieses Modell macht die Wirkungsfaktoren unseres Beratungsansatzes sichtbar. Gleichzeitig werden in diesem Modell auch Unterschiede zur klassischen Beratung aufgezeigt.

Genährt wird dieses Modell von unseren langjährigen Praxiserfahrungen, insbesondere in den Bereichen Erlebnispädagogik, Führungsausbildung in der Armee, Management Training, Organisationsberatung/Coaching und Begleitung von Menschen im Naturraum.

Als wichtige Inspirationsquelle ist hier Astrid Habiba Kreszmeier und Hanspeter Hufenus vom planoalto Institut in St. Gallen zu erwähnen. Sie sind seit vielen Jahren mit Menschen im Naturraum unterwegs und die Begegnungen mit ihnen und ihre Literatur beeinflussen diese Arbeit stark.

In dieser DA reflektieren wir konkret einen Organisationsberatungsprozess und einen Coachingprozess und verknüpfen die gemachten Erfahrungen mit dem Modell.

## Dank

Ein herzliches Dankeschön an Astrid Habiba Kreszmeier und Thomas Itten für ihre wertschätzende Unterstützung während der Entstehung der vorliegenden Diplomarbeit.

## 1. Motivation - Ruf

*Was bewegt uns ganz persönlich, uns diesem Thema zu widmen?*

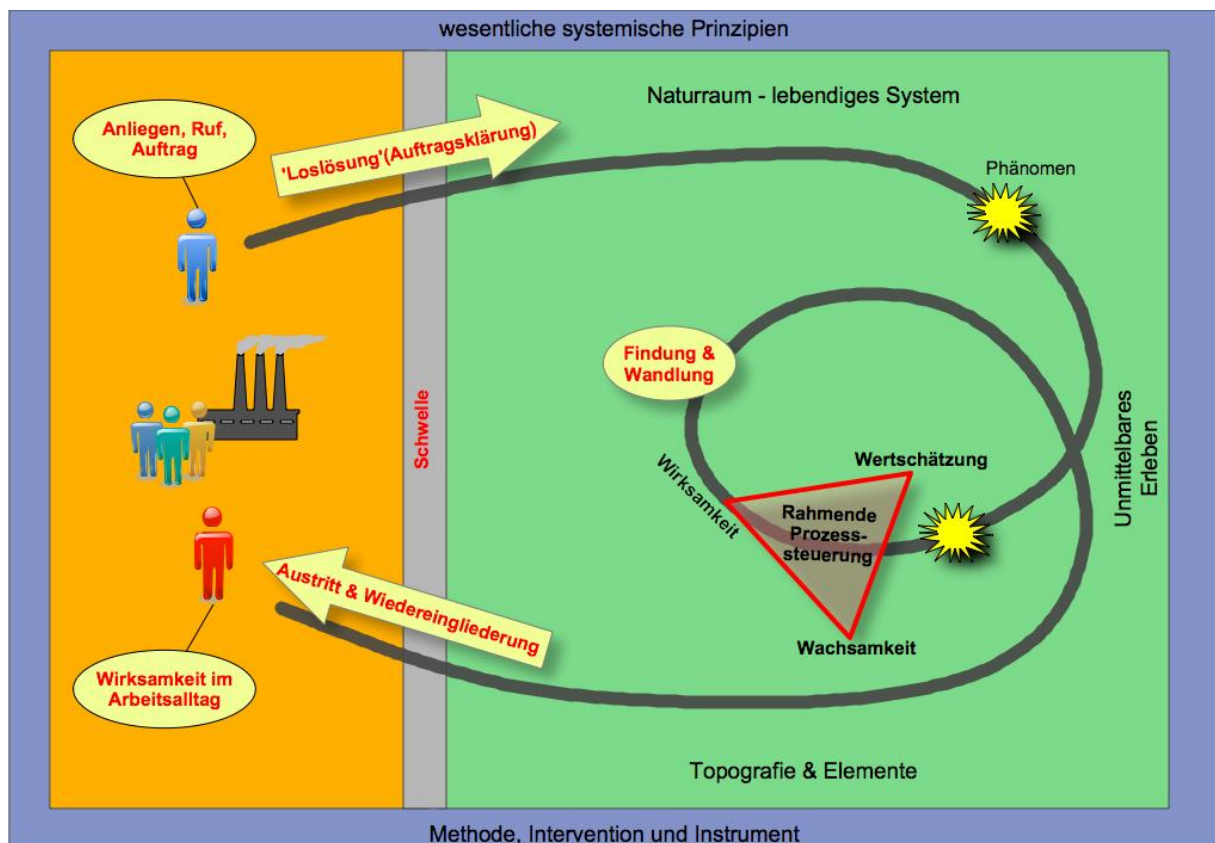
Wir sind beide schon seit vielen Jahren in unterschiedlichen Aufträgen und Formen mit Menschen in der Natur unterwegs. Der Gang in die Natur, verbunden mit dem Schritt in das Unvorhersehbare, übt eine starke Faszination und Anziehung auf uns aus. Geleitet von einem gesunden Urvertrauen und Ressourcenverbindung, kann in dieser ‚Wildnis‘ ein geschützter Rahmen entstehen. In diesem Rahmen sind nicht nur Erlebnisse, sondern auch wertvolle Entwicklungsschritte möglich.

Wir fühlen uns beide berufen, diese wertschöpfende Arbeit weiter zu entwickeln.

## 2. Leitfrage

**Was macht die Natur zu einem Lernraum, in welchem nachhaltige und ganzheitliche Entwicklung von Menschen und Organisationen möglich ist?**

## 3. Das Wirkungsmodell



Das Modell basiert auf der Annahme, dass bei der Arbeit in der Natur vier wesentliche Wirkungs-faktoren zusammenspielen:

- Die Basis, wesentliche systemische Prinzipien
- Die initiatorische Grundbewegung, die Grundstruktur von Entwicklung
- Der Naturraum; ein lebendiges System, Topografie & Elemente, unmittelbares Erleben
- Die Prozessgestaltung; Phänomene und rahmende Prozesssteuerung

### 3.1 Die Basis; wesentliche systemische Prinzipien

Die Grundlagen des systemischen Denkens und Handelns leiten uns auf der Ebene der Arbeitshaltung und bilden die Basis der vorliegenden Arbeit.

In unserem Beratungsverständnis leiten uns im Wesentlichen folgende Aspekte:

- Auch in Organisationen ist ein Paradigmenwechsel; vom mechanistischen zum lebendigen Weltbild zu beobachten.
- Die Zunahme der Komplexität der Aufgabenstellungen erfordert angepasste Führungs- und Beratungsformen.
- In Führung und Beratung orientieren wir uns konsequent an Ressourcen und Lösungen.

### 3.2 Grundstruktur von Entwicklung

In der Geschichte der Menschheit haben sich gewisse Strukturen und Muster entwickelt, die es den einzelnen Individuen und Gruppen erlauben, sich nachhaltig weiter zu entwickeln.

Im ersten Kapitel wird allgemein auf die rituelle Gestaltung eingegangen, deren geschichtlichen Entwicklung und Bedeutung für die Organisationsberatung und Coaching.

Die initiatorische Grundbewegung als Grundstruktur bei der Beratungsarbeit im Naturraum wird im zweiten Kapitel beleuchtet.

Schliesslich werden verschiedene Erklärungsversuche über die Wirksamkeit initiatorischer respektive ritueller Gestaltungen skizziert.

Eine Konklusion fasst die wichtigsten Erkenntnisse im vierten Teil zusammen.

#### 3.2.1 Rituelle Gestaltung und Beratung

Bei der rituellen Gestaltung kommen rituelle Strukturen zur Intensivierung, Verdichtung und zur Steigerung der Effizienz von beraterischen Prozessen zum Einsatz. In den archetypischen Grundmustern von Entwicklungsschritten werden diese in der Praxis seit Menschengedenken rund um die Erde in unterschiedlichen Kulturen gelebt.

Rituelle Gestaltungen unterscheiden sich von Ritualen insofern, dass sie keine spirituellen, religiösen oder kulturellen Traditionen verkörpern. Wie beim Ritual, folgen sie aber einer klaren Struktur, finden in speziell gestalteten Räumen statt und begleiten einen Entwicklungsprozess. Im OE-Kontext beabsichtigen rituelle Gestaltungen keine feinstoffliche Erfahrungen, sie können aber auch nicht ausgeschlossen werden. Rituelle Strukturen können für die Konzeption einzelner Interventionen und Designs, aber auch zur Architektur von ganzen Entwicklungsprozessen eingesetzt werden.

Der Einsatz von rituellen Strukturen in der Organisationsentwicklung und Coaching ist heute eine Interventionsmöglichkeit unter vielen. Der Einsatz basiert jedoch auf der Annahme, dass eine rituelle Gestaltung etwas Spezifisches bewirken kann und darum nicht einfach durch eine andere Methode ersetzt werden kann. Die Wiederentdeckung und der Einsatz von rituellen Gestaltungen in Beratung und Coaching ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit, denn der Begriff hatte gesellschaftlich vom Ende der 1960er Jahre ein negatives Image, galt als archaisch und wurde oft gemieden.

#### Das negative Image des Rituals

Für Rituale und alles was damit irgendwie in Verbindung gebracht werden konnte, schien es in der modernen Welt aus mehreren Gründen keinen Platz mehr zu haben. So wurde ein

Ritual wegen der begrifflichen Ähnlichkeit zu Ritus mit Religion in Verbindung gebracht. Gerade in den 68er Bewegungen galt die Religion als nicht überlebensfähiges Konstrukt. Im Weiteren war da die intellektuell unerklärbare Wirksamkeit von rituellen Strukturen. Sie erschienen in einer Welt von Reflexion und Rationalisierung geradezu als gefährlich. Kritisiert wurde vor allem auch die Tatsache, dass rituell gestaltete Prozesse die Fähigkeit besitzen, durch eine unerklärbare Wirksamkeit, Machtansprüche zu legitimieren und sich sozusagen einer Auseinandersetzung entziehen.

### **Die Wiederentdeckung der rituellen Gestaltung**

Die Moderne hat trotz ihren Bemühungen keineswegs zu einer Kultur geführt, die frei von rituellen Strukturen ist. So erfreuten sich nach wie vor viele Rituale grosser Beliebtheit und viele traditionelle Rituale wurden durch neue rituelle Gestaltungen abgelöst (man denke hierbei nur an die vielen verschiedenen Formen von Hochzeitsritualen...). Gerade im medialen Bereich wurden viele Inszenierungen (Vernissagen, Preisverleihungen, Diplomierungen, Premieren,...) geschaffen, die strukturell und funktionell dem Drehbuch einer rituellen Gestaltung folgen.

Diese Wiederentdeckung lässt sich sehr gut mit der anthropologischen These verbinden, dass rituelle Strukturen einem Grundbedürfnis der Menschen entsprechen. Die immer stärker in den Blick kommenden positiven Effekte für Gruppen, Organisationen und Einzelpersonen gaben der Wiederentdeckung der rituellen Gestaltung zusätzlichen Auftrieb. Unbestritten bleibt allerdings auch die Tatsache, dass (destruktive) rituelle Strukturen die Entwicklung des Individuums einschränken können. Auf der anderen Seite braucht es Strukturen zur Entwicklung der Persönlichkeit. Neuere Studien weisen beispielsweise darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen dem rituellen Reichtum einer Familie und der positiven Entwicklung ihrer Kinder besteht. Zusammenfassend könnte man auch sagen:

***Es ist keine Lösung, keine rituellen Strukturen zu haben und zu leben.***

Für die Arbeit in Beratung und Coaching ermöglicht die Arbeit mit rituellen Gestaltungen einen anderen Zugang zum Umgang mit der Wirklichkeit und zur Verdichtung respektive Reduktion von Komplexität. Gerade in der heutigen Zeit, die stark rational geprägt ist und von reflexiven Arbeitsmethoden dominiert wird, kann dies eine Möglichkeit zu einer nachhaltigen und erfolgreichen Entwicklung darstellen.

### **3.2.2 Initiatorische Strukturen**

Das Feld der initiatorischen Strukturen bildet die Basis für rituelle Gestaltungen wie auch für die Arbeit im Naturraum im OE-Kontext. Die Grundbewegung, hinaus aus dem Alltag und in den Naturraum hinein und wieder retour, folgt natürlicherweise dieser Struktur.

*Oder: Folgt die initiatorische Grundbewegung dem Gang von der Kultur in die Natur und zurück?*

Der Mythenforscher Joseph Campbell und der Ethnologe Arnold van Gennep stiessen bei ihren Forschungsarbeiten in ganz unterschiedlichen Kulturen und Völkern auf erstaunlich viele Gemeinsamkeiten, wie Übergänge gestaltet werden. Daraus beschrieben sie unabhängig voneinander ein archaisches Grundmuster, das die Menschen in ihrer Entwicklung bei existenziellen, psychischen und geistigen Übergängen begleitet.

### **Übergangsriten**

Arnold van Gennep (1873 - 1957) beschäftigte sich vor allem mit Übergangsriten in unterschiedlichen Kulturen.

In den von ihm untersuchten prä-modernen Gesellschaften erfordert jede Veränderung, jeder Übergang im Leben eines Individuums eine geregelte und überwachte Aktion, damit die Gesellschaft weder in Konflikt gerät, noch Schaden nimmt. Übergänge, die von den untersuchten Gesellschaften als einschneidend angesehen werden, können nicht ohne eine

Zwischenstufe erfolgen, in der das Individuum oder eine Gruppe symbolisch sterben und seinen/ihren früheren Status ablegen und zerstören muss.

So verfolgen nach van Gennep alle Übergangsriten, zu denen er unter anderem Status-, Positions-, räumlichen und Altersgruppenwechsel zählt, das gleiche Ziel: das Individuum von einer genau definierten Situation in eine ebenso klar definierte und strukturierte Situation zu überführen. Die Funktion von Übergangsriten ist nach van Gennep, die Dynamik des gesellschaftlichen Lebens zu kontrollieren bzw. abzuschwächen und die Ordnung der klar strukturierten Gesellschaft aufrecht zu erhalten.

Dreiphasenstruktur von Übergangsriten nach van Gennep:

1. Trennung
2. Übergang-Schwelle
3. Angliederung

Die Erkenntnisse von van Gennep sind als eine Art ungeschliffene Diamanten zu verstehen, die eine Anpassung und Entwicklung an den jeweiligen Kontext benötigen und auch zulassen. (siehe auch Dr. DP Arnold Retzer, Heidelberg: Passagen, Klett - Cotta)

## **Monomythos**

Joseph Campbell forschte in ganz unterschiedlichen Kulturen und Völkern und konnte dabei ein Grundmuster heraus kristallisieren, das sich im Zusammenleben und in der rituellen Gestaltung zeigt. Aus diesen Erkenntnissen heraus entwickelte er das Metamodell des Monomythos Heldenreise.

Erstaunlicherweise folgen sehr viele Geschichten, Erzählungen, Sagen und Religionserzählungen der Matrix des Monomythos. Der Monomythos scheint eine Art Grundskript zu sein, dem wir Menschen individuell und in Gesellschaften folgen müssen und das uns magisch anzieht. Selbst der Widerstand oder die Verweigerung ist ein wesentlicher Bestandteil des Monomythos. Dieses Regelwerk prägt unsere Haltung und den Umgang mit unseren Mitmenschen tiefer als wir vermuten.

So erstaunt es nicht weiter, dass viele erfolgreiche Spielfilme ganz bewusst diesem Grundmuster folgen. Das Eintauchen des Zuschauers in diese Heldenreise, insbesondere die Identifikation mit dem Helden und dessen verschiedenen Stationen auf seiner Reise, scheint etwas ganz Tief in uns Menschen zu berühren und in Schwingung zu setzen.

Ganz nüchtern ausgedrückt könnte man auch sagen: Das Skript ist in den Grundzügen festgelegt, mit der Geburt des Individuums, der Gründung einer Gemeinschaft, der Eintragung der Unternehmung ins Handelsregister, beginnt die Reise. Sie ist zyklisch angelegt und kann sich wiederholen. Nur Wachheit, Mut und Vertrauen sichert das Nicht-Untergehen. Stillstand auf der Reise bedeutet Stagnation, vielleicht sogar ‚Tod‘ oder mindestens die Verneinung unserer Chancen.

## **Der Zyklus der Heldenreise**

Campbell beschreibt die verschiedenen Stationen der Reise wie folgt:

1. **Ruf**  
Erfahrung eines Mangels oder erscheinen einer Aufgabe
2. **Weigerung**  
Der Held zögert, dem Ruf zu folgen (beispielsweise weil er Sicherheiten aufgeben müsste)
3. **Aufbruch**  
Überwinden der Zögerlichkeiten und sich auf die Reise machen
4. **Probleme, die als Prüfungen gedeutet werden können**
5. **Übernatürliche Hilfe/Mentor**

**6. Erste Schwelle**

Schwere Prüfung, der sich als Kampf gegen die eigenen inneren Widerstände oder Illusionen erweisen kann.

**7. Fortschreitende Probleme und Prüfungen**

**8. Initiation und Transformation**

Empfang eines Wundermittels, das die Welt des Alltags retten könnte. Dieser Schatz kann in der Form einer inneren Erfahrung bestehen.

**9. Verweigerung und Rückkehr**

**10. Verlassen der Unterwelt**

**11. Rückkehr**

Der Held trifft auf Unglauben oder Unverständnis und muss das auf der Reise gefundene oder errungene in das Alltagsleben integrieren.

**12. Herr der zwei Welten**

### **3.2.3 Erklärungsversuche**

Es gibt eine ganze Reihe verschiedener Erklärungsversuche über die Wirksamkeit von Riten und Mythen sowie von rituellen Gestaltungen. Jeder dieser Ansätze ist sehr spannend und zugleich vermutlich nicht für jeden Menschen gleich plausibel. Wir glauben, dass Berater, die ihre Beratungsprozesse mit rituellen Gestaltungen erweitern und bereichern wollen irgendeinen Zugang zu der Wirksamkeit benützen können. Entscheidend ist der bewusste und sorgsame Umgang damit.

#### **Monomythos als tiefenpsychologische Reise**

Aus tiefenpsychologischer Sicht kann die Heldenreise auch als eine Reise ins Innere Ich betrachtet werden. Dort überwindet der Held Widerstände, begegnet Versuchungen und hat Prüfungen zu bestehen. Auf dieser Reise kann er vergessene Ressourcen und Fähigkeiten wiederentdecken und beleben und sie nach der Rückkehr einsetzen. So gesehen sind diese Heldentaten innere (seelische) Errungenschaften, die auch noch in der heutigen Zeit die persönlichen Entwicklungsgeschichten ausmachen.

Gerade diese inneren Errungenschaften sind anders anzusiedeln und zu werten als intellektuelle Erkenntnisse, die aus reflexiven Arbeitsmethoden heraus entstehen. Sie stellen unserer Meinung nach, eine stärkere Basis zur nachhaltigen Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen dar.

#### **Mythen als Ursprungsgeschichten des menschlichen Bewusstseins**

Der Religionswissenschaftler Harald Strohm und der Verhaltensforscher Norbert Bischof haben eine interessante These aufgestellt. Nach ihnen spiegeln Mythen das Erleben und Empfinden des Säuglings und Kleinkindes wider und belehren uns über die Ursprungsgeschichte unseres Bewusstseins. Es sind Heilsgeschichten, die auf ein erfülltes irdisches Leben zielen. Durch diese Mythen ist es dem Menschen möglich, Zugriff auf jene seelische Schichten zu erhalten, die in der Erlebniswelt der frühen Kindheit ankern.

Nachhaltige Entwicklung von Menschen hat nicht nur mit einer Erweiterung von fachlichen und sozialen Kompetenzen zu tun sondern auch mit einer Erweiterung des persönlichen Bewusstseins. Diese Mythen und deren Strukturen können einen möglichen Zugang zum Ursprung unseres Bewusstseins darstellen und zugleich den Weg zu einer nachhaltigen Persönlichkeitsentwicklung erleichtern.

#### **Kollektives Unbewusste**

C.G. Jung prägte den Begriff des kollektiven Unbewussten. So werden Erfahrungen der individuellen Psyche eines Menschen zum Bestandteil der gesamten menschlichen Gesellschaft. Anders ausgedrückt endet an einer bestimmten Grenze der Raum des Persönlichen und wird Teil des Erinnerungs- und Erfahrungsraums der gesamten

Menschheit. Dieser Erfahrungsraum hat ein gewaltiges Potential, hat er doch die Menschheit zum heutigen Entwicklungsstand geleitet.

Nach Jung bilden psychische Muster, die vermehrt Auftreten, Grundmotive respektive Archetypen. Sie wirken steuernd und strukturierend auf die kollektive und individuelle Psyche der Menschen und steuern damit auch das Verhalten mit. Im Alltag zeigen sich die Archetypen als typische Verhaltensmuster und prägen damit unser Verhalten und unser Zusammenleben in der Gesellschaft. Die verschiedenen Formen der Archetypen manifestieren sich individuell, sie sind also offen für immer wieder neue Erscheinungsformen und Ausdeutungen.

Man könnte daraus schliessen, dass das kollektive Unbewusste wirkungsvolle Grundstrukturen geschaffen hat, die es den Menschen erlauben sich zu entwickeln.

Eine einfache und einleuchtende Erklärung mit der sich Darwin vermutlich gut anfreunden würde könnte auch sein, dass sich bewährte Entwicklungsstrukturen durchgesetzt haben und von unseren Vorfahren weitergegeben wurden...

### **Morphische Resonanz - Parallelraum**

Der Biomechaniker und Zellbiologe Rupert Sheldrake überraschte Anfangs der 90er Jahre mit der These der morphischen Felder, die sich in der Umgebung und im System selber befinden. Von hier aus breiten sie sich im Raum aus und dauern über die Zeit an. Nach Sheldrake haben sie die Fähigkeit, sich zu einer anderen Zeit an einem anderen Ort wieder zu konkretisieren, die sogenannte morphische Resonanz.

Die Theorie der morphischen Resonanz sowie die Vorstellungen der Quantentheorie nähren die Vorstellung, dass verborgene Informationen im Raum vorhanden sind.

Um diese verborgenen Informationen nutzen zu können, bedarf es einer speziellen Raumqualität, die sich nach Sheldrake aus verschiedenen Gründen einstellen kann. Unter anderem kann durch eine rituelle Gestaltung an einem Ort eine morphische Resonanz entstehen. Dieser Zustand wird auch als Parallelraum bezeichnet, der sich am selben Ort wie der physikalische Raum befindet, in dem aber für eine gewisse Zeit eine andere Wirklichkeit wirkt. Es handelt sich hierbei vielmehr um einen Bewusstseinszustand als um einen Ort.

Das heisst, dass wir Zugang zu Informationen von vergangenen Systemen erhalten, die uns in der Entwicklung im Kontext unseres Anliegens weiterhelfen können.

### **3.2.4 Konklusion**

Zusammengefasst und rückgekoppelt auf das Wirkungsmodell und die Naturarbeit selbst kann man sagen, dass die initiatorische Grundbewegung die Basis für die Prozessgestaltung bildet. An ihr kann man sich als Berater bei einzelnen Interventionen wie auch bei ganzen Prozessarchitekturen orientieren.

Obwohl ganz unterschiedliche Erklärungsversuche über die Wirksamkeit bestehen und immer noch erforscht werden sind sich die verschiedenen Forscher und Philosophen über etwas einig: Nämlich deren Wirksamkeit.

Für Berater schliessen wir daraus, dass nicht der Erklärungszugang zum Feld der initiatorischen Gestaltungen entscheidend ist, sondern deren bewusste und achtsame Einsatz in Entwicklungsprozessen.

### 3.3 Der Naturraum

#### Raus aus dem Alltag...

„Endlich mal etwas Anderes! Diese Abwechslung tut gut!“ Das sind Stimmen die wir von Kunden immer wieder zu hören bekommen.

Und dann gibt es auch die Stimmen die sagen: „Es spielt keine Rolle wohin du gehst, Du kannst ins Museum gehen oder in den Zoo. Hauptsache raus aus dem Alltag.“

In diesem „Raus gehen“ sind aus Beratungssicht zwei wesentliche Qualitäten enthalten:

- Der gewohnte Bezugsrahmen verändert sich und dadurch kann eine Neuordnung geschehen. Neue, im Betrieb ungesehene Fähigkeiten und Kräfte kommen zum Vorschein und dadurch können blockierte Denkhaltungen, festgefahrene Rollengefüge in Bewegung kommen. Entwicklungsimpulse werden gesetzt.
- Das „Raus gehen“ verschafft Distanz. Diese nicht nur räumliche Distanz verhilft dem Kunden den Blickwinkel zu verändern und aus einer „reflektierenden Position“ Erkenntnisse über seinen Arbeitsalltag zu gewinnen.

Diese Form der Musterunterbrechung und den Perspektivenwechsel können wir tatsächlich auch im Museum erzeugen. Somit kann die Frage nach dem Durchführungsort eines Workshops, im Betrieb oder extern, von entscheidender Bedeutung sein.

#### ...rein in die Natur!

In diesem Kapitel wollen wir jedoch der Frage nachgehen:

#### **Wo macht nun die Natur den Unterschied zu anderen Räumen? Welchen Wirkungskräften begegnen wir dort?**

Abgeleitet von unserem Wirkungsmodell gehen wir diesen Fragen aus folgenden Blickwinkeln nach:

- **Der Naturraum als lebendiges System**
- **Die Wirkungskraft der Topographie und der Elemente**
- **Das unmittelbare Erleben von wirksamem Handeln**

#### **3.3.1 Der Naturraum als lebendiges System**

Die Natur steht der Kultur gegenüber. Die Wildnis der Zivilisation. Die Natur ist ein *anderer* Raum als der Alltagsraum. Die Gründe, warum die Menschen in die Natur gehen und was sie sich dort erhoffen, oder befürchten, ist vielfältig. Für die einen ist es Erholungsraum, für die anderen ist es die Sportarena schlechthin und die Dritten wagen es nicht den Weg zu verlassen um quer durch den Wald zu gehen. Die Natur wird zum Projektionsraum von Träumen und Ängsten.

Der Naturraum ist ein lebendiges System und konstruktivistisch gesehen, entscheidet der Beobachter wie er dem System Natur begegnen will. Und die Natur hält sich brav an die Spielregeln. Wenn wir die Natur als Erholungsraum betreten, zeigt sie sich als Erholungsraum. Wenn wir den Wald als Seilparcours instrumentalisieren, zeigt sich der Wald als Instrument. Wenn wir die Höhle als Ort mit Wandlungspotential anerkennen, kann sich dieses Potential auch entfalten.

In unserer Beratungsarbeit versuchen wir die Qualitäten der Natur in ihrer Ganzheit zu sehen. Der Zugang ist sanft und wir sind langsam unterwegs. Diese Entschleunigung

eröffnet die Möglichkeit sich von der Natur auf verschiedenen Ebenen berühren und inspirieren zu lassen.

Sich ganz unspektakulär im Freien zu bewegen und unterwegs zu sein, fördert schon in der Anlage das Einnehmen neuer Rollen, anderer Perspektiven und das Erweitern von Handlungsspielräumen.

Wir gehen weiter davon aus, dass die Natur als lebendiges System mit dem Mensch auf lebendige Art und Weise interagiert. Sie wird zum aktiven Mitgestalter des Beratungsprozesses. **Genau dort, in dieser Lebendigkeit des Raums sehen wir den Unterschied zum Seminarraum oder zur Natur als instrumentalisierten Schauplatz.**

Im Rahmen des Auftrags ist es die Arbeitshaltung der Leitung die entscheidend wirkt, in welcher Qualität und Lebendigkeit wir mit und in der Natur interagieren. An dieser Stelle kann der Vergleich und die Abgrenzung zum klassischen Outdoortraining hilfreich sein.

Im klassischen Outdoortraining werden handlungsorientierte Aufgaben mit teilweise grossem logistischen Aufwand im Outdoor installiert. Es geht darum, ein Setting zu inszenieren, welches die Teilnehmer aus der Komfortzone in die trainingswirksame Herausforderungszone führt. Die Bäume werden als Befestigungspfähle für Seile und Balken instrumentalisiert. Die Natur wird zum Schauplatz und wenn es nicht gerade regnet oder schneit, wirkt sie nur unbewusst auf den Prozess.

Mit dem Bewusstsein, dass der Naturraum als Ganzes wirkt und wie oben erwähnt, das Erleben sehr unterschiedlich sein kann, macht es aus Beratersicht Sinn die Wirkungsebenen der Naturerfahrung differenziert zu betrachten.

#### **Das 4 Ebenen-Modell der systemischen Erlebnispädagogik (Kreszmeier, Hufenus, 2000):**

##### **Die konkrete Naturerfahrung**

Darunter fallen alle praktischen bzw. sportlichen Aktivitäten in der Natur samt ihren bekannten, erforschten oder vermuteten Wirkungen. Wandern, Bergsteigen, Radfahren, Segeln, Holz fällen etc bringen viel frische Luft, körperliche Fitness, Entspannung. Unterwegs mit Gruppen, fördert diese Ebene die sozialen Kompetenzen. Zusammenarbeit ist nicht nur eine edle Geste sondern wird zur Notwendigkeit.

##### **Die metaphorische Naturerfahrung**

Auf dieser Ebene wird die Kraft der Metaphern und Bildern angesprochen. Dabei werden archaische Bedeutungsdimensionen wie Symbole oder Bilder und Handlungen, bekannt aus Märchen und Mythen, genutzt. Im Organisationskontext sind Trainingsmetaphern speziell zu erwähnen. Zum Beispiel kann ein gemeinsam entwickeltes Motto als verbindende Brücke zwischen Arbeitsalltag und Naturerfahrung dienen.

##### **Die energetische Naturerfahrung**

Diese Ebene eröffnet sich den Menschen in einer feinstofflichen Dimension. Sie wird mit den Begriffen „Stimmung“ oder „Athmosphäre“ beschrieben. Die Wirkung wird über das Erleben, die Befindlichkeit beschrieben: „Hier ist es mir wohl! Das ist ein schöner Platz. In diesem Raum ist dicke Luft!“ Auf dieser Ebene kann es darum gehen, den Menschen die energetischen Dimensionen der Natur und des Lebens zugänglich zu machen und ihre Wahrnehmung diesbezüglich zu schärfen. Ein unmittelbares Bezugssystem dazu bilden die vier Elemente (siehe weiter unten).

##### **Die spirituelle Naturerfahrung**

In der Natur findet das „Numinose oder Göttliche“ auf der ganzen Welt einen Ausdruck. Diese Ebene zeigt sich in Momenten tiefer Berührtheit, einem intensiven Gefühl der Verbundenheit. Auch wenn es weder Ziel noch Auftrag der Organisationsberatung oder des

Coachings ist, spirituelle Erfahrungen in der Natur sind möglich und Menschen berichten davon.

Im Kontext der Organisationen erscheinen die energetische und insbesondere die spirituelle Ebene etwas fremd. Weil wir davon ausgehen, dass die Ganzheit des Naturraums ein idealer Resonanzboden für Erfahrungen auf diesen Ebenen bietet, haben wir das Feinstoffliche ganz bewusst mit eingeschlossen. Wir gehen auch davon aus, dass der Einbezug dieser Dimensionen, einen grossen persönlichkeitsbildenden Wert hat und somit zu einem ganzheitlichen, nachhaltigen Verständnis von Entwicklung von Menschen selbstverständlich dazu gehört.

### 3.3.2 Die Wirkungskraft der Topographie und der Elemente

#### Die Topographie

„Wenn Du Dir vorstellst, dass Du mit Deinem Thema in der Natur unterwegs bist. Welche Landschaftsbilder tauchen bei Dir auf?“

„Angenommen dieser Raum, diese Topographie strahlt Kräfte aus. Was bewirken diese Kräfte in Dir?“

„An was erinnert Dich dieser Ort/Raum?“

Mit diesen Fragen, im Rahmen der Auftragsklärung beginnt die „Naturarbeit“. Die Bilder die beim Kunden auftauchen, können Hinweise geben, in welcher Topographie das Coaching, die Beratung stattfinden soll. In der Überzeugung, dass jeder Naturraum seine eigene Wirkungskraft hat, ist dieser Suchprozess nach dem Naturraum ein wichtiger Schritt in Richtung gewünschte Entwicklung.

Mit achtsamem Nachfragen geht es darum, einerseits Ressourcen für den Prozess zu wecken und andererseits zu erforschen mit welchen Assoziationen der Kunde diesen Raum verknüpft. Mit welcher Haltung und welchen Annahmen er in die Natur schaut.

Einerseits sind es ganz persönliche Erfahrungen und Erlebnisse die diese Bilder prägen, andererseits wird eine Resonanz mit den archetypischen Strukturen, Mustern und Handlungen aufgebaut.

Der Berg rückt andere Themen in den Vordergrund als das Meer. Der Bergbach weckt andere Kräfte als der See. Die gewählte Topographie bekommt somit eine auf die gewünschte Entwicklung ausrichtende Wirkung.

Die untenstehende Tabelle ist bewusst reduziert gehalten und nicht als Typologie gedacht und hat schon gar nicht den Anspruch vollständig und abschliessend zu sein. Die Zuteilung erfolgt nach den Kriterien unserer Erfahrungen und den Hinweisen die über die Mythen und Märchen tief in uns drin ahnen lassen, welche Kräfte und Qualitäten in welchem Raum zu Hause sind.

Diese Tabelle kann als Inspiration für eine bewusste Auswahl eines Naturraums dienen.

Naturraum	Qualitäten
Quelle	Neubeginn, Inspiration, Innovation
Bach, Fluss	Beweglichkeit, Frische, Jugendlichkeit
See	Spiegel, Ruhe, Gelassenheit
Berg	Ueberblick, Leistung, Sorgfalt

Alp	Schutz, Abgrenzung
Schlucht	Abgrenzung, Ausrichtung
Wald	Reflexion, Fülle, Wandlung
Uebergang, Pass	Vom Alten ins Neue
Berggrat	Balance, Ausrichtung, Fokus

### Die vier Elemente

Die Wirkung der verschiedenen Naturräume hängen unmittelbar mit den Misch- und Erscheinungsformen der vier Elemente Feuer, Erde, Wasser und Luft zusammen. Auch bei den Elementen, oder gerade bei diesen vier Grundstoffen können wir die „Tiefenwirkung“ erleben. Nebst der über die Sinne erlebbaren Dimension wirken sie auf einer energetischen Ebene.

Wenn jemand ein Feuer entfacht, flammen nicht nur viele Erinnerungen aus der Kindheit auf. Es entsteht auch eine Resonanz mit dem Archetyp des Feuers, das schon seit Menschengedenken das gleiche ist. In dieser Tiefe und Dichte schlummert das Potential, welches über die Handlung des Feuer machens, metaphorisch oder phänomenologisch zu einem kraftvollen Entwicklungsimpuls werden kann.

Genau wie die Naturräume sind auch die Menschen von den Energien der vier Elemente durchdrungen. Gerade in der Einzelbegleitung kann ein Blick durch die elementare Brille einen wertvollen Hinweis für den Prozessverlauf geben.

Auch diese Tabelle ist nicht als eine analytische Zuschreibung gedacht. Eher als Einladung und Inspiration, sich der elementaren Wahrnehmung anzunähern.

Element	Qualitäten
Wasser	Neubeginn, Lebendigkeit, Kreativität, Gelassenheit. Demut, Wandel, Anpassungsfähigkeit
Luft	Kommunikation, Vision, Freiheit, Kreativität, Orientierung, Ausrichtung
Feuer	Leidenschaft, Energie, Fokus, Begeisterung, Zugehörigkeit, Entscheidungskraft, Wandel
Erde	Umsetzung, „auf den Boden bringen“, Gelassenheit, Vertrauen, Beständigkeit, Stabilität, Struktur

### 3.3.3 Das unmittelbare Erleben von wirksamem Handeln

Die Gruppe kommt nach einem 2 stündigen Marsch durch den Nebel und die Kälte an einen Waldrand. Die Frauen und Männer sind müde und hungrig und der unberührte Ort wirkt nicht gerade einladend. Es ist vorgesehen, dass wir hier in diesem Raum uns niederlassen, ausruhen und verpflegen

Im Rahmen dieses Auftrags sind wir mit dem Thema „Erleben von Wertschätzung“ unterwegs. Der Wert der gegenseitigen Unterstützung wird hier unmittelbar auf verschiedenen Ebenen erlebt: Erleichterung und Freude kommt auf und Dankbarkeit wird ausgesprochen, wenn es dem Kollegen gelingt ein Feuer zu entzünden. Beim Holz sammeln wird realisiert, wie rasch gemeinsam eine sichtbare Leistung erbracht wird. Das gemeinsame Kochen wird zu einem intensiven Gemeinschaftserlebnis. Die Verpflegung wird nicht, wie in der Zivilisation, einfach erledigt, sondern ist ebenfalls abhängig vom Zusammenspiel aller Beteiligten, erhält sinnliche Qualitäten und wird entsprechend zelebriert.

Das gemeinsame sich Einrichten, das Kochen und in einem würdigen Rahmen ums Feuer zu sitzen und zu Essen macht das Thema Wertschätzung auf eine einfache Art und Weise unmittelbar und konkret erlebbar.

Ein Lernpartner für die zeitliche Unmittelbarkeit ist das Wetter. Wenn plötzlich ein Gewitter aufzieht und sich die Gruppe unter Zeitdruck gegenseitig unterstützen muss, ist der Vergleich mit einer „Feuerwehübung“ aus dem Arbeitsalltag rasch gemacht und eine vertiefere Reflexion zum Thema Kooperation unter Druck im Arbeitsalltag kann stattfinden.

Nebst den Wetterphänomenen können auch andere Erscheinungen in und mit der Natur die Menschen unmittelbar berühren und dadurch eine persönliche Betroffenheit auslösen (zum Beispiel Verheddern in einem Busch, den strengeren Weg wählen, Begegnung mit Tieren, etc.). In dieser Betroffenheit sind die Menschen offen und bereit, Lernschritte zu tun.

Wir beobachten in Organisationen eine Tendenz, dass die Menschen und insbesondere die Führungskräfte sich nicht wirksam erleben. „Eine Veränderung oder Entwicklung wäre ja schön, aber auf unserer Stufe können wir eh nichts bewirken.“

Seinen Wirkungsbereich erweitern bedeutet für den Einzelnen, die Komfortzone zu verlassen und etwas zu wagen. Sich von der Komfortzone in die Lernzone zu bewegen heisst, mit inneren Hürden und Widerständen umzugehen, die sich in der Natur als Metaphern, Phänomene oder reale Herausforderungen zeigen. Wenn Menschen dieses Wagnis eingehen, können sie unentdecktes Potential erschliessen, ihren Wirkungskreis vergrössern und Selbstwirksamkeit und „Empowerment“ unmittelbar erleben. Im Unterwegssein in der Natur, zeigen sich solche persönlichen Grenzerfahrungen auch ohne inszenierte Übungen. Zum Beispiel beim Feuer machen im Regen oder beim Übernachten oder nur schon bei der einsamen Durchquerung eines Waldes.

Die Konsequenzen von tun oder nicht tun werden unmittelbar erlebt. Begriffe wie Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz werden somit mit Erfahrungen gefüllt. Fähigkeiten und Kräfte werden geweckt und können in den Arbeitsalltag integriert werden.

### 3.4 Prozessgestaltung

In diesem Kapitel geht es darum, die aus unserer Sicht wesentlichen Prinzipien der Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen von Menschen und Organisationen zu beschreiben.

Im ersten Teil übersetzen wir die oben beschriebene Grundstruktur des Lernens in den Organisationsberatungskontext und zeigen auf, wie die Naturarbeit im Feld der Organisationsberatung wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

Im zweiten Teil erklären wir, welche Einflussfaktoren uns in der Prozessgestaltung mit Menschen in der Natur leiten.

Im dritten Teil beleuchten wir Aspekte aus der Sicht der Leitung.

#### 3.4.1 Gestaltung und Verortung von Naturarbeit im Rahmen von Beratungsprozessen

In den folgenden Abschnitten geht es um die konkrete Gestaltung respektive der Übertragung der initiatorischen Grundbewegung in Beratungsprozesse im Naturraum. Im Weiteren werden Möglichkeiten zur Ansiedelung der Arbeit im Naturraum im Gesamtrahmen eines OE- oder Coachingprozesses aufgezeigt.

##### 3.4.1.1 Gestaltung der Naturarbeit

Viele Themen, die ein Mensch mit sich trägt, bewusst und das meiste unbewusst, wird projiziert auf die Umwelt, auf andere Menschen und auf Dinge oder Themen. Im Naturraum ist das nicht anders. Wenn ein Berater oder Coach den Naturraum sich bewusst nutzen will, lädt er den Coachee/Kunden ein, darauf zu achten, welchen Dingen, Plätzen und Räumen er Bedeutung zumisst. Die Herausforderung besteht unter anderem darin, das wahrzunehmen, was den Coachee seinem Anliegen oder Lösung näher bringt und gleichzeitig nicht der Versuchung zu erliegen, einer irreführenden Spur oder einer scheinbaren Abkürzung zu folgen.

In der Natur ist vieles wahrzunehmen und so stellt sich unmittelbar die Frage: Was ist denn nun von Bedeutung? Wenn plötzlich ein Sonnenstrahl auf den gewählten Lagerplatz fällt oder sich der Coachee auf der Suche nach Wasser, um seinen Durst zu stillen, sich im Dornengebüsch verheddert und sich die Hände zerkratzt. Wird das alles nicht überinterpretiert? Ja und Nein! Ob eine Erfahrung oder eine Wahrnehmung für den Coachee für den Entwicklungsprozess nützlich und wichtig ist, kann rational nie begründet und erklärt werden. Es liegt einzig und allein im Ermessen des Coachees, ob er oder sie diese Information braucht, um in der Lösungssuche weiter zu kommen oder Klarheit zu erlangen.

Um die Fülle von Bedeutungen im Naturraum bewältigen zu können, ist die Gestaltung eines rituellen Prozesses nötig. Der Bedeutungsraum wird dadurch verdichtet und die Wahrnehmung des Coachs/Berater und die des Coachees/Kunden für die entscheidenden Phänomene geschärft. Die Phänomene können nämlich als Wegweiser in der prozessorientierten Begleitung von Menschen bei der Beratungsarbeit in der Natur impulsgebend und richtungsweisend genutzt werden.

Für die Arbeit im Naturraum eignet sich eine angepasste Form und Synthese des Monomythos und des Übergangsrituals nach van Gennep.

**Ruf – Loslösung – Schwelle – Findung & Wandlung – Austritt & Wiedereingliederung**  
(siehe auch das Wirkungsmodell)

##### Ruf

Im Bewussten oder Unbewussten trägt jeder Mensch viel Fragen und Anliegen mit sich herum. Der Ursprung eines Rufes kann einerseits in einem (Leidens)Druck wie auch in einem Zug oder Wunsch liegen. Um den Ruf als solches zu erkennen, braucht es jedoch

meistens eine Initialzündung, die in ganz unterschiedlicher Art geschehen kann. So kann zum Beispiel ein Erlebnis, eine Begegnung, Druck von Aussen oder eine einschneidende Veränderung den Ruf für die betreffende Person oder Organisation zum Erklingen bringen. Der Ruf als Stimme in uns, die sich die Aufmerksamkeit holt und einfordert, verlangt nach einer Entscheidung und nach einer Antwort.

### **Loslösung**

In der Phase der Loslösung geht es um die Konkretisierung des Rufes. Was bis anhin verschwommen und diffus wahrgenommen wurde, wird konkret und es entsteht ein Auftrag mit einer klaren Ausrichtung und einem Ziel.

Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um eine klassische Auftragsklärung, wo der Rahmen klar definiert wird, das Anliegen und das Ziel offen auf dem Tisch liegen. Manche Anliegen lösen sich bereits schon im und mit dem Klärungsgespräch.

Der Weg oder die Reise zum gewählten Naturraum kann auch nochmals zur aktuellen Klärung (Microcontracting) benutzt werden. Zudem dient diese Phase zum Einstimmen auf das bevorstehende Tun.

### **Schwelle**

Sobald sich ein Coachee oder Organisation für eine analoge Intervention im Naturraum entschieden hat, steht nichts mehr im Weg. Der Eintritt in den Naturraum erfolgt bewusst und kann methodisch begleitet werden. Vielfach können natürlich Geländeformen und Übergänge benutzt werden.



**Überschreiten von Schwellen und Eintauchen in die Anderswelt**

Bei der Arbeit mit Organisationen können sich unter Umständen die Schwellen für die einzelnen Menschen an ganz unterschiedlichen Orten und Zeitpunkten befinden. Durch eine an die Teilnehmerschaft und Thema angepasste rahmende Prozesssteuerung, respektive rituelle Prozessgestaltung, kann dieser Übergang wirkungsvoll gestaltet werden.

## Findung und Wandlung

Diese Phase ist das Kernstück. Der Coach/Berater muss für alles bereit und für jede denkbare und undenkbbare Wendung offen sein. Die Phänomene leiten den Prozess.

## Austritt und Wiedereingliederung

Eine deutliche Markierung der Rückkehr in die Normalwelt ist an dieser Stelle des Prozesses wichtig. Die Topographie des Naturraums nutzend oder sprachlich unterstützend, kann dieser Übergang gestaltet werden.

### 3.4.1.2 Verortung der Naturarbeit im Beratungsprozess

#### Rituelle Gestaltungen

Je nach Absicht und Anliegen kann eine rituelle Gestaltung sehr unterschiedlich eingesetzt werden:

- Einzelne Intervention in einem Design
- Einzelner Architekturbaustein innerhalb Prozessarchitektur
- Als Bogen über einen Gesamtprozess

Gemeinsam haben sie, dass Anfang und Ende klar markiert sind und sie einer klar definiert Struktur folgen.

Im **OE-Kontext** eignet sich eine rituelle Gestaltung insbesondere für Momente

- des Dankes, der Würdigung
  - *Pensionierung, Verlassen des Unternehmens, Erfolg, Prüfungserfolg, Ausbildungsabschluss, Jahresabschluss, ...*
- der Übernahme von Verantwortung oder Zustimmung zu einer Aufgabe
  - *Beförderung, Start eines Projektes, Neuausrichtung – Positionierung, ..*
- bei Übergängen wie Neubeginn und Abschluss, markanten Veränderungspunkten, Meilensteine
  - *Start/Abschluss eines Projektes, Vertrages, Ausbildungsabschluss, Fusion, Pensionierung, 50+ ...*
- der Übergabe oder Rückgabe
  - *„Schlüsselübergaben“, Produkteübergabe Entwicklung – Produktion, Pensionierung, ...*

#### Naturarbeit im Beratungsprozess

Die Arbeit in der Natur verstehen wir nicht als die einzige ‚seligmachende‘ Methode. Vielmehr handelt es sich dabei um ein einzelnes Element (Intervention, Design- oder Architekturbaustein), das in einem nachhaltigen Entwicklungsprozess zu bestimmten Themen und Anliegen eingesetzt werden kann.

Besonders gut eignen sich analoge Themen, weil es sich bei der Natur um einen analogen Lernraum handelt.

Dazu ein kleiner Exkurs:

*Basierend auf den Axiomen der Kommunikation von Watzlawick (1990) und der systemischen Aufarbeitung Bateson's (1993) der Natur, findet ein unbewusster Austausch auf analoger Ebene zwischen Mensch und Natur statt. Analoge Kommunikation bezeichnet den Austausch von Informationen auf der Beziehungsebene, wie Gefühle und Emotionen zu mir selbst und zu anderen Menschen*

*Natur könnte demnach ein analoger Lern- und Entwicklungsraum sein, der eine Bearbeitung des wichtigsten Feldes des Menschen überhaupt ermöglicht: das Gebiet der Beziehung. Und das Gebiet der Beziehung bedient sich fast ausschliesslich analoger Kommunikationsformen (Watzlawick). Was liegt näher als sich einem analogen Thema mit einem Medium zu nähern, welches die selbe Sprache spricht, nämlich die Natur?*

*Capra (1991) hat die Natur als Beziehungsbegriff definiert was bedeutet, dass Natur kein Objekt sondern das Produkt von Beziehungen ist. Die Beziehungen existieren durch die Anwesenheit des Menschen, der in diesem Beziehungsgefüge handelt und somit mit der Natur zusammenhängt.*

Beratung mit Naturerfahrung hat dadurch klare Vorteile gegenüber klassischen Methoden. Die Natur bildet einen Spiegel aller gemeinsamen und individuellen Themen des Beratungssystems (auch des Beraters!). Denk und Verhaltensmuster können durch den Naturraum sichtbar gemacht werden. Die Natur bietet dazu eine Projektionsfläche und Erlebnisraum und schafft die Möglichkeit, sich über symbolische Formen und Bilder mit dem jeweiligen Anliegen auseinander zu setzen und unmittelbar zu erleben.

Im **OE-Kontext** eignen sich folgende Themen für die Arbeit im Naturraum:

- Visions-, Leitbild- und Strategieentwicklung
- Neuorganisation/-strukturierung einer Organisation
- Diagnose von analogen Themen
- Innovationsworkshop
- Werteentwicklung (Wertschätzung, Offenheit, Vertrauen, ...)
- Konfliktbearbeitung
- Personalentwicklung:
  - Übernahmen von Führungsverantwortung
  - Pensionierungen, 50+
  - Führungsentwicklung

Im Gegensatz eignen sich weniger Themen wie:

- Planen von Umsetzungsprozessen
- Informationen

Im **Coaching-Kontext** eignen sich besonders folgende Anliegen:

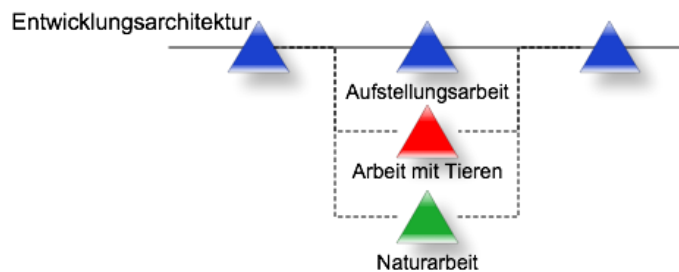
- Entscheidungen
- Pers. Visions- und Leitbild entwickeln
- Standortbestimmungen
- Persönliche Führungsthemen:
  - Erstmalige Führungsübernahme
  - Entwickeln eines Führungsverständnis
  - Entwickeln eines Rollenbewusstsein
- Gestaltung von Übergängen:
  - Trennungen
  - Pensionierungen
- Fragen rund um Lebensenergie

Bezug nehmend auf die 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung nach ©TRIGON kann folgende Zuordnung gemacht werden:

Prozess	Ziel	Eignung
Soll-Entwurfsprozesse	Willensbildung	Sehr gut
Psycho-soziale Änderungsprozesse	Emotionale Veränderung	Sehr gut
Diagnoseprozesse	Bewusstseinsbildung	Je nach Thema
Lernprozesse (im engeren Sinn)	Wissen und Fähigkeiten	Je nach Thema
Informationsprozesse	Informieren über Neues	weniger
Umsetzungsprozesse	tun!	nein
Management der Veränderungsprozesse	planen, lenken	nein

### Naturarbeit als Alternative

Innerhalb eines Entwicklungsprozesses (Personal, OE, usw.) kann die Naturarbeit auch als alternatives Angebot positioniert werden. Das heisst, dass der Mitarbeiter zwischen verschiedenen Angeboten wählen kann und sich je nach persönlichen Präferenzen für das eine oder andere Angebot entscheidet.



### 3.4.2 Rahmende Prozesssteuerung

Beratungsprozesse orientieren sich an Zielen im entsprechenden Auftragskontext. Der in der Auftragsklärung gesteckte Rahmen und die Ausrichtung auf ein Ziel oder eine Lösung, bildet auch in der Arbeit in der Natur, die Grundlage für eine erfolgreiche Beratung. Da die Lebendigkeit und Unmittelbarkeit der Natur uns immer wieder vor veränderte Bedingungen stellt, ist der Auftragsrahmen desto wichtiger. Dieser Rahmen bildet für die Arbeit „draussen“ Schutz und Gewähr zu einer gewünschten Entwicklung und der Rückverbindung mit dem Arbeitsalltag.

#### Die Prozessorientierung

Das Verständnis von Lernprozessen ist geprägt von der Interaktivität zwischen lebendigen Systemen aller Art und einer Orientierung an Phänomenen. Die Erkenntnisse der Dynamik von Systemen wie Selbstorganisation, Autopoiese, Gruppendynamik geben uns Orientierungen für das Verständnis von Beratungsprozessen. Ein prozessorientiertes Vorgehen möchte der Komplexität und der Dynamik von lebendigen Systemen gerecht werden.

Prozessorientiertes Vorgehen ist ein schrittweises Vorgehen, ein Arbeiten mit dem was „da ist“. Im Rahmen des Auftrags werden Impulse von aussen und von innen beachtet welche dem Prozess unerwartete Richtungen und einen frischen Wind verleihen. Neue Perspektiven und Bilder können auftauchen und Entwicklung kann in Gang kommen. Die vielen Eindrücke der Naturerfahrung, die Aktivierung aller Lernkanäle und Erfahrungsebenen, die lebendige Interaktion führt zu einer Dichte des Erlebens. Somit können sich wesentliche Themen kristallisieren und werden erlebbar.

#### Die Phänomene

Ein Phänomen ist eine Erscheinung. Etwas „was sich zeigt“. Der systemisch-phänomenologische Theorieansatz verbindet das Konzept der **Attraktoren** aus der Chaostheorie mit den Konzepten der **Koinzidenzen und Synchronizitäten** von C. G. Jung.

Ein **Attraktor** ist ein Anziehungspunkt, auf welchen ein lebendiges System sich hin entwickelt. Im Beratungsprozess sind das im Idealfall die Ziele. In der Beratungspraxis sind oft andere Themen, die noch ungesehen sind, die versteckten Attraktoren. Durch ein sorgfältiges schrittweises Vorgehen können solche andere Themen erkannt werden. Ob sie sichtbar gemacht oder in Ruhe gelassen werden, ergibt sich aus den Zielen, dem Auftragskontext und liegt in der Verantwortung der Leitung.

**Koinzidenz und Synchronizität** ist nach der Beschreibung von C. G. Jung ein gleichzeitiges Zusammenfallen (Zu-fallen) von mehreren Ereignissen. Zum Phänomen wird es dann, wenn dieses gleichzeitige Auftauchen für den Beobachter einen Sinn ergibt. Oft sind es nicht ausschliesslich äussere Ereignisse, sondern eine Gleichzeitigkeit von innerem und äusserem Erleben. Ein bekanntes Beispiel ist der Telefonanruf des Freundes, der exakt dann eintrifft, wenn meine Gedanken bei dieser Person sind. Ein Erklärungsversuch dieser Erscheinungen hat Ruppert Sheldrake mit der Erforschung der morphogenetischen Felder beschrieben.

Ein Phänomen ist im Beratungskontext also ein Hinweis, ein Zeichen das für den Prozessverlauf eine Bedeutung bekommt. Die Wirkung auf den Prozessverlauf kann auf zwei Achsen beschrieben werden.

Auf einer **horizontalen Achse** geben uns die Phänomene Hinweise wo es hingeht. Das kann in der Natur ganz konkret das Vorwärtsgen in eine bestimmte Richtung bedeuten. Die Phänomene führen uns durch die Landschaft. Die Wetterphänomene sind da ein schönes Beispiel. Der Wind führt uns in den schützenden Wald. Bereits schon in der Planung einer Beratungsintervention die in der Natur stattfinden soll, können uns Phänomene Hinweise geben wo es hin gehen soll. Wenn es sich zeigt, dass die

Führungskräfte im Rahmen der Leitbildentwicklung den Ueberblick verloren haben, kann es Sinn machen den Naturraum so zu wählen, dass Klarheit und Überblick erlebt wird.

Die wesentliche Wirkung können die Phänomene auf einer **vertikalen Achse** entfalten. Es ist zu beobachten, dass Menschen in der Natur sich in Situationen wiederfinden, die sie aus ihrem Alltag kennen. Wenn die Betroffenen diese Situationen als bedeutsames Phänomen erkennen, sind sie unmittelbar berührt. Diese Berührtheit kann, sorgfältig genutzt, als Einladung für eine nächste Intervention darstellen. Es ist der Zeitpunkt in welchem die Betroffenen eine hohe Offenheit und Bereitschaft für einen nächsten Schritt aufweisen.

Astrid Habiba Kreszmeier hat diesen „opportunen Moment“ wie folgt beschrieben:

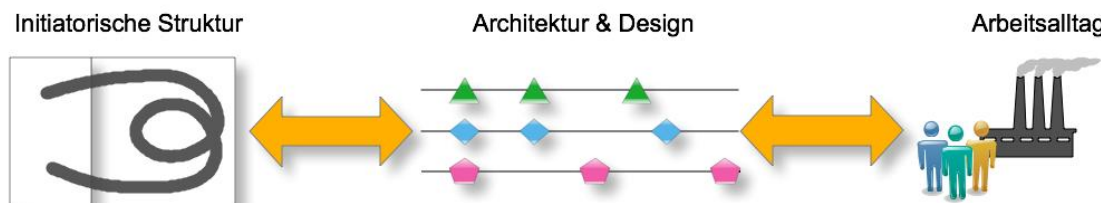
„Ein opportuner Moment ermöglicht eine Zeitreise, bei der die Gleichzeitigkeit des Ganzen so präsent bleibt, dass neue Sinnbezüge und damit tiefgreifende Perspektivenwechsel möglich sind.“

### Isomorphe Lernstrukturen

In der Gestaltung von Beratungsprozessen orientieren wir uns am Prinzip der Isomorphie (von gleicher Gestalt, strukturgleich). Es geht darum, eine Architektur, ein Design, Interventionen so zu gestalten, dass sie eine auf der Strukturebene, möglichst hohe Passgenauigkeit zum Arbeitsalltag aufweisen. Diese Passgenauigkeit macht die Beratung anschlussfähig und erleichtert den Teilnehmern, bewusst und unbewusst, Impulse aufzunehmen und zu verarbeiten. Gerade bei der Arbeit in der Natur taucht die Frage der Sinnhaftigkeit immer wieder auf. „Was hat das mit unserem Arbeitsalltag zu tun?“ **Beratungskonzepte welche das Prinzip der Isomorphie berücksichtigen machen den Teilnehmern (manchmal erst auf den zweiten Blick) Sinn und sie können sich darauf einlassen.**

Wie bereits ausführlich beschrieben, gehen wir davon aus, dass Entwicklungsprozesse entlang einer initiatorischen Grundstruktur verlaufen. In dem wir diese Grundstruktur in Architektur, Design und Interventionen berücksichtigen, schaffen wir einen Rahmen in welchem Impulse aus dieser Grundstruktur wirksam werden können.

Eine Passgenauigkeit sozusagen in die andere Richtung.



In der Arbeit in der Natur lassen sich dadurch drei Prozesstadien beobachten. Das erste Stadium charakterisiert sich durch eine Verdichtung des Themas oder auch des Problems. Die Orientierungslosigkeit im Nebel oder die erlebte Enge als Beispiele. Aus diesem Erleben heraus kann ein Stadium des Erkennens folgen. „Das ist wie in unserem Alltag!“ dieser Satz ist dann hörbar. Durch Reflexion, einnehmen von anderen Perspektiven, oder einfach durch „Weitergehen“, kann etwas Neues auftauchen. Das wäre dann das dritte Stadium, der Wandel. Ein Bewusstsein, eine Sichtweise, ein Verhalten das den Unterschied zum Alten macht.

### 3.4.3 Die Leitung von Beratungsprozessen in der Natur

Zum Thema Arbeitshaltung des systemischen Beraters gibt es in der Literatur bereits ganz viele wertvolle Arbeiten. Es geht uns im Rahmen dieser Arbeit darum, Antworten auf folgende Frage aufzuspüren:

## **Welches sind die für Beratungsprozesse im Naturraum wesentlichen Aspekte aus der Sicht der Leitung?**

Aus Leitungssicht ist prozessorientiertes Arbeiten immer ein Tanz zwischen Führung und Verführung. Welches sind relevante Erscheinungen? Was hat dieser Schneesturm mit der Situation am Arbeitsplatz zu tun? Ist das jetzt ein Phänomen oder nicht? Was ist wesentlich? Braucht es jetzt eine Intervention und welche bitte schön ist die Richtige?

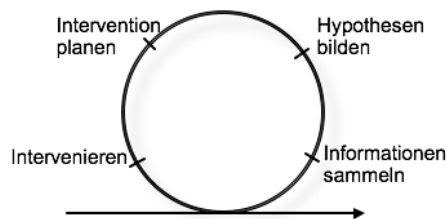
Hier die aus unserer Sicht wesentlichen Aspekte:

### **Vertrauen in die Wirkungskräfte des Lebens als Grundvoraussetzung**

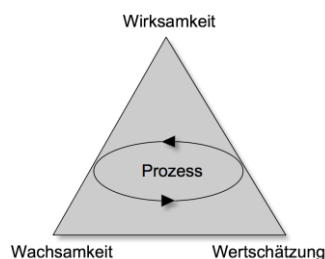
Bei strahlendem Sonnenschein und in einer Stimmung von „Friede, Freude, Eierkuchen“ wird das Grundvertrauen der Leitung nicht gefordert. Wenn die Gruppe jedoch bei kaltem Regenwetter im Wald herumirrt. Wenn die gereizte Stimmung auf den Anlass und natürlich auf die Leitung projiziert wird, dann ist die Leitung geprüft. Die Gewissheit, dass echte Entwicklungsprozesse chaotische Phasen durchlaufen müssen, erleichtert in dieser Situation das „Halten des Rahmens“ und das Aushalten von Krisensituationen. Eine gesunde Verbindung zu den ganz persönlichen vertrauensfördernden Kräften, gibt in dieser Situation Halt.

### **Der Führungsprozess**

Wir beziehen uns für die Reflexion dieses Themas auf die systemische Schleife nach Königswieser u. Exner.



Ruth Seliger verbindet dieses Prozessmodell mit den von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer beschriebenen universalen Grundwerten, Erkenntnis, Liebe und Ordnung und entwickelt daraus ein Prozessdreieck mit den Momenten Wachsamkeit, Wertschätzung und Wirksamkeit:



Dieses Modell scheint uns passend für die Reflexion die Führung von Beratungsprozessen in der Natur. Wir sagen absichtlich Führung. Weil dieses Modell aus der Führungsoptik entwickelt wurde und weil unserem Verständnis von Begleitung von Menschen in der Natur ein Führungsverständnis zugrunde liegt.

Auch dieses Modell hat den Ursprung in der Tiefe. Im Sinne, dass sich Lebensprozesse als Schritte des Aufnehmens, Verarbeitens und Umsetzens vollziehen. „Als Stoffwechsel der Welt, in der das Leben gerade lebt“. (Zitat Seliger S, 91).

### **Wachsamkeit, facettenreiche Wahrnehmung**

Im Zentrum steht die Präsenz. Hier ist nicht primär die physische Präsenz angesprochen, sondern ein gedankliches und energetisches „Da“ im Augenblick sein. Diese Präsenz hat eine Ausstrahlung und bildet einen Teil des Schutz-Rahmens, der dem Teilnehmer erlaubt sich in den Prozess einzulassen.

Zu dieser Wachsamkeit gehört auch die vielbeschriebene Absichtslosigkeit, oder Haltung des Nichtwissens. In der Praxis hilft das Bild des „Leeren Raumes“ die auftauchenden Hypothesen und Antworten immer wieder ziehen zu lassen. Nur so kann sich das wirklich Wesentliche kristallisieren. Gerade in der Fülle der Bilder und Wahrnehmungsreize der Natur, ist dieser Filter des unfokussierten Beobachtens wertvoll. In der Doppelleitung von Prozessen, bewährt es sich mit den Rollen und der Wahrnehmungstiefe zu spielen. Die Leitungsperson welche nicht in der Interaktion mit den Teilnehmern ist, zieht sich zurück und „pflegt“ diese Form der Wahrnehmung und kann somit wesentlichen Informationen für die nächsten Schritte erhalten. Dieses Spiel von fokussierter Konzentration und unfokussiertem Empfangen von Informationen, scheint uns das zentrale Element dieser Wachsamkeit zu sein.

Auf der sprachlichen Ebene ist das Fragenstellen das zentrale Instrument, um Informationen zu generieren. Wir gehen hier nicht weiter auf die vielfältigen Lösungs- und ressourcenorientierten Fragen ein.

Gerade in der Arbeit im Naturraum, sind wir uns jedoch bewusst, wir sind sogar darauf angewiesen, dass wir unsere Wahrnehmung und auch unsere Fragen, auf das was stärkt und Entwicklung begünstigt ausrichten. Somit kommen wir zum nächsten Moment des Führungsprozesses.

### **Wertschätzung**

In den letzten Jahren, wurde im Zuge der Positiven Psychologie und des Positiven Management die Kraft der Wertschätzung auch im Organisationskontext erkannt (E.P. Seligman (2005), Buckingham u. Clifton, 2007). Der Begriff Wertschätzung steht in diesem Kontext für eine ressourcenorientierte Art und Weise in die Welt zu schauen. Der Blick hält nach den stärkenden Fähigkeiten und Kräften Ausschau. Das stellt insbesondere im Organisationskontext ein Paradigmenwechsel dar. Gerade im Trainings- und Ausbildungsbereich ist der Ansatz Ist-Soll Vergleich, ermitteln des Deltas und formulieren von entsprechenden Massnahmen noch an der Tagesordnung.

Im Rahmen der Beratung in der Natur bedeutet Wertschätzung das anzunehmen und anzuerkennen was ist. Auch hier erleben wir die Herausforderungen nicht im strahlenden Sonnenschein, sondern im Widerstand. Wenn Widerstand erkannt und anerkannt wird, kann er sich in eine Ressource verwandeln und er kann bearbeitet werden, nur dann.

Wertschätzung bedeutet ein konsequentes Schauen nach positiven Ausnahmen, Fähigkeiten und Kräften. Der Blick nach dem halbvollen Glas gibt Energie und führt zu möglichen Lösungen. Insbesondere im Naturraum, welcher von den Teilnehmer als „anderer Raum“ erlebt wird, können wir davon ausgehen, dass eben andere Qualitäten auftauchen. Aufgabe der Leitung ist es diese Qualitäten sichtbar und erlebbar zu machen. Somit kann etwas Neues entstehen.

Wenn wir von wertschätzender Leitungshaltung sprechen, gehen wir davon aus, dass die Menschen, die Teams, die Organisationseinheiten alle Ressourcen verfügen um sich weiter zu entwickeln, um allfällige Probleme selber zu lösen. Diese Haltung hat den Effekt, dass Menschen zu Experten, nicht nur ihrer Arbeit, sondern ihres Lebens werden. Sie entwickeln Vertrauen und übernehmen Verantwortung. Das bedeutet aber auch, dass wir in der Leitung eben NICHT die Experten sind und keine Tips und Ratschläge geben können. Aber was können wir tun? Wie werden wir wirksam?

### **Wirksamkeit**

Im Gegensatz zur Wachsamkeit und Wertschätzung, die als Phänomene des Bewusstseins, als Haltung bezeichnet werden können, entsteht Wirksamkeit durch Handeln. Das Führungshandeln im Sinne der Führung von Beratungsprozessen in der Natur, steht im Dienste der Ziele und des Auftragskontext. Jetzt könnte man hergehen und sagen: Alles klar, Ziele setzen, planen, umsetzen, kontrollieren. So sind wir alle gross geworden, so sind wir es gewohnt und so funktionieren (noch) die Führungssysteme in den meisten Organisationen. Dieses Input-Output Denken wird der Komplexität der lebendigen Systeme nicht gerecht. (Was notabene zu einer Überforderung von vielen Führungskräften führt.)

Oben haben wir erwähnt, dass Systeme alles haben was sie zur Entwicklung benötigen. Wenn wir wirklich an dieses Prinzip glauben, könnte man sagen: wir unterstützen die Menschen in der Zielfindung, in ihrer Ausrichtung und schaffen immer wieder einen Rahmen wo sich die Selbstorganisationskräfte entfalten können. Nun ist es oft so, dass beim Erwachsenen Menschen diese Kräfte teilweise gut versteckt sind. Und der Zugang zu diesen Schätzen unter dichten, jahrelang eingeschliffenen Mustern versperrt ist. Damit diese Kräfte wieder aktiviert werden können braucht es eine Störung oder Musterunterbrechung.

Die Natur hilft uns dabei. Oder besser, sie leistet die eigentliche Arbeit, oder noch passender formuliert: sie beschenkt uns immer wieder mit Störungen und Lebendigkeit.

In unserem Arbeitsverständnis findet die zentrale Interaktion also nicht zwischen Leitung und Teilnehmer statt, sondern zwischen Teilnehmer in und mit der Natur. Aus Leitungssicht geht es immer wieder darum, einen Rahmen zu kreieren in welchem der Mensch mit der Natur in Interaktion treten kann.

Die Verschiedenartigkeit dieser Rahmen könnte man in zwei Kategorien aufteilen:

**Das Unterwegs sein in der Natur** mit den konkreten Tätigkeiten und Erlebnissen. Darunter fallen natursportliche Aktivitäten wie wandern, Kanu fahren, Bergsteigen, Klettern. Aber auch das Kochen am offenen Feuer, das gestalten eines Schlafplatzes gehören dazu.

**Die Prozessarbeit in der Natur.** Mit Prozessarbeit bezeichnen wir Aufgabenstellungen und Interventionen welche in einem methodischen Rahmen stattfinden. Es geht in diesen Arbeiten, um eine Verdichtung des Prozesses wie wir es aus Organisationsberatung und Coaching kennen. Aus dem Feld der Erlebnispädagogik gibt es eine Anzahl wirkungsvoller Methoden und Techniken. Als eine Weiterentwicklung der klassischen Action/Reflection Methodik, die auch im Outdoortraining mit Führungskräften verbreitet ist, betrachten wir die Methoden der kreativ-rituellen Prozessgestaltung, welche von Astrid Habiba Kreszmeier und Cito Hufenus entwickelt wurde. Weiter haben wir verschiedene Instrumente aus der systemischen Beratung und dem Coaching angepasst und in die Natur transferiert.

Wir gehen im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht weiter auf die Methodik, die Instrumente und Tools ein, verweisen jedoch auf die Literaturliste und auf unsere Workshops.

## 4.1 Beratungsprozess: Amt für Jugend und Berufsberatung

Im folgenden Kapitel wird der Beratungsprozess mit einer Organisationseinheit beschrieben und reflektiert. Dabei wird der Prozess immer wieder durch die Optik unseres Wirkungsmodells betrachtet.

### 4.1.1 Ausgangslage

Im Jahre 2006 wurden die beiden Standorte Urdorf und Horgen im Rahmen einer kantonalen Reorganisation neu zur Region Süd zusammen geführt. Dem neuen Fachbereichsleiter (FBL) der Region Süd, der während 13 Jahren den Standort Urdorf leitete, gelang es mehr oder weniger gut die unterschiedlichen Kulturen zusammen zu führen.

Der ganze Fusionsprozess wurde durch verschiedene traditionelle OE Methoden und Massnahmen begleitet. In einem nächsten Schritt sollte auch etwas für die einzelnen Mitarbeiter unternommen werden. Die Arbeitsbelastung ist trotz grossem Einsatz und Bereitschaft gross und bei verschiedenen Mitarbeitern sind erste Anzeichen von Burnout Symptomen erkennbar.

In einer Besprechung zusammen mit H.J. Lusti vom Institut für systemische Impulse wurden verschiedene Möglichkeiten diskutiert. Gemäss der Beschreibung des FBL war es ein Tappen im Nebel bis schliesslich die Idee von einem Workshop in der Natur, die Gemüter wie einem Sonnenstrahl gleich erhellte.

### ***Der Ruf verschafft sich Gehör und die Reise beginnt!***

#### 4.1.2 Auftragsklärung

In einer Besprechung zwischen Christian Mülle und Herr Bussinger, dem Fachbereichsleiter, wurden neben den formalen Rahmenbedingungen auch die Ziele für den bevorstehenden Workshop festgelegt:

- Zusammenwachsen der beiden Standorte
- Perspektivenwechsel
- Gemeinsames Verständnis für wertschätzende Zusammenarbeit entwickeln
- Energie tanken

Das erste Ziel wurde dann zu einem späteren Zeitpunkt wieder fallen gelassen (Hypothese siehe im Kapitel der Nachbesprechung).

Spannend war auch der Prozess der Formulierung der Einladung für die Mitarbeiter. Der Fachbereichsleiter musste sich richtiggehend von den Alltagsmustern loslösen und sich in etwas Ungewohntes, man könnte das auch Abenteuer nennen, einlassen.

### ***Für den Fachbereichsleiter handelte es sich hierbei um das Überschreiten einer Schwelle und insofern brauchte er uns dabei als Helfer.***

*Somit hat sich der Fachbereichsleiter schon um einiges früher als alle anderen Mitarbeiter auf die Entwicklungsreise begeben. Wir sehen also, dass obwohl eine einheitliche Grundstruktur geschaffen ist, sich die einzelnen Mitglieder auf einer individuellen Entwicklungsreise bewegen. So kann es durchaus auch sein, dass Einzelne aus vielfältigen Gründen die Schwelle gar nicht überschreiten während andere bereits eine entscheidende Findung und Wandlung durch gelebt haben.*

### 4.1.3 Workshop

Für den Workshop wählten wir die Region um den St. Meinrad in der Nähe von Einsiedeln, die für alle Mitarbeiter mit vertretbarem Aufwand erreichbar ist. Die Topographie war charakterisiert durch einen Hügelzug, der einerseits öffnend wirkt und andererseits einen (Aus)Blick in die Zivilisation gewährt, was dem Alltag gleichgesetzt werden kann. Die Landschaft ist mit vielen Waldzungen durchspickt, somit sind für die Naturarbeit die nötigen Ressourcen und Möglichkeiten (Feuer, Mahlzeit zubereiten, Symbolarbeit, etc.) vorhanden.

Folgende Eckpunkte bestimmten das Design des Workshops:

- Ressourcen mit wertschätzendem Interview sichtbar machen
- Verdichten des Thema
- Bewusst einen ganzen Tag im Naturraum erleben
- Fortbewegen mit Schneeschuhen
- Gemeinsames Zubereiten der Mahlzeit als zentrales Element der Wertschätzung
- Feuer als Energiequelle
- Persönlicher Betrag in Form einer Symbolarbeit



Sichtbare Schwellen

Nach dem Erläutern der Arbeitsweise, dem Verdichten des Themas und dem Sichtbarmachen der verschiedenen persönlichen Ressourcen, mit einfachen Aufstellungen und einer Vorstellungsrunde, konnte es losgehen.

Jeder Mitarbeiter hat seinen persönlichen Beitrag zu einem leckeren Mittagessen in seinem Rucksack. Bevor die ‚Schwelle‘ von der zivilisierten Teerstrasse zur schneebedeckten Weide überschritten werden kann, müssen die Schneeschuhe montiert werden. Es braucht gegenseitiges Unterstützen und Helfen damit alle den nächsten Schritt machen können.

***Den Schritt über die Schwelle in den Naturraum hinein begleiten wir bewusst und rahmen diesen Moment mit einer sprachlichen Moderation. Der Schritt vom Alltag in die Anderswelt wird somit ganz bewusst gemacht. Aufmerksamkeit und Wertschätzung von Seiten der Leitung helfen, damit die Teilnehmer den Schritt wagen und sich einlassen können.***

Nebel umhüllt die Gruppe. Die Sicht beschränkt sich auf ein paar wenige Meter und jeder Teilnehmer ist auf sicher selber zurückgeworfen. Durch eine Naturphänomen wie der Nebel kann das Thema zusätzlich an Dichte gewinnen.

Wohin geht es? Eine Teilnehmerin erkundigt sich nach der Karte. Wir übergeben sie ihr und sie übernimmt bereitwillig die Verantwortung und Führung der Gruppe. Die Gruppe teilt sich einen Moment in zwei Untergruppen auf, wartet, geht dann weiter. Wir als Leitung halten uns zurück, beobachten die Gruppen und sind gespannt was noch alles passieren wird. Zwei Krähen fliegen über unsere Köpfe. Sind das nicht die Wappentiere vom heiligen Meinrad, dem Gründer des Kloster Einsiedeln? Handelt es sich um ein Phänomen, oder doch nicht? Überlassen wir es den Teilnehmern!



Wohin führt uns der Weg?



Energiequelle



Blick in die Küche



Wächter des Feuers



(wert)schätzen



sich selber achten

Wir nähern uns langsam der Gegend, wo wir das Mittagessen vorgesehen haben. Einzige Vorgabe von der Leitung ist, dass entsprechend ihrem beruflichen Alltag (Isomorphie) auf zwei verschiedenen Kochstellen die Malzeit hergerichtet werden soll.

Eifrig werden verschiedene Aufgaben untereinander aufgeteilt. Es muss Wasser besorgt werden, Feuerstellen hergerichtet und das Essen zubereitet werden. Alle sind mit grossem Engagement dabei. Als Aussenstehender ist nicht feststellbar, wer zu welcher Zweigstelle gehört.

Das Mittagessen rund um ein einziges Lagerfeuer (vorgegeben durch die Leitung) ist das zentrale Element von diesem Workshop. Es hat jeden Beitrag von jedem einzelnen Teilnehmer für das Gelingen gebraucht. Die warme Malzeit und das Energie spendende Feuer wird von jedermann (wert)geschätzt. Somit ist der ideale Zeitpunkt gekommen um das Thema der Wertschätzung in den Mittelpunkt zu stellen!

***Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der Prozess durch einen grosszügigen Rahmen gesteuert. Die Gruppe hat diesen Rahmen genutzt und sich in eigener Verantwortung selbstorganisiert.***

In einer moderierten Runde (rund um das Lagerfeuer) wird thematisiert, was Wertschätzung gegenüber sich selber und anderen heisst und wie sie im Alltag gelebt wird. Das Feuer scheint seine Wirkung zu entfalten, denn die Äusserungen sind geprägt von einer Offenheit und Tiefe.

Weiterführend aus dieser gemeinsamen Arbeit am Feuer ging es darum, dass jeder seinen persönlichen Beitrag zu einer wertschätzenden Zusammenarbeit formuliert, und in Form eines symbolischen Naturgegenstandes den Arbeitskollegen präsentiert.

Mit der Formulierung, seid offen und lasst euch von dem Gegenstand finden der für euch eueren persönlichen Beitrag symbolisiert, schickten wir die Leute in die nähere Umgebung. Schon bald kamen Jacques und Ines mit einem grösseren Ast, ja schon beinahe mit einem Teil eines Baumes zurück. Es kostete sie einiges an Kraft um den Gegenstand zum gemeinsamen Platz zu transportieren. Was hat das wohl mit den Beiden zu tun? Der grosse Ast diente nun als Basis für die Beiträge aller Teammitglieder was schliesslich zu einer gemeinsamen Skulptur führte.

Betrachtet man den Prozess durch die Brille der initiatorischen Gestalt kommt unmittelbar auch die Frage auf:

### ***Wo bleibt nun die Findung und Wandlung?***

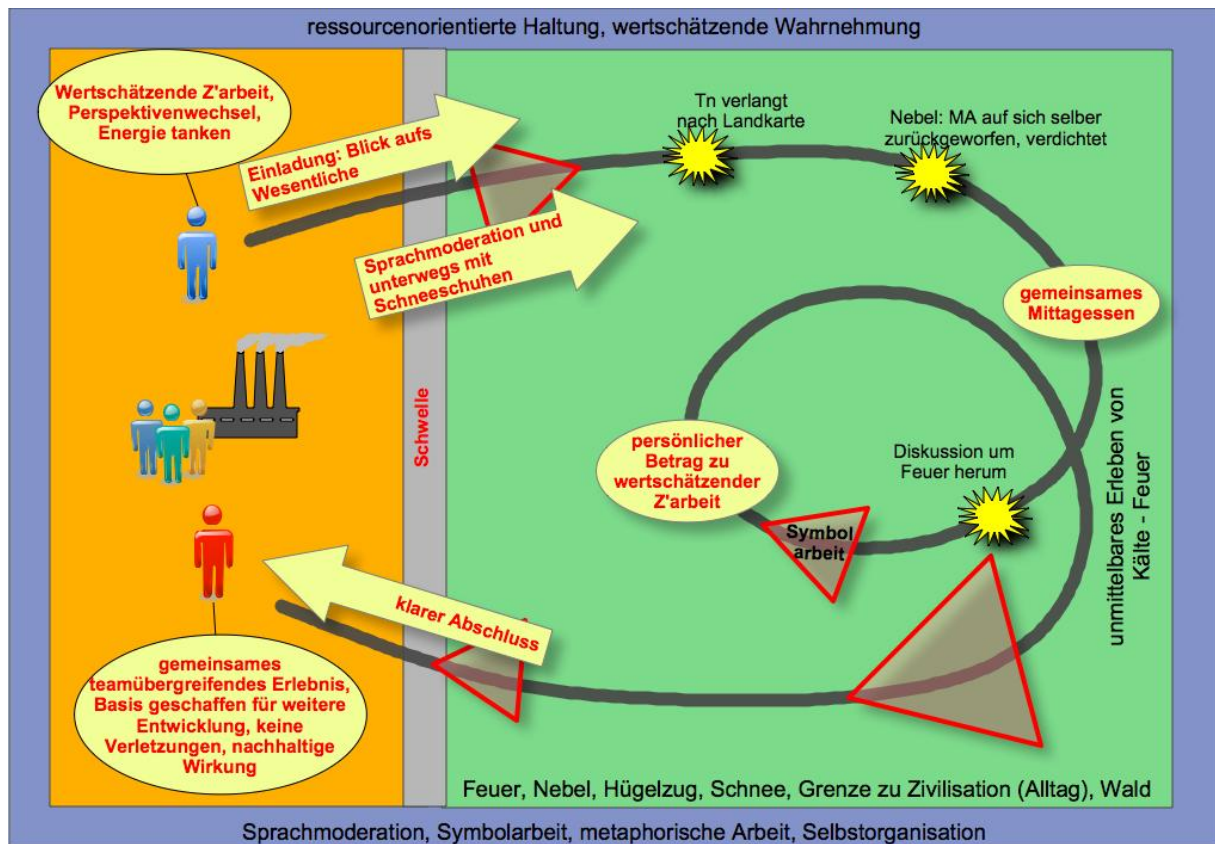
Stellvertretend dafür ein Zitat von einer Teilnehmerin, das wir am nächsten Tag per Email erhalten haben:

*„Ich möcht öi na ganz herzlich danke für's geschtrigä Walkout. Öi Aregigä händ mich berüärt und einiges usglöst. D'Fäderli, wo mich geschter gfundä händ, zeigäd mir eimal meh, dass es Ziiit isch mini Flügel uszbreitä. Und d'Natur isch mis Dihei, sodass ich trotz däm Rahmä Freiheit gfundä han.“*

Es ist eine Stimme aus einer Gruppe von rund 20 Menschen. Wir sind überzeugt, dass sich im Auftragsrahmen und darüber hinaus einiges bewegt hat!

In der Folge marschierte die Gruppe in kleineren Gruppen zurück zum Ausgangspunkt. Hier signalisierten wir mit einer einfachen Schlussrunde einen Abschluss und somit auch einen klaren Übergang und Verbindung zurück in den Alltag.

Übertragen auf das Wirkungsmodell sieht der Prozess folgendermassen aus:



#### 4.1.4 Nachlese des Workshops

Im Anschluss an den Workshop wünschten einige Teilnehmer fachliche Inputs über die angewandte Methodik während dem Workshop. Es scheint, dass all diese Psychologen und Pädagogen auf die Arbeitsmethodik neugierig geworden sind. Konkret lautete unsere Antwort:

*Lieber Jacques*

*Wie gewünscht ein paar Gedanken von Marcel und mir, als Nachlese zu unserem gemeinsamen walkout.*

*Euer Interesse an unserer Arbeitsweise interpretieren wir als "Gwunder", der durch das gemeinsame Erlebnis geweckt wurde. Dafür herzlichen Dank.*

*Raus aus dem Arbeitsalltag und rein in die Natur bedeutet einen bewussten Wechsel des Bezugsrahmens. Gewohnte Verhaltensmuster werden dadurch gestört und neue Möglichkeiten können entstehen. Nur schon das Thema fehlende Toilette hat ja in unserem Fall innovative Lösungen gefordert und das "zusammen auf die Toilette gehen" hat neue Aspekte eröffnet. Neue Lösungen kreieren bedeutet auch eigenverantwortlich Handeln und zu sich und seinen Grundbedürfnissen schauen. Die Verbindung zum Thema Wertschätzung sich selber gegenüber ist hier rasch gemacht. Der eigentliche Wert der Tätigkeiten in der Natur wird 1:1 erlebbar. Es entsteht*

*grosse Dankbarkeit, wenn das Feuer brennt und wärmt, wenn es zu Essen gibt... Das erleben wir im Alltag selten so unmittelbar.*

*Im Alltag festgefahrene Rollen und Beziehungsmuster werden verflüssigt und neue Qualitäten und Fähigkeiten kommen ans Licht. "Ich wusste gar nicht, dass Du das so gut kannst..."*

*Unsere Arbeitshaltung würden wir als "vertrauensvoll zurückhaltend" bezeichnen. Geprägt von der Annahme, dass Ihr als Gruppe alle Ressourcen habt, um den Tag in dem gesteckten Rahmen zu füllen. Nur durch unsere Zurückhaltung ist es möglich, dass jemand aus der Gruppe mit der Karte in der Hand die Führung übernimmt, dass aus der Gruppe heraus sich Initiative entwickelt, dass eine Gruppendynamik entsteht in welcher Fähigkeiten gezeigt werden können.*

*Die kurzen gezielten Interventionen im Rahmen von Frontloading und Reflexion stellen den Sinnzusammenhang zum Auftrag sicher und sind als "kognitive Anregung" gedacht. Immer mit dem Ziel das gerade Erlebte mit dem Arbeitsalltag zu verknüpfen. Auch hier geht es um Wertschätzung: wertvolles verstärken und den Blick auf Ressourcen und "Wert" schärfen. Somit wird das Thema Wertschätzung auf verschiedenen Ebenen erlebbar.*

*Mit der Symbolarbeit haben wir gezielt die Einzelperson angesprochen. Jeder Einzelne ist betroffen und aufgefordert Verantwortung zu übernehmen und einen Beitrag zu leisten. Die bildhafte Ebene entwickelt über die Emotionalität ihre Kraft. An diesem Beispiel zeigte sich wunderschön, dass die Natur nicht nur Kulisse sondern lebendige Mitgestalterin des Prozesses ist. Der grosse Ast als Basis für die kleinen Symbole, die Vogelfedern, die Knospe, die rote Frucht... vieles bekommt Bedeutung und macht im entsprechenden Kontext Sinn und erzeugt Betroffenheit und somit Wirkung.*

*Im Rahmen eines Organisations-, Teamentwicklungs- oder auch Coachingprozesses kann der walkout ein wichtiges aber nicht isoliertes Element darstellen. Eine gründliche Auftragsklärung und Einbettung in eine Choreografie mit einer klaren Ausrichtung und expliziten Zielen scheint uns ganz wichtig. Falls wir Dich und Deine Teams in der Umsetzung und Weiterverfolgung des Themas unterstützen können, machen wir das sehr gerne.*

*Marcel und ich führen am 30. Sept 2009 am Institut für systemische Impulse ein Vertiefungsmodul zum Thema Coaching in der Natur durch. Wir würden uns natürlich sehr freuen, die Eine oder der Andere aus Eurem Kreis an diesem Tag begrüßen zu dürfen.*

<http://www.systemische-impulse.ch/de/angebote/angebot-details/kurs/coaching-fuer-profisbrmodul-walk-out-coaching-in-der-natur/>

*Nochmals herzlichen Dank für den wertvollen Tag und Euer Interesse an unserer Arbeit!*

*Liebe Grüsse*

*Marcel und Christian*

#### **4.1.5 Nachbesprechung**

In der Nachbesprechung zwischen Herr Bussinger und uns (Christian und Marcel) haben sich folgende Punkte herauskristallisiert:

Bussinger persönlich:

- Gemeinsames Erlebnis mit MA
- Verschiedene Rollen ausprobieren
- Ähnlichkeiten zum Alltag erlebt
- Ebene der Wertschätzung bewusst erlebt
- Nachhaltig in der Wirkung
- Keine negativen Stimmen!

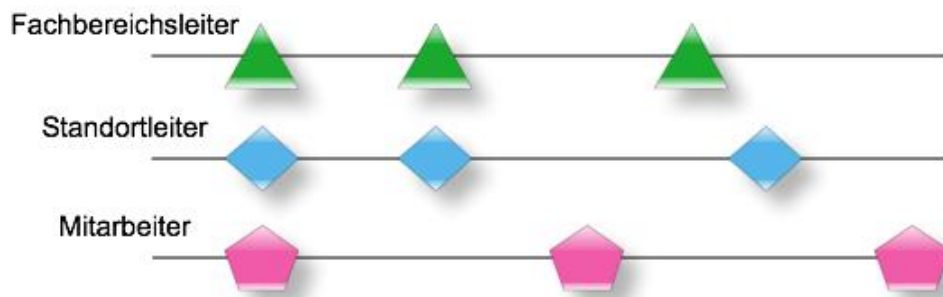
#### Rückmeldungen MA:

- Persönlich und allen Teilnehmern gut getan
- Teamübergreifend positive Wirkung
- Keine Verletzungen/Wunden
- Man spricht davon / gemeinsames Erlebnis
- Nicht für jedes Jahr geeignet

Im Workshop wurden verschiedene Themen auf unterschiedlichen Ebenen sichtbar. Als Feedback von unserer Seite her berichteten wir von unseren Wahrnehmungen und möglichen Themen für eine Weiterführung des Entwicklungsprozesses. So entstanden ausgehend von unserer Diagnose über eine Hypothesenbildung schliesslich mehrstufige Interventionsvorschläge.

Im Austausch haben sich folgende Themen auf verschiedenen Stufen des Amtes für Jugend und Berufsberatung herauskristallisiert:

- *Fachbereichsleiter*: Einzelcoaching
- *Standortleiter*: Einheitliches Führungsverständnis der beiden Standorte in einem dynamischen und politischen Umfeld
- *MA*:
  - Neues Berufsbild/Selbstverständnis der Berufsberater
  - Umgang mit neuen Herausforderungen (Stichwort Migration)
  - Burn-out



Der Fachbereichsleiter wird in 2 Jahren pensioniert. Er erkennt den Handlungsbedarf und ist besorgt um die Menschen innerhalb der sich verändernden Struktur des Amtes für Berufsbildung und den Berufsethos des Berufsberaters. Um seine Rolle in diesem Veränderungsprozess besser reflektieren zu können, hat sich der FBL für ein Coaching mit Christian entschieden.

Die anderen OE-Themen werden eventuell zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen.

Wenn dies der Fall ist, könnten wir uns eine Arbeit mit den Fotos aus dem Workshop vorstellen um die verschiedenen Themen (Standort, Berufsbild, Führungsverständnis, ...) weiter zu bearbeiten.

#### 4.1.6 Rückkoppelung zum Auftrag und Reflexion

Den Bogen retour geschlagen zum Auftrag:

- Perspektivenwechsel
- Gemeinsames Verständnis für wertschätzende Zusammenarbeit entwickeln
- Energie tanken

ist der Auftrag aufgrund der verschiedenen Rückmeldungen gut gelungen.



#### Wichtige Punkte zum Erwähnen:

Wirft man einen näheren Blick auf die einzelnen Themen, so erkennt man durchwegs **analoge Themen**, die sich sehr gut eignen, um im Naturraum zu bearbeiten.

Der Workshop in der Natur hat gute Grundlagen für das Team geschaffen, um sich weiter zu entwickeln. Dieses ‚Boden‘ schaffende Element ist nicht ausschliesslich der Natur zu zuschreiben, sondern sicher auch in einer starken Masse der **ressourcenorientierte Haltung** der Leitung. Die Natur bildet sozusagen einen ‚**natürlichen‘ Rahmen, wo Ressourcen sichtbar werden und auch gesehen** werden können. Das hat vermutlich damit zu tun, dass sich lebendige (Menschen)Systeme in ebenso lebendigen (Natur)Systemen bewegen.

Ein wesentliches Element ist zudem die **rituelle Prozessgestaltung**, durch die eine **Verdichtung von Themen** stattfindet und Verborgenes ans Licht treten kann. Durch das explizite Auffordern, in eine andere Welt, in die Natur, hinein zu treten und den Alltag zu verlassen wird vieles möglich. Im einfachsten Fall gewinnt man eine neue Sichtweise auf seinen eigenen Alltag, es werden vergessene Ressourcen wiederentdeckt (siehe Mail Teilnehmer) oder das Bewusstsein erweitert.

**Rollenklarheit** gegenüber dem Kundensystem ist sehr wichtig. Im Vorfeld einer Arbeit in der Natur sollte unserer Meinung nach die Teilnehmerschaft unbedingt über die Rollenvielfalt der Leitung aufgeklärt werden, denn die Leitung kann zwischen bewusst abstinenter bis stark strukturierend variieren. Geschieht eine solche Klärung nicht zu Beginn, kann unter Umständen eine starke Irritation oder auch Widerstand von Seiten der Teilnehmerschaft sich aufbauen.

Im Zusammenhang mit der Rollenklarheit ist auch die Frage der **Kompetenzvermutung** von Seiten der Teilnehmer interessant: ‚Wie kann ein Bergführer/Outdoorler auch ein kompetenter OE-Berater/Coach sein?‘ Dieser Frage ist vom ersten Kontakt mit Professionalität und Klarheit zu begegnen und eventuell explizit anzusprechen.

Bei rituellen Prozessgestaltungen ist bewusst mit der **Rollenaufteilung im Beratersystem** umzugehen und auch zu nutzen. Das heisst zum Beispiel, dass nach einer rituellen Sequenz, bei der Berater A den Lead hatte, Berater B weiterfährt. Das erleichtert es auch den Teilnehmern, sich wieder auf eine andere Ebene zu begeben. Für das Beratersystem eröffnet der bewusste Rollenumgang (Bsp. Berater A im Lead und Berater B bewusst unfokussiert) verschiedene Chancen, unter anderem können so Informationen auf unterschiedlichen Wahrnehmungsebenen gesammelt werden.

Unser Auftrag war zu Beginn sehr eng auf einen einzelnen Anlass umrissen. Hätten wir allenfalls zu diesem Zeitpunkt bereits einen grösseren Bogen gezeichnet, wäre vermutlich ein grösserer Beratungsprozess möglich gewesen.

Wir haben keine Massnahmen mit dem Kunden vereinbart, um die Wirkung im Alltag zu festigen und zu verankern.

Wenn eine Arbeit in der Natur gewählt wird, dann sollte auch die Anreise mit dem öffentlichen Verkehr gewährleistet sein.

## 4.2 Coachingprozess mit Frau C.K.

Im folgenden Abschnitt geht es um die Reflexion eines Coachingprozesses mit einer Privatperson. Unser Wirkungsmodell dient als Rahmen für diese Reflexion. Die detaillierte Prozessdokumentation befindet sich im Anhang der Arbeit.

### 4.2.1 Ausgangslage und Auftragsklärung

C.K. eine 35 jährige Frau aus Zürich, kam mit dem Wunsch nach einer Neuausrichtung auf mich zu. Sie erlebte sich in einer Phase der Stagnation, einerseits beruflich und auch privat. Sie litt unter einer blockierenden Orientierungslosigkeit und hatte Mühe Entscheidungen zu treffen. Insbesondere in ihrem beruflichen Umfeld schien sie sich in einer Sackgasse zu befinden.

Nach der Kontaktaufnahme per Mail, vereinbarten wir ein Gespräch mit dem Ziel eine mögliche Zielrichtung zu entwickeln und den Auftragsrahmen zu klären. Auf die Frage einer wünschbaren Entwicklung in ihrem Leben, kam die Antwort nach Offenheit und Klarheit für die nächsten Schritte.

C.K. zeigte sich interessiert an der Idee während zwei Tagen in der Natur unterwegs zu sein und wir vereinbarten ein Datum. Auf die Frage nach einem günstigen Ort oder Naturraum für diesen walkout kam keine Antwort. Hier schien die Orientierungslosigkeit und auch die Mühe Entscheidungen zu treffen zu wirken. Diese Hypothese veranlasste mich, das Treffen dieser Entscheidung ihr als Hausaufgabe mit zu geben.

Anlässlich eines Telefon Gesprächs 10 Tage vor dem walkout, teilte mir C.K. mit sie habe sich für die Strada alta in der oberen Leventina im Tessin entschieden. Das Tessin gefalle ihr und sie sei durch ihre Mutter auf die Strada alta aufmerksam geworden.

Bevor wir uns in Aiolo auf den Weg machten, fragte ich im Sinne eines Microcontractings (von Schlippe): „Wenn wir davon ausgehen, dass der Impuls unserer gemeinsamen Unternehmung eine Wirkung in Deinen Arbeitsalltag entfalten soll. Was wäre für Dich eine positive Wirkung?“ C.K.: „Ich möchte den Geist öffnen. Offener werden für neue Perspektiven. Das Neue in mein Leben einladen.“

### Der Ruf, erste Prüfungen und Schwellen

#### *Reflexives Zurückblättern*

Die Anfrage von C.K. gelangte über die walkout Website zu mir. Die Frage aus Kundensicht „soll ich mich mit meinem Anliegen an eine fremde Person wenden und will ich mit dieser Person in der Natur unterwegs sein?“, wurde mit einem JA beantwortet. Die Bereitschaft sich mit einem persönlichen Thema auseinander zu setzen, den sicheren Boden zugunsten eines Entwicklungsschrittes zu verlassen, ist vorhanden. C.K. folgt ihrem Ruf und durch die Entscheidung zur Kontaktaufnahme, ist schon viel Energie mobilisiert. Man könnte auch sagen eine erste Schwelle ist überschritten und somit ist eine Offenheit für neue Möglichkeiten und Entdeckungen geschaffen. Die Wertschätzung dieser Bereitschaft ist ein wichtiger Aspekt im Rahmen des Erstgesprächs. Diese in Fluss gekommene Energie erachte ich als wichtige Ressource für die nächsten Schritte.

Mit der Entscheidung mich mit einem persönlichen Anliegen in die Natur zu begeben, bin ich bereit etwas aufzugeben. Etwas pathetisch ausgedrückt, ein Teil von mir ist bereit zu sterben. Das Ganze natürlich mit der Aussicht, dass etwas Neues, welches zur Zeit noch nicht sichtbar ist, noch nicht lebendig ist, geboren werden kann. Der Mut zu dieser Entscheidung wird belohnt. In der Beratungspraxis zeigt sich dieses Phänomen so, dass zwischen der Kontaktaufnahme und dem eigentlichen Coaching in der Natur vieles in Bewegung kommt. Es scheint, dass der Gegenwind, welcher dem Coachee vor dem Ueberwinden der Schwelle ins Gesicht weht, sich nach dem Entscheid sich auf ein Coaching

in der Natur einzulassen, in einen unterstützenden Rückenwind verwandelt. Oder in einem anderen Bild, der Staudamm beginnt zu bröckeln und der angestaute Lebensfluss kommt ins fließen.

Im beruflichen Umfeld ergeben sich interessante neue Möglichkeiten. Eingefahrene mühsame Arbeitsabläufe erscheinen in neuem Licht und es entwickeln sich neue Aspekte. Es werden ganz konkret Momente des „Flows“ erlebt. Kontakte mit neuen Menschen werden geknüpft. Und ganz allgemein fühlen sich die Menschen lebendiger.

Bei C.K. brachte der Rückenwind eine Liebesbeziehung mit. Anlässlich des oben genannten Telefongesprächs antwortete mir C.K. auf die Frage, ob sich seit unserem Treffen etwas wichtiges verändert hat: „Ja, ich habe seit 4 Wochen einen Freund!“. Sie sagte das mit einer luftigen Fröhlichkeit, dass der Rückenwind durch das Telefon förmlich spürbar wurde. Weiter teilte sie mir mit, dass sie für nach dem walkout bereits einen Termin mit einem Laufbahnberater vereinbart hat.

### **Die Wertschätzung der rahmenstärkenden Kräfte**

„Wo werden wir übernachten?“ Diese Frage stellte mir C.K. anlässlich des Erstgesprächs und steht hier sinnbildlich für die Frage der Orientierung und Halt gebenden Rahmung. Im Coaching in der Natur gehen wir von der Annahme aus, dass je passender der Rahmen, desto besser kann sich der Kunde einlassen. Auf meine Empfehlung, dass wir draussen unter freiem Himmel, bei Regen mit einer Blache geschützt, übernachten könnten, reagierte C.K. unsicher. Sorgfältig nachfragend entschieden wir, dass wir uns so ausrüsten, dass wir die Handlungsfreiheit haben. Je nach Witterung und Befindlichkeit; freier Himmel oder Pension. In dieser Phase ist der Coachee mit der zentralen Frage „was kommt da auf mich zu? Auf was lasse ich mich da ein?“ beschäftigt. Hier ist es sinnvoll, sorgfältig zwischen Rahmen und Inhalt zu unterscheiden. Und folgende Fragen achtsam zu überprüfen:

- Auf was muss sich der Coachee verlassen können, damit er sich vertrauensvoll einlassen kann?
- Wo kann ich den Coachee unterstützen, damit er sich in einem stabilen Rahmen in einen destabilisierenden Prozess, wo Altes sich auflöst und Neues entsteht, begeben kann?

Das Ernst nehmen und die Wertschätzung der Unsicherheiten die der Gang in die Natur mit sich bringt, erscheint mir in dieser Phase selbstverständlich und zentral. Auftauchende Fragen wollen mit Geduld und Achtsamkeit beantwortet sein. Nur so kann ein Vertrauensverhältnis entstehen. Auf der Basis dieses vertrauensvollen Rahmens wird ein Raum kreiert, wo „Sterben und Neugeburt“ möglich ist. Wo Orientierungslosigkeit Platz hat und Neues entdeckt werden kann.

#### **4.2.2 Der walkout**

Der walkout als Prozess ist im Anhang chronologisch ausführlich beschrieben. In der Reflexion fokussiere ich mich, angelehnt an das Wirkungsmodell auf folgende Aspekte:

- Der Naturraum; das Tal, der Wald und der Wind
- Die Phänomene; Leiten und Wirken
- Die Methodik; kreatives Arbeiten, bedeutungsvolle Bilder

## **Der Naturraum; das Tal, der Wald und der Wind**

Die Wahl des geographischen Ortes, der Leventina, bekam erst im Laufe des Unterwegs seine für den Coachingprozess relevante Bedeutung.

Am Bahnhof von Ambri Piotta, als C.K. sich entschied 45 min auf den Bus zu warten, nahm sie die Enge des Tales das erstmal bewusst wahr. Das eindimensionale Nord-Südtal erlebte sie als einengend, begrenzend. Dieses Begrenzende wurde dann auch im engen Schulbus, auf der Bergstrasse nach Altanca und auf der Strada alta wieder erlebbar.

Die Topographie verdichtete in der ersten Phase des walkouts das Thema, man könnte auch sagen, das Problem welches nach einer Lösung rief. Es wurde durch das Wandern in diesem Raum nicht nur sichtbar sondern unmittelbar erlebbar.

Der Blick von der Anhöhe ins Tal hinunter brachte eine neue Perspektive auf diese Enge, das Begrenzte blieb zwar aber durch das „von aussen“ betrachten rückte es mehr und mehr ins Bewusstsein und wurde erkannt.

Nach 1 ½ stündiger Wanderung in dieser „Begrenztheit“ durchschritten wir einen dichten Nadelwald. Der Unterschied war offensichtlich. „Hier ist es viel angenehmer unterwegs zu sein. Ich fühle mich in einer wohligen Energie eingebettet. Der Wald bietet Schutz und trotzdem sehe ich durch die Bäume hindurch in die Weite.“ An ihrem selbst auserwähltem Schlafplatz fühlt sie sich geschützt. Könnte es sein, dass sich der Schutz durch Begrenzung in etwas Neues verwandelt hat? Aus systemischer Sicht kann man sagen, dass durch das Erleben dieses Unterschieds, durch diese Musterunterbrechung, neue Möglichkeiten auftauchen.

Erstaunlich war zu erleben wie sicher sich C.K. in diesem „anderen Raum“ bewegte. Die anfängliche Angst, alleine draussen zu Uebernachten war kein Thema mehr. Sie zog ihre Kreise weiter und weiter und erfuhr somit unmittelbar wie das ist, wenn man seinen Wirkungsraum vergrössert.

Bezüglich Topographie, scheint der Raum entlang der Waldgrenze für Coachingprozesse dieser Art, ein wirkungsvoller Raum zu sein. (siehe Kapitel Naturerfahrung Topographie). Die Strada alta verläuft ziemlich exakt entlang diesem Grenzraum. Dem Raum zwischen Zivilisation und Wildnis, zwischen Schutz und ausgesetzt sein.

Der Wind, der für die Leventina typische Nordföhn, begleitete uns von Beginn weg. Dieser Wind, oder das Luftelement, bekam seine ganz besondere Bedeutung in diesem Coachingprozess. Mit seiner Intensität zwang er uns förmlich den Wald, als Schutz für die Nacht aufzusuchen.

Im Rahmen der Biographiearbeit, wo es darum ging, mittels Naturmaterialien die Biographie darzustellen, spielte der Wind auf schelmische Art und Weise Geburtshelfer. C.K. stellte mittels Zweigen und Moos in ihrer inneren Landkarte festgeschriebene Erlebnisse dar. Es waren belastende, teilweise schwere Geschichten die sie in der Natur darstellte. In einem ersten Durchschreiten in der Abenddämmerung fand durch das Erzählen und das wertschätzende und ressourcenorientierte Nachfragen schon viel Versöhnliches statt. C.K. wollte sich am nächsten Morgen nochmals dieser Arbeit zuwenden und siehe da! Der Wind hatte über Nacht gewirkt. Er hatte die Zweige und das Moos durcheinandergewirbelt. Einerseits amüsiert und auch betroffen schreiten wir die Biographie von C.K. nochmals ab. Auch das Morgenlicht trägt seinen Teil dazu bei, dass die Lebensgeschichte und insbesondere die belastend dargestellten Lebensphasen und Geschichten neu erzählt werden können. Viel Gutes wird im Schlechten entdeckt. Belastende Muster lösen sich im wahrsten Sinne auf eine kreative Art und Weise auf. Als wir am „Grab“ ihres Vaters, ein grosser liegender Felsblock standen, fragte ich: und was hat sich hier verändert?“ Sie stand schweigend da, als ein kräftiger Windstoss durch, die Birke dahinter fegte. Sie lächelte und sagte daraufhin: „Jetzt ist es nur noch ein Felsblock“.

## Die Phänomene, Leiten und Wirken

Im Coachingprozess mit C.K. tauchten auf verschiedenen Ebenen leitende und wirkende Phänomene auf. Hier zwei Beispiele:

Die Leventina als enges Tal verdichtete im ersten Teil des walkouts das Thema und konfrontierte den Coachee mit dem Thema Enge und Begrenztheit. Die Spiegelung des Themas in der Natur war nicht genug. Die Enge tauchte, im Schulbus, in der Bergstrasse nach Altanca, in Form der unästhetischen aber wirksamen Leitplanke auf der strada alta und als eingengender Elektrozaun auf dem Wanderweg hartnäckig immer wieder auf. Das vielfältige Auftauchen des Themas hat für den Coachee den Effekt, dass es aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden kann und somit Erkenntnisse gewonnen werden können. Was ist denn der Nutzen einer Leitplanke? Wo macht ein Elektrozaun Sinn? Wo gibt mir eine Grenze Ausrichtung? Wo behindert Sie mich? Die innere Logik eines Musters kann erkannt werden. Ein erster Schritt hin zum Abstreifen des Musters und somit zur Wandlung kann geschehen.

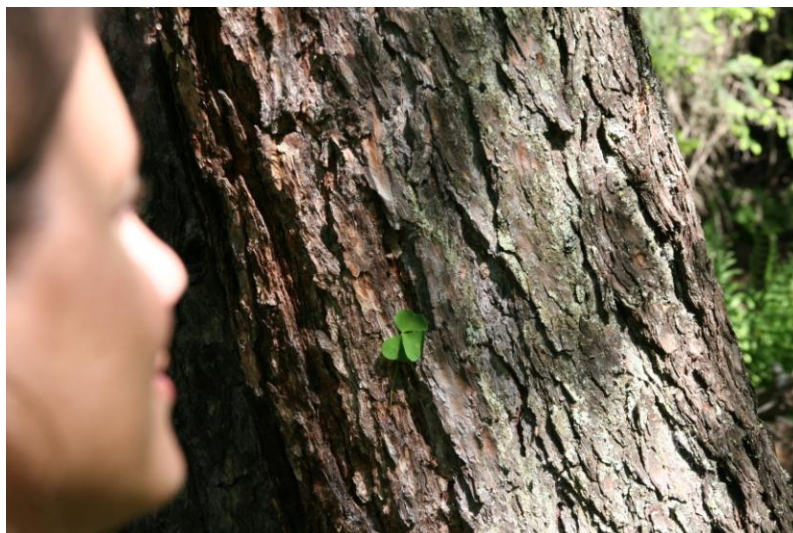
Der Wind als leitendes und vor allem wirkendes Phänomen bescherte uns ein schönes Beispiel eines opportunen Moments. Als wir uns am nächsten Morgen zum zweitenmal der Biographie zuwendeten, entdeckten wir, dass der Wind die Darstellung der Lebensgeschichte von C.K. durcheinander gewirbelt hat. Es erschien uns wie ein Wunder! Diese Besonderheit der Situation initiierte einen Zustand von grosser Betroffenheit. Es entstand ein zeitloser Raum und eine Offenheit in welchem wir ganz sorgfältig die Geschichte neu erzählen konnte. Dank dieser persönlichen Betroffenheit konnte Altes verabschiedet werden und Neues einfließen.

### Innere Stimmen und wesentliche Ressourcen

Nach dieser intensiven Zuwendung der Vergangenheit war nun die Bühne frei, um nach einem stärkenden Znüni in die Zukunft zu schauen. Als methodischen Rahmen wählte ich eine angepasste Form des Auftragskarussells von Arist von Schlippe. Wir arbeiteten mit drei inneren Stimmen. Mit einer bremsenden und zwei unterstützenden Stimmen. Diese Stimmen bekamen einerseits im Naturraum ein Gesicht und andererseits wurden sie durch das Einnehmen der Positionen auch lebendig und konnten bearbeitet werden.

Zum Ausstieg aus dem Naturraum wurden wir nochmals beschenkt. Kurz bevor wir die Talsohle erreicht haben, am Waldrand entdeckte C.K. eine Quelle. Diesen wunderbaren Ort hat uns eingeladen einerseits würdigend auf die letzten 30 Std zurückzuschauen und andererseits den „sprudelnden Neuanfang“ zu feiern.

Zuversichtlich trat C.K. den Heimweg an.

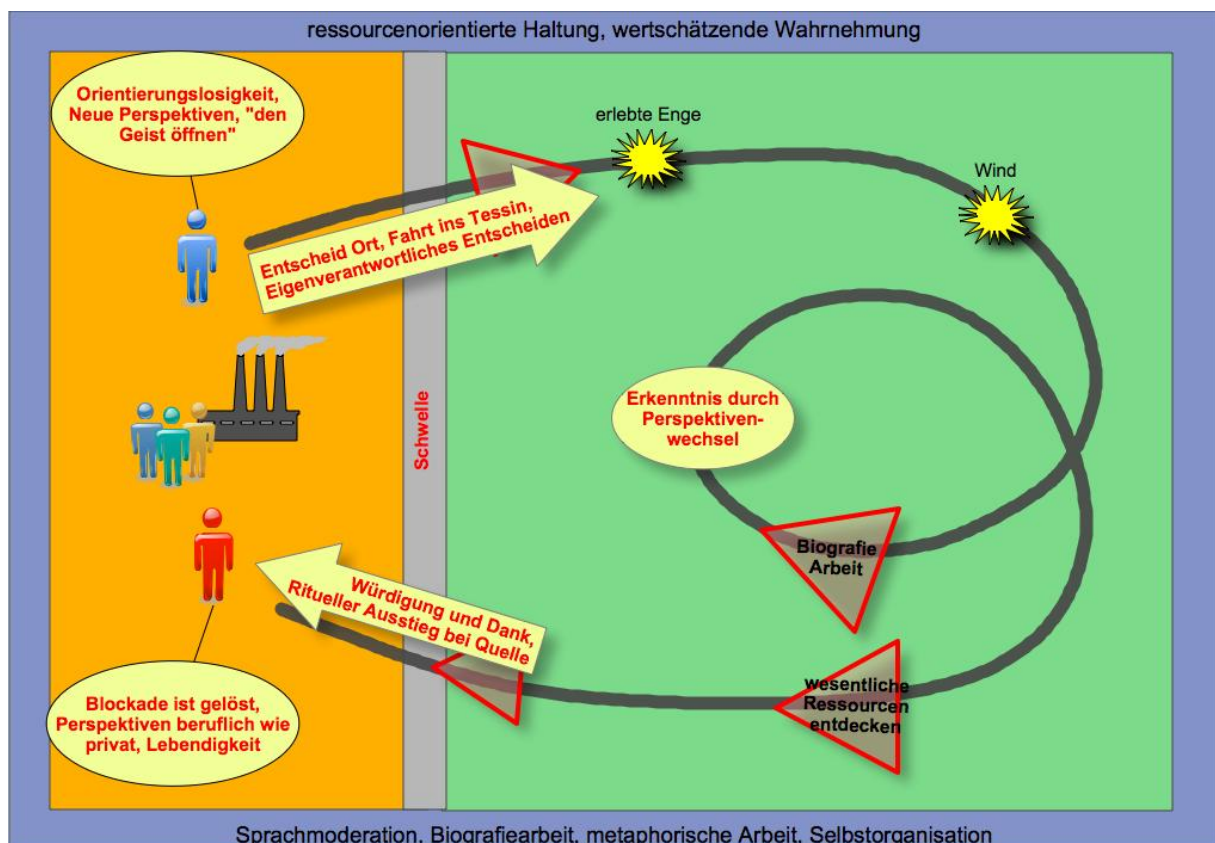


### 4.2.3 Zwei Monate später

Zentrale Aussagen von C.K. anlässlich unseres Abschlussgesprächs:

- Es ist vieles in Bewegung gekommen.
- Der Besuch beim Laufbahnberater war konstruktiv. Ich habe gut gespürt was ich will und was nicht. Neue Perspektiven zeichnen sich ab.
- Ich erkenne gut den Unterschied zwischen „alten und neuen Verhaltensmustern“.
- Ich fühle mich unabhängiger und kann mich insbesondere gegenüber meiner Mutter besser abgrenzen.
- Ich benötige mehr Raum als früher für mich und meine Bedürfnisse.
- Ich habe mehr Energie, welche nicht immer konstruktiv raus will. Bin nicht mehr so angepasst und pflegeleicht wie früher... aber es fühlt sich gut an!

Übertragen auf das Wirkmodell sieht das folgendermassen aus:



## 5. Fazit

### 5.1 Die Essenz

- Eine **systemische Arbeitshaltung** ist die Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle Arbeit im Naturraum.
- Die initiatorische Bewegung von der Kultur in die Natur und zurück, bildet die **Grundstruktur von Entwicklung**.
- Der Mensch und die Organisation als **lebendige Systeme**, vollziehen im lebendigen Naturraum eine **gemeinsame Entwicklungsbewegung**.
- Eine **rahmende Prozessteuerung** führt zur Verdichtung von Themen und zur Reduktion von Komplexität.
- Der Mensch wird im Naturraum als **ganzheitliches Wesen**, auf der körperlichen, psychischen und seelischen Dimension erfasst.
- Das **unmittelbare Erleben** initiiert Prozesse der Erkenntnis, der Betroffenheit und des **nachhaltigen Wandels**.
- Die Leitungshaltung orientiert sich an den **Stärken** und interveniert in einer Form der **rahmenden Prozessteuerung**.

## 5.2 Positionierung in der Beraterlandschaft

Die Arbeit im Naturraum macht im Rahmen von Organisationsberatung und Coaching bei folgenden Themen Sinn:

- **Standortbestimmung**  
Wo stehe ich und wohin führen mich meine nächsten Schritte? Als Individuum und als Organisation.
- **Gestaltung von Übergängen von einer alten in eine neue Ordnung, Struktur.**  
*Organisation:* Change Prozesse, Reorganisationen, Umstrukturierungen  
*Individuum:* Erstmalige Übernahme einer Führungsfunktion, Pensionierung, Stellenwechsel, Lebensübergänge
- **Lebendiges Erleben und dadurch nachhaltiges Entwickeln von Haltung und Verhalten auf der Beziehungsebene**  
Teamentwicklung, Themenorientiertes Arbeiten: Vertrauen, Wertschätzung, Respekt, Akzeptanz
- **Setzen von lebendigen Impulsen, lösen von festgefahrenen Konstellationen und Situationen**  
Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Neuausrichtungen, Stellenwechsel
- **Erweitern von Bewusstheit als Grundlage zur Entwicklung von Kompetenz**  
Führungsentwicklung, Rollenbewusstsein
- **Gestalten von kreativen Prozessen**  
Visions- Leitbildentwicklung, Appreciative Inquiry

## 6. Literatur

Campbell, J. (1999): Der Heros in tausend Gestalten

Eliade, M. (2001): Das Mysterium der Wiedergeburt

Gandolfi, A. (2001): Von Menschen und Ameisen

Jung, C.G. (1999): Der Mensch und seine Symbole

Kreszmeier, A.H. und Hufenus, H.P. (2000): Wagnisse des Lernens

Kreszmeier, A.H. (2008): Systemische Naturtherapie

Kreszmeier, A.H. und Zuffellato, A. (2007): Lexikon der systemischen Erlebnispädagogik

Königswieser, R. und Exner A. (1998): Systemische Intervention

Müller, G. und Hoffmann, K. (2003): Systemisches Coaching

Radatz, S. (2003): Beratung ohne Ratschlag

Rebillot, P. (1997): Die Heldenreise

Seliger, R. (2009): Das Dschungelbuch der Führung

Sheldrake R. und Fox M. (2002): Die Seele ist ein Feld

Van Gennep, A. (1999): Übergangsriten, Les rites de passage

Von Schlippe, A. und Schweitzer J. (2003): Lehrbuch der systemischen Beratung und Therapie