



Jürgen Kugele

.. ist Sozialwissenschaftler und seit 1980 selbstständig als Psychoanalytiker, Organisationsberater und Coach. Nach der Ausbildung zum Psychoanalytiker am C.G.Jung-Institut in Zürich und einer Systemischen Weiterbildung (IGST Heidelberg) hat er durch eine Ausbildung in ProzessModeration (POP Berlin) die theoretischen und praktischen Grundlagen für die Arbeit mit Organisationen vertieft. Seit 1994 ist er neben seiner psychotherapeutischen Praxis als Trainer und Berater in internationalen Konzernen, Banken, mittelständischen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen tätig. Er ist Mitbegründer und Partner von Advanced Leadership Consulting in Heidelberg/München.

Fields of Gold

Der Coach als Feldarbeiter und moderner Alchemist

„Was unten, ist gleich dem, was oben,
und was oben, ist gleich dem, was unten,
auf dass sich die Wunder
des einen Dinges vollziehen.“

Tabula Smaragdina

Immer mehr Berater, Coaches aber auch Jungsche Analytiker entdecken, dass das Menschenbild und die weltanschaulichen Grundlagen der Psychologie von C.G.Jung eine hilfreiche Folie bieten für ein vertieftes Verständnis von Coachingprozessen, insbesondere für den Fokus auf unbewusste Dynamiken.

Jungs Ziel war es, den Menschen aus seiner Gesundheit heraus zu verstehen und ihn nicht aus der pathologischen Ecke zu erklären. Sein teleologischer, prospektiver Ansatz mit der Orientierung auf Ziele und Absichten statt auf Ursachen und Gründe, deckt sich mit dem des Coaching als Prozess gemeinsamer perspektivischer Erweiterungsarbeit und als eine die Zukunft des Klienten verwirklichende zielorientierte Beratung und professionelle Begleitung.

Coaching, wie ich es auf dem Hintergrund der archetypischen Psychologie von C.G. Jung praktiziere und lehre, basiert auf den alchemistischen Grundprinzipien zur Gestaltung und Begleitung tiefgreifender Transformations- und Wandlungsprozesse wie Jung sie in seinem Werk beschrieben hat. Diese Grundprinzipien wende ich als Organisationsberater auch auf die Arbeit mit Teams und Unternehmen an.

Dabei steht nicht mehr nur das Individuum - wie üblicherweise beim Coaching - im Fokus, sondern gleichzeitig auch ganze Gruppen und Organisationen, die - in meinem Verständnis von Team- und Organisationsentwicklung - vergleichbar dem Wachstums-, Reife- und Entwicklungsprozess bei Pflanze, Tier und Mensch fähig

sind, sich als „selbst-bewusste Organismen“ in immanenter Eigendynamik zu entfalten und zu verändern.

So ist es bei Change-Projekten auf allen Ebenen sehr interessant und erhellend, sich zu fragen:

- welche zentralen Archetypen eine Gruppe oder ein Unternehmen organisieren,
- was der tiefere Sinn, die Aufgabe, die Bestimmung einer Unternehmung ist,
- was die unbewussten Dynamiken sind und was im Schatten einer Organisation liegt.

Diese Form von Coaching/Facilitating fokussiert auf die dunklen, verborgenen Aspekte und deckt das innovative Potential von Krisen auf – das Gold der Alchemisten - das von herkömmlichen Konzepten der Organisationsentwicklung zwar empfunden, nicht aber systematisch als Informations- und Innovationsquelle genutzt wird.

Für die Alchemisten waren Oberes und Unteres und Inneres und Äußeres durch verborgene Verbindungen und Identitäten aneinander gekoppelt. Gerade in Zeiten des Umbruchs bietet die Arbeit mit unbewusst wirkenden Kräften eine wertvolle Orientierung für den Einzelnen und auf der kollektiven Ebene für gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel. Damit können wesentliche Informationen z.B. auch über ein Unternehmen auf unterschiedlichsten Ebenen zugänglich werden.

In jedem System, sei es Individuum,

Summary on page 24

Aus der Praxis

Gruppe oder Organisation wirken Feldkräfte, Abhängigkeiten und Dynamiken, die in sich vielfältige Informationen tragen. Dies wird in dem Konzept des kollektiven Unbewussten von Jung ausgedrückt. Entsprechungen finden wir u.a. im Konzept der morphogenetischen Felder von Rupert Sheldrake, oder dem Konzept des Wissenden Feldes von Albrecht Mahr. Neben Informationen über Erlebtes, Gedachtes, Gewusstes, also Vergangenheit, enthält nach Jung das persönliche wie das kollektive Unbewusste vor allem ein Potential, eine Bestimmung und damit Informationen über die Zukunft. Das Wissen um die Zukunft ist also in diesen Feldern gespeichert.

Diese Feldinformationen kommen - wenn es um wirklich Neues geht - meist durch Krisen in Form von „Störungen“ zum Ausdruck. Dies bedeutet: Wer mit Krisen umgehen kann und mit diesen Störungen arbeitet, kann die Informationen der Felder für das eigene und das unternehmerische Wachstum nutzen.

Das Neue, die Wandlung, kommt immer vom nicht beachteten, ja verachteten Ort, sagt Jung. Typologisch gesprochen bringt die inferiore Funktion Erneuerung und Wandlung, und zwar auf der individuellen wie auch kollektiven Ebene. Die im Unbewussten liegende, vom Bewusstsein abgelehnte, weil als minderwertig erlebte Funktion ist also die eigentlich kreative und schöpferische Funktion, welche die Krise, die Störung, das Scheitern als Merkmale eines Wandlungsprozesses sieht. Das tiefe Verständnis und die Gestaltung und Begleitung dieses Prozesses kann die im Problem verborgene Lösung, das Gold der Alchemisten offenbar und wirksam werden lassen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Vor einiger Zeit nahm der Finanzvorstand der Tochter eines großen deutschen Konzerns Kontakt mit mir auf. Ich sei ihm von einem Geschäftspartner empfohlen worden und er denke an ein Coaching, es gäbe da ein paar Probleme mit seinem Führungsteam. Zudem habe er gehört, dass ich auf der Internationalen Tagung für Analytische Psychologie 2001 in Cambridge einen Vortrag über Wirtschaft und Analytische Psychologie gehalten habe. Er sei nebenbei sehr interessiert, was die Jungianer zu aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Themen zu sagen hätten.

Es stellte sich heraus, dass er CFO eines Unternehmens war, für das ich seit einiger Zeit schon zusammen mit meiner Berliner Kollegin Iris von Tiedemann sogenannte Dialog-Foren entwickeln und durchführen durfte. Dies waren Veranstaltungen, die den Dialog-Prozess des Miteinander-Denkens, wie er von David Bohm und Jiddu Krishnamurti beschrieben wird, als Führungsinstrument implementierten. Die Führungskräfte dieses Unternehmens benötigten jenseits der herkömmlichen Methoden und Instrumente Unterstützung, den radikalen Wandel zu gestalten, den das traditionsreiche deutsche Unternehmen durchmachte, seit es von ausländischen Investoren aufgekauft wurde.

Wir waren also schon im Feld. Obwohl vertraut mit Synchronizitäten, war ich von diesem Zu-Fall doch stark beeindruckt. Eine unserer Überlegungen zu der Zeit war nämlich, den Vorstand und das Managementboard über Kamingsgespräche hinaus stärker in die Dialogrunden mit einzubeziehen. Aller-

dings gab es Widerstände aus dem HR-Bereich und wir hatten keinen direkten Zugang zum Vorstand. Der CFO hatte, wie gesagt, meine Telefonnummer von einem Geschäftspartner erhalten und nahm, ohne von meiner Arbeit im Unternehmen zu wissen, direkt Kontakt zu mir auf. Ihn trieb die große Sorge, dass das Unternehmen den Wandel nicht überleben könnte. Die Re-engineering-Maßnahmen und die Art des Umgangs damit schienen das Unternehmen und die gesamte Mitarbeiterschaft völlig zu überfordern.

Die entscheidende Frage für ihn war: „Was verkräftet das Unternehmen?“ Bei dieser Frage hatte er als CFO natürlich die Finanzen im Fokus, aber auch das Unternehmen als lebendigen Organismus. Über die Teilnahme an einer Familienaufstellung hatte er eine praktische Erfahrung von unbewusst wirkenden Felddynamiken gemacht und so war er bereit und offen für unsere Betrachtungs- und Vorgehensweise.

Wir arbeiteten gleich auf der organisationalen Ebene. Massnahmen für das Führungsteam und den CFO selber wollten wir später daraus ableiten. Zunächst haben Iris von Tiedemann und ich mit dem gesamten Managementboard einen Workshop durchgeführt, in dem wir auf der Basis einer systemischen Strukturaufstellung mit neutralen, von außen kommenden Stellvertretern das archetypische Feld und die unbewussten Dynamiken des Unternehmens als selbstbewusster Organismus erkundeten. Es war für alle Beteiligten eine sehr spannende und bewegende Erfahrung. Den im Feld wirkenden Kräften konnte eine Stimme gegeben, das Unerhörte gehört und verstanden werden. In einem anschließenden sehr dichten Prozess der Reflektion konnten neue Formen der Zusammenarbeit, der Ausrichtung und Strategie vereinbart und festgelegt werden.

Wir erleben oft, dass in solch einem Prozess ein neues Energiefeld geschaffen wird. Es entstehen neue Strukturen und Prozessverläufe, welche synergetisches Arbeiten auf allen Ebenen möglich macht. Es wird eine neue Qualität des gemeinsamen Erlebens, Denkens und Handelns entwickelt, was die Leistungsfähigkeit der Organisation, die Entfaltungsmöglichkeit ihrer Mitglieder sowie die Qualität des Arbeitslebens enorm steigern kann.

Das Unternehmen positioniert sich inzwischen gut auf dem Markt. Der CFO erkannte für sich im weiteren Einzelcoaching neue Perspektiven in der beruflichen Selbständigkeit mit der Sanierung von in die Krise geratenen Unternehmen. Als Netzwerkpartner arbeiten wir inzwischen zusammen. Unser Ansatz und Verständnis von Sanierungsprozessen richtet den Fokus im Beratungsprozess auch auf den Charakter oder die Seele eines Unternehmens. Für Glasl ist ein Unternehmen wie der Mensch eine Trinität aus Körper, Seele und Geist. Die seelische Dimension (das soziale Subsystem eines Unternehmens), verbindet dabei im Menschen wie in der Organisation, den physisch-materiellen Pol (das technisch-instrumentelle Sub-System eines Unternehmens), mit seinem Gegensatz, dem Geistpol (das kulturelle Sub-System eines Unternehmens) und haucht ihm damit neues, nachhaltiges Leben ein.

Wandlung setzt in Jungs alchemistischem Verständnis eine coniunctio der Gegensätze voraus, die oft als schmerzvolle und paralyisierende Konflikte, Zumutungen und Krisen erfahren werden. Wandlung ist im allgemeinen kein erfreulicher Prozess. Es ist vor allem kein additiver Prozess, bei dem zu etwas Altem etwas Neues hinzugefügt wird, keine Erweiterung von etwas Bestehendem, keine Optimierung. Es ist also kein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, wie der heutzutage herrschende Managementmythos als ein einseitiger Heldenmythos Veränderungsprozesse gerne sehen würde, sondern es bedeutet meist radikale Transformation.

Die Coniunctio als das alchemistische Symbol der Vereinigung ungleicher Substanzen bringt die Möglichkeit einer umfassenderen Einheit durch Neukombination von Eigenschaften der beiden einander entgegengesetzten Charaktere. Das taoistische „Yin/Yang“ Zeichen ist ein Symbol, das den prozesshaften Charakter dieser Vereinigung deutlich macht. Yin und Yang bilden nämlich keine dualistischen Gegensätze, sondern in einem dynamischen Prozess wandelt sich das eine dauernd in das andere. Der chinesische Terminus *Jo Sang Yi* bedeutet sowohl „Geschäfte machen“ als auch „den Sinn des Lebens mit ganzem Herzen erfüllen“. Im Schwedischen gibt es ähnlich den Terminus *närings liv*, der sowohl „Business“ als auch „Nahrung fürs Leben“ bedeutet.

Coaching als Kunst die Coniunctio der Gegensätze zu begleiten und zu gestalten, verstehe ich dabei auf allen Ebenen eher als Facilitating, was übersetzt soviel wie „Erleichterer“, „Ermöglicher“, „Geburts-helfer“ bedeutet und neben den üblichen Kompetenzen von Coaches und Beratern eine Haltung voraussetzt, die die Gegensatzspannung zwischen hoher Prozesskompetenz und klarer Zielorientierung, zwischen Anfänger-Geist und breiter Erfahrung, zwischen Nicht-Tun und Handeln, fruchtbar werden lassen kann. Dabei geht es um die Kunst, alle Ebenen und Phasen des Geschehens zu orten, zu verstehen und zu entfalten, damit das „Wesentliche“ sich zeigen kann.

Im Unterschied zu dem vorherrschenden bewusstseinsorientierten Denken in der Wirtschaft, denke ich mit Jung, und erlebe immer wieder, dass wirkliche Entwicklung und Wandlung nicht durch

eine Leistung des Ich und den Willen eintritt, sondern durch den vom Selbst, also von der inneren Dynamik eines Individuums, einer Gruppe oder Organisation ausgehenden Drang zur Individuation.

Diese Einstellung und Haltung ist ein unveränderter Kern in meiner Arbeit sowohl als Organisationberater und Coach wie als Analytiker. Dazu ist mir ein Zitat von C.G. Jung zum Credo geworden, das ich – eingerahmt an der Wand in einem Seminarraum - während meiner Ausbildung am Jung-Institut in Küsnacht sozusagen ständig vor Augen hatte:

„Das Geschehenlassen, das Tun im Nicht-Tun, das 'Sich-Lassen' des Meister Eckhart wurde mir zum Schlüssel, mit dem es gelingt, die Tür zum Weg zu öffnen. Man muss psychisch geschehen lassen können. Das ist für uns eine wahre Kunst, von welcher unzählige Leute nichts verstehen, indem ihr Bewusstsein ständig helfend, korrigierend und reagierend dazuspringt und auf alle Fälle das einfache Werden des psychischen Prozesses nicht in Ruhe lassen kann.“ (GW13)

Diese Haltung in einem handlungsorientiertem Businesskontext erzeugt eine oft schwer aushaltbare Gegensatzspannung zum Mythos der All-Machtbarkeit. Doch nur durch dieses Halten wird Kreativität und Energie frei für wirkliche Transformation.

Ab Mitte 2004 bieten Iris von Tiedemann und ich eine Ausbildung zum Facilitator an, in der die beschriebenen Konzepte und Erkenntnisse zum Coaching von Einzelnen, Gruppen und Organisationen vermittelt werden. Philosophisch und theoretisch orientiert sich die Ausbildung zum Facilitator in Integrative Leadership an der Psychologie von C.G. Jung und dessen Nachfolger, vor allem der Prozessorientierten Psychologie des Jung-Schülers Arnold Mindell, sowie den modernen systemisch-evolutionären Managementtheorien. Zusammen mit den Erkenntnissen der modernen Physik, den neueren Feld- und Systemtheorien, der Informationstheorie und Kommunikationsforschung sowie traditionellen Lehren wie Taoismus, Zen, Vedanta, der abend-ländischen Mystik und der Denk- und Lebensweise des Schamanismus bildet die Vereinigung dieser verschiedenen

Ansätze zu einem einheitlichen Modell eine wirksame Methode zur Gestaltung und Begleitung tiefgreifender Transformations- und Wandlungsprozesse bei Individuen, Gruppen und Organisationen.

Die Ausbildung beginnt mit der klassischen Heldenreise. Diese hat eine archetypische Struktur für Transformationsprozesse, wie sie in verschiedenen Kulturen durch die Jahrtausende überliefert ist. (Vision Quest: Mission/Aufgabe – Begegnung mit dem Schatten - Integration – Wirksamwerden in der Welt).

In sieben Modulen werden Räume für „Neues Lernen“ sowie Schwerpunktthemen eröffnet, die entsprechend den sieben Transformationsschritten des alchemistischen Wandlungsprozesses gesetzt werden.

Diese sieben Phasen bilden zusammen mit der Typologie von C.G. Jung eine archetypische Matrix im Sinne eines Navigationssystems für das Verstehen, Erleben und Gestalten von tiefen und nachhaltigen (Veränderungs-)Prozessen auf der intrapersonalen, der interpersonalen und der organisationalen Ebene. Ein weiterer Fokus ist auf die Ganzheit von Körper, Seele, Geist gerichtet, und zwar wiederum auf der individuellen, der Gruppen-/Team-Ebene und der Ebene der Organisation als lebender Organismus.

Die Zielgruppe sind Führungskräfte, interne und externe PE- und OE-Berater, Projektleiter, Trainer und Coaches, Supervisoren, Psychotherapeuten und Berufene, die ihre Geschäftsfelder erweitern wollen.

Und am 26. Juni findet in Heidelberg das Seminar „Facing Change. Das kreative Potential der Inferioren Funktion“ statt.

Informationen dazu erhalten Sie bei Jürgen Kugele - Advanced Leadership Consulting - Tel: 06221-619010, jk@advancedleadership.de, www.advancedleadership.de

„Wenn Du zu verstehen beginnst, was Du bist, ohne zu versuchen, etwas zu verändern, veränderst Du Dich bereits“

Jiddu Krishnamurti

Summary from page 13

The Coach as Field Worker and Modern Alchemist by Jürgen Kugele

I practice and teach coaching by using the archetypal psychology of C.G. Jung which is based on the basic alchemic principles used in transformation processes as described in Jung's work. As a consultant I use these basic principles in my work with teams and organisations.

In terms of change projects, it is very interesting and revealing at all levels to ask oneself:

- which main archetypes determine the organisation of a group or organisation,
- what is the deeper meaning, the mission, and the destiny of an organisation,
- what are the underlying dynamics, mostly hidden in the unconscious, and what lies in the shadow of an organisation.

In every system, be it an individual, a group or an organisation, there are field forces, interdependencies and dynamics at work which contain various information. In most cases the information of the field becomes visible as "disorders".

Jung says that something new, the transformation, always comes from an ignored, even despised place. In terms of typology, the inferior function brings about renewal and transformation on an individual as well as a collective level. This function is unconscious and denied by one's consciousness because it is experienced as inferior; however, the inferior function actually is the creative function which considers the crisis, the disorder, the failure as characteristics of a transformation process.

Profound understanding and sincere appreciation of these connections as well as a well-planned and facilitated process can reveal the underlying solution of the problem and thus bring about the gold of the alchemist.