

Master Arbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in  
Supervision und Coaching in Organisationen

## **CHANCEMENT: Change als Chance**

**Ein Feldgang durch westliche und östliche Perspektiven  
zu einem neuen Modell**

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie IAP,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Gabriela Huber-Mayer

am

Zürich, 22. Januar 2014



Referent: Prof. Dr. Michael Zirkler  
IAP Institut für angewandte Psychologie

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP“ und der Verfasserin.

## Management Summary

In dieser Masterarbeit wird die Anwendungsmöglichkeit eines Beratungsmodells überprüft, das sich auf östliche Philosophiekonzepte abstützt. Das Modell wird angewandt bei einem Veränderungsprozess im Prüfungswesen eines Berufsverbandes. Dabei soll es zu einer „ganzheitliche Sicht- und Herangehensweise“ beitragen.

Es werden westliche Ansätze und Modelle vorgestellt, die sich auf „Ganzheitlichkeit“ berufen und östliche Konzepte mit einbeziehen. Ebenso werden zwei östliche Modelle vorgestellt, das SAMKHYA-Modell und der mit diesem Modell in Zusammenhang stehende psychologische YOGA des Patanjali. Der vorgestellte Bereich des AYURVEDA zeigt, wie diese Grundlagen angewandt werden. Die Gemeinsamkeiten einer „ganzheitlichen Sicht- und Herangehensweise“ westlicher und östlicher Modelle werden herauskristallisiert und auf Basis der östlichen Konzepte wird ein neues Modell, das CHANCEMENT-Modell, erarbeitet. Damit kann anhand von Farbenfeldern aufgezeigt werden, wie mit östlichen Methoden strukturiert gearbeitet werden kann.

Dies wird in der Praxis am Beispiel des Veränderungsprozess' geprüft. In einzelnen Schritten werden anhand des Farbenmodells detaillierte Angaben gemacht, zu den Überlegungen und zu den Feldern, auf denen die jeweiligen Interventionen aufbauen.

Das CHANCEMENT-Modell kann in der Praxis eingesetzt werden. Durch den Einsatz der Farben wird damit ein „intuitiv“ scheinendes Vorgehen strukturiert und nachvollziehbar aufgezeigt. Das ist ein bedeutender Schritt zur „Ganzheitlichkeit“. Es zeigt sich jedoch auch, dass Grundlagenkenntnisse über östliche Philosophiekonzepte vorhanden sein sollten.

Der weitere Anwendungsbereich des CHANCEMENT-Modells könnte eine interessante weiterführende Diskussion sein.

# Vorwort

*Jenseits ist Fülle, diesseits ist Fülle  
aus Fülle kommt Fülle hervor  
nimmt man die Fülle aus der Fülle  
so bleibt nichts als Fülle<sup>1</sup>*

„Die Erde hat durch ihre günstige Position im Universum – durch ihr optimales Distanz-Nähe Verhältnisse zur Sonne, zum Mond und zu den Planeten - und durch ihre besonderen Verhältnisse in ihrer Beschaffenheit ein Klima vorzuweisen, in dem Leben in dieser Reichhaltigkeit möglich wird. So wäre es im Menschen auch: Er hätte alle günstigen Voraussetzungen – vergleichbar mit dem Planeten Erde im Universum – um zur Erkenntnis vorzudringen, wie Leiden entsteht und wie man sich wieder von Leiden erlösen kann.“ Einer meiner Wegbegleiter, der tibetische Meditationslehrer Loten Dahortsang, sagte das kürzlich in einer Diskussion. Der Mensch hat aber auch die Möglichkeit, sich immer mehr in Problemen, die Leiden für ihn oder andere erzeugen, zu verstricken – das erfahren wir alle täglich, sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Umfeld. Für viele von uns ist es erstrebenswert, heraus zu finden, ob wir selbst dabei die Verursacher sind, oder ob andere Kräfte wirken. Dass ein solcher Prozess Chancen aufzeigen kann, haben bestimmt auch schon einige von uns erlebt.

In der Regel schafft man aus eigener Kraft den „Turnearound“ aus einer Misere. Im Bedarfsfall kann man dabei eine Unterstützung hinzuziehen und auf eines der vielfältigen Angebote im Beratungs- oder Coachingbereich zugreifen.

Berufstätigen in diesem Umfeld steht heute ein reichhaltiges Angebot an Modellen, Mitteln und Methoden zur Verfügung, um Probleme zu analysieren und sie zu verstehen. Dabei könnten Beratende oder Coaches versucht sein, zu glauben, man könne die Probleme auch lösen. Das ist schade, denn dann bewegt man sich vorwiegend im eigenen Denken und Handeln. Man übersieht dabei, dass das Gegenüber in der Regel alle Ressourcen zur Verfügung hat, um selbst zu denken und zu handeln.

Ein bedeutender Prozess in einer Organisationsberatung ist für mich die „gemeinsame Entdeckungsreise“ mit allen Beteiligten zu den versteckten Ressourcen: Eine Reise durch idyllische Felder, durch tosende Flüsse, über gefährliche Bergketten bis hinab in dunkle Höhlen – um mit dem grössten Respekt die sich anbietenden Chancen erkennen und kreativ nutzen zu können. Davon handelt vorliegende Arbeit.

---

<sup>1</sup> Īshâ-Upanishad: Bäumer (1997)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Herleitung und Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
1.3	<b>Abgrenzung.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Der Westen .....</b>	<b>3</b>
2.1	<b>Theorie.....</b>	<b>3</b>
2.1.1	Risikominimierung .....	3
2.1.2	Instrumente.....	4
2.1.3	komplexe Handlungssituation.....	4
2.2	<b>Modelle .....</b>	<b>5</b>
2.2.1	„Klare Sicht im Blindflug“ .....	5
2.2.2	„open will“ .....	5
<b>3</b>	<b>Der Osten.....</b>	<b>6</b>
3.1	<b>Theorie.....</b>	<b>6</b>
3.1.1	SANSKRIT.....	7
3.1.2	VIDYA - AVIDYA .....	7
3.2	<b>Modelle .....</b>	<b>8</b>
3.3	<b>SAMKHYA: Theorie .....</b>	<b>8</b>
3.3.1	Die Entstehung des Leidens.....	9
3.3.2	Die Loslösung des Leidens .....	9
3.3.3	Die zwei Grundprinzipien.....	10
3.3.4	Die drei prägenden Eigenschaften .....	10
3.3.5	Die Evolutionstheorie.....	10
3.4	<b>SAMKHYA: Grafik.....</b>	<b>11</b>
3.5	<b>YOGA: Theorie.....</b>	<b>12</b>
3.5.1	YOGA der Psychologie.....	12
3.6	<b>YOGA: Methode .....</b>	<b>13</b>
3.6.1	Die fünf ersten Stufen.....	13
3.6.2	Die drei weiteren Stufen .....	14
3.6.3	Intuition und Logik .....	14
3.7	<b>AYURVEDA: Die „Wissenschaft vom langen gesunden Leben“ .....</b>	<b>15</b>
3.7.1	DOSHA: Die fünf Elemente aus allgemeiner Sicht.....	15
<b>4</b>	<b>West-Ost Verbindung .....</b>	<b>16</b>
4.1	<b>Minimierung des blinden Flecks .....</b>	<b>16</b>

4.1.1	Hindernisse erkennen.....	16
4.1.2	Hindernisse überwinden .....	17
<b>4.2</b>	<b>Irrtum und Illusion .....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>CHANCEMENT-Modell.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1</b>	<b>Grundlage.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2</b>	<b>Anwendungsbereich .....</b>	<b>19</b>
<b>5.3</b>	<b>Instrumente .....</b>	<b>20</b>
5.3.1	VATA-DOSHA: Raum und Luft.....	20
5.3.2	PITTA – Feuer .....	21
5.3.3	KAPHA - Wasser und Erde .....	21
5.3.4	MAHAGUNA allgemein .....	22
5.3.5	SATTVA – Das Gute fördern .....	22
5.3.6	RAJAS – Das Schlechte meiden oder nutzen.....	23
5.3.7	TAMAS - die NO GOS!.....	23
5.3.8	Weitere Hilfsmittel.....	24
<b>6</b>	<b>Praxis .....</b>	<b>25</b>
<b>6.1</b>	<b>Orientierungshilfe.....</b>	<b>25</b>
6.1.1	Sortierung .....	25
6.1.2	Blumig - Farbenfroh.....	25
6.1.3	Rhythmisch – Oszillierend .....	25
6.1.4	„amuse bouche“ .....	26
<b>6.2</b>	<b>Kundensystem.....</b>	<b>27</b>
6.2.1	Existenzgrundlage / Ziele .....	27
6.2.2	Aufgaben .....	27
6.2.3	Struktur .....	27
6.2.4	Kultur .....	27
<b>6.3</b>	<b>Auftrag Phase 1 .....</b>	<b>28</b>
<b>6.3.1</b>	<b>Thema.....</b>	<b>28</b>
6.3.2	Moderation.....	28
6.3.3	Reflexion.....	30
<b>6.4</b>	<b>Auftrag Phase 2 .....</b>	<b>31</b>
6.4.1	Thema .....	31
6.4.2	Auftragsklärung .....	31
6.4.3	Kickoff Januar 2013 September 2013 .....	33
6.4.4	Prozess März - September 2013.....	33
6.4.5	Abschluss Phase 2 .....	35

6.4.6 Reflexion.....	36
<b>6.5 Überleitung in Phase 3.....</b>	<b>37</b>
6.5.1 Thema .....	37
6.5.2 Runder Tisch .....	37
<b>7 Transfer der Ergebnisse.....</b>	<b>38</b>
7.1 Essenz .....	38
7.2 YOGA, durch- und aufatmen .....	38
<b>8 Kritische Reflexionen .....</b>	<b>39</b>
<b>9 Ausblicke .....</b>	<b>40</b>
<b>10 Dank.....</b>	<b>41</b>
<b>11 Literatur .....</b>	<b>42</b>
<b>12 Anhang .....</b>	<b>45</b>