

## comformer®

- Kurzbeschreibung:** Der comformer® (communication + form + former) visualisiert und formt Kommunikation mittels dynamischer Seil-Knoten-Verbindungen. Er bindet die Beteiligten unmittelbar in ihre Prozesse und Strukturen ein und macht die darin wirkenden Kräfte spürbar. Er visualisiert Kernthemen und Kernfragen innerhalb dieser Strukturen, die mit wenigen Handgriffen verändert und einem Belastungstest unterzogen werden können.
- Anwendungsbereiche:** Die besondere Leistung des comformings liegt im Be-Greifen und Re-Konstruieren komplexer Strukturen und Prozesse. Es eignet sich vor allem für Fragen der Zusammenarbeit, Entscheidungsmodellierung und Projektkoordination, für die Team- Struktur- und Strategieentwicklung, die Arbeits- und Prozessoptimierung sowie für das Ideen-, Kooperations- und Konfliktmanagement.
- Sein volles Potenzial entfaltet der comformer® in der Arbeit mit Teams, Gruppen, Abteilungen und Organisationen. Im Coaching eignet er sich für das Visualisieren und Modellieren von Entscheidungen, Lebenswegen und Strategien.
- Vor allem systemisch arbeitende Berater, Prozessbegleiter und Coaches sowie Familientherapeuten bringen gute Voraussetzungen mit, um mit dem comformer® ihr Repertoire zu erweitern und zu vertiefen.
- Zielsetzung/Effekte:** Der comformer® macht Beziehungen und Wechselwirkungen in Teams, Prozessen und Strukturen (1) sichtbar, (2) in ihrer Kräfte-Relation spürbar und (3) gestaltbar. Er vermittelt den Teilnehmern einen neuen Blick auf (ihre) Beziehungen und ein Gefühl für (ihre) Wechselwirkungen.
- Das comforming ermöglicht ein vertieftes Verstehen und systematisches Optimieren von Prozessen und Strukturen. Kernziele und Kernnutzen des comformings sind:
- a) Bei den Teilnehmern die Entwicklung von „Strukturkompetenz“ in vier Schritten: 1. Transparenzerleben ▶ 2. Strukturtransparenz ▶ 3. Strukturphantasie ▶ 4. Strukturkompetenz.
  - b) In den comformten Strukturen die Entfaltung von nachhaltiger WIRKUNG in den Dimensionen: 1. Zielerreichung (effektiver und effizienter), 2. Zusammenarbeit (stabiler und zielführender) und 3. Zusammenhalt (stärker und belastbarer).
- In der ersten Phase des comformings, der ReKonstruktion, wird die Struktur der Wirkzusammenhänge mit dem comformer nachgebildet. Da die Teilnehmer mittels des comformers real in ihre Strukturen und Wirkzusammenhänge eingebunden sind, werden diese intensiver und verbindlicher wahrgenommen. Sie werden als „Realität“ sichtbar, und vor allem begreifbar. Die Teilnehmer erleben ihren Beitrag für das Gelingen ihres Systems, ihre Ein- und Rückbindung – und erfahren dabei eine neue Qualität des „Transparenzerlebens“.
- In der Phase der Struktur-Analyse wird die Struktur von Beziehungen aus unterschiedlichen Perspektiven angesehen, in die Hand genommen und in ihrer Wechselwirkung geprüft. Die Teilnehmer erkennen Stärken, Schwächen und neuralgische Punkte in ihrer comform sowie die persönliche Verantwortung aller Beteiligten. Sie entwickeln „Strukturtransparenz“. Strukturtransparenz steht für eine vertiefte Einsicht in wechselseitige Verstrickungen, für ein tief greifendes Verständnis in Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Personen, Funktionen, Themen und Zielen, von Ideen, Innovationen, Einschätzungen und Erfahrungen, von Kompetenzen, Zuständigkeiten und Wissensgebieten, je nachdem, welche dieser Dimensionen für das comforming relevant werden.

In der nächsten Phase werden Gestaltungsideen und -ziele entwickelt, wird bewusst quergedacht, werden Positionen verrückt und Funktionen kreativ überdacht, wird ganz gezielt die „Strukturphantasie“ der Beteiligten angeregt. Daneben wird das Vertrauen in die Veränderbarkeit und Gestaltbarkeit von Strukturzusammenhängen gestärkt.

In der Phase der Entwicklung und Etablierung werden die rekonstruierten comforms sukzessive mit Strukturphantasie angereichert. Sie werden verändert, getestet, variiert, reflektiert, modelliert und geprüft, wieder verändert... Im Verlauf dieser Re-Konstruktionsprozesse entwickeln die Teilnehmer „Strukturkompetenz“. Neben dem Wissen, wie ihr System funktioniert, erkennen sie, wo die Verantwortlichkeiten Einzelner liegen und wo bzw. wann Interventionen erforderlich sind. Sie spüren ihre Verantwortung, sehen ihre Gestaltungsmöglichkeiten und erleben mehr Motivation und Selbstwirksamkeit. Die neuen comforms wurden gemeinsam entwickelt und getestet. Jede(r) kennt deren Struktur und Wirkungsweise. Die Hol- und Bringschuld Einzelner ist wechselseitig bekannt und leichter einzufordern. Diese Kombination aus Transparenz, Kompetenz und sozialer Kontrolle sorgt für eine hohe Verbindlichkeit der entwickelten comforms – und für mehr nachhaltige WIRkung.

Im comforming werden Strukturen transparent, in ihrer Wechselwirkung erlebbar, mit Fokus auf ihre WIRkung geprüft und nachhaltig verändert. Relationales wird in seiner Gestalt sichtbar, begreifbar und veränderbar.

### **Ausführliche Beschreibung:**

Im comforming nehmen Teams und Gruppen ihre Beziehungen, Strukturen und Prozesse in Form von Seilen selbst in die Hand. Sie sehen und begreifen ihre wechselseitige Vernetzung und Abhängigkeit, spüren die Ausrichtung und Intensität der darin wirkenden Kräfte - und gestalten diese interaktiv um. Der comformer® bindet die Beteiligten unmittelbar in ihre Prozesse und Strukturen ein und macht die darin wirkenden Kräfte spürbar. Indem comforming die visuelle, die haptische und die Handlungsdimension miteinander verbindet, regt es intensive und nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse an, nicht nur in der Struktur-, Prozess- und Teamentwicklung.

#### **Das Tool:**

Der comformer® ist ein Koffer mit speziellen Ringen, Seilen, Kartenhaltern sowie einer Auswahl handelsüblicher Moderationskarten, Klebepunktchen und Moderationsstifte. Mittels eines Spezialknotens können Ringe (comRades) und Seile (comRopes) mit einem Handgriff verbunden und ebenso leicht wieder gelöst werden. Dadurch lassen sich thematische, neuronale und (psycho-)soziale Strukturen schnell nachbilden und einfach wieder umgestalten. Eine flexibel-dynamische Mindmap zum Anfassen entsteht.

Die mit dem comformer® (re)konstruierten Strukturen sind form- und kraftschlüssig. Aufgrund der Zugfestigkeit dieser Verbindung können innerhalb dieser Strukturen wirkende Kräfte wie Vektoren (Kraft und Wirkrichtung) dargestellt und auch spürbar gemacht werden. Die comLinks, speziell für den comformer® gefertigte Halter, ermöglichen in Verbindung mit Moderationskarten, die Knotenpunkte in der Struktur (comRades) und den Informationsfluss entlang der Seile (comRopes) zu beschriften. Durch das Zusammenwirken dieser Bauteile werden im comforming Kommunikationsstrukturen und -prozesse in Inhalt, Form und der darin wirkenden Kräfte sichtbar, erlebbar und gestaltbar. Durch das Visualisieren der Schwerpunkte und Kerndimensionen des Wirkverhältnisses können die Beteiligten im comforming und später beim Betrachten der Fotodokumentation nachvollziehen, welche Themen bearbeitet und welche Wechselwirkungen (re-)konstruiert wurden.

#### **Die Methode:**

Das comforming wird als Kernintervention in ein gestuftes Standardverfahren eingebettet:

- Erstkontakt, bei dem geprüft wird, ob die anstehende Fragestellung und Zielsetzung sich für ein comforming eignet
- Vorgespräch mit dem Auftraggeber, in dem für das comforming relevante Vorinformationen erhoben werden: die Zielsetzung wird präzisiert und es wird eruiert, welche Rahmenbedingungen, Positionen Teamstrukturen, besondere Herausforderungen und Konfliktpotenziale zu erwarten sind.
- Entwicklung des Prozessdesigns: aus den im Vorgespräch gewonnenen Erkenntnissen wird ein Prozessdesign entwickelt. Entscheidend für die Vorbereitung sind die mit dem Auftraggeber im Vorfeld vereinbarten Ziele, Fokusse und Fragestellungen, die das comforming leiten. Dieses Konzept wird dem Auftraggeber vorgelegt.
- Telefonische Feinabstimmung mit dem Auftraggeber, in der das vorgelegte Prozessdesign geprüft, feinjustiert und ggf. korrigiert wird.
- Durchführung des comformings (in der Regel) beim Kunden: Der comFormer (Prozessbegleiter) stellt das Tool, den comformer®, vor, erklärt das comforming und begleitet es situationsorientiert und in Anlehnung an das vereinbarte Prozessdesign.
- Reflexions- und Feedbackgespräch unmittelbar im Anschluss an das comforming mit den Auftraggebern und ggf. deren Vertreter im comforming.
- Bilddokumentation für die Teilnehmer mit den erarbeiteten comforms (Ablauf- und Teamstrukturen), im comforming entwickelten Visualisierungen sowie Aktionsbildern zu speziellen Prozessphasen, Team- und Kräftekonstellationen.
- Re-Call. Nach einem angemessenen Zeitraum (ca. 3 - 12 Wochen) wird der Auftraggeber kontaktiert und geprüft, wie wirksam und nachhaltig die erarbeiteten Ergebnisse und Vereinbarungen umgesetzt wurden und ob weitere Maßnahmen erforderlich sind.

Die Kernintervention, die Durchführung des comformings, orientiert sich an folgender Grundstruktur:

- Das Thema des comformings wird auf eine Kommunikationskarte notiert und auf den zentralen Beziehungsknoten (comRade) geklemmt. Dieser wird in der Raummitte platziert.
- Die wichtigsten Wirk-Parameter (Personen, Abteilungen, Positionen, Funktionen, Perspektiven) werden identifiziert und von einzelnen Teilnehmern als Protagonisten übernommen.
- Die Protagonisten wählen ein für die Beziehungsqualität ihres Wirk-Parameters angemessenes comRope aus.
- Die durch comRopes dargestellten Beziehungen werden nun von den Protagonisten jeweils auf ihre zentralen Inhalts- und Wirkdimensionen hin untersucht. Diese werden auf Kommunikationskarten geschrieben und mittels com-Links an den comRopes befestigt.
- Die Protagonisten begründen die Wahl ihres comRopes, erläutern die damit verbundenen Beziehungsqualitäten (die Inhalts- und Wirkdimensionen) und interpretieren deren Bedeutung und Wirkung für die gesamte conform.
- Die Protagonisten stellen sich entsprechend der vermuteten Kräfte-Relation zum Thema im Raum auf und verbinden ihr comRope mit dem zentralen comRade an der entsprechenden Stelle. Durch das Einsetzen weiterer comRades können die Wechselwirkungen und Kraftflüsse soweit verändert werden, bis eine conform entsteht, die den subjektiv wahrgenommenen Strukturen und Beziehungskräften entspricht.
- Die gefundene Struktur wird unter Anleitung des comFormers (Prozessbegleiter) durch Moderations- und Fragetechniken, Positionswechsel, kreative Funktions(ent-)koppelungen und Neuverknüpfungen schrittweise umgestellt,

bis eine comform entsteht, durch die das bearbeitete Thema verstanden, gelöst und/oder optimiert wird. Die einzelnen Wirk-Parameter und Kraftflüsse werden dabei so austariert, dass das angestrebte Ziel schneller und reibungsloser erreicht wird - bis sich nachhaltige WIRKUNG entfaltet.

- Ein Fallbeispiel entlang dieser Grundstruktur wird in Schoger (2015a: 19-21) beschrieben.

### **Voraussetzungen/ Kenntnisse**

Der comformer® hat einen hohen Aufforderungscharakter und wird „by doing“ intuitiv begriffen. Mit ihm werden „spielerisch“ einfach und schnell Struktur- und Wirkzusammenhänge entdeckt - unmittelbar und verbindlich. Diese Kombination aus einfach, schnell, intensiv und verbindlich ist attraktiv, sie birgt ein enormes Entwicklungspotenzial, ist aber nicht frei von Risiken.

Im comforming, einer Art „naivem Spiegel“, wird schnell offensichtlich, wie Systeme funktionieren und spürbar, wer sich wofür in die Seile hängt - und welche Ergebnisse, Reibungsverluste und Konflikte damit verbunden sind. Leistungen, Engagement, Potenziale und Stärken werden genauso aufgedeckt, wie Schwächen, neuralgische Stellen, Pflichten und Versäumnisse. Und sie können eindeutig einzelnen Protagonisten zugeordnet werden. Da diese real in ihre comform eingebunden sind, geschieht dies mit einer unverblühten Klarheit und einem hohen Maß an Verbindlichkeit. Unvermittelt können funktionale und psychosoziale Schwachstellen aufgedeckt werden, die vorher (aus gutem Grund) unsichtbar waren und durch diverse Verdrängungsmechanismen verdeckt und kaschiert wurden.

Ohne angemessene Vorbereitung und eine professionelle Prozessbegleitung können schwelende Konflikte, Probleme und Widerstände eskalieren, starke Emotionen und Energien freisetzen und unvorhersehbare Gruppendynamiken auslösen. Daher brauchen die Prozessbegleiter (comFormer) ein geschultes Auge für systemische Wirkzusammenhänge, ein gutes Gespür für „Beziehungskräfte“ und ein souveränes und zielführendes Handling von Gruppendynamiken. Sie müssen neben dem comformer® Moderations-, Feedback- und Fragetechniken beherrschen und diese situationsangemessen einsetzen können, um comformings aufgrund ihrer Geschwindigkeit und Intensität souverän zur WIRKUNG zu führen. Die Qualität des Prozessdesigns und vor allem der Prozessbegleitung spielt daher eine erfolgsentscheidende Rolle – und damit die Ausbildung der Prozessbegleiter, der comFormer. Aus diesem Grund wird der comformer® nur an ausgebildete und lizenzierte comFormer® abgegeben.

### **Persönlicher Hinweis/Kommentar/ Erfahrungen**

Auch auf vermeintlich sicherem Terrain können comformings schnell beeindruckende Entwicklungs- und Gruppendynamiken freisetzen.

Durch eine gewissenhafte Vor- und Nachbereitung des comformings können einige dieser Überraschungsmomente antizipiert, im Prozessdesign bedacht und im Fall der Fälle besser „gehandelt“ werden. Eine wichtige Rolle spielt der Schulterschluss mit den Auftraggebern. Sie nehmen am comforming teil. Mit ihnen werden im Vorfeld Auszeit-Signale vereinbart, für kurze Zwischenbesprechungen zur Kurskontrolle, -korrektur oder als „Notbremse“, falls Eskalationspunkte angesteuert werden, die im comforming nicht bearbeitet werden sollen oder können. Diese Kooperation erhöht die Zielklarheit, unterstützt den Prozess und den Transfer der Ergebnisse.

Entscheidend sind die Zielklarheit und Prozesssicherheit der Teilnehmer. Sie werden im Vorfeld des comformings über das Ziel und die Methode informiert. Im ersten Schritt der Durchführung wird die Zielsetzung des comformings vom Auftraggeber erläutert und gemeinsam mit den Teilnehmern konkretisiert. Diese Zielklarheit wird vom comFormer durch eine positiv-wertschätzende, entwicklungs- und lernförderliche Rahmung des comformings flankiert. Auf dieser Basis können auftretende Konflikte und Sidesteps schneller und mit überschaubarem Einsatz gelöst werden. Selbst für den Fall, dass im comforming „größere Baustellen“ oder „Minenfelder“ entdeckt werden, erweisen sich die im Vorfeld sauber geklärte Konzentration auf ein gemeinsames Ziel und die positive Ein-

bettung des comformings als enorm hilfreich und stärkend. Der comformer® tut das seine, indem er eine griffige Metapher dafür bietet, dass die Beteiligten zusammenhängen, aufeinander angewiesen sind... und dass in ihrem System enorme Entwicklungschancen stecken. Diese positive Grundhaltung und das „spielerische“ Ausprobieren unterschiedlicher Varianten, auch und vor allem dann, „wenn's knistert und knirscht“, helfen, die persönliche Ebene zu verlassen und in einen konstruktiv-gestaltungsoffenen Systemzusammenhang zu kommen.

### Einordnung in den Coaching-Prozesses nach dem COACH-Modell

Bezogen auf die Struktur des Coaching-Prozesses eignet sich das comforming insbesondere für die Analyse des Klientensystems (Phase 3 des COACH-Modells: Analysis - Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds) und als Methode zur Veränderung (Phase 4: Change - Veränderungsphase).

Seine Stärke liegt in der vertieften Arbeit mit strukturellen Wechselwirkungen, insbesondere:

- Standortbestimmung von Teams, Abteilungen und Organisationen
- inhaltliche Orientierung und Zielklärung in Systemen, (Entscheidungs-)Strukturen und Prozessen
- tiefenwirksame und nachhaltige Veränderung von Beziehungs-, Kooperations-, Entscheidungs-, Ablauf- und Prozessstrukturen.

### Technische Hinweise und Anlagen

Die Durchführung eines comformings dauert ca. ½ - 2 Tage, je nach Komplexität und Intensität der zu bearbeitenden Fragestellung sowie der Anzahl und Kompatibilität der beteiligten Protagonisten.

Hinzu kommen Zeiten für

- Vorbereitung: Vorbesprechung mit dem Auftraggeber, Entwicklung des Prozessdesigns sowie dessen Feinabstimmung mit dem Auftraggeber
- Evaluation & Transfer: Nachgespräch mit den Auftraggebern, Fotoprotokoll und Re-Call

Das comforming erfordert einen hinreichend großen comformer® (Tool-Koffer), einen oder mehrere angemessen große unverstellte Räume sowie, je nach Prozessdesign, Moderationsmaterial und Medien zur Visualisierung.

### Quellen/Weiterführende Literatur

<https://comformer.net>

<https://einfachmehrbewirken.de>

Ferendino, Radu; Schoger, Walter (2016): Wirkungen spüren. In: Wirtschaft in Mainfranken, Heft 02/2016, S. 20-23

Pichler, Martin (2016): Erkennen, wer sich „in die Seile hängt“. In: wirtschaft+weiterbildung, Heft 02\_2016, S. 50

Schoger, Walter (2015): Neue Teamentwicklungsmethode. Mittendrin in der Mindmap. In: Training aktuell, Heft 02/2015

Schoger, Walter (2015): comforming: Relationen neu sehen, be-greifen und gestalten. In: LO/Lernende Organisation, Heft 83, Jan/Feb 2015

Ferendino, Radu (2014): Werkzeug für bessere Zusammenarbeit. In: Wirtschaft in Mainfranken, 02/2014, S. 12-13

### Autor

Dr. Walter Schoger

comweit

Mail: [info@comweit.com](mailto:info@comweit.com)

Tel: +49 9551 929 410

<https://comformer.net>

