

# Comforming: Relationen neu sehen, be-greifen und gestalten

von Walter Schoger

Comforming: Das ist ein Tool, mit dem die Mitglieder eines Teams oder Unternehmens gemeinsam ihre Kompetenzen, Ideen, Erfahrungen, Kräfte und Leidenschaften aufeinander abstimmen und kooperativ an einem Ziel ausrichten können. Die von Walter Schoger entwickelte Methode offenbart direkt und unmittelbar, wo im System Strukturungleichgewichte, neuralgische Beziehungsknoten, Spannungen, Überforderung und Redundanzen sind, wo Energien fehlgeleitet werden oder verpuffen. Ein Werkzeug, das dort ansetzt, wo die Planung im traditionellen Umfeld meist aufhört.

## 1. Die Grundidee

In der Teamentwicklung, im Konfliktmanagement, im Coaching und Training sind Beziehungen, Wechselwirkungen und Zusammenhänge wichtig und dennoch oft unterbelichtet. Gerade weil vieles vernetzt und in Bewegung ist, stellt sich die Frage, wie

solche Relationen sicht- und spürbar gemacht und maßvoll optimiert werden können, für das Lernen von Einzelnen, Teams und Organisationen.

Bislang werden derartige Zusammenhänge meist mittelbar rekonstruiert, in der Gesprächstherapie etwa durch Worte und in der soziometrischen Erhe-

bung von Beziehungen in Gruppen durch Tabellen und Grafiken. Mit dem Mindmap gelang eine starke Annäherung an die Funktion neuronaler Strukturen und Netzwerke. Diese Funktion wird visualisiert, wird vorstellbar und interpretierbar, aber sie bleibt auf Distanz, ist nicht fühlbar. Die große Wirkmacht des Be-Greifens und Fühlens, des unmittelbaren Wahr-Nehmens und Erlebens, wie Systeme strukturiert sind und (darauf aufbauend) wie sich der nächste Schritt gestalten lässt, kann so nur mittelbar erreicht werden.

Daher bedurfte es eines neuen Tools, das die Stärken bewährter Methoden und Verfahren wie Mindmap, Mobile, Moderation, Aufstellungsarbeit und Soziogramm wirkungsvoll kombiniert.

## 2. Die Entstehungsgeschichte

Erste spontane Experimente mit Seilen unternahm ich 2003 in einem Konfliktmanagement-Seminar bei dem Versuch, problematische Beziehungsrelationen und „Seilschaften“ sichtbar zu machen. Den entscheidenden Impuls bekam ich 2011 bei einem communication management: Wie können Mitarbeiter abteilungsübergreifend zu einer optimalen Arbeits-, Prozess- und Teamorganisation geführt werden – oder besser, wie können sie solche Strukturen selbst installieren und optimieren? Als besondere Herausforderung kristallisierten sich vor allem die Schnittstellen zwischen einzelnen Pro-

jektphasen und bereichsübergreifender Kommunikation und Kooperation heraus. Ich suchte nach einem System- und Strukturfeedback, das die Beziehungen und deren Wirkungen zwischen einzelnen Mitarbeitern (oder Bereichen) und zwischen bestimmten Teilaufgaben und -arbeiten möglichst realistisch und unmittelbar erlebbar abbilden kann. So etwas wie systemisches Lernen zum Anfassen? Für die Darstellung der Beziehungen und Kräfte wählte ich Seile. Die zentrale technische Herausforderung war, geeignete Verbindungen für diese Seile zu finden, die sowohl leicht hergestellt und flexibel verändert werden können, die sich unter Last nicht öffnen und dadurch eine gewisse Stabilität und Belastbarkeit mitbringen. Im comforming – so heißt die neue Methode – sollen die Beteiligten nicht nur die Wirkungen und deren Einbindung in Strukturen und Prozesse spüren sondern auch sehen, welche Inhalte und Dimensionen in diesen Beziehungen wichtig sind. Daher musste eine Möglichkeit gefunden werden, die Seile flexibel beschriften zu können. Jede und jeder sollte wissen, welche Beiträge und Aufgaben andere zum Erfolg leisten – und wo besondere Schwierigkeiten und Herausforderungen liegen.

Nach diversen Versuchen entstand das erste Modell, bei dem käuflich erwerbbar Komponenten zweckentfremdet kombiniert wurden. Bereits diese Vorstufe aus Seilen, Stahlringen, Karabinern und Vorhanghaltern bestand ihren ersten Test im



*Walter Schoger*

begleitet Lern- und Veränderungsprozesse als Coach, Kommunikationsmanager und (Trainer-)Trainer. Er ist Inhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens comweit im oberfränkischen Burgwindheim.



## 3. Das Tool

Der comformer® ist ein Koffer mit speziellen Ringen, diversen Seilen, Kartenhaltern sowie einer Auswahl handelsüblicher Moderationskarten, Klebepunkten und Moderationsstifte. (siehe Abb. 2) Mittels eines Spezialknotens können Ringe (comRades) und Seile (comRopes) mit einem Handgriff verbunden und genau so leicht wieder gelöst werden. Dadurch lassen sich thematische, neuronale und psychosoziale Strukturen schnell nachbilden und einfach wieder umgestalten. Eine flexibel-dynamische Mindmap zum Anfassen entsteht.

### ABB. 2: DER COMFORMER® UND SEINE KERNBAUTEILE



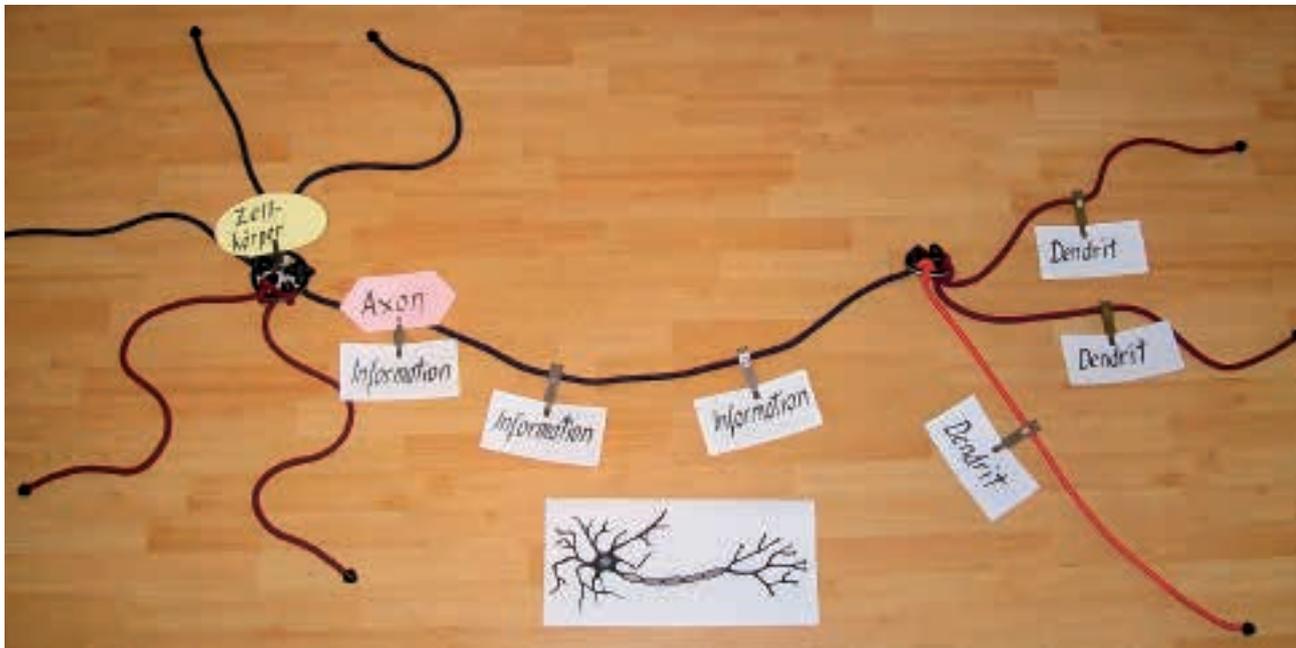
*Der comformer® wurde für Fragen der Team- und Strategieentwicklung, Arbeits- und Prozessoptimierung, der Entscheidungsmodellierung... entwickelt.*

Die mit dem comformer® (re)konstruierten Strukturen sind form- und kraftschlüssig. Aufgrund der Zugfestigkeit dieser Verbindung können innerhalb dieser Strukturen wirkende Kräfte wie Vektoren 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 die

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. (siehe Abb. 3)

Wollte man den comformer® mit der Funktion einer Nervenzelle vergleichen, so wird der Zellkörper durch einen großen Ring, das Axon durch ein langes Seil und die Dendriten durch kurze Seile bzw. durch Gummiseile dargestellt. Während es bislang nicht möglich ist, die im Zellkern durch Nukleinsäuren gespeicherte Information bzw. die mittels

ABB. 3: ANALOGIE VON NEURONALEN STRUKTUREN UND COMFORMS



elektrischer Impulse vom Zellkern über Axone und Synapsen geführten Informationen zu entschlüsseln, geschieht dies beim comforming durch das Anbringen von Kommunikationskarten mithilfe der comLinks.

Technisch gesehen liegt die besondere Leistung des comformers darin, dass mit ihm spielend einfach begreifbare Netzwerkstrukturen hergestellt und wieder gelöst werden können, die auf Zug belastbar und fast beliebig erweiterbar sind. Hinzu kommt, dass diese Netzwerkstrukturen an ihren Strukturknoten sowie in deren Relationen visualisiert werden können. Diese visuell-haptische Struktur analogie des comformers zu neuronalen und sozialen Netzwerken lässt erahnen, wie vielfältig dieses Tool für Veränderungs- und Lernprozesse nutzbar gemacht werden kann: in der Team-, Strategie- und Organisationsentwicklung, dem Modellieren von Entscheidungen und Konflikten, dem Rekonstruieren von Wissenslandkarten...

#### 4. Die Methode

Der comformer® wurde für Fragen der Team- und Strategieentwicklung, Arbeits- und Prozessoptimierung, der Entscheidungsmodellierung... entwickelt. Das comforming berührt teilweise sehr sensible und/oder vertrauliche Fragen – und es entfaltet schon nach kurzer Zeit Wirkung. Daher wird es als Kernintervention in einem gestuften Standardverfahren eingebettet.

Grundstruktur eines Comformings

- Erstkontakt, bei dem die Zielsetzung und Eignung des comformings für eine anstehende Fragestellung geprüft werden.
- Vorgespräch mit dem Auftraggeber: Hier wird die Zielsetzung präzisiert, werden relevante Rahmenbedingungen, Teamstrukturen, erwartbares Konfliktpotenzial... geklärt.
- Entwicklung des Prozessdesigns: Aus den im Vorgespräch erfragten Ziel- und Fragestellungen sowie Rahmenbedingungen wird ein Prozessde-

sign entwickelt. Entscheidend für die Vorbereitung sind die mit dem Auftraggeber im Vorfeld vereinbarten Ziele, Fokuse und Fragestellungen, die das comforming leiten. Dieses Konzept wird dem Auftraggeber vorgelegt.

- Telefonische Feinabstimmung: Hier wird abgeklärt, ob die im Vorgespräch gesammelten Informationen angemessen im Prozessdesign umgesetzt wurden. Bisweilen ergeben sich nach Vorliegen des Prozessdesigns auch weiterführende Fragen und Optimierungsvorschläge für das Prozessdesign.
- Durchführung des comformings (in der Regel) beim Kunden auf der Grundlage des Prozessdesigns, idealerweise mit einem (Vertreter des) Auftraggeber. Dabei wird der comformer® vorgestellt, das comforming erklärt und der Prozess mithilfe klassischer Verfahren der Prozessbegleitung, insbesondere der Moderationsmethode eingebettet. Die Grundstruktur des comformings wird unten etwas genauer erläutert.
- Reflexions- und Feedbackgespräch unmittelbar im Anschluss an das comforming mit den Auftraggebern und ggf. deren Vertreter im comforming.
- Bilddokumentation: Das Ergebnis, erarbeitete Ablauf- und Teamstrukturen sowie spezielle Prozessphasen wie etwa Team- und Kräftekonstellationen werden im Geschehen fotografiert und dem Auftraggeber für die am comforming Beteiligten zugeschickt.
- Re-Call: Nach einem angemessenen Zeitraum (ca. 3–12 Wochen) wird der Auftraggeber kontaktiert und das comforming unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten auf seine Transferquote

*Die Kernleistung dieser Methode ist, dass die Prozessteilnehmer gemeinsam ihre Kompetenzen, Ideen, Erfahrungen, Kräfte und Leidenschaften aufeinander abstimmen.*

überprüft. In Einzelfällen wird nach 6 bis 12 Monaten erneut telefonisch nachgehakt.

Die Kernintervention, das comforming, hat bei komplexeren Themen oft folgende Grundstruktur:

- Das Thema des comformings wird auf eine Kommunikationskarte notiert und auf den zentralen Beziehungsknoten (comRade) geklemmt, der in der Raummitte platziert wird. Anschließend werden die wichtigsten Wirk-Parameter (Personen, Abteilungen, Positionen, Funktionen, Perspektiven) identifiziert und von einzelnen Teilnehmern als Protagonisten übernommen.
- Die Protagonisten wählen einen für die Beziehungsqualität ihres Wirk-Parameters angemessenen comRope aus (Auswahl aus festen Seilen (kurze und lange) und elastischen), stellen sich entsprechend der vermuteten Kräfte-Relation zum Thema 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 comform entsteht, die den subjektiv (und intersubjektiv) wahrgenommenen Strukturen und Beziehungskräften entspricht.
- Die durch comRopes dargestellten Beziehungen werden nun auf ihre zentralen Inhalts- und Wirkdimensionen hin untersucht. Diese werden auf Kommunikationskarten geschrieben und mittels comLinks an den Seilen befestigt.
- Die Protagonisten positionieren sich in der comform, erläutern die Beziehungsqualitäten und interpretieren deren Bedeutung und Wirkung für die gesamte comform.

- Die gefundene Struktur wird in der Gruppe durch Moderations- und Fragetechniken, Positionswechsel, kreative Funktions(ent-)koppelungen und Neuverknüpfungen schrittweise umgestellt. Einzelne Wirk-Parameter, Kraftflüsse und Kooperationen werden sukzessive so ausgerichtet, aufeinander abgestimmt und ausgetestet, bis das angestrebte Ziel schneller, besser, reibungsloser – und oft auch einfacher erreicht werden kann. Parallel und als belastbare Hintergrundvariable entwickeln die Beteiligten ihre System- und Prozesskompetenz weiter. Ziel ist eine comform, durch die das bearbeitete Thema besser verstanden, gelöst, zumindest aber optimiert wird.

Subjektive Perspektiven und Beiträge werden hinsichtlich ihrer Wirkung und Wirkkomponenten auf ein Thema fokussiert konstruktiv aufeinander bezogen, ausbalanciert und optimiert. Dabei wird gleichzeitig an zwei Fronten gearbeitet, an der inhaltlichen und der relationalen, wodurch 1. die Wirkung im Sinne von Ergebnis und Ertrag, und 2. das WIR im Sinne einer optimierten Kooperation und Kohäsion gesteigert wird. Die Wortneuschöpfung „WIRkung“, das Ziel und der zentrale Effekt des comformings, bezeichnet diese Kombination aus Wirkung und WIR.

## 5. Der Nutzen

Die Kernleistung dieser einfachen, tiefgreifend und nachhaltig wirkenden Methode ist, dass die Prozesssteilnehmer gemeinsam ihre Kompetenzen, Ideen, Erfahrungen, Kräfte und Leidenschaften aufeinander abstimmen und kooperativ an einem Ziel ausrichten. Sie ermöglicht und fördert ein intensives Mitwirken an der gemeinsamen Koordination der vorhandenen Ressourcen auf ein vereinbartes Ziel hin. Sie offenbart direkt und unmittelbar, wo im System Strukturungleichgewichte, neuralgische Beziehungsknoten, Spannungen, Überforderung

und Redundanzen sind, wo Energien fehlgeleitet werden oder verpuffen. Der comformer® und das comforming weisen darüber hinaus weitere nützliche Besonderheiten auf.

### ■ Einfaches Tool für nachhaltige WIRkung

Der comformer® ist ein einfaches, intuitiv begreifbares Tool mit hohem Aufforderungscharakter. Er ist dem menschlichen Arbeitsspeicher angemessen dimensioniert und kann neben der visuell-kognitiven auch die haptisch-emotionale Dimension, vor allem die Kraft des Relationalen (in Richtung und Stärke) begreifbar machen. Mit dem comformer® kann die Form der Kommunikation und Kooperation, können psychosoziale Strukturen und Wirk-Zusammenhänge rekonstruiert und lernend umgestaltet werden. So können Teams die Struktur, Qualität und Nachhaltigkeit ihrer Zusammenarbeit wirkungsvoll überprüfen und systematisch neu ausrichten. Der Fokus des comformings liegt auf der WIRkung von Systemen, dem erzielten Ergebnis, der Zusammenarbeit und dem Zusammenhalt.

### ■ Transparenzerleben

Der comformer® legt die analysierten Strukturen wie ein naiver „sozialer Spiegel“ offen, wodurch Gruppen sehr schnell und unvermittelt mit ihrer Wirk-Realität und Beziehungsqualität konfrontiert werden. Die Teilnehmer erkennen ihren Beitrag und dessen Bedeutung für den analysierten Prozess oder das Team. Wird das comforming gut gerahmt und professionell begleitet, dann entwickelt sich recht schnell eine intensive und konstruktive Gruppendynamik. Die Teilnehmer erleben einen vertieften Einblick in die wechselseitigen Abhängigkeiten und Wirkmöglichkeiten.

### ■ Strukturtransparenz, vertiefte Struktur- und Prozesskompetenz

Indem die Protagonisten ihre Beziehung tatsächlich in die Hand nehmen, werden Wirkzu-

sammenhänge nachvollziehbar und unmittelbar spürbar. Schnell wird erkennbar, wer bzw. welche Funktion und Abteilung wie zum Erfolg der analysierten Abläufe und Strukturen beiträgt – und wer eher nicht. Unmittelbar erlebbar wird, wo Strukturen und Prozesse Korrekturen brauchen, etwa weil Personen und Ressourcen ungünstig konstelliert sind.

Dieses in der Gruppe erarbeitete vertiefte struktur- und prozessbezogene Wissen (Strukturtransparenz) ist die Voraussetzung für eine vertiefte Struktur- und Prozesskompetenz des Einzelnen wie der Gruppe. Sie ist die Grundlage für zielgerichtetes und wirkungsvolles Handeln in der comformten Struktur. Sie vermittelt Selbstwirksamkeit, das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zu leisten und zu wissen, wann, wie und in welcher Form der eigene Beitrag gebraucht wird.

## ■ Verantwortung, Motivation, soziale Kontrolle, Verbindlichkeit

Strukturtransparenz ist das Fundament für Verantwortung und Motivation beim Einzelnen wie der Gruppe für das gemeinsam Erarbeitete. Das in der Gruppe erarbeitete Wissen um die Zusam-

*Der comformer® ist ein neues, vielseitig*

*einsetzbares Tool für eine nachhaltige*

*Strukturbildung und -entwicklung.*

menhänge und Wirkdimensionen können Einzelne nun bewusst für ihr Handeln interpretieren und nutzen. Zugleich aber, und das ist eine Nebenwirkung des comformings, wissen alle Beteiligten, dass die anderen diese Zusammenhänge nun auch kennen und viel besser als vorher einschätzen können, wer durch sein Tun oder Unterlassen welche positiven und negativen Effek-

te produziert oder produzieren kann. Bisherige Beobachtungen zeigen, dass sich die Teilnehmer stärker engagieren, weil ihnen ihr Beitrag für das Ganze bewusster wird und sie ihre Handlungsmöglichkeiten und ihre Verantwortlichkeit besser spüren und annehmen können. Das gewachsene Strukturwissen und das Wissen darüber, dass die anderen nun auch um die Wirkzusammenhänge und die Bedeutung der Beiträge einzelner wissen, treibt ebenfalls an, sei es durch eine deutlicher wahrgenommene Verpflichtung, ein „schlechtes Gewissen“ bei Unterlassungen oder durch die gezielte Ansprache von Prozessbeteiligten, die die benötigten Leistungen überzeugter einfordern (soziale Kontrolle). Beobachtet wurde ferner, dass Einzelne ihre Beiträge mit einer hohen Verbindlichkeit und Erwartbarkeit abliefern. Schnittstellen der Kooperation funktionieren schneller, besser und stabiler.

## ■ Kooperation, Kohäsion, Identifikation und Integration

Im comforming wird über Struktur- und Kooperationszusammenhänge geredet. Die Form der Kommunikation wird sicht- und spürbar gemacht und gemeinsam optimiert. Zwar liegt der Fokus auf der Funktionalität, der Effektivität und Effizienz der comformten Relationen, diese Relationen werden aber von Menschen gelebt, gestaltet und verantwortet, fließen daher unvermittelt und zwangsläufig in das comforming ein. Im comforming wird die gruppensoziologische Erkenntnis erlebbar, wie sehr Gruppen durch das Lösen gemeinsamer Aufgaben und das Austarieren ihrer Rollen gestärkt werden können.

Dadurch, dass im comforming das Miteinander thematisiert und optimiert wird, wirkt es sich auf die Qualität der Zusammenarbeit, die Integration und Identifikation mit dem Team, dem comformten Prozess, der Aufgabe... und dem Unternehmen aus.

Der comformer® ist ein neues, vielseitig einsetzbares Tool für eine nachhaltige Strukturbildung und -entwicklung: eine Mindmap zum Anfassen, ein vielseitig tiefgreifendes Werkzeug für die systemische Familientherapie, Teamentwicklung... bis hin zur Organisationsentwicklung.

Die Leistungsfähigkeit dieser Methode resultiert aus der Kombination von drei Faktoren: der Konzentration auf das Wesentliche, dem (Re)Aktivieren der Inter-Aktion im Team und dem behutsamen und systematischen Ausbalancieren der Kräfte im System.

## 6. Aus- und Neben-Wirkungen

Aufgrund der bisherigen Tests und Anwendungserfahrungen liegen schon recht zuverlässige Einschätzungen zu den Einsatzmöglichkeiten, (Neben-)Wirkungen und Risiken des comformers, den besonderen Anforderungen an das comforming sowie an die Prozessbegleiter (comFormer) vor. Die Kombination aus hohem Aufforderungscharakter, dem schnellen intuitiven Erfassen des Tools und der spielerisch-schnellen Entfaltung seiner Wirkung als „sozialer Spiegel“ ist bisweilen brisant. Weil der comformer® im Unterschied zu Akteuren in sozialen Situationen nicht lügt, zeigt er Zusammenhänge unverblümt und ungeschönt. Er zeigt eindrucksvoll vergeudete Ressourcen und suboptimale Positionierung von Personen auf – doch er legt genauso schnell und spielerisch schwelende Konflikte und Probleme offen, die dann problematische Eigendynamiken entfalten können. Im comforming wird offensichtlich, wo im System neuralgische Punkte und Schwachstellen sind. Deutlich wird, wer sich in die Seile hängt und etwas bewegt, oder etwa das System mit vollem Einsatz in Balance hält. Offenbar wird, wer die zentralen Positionen inne hat und wer auf verlorenem Posten steht... wer mit welchem Kräfteinsatz wie viel bewegt, wer unter-, überfordert und wer überlastet ist.

Das comforming fokussiert WIRKUNG. Es zeigt nicht nur, wo sie sich wie entfaltet und entfalten kann. Es deckt auch zuverlässig Stolpersteine und

Fallen auf dem Weg dorthin auf. Daher müssen Anwender auf das Arbeiten mit dem comformer®/ diesem einfach daher kommenden Tool vorbereitet werden, auf die wichtigsten Anwendungen, auf unterschiedliche Prozessdesigns und darauf, den comformer® in unterschiedlichen Situationen souverän, moderat und nutzbringend einzusetzen. ■

## SERVICE

### Weiterführende Homepage

[www.comformer.de](http://www.comformer.de)

Titelblatt der LO, Heft 83, Januar / Februar 2015



# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

## Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:  
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.  
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich  
und in Ihrem Unternehmen.

**BERATUNG** – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

**WEITERBILDUNG** – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

**ZEITSCHRIFT LO** – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



**WEITERLESEN** – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66  
Anfragen: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

**Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung**  
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG**  
Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)