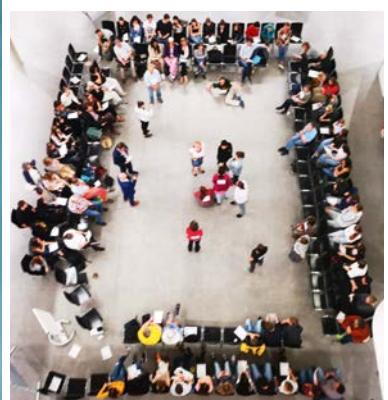


forum

Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin



bso-Tagung

A und O der Organisations-
aufstellung Zürich 2019

Zukunftsgestaltung

Digitalisierung – Kollektives Bewusstsein – Verbundenheit

Wissenschaft/Universitäten

Geistesblitze sichtbar machen – Neue Forschung

Akademie

National und International

Kooperationen

Das weite Feld der Aufstellungen

Neue Anwendungsgebiete

Achtsamkeit, Projekte, Steuerberatung

SONDERAUSGABE
infosyon

NEUES AUS DER INFOSYON REDAKTION



Peter Klein



Fritz Lietsch

Aufstellungsarbeit erfährt zunehmende Akzeptanz. Ob an Hochschulen und Universitäten, im Bereich bekannter Unternehmen oder bei internationalen Kongressen – die Aufstellung ist mittendrin, nicht nur dabei.

Im Heft finden Sie Berichte über Systemische Aufstellungsarbeit bei der Tagung der bso und dem Europaforum Alpbach. Ebenso ist Aufstellungsarbeit beim GPM-Kongress 2019 (Gesellschaft für Projektmanagement) mit Fallstudien von Siemens vertreten.

Immer mehr Unternehmen arbeiten mit Aufstellungen und sprechen darüber: Die Erste Bank, Hill International, der Verein VASS Österreich (VW, Audi, Seat, Skoda), die Südtiroler Volksbank sind nur einige von ihnen. Die Bedeutung der Methode ist mittlerweile so stark gewachsen, dass auch gewerberechtliche Regelungen getroffen werden, so geschehen erstmals in Österreich.

Worüber wollen wir zukünftig berichten?

In der aktuellen **infosyon**-Sonderausgabe des Entscheider-Magazins **forum Nachhaltig Wirtschaften** schreiben Aufsteller, die Mitglieder bei **infosyon e.V.** sind. Für zukünftige Ausgaben sind uns als Autoren jedoch ebenso Kollegen aus anderen Verbänden willkommen oder auch Praktiker, die über spannende, interessante Themen berichten: Senden Sie uns deshalb Ihre aktuellen Termine, Projekte im Arbeitskontext sowie Wissenschaftliches und Praktisches rund um das Thema Bewusstseinsbildung sowie Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung.

Besonders freuen wir uns über Angebote für eine Zusammenarbeit. Kooperationen mit dem Ziel des gemeinsamen Lernens und methodische Weiterentwicklungen, z.B. in Kombination mit anderen Berufen oder Berufsgruppen, rund um die Aufstellungs-methodik sind uns willkommen.

Die redaktionelle Bearbeitung wird geleitetet von Peter Klein, **infosyon**-Vorstand Development und PR und Fritz Lietsch, Chefredakteur **forum Nachhaltig Wirtschaften**. Im Jahr 2020 werden wir ein größeres Redaktionsteam aufbauen. Wenn Sie sich vorstellen können, in der **infosyon**-Redaktion mitzuarbeiten und einen Beitrag zu schreiben, dann nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf.

Zum Schluss bedanken uns herzlich für die gute Zusammenarbeit mit Friedlinde Rothgängel, die als Board-Mitglied von **infosyon** die ersten Ausgaben des Sonderheftes mitbegleitet hat.

Two handwritten signatures in blue ink. The signature on the left is "Peter Klein" and the signature on the right is "Fritz Lietsch".

Peter Klein
infosyon-Vorstand Development & PR
peter.klein@infosyon.de
www.infosyon.com

Fritz Lietsch
Herausgeber **forum Nachhaltig Wirtschaften**
f.lietsch@forum-csr.net
www.forum-csr.net



infosyon trifft sich an der Fachhochschule Ansbach

INFOSYON-REGIONAL- UND LOKALGRUPPEN

Als internationaler Verband strebt **infosyon** eine weltweite Vernetzung von Menschen an, die Systemaufstellungen in ihrer Arbeit in Organisationen und Arbeitskontexten einsetzen. Die **infosyon**-Regional- und Lokalgruppen bieten Mitgliedern und anderen Interessierten den Rahmen, Gelerntes zu vertiefen, Praxiserfahrung zu gewinnen und lokale und regionale Vernetzung in ihrer Arbeit mit Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten herzustellen.

Die **infosyon**-Lokalgruppen werden nach den Interessen und Möglichkeiten der Interessierten und Gruppenmitglieder vor Ort organisiert und sind derzeit in Basel, Bern, Bozen, Darmstadt, Garching, Hamburg, Köln, Mannheim, Nürnberg und bald auch in Berlin vertreten. Je nach Schwerpunkt und Interessen der Mitglieder werden in den Lokalgruppen dazu drei Formate unterschieden:

Lerngruppen, Intervisionsgruppen und Experimentiergruppen

- Die **Lerngruppen** entstehen oft aus gemeinsamen Lernsituationen heraus, in der das Gelernte in der Bearbeitung eigener Aufstellungsthemen vertieft wird.
- **Intervisionsgruppen** legen ihren Schwerpunkt auf die Supervision von Fällen aus der Praxis, um das eigene Tun in der Aufstellungs- bzw. Beratungspraxis zu reflektieren.
- **Experimentiergruppen** arbeiten an der Erforschung von bestimmten inhaltlichen Schwerpunkten oder experimentieren mit Formen und Vorgehensweisen, um die Methodik der Systemaufstellungen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die **infosyon**-Regionalgruppen dienen dazu, größere Regionen abzudecken und die Arbeit der Lokalgruppen vor Ort durch Vernetzung, Informations- und Weiterbildungsangebote zu ergänzen und zu unterstützen. Beispiele sind hier die

Regionalgruppe Süd, die Regensburg, Nürnberg, Würzburg, Ansbach und München umfasst, und die Regionalgruppe Nord, deren Gründungstreffen am 05. Dezember 2019 in Hamburg im Wirkungsreich stattfinden wird. Das stärkt die Vernetzung, Weiterentwicklung und kollegiale Zusammenarbeit in der Region Hamburg.

Unterstützt werden die Lokal- und Regionalgruppen seitens **infosyon** durch Sebastian Jung in der Rolle der Regionalgruppen-Koordination. Er fungiert als direkter Ansprechpartner zwischen den Lokal- und Regionalgruppen und dem **infosyon**-Vorstand und nimmt die Impulse und Bedarfe der Gruppen auf.



SEBASTIAN JUNG

ist nach zehn Jahren in der internationalen Zusammenarbeit als systemischer Organisationsberater bei der Como Consult GmbH international tätig. In seiner Beratung vereint er die Systemaufstellungen mit der Theorie U und dem Social Presencing Theater. Seit Mitte 2018 ist er Regionalgruppenkoordinator bei **infosyon**.

sebastian.jung@infosyon.de



INFOSYON E.V.

Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten

infosyon e.V. setzt sich als Verband international für den qualifizierten Einsatz von Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten ein. Das Ziel, Aufstellungen als wirksames Werkzeug für die Arbeit mit Organisationen zu etablieren, ist mittlerweile erreicht. Aufstellungen gehören heute in das Repertoire von Organisationsberatern, Coaches und Management.

Die Arbeit von **infosyon e.V.** ist darauf ausgerichtet, Orientierung und gute Rahmenbedingungen für den qualitätsvollen Einsatz der Methode zu schaffen. infosyon hat Standards für den qualitäts- und verantwortungsvollen Einsatz von Organisationsaufstellungen eingeführt und zertifiziert weltweit Professionals, Trainer und Ausbildungen.

Wir fördern den Austausch zwischen Praxis und Forschung und führen regionale wie internationale Veranstaltungen durch. Unsere Mitglieder arbeiten in Projekten und regionalen Gruppen zusammen mit Wissenschaftlern und Kunden an der Weiterentwicklung der Methode und an der experimentellen Erforschung neuer Themenfelder, Formate und Vorgehensweisen. Die Vernetzung in regionalen Gruppen unterstützt die experimentelle Arbeit und den Austausch von Praxiserfahrungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen.

■ Internationales Netzwerk

infosyon e.V. unterhält ein internationales Netzwerk von Personen, die Organisationsaufstellungen professionell nutzen und sich für den Einsatz von Systemaufstellungen in Organisationen stark machen. Wir unterstützen den Austausch durch verschiedene Lernplattformen wie Internet-Gruppen, Workshops, Forschungs- und Regionalgruppen.

■ Qualitätsstandards und Zertifizierungen

infosyon e.V. entwickelt Qualitätsstandards für Trainings und den professionellen Einsatz von Systemaufstellungen. Wir zertifizieren „Professionals“ – Beraterinnen und Berater, die Systemaufstellungen in Organisationen professionell nutzen – sowie Trainer und Curricula von Ausbildungen für die Arbeit mit Organisationsaufstellungen.

■ Veranstaltungen

infosyon e.V. veranstaltet regelmäßig regionale sowie internationale Tagungen, Konferenzen und Workshops. Die Veranstaltungen sind in der Regel interdisziplinär angelegt und bieten ein breites Spektrum an Themen über Forschungen, Erfahrungen und Entwicklungen aus verschiedenen professionellen Feldern. Dazu kooperieren wir auch mit Universitäten und anderen Berufsverbänden.

■ Forschung und Best Practise

infosyon e.V. fördert den Austausch zwischen Praktikern aus der Beratung und Organisationen auf der einen, sowie Forschung und Wissenschaft auf den anderen Seite. Mit der Unterstützung von Forschungsprojekten und über die Arbeit in Regionalgruppen und Experimentierworkshops leistet **infosyon e.V.** einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Methode und ihrer Einsatzgebiete.

■ Vorteile für Mitglieder

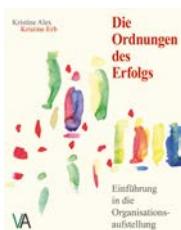
- Regelmäßige Information (Newsletter, Internet, facebook) über Aktivitäten, neue Entwicklungen und Veranstaltungen in den Ländern bzw. Regionen sowie über Veranstaltungen unserer Kooperationspartner.
- Internationale und regionale Vernetzung der Mitglieder, Eintragung auf **Google Maps**, Gelegenheit zur Mitgestaltung und Mitentwicklung in Regionalgruppen, Projektteams, bei online-Events und Veranstaltungen
- Vergünstigte Mitgliederpreise bei infosyon-Veranstaltungen, in den regionalen Gruppen und bei Veranstaltungen unserer Kooperationspartner
- **Neu:** Fachspezifische Angebote der **infosyon-Akademie** zur gemeinsamen praktischen und wissenschaftlichen Reflexion der Aufstellungsarbeit

- Bevorzugte Einladung (Call for Papers) als Referent/-in bei Tagungen
- Publikationsmöglichkeit in Fachzeitschriften und eigener Events auf unserer facebook-Seite
- Zugang zu **Fachwissen** (Forschungsprojekte, Fallstudien) etc.
- **Zertifizierung Professional, Trainer, Curriculum;** Eintragung einer Zertifizierung auf **Google Maps**; Präsentation von **Person** und **Angebot** auf dem infosyon-Portal; Nutzung des infosyon-Siegels als Nachweis der Qualifizierung gegenüber Kunden.
- **Neu:** „**Free Workshop Day**“

infosyon

„Free Workshop Day“

Mitglieder von infosyon erhalten einen Gutschein von infosyon für einen „Free Workshop Day“. Sie können ihn einlösen für ein Tag kostenlose Teilnahme an einem Workshop bei einem infosyon Professional, einem Master Trainer oder in Angeboten von Regionalgruppen-Angeboten oder bei Veranstaltungen unserer Regionalgruppen, die an, die an dem Programm teilnehmen. Eine Liste der Infosyon Professionals und Master Trainer, die das Angebot unterstützen, finden Sie auf www.infosyon.com.



Mein Leben leben Systemisches Intensivtraining

Beruflich, privat & räumlich am richtigen Platz*
15 - 30 Tage



Systeme in Aktion Institut für Systemaufstellungen

Kristine Alex
Am Seefeld 7 / D-83257 Gstadt
T: 08054-902023
www.systeme-in-aktion.de



SYSTEME IN AKTION
SYSTEMAUFSTELLUNG ■ MÜNCHEN & CHIEMGAU

* DGfS anerkannte Weiterbildung

Das A und O der

ORGANISATIONSAUFSTELLUNG

Supervision und Organisationsberatung

Der Schweizer Berufsverband bso setzt den Qualitätsstandard der Beratungsformate Coaching, Supervision und Organisationsberatung. 1.400 Einzel- und 18 Kollektivmitglieder stehen für einen maximalen Qualitätsanspruch. Sie beraten ihre Kunden auf fachlich höchstem Niveau. Ein eigens entwickeltes Qualitätsystem setzt Maßstäbe weit über die Grenzen der Schweiz hinaus.

Von Fritz Lietsch

Die Konferenz für Profis und Praktiker

Mit der Veranstaltung „Das A und O der Organisationsaufstellung — heute und morgen“ bietet die bso ein attraktives Forum für alle, denen Qualität in der Beratung am Herzen liegt. Bei der Veranstaltung in Zürich erleben Sie live die Möglichkeiten von Organisationsaufstellungen — mit Nachhall für alle Beteiligten. Organisationsaufstellungen erfreuen sich immer größerer Beliebtheit und haben sich zu einem eigenständigen Format entwickelt. Gerade bei hartnäckigen Problemen und herausfordernden Situationen schafft diese Arbeitsweise ungeahnte Lösungen und neue Perspektiven. Die Jahrestagung bso bietet die Möglichkeit, das Thema Organisationsaufstellung zu erkunden und mit Profis ins Gespräch zu kommen.

Eine Methode mit Zukunft

Die Organisationsaufstellung wird immer bekannter, nicht nur aufgrund der wissenschaftlichen Forschung, sondern auch weil mittlerweile immer mehr Praktiker in Unternehmen diese Methode nutzen. Die Effizienz spricht sich herum, denn in der Organisationsberatung liefert die Vorgehensweise in kürzester Zeit eine Ist-Analyse. Darüber hinaus simuliert sie erfahrbare Zukunftsszenarien und liefert neue, effiziente Lösungsansätze. Die Methode dient weiterhin dem Monitoring bei Change-Projekten (Wo klemmt es, was haben wir bisher übersehen?) oder der Supervision bei Konflikten. Die bso-Tagung wurde mitkonzipiert von Romy Gerhard, Mitglied des **infosyon**-Qualitätsteams. Zahlreiche Key-Note-Speaker und Workshop-Leiter sind ebenfalls Mitglieder bei **infosyon**.

Die Veranstaltung findet am Donnerstag, 14., und Freitag, 15. November 2019, im Volkshaus in Zürich statt.

Die Keynotes von **infosyon**-Mitgliedern

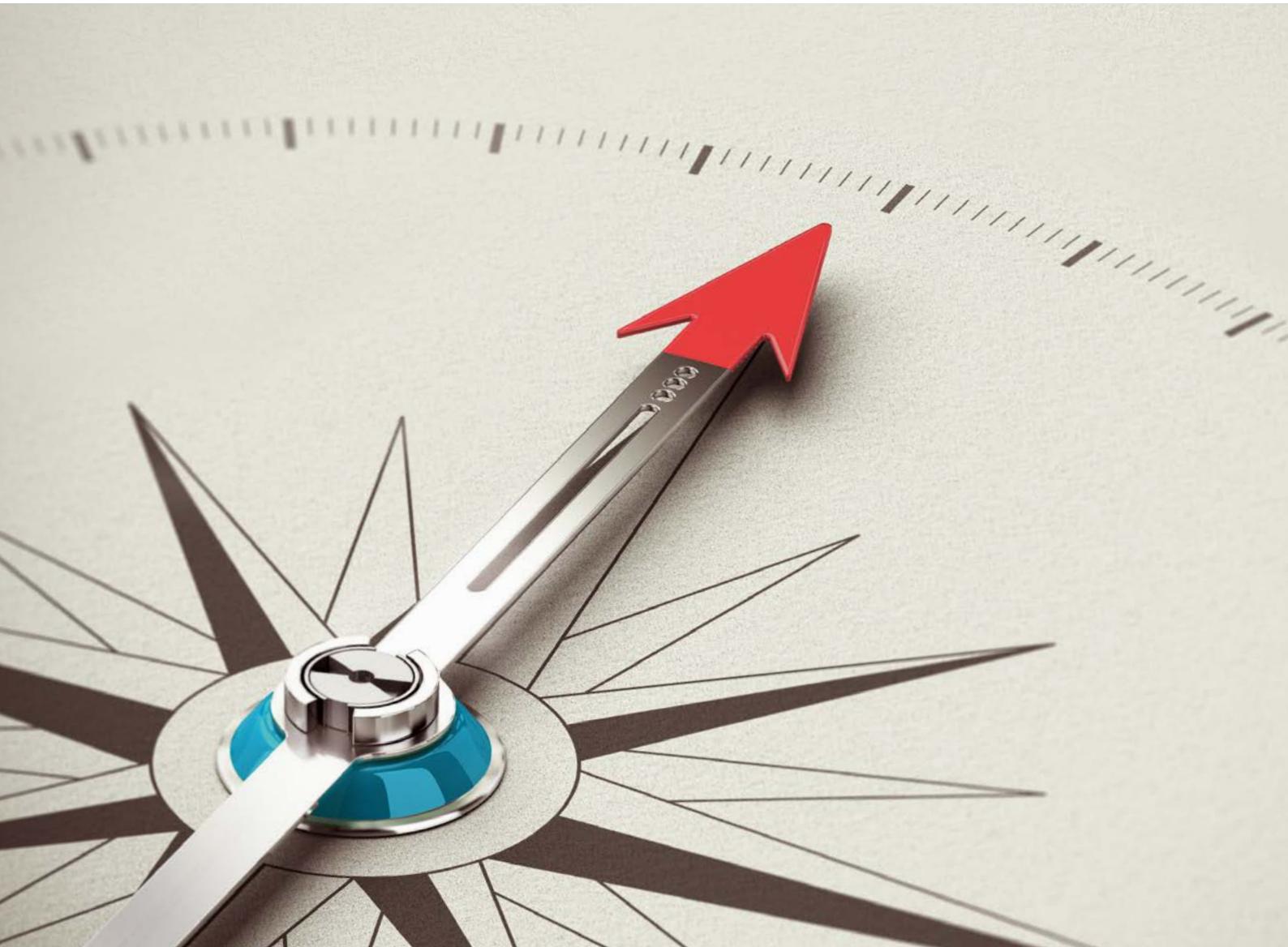
- **Romy Gerhard**
Einführung in die Praxis von Organisationsaufstellungen – oder:
Vom Sinn und Unsinn des Purpose in Organisationen
- **Dr. Friedrich Assländer**
Führen mit Hilfe von Aufstellungen – Wie geht das? Oder was
wirkt wirklich in der Führung?
- **Katrina Barry**
Sicherheit in der herrschenden Unsicherheit – ein Überblick über
die neuesten Entwicklungen in der Organisationsaufstellung
- **Prof. Dr. Georg Müller-Christ**
Komplexe Systeme lesen mit Erkundungsaufstellungen

Die Workshops von **infosyon**-Mitgliedern

- **Dr. Friedrich Assländer**
Mit Aufstellungen führen: Wie geht das und was wirkt wirklich?
- **Katrina Barry**
Organisationsaufstellungen im Beratungs- und Coachingprozess
- **Cornelia Bohnenkamp**
Die Rolle der Aufstellungsleitung
- **Thomas Fehlmann**
Zielfeldaufstellungen für Führungskräfte
- **Georg Breiner**
Aufstellungen mit dem Systembrett
- **Peter Klein/Mag. Eva Maria Kroc**
Digitalisierung und Bewusstsein
- **Marion Lockert**
Werte 4.0 – Wohin wandeln wir?
- **Manuela Mätzener**
Begleitung des Generationenwechsels in Familienbetrieben mit OA
- **Prof. Dr. Georg Müller-Christ**
Die Erkenntniskraft von Erkundungsaufstellungen erleben

Mehr Info finden Sie auf der Tagungsseite:

www.bso.ch/verband/fachtagung-bso-1415-november-2019



Orientierung in der Beratung

Der bso setzt Standards
für Coaching, Supervision
und Organisationsberatung
in der Arbeitswelt.

Unser Qualitätsnachweis:
über 1400 engagierte
Mitglieder und 18 führende
Ausbildungsstätten.

www.bso.ch

Gut beraten.



Funktionäre und Vorstände von infosyon, eine „Timeline“

„I am
a witness
of everything
in the world“

UND WOHIN ZIEHEN DIE DRACHEN NUN?

Rückblick auf die internationale Tagung für Organisationsaufsteller*innen im April 2018 in Wiesloch, auf 20 Jahre Organisationsaufstellungen und 15 Jahre infosyon e.V.

Unter dem Titel „Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen“ fand 1998 eine richtungsweisende Konferenz in Wiesloch statt. Die Drachen stiegen und Systemische Organisationsaufstellungen haben sich seitdem auf vielfältige Weise ausdifferenziert. Schon deshalb lohnte sich nach 20 Jahren der Blick zurück: Welche Ansätze haben sich entwickelt, welche Anwendungsfelder sind mit welchen Charakteristika entstanden? In welchen Kontexten wird aufgestellt? Welche Formate werden eingesetzt? Und es stand auch ein Blick nach vorn an: Wohin entwickelt sich die Methode und welches sind diesbezüglich unsere Zukunftsvorstellungen? Diesen und anderen Fragen konnten die Teilnehmer gemeinsam in Vorträgen und Workshops sowie in vielen Austauschmöglichkeiten auf die Spur kommen.

Rundum zufrieden

Das Planungsteam um Dr. Gunthard Weber, Claude Rosselet, Katrina Barry und Gerhard Gigler ermöglichte in Kooperation mit dem Wieslocher Institut für systemische Lösungen und der Carl-Auer Akademie einen sehr wechselseitigen, anregenden und inspirierenden Austausch sowie ein gemeinsames Brückenbauen einer lebendigen „Community of Practice“. Die Key-Notes, u.a. von Gunthard Weber, Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Jan Jacob Stam, Torsten Groth und Prof. Dr. Kirsten Nazarkiewicz, gaben wertvolle Impulse für die rundum zufriedenen Teilnehmer der Tagung.

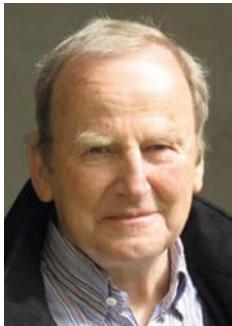


Gunther Weber (3. von Rechts), Aufstellungsworkshop bei der Tagung Wiesloch 2019

„Alles war da – Alles ist hier!“

Gunther Weber hat 20 Jahre lang das Feld der Aufstellung geprägt und inspiriert. Er sprach nachdenkenswerte Abschiedsworte zum Ende seiner letzten Tagung als Mitorganisator.

- Menschen aus der ganzen Welt waren hier, sogar aus Afrika. Sie haben uns durch ihre Tänze aus ihrer Heimat und ihren Gesang reich beschenkt. Das Trommeln der Frauen aus dem Schul- und Ausbildungszentrum in Mali hat uns mitgerissen. Wir danken der Organisation Häuser-der-Hoffnung. Das war berührend und verbindend.
- Es war wunderbar, befreundete Menschen wiederzusehen, neue kennen zu lernen und Kooperationen und Projekte aufzuleuchten zu sehen.
- Gute Gespräche und Stimmung waren hier und es geht vielen von Euch wahrscheinlich so wie mir: Schade, dass ich nicht mit allen, die ich kenne, ausführlicher sprechen konnte.
- Es war gut, durch bekannte Ideen bestätigt und durch viele neue irritiert, angeregt und inspiriert zu werden.
- Die Vergangenheit war noch einmal hier und viele mögliche Zukünfte.
- Skepsis, Distanz und Bedenken waren da und viel Verbundenheit, Anerkennung und Zuversicht.



- „Verrücktes“ war um uns und Alltägliches, „Normales“ – was immer das ist – waren da (die Tagung fand im Areal des Psychiatrischen Zentrums Nordbaden statt – Anmerkung der Redaktion).
- Die Sonne war da und um uns viel saftiges Grün, viel Blühen und voller Frühling (Fliederzeit).

Danke

Für mich war es die letzte Tagung, die ich geplant und mitorganisiert habe, und ich wünsche mir, dass sie Euch anregt, weitere OA-Tagungen zu veranstalten, und bitte nicht erst nach weiteren 20 Jahren. Ihr ahnt, warum ich das sage.

Danke an das Orgateam, alle Helfer, Referenten, an **infosyon** und alle Teilnehmer die nach Wiesloch gekommen sind. Es gibt also viele, viele Gründe, dankbar zu sein und zu dan-

Die Welt ist da, die einzige, die wir haben.
Wir sind aufgerufen, sie gut zu bewahren.

ken. Am Ende meiner Seminare – und so auch heute – frage ich die Teilnehmer*innen: Die Welt – es ist die einzige, die wir haben – ist so kostbar. Was tut ihr, jeder Einzelne von Euch für den Frieden in der Welt, für die Bewahrung der Schöpfung und dafür, dass möglichst viele Menschen in ihr einen lebenswerten Platz finden?

Nun kommt wieder gut nach Hause!

RÜCKBLICK

Konferenzen der letzten Jahre

■ Berlin 2016

„Die Zukunft beginnt jetzt“

infosyon auf dem DVNLP-Jubiläums-Kongress

Vom 29. bis 30. Oktober 2016 feierte der DVNLP sein 20-jähriges Gründungsjubiläum in Berlin. infosyon war als Kooperationspartner mit einem eigenen Themenangebot vertreten, das den systemischen Ansatz in den Fokus stellte. Die Referent/-innen berichteten über ihre Erfahrungen und zeigten zukunftsweisende Perspektiven der Aufstellungsarbeit in Beratung und Training auf. Und wenn man das Themenangebot des gesamten Kongresses betrachtet, dann wurde deutlich, dass die Verschränkung der verschiedenen Ansätze NLP, systemisches Arbeiten und Aufstellungsarbeit längst als Beratungsstandard gesehen werden kann.

infosyon-Referent/-innen:

Friedrich Assländer | Thomas Gehlert | Romy Gerhard | Peter Klein und Sebastian Mauritz | Marion Lockert | Rolf Lutterbeck | Dr. Manuela Mätzener | Prof. Dr. Georg Müller-Christ | Claude Rosselet | Ursula Zelzer-Lenz

Nachlese auf der Homepage des DVNLP www.vnlp.de

Group; FMVÖ / Finanz-Marketing Verband Österreich; ÖFS / Österreichisches Forum Systemaufstellungen; SySt-Connect / Vereinigung der Systemischen StrukturaufstellerInnen; DGfS / Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen; Tage der Zukunft; Arge Bildungsmanagement

Der Film zum Kongress: siehe www.infosyon.com

■ Wien 2015

„Neue Träume braucht die Wirtschaftswelt“

infosyon-Konferenz

Die infosyon-Konferenz 2015 mit dem Titel „120 Jahre Traumdeutung – Neue Träume braucht die Wirtschaftswelt“ an der an der Sigmund-Freud-Universität Wien öffnete einen Raum für den kreativen Austausch zwischen Beratung, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Die Organisationsaufstellung als rasch wirkende nachhaltige Managementmethode bildete den Themenkern, der mit Praxisberichten, theoretischen Modellen, neuen Perspektiven und Anwendungsfeldern aufgefächert wurde. Projektmanagement traf Traumforschung; Quantenphysik begegnete Realpolitik. Innovative Forschungsansätze mit Aufstellungen, und Aufstellungsmethoden für Coaching und Beratung zeigten Querverbindungen z.B. zur Unternehmensethik und ermöglichen einen kreativen Austausch.

Keynotespeaker:

Dr. phil. Matthias Strolz, Parteivorsitzender/Gründer der NEOS | Dr. Felix de Mendelsohn, emeritierter Vorstand SFU Wien | Robert Rogner jr., Gesellschaft für Beziehungs-ethik, Best Health Austria

Kooperationspartner:

Wirtschaftskammer Wien | Fachgruppe Personenberatung und Personenbetreuung; Wirtschaftskammer Wien | Unternehmensberatung, Buchhaltung, IT; WKO Expert

■ Bremen 2014

„Systemaufstellungen weitergedacht“

Forschungskonferenz

Auf der infosyon-Forschungskonferenz 14. bis 15.11.2014, die in Kooperation mit der Universität Bremen durchgeführt wurde, standen „Innovative Anwendungsfelder systemischer Aufstellungen in Unternehmen“ auf der Agenda. Eine gelungene Mischung aus Vorträgen und Workshops und das „Dialogmuseum“ luden zum fachlichen Austausch ein. Erfahrungen mit Systemaufstellungen aus Forschung und Lehre, im Marketing und in der Produktentwicklung, zur strategischen Positionierung von Unternehmen und weitere Anwendungsfelder wurden aufgezeigt. Die Arbeit mit Avataren im virtuellen Coaching-Raum öffnete neue Perspektiven für die Aufstellungsarbeit.

Referent/-innen:

Prof. Dr. Georg Müller-Christ | Silke Hillebrand | Jürgen Rippel | Marein Orre | Ursula Kopp | Carmen Pipola | Isabel Hammermann-Merker | Dr. Friedrich Assländer | Romy Gerhard | Brigitte Sachs-Schaffer | Dr. Claudia Ringhofer | Thomas Gehlert | Sigrid Limberg-Strohmeier | Ulrich Cremer | Michael Wingenfeld
www.infosyon.com

■ Amsterdam 2013

„Flying The Kites“

International infosyon Conference

■ Kassel 2012

„Begegnungen im Raum“

Forschungstagung Organisationsaufstellung im Dialog mit der Wissenschaft

■ Wien 2011

„Organisationsaufstellungen – Intelligente Lösungen für Professional Fields“

International infosyon Conference

Eine Rückblick auf alle Veranstaltungen sowie Beiträge und Berichte als Download finden Sie unter www.infosyon.com

INFOSYON AROUND THE WORLD!

Right from the beginning, infosyon has been dedicated to supporting its international community, which has now grown to include members in 22 countries! Here's a short review of the last eleven years and what we plan to contribute to the community in the future.



Katrina Barry Chair of infosyon e.V together with infosyon Board member Julio Principe at the last International conference "And where are the Kites flying now?" in Wiesloch Germany.

Since 2003, when Katrina Barry (Great Britain) joined the board and throughout the following years, the worldwide growth and support of the Association, was a key task of the board. This was shown by ensuring that there was a board member from a different country from around the world, active on the board supporting "Internationalization".

In November 2013 the infosyon Network was launched by Nice Lazpita, supported by Asier Gallastegi (both from the Basque country) with the purpose of connecting the global community and generating exchange and learning around the practice of organizational constellations. This was done by holding monthly online member's meetings and the creation of the „Inspiring Days“ (explorations around the same question, hosted in different cities around the world).

I, Julio Principe (Peru) took over the area of internationalization in 2017 and welcome the opportunity to continue with the task of supporting the international community of our Association and our method. Undoubtedly, this important task is easy to carry out, thanks to the spirit of co-creation of the community.

Co Creation is our way

With the great support of many members, here I would particularly like to mention Nicolas Diban (Chile), who was a great support for our first initiatives, I will continue to prioritize what we believe will be of greatest value to our members:

- Recognizing the local organizational capacities e.g. the work of the German community and regional groups
- The monthly meetings held by the North American community
- The initiative of the Chilean community to propose a new Inspiring Day, which was held this year in different cities around the world.

We have incorporated initiatives to promote the work of our members, certified Professionals and Master Trainers and we aim to support the organizational constellation community, wherever they are located all over the world!

In future we will focus on:

- Creating an international Blog, with contributions from infosyon Members, Professionals and Master Trainers.
- Inviting „expert contributions“, via webinars and interviews for our Newsletter.
- To continue promoting international activities in social media.

The task of internationalization is also an opportunity to co-create what we would like to establish as an Association. Therefore, I invite you to get in touch and if you would like to contribute, let me know how you would like to do it, by sharing articles, offering specialized webinars, hosting local meetings, etc.

Join our efforts for the good of our Community and positively impact Society.

A warm hug,

Julio

Julio Principe P. (Peru), Member of the Board, responsible for Internationalization. Master Trainer in Organizational Constellations by infosyon.

julio.principe@infosyon.de | katrina.barry@infosyon.de

DAS WEITE FELD DER AUFSTELLUNGSSARBEIT

Kollegiales Lernen durch Erfahrung und Dialog

Bei der vereinsübergreifenden Veranstaltungsreihe „Das weite Feld der Aufstellungsarbeit“ laden die drei Verbände **infosyon**, **SyStconnect** und der **Öfs** zum intensiven Erfahrungsaustausch und zur kollegialen Zusammenarbeit ein.

infosyon

SyStconnect
Vereinigung der
Systemischen StrukturaufstellerInnen

Öfs | Österreichisches
forum
Systemaufstellung

Aufgrund des großen Erfolges im Vorjahr finden 2019 in Wien wieder drei Dialogabende statt. Das gemeinsame Ziel: Aufsteller unterschiedlicher Verbände, die ihre Methode und Haltung bei verschiedenen Ausbildungsschulen gelernt haben, wollen mehr voneinander erfahren und lernen. Neues wird nicht als Fremdes gefürchtet und abgelehnt, sondern bedeutet eine Chance, Glaubenssätze und Gewohnheiten zu hinterfragen.

Die Teilnehmer sind von diesem Ansatz begeistert: „Uns verbindet als Aufsteller viel mehr als das, was uns trennt. Wir betrachten methodische Unterschiede als spannend und möchten Neues nicht gleich ablehnen, sondern lieber ausprobieren.“

Verschiedene Blickwinkel, ein Ziel

Ziel der Veranstaltungen ist es, gemeinsam die Vielfalt der Aufstellungswelt zu erforschen und die Arbeit mit Systemaufstellungen aus den drei unterschiedlichen Perspektiven mit ihren Besonderheiten vorzustellen. Es geht darum, miteinander neue Aufstellungsmethoden und -formate kennen zu lernen und kollegiales Feedback auszutauschen. Auch Teilnehmer, die (noch) nicht Mitglieder eines der drei Vereine sind, aber sich von dem Wunsch nach Qualität und Professionalität angesprochen fühlen, sind herzlich eingeladen.

Die Reihe wurde initiiert von Manuela Mätzener (Öfs und auch infosyon-Mitglied), Harald Heinrich (SyStconnect) und Peter Klein (infosyon). Jeder Abend steht unter der Patronanz einer der drei Organisationen, die dann auch jeweils den Rahmen, den inhaltlichen Schwerpunkt und auch die Moderation des Abends stellt. Dadurch soll den Teilnehmer*nnen auch die jeweilige Positionierung des gastgebenden Vereines nähergebracht werden. Gestaltet werden die Abende der Vielfalt wegen von ein bis zwei erfahrenen Referenten des Vereins.

Aufstellungsarbeit – The State of the Art!

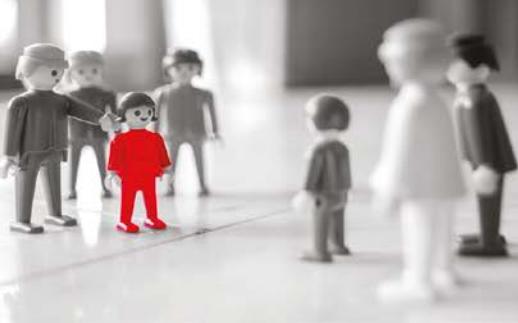


Auer Verlag;
gebundene Ausgabe, 49 Euro

Iungen bis hin zu Bereichen wie Politik, Wirtschaft, Symptome und Seele. Der Bereich „Haltung der Aufstellenden“ macht deutlich, dass die Aufstellungsarbeit jenseits von Techniken getragen ist von der inneren Verfassung der Akteure. Das Buch hat schon jetzt das Zeug zum Standardwerk.

Mit Übungen zur Anregung und Vertiefung, Input durch Aufstellungsformate für Themen von Business über Familienbelange bis hin zu spirituellen Fragen. Die „Perlen der Aufstellungsarbeit – Tools für systemisch Praktizierende“, erschienen im Carl Auer Systeme Verlag, sind schon jetzt ein Bestseller. Zusammengestellt und herausgegeben von Marion Lockert ML@marion-lockert-institut.de

www.marion-lockert-institut.de
www.mli-spirit.de
www.mli-business.de



2019 war das Thema des **infosyon**-Abends: „Organisationsaufstellungen in konservativen Branchen“

2019 waren die Vortragenden des **infosyon**-Abends:

Mag. Eva Maria Kroc, Steuerberaterin und Aufstellungsleiterin, „Achtsame Organisationsaufstellungen in der Steuerkanzlei“

Florian Nuhsbaumer, Geschäftsführer VASS (VW, Audi, Seat, Skoda) und Aufstellungsleiter: „Aufstellungsarbeit in der Automobilbranche – Das Kugelmodell der Inneren Form®“

Fazit

„Im Geiste der Kooperation ist alles möglich! Sowohl das Buch „Perlen der Aufstellungsarbeit“ wie auch die vereinsübergreifende Zusammenarbeit bei „Das weite Feld der Aufstellungsarbeit“ sind ein wundervoller Beweis dafür, wie wir gemeinsam das weite Feld erfolgreich bestellen können.“

Perlen der Aufstellungsarbeit

Tools für systemisch Praktizierende



Im **forum**-Gespräch erklärt Marion Lockert, die Herausgeberin des Standardwerkes „Perlen der Aufstellungsarbeit“, was ihre Arbeit beflügelt und warum sie dieses Buch als Sammelwerk konzipiert hat.

Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Netzwerkerin aus?

Für mich ist ein wirkliches In-Kontakt-gehen entscheidend, zudem „Geben und Nehmen“ in guter Balance.

Die Herausgabe Ihres – übrigens herausragenden – Buches erforderte einen hohen Kommunikationsaufwand. Warum haben Sie das Buch nicht einfach selbst geschrieben?

Für dieses Kompendium wollte ich eine möglichst breite Palette an unterschiedlichen Ansätzen präsentieren – und zwar von praxiserprobten Experten. Auch wenn mein Aufstellungsrepertoire von Organisationsaufstellungen bis zu spirituellen Aufstellungen reicht: Alleine hätte ich diesen Fächer profunder Tools nicht aufspannen können.

Was ist der rote Faden: die Aufstellungsarbeit, der systemische Ansatz oder etwas ganz anderes?

Die Konzeption basiert auf dem Ausbildungscurriculum für Systemaufsteller. Intention war, Weiterbildungen noch lebendiger und variantenreicher sein zu lassen. Sie beinhaltet 104 Übungen und Aufstellungsformate, die auch in Coaching und Training Platz haben.

Worin besteht der „Mehrwert“ für fachlich geschulte Leser?

Zunächst finden sie eine gut strukturierte Sortierung der Übungen plus kategorisierter Tabelle. Und jeder Beitrag informiert über Ziele, Einsatzform, Teilnehmerzahl, Dauer, Raum- und Materialbedarf der Übung. Ich achtete auf eine hohe Kompetenz der 45 ausgewählten Autoren, fast ausschließlich Lehrtrainer und Lehrtherapeuten. Wir bieten damit „Breite und Tiefe“.

Die „Perlen“ geben den State of the Art der Aufstellungsarbeit wieder. Wohin wird sie sich in Zukunft entwickeln?

Mit der zweiten Generation der Aufsteller und ihrer Emanzipation von „Altvätern und -müttern“ ist der Mut zu mehr Experimentierfreude gewachsen. Die Aufstellungsarbeit agiert stärker crossover und wird in vielfältigen gesellschaftlichen Kontexten Anwendung finden.

Was würden Sie jungen Praktizierenden gern mit auf den Weg geben?

Die Aufstellungsarbeit verlangt von ihren Anwender*innen eine besondere Bewusstseinsreife. So ist es nach meiner Einschätzung zutiefst notwendig, die eigene Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben. Ebenso ist es essentiell für alle, die mit Menschen arbeiten, sich selbst immer wieder zu hinterfragen. Ich wünsche mir daher eine konstruktive Fehlerkultur. Und das Vertrauen darin, dass energetische Verstrickungen auf unterschiedlichsten Wegen Lösung finden.

MARION LOCKERT

seit 1988 Leiterin des Marion Lockert Instituts ist Lehrtrainerin / Lehrtherapeutin für System-Aufstellungen und infosyon Professional, DVNLP-Lehrtrainerin / Lehrcoach. Seit 22 Jahren arbeitet sie mit Aufstellungen. Für KMU, Familienunternehmen und Konzerne begleitet sie Kulturwandel und Führungskräfteentwicklung, bietet ebenso gerne spirituelle Begleitung von Persönlichkeitsentwicklung vor dem Hintergrund der Archetypen der Seele nach Hasselmann & Schmolke.



infosyon- Treffen der Akademie, international, Universität Bremen

DIE INFOSYON-AKADEMIE

Kollegiale Weiterbildung für erfahrene Aufstellungsleiter*innen im Organisationskontext

Von Anfang an waren Forschung und Qualitätssicherung ein zentrales Thema für die Arbeit von infosyon. In regelmäßigen Abständen wurden Fach- und Forschungstagungen organisiert und dabei auch der Austausch und die Diskussion mit der Wissenschaft gesucht. Mit den Zertifizierungen sichert infosyon die Qualität von Aufstellungsleitungen und schafft mit seinen Siegeln ein Markenzeichen für vertrauenswürdige Aufstellungsprozesse.



Durch die von Claude Rosselet und Georg Müller-Christ initiierte Gründung der infosyon-Akademie im Jahr 2017 ist eine neue Institution entstanden, die dazu beiträgt, dass der Professionalisierungsprozess der Aufstellungsprofession gestärkt und begleitet wird.

Selbstorganisierte Professionalisierung

Die infosyon-Akademie stellt einen Rahmen zur Verfügung, der

es erfahrenen Aufsteller*innen ermöglicht, den Reflexionsprozess über Aufstellungen voranzutreiben, eigene Erfahrungen einzubringen und sich weiterzuentwickeln. Die Akademie versteht sich als ein sich selbstorganisierendes Netzwerk von Aufstellungsleiter*innen. Im Austausch von Erfahrungen und einer qualitativen Selbstbeobachtung des eigenen Tuns geht es darum, den Aufstellungsprozess noch besser zu verstehen und seine Potenziale konstruktiv weiterzuentwickeln.

Das Format der sich selbstorganisierenden Professionalisierung unterstützt das Forschen und den wissenschaftlichen Dialog über Aufstellungen. Die infosyon-Akademie steht in stetem Kontakt zur Wissenschaft und die Veranstaltungen der infosyon-Akademie finden zumeist in Räumen von Hochschulen statt.

In den Seminaren mit Aufstellungsleiter*innen werden Formate der gemeinsamen praktischen und wissenschaftlichen Reflexion der Aufstellungsarbeit entwickelt, in denen die vielfältigen Erfahrungen des Aufstellungsfeldes gesammelt, systematisiert und reflektiert werden können. Die Wissenschaft steuert Verfahren der qualitativen Evaluierung bei. Die Weitergabe der Erkenntnisse in geeigneten Publikationen ist das Ziel dieser Professionalisierungsarbeit. Zweimal im Jahr lädt die Akademie infosyon-Mitglieder und erfahrene Aufsteller*innen zu Reflexions- und Lernprozessen über Aufstellungen ein, um den Aufstellungsprozess gemeinsam intensiver zu erforschen und zu verstehen.

Eine sich selbst organisierende Veranstaltung kommt ohne Referent*innen aus. Die Teilnehmer*innen werden zu den Impulsgeber*innen einer Entwicklungsgemeinschaft zur Aufstellungsmethode. Sie können ihre eigenen Fragen und Erfahrungen in den Entwicklungsprozess einbringen und haben Anteil an den aktuellsten Entwicklungen.

Im September 2019 trafen sich Aufsteller*innen aus sieben Ländern im Rahmen der Infosyon-Akademie an der Uni-

versität Bremen. Die 20 Teilnehmenden beobachteten und gestalteten gemeinsam zwei Aufstellungen für komplexe Themen aus internationalen Konzernen. Mit den anwesenden Anliegengeber*innen reflektierten sie intensiv und entwickelten gemeinsam Themen und Aufstellungen für den zweiten Tag, der gemäß der Methode der Akademie keine vorgegebene Tagesordnung hatte. Der Geist der Universität setzte sich durch und die Teilnehmer*innen erfanden neue Formate, probierten diese aus und erfreuten sich daran, dass der deutsch-englische Dialog mithilfe der Raumsprache so problemlos funktionierte.

Ausblick

Für 2020 ist in Wien am 21./22. Mai eine deutschsprachige Akademie geplant. Das III. International infosyon Akademie Meeting findet am 18./19. September 2020 in Berlin statt. Weitere Informationen und die Protokolle zu den Veranstaltungen der infosyon-Akademie finden Sie auf unserer Webseite www.infosyon.com.

Sollten Sie an der Arbeit der Akademie interessiert sein und gerne an dem Treffen teilnehmen, nehmen Sie bitte Kontakt auf mit Jutta Dratwa : office (at) infosyon.de

1. (Unvollständige) Auswahl von wissenschaftlichen Hypothesen zum Wirksamkeitsmechanismus von Organisationsaufstellungen:

- **Gehlert, T.** (2019). System-Aufstellungen als Instrument zur Unternehmensführung im Rahmen komplexer Entscheidungsprozesse sowie ein naturwissenschaftlich begründetes Erklärungsmodell für den dahinterliegenden Prozess. Dissertation im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz. Veröffentlichung erwartet 2020 in der Serie Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis: Springer-Verlag
- **Görnitz, T. and Görnitz, B.** (2016). Von der Quantenphysik zum Bewusstsein: Kosmos, Geist und Materie: Springer-Verlag.
- **Hartung, S.** (2014). Warum funktionieren Aufstellungen? Eine Betrachtung in 14 Thesen: Deutscher Wissenschafts-Verlag.
- **von Stillfried, N.** (2010). Theoretical and empirical explorations of "Generalized Quantum Theory". Dissertation, Kulturwissenschaftliche Fakultät, Europa Universität Viadrina, <http://opus.kobv.de/euv/volltexte/2010/33/>.

2. (Unvollständige) Auswahl von wissenschaftlich-empirischen Untersuchungen zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen:

- **Borek, L.** (2011). Der Einfluss von Systemischen Strukturaufstellungen auf Kohäsion, Kooperation, Koordination und Kommunikation in Teams: Eine Längsschnittstudie. Gruppendynamik & Organisationsberatung, 42, 173-185.
- **Gleich, M.** (2008). Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte – Eine empirische Analyse: Carl-Auer Verlag.
- **Gminder, C.U.** (2007). Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen: Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode: Springer-Verlag.
- **Kohlhauser, M., & Assländer, F.** (2005). Organisationsaufstellungen evaluiert: Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung: Carl-Auer Verlag.
- **Kolodej, C., & Smutny, P.** (2010). Die Mediationsaufstellung – eine nachhaltige Methode zur Ergebnissicherung. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 3, 68-71.
- **Kolodej, C., Schröder J., Kallus K. W.** (2016). Evaluation systemischer Strukturaufstellungen im Organisationskontext Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 47 (1) 61-71
- **Ruppert, F.** (2000). Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschaftsunternehmen – Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen. In G. Weber (Hrsg.), Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche (S. 279-304). Heidelberg: Carl-Auer.
- **Wesseler, M., Fink-Keßler, A., Boland, H., Michaelis, T., & Göbel, I.** (2003). Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau. <http://orgprints.org/1936/1/1936-02OE602-ISOS-2003-systemaufstellung.pdf>.

SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Ein Erklärungsmodell

Systemaufstellungen sind mittlerweile in Form der Organisationsaufstellung in der Wirtschaft angekommen. Eine mangelnde Theorie der Wirkmechanismen und damit das Unerklärbare der Phänomene setzt deshalb für viele einen gewissen Mut voraus, die Methodik einzusetzen.

Von Dipl.-Ing. Thomas Gehlert

Die immer wieder verblüffenden und doch nachvollziehbaren Ergebnisse in Systemaufstellungen erzeugen gerade in den rational geprägten Organisationen eine erhebliche Ambivalenz. Einerseits bewirken die schnellen und in der Regel auch nachhaltig wirksamen Ergebnisse einer Aufstellung eine Faszination, die nach „mehr“ ruft. Auf der anderen Seite bleibt das Problem der kommunikativen Vermittlung des Erlebten. Was soll ich den relevanten Organisationsmitgliedern sagen, die die Erfahrung einer Aufstellung noch nicht haben, ohne für verrückt erklärt zu werden oder meine Seriosität zu verlieren? Auf welcher Basis kann ich z. B. eine strategische Entscheidung über viele tausend Euro rechtfertigen, die sich aufgrund einer Systemaufstellung in den Vordergrund geschoben hat?

Rationale Organisationen erfordern eben auch rationale Erklärungen und das am besten auf der Basis wissenschaftlicher Überlegungen und Erkenntnisse.

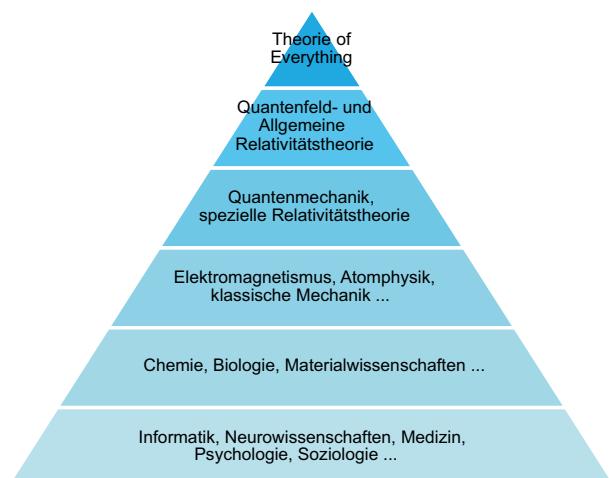


Abb. 1: Hierarchische Gliederung der Wissenschaftstheorien in Anlehnung an Tegmark und Wheeler

Dem Unerklärlichen auf der Spur

Eine solche Erklärung scheint jetzt möglich. Nach Tegmark und Wheeler, zwei anerkannten Quantenphysikern, lassen

sich Theorien „grob in einem hierarchischen Schema anordnen, wobei sich jede – zumindest im Prinzip – von fundamentaleren Theorien herleitet, die in der Hierarchie über ihr stehen.“

Ausgehend von diesem Schema können vier Wissenschaftstheorien identifiziert werden, die wesentliche Beiträge zur Erklärung von Systemaufstellungen liefern. Es sind dies Physik, Biologie, Neurowissenschaften und Soziologie.

Die Physik erklärt die Basismechanismen, sozusagen die Grundprinzipien und damit den Ausgangspunkt. Die auftretenden Phänomene lassen sich vollständig nur auf dieser Ebene erklären. Die Physik greift dabei auf die Quantenfeldtheorie, Quantenmechanik und generalisierte Q-Theorie zurück. Die Biologie und die Quantenbiologie erklären, wie Quantenprozesse in biologischen Systemen wirken. Die Neurowissenschaften erklären, wie elektromagnetische Impulse und Informationen in Menschen Mechanismen in Gang setzen und untersuchen insbesondere das Feld der Spiegelneuronen. Und last but not least erklärt die Soziologie, wie soziale Systeme mit abstrakter Information umgehen und wie es zu den dann folgenden Interpretationen kommt. Dabei nutzen sie Hermeneutik, Konstruktivismus und Kybernetik.

Würde nur auf eine dieser vier Disziplinen verzichtet werden, fiele die logische und kausale Kette einer in sich geschlossenen Theorie der Systemaufstellung in sich zusammen.



DIPL.-ING. THOMAS GEHLERT arbeitet als Organisationsberater und Trainer. Er studierte Werkstoffwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre und nahm 2013 eine Studien- und Forschungsauszeit an der University of Auckland, NZ, um sich der Quantenphysik und ihrer möglichen Antworten für die Systemaufstellung zu widmen. Systemaufstellungen unterstützen seine Arbeit in Veränderungs- und Lernprozessen.

WUNDER ODER WISSENSCHAFT?

(Wie) wirken Organisationsaufstellungen?

„Wie soll das denn funktionieren?“, werde ich oft gefragt, wenn ich Menschen, die noch nie eine Organisationsaufstellung erlebt haben, beschreibe, wie so etwas abläuft. Aber auch jene, die schon die Erfahrung gemacht haben, dass Organisationsaufstellungen ein effizientes Mittel sind, um Lösungen für Unternehmen und andere Organisationen zu generieren, fragen oft: „Wie kann das sein? Welcher Mechanismus liegt dem zugrunde?“



Von *Nikolaus von Stillfried*

Besonders das Phänomen der so genannten stellvertretenden Wahrnehmung löst derartiges Erstaunen aus. Doch auch mich faszinieren diese Fragen, seit ich vor über 15 Jahren mit der Aufstellungsarbeit begonnen habe. Da ich zusätzlich zu meiner Tätigkeit als Begleiter von Lösungsfindungsprozessen in Organisationen auch Wissenschaftler bin, ist die Wissenschaft meine primäre Anlaufstelle bei der Suche nach möglichen Erklärungen. Auf Grund meiner Spezialisierung auf Bewusstseinsforschung habe ich Kenntnisse vor allem in den Bereichen Neurobiologie, Psychologie, Systemtheorie und Quantentheorie.

Die ehrliche Antwort, die ich beim derzeitigen Stand meines Wissens auf die zitierten Fragen geben kann, lautet in Kurzform: „Ich weiß es nicht.“ Etwas ausführlicher gesagt: Obwohl bereits verschiedene Hypothesen vorgeschlagen wurden (siehe Seite 15, Kasten 1), existiert zu keiner davon ein Konsens einer nennenswerten Anzahl von Wissenschaftler*innen. Die Forschung zu den potentiellen Wirkmechanismen steckt noch in Babyschuhen, besonders hinsichtlich der stellvertretenden Wahrnehmung. Was allerdings auf Grundlage der existierenden Arbeiten zum jetzigen Zeit-

punkt bereits gesagt werden kann: Es sind Erklärungsmodelle denkbar, die sich widerspruchsfrei in das bestehende naturwissenschaftliche Weltbild einfügen würden. Wie genau eine konsensfähige Erklärung aber schlussendlich aussehen wird, bleibt spannend.

Persönlich kann ich mit dieser Ungewissheit leben. Denn für die beratende Praxis ist vor allem die Frage entscheidend, ob Organisationsaufstellungen den Auftraggebern den gewünschten Nutzen bringen. Und diese Frage kann ich nicht nur durch die eigenen gesammelten Erfahrungen bejahen. Auch eine signifikante Zahl von wissenschaftlichen Untersuchungen zeichnen diesbezüglich ein konsistent positives Bild (siehe Seite 15, Kasten 2). ■

DR. NIKOLAUS VON STILLFRIED

studierte Biologie mit Schwerpunkt Neurowissenschaften in München und Cambridge, promovierte mit der Untersuchung einer Hypothese zur Verallgemeinerbarkeit der Quantentheorie und hat 2018 seine Habilitationsschrift mit einer Analyse möglicher Zusammenhänge zwischen Quantentheorie und Bewusstseinstheorie an der Universität Trier eingereicht. Seit 2015 leitet er Organisations- und Projektaufstellungen.
www.raumzeit.team.



Mag. Eva Maria Kroc ist selbstständige Steuer- und Unternehmensberaterin in Graz und Wien. Sie ist Integral-Systemischer Coach der Inneren Form®, Trainerin für Mindfulness in Organisationen und veranstaltet regelmäßig Organisationsaufstellungen. Weiters ist sie Mitautorin des Buchs „Erfolgsfaktor Betriebswirtschaft“ (DBV-Verlag) mit eigenem Kapitel über „Organisationsaufstellungen“ und hat einen Beitrag mit Peter Klein im neuen Buch „Perlen der Aufstellungsarbeit“ (Carl-Auer-Verlag) verfasst.

ORGANISATIONSAUFSTELLUNG IN STEUERBERATUNGSKANZLEI

Steuerberater*innen – analytisch, zahlenfixiert, rechtshirnig – so sehen viele unsere Branche, aber aktuelle Anforderungen führen zu Neuorientierung und Offenheit auch für neue Methoden – wie die Aufstellungsarbeit.

Von Eva Maria Kroc

Eine Steuerberaterin, die in ihrer Kanzlei Organisationsaufstellungen anbietet? „Das ist etwas ganz Neues – sehr interessant – wie läuft das konkret ab?“, diese und ähnliche Reaktionen habe ich auf mein „Outing“ als Organisationsaufstellerin von meinen Klienten erhalten. Insbesondere jene, welche Familienaufstellungen bereits kannten, waren sofort sehr interessiert an dem Aufstellungssetting und den möglichen Fragestellungen im Unternehmenskontext.

Haltung, Bewusstsein und Transparenz

Mir ist es wichtig unterschiedliche Sichtweisen, nämlich Analytik mit Intuition zu verbinden – und mit der Organisationsaufstellung habe ich diese Verbindung gefunden. So

absolvierte ich die Ausbildung zum Integral-Systemischen Coach der Inneren Form® bei Peter Klein und mein Leistungsangebot wurde um die Organisationsaufstellung und systemische Beratung erweitert. Den Zusatznutzen einer Aufstellung erkläre ich meinen Klienten dadurch, dass der Erfolg eines Unternehmens sich nicht nur über Zahlen entscheidet, sehr wichtig ist auch die Haltung und das Bewusstsein des Unternehmensinhabers, der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Auch die Kundenzufriedenheit und -bindung und eine gute Teamarbeit im Unternehmen ist zu gewährleisten – und genau diese Bereiche kann man mit einer Aufstellung transparent machen. Das klingt für die meisten Unternehmer sehr plausibel und die Offenheit und das Interesse für diese

Methode wachsen. Auch im Bereich der Mitarbeiterauswahl sind Unternehmer sehr gut von den Vorteilen einer Organisationsaufstellung zu überzeugen, wenn man vorrechnet, wie kostengünstig eine Aufstellung im Vergleich zu einem falsch ausgewählten Mitarbeiter ist, den man nach zeit- und kostenintensiver Einschulung wieder verliert.

Etwas mehr als „nur“ Steuerberatung

Meine Erfahrung zeigt, dass es speziell auch in kleineren und mittleren Unternehmen eine Vielzahl an Fragestellungen gibt, die mit Hilfe einer Organisationsaufstellung geklärt werden könnten. Leider fehlt es aber immer noch am Wissen, dass diese Methode auch im Businesskontext eingesetzt werden kann. Ich sehe mich in der Branche der Steuerberater*innen als Pionierin und versuche auch gegenüber meinen Berufskollegen die Organisationsaufstellung als fundierte Methode für die Entscheidungsfindung im Unternehmen zu etablieren. Peter Klein und ich haben eine kollektive Bewusstseinsaufstellung zum Thema „Aktuelle Entwicklungen in beratungsintensiven Branchen am Beispiel der Steuerberaterbranche“ durchgeführt und Berufskolleg*innen und Mitarbeiter*nen aus Steuerberatungskanzleien eingeladen. Die Veranstaltung hat zu angeregter Diskussion geführt und auch die Überzeugung genährt, mit dieser Methode wertvolle Tendenzen für die Zukunft der Branche ableiten zu können. Aus meiner Sicht ist die Steuerberaterbranche und deren Klienten bereit für die Organisationsaufstellung!

Ein Aufstellungsbeispiel aus meiner Kanzleipraxis:

- *Die Klientin:* Chefin eines Frisiersalons
- *Das Anliegen:* Soll zusätzlich zum Frisiersalon auch noch ein neuer Unternehmensbereich (Maniküre, Pediküre, Kosmetik) angeboten werden? Findet das neue Angebot Interesse bei den Kunden und wie stehen die derzeitigen Mitarbeiter dazu?
- *Das Aufstellungssetting:* Klientin (Chefin); Mitarbeiterin 1, 2 und 3; neue Mitarbeiterin (für Pediküren, Maniküre und Kosmetik); neuer Unternehmensbereich; bisheriger Unter-

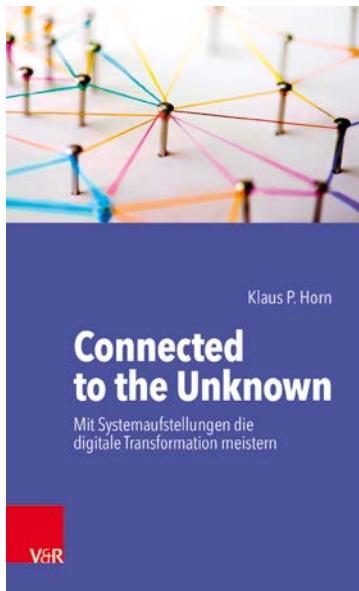
nehmensbereich Frisiersalon; Kunden; nach Intervention zusätzlich neue Mitarbeiterin für Frisiersalon

In der Aufstellung hat sich gezeigt, dass ein Konflikt innerhalb des bisherigen Teams die erfolgreiche Etablierung des neuen Unternehmensbereichs blockiert und dieser zuerst gelöst werden muss, bevor etwas Neues entstehen kann. Im Zuge der Aufstellung wurde klar, dass eine Mitarbeiterin, welche auch eine Freundin der Chefin war, innerlich bereits gekündigt hatte und dies aber aufgrund der Freundschaft mit der Chefin nicht direkt kommunizieren konnte. Das „Unausgesprochene“ führte zu Unruhen innerhalb des Teams. Im Rahmen der Aufstellung wurde nunmehr alles ausgesprochen und die innerlich bereits gekündigte Mitarbeiterin konnte sich daraufhin im Guten vom Unternehmen lösen. In einer Szenario-Technik wurde eine neue Mitarbeiterin als Ersatz in das System gestellt – und alle fühlten sich erleichtert und wohl im neuen Team. Erst dann wurde der neue Unternehmensbereich auch für die Kunden interessant und auch die bisherigen Mitarbeiterinnen waren dem Projekt wohlgesonnen.

Diese Aufstellung hat vor mehr als zwei Jahren stattgefunden. Da ich die Klientin auch als Steuerberaterin betreue, konnte ich die Entwicklung des neuen Unternehmensbereichs auch anhand der Zahlen mitverfolgen. Das Dienstverhältnis mit der „Freundin der Chefin“ wurde einvernehmlich und im Guten aufgelöst, der neue Geschäftsbereich ist auch zahlenmäßig höchst profitabel und die beiden neuen Mitarbeiterinnen sind ein Gewinn für das gesamte Team.

Als nächstes steht der Kauf des Gebäudes, in dem sich der Frisiersalon befindet, bevor – und die Klientin hat schon Interesse bekundet, dies mit Hilfe einer Organisationsaufstellung analysieren zu wollen! ■

www.integral-systemics-consulting.com



Digitalisierung und menschliches Maß

Die digitale Transformation eröffnet einen Raum völlig neuer technischer und wirtschaftlicher Möglichkeiten. Zugleich entzieht sie etablierten Strukturen den Boden. Was brauchen Unternehmen und Einzelne, um diese Herausforderung anzunehmen und sich auf das Unbekannte einzulassen? – Offenheit und die Bereitschaft, Gewohntes aufzugeben und unbegangene Wege zu gehen. Das verunsichert viele, denn wir Menschen brauchen anders als Roboter ein Gefühl von Sicherheit und Verbundenheit. Wie kann Digitalisierung mit menschlichem Maß gelingen? Was hilft, wenn es hakt? Mit der Systemaufstellung können im Spannungsfeld zwischen digitaler Logik und menschlicher Psycho-Logik verborgene Hindernisse ans Licht kommen. Systemische Dynamiken werden so hautnah erfahren. Klaus P. Horn zeigt mit einer psychologischen Betrachtung digitaler Blindsights, praktischer Anwendung systemischer Prinzipien, ausführlichen Fallstudien und einem Kapitel mit Fragen und Antworten zur Systemaufstellung im Digitalisierungskontext, wie Aufstellungsarbeit in Unternehmenszusammenhängen helfen kann, die Digitalisierung zu meistern.

Klaus P. Horn, *Connected to the Unknown*, Vandenhoeck & Ruprecht; Taschenbuch, 30 Euro
ISBN-10: 3525406746 | ISBN-13: 978-3525406748



Bei der Visionsaufstellung wurden die 30 wichtigsten Wörter auf Karten geschrieben und durch Aufstellung vorsortiert.

Eine

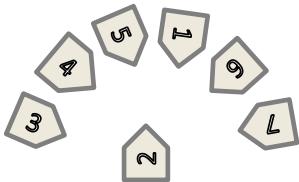
GUT AUFGESTELLTE BANK

Kennen Sie eine Bank, die „Wir finden einfache und nachhaltige Lösungen für mehr Lebensqualität“ zu ihrer Vision erklärt hat? Die Geschäftsleitung der Südtiroler Volksbank hat diesen Satz mittels Aufstellung entwickelt. Organisationsaufstellungen gehören hier zu den gängigen Tools.

Von Romy Gerhard und Johannes Schneebacher

Die Zeitschrift „The Banker“ hat die Volksbank unter den TOP 1000 World Banks gelistet, dieses Jahr erstmals deutlich vor ihrer direkten Konkurrenz. Im Nordosten Italiens ist die seit mehr als 125 Jahren bestehende Bank mit rund 1.300 Mitarbeitenden inzwischen eine der größten Regionalbanken. Mut, Achtsamkeit und Wertschätzung stehen bei dieser Bank nicht nur als Werte auf dem Papier, sie werden gelebt. Gute Voraussetzungen also für die Arbeit mit systemischen Aufstellungen, welche bei der Volksbank genau-

so selbstverständlich genutzt werden wie die klassischen Beratungsansätze. Bei der Visionsaufstellung reichten alle Geschäftsleitungsmitglieder ihre Vorstellungen zur Vision im Vorfeld der Veranstaltung ein. Die daraus abgeleiteten gut 30 wichtigsten Wörter wurden auf Karten geschrieben und durch Aufstellung vorsortiert. Dabei schieden Stellvertreter für verschiedene externe und interne Zielgruppen, Wörter wie „Performance“, „Regionalbank“ oder „Leistung“ schon in der ersten Runde klar aus. Das Schlussbild mit den passenden



- 1 Die Vision
- 2 Die Lösungen
- 3 Die Lebensqualität
- 4 Das Leben
- 5 Die Menschen
- 6 einfach
- 7 nachhaltig

Wörtern wagten die Direktoren verdeckt aufzustellen, indem jeder als Stellvertreter mit dem nur für ihn sichtbaren Begriff seinen passenden Platz in Bezug auf die Vision (1) fand. Den „Chefplatz“ rechts außen bekam die Lebensqualität (3), als sehr zentral stellten sich die Lösungen (2) heraus. Aus diesem Schlussbild leitete die Geschäftsleitung mehrere Formulierungen ab und entschied sich schließlich für ihren Visionssatz.

Gegen den Begriff „Lebensqualität“ gab es übrigens in der Anfangsdiskussion größeren Widerstand. Ein gestandener Direktor empfand den Begriff als zu „abgegriffen“. Diese Bedenken erwiesen sich jedoch als unbegründet, schon in der ersten Aufstellung schwand der Widerstand schnell. Die Teilnehmer waren von der Wirkung des „Spürens“ beeindruckt: Sinnvoll kombiniert mit dem „Denken“ gewannen die Lösungen an Qualität. Einfach und nachhaltig.

Lebensqualität ist schön und gut, aber eine Bank muss doch leisten. Performance zählt! Das stimmt, aber zahlreiche Aufstellungen haben immer wieder gezeigt, dass das Geld nie direkt im Fokus stehen darf. Es ist „nur“ ein Betriebsmittel, selbst bei Banken. Unternehmen verlieren in der Regel, wenn sie den Gewinn zu direkt anstreben. Wer sich aber auf die Wertschöpfung ausrichtet, hat gute Aussichten, dass der Gewinn steigt. Diese Grundregel gilt bei kleinen und bei großen Unternehmen – auch für die Volksbank, ein gesundes Unternehmen mit präsentablen Zahlen. Hier zählen Höchstleistungen übrigens genauso zu den definierten Werten, ebenso wie auch das Vertrauen.

Wie kommt eine Bank zur Systemaufstellung?

„Zur systemischen Aufstellung bin ich mit der Frage gekommen“, so Johannes Schneebacher, der Generaldirektor der Volksbank, „ob mein Platz in der Zukunft innerhalb oder außerhalb der Volksbank sei. Der, so das Ergebnis, ist ganz klar drinnen. Genauso klar war die Botschaft, dass der Schlüssel zum Erfolg in meiner zu entwickelnden Fähigkeit liege, mich auf die Kollegen vertraulend zu verlassen und den Mangel, nicht alles selbst machen zu können, positiv anzunehmen. Vertrauen gewann ich nicht nur in meine Kollegen, sondern auch in diese intuitive Methodik. So war ich zu weiteren Fragestellungen bereit, ob es nun strategische, strukturelle oder personelle Themen betraf. Eine beispielsweise bezog sich auf den Kaufprozess einer anderen Bank im vergangenen Herbst. Ich erhielt erstaunliche Hinweise sowohl für das taktische Vorgehen gegenüber den Verhandlern der anderen Bank als auch für den Erstkontakt mit den Mitarbeitenden am Ende des Kaufprozesses. Wir haben dadurch Mitarbeitende

gewonnen, die vom ersten Tag der Fusion an mit großer Freude und Motivation bei der Sache sind.

Der Markenkern im Stresstest

Beeindruckende Dynamiken zeigten sich ebenso bei der Überprüfung unseres Markenkerns. Nach jahrelangem Bemühen hatten wir uns fast auf eine Formulierung geeinigt. Sie war aber kraftlos und drückte nicht das aus, was wir wirklich sind. Aufgestellt haben wir den Markenkern im Beisein fast der gesamten Geschäftsleitung. Das Ergebnis waren knackige Botschaften. „Einfach und schnell zur Lösung“ für das Corporate-Segment und für die gehobene Privatkundschaft, „Gut beraten fürs Leben“ für das Segment des Retail-Geschäfts, „Meine Volksbank“ für unsere Mitglieder. Damit arbeiten wir heute und hatten den Mut, dafür ein teures Projekt mit externen Beratern schlicht aufzugeben.

Ein gewagtes Experiment: Aufstellungen mit Kunden

Und weil wir beim Experimentieren sind: Wir machen Aufstellungen auch mit Kunden. Ein Tourismus-Projekt in zweistelliger Millionenhöhe gefiel uns konzeptionell, aber nicht in der vorgeschlagenen Umsetzung. Eine Aufstellungs-Serie brachte jene Themen ans Licht, die das Projekt bisher behinderten: ein Mix aus Familien-Themen, unklaren Positionierungen der Betreiber und Anmaßungen der Planer. Nach fünfjähriger Planung wurde daraufhin das Planungsteam völlig ausgewechselt und das Projekt innerhalb weniger Wochen von Grund auf neu durchgedacht. Anschließend wurde es bei uns zur Finanzierung eingereicht: ein überzeugendes Konzept, klar ausgeführt und das realistische Budget um fast 25 Prozent reduziert. Das Projekt ist nun bankfähig und hoffentlich ein Beitrag zu mehr Lebensqualität. ■



ROMY GERHARD

Die Organisationsberaterin, Change-Begleiterin und Leadership-Expertin unterstützt Menschen und Organisationen bei ihrer Entwicklung. Dabei verwenden sie und ihre HRnet-Netzwerkpartner intuitive Methoden wie z.B. Aufstellungen, um die Wirksamkeit zu erhöhen und die Energie auf die Zielerreichung auszurichten.
www.hrnet.ch



JOHANNES SCHNEEBACHER

ist seit fünfzehn Jahren Generaldirektor der Südtiroler Volksbank und sieht eine besondere Verantwortung seiner Bank für die Entwicklung der Lebensqualität der Menschen und des Lebensraums im Dreivenetien – mit etwa 180 Filialen von Südtirol bis Venedig.
www.volksbank.it



WAS MACHT DIGITALISIERUNG MIT UNSEREM BEWUSSTSEIN?

Kollektive Bewusstseinsaufstellung auf dem „Europäischen Forum Alpbach“

Ende August leiteten Peter Klein, Eva Kroc und Bernd Linder-Hofmann einen Aufstellungs-Workshop auf dem „Europäischen Forum Alpbach“. Dieses Forum führt seit 1945 einflussreiche Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur zusammen, um vor interessiertem Publikum eine Woche lang aktuelle Fragen zu erörtern. Das Thema des Workshops zu einer kollektiven Bewusstseinsaufstellung lautete: „Was macht die Digitalisierung mit unserem Bewusstsein?“

forum Gespräch mit Peter Klein und Mag. Eva Kroc

Wer saß in Ihrem Workshop Alpbach? Mit welchem Ziel?

Klein: Eingeladen wurde ich mit meinem Team von der Wirtschaftskammer Österreich. Unser Workshop wurde von 200 Frauen und Männern aus der Finanzwirtschaft besucht, um mit einer anderen Methode als über ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) etwas darüber herauszufinden, was die Digitalisierung mit unserem Bewusstsein macht.

Wie war der Ablauf der Aufstellung?

Kroc: In 90 Minuten demonstrierten wir die Methodik der kollektiven Bewusstseinsaufstellung mit Teilnehmern aus dem Publikum auf der Bühne. Bereits in der Vorbereitung zur Aufstellung wurden mit Branchenexperten aus einem Pool folgende Elemente ausgewählt:

1. Bild: Digitalisierungsindustrie, Transparenz, Onlineversicherung, Persönliche Beratung

2. Bild: Kunden, Makler, Bewusstsein

Die Aufstellung wurde verdeckt durchgeführt, das heißt, die Repräsentanten wussten nicht, welches Element sie darstellten. Aus einer Meditation heraus suchten sich die Repräsentanten einen Platz im Raum. Als Schlusspunkt der Aufstellung wurden alle Rollen offengelegt und jeder Repräsentant gebeten, die wichtigsten Wahrnehmungen und Impulse der Aufstellung nochmals zu rekapitulieren und auch eine Interpretation über das Erlebte abzugeben.

Sie arbeiten mit der selbst kreierten Methode „Kollektive Bewusstseinsaufstellung“. Wie genau funktioniert diese und wie unterscheidet sie sich von anderen Aufstellungsarbeiten?

Klein: Das Ziel dieses Verfahrens ist es, Gruppenthemen oder übergeordnete Fragestellungen erfahrbar zu machen, z.B. gesellschaftliche Entwicklungen, Kreativ- oder Forschungsprozesse, wie beispielsweise Fragen zur Wirtschafts- oder Flüchtlingskrise.

Diese Art der Aufstellung kennt – anders als gemeinhin bei Aufstellungen üblich – keinen Einzelklienten, der ein persönliches Anliegen hat, der die Stellvertreter auswählt und aufstellt. Thema ist vielmehr das Anliegen eines Kollektivs, etwas, das für viele Menschen oder sogar global von Interesse ist. Die Methodik ist anders wie bei anderen Aufstellungen, zum Beispiel werden die Stellvertreter nicht von einem Einzelklienten aufgestellt – sonst würden wir das kollektive Thema aus der Perspektive des Einzelnen sehen.

Welche Ergebnisse kamen heraus?

Kroc: Es wäre sehr gewagt, aus einer einzigen Kollektiv-Aufstellung eine allgemeingültige Aussage abzuleiten. Ich kann ein paar Szenen aus der Aufstellung skizzieren. Der Repräsentant für das Bewusstsein stand wie angewurzelt beim Repräsentanten der Finanzexperten. Die Repräsentanten der Onlineberatung und der persönlichen Beratung opponierten anfangs stark gegeneinander. Und die Digitalisierungsindustrie war sehr präsent. Die Kunden wollten immer alles sehen. Mit dem Publikum zogen wir das Fazit: Die Digitalisierungsindustrie kommt, egal wem es passt oder nicht passt. Für eine optimale Betreuung der Kunden braucht es ein anderes Bewusstsein als bisher: mehr Offenheit und Flexibilität für Neues, mehr Kraft, Ängste zu überwinden. Und Kunden erwarten ein Portfolio mit der Möglichkeit, sowohl online als auch persönlich beraten zu werden.

Es braucht auch ein Zusammenrücken der im Markt handelnden Personen, mehr Miteinander als Gegeneinander, mehr Zusammenarbeit und Kooperation als Konkurrenz.

Was verstehen Sie unter dem „Kollektiven Unbewussten“

Klein: Das „Kollektive Bewusstsein“ ist für uns ein Sammelbecken aller menschlichen Erfahrungen, eine riesige Schatzkammer des menschlichen Bewusstseins, aus der die kollektive Erfahrung unter anderem aus mehreren Generationen gespeist wird. Ein Kollektiv lernt durch jeden Einzelnen, ohne auf den Einzelnen zu fokussieren. Carl Gustav Jung schreibt, dass eine „gewissermaßen oberflächliche Schicht des Unbewussten zweifelsohne persönlich“ ist. Wir nennen sie „Das persönliche Unbewusste“. Das jedoch ruht auf einer tieferen Schicht, welche nicht mehr der persönlichen Erfahrung entstammt. Unsere Vorannahme ist, dass Bestandteile dieses kollektiven Unbewussten in der kollektiven Bewusstseinsaufstellung sichtbar und damit bewusst werden können.

Wie ist die Methode angekommen?

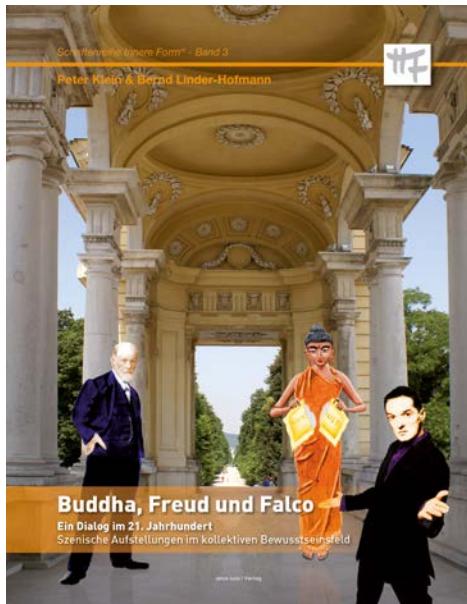
Klein: Wir waren überrascht, dass rund jeder dritte Teilnehmer bereits die Methodik der Aufstellung kannte, zumindest als Familien- und Organisationsaufstellung. Insgesamt herrschte große Offenheit.

Kroc: In den vor allem von Power-Point-Präsentationen dominierten Vorträgen war unser Workshop, der Emotion und Intuition anspricht und dabei Dynamiken visualisiert, methodisch ein Musterbruch, welcher großen Anklang fand. Um das zu erreichen, wurden wir vom Veranstalter ja auch eingeladen. ■

PETER KLEIN

Integral Systemics Coach, Innere Form® – Ausbildungsleiter DACH, Autor (u.a. Das Aufstellungsbuch; Integrale Aufstellungen; Buddha, Freud & Falco, Szenische Aufstellungen im kollektiven Bewusstseinsfeld); Business-Trainer; Key-Note-Speaker; Vorstand infosyon / Integrale Lebensarchitekten / DVNLP

peter.klein@integral-systemics.com
www.integral-systemics-consulting.com



Peter Klein & Bernd Linder-Hofmann

Buddha, Freud und Falco – Szenische Aufstellungen im kollektiven Bewusstseinsfeld

Der Dialog von Buddha, Freud und Falco steht für die Begegnung des Westens mit Östlicher Philosophie, Wissenschaft und Kunst. Die Aufstellungen geben Hinweise wie die Menschheit das 21. Jahrhundert meistern kann. Es ist das erste Buch zu Kollektiven Bewusstseinsaufstellungen, mit der entwickelten Methode von Klein/Linder-Hofmann. Diese findet auch im Wirtschaftsbereich Anwendung, z.B. im Bereich Unternehmenskultur, Finanzkrise, Change (Transformation), Finanzkrise, oder Aufstellungen zu Gesellschaftliche Veränderungen, wie zu Digitalisierung & Bewusstsein, der Möglichkeit eines Bedingungslosen Grundeinkommen. Für den u.a. aus Kollektivaufstellungen entstandenen Roman „Die Leiden des Westens“ wurde Peter Klein die „Flamme des Friedens“ von der Familie Habsburg in der Wiener Hofburg verliehen.

Verlag: arcus-lucis / Preis: 29,90 / ISBN: 978-3-9502581-3-4

RAHMEN FÜR DIE AUFSTELLUNGSSARBEIT

Eine Ausbildung nach der Gewerbeordnung in Österreich

Wer hätte das vor einigen Jahren gedacht? Aufstellungsarbeit ist im Rahmen der Gewerbeordnung offiziell erfasst und geregelt. So geschehen im Jahr 2018 in Österreich. **forum** Autor Peter Klein, selbst im Ausschuss der Wirtschaftskammer in Österreich, im Gespräch mit dem Obmann Mag. Harald Haris G. Janisch der Wirtschaftskammer Wien.



Klein: Was hat die Wirtschaftskammer in Österreich bewogen, Aufstellungsarbeit nach der Gewerbeordnung zu regeln und einen Fortbildungslehrgang für Lebensberater*innen (Psychologische Beratung) für Aufstellungsarbeit ins Leben zu rufen?

Janisch: Uns ging es um den Schutz von Kunden, gewährleistet durch hohe Qualität in der Aufstellungsarbeit. Letztlich kann das nur durch klare Gesetze eines Nationalstaates geboten werden. Wenn Mitglieder von diversen Vereinigungen zum Beispiel im Bereich der „Psychologischen Aufstellungsarbeit“ in Österreich tätig sein wollen, so unterliegt diese Tätigkeit zwei Gesetzesbereichen: erstens den gesetzlichen Bestimmungen der so genannten Gesundheitsberufe, hierbei primär im Kontext einer eindeutig diagnostizierten Erkrankung, und zweitens der österreichischen Gewerbeordnung mit Verweis auf die Lebensberatung (§ 119GewO 1994). Will jemand demgemäß im Kontext der gesellschaftlich „gesunden Menschen in mehreren Lebensrollen“ systemische Aufstellungsarbeit betreiben, so unterliegt diese Tätigkeit in Österreich der gesetzlichen Reglementierung im Rahmen der Lebensberatung!

Solche Regelungen gibt es meines Wissens in anderen Ländern noch nicht.

Im Vergleich zur internationalen Praxis betrachte ich diese konkreten Regelungen als einen Meilenstein, die sich als optimales Vorbild der Qualitätssicherung anbieten, gegenüber den Bestimmungen in anderen Staaten.

Lebens- und Sozialberater können mit dem Abschluss eines Zusatzlehrganges eine Qualifikation erlangen, mit der sie von der Wirtschaftskammer als Aufstellungsexperten empfohlen werden. Es wurde unter Verbänden und Aufstellungskollegen diskutiert, ob eine Stundenanzahl von 200 Unterrichtseinheiten für einen Fortbildungslehrgang für Aufstellungsarbeit nicht zu niedrig ist.

Die Basis für diese Fortbildung ist die Mindestqualifikation eines Lebensberaters. Diese beinhaltet insgesamt ca. 1500 Ausbildungsstunden, um mit dem Zusatzlehrganges zur Aufstellungsarbeit, nach Empfehlung der Wirtschaftskammer zu arbeiten. Die Lebensberatung schafft dabei die Voraussetzung im Bereich „Haltung und Methodik“, die für einen Aufstellungsleiter wichtig sind.

Auf der Homepage der Lebens- und Sozialberater (www.lebensberater.at) gibt es dazu jetzt einen empfohlenen Expert*innenpool für Aufstellungsarbeit.

Das Qualitätszeichen „IMPULSPRO für Aufstellung“ bringt für die Öffentlichkeit die gesetzlichen Befugnisse wie auch die fachlichen Kompetenzen des Inhabers des Titels für Lebensberatung in Österreich versinnbildlicht zum Ausdruck. Mag. Harald Haris G. Janisch ist Fachgruppenobmann für Personenberatung (Lebensberatung nach §119 der GewO) und Personenbetreuung der Wiener Fachgruppe der Wirtschaftskammer Österreich.

PROJEKTE & SYSTEMAUFSTELLUNGEN IN ORGANISATIONEN

Spannungen und Konflikte entstehen oft in Projekten, wenn Bedürfnisse und Erwartungen an Menschen, Produkte, Prozesse, Organisationen oder Kunden vernachlässigt oder nicht gesehen werden. Sie werden oft stellvertretend auf der Sachebene ausgetragen und dabei wird die zugrundeliegende Ursache nicht angesprochen.

Von Mike Hubmann

Betroffen können dabei Stakeholder wie Auftraggeber, Lieferanten oder Mitarbeiter sein, die sich nicht wertgeschätzt oder verstanden fühlen. Erkennt der Projektleiter die wirklichen Bedürfnisse oder Erwartungen nicht, versucht er, allein aus seiner subjektiven Perspektive das Problem zu lösen. Womöglich beschleicht ihn nach mehreren erfolglosen Lösungsversuchen das vage Gefühl, dass irgendetwas anderes im Projekt nicht stimmt. Die Konsequenz kann von Irritation, Demotivation, daraus folgenden Terminverzögerungen, „Feuerwehreinsätzen“ bis hin zum Abbruch oder zum Scheitern des Projektes führen.

Für diese Problemstellungen bietet die Projektaufstellung eine wirksame und einfache Lösung.

Die Projektaufstellung ist eine Methode, um die dafür entscheidenden Ursachen aus verschiedenen Perspektiven und unterschiedlichen Ebenen zu analysieren – eine IST-Analyse, kostengünstig, schnell, mit kollektiver Intelligenz. Eine wertvolle Unterstützung sind Systemaufstellungen auch dann, wenn es um die bessere Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Kulturen, Generationen oder auch Hie-

rarchien geht. So können durch diese Form der Aufstellung beispielsweise die Konflikte zwischen Organisationseinheiten, Projektteams usw. nachgestellt und somit die wirkenden Verhaltensdynamiken auf einer tieferen Bewusstseinsebene verstanden werden. Das so genannte „Bauchgefühl“, als die intuitive Wahrnehmung bzw. das „innere Wissen“, lässt sich durch die Aufstellung offenlegen und „überprüfen“, indem es im Außen in sichtbare Bilder übersetzt wird. Auf dieser Basis können Projektleiter und verantwortliche Führungskräfte mehr Sicherheit für ihre Entscheidungen gewinnen, die ihnen zugrunde liegenden Haltungen effektiv offensichtlich machen und dadurch Projekte noch wirksamer gestalten.

Anwendungsmöglichkeiten von Systemaufstellungen in Organisationen

- *Analyse von strukturellen «Klemmen»*
z.B. unklare Organisationsstrukturen und Rollenbeschreibungen
- *Ausrichtung von Projekt und Produkt*
Die Komplexität im Projekt ist so groß, dass bisherige Vorgehensweisen nicht mehr zu wirken scheinen.
- *Vorbereitung und Begleitung von Maßnahmen (Analyse und Prototypen)*
Antizipieren von Auswirkungen möglicher Maßnahmen in der Entwicklung von Organisationen, Teams, Projektgruppen usw.
- *Projektkultur und Arbeitsklima*
Wie kann das Management unterstützt werden, um Projektziele zu erreichen?

Handbuch Projektmanagement Agil – Klassisch – Hybrid



Mit welchem Vorgehensmodell soll ich mein Projekt angehen? Die komplett überarbeitete 4. Auflage des «Handbuch Projektmanagement» basiert auf den Erfahrungen der neun Autoren in ihrer Projektleiter- und Trainertätigkeit. Aufgeteilt in die Kapitel Methodik, Mensch und Team werden sämtliche Erfolgsfaktoren des modernen Projektmanagements dargestellt und vertieft. Im gesamten Spektrum, von klassisch, hybrid bis hin zu agil. Das Buch beinhaltet auch einen Exkurs in den Bereich Organisationsaufstellungen in Projekten.

Bestellung inkl. E-Book Lizenz: ISBN: 978-3662578773,
Springer Gabler Verlag, November 2018



MIKE HUBMANN

ist Autor, Experte und Trainer für Projektmanagement (agil – klassisch – hybrid), Organisations- und Teamentwickler, Change-Begleiter & Veränderungsmanager, Integral Systemischer Coach Innere Form®, ist Geschäftsführer der Mike Hubmann GmbH, the Project, Coaching & Healing Company und Trainer bei der Management Weiterbildung BWI AG. www.mikehubmann.ch | www.bwi.ch



Moderne Architektur und edles Design im neuen Hotel Rosengarten – realisiert dank Organisationsaufstellung

EIN PHÄNOMENALER HOTELNEUBAU

Nur ein Jahr hat es gedauert, den Neubau von Schenna Resort mit 60 Zimmern zu planen, zu bauen und zu eröffnen. Eine Meisterleistung, wenn man bedenkt, dass vorher 7 Jahre verstrichen, mit vergeblichen Planungen, Bewilligungs- und Finanzierungsanfragen.

*Von Fritz Lietsch, Chefredakteur forum Nachhaltig Wirtschaften
Romy Gerhard, Aufstellungsleitung, www.hrnet.ch
Heidi Pföstl, Hotelleitung, www.schennaresort.com*



Die Wende kam durch eine Organisationsaufstellung. Genau genommen waren es gleich zwei entscheidende Aufstellungen an diesem ersten Anlass im April 2015: die eine verdeutlichte, dass eine uralte Familiengeschichte sich über Generationen auswirkt. Die viel verblüffendere Aufstellung war jedoch jene, die klar aufzeigte, dass der externe Projektleiter nicht zu diesem Bauvorhaben passte. Die anwesende Hoteliersfamilie war fassungslos. Sie vertraute dem Projektleiter und hatte bereits frühere Aufträge an ihn vergeben. Seit vielen Jahren beschäftigte er sich mit dem Neubauprojekt, welches immer wieder Verzögerungen erlitt: mal fehlten die Bewilligungen, dann liess sich keine Finanzierung finden, es war einfach der Wurm drin und die Stammgäste mussten von Jahr zu Jahr vertröstet werden. Die vier Geschwister und die Eltern, welche beim ersten Aufstellungsanlass alle anwesend waren, liessen die Frage zum Projektleiter am selben Tag noch mehrmals aufstellen, auch verdeckt, aber immer mit derselben Erkenntnis: Es braucht einen anderen Architekten/Projektleiter für diesen Neubau.

Eine mutige Entscheidung

Parallel zum Aufstellungsergebnis brachte eine umgehend eingeholte Fachexpertise erhebliche Planungsfehler ans Licht und machte deutlich, dass mit grösseren Kostenüberschreitungen zu rechnen wäre. Bei einem 15-Mio.-Projekt wird das für einen Familienbetrieb schnell bedrohlich. Keine zwei Wochen verstrichen, bis die Familie zum Entschluss kam, die bisherigen Aufwände zu vergüten und nochmals ganz von vorne anzufangen.

Die Familie hielt zusammen, wie immer schon. Vater Luis, ehemaliger Malermeister, und seine Frau Rosa, legten im Jahre 1968 mit der Frühstückspension Etschblick den Grundstein zum heutigen Schenna Resort. Drei weitere Hotels wurden nach und nach erstellt oder dazu gekauft und stetig weiter entwickelt. Das heutige 4-Stern-Superior-Hotel befindet sich am Dorfeingang von Schenna, in herrlichster Aussichtslage mit Blick auf Meran. Es wird von den Hoteliers Heidi und Stefan geführt. Schwester Priska leitet den Spa- und Wellnessbereich. Auch Schwester Elisabeth ist eng mit ihren



Panoramablick aus der Vineasuite



Die neue Kaminbar, eine Quelle der Begegnungen

Geschwistern und dem Hotel verbunden, sie führt mit Ihrem Mann eine eigene Metzgerei im Dorf.

Gemeinsam wurde nun nach passenden Architekten/Projektleitern gesucht – und glücklicherweise schnell gefunden. In Windeseile plante das junge Architektenpaar Stefan Marx und Elke Ladurner aus dem nahen Vinschgau das Hotel neu. Die zur früheren Projektplanung erstellte Fachexpertise diente als wertvolle Grundlage für die Neukonzeption.

Prozessbegleitung mittels Organisationsaufstellung

Bereits am ersten Arbeitstag mit Organisationsaufstellung erkannten die Hotelverantwortlichen wichtige Zusammenhänge und erhielten einen klareren Blick auf das Gesamtbild. Die Aufstellungsbilder führten zu neuen Sichtweisen. Die Inhaber wurden sich ihrer Verantwortung noch bewusster. Sie erkannten die Handlungsalternativen und trafen Entscheidungen. Das ins Stocken geratene Bauvorhaben kam in Bewegung. Den Auftraggeber war schnell klar, dass die intuitive Methodik als prozessbegleitendes Instrument einen erheblichen Mehrwert stiften konnte. So kam es, dass parallel zur fachlichen Begleitung durch die Bauexperten auch ein Prozess mit Organisationsaufstellung installiert wurde. Dieser umfasste 8 Aufstellungstage innerhalb eines Jahres, also bis zur Eröffnung des Hotels. Im Anschluss gab es noch Optimierungsfragen, welche ebenfalls aufgestellt wurden, um das vorhandene Potenzial des neuen Schenna Resorts weitestgehend zu realisieren. Insgesamt fanden zum Neubauprojekt Schenna Resort etwas mehr als 50 Organisationsaufstellungen statt.

Die Auswahl der Baufirma

Für ein Hotelbauprojekt dieser Grösse ist die passende Baufirma von grosser Bedeutung. Ob Organisationsaufstellung dabei helfen könnte? Aus einer Gruppe von ca. 10 neutralen Personen versetzten sich einige als Stellvertreter in die Rollen des folgenden Settings:

- Schenna Resort,
- Betreiberfamilie,
- Faktor Qualität (Kann die geforderte Qualität sichergestellt werden?),
- Faktor Zeit (Wird der Bau fristgerecht fertig?),
- Faktor Kosten (Können die angebotenen Preise eingehalten werden?)
- Faktor Zusammenarbeit (Gelingt eine angenehme Zusammenarbeit auf der Baustelle, mit den Partnerfirmen, wie auch mit den Hoteliers?)

Sie wurden im Raum zu einem Simulationsbild aufgestellt. Nun gesellte sich der Stellvertreter für die erste mögliche Baufirma dazu, was sofort Wahrnehmungsveränderungen bei allen Beteiligten auslöste. Diese wurden systematisch abgefragt und mit den Wahrnehmungen zu den nacheinander aufgestellten weiteren Baufirmen verglichen. Es zeigten sich sehr interessante Bilder, welche von denjenigen Personen, die die Baufirmen kannten, als treffend beschrieben wurden. Die jeweiligen Stellvertreter der Baufirmen zeigten sich teils selbstbewusst, teils eher unsicher, die Faktoren für Qualität, Zeit, Kosten und Zusammenarbeit reagierten erstaunlich differenziert und bald war klar, dass es einen absoluten Top-Kandidaten gab. Allerdings entschied sich die Hoteliersfamilie entgegen dem klaren Aufstellungsbild für den zweitbesten Kandidaten, weil die Angebotsdifferenz zwischen den beiden besten Anbietern einfach zu gross erschien.

„Wie kann es trotzdem gelingen?“ war die Frage der nächsten Aufstellung. Die Lösung kristallisierte sich Schritt für Schritt heraus: „Qualität ist oberstes Gebot“, war hier die Schlüsselerkenntnis. Anschliessend ging es um eine optimale Zusammenarbeit von bis zu 200 Personen täglich. Später hatte die Baustelle tatsächlich einen sehr „friedlichen“ Ruf. Dann kam der Faktor Zeit: hier war es wichtig, von Anfang an die 1-2 Reservewochen miteinzuplanen und keinen Druck aufzusetzen, sondern Raum zu lassen. Druck hätte in diesem

Fall, so zeigte es die Aufstellung, vermutlich eine Verzögerung von erheblichem Ausmass zur Folge gehabt.

Wie auch immer, das neue Schenna Resort konnte pünktlich 6 Monate nach Baubeginn eröffnet werden und das Budget wurde eingehalten – so wie es der Faktor Kosten bereits viel früher angezeigt hatte. Heute, nur ein Jahr später, würde der Bau übrigens durch generelle Preiserhöhungen im Bausektor um mindestens eine Million teurer! Die effiziente Herangehensweise hat sich also doppelt gelohnt.

Von der Kinderrutsche bis zur Männerkosmetik

Eine der ersten Fragen war, ob der neue Wellnessbereich auch für Kinder zugänglich sein sollte. Die Antwort ist deutlich: der neue Spa-Bereich soll ein Ort des Genusses und der Erholung für die erwachsenen Gäste sein. Die Simulation machte auch deutlich, dass der Wellnessbereich in der bereits bestehenden Hotelstruktur für Kinder geeignet ist, aber aufgewertet werden soll. Ideen dazu wurden gleich ausgetestet: so kam das Element „Wasserrutsche“ ins Bild, was sich in der Aufstellung sehr positiv zeigte. Die Rutsche wurde später gebaut und die Kinder liebten sie von Anfang an.

Die passende Kosmetiklinie zu finden, war eine besondere Herausforderung. Die Aufstellungen machten deutlich, dass männliche Kunden ganz andere Bedürfnisse hatten als weibliche. Das führte dazu, dass heute im Beauty-Bereich zwei spezielle Produktlinien und gezielte Angebote für Sie und Ihn angeboten werden. Männer kommen in Genuss von „Team Dr. Joseph“, der echten Südtiroler High Tech Naturkosmetik. Frauen werden mit „Pharmos Natur“ verwöhnt, natürlich biologisch zertifiziert.

Wasser und Wein, offen oder verdeckt

Etwa die Hälfte aller Fragen wurden verdeckt aufgestellt. Das hat den Vorteil, dass die Wahrnehmung geschärft ist und das rationale Denken keine Streiche spielen kann. Ein Beispiel: Beim Thema „Granderwasser oder Schenner Quellwasser“ wurden die Rollen auf Zettel geschrieben, zusammen gefaltet und unter den Stellvertretern verteilt, so dass niemand wusste, ob er für die Kunden, das Schenna Resort, die Betreiberfamilie, das Granderwasser oder das Quellwasser stand. Die Kunden fühlten sich zur Gruppe von Schenna Resort, Betreiberfamilie und Quellwasser hingezogen, der Stellvertreter des Granderwassers wandte sich von selbst ab und sagte: „Mich braucht's hier gar nicht.“ Eine Gegenüberstellung von Kunden und Granderwasser weckte in diesem Falle wenig Interesse. Die Stellvertreterin für das Quellwasser fühlte sich frisch und munter, den Kunden gefiel das. Auf die Granderanlage konnte getrost verzichtet werden. Vorgesehen ist, das frische Quellwasser in schönen Karaffen in jedem Zimmer anzubieten.

Eng mit dem Hotel verbunden ist auch das Weingut Pfösti. Innerhalb von nur einem Jahr hat die Marke ein Re-Branding erfahren, begleitet durch Aufstellungen. Die Produktlinien und die Rebsorten wurden dem Kundenbedarf gegenüber gestellt und neu definiert, die Produktionsmengen, das

Pricing und die Vertriebskanäle konnten ausgelotet werden, sogar das neue Logo und die neuen Etiketten wurden mittels Organisationsaufstellung verfeinert.

Vielfältig: unterschiedlichste Themen

Hier noch ein paar weitere Beispiele: für jede Saison und jede Zimmerkategorie wurde ausgelotet, was das Angebot den Kunden Wert ist. Vom Preis im Businessplan bis zum möglichen Preis, der verlangt werden kann, liegt eine deutliche Differenz. Das kann sich auf den potenziellen Gewinn massgeblich auswirken. Die Umsetzung erfolgt vorsichtig und nur schrittweise.

Fragestellungen zur Personalauswahl gab es gleich mehrere – mit erstaunlich treffenden Aussagen der Stellvertreter, welche ja die realen Personen nicht kannten.

Mehrfach stellte sich auch die Frage, ob die Praxis Lebensglück von Schwester Priska ins Schenna Resort integriert werden könnte. Die auf den ersten Blick attraktive Idee erwies sich jedoch in allen Aufstellungen als unglücklich und kräfteraubend für alle Beteiligten.

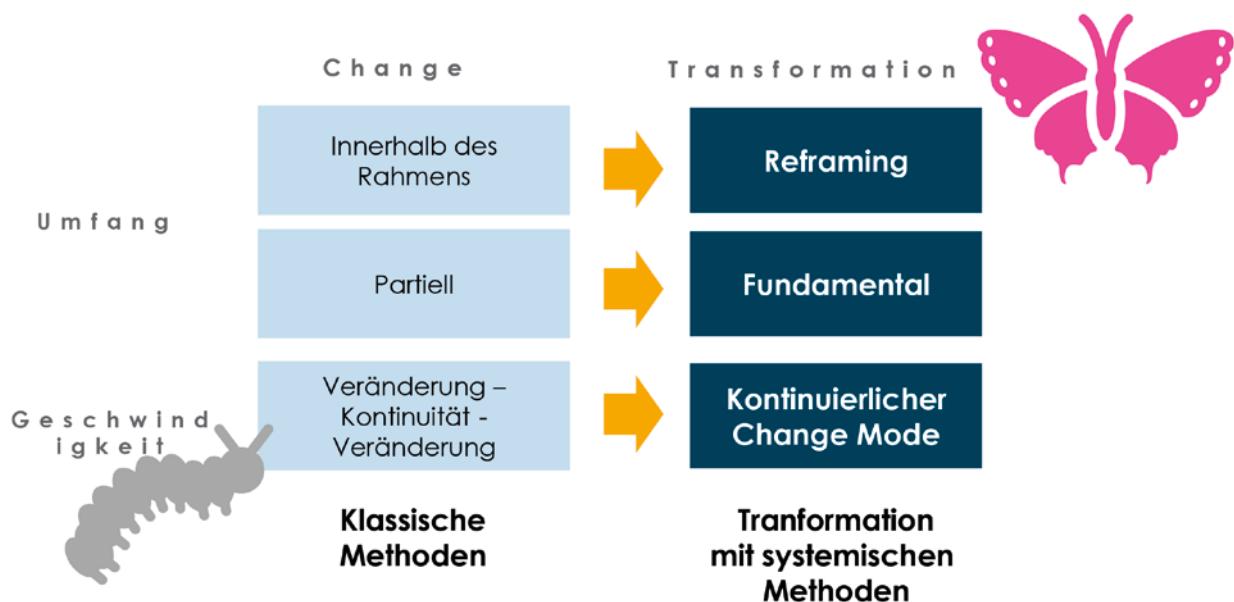
Dem angedachten Strassenkreisel vor dem Hotel war alles andere als wohl: „Mir ist es hier viel zu eng!“ sagte der Stellvertreter. Ein genaues Ausmessen der Situation bestätigte, v.a. in Anbetracht der Hangneigung, dass eine Strassenführung ohne Kreisel viel sinnvoller ist.

Erhellend waren die Aufstellungen zu den Seminarräumen: nicht nur der optimale Bodenbelag konnte so ermittelt werden, auch die Namensgebung der Räumlichkeiten fiel klar und eindeutig aus.

Speziell: eine Aufstellung in der Bank

Auch Geld ist wichtig. Für die Finanzierung wurden drei Banken angefragt und ebenfalls aufgestellt. Keine der Banken stand im Aufstellungsbild wirklich optimal. Interessanterweise stand der Vertreter für die Volksbank ganz genau so suboptimal, wie es die Aufstellungsleiterin Romy Gerhard wenige Tage zuvor bei einer Volksbank-internen Multichannel-Aufstellung für Hotelkunden gesehen hatte. Die Hotelverantwortlichen erlaubten es, diese Erkenntnis mit dem Vertriebschef der Bank zu besprechen. Gleichzeitig waren die Familienmitglieder auch dankbar für die Gelegenheit, eine mögliche Partnerschaft mit der Volksbank vorgängig prüfen zu können.

Die Lösung war schnell und einfach: der Vertriebschef lud zu einer Organisationsaufstellung in der Bank ein, bei welcher alle relevanten Funktionen der Bank aufgestellt wurden, genauso wie das Bauprojekt und die Hoteliersfamilie. Es zeigte sich ein stimmiges Bild, was auch frühere Bedenken der bei der Aufstellung anwesenden Geschwister Pfösti ausräumte. Die Bank nahm diese Aufstellung zum Anlass, ihre Positionierung gegenüber Corporate Kunden neu zu definieren. Als dann zu einem späteren Zeitpunkt der neue Businessplan und die Finanzierungsanfrage bei der Bank eingereicht wurde, konnte die Genehmigung innerhalb kürzester Zeit ausgestellt werden. Hotel und Bank hatten dazu gelernt – angestoßen durch Organisationsaufstellungen.



SYSTEMISCHE STRUKTURAUFSTELLUNG

Lösungen für die Praxis an der Hochschule Reutlingen

Ein Markenzeichen der Hochschule Reutlingen ist die enge Kooperation zwischen Forschern, Lehrenden, Praktikern und Studierenden. Professor*innen der Hochschule Reutlingen bieten neben dem so genannten „State-of-the-Art“- Managementwissen systemische Strukturaufstellungen als „komplementäre Medizin“ für Führungskräfte an.

Von Carmen A. Finckh und Kerstin Reich

Das Angebot zielt darauf ab, das systemisch-konstruktivistische Denken und die Methoden als Ergänzung zu dem herkömmlichen Managementrepertoire stärker zu verankern. Im Fokus steht die systemische Strukturaufstellung in ihren verschiedenen Facetten. Durch die konsequente Kombination „beider Welten“ werden neue Möglichkeitsräume erschlossen.

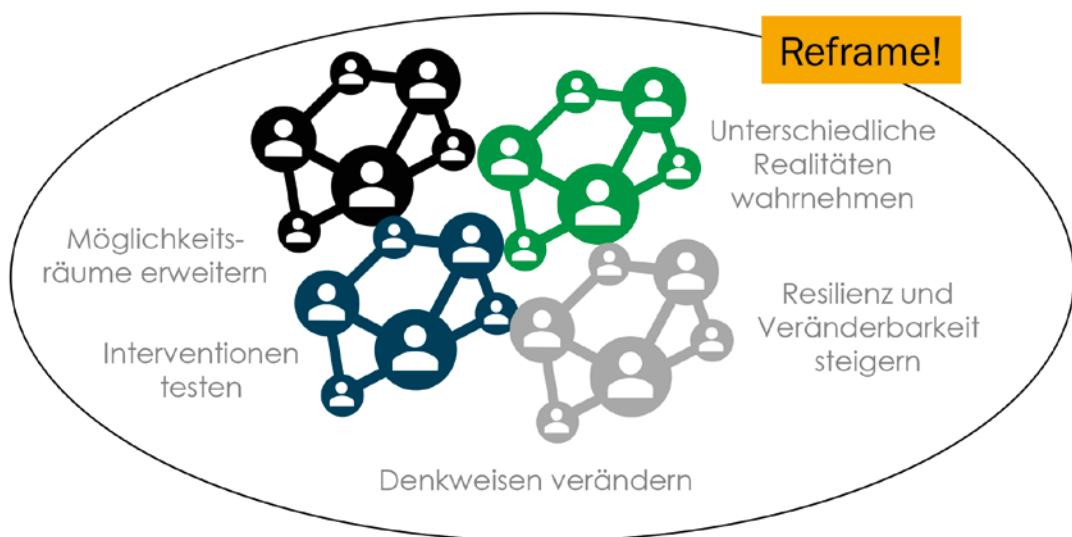
Diese Initiative – das Reutlinger Systemische Management Lab – dient als Netzwerk beziehungsweise Anlaufstelle für angehende und erfahrene Manager und Managerinnen auf der Suche nach innovativen Lösungen für komplexe Fragestellungen. Dies erfolgt in einer Kooperation von Professoren und Professorinnen, ausgewählten Managementberatern, professionellen Aufstellern und Studierenden. Das Angebot beinhaltet je nach Bedarf eine Kombination von Einzelcoaching, Aufstellungen im Raum, kombiniert mit klassischer Managementberatung.

Aufstellung als Transformationsmethode

Einen Schwerpunkt bildet die professionelle Begleitung von individuellen und organisatorischen Transformationsprozessen. Transformationsprozesse getrieben durch technische Innovationen, Wachstum/Schrumpfung oder/und Gründung/Generationswechsel stehen im Mittelpunkt. Familienunternehmen profitieren von der Möglichkeit, Familien- und Unternehmenssysteme aufeinander abzustimmen, ebenso wie Start-ups. Im Rahmen von Unternehmensgründungen kann eine sehr profunde Prozessbegleitung erfolgen. Es werden beispielhaft Lösungen zu folgenden Themen erarbeitet:

- Überprüfung von Strategien und Geschäftsmodellen
- Umgang mit Widerständen
- Erkennen von Interessen und Dynamiken
- Identifikation von Handlungsalternativen
- Unterbrechung von Konfliktdynamiken

Systemische Kompetenz steigern



Neben dem individuellen Nutzen kann mit Systemstrukturaufstellungen auch die systemische Kompetenz von verschiedenen Organisationseinheiten, angefangen von Teams und Abteilungen bis hin zu größeren Unternehmensbereichen, gesteigert werden.

Insight in die Erfahrungen

Von der klassischen Managementberatung und -lehre kommend, überrascht es immer wieder, dass die Veränderung des Blickwinkels durch die „systemische Brille“ eine so starke Wirkung hat. Durch Strukturaufstellungen werden neue – manchmal auf den ersten Blick unkonventionell erscheinende – Lösungsalternativen aufgezeigt, die sich dann in der Umsetzung als „goldrichtig“ erweisen. Im Prozess gewinnen die Beteiligten ein tiefes Verständnis darüber, „was wirklich läuft“, und sie spüren, was für sie als nächster Schritt ansteht. Dies zeichnet sich durch ein inneres Gefühl der Stimmigkeit aus.

Ein Beispiel hierfür ist das Arbeiten mit einem Klienten auf Vorstandsebene eines Automobilzulieferers. Hier war deutlich erkennbar, dass die systemische Strukturaufstellung die klassische Managementberatung sehr gut ergänzt. Die Mehrschichtigkeit und Komplexität der Problemstellung konnte mithilfe der Systemstrukturaufstellung ergründet und damit besser verstanden werden. Ergänzt durch die dann ersichtlich notwendige Beratung und begleitet durch einen Coachingprozess konnte die Managerin daraufhin den Transformationsprozess erfolgreich umsetzen. Mit dem Reutlinger Systemisches Management Lab und der Anschlussfähigkeit unseres Konzeptes wollen wir den Managern und Managerinnen den Zugang zu dieser systemischen Welt vereinfachen. Damit leisten wir einen Beitrag zur weiteren Akzeptanz und Diffusion des systemischen Wissens und der systemischen Strukturaufstellung im Management.



PROF. DR. CARMEN FINCKH
lehrt an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Als systemische Managementberaterin begleitet sie Transformationsprozesse von Unternehmen und Veränderungsprozesse von Führungskräften in Form von Supervision, Beratung, Coaching und Training. Sie ist infosyon-zertifizierte, professionelle Aufstellerin.
carmen.finckh@reutlingen-uiniversity.de



PROF. DR. KERSTIN REICH
wurde an die Fakultät Technik der Hochschule Reutlingen, Studiengang International Project Engineering, berufen und setzt prototypische Aufstellungen in der Lehre und Trainings ein. Sie berät Führungskräfte in ihren Strategieprozessen unterstützt durch systemische Aufstellungsarbeit.

Kerstin.Reich@Reutlingen-University.de



BUSINESS CASE STUDIES 2.0

Systemische Aufstellung als interaktives Element an der Hochschule Reutlingen

An Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist der Praxisbezug sehr wichtig. Wie schaffen wir es, Studierenden theoretische Vorlesungsinhalte lebendiger und realitätsnäher zu vermitteln und gleichzeitig eine intensivere, nachhaltigere Lernerfahrung zu verschaffen?

Von Kerstin Reich und Carmen Finckh

Um das Interesse der Studierenden an der Auseinandersetzung mit den Inhalten im Unterricht zu steigern und möglichst viele Studierende aktiv einzubeziehen, braucht es neue Wege. Hier kommt die systemische Aufstellung (Systemic Constellation) als eine für den Hochschulkontext innovative Methode ins Spiel. Über Systemic Constellation können Inhalte über das visuelle, kinästhetische und auditive Repräsentationssystem verankert werden. Oder nach Konfuzius:

*„Sage es mir, und ich vergesse es.
Zeige es mir, und ich erinnere mich.
Lass es mich tun, und ich behalte es.“*

Über die repräsentative Wahrnehmung können nun Inhalte erlebt werden, die vorher nur vorgetragen wurden. Prototypische Aufstellungen (eine Fragestellung wird aufgestellt, die für eine Vielzahl von Personen interessant ist) können im Vorlesungskontext eingesetzt werden, um zum

Beispiel Fallstudien oder auch (Management-)Modelle einmal anders vorzustellen. Mit dieser Methode können gelernte, theoretische Inhalte mit persönlichen, körperlichen Erfahrungen zusammengebracht werden. Damit wird erreicht, dass auch unterschwellige Faktoren, die oftmals in der Bearbeitung einer Fallstudie von den Studierenden nicht entdeckt beziehungsweise einbezogen werden, in den Lösungsvorschlag einfließen. Und es sind genau diese Faktoren, die anschließend in der Praxis über Erfolg oder Nichterfolg eines Projektes entscheiden.

Klassisch versus systemisch

Erste Experimente mit Systemic Constellation in der Lehre fanden in den letzten zwei Jahren in verschiedenen Fächern an der Hochschule Reutlingen sowohl in der Fakultät Technik als auch in der Fakultät ESB Business School statt und wurden bei Bachelor- und Masterstudierenden durchgeführt. Dabei wurden die Fallstudien sowohl „klassisch“



durch Teamarbeit wie auch durch systemische Aufstellung behandelt. Die gesamte Systemic Constellation Arbeit fand offen statt, das heißt, die Studierenden wussten, wen sie repräsentierten. Die Studierenden verglichen und bewerteten anschließend die Ergebnisse aus beiden Bearbeitungen. Bei den Bachelorstudierenden wurden fast ausschließlich die Lösungen aus der Aufstellung als „wahrscheinlich erfolgreicher“ und „umsetzbarer“ betrachtet. Auch wurden in allen Aufstellungen mehr Stakeholder entdeckt als bei der schriftlichen Ausarbeitung, die aus Sicht der Studierenden einen wichtigen respektive sehr wichtigen Teil der Lösung wären, beziehungsweise Stakeholder wurden in ihrer Wichtigkeit anders eingeschätzt.

Bei der Auswertung kamen Aussagen wie:

- „Wir sind auf Ideen gekommen, die wir vorher nicht hatten.“
- „Wir haben mehr Elemente in Betracht gezogen.“
- „Die Hauptgruppe, die wir in Systemic Constellation lokalisiert hatten, spielte bei unserer klassischen Bearbeitung keine Rolle.“
- „Viele neue Möglichkeiten entdeckt, an die ich nicht gedacht habe.“
- „Die Lösungen sind viel besser, als was wir vorher erarbeitet haben.“

Als positiven Nebeneffekt war bei den Bachelorstudierenden zu beobachten, dass die Teilnahme am Unterricht durch die Studierenden, die eine Repräsentation übernommen hatten, signifikant stieg. Zuerst wurden aus der Repräsentation her-

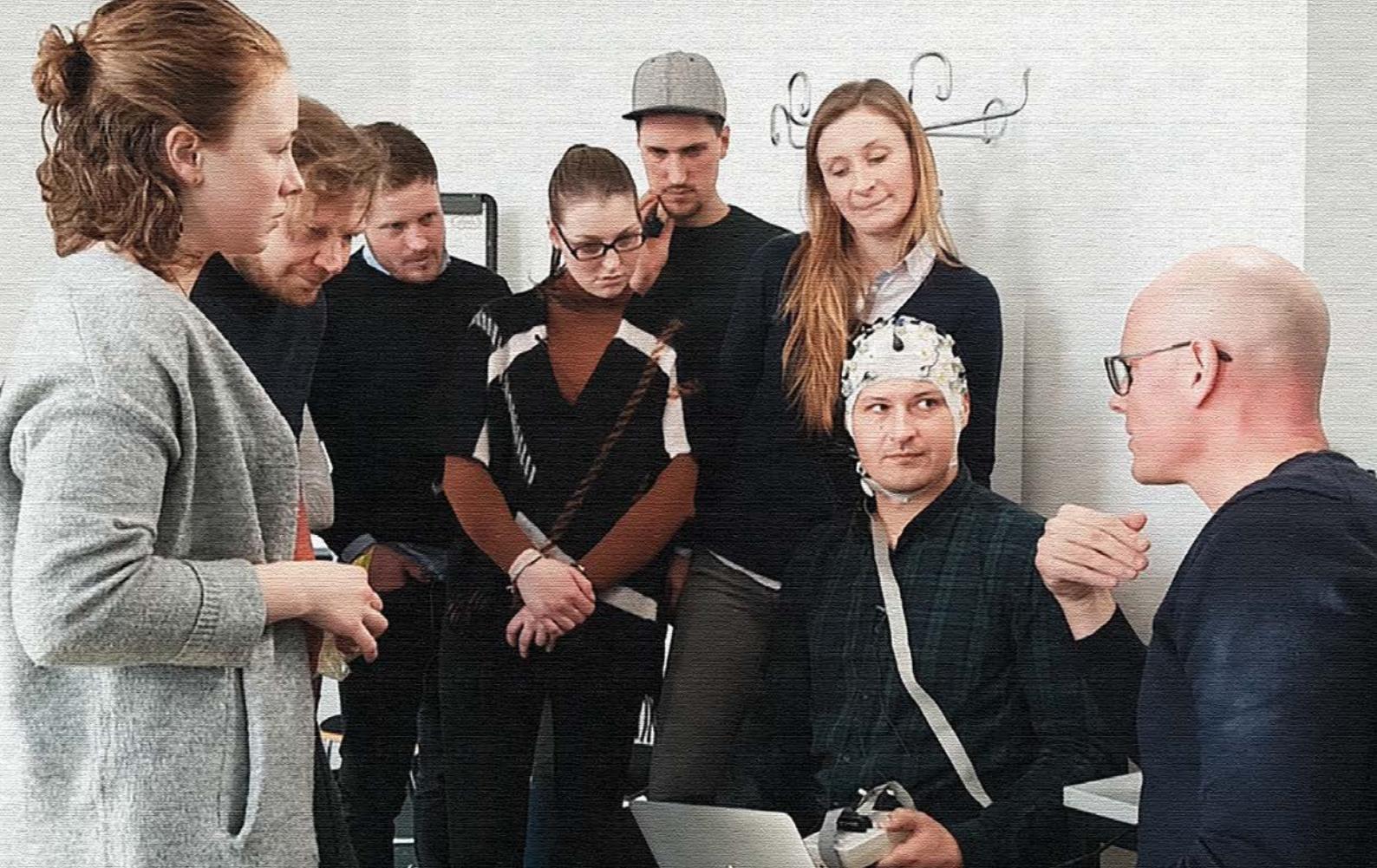
aus noch weitere Informationen im Nachgespräch geliefert, diese Mitarbeit zog sich aber auch durch die anschließende Vorlesung fort.

Bei den Masterstudierenden wurden ähnliche Vorschläge präsentiert, aber Ergebnisse aus der Aufstellung erzeugten einen tieferen Detaillierungsgrad und schienen bei den Studierenden eine höhere Identifikation mit den Lösungsansätzen hervorzurufen.

Bedenken werden ausgeräumt

Eine weitere wichtige Erkenntnis war, dass ein Risiko der „vorschnellen“ Ablehnung der Methode durch Studierende gegeben ist. Die repräsentative Wahrnehmung ist für Studierende zunächst sehr schwierig gedanklich nachzuvollziehen, wenn nicht selbst erlebt. Sobald sich aber Studierende auf das „Experiment“ eingelassen hatten, verschwanden in der Regel die Bedenken. Es scheint, dass eine vorbereitende Einführung in das Thema, belegt durch eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien zur Wirksamkeit, Widerstände minimiert. Eine andere Vorgehensweise ist, die systemische Aufstellung als Experiment einzuläuten, ohne die Methode im Vorfeld zu beschreiben.

Durch die eine oder andere studentische Aussage („würde die Methode gerne in meinem Privatleben mal anwenden“) lässt sich erkennen, dass diese Methode auch über das Studium hinaus Anwendung in der Praxis finden wird, denn sie befähigt, alternative Lösungsmöglichkeiten zu erkennen. Durch die geschärzte Wahrnehmung von (versteckten) Beziehungen werden kompetenter und praxisnähere Absolventinnen und Absolventen ausgebildet.



GEISTESBLITZE SICHTBAR MACHEN

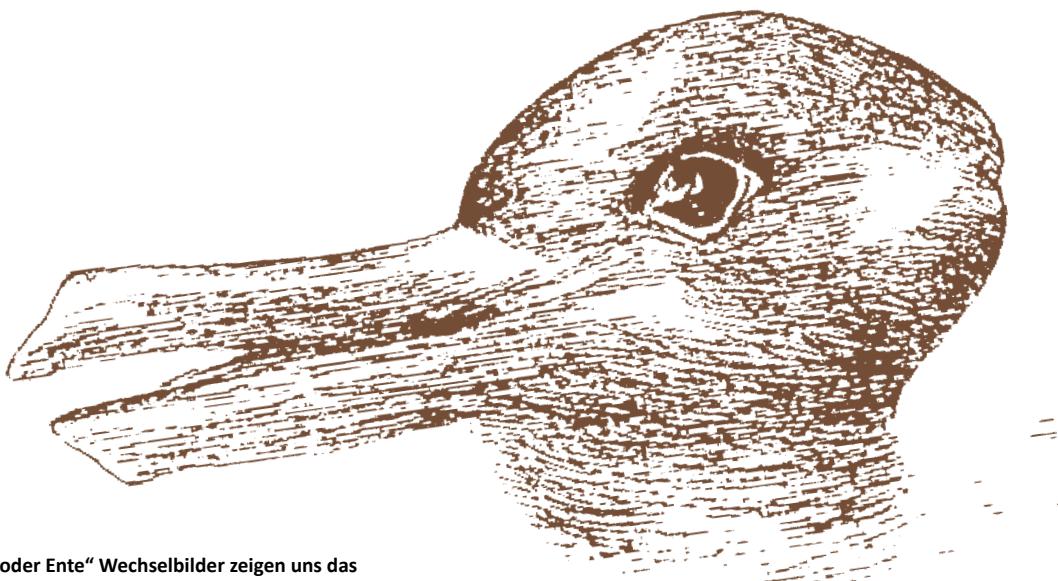
Studie zur Erfassung von Aha-Erlebnissen in Erkundungsaufstellungen mithilfe von Frequenzmessungen der Gehirnwellen (EEG)

Von Denis Pijetlovic

Die Erkundungsaufstellung, wie wir sie für Forschung und Lehre praktizieren, ist eine erstaunliche Erkenntnismethode. Immer wieder berichten Teilnehmer und Teilnehmerinnen, dass sie Aha-Erlebnisse in Form von überraschenden Ideen, neuen Einfällen und Einsichten haben. Das Neue, etwas das vorher noch nicht da war, findet seinen Weg in das Denken – es macht plötzlich ‚klick‘ im Kopf und eine weitere Perspektive stellt sich ein. Es scheint ganz so zu sein, als ob Erkundungsaufstellungen kognitive Rahmenbedingungen schaffen, die das Auslösen von Aha-Erlebnissen begünstigen. Wenn allerdings Erkundungsaufstellungen mentale Aha-Erlebnisse im Denken auslösen, dann sollte ein solches Ereignis auch kognitiv im Gehirn eine Spur hinterlassen und festzustellen sein.

Forschungsprojekt SystemAHA – Kippbilder als Referenzmuster

Genau dieses Phänomen soll im Forschungsprojekt SystemAHA an der Universität Bremen näher untersucht werden: Können Geistesblitze in Form von Aha-Erlebnissen, die durch Erkundungsaufstellungen bei Anliegengeber*innen zustande gekommen sind, auch nachweislich in Form von Gehirnwellenfrequenzen (EEG) erfasst werden? Mit der Elektroenzephalografie (EEG) lassen sich Gehirnwellenfrequenzen während eines Aha-Erlebnisses messen. Damit dies in einer Erkundungsaufstellung erfolgen kann, muss vorher nachvollziehbar sein, nach welchen Frequenzmustern genau gesucht werden soll. Daher wird zuerst ein Referenzmuster der Gehirnwellenfrequenz (EEG) für ein individuelles Aha-Erlebnis benötigt. Aus der



„Hase oder Ente“ Wechselbilder zeigen uns das Wahrnehmung subjektiv ist und je nach Perspektive wechseln kann

Kognitionspsychologie wissen wir, dass das Gehirn als selbstorganisiertes System die Tendenz hat, an stabilen Mustern festzuhalten. Diese Systemträchtigkeit ist auch unter dem Begriff Hysterese bekannt. Betrachtet man die Abbildung 1.0 (die meisten werden sie kennen), so wird das Gehirn relativ lange entweder beim Bild der Ente oder des Hasen festhalten, bevor es das jeweils andere erkennt. Dieser Moment des Wechsels einer Perspektive erfordert für das Gehirn einen höheren Energieverbrauch und lässt sich mithilfe einer EEG-Messung abbilden. Ist also ein Proband an ein EEG-System angeschlossen und werden ihm mehrere dieser Kippbilder vorgelegt, um jeweils den Moment des Perspektivwechsels (den wir als Aha-Erlebnis definieren) zu erfassen, können wir aus der Gehirnwellenaktivität ein Referenzmuster ableiten.

Aha-Moment in der Erkundungsaufstellung

Anschließend erfolgt eine Erkundungsaufstellung, bei der der Proband erneut mit einem EEG-System verbunden ist. Jedes Mal, wenn der Proband in der Erkundungsaufstellung ein Aha-Erlebnis bei sich wahrnimmt, hält er diesen Moment mit einem „Klicker“ fest. Im Anschluss werden die jeweiligen Gehirnwellenaktivitäten der Klick-Momente mit dem vorher abgeleiteten Referenzmuster verglichen. Somit lässt sich genau feststellen, in welcher Sequenz in der Erkundungsaufstellung es nachweislich einen Aha-Moment gab.

Ergebnisse der ersten Vorstudie

Am 26.02.2018 fanden an der Uni Bremen in Kooperation mit Prof. Dr. Stefan Schneider, Leiter des EEG-Labors der Sporthochschule Köln, erste EEG-Messungen in Erkun-

dungsaufstellungen statt. Im Herbst 2020 werden weitere EEG-Messungen erfolgen. Geleitet werden die Aufstellungen von Prof. Dr. Georg Müller-Christ. Interessenten können sich schon jetzt gerne bei Denis Pijetlovic am Lehrstuhl für Nachhaltiges Management melden. Weitere Informationen und Hintergründe zu der SystemAHA Studie können in der Dissertationsschrift „Das Potenzial der Pflege-Robotik für Wirtschaft und Gesellschaft – Eine systemische Erkundungsforschung“ von Denis Pijetlovic nachgelesen werden, die im 1. Quartal 2020 veröffentlicht wird. ■

www.uni-bremen.de/nm

Quellen:

- Müller-Christ, G. / Pijetlovic, D. (2018): *Komplexe Systeme lesen. Das Potenzial von Systemaufstellungen für Wissenschaft und Praxis.* SpringerGabler Verlag
- Beeman, M. / Kounios, J. (2015): *Das Aha-Erlebnis. Wie plötzlich Einsichten entstehen und wie wir sie erfolgreich nutzen.* Deutsche Verlags-Anstalt



DENIS PIJETLOVIC

ist Wirtschaftspsychologe und lehrt seit 2015 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bremen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft im Fachgebiet Nachhaltiges Management. Seine Forschungsschwerpunkte sind Management von Komplexität, Mensch-Maschinen-Interaktion und Erkundungsaufstellungen.



QUALITÄT VON ORGANISATIONSAUFSTELLUNG

Kaum eine andere Methode ist so wirksam wie die Organisationsaufstellung. Aber: so wie Profi-Instrumente in der sicheren Hand eines Herzchirurgen wahre Wunder vollbringen, können die gleichen Werkzeuge Verletzungen erzeugen, wenn sie unseriös verwendet werden.

Von Romy Gerhard, HRnet Development AG, Zürich

Selbst in hochkomplexen Situationen sind mit Organisationsaufstellungen relevante Entwicklungstendenzen erkennbar. Zielgerichtete Vorgehensweisen werden simulierbar, was innovative Lösungen möglich macht und Entscheidungsfindungen enorm erleichtern kann. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Aufstellungsleitung ihr Handwerk beherrscht, eine achtsame Haltung vertritt und sich ihrer Rolle 100%ig bewusst ist.

Bei Aufstellungen im Organisationskontext ist unbedingt darauf zu achten, dass die Aufstellungsleitung sich im professionellen Feld der Wirtschaft sicher zu bewegen weiß. Größere Organisationen funktionieren nach ganz anderen Gesetzmäßigkeiten als beispielsweise Familien. Praktiken aus der Familienaufstellung haben in Organisationen nichts verloren.

Die Aufstellungsleitung dient der Organisation und stärkt den Auftraggeber. Sie übernimmt die Verantwortung für die Durchführung von professionellen Aufstellungen und entsprechender Prozessbegleitung. Sie grenzt sich bei klassischen Beraterfallen sauber ab, um keinesfalls anmassend

oder gar manipulativ zu wirken. Um dies sicher zu stellen, und das Handwerk der Organisationsaufstellung in allen Facetten zu erlernen, ist eine fundierte, praxisbezogene Weiterbildung unabdingbar.

Auszug aus dem HRM-Dossier Organisationsaufstellung: Qualitätsmerkmale zertifizierter Aufsteller

Anerkannte Verbände stellen Qualitätskriterien für solide Aufstellungsarbeit auf und überprüfen ihre Mitglieder und angeschlossenen Schulen laufend. Der internationale Verband Infosyon definiert den Qualitätsstandard, die persönlichen Voraussetzungen sowie die Haltung und grundlegende Verhaltensweisen für zertifizierte Professionals anhand folgender Schwerpunkte:

- Aus- und Weiterbildung.
- Fertigkeiten und Methodenkompetenz für das Leiten einer System-Aufstellung.
- Einhalten des Verhaltenskodex in der Arbeit mit System-Aufstellungen und bei der eigenen Vorbereitung auf die System-Aufstellung.

Wie finde ich einen guten Aufsteller?

In der Praxis funktioniert es meist so, dass bewährte Aufstellungsleiter per Mund-zu-Mund-Propaganda weiter empfohlen werden. Um einen breiteren Überblick über erfahrene und solide ausgebildete Aufsteller zu bekommen, lohnt sich ein Blick in die Zertifizierungsregister der international und national wirkenden Verbände. Im deutschsprachigen Raum sind dies:

- Infosyon – das internationale Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten.
- DGFS – die deutsche Gesellschaft für Systemaufstellung.
- Öfs – Österreichisches Forum Systemaufstellungen.



ROMY GERHARD

ist CEO der HRnet Development AG und Autorin des HRM-Dossiers Organisationsaufstellung. Sie ist Master-Trainerin bei Infosyon und Mitglied des Qualitätsremiums, welches international die Kompetenzen für Zertifizierungen von Organisationsaufstellern und OA-Weiterbildungen prüft.
www.hrnet.ch | www.infosyon.com

Von seriösen Aufstellern ist zu erwarten, dass sie bereitwillig Auskunft geben über ihren CV, ihren Berufs- und Erfahrungshintergrund und ihre Aufstellungsausbildung und -praxis. Bei jeglicher Unsicherheit empfiehlt es sich, die ausgewählte Aufstellungsleitung beispielsweise anlässlich eines Schnupperanlasses persönlich zu erleben oder sich zumindest bei Referenzpersonen zu erkundigen. Nicht zuletzt sind ein stimmiges Bauchgefühl und das Vertrauen, die passende Person gefunden zu haben, ernst zu nehmende Faktoren und Indizien für die richtige Wahl.

Eine detaillierte Aufstellung der Qualitätsmerkmale und Kennzeichen von seriösen Weiterbildungen sind hier einzusehen: www.spektramedia.ch/qr-188



Organisationsaufstellung
SPEKTRAMedia, Zürich, 2014
ISBN 978-3-906067-05-6

Angebote von HRnet Development AG

Massgeschneiderte Organisationsaufstellung

- Wir finden für Sie die perfekt passende Aufstellungsleitung, in A, CH, D und I
- HRnet stellt den Prozess sicher, bei Bedarf auch mit mehreren Beratern
- Sie erhalten beste Qualität – mit Zufriedenheitsgarantie

Firmeninterne Workshops

- Zu Executive-Themen (Vision, Strategie, Organisation, ...)
- Bei Entwicklungsfragen zu Kultur, Leadership und Change Management
- Beim Empowerment von Mitarbeitenden, hin zur Selbstorganisation

Öffentliche Seminare

- Lehrgang Organisationsaufstellung für Manager, Berater und Coaches
- Aufstellungsseminare zu spezifischen Themen im beruflichen Kontext
- Zertifiziertes modulares Fortbildungscurriculum bei Infosyon
- Internationale Anerkennungsmöglichkeit Ihrer erworbenen Kompetenzen



Einige Kundenstimmen

„Organisationsaufstellung verstehe ich als effiziente Managementmethode, welche die Tiefenstruktur von Systemen rasch erkennbar macht. Wie kein anderes Analyseinstrument, spiegelt die Organisationsaufstellung eine aktuelle Situation und deren Dynamik wieder, zeigt Entwicklungstendenzen auf und macht Optimierungspotenzial deutlich.“

Wayland Bigler, CEO/Direktorin der Sozialversicherung SVA, Aarau

„Wir befanden uns in einer total verfahrenen Verhandlungssituation. Alles war blockiert, die Transaktion drohte zu scheitern. Dank der Aufstellung der Akteure und des bisherigen Prozesses konnten die Gründe der Blockade geklärt und ein möglicher Weg zur Überwindung gefunden werden. Das Vorgehen führte zum Erfolg, die Transaktion kam wie gewünscht zustande.“

Uli Rubner, Unternehmerin, Beraterin und Interims-Managerin, Zürich

„Die von HRnet aufgebotenen hochkarätigen Dozenten haben mir in grosser Vielfalt Wissen und Methoden vermittelt und somit meinen Horizont enorm erweitert. Das konstruktive, wertschätzende Feedback und die für mich passende hohe Ethik von Romy Gerhard runden die Ausbildung ab – die ich sehr sehr gerne weiterempfehle.“

Christine Traut, Senior Kundenberaterin Private Banking International bei VP Bank AG, Vaduz

„Das Seminar ‚Organisationsaufstellungen‘ war für mich eine geniale Erfahrung. Es war faszinierend zu erleben, wie einige Herausforderungen in meinem technisch orientierten Geschäft mittels Aufstellungsmethodik unerwartet einfach und nachhaltig gelöst werden konnten.“

Frédéric Beer, Leiter Instandhaltung Kraftwerke bei SBB AG, Bern

Mit Systemaufstellungen

UNSICHTBARE HINDERNISSE

erkennen

Viele Firmen und Branchen fahren „Volle Kraft voraus“. Doch unter der Wasseroberfläche lauern unsichtbare Gefahren und Hindernisse. Durch Systemaufstellungen wird das Verborgene des Eisberges sichtbar. Branchengegebenheiten, Unternehmenspositionierung und nachhaltiges Wirtschaften können dann vorausschauend verknüpft werden.

Von Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen, Peter Klein, Sigrid Limberg-Strohmaier, Integral Systemics

Die Methode der Familienaufstellung ist in aller Munde, wenn es darum geht, unsichtbare Hindernisse in persönlichen Beziehungen zu erkennen und zu lösen. Jetzt haben auch die Unternehmen Organisationsaufstellungen als „Unterwasser-Forschungs-Methode“ entdeckt. Mit Hilfe dieser Methode kann die aktuelle Situation eines Unternehmens abgebildet werden. Verborgene Wirkungen werden sichtbar und die Firma kann eine sinnvolle und sichere Route im Markt festlegen sowie möglichen Gefahren gegensteuern. Gerade die Nachhaltigkeit vermag damit ihren Platz im Unternehmen zu finden.

Nachhaltigkeit ist mehr als nur Öko-Effizienz

Wo steht die Nachhaltigkeit im Unternehmen wirklich? Die häufigste Antwort von Experten auf diese Frage lautet: neben dem Gewinn! Das impliziert die übliche Vorstellung: Wer sich nachhaltiger verhält, wird zugleich erfolgreicher. Genaueres Hinsehen ergibt jedoch ein anderes Bild: In der Wirtschaftswelt steht neben dem Gewinn häufig nur ein Teilaspekt der Nachhaltigkeit – die Öko-Effizienz (Rohstoffe und Energie sparen senkt die Kosten!). Eine deutliche Reduzierung der Umweltbelastung durch eine absolute Verringerung des Ressourcenverbrauchs und der Emission lässt sich jedoch kaum beobachten. Und wie steht es mit der Nachhaltigkeit im Personalwesen? Warum reden wir so viel von Burnout und Resilienz? Wo steht die Nachhaltigkeit heute wirklich? Folgende Antwort ergab sich aus verschiedenen Aufstellungen einer Forschungsreihe an der Universität Bremen.

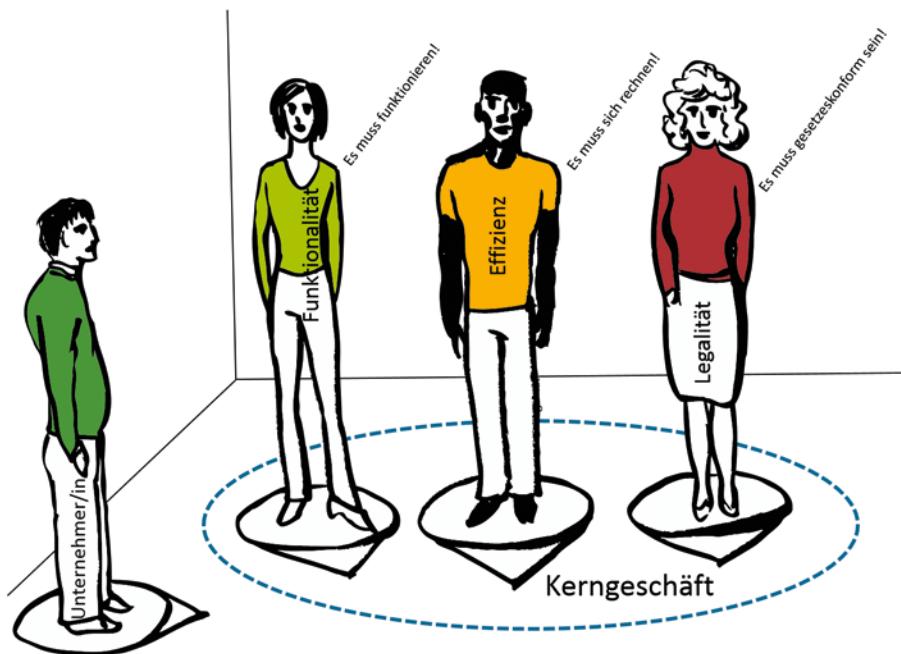


Abbildung 1: prototypische Aufstellung im Rahmen einer Forschungsreihe an der Universität Bremen

Aufstellung Teil 1

Die „Welt des Unternehmens“ basiert zunächst auf den beiden Prämissen **Funktionalität** und **Effizienz**: „Es muss funktionieren und es muss sich rechnen.“ Um diese Vorstellung systemisch zu visualisieren, werden Stellvertreter/innen für den **UNTERNEHMER/IN**, für **FUNKTIONALITÄT** und **EFFIZIENZ** aufgestellt.

FUNKTIONALITÄT und **EFFIZIENZ** beäugen sich kritisch. Sie stehen in einem Spannungsfeld zueinander: Eine kostengünstige Lösung geht zuweilen auf Kosten der **FUNKTIONALITÄT**. Als dritte Prämisse kommt die **LEGALITÄT** hinzu: „Jedes Handeln muss gesetzeskonform sein.“ Die **LEGALITÄT** löst Reaktionen aus: Unbehagen bei der **EFFIZIENZ**. Die Umsetzung neuer Gesetze ist oft mit Kosten verbunden. Dies lässt die **FUNKTIONALITÄT** unruhig werden. Sie befürchtet Einsparungen auf ihre Kosten.

Neue Perspektiven durch Systemaufstellungen

Wie das Fallbeispiel zeigt, kann eine Aufstellung Wirkungen sichtbar und nachvollziehbar machen. Eine Art Raumsprache bildet verborgene Zusammenhänge ab und macht sie erlebbar. Wenn Menschen über Beziehungen sprechen, wenden sie häufig eine Raumsprache an: „Wie stehst Du dazu?“ – „Das liegt mir fern.“ – „Er stärkt mir den Rücken!“. Tatsächlich haben wir auch räumliche Bilder im Kopf, wenn wir das Geschehen in Organisationen beschreiben. Organisationen sind wie Eisberge: Nur wenige Prozent des Geschehens sind über der Wasserlinie sichtbar, das meiste findet in der Tiefe statt und ist von außen nicht ersichtlich. So manche Titanic-Berater/innen sind schon mit ihren Wertes- und Verantwortungsdampfern untergegangen. Verborgene

Widerstände unter der Wasserlinie haben ihre Schiffe sozusagen auflaufen lassen. Für CSR und Nachhaltigkeit heißt das: Wie deckt man versteckte Hindernisse auf und wie gelangt man an die verdeckten Kernprozesse und an tiefgreifende Lösungsstrategien?

Systemaufstellungen sind eine sehr wirkungsvolle Methode, um den unteren Teil des Eisberges sichtbar zu machen. Viele Führungskräfte sind immer wieder erstaunt, wie realistisch und wie hilfreich die Bilder über ihr Unternehmen sind, die durch Aufstellungen entstehen. Wie Aufstellungen funktionieren, lässt sich am besten in zwei Stufen erklären:

Raum für innovative Lösungen schaffen

Menschen stehen im Raum für die Elemente eines Systems (z. B. Unternehmen, Effizienz, Nachhaltigkeit). Sie agieren miteinander oder gegeneinander nach ihren subjektiven Vorstellungen (Landkarten) zur Nachhaltigkeit. Ein intensiver Dialogprozess kommt in Gang. In den Köpfen der Beteiligten entsteht Raum für Assoziationen und Bilder, die neue Wege und Lösungen aufzeigen.

Den verborgenen Kernprozess erfassen

Es war eine der erstaunlichsten Erkenntnisse in der Geschichte der Aufstellungsarbeit, dass die Stellvertreter/innen (Repräsentant/innen) in Aufstellungen anfangen, Wahrnehmungen zu äußern, die sehr gut zu den Elementen passen, die sie repräsentieren. Das System fängt im wahrsten Sinne des Wortes an zu sprechen. Mit Hilfe von Aufstellungsleiter/innen können die Tiefenstruktur des Eisberges der Organisation und die Kernprozesse realitätsnah in Worte übersetzt werden. Das Aufstellungsbeispiel verdeutlicht dies eindrücklich:

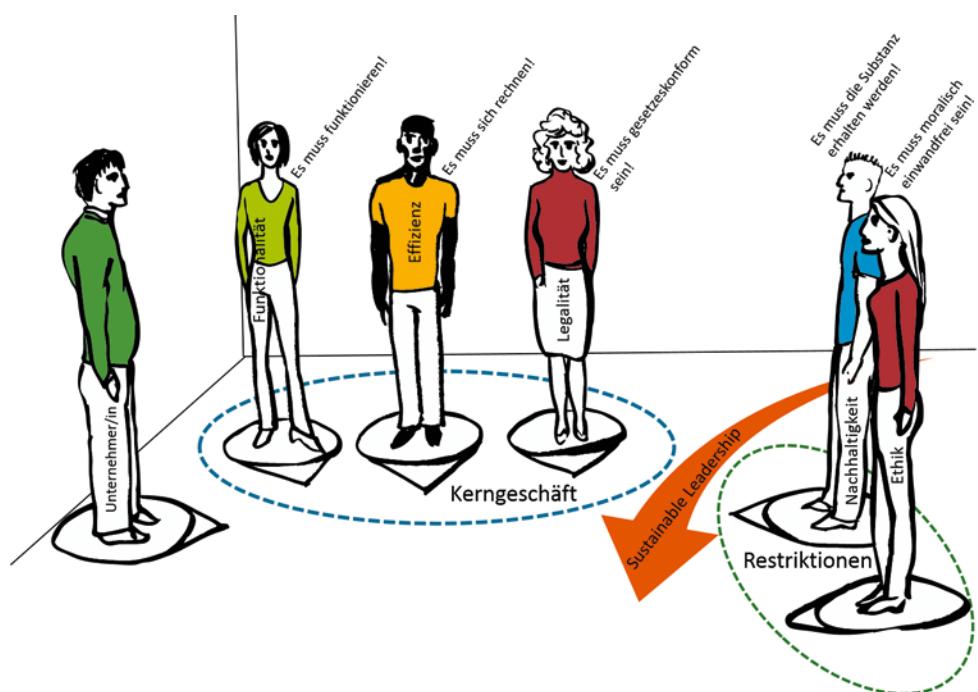


Abbildung 2: Schlussbild der Aufstellung mit stimmiger Platzierung

Aufstellung Teil 2

Nachdem die Ethik einen Platz mit Abstand zum Kerngeschäft bekommen hat, suchen wir einen guten Platz für die Nachhaltigkeit. Sie wird zunächst hinter der Effizienz positioniert. Dadurch wird die Nachhaltigkeit zur Öko-Effizienz umdefiniert. Das macht sie klein. Auch neben der Funktionalität fühlt sie sich nicht wohl, denn die Funktionalität fürchtet eine Veränderung der Routine. Die Legalität geht mit der Nachhaltigkeit an der Seite beinahe in die Knie. Sie fühlt sich dem nicht gewachsen. Erst neben der Ethik findet die Nachhaltigkeit einen guten Platz. Kein Wunder – diese beiden Prinzipien haben ganz klar miteinander zu tun, sind aber jede für sich eigenständig. Im Schlussbild stehen das Kerngeschäft (Funktionalität, Effizienz, Legalität) auf der einen Seite, Nachhaltigkeit und Ethik mit Abstand auf der anderen Seite. Die Unternehmer/in steht so, dass sie alles im Blick hat und seinen/ihren Fokus je nach Bedarf ausrichten kann. Als interessante Frage bleibt, wofür die Lücke steht, die sich zwischen den gegenüberstehenden Beteiligten gebildet hat. Sie steht für die Anforderungen an die Unternehmen: im Kerngeschäft zwar zu konkurrieren, aber beim Thema Nachhaltigkeit zu kooperieren. Sustainable Leadership könnte als neue Kompetenz diese Lücke schließen.

Es gibt mittlerweile hinreichend Forschungsergebnisse über den Nutzen von Aufstellungen. Quantenphysik, Spiegelneuronen, morphogenetische Felder und die Bewusstseinsforschung liefern erste Erklärungen für ein Phänomen, welches jetzt auch die Managementwelt neu bewegt. In einer aktuellen wissenschaftlichen Studie an der Universität

Heidelberg wurden Studien zu Aufstellungen verglichen und in einem Experiment festgestellt, dass die Erkenntnisse aus Aufstellungen sehr viel länger wirken, als bei vergleichbaren Methoden.

Stimmen zur Systemaufstellung von Organisationen

Katharina Ettinger, Senior Consultant, Siemens AG

Das Außergewöhnliche an systemischen Aufstellungen ist, dass komplexe Systeme sichtbar und erlebbar gemacht werden können. Auf der Basis können Lösungsansätze gefunden werden, welche man sich so oft nicht hätte erdenken können. Mich fasziniert besonders wie vielseitig die Methode auch im Business verwendet werden kann, z.B. im Rahmen von Marktanalyse, Produktanforderungen, Projektmanagement, Innovation, Fehleranalyse, Prozessabläufe und vieles mehr.

Karl Geyer, Kriminaldirektor der Kripo Nürnberg

„Obwohl ich noch keine praktische Erfahrung mit der Methode der Organisationsaufstellung hatte, muss ich gestehen, dass das gezeigte Rollenverhalten der Teilnehmer in geradezu frappierender, manchmal auch bedrückender Weise ein Spiegelbild der realen, zumindest subjektiv so erlebten Situation wiedergegeben hat. Die offenkundig gewordenen vielfältigen Wechselbeziehungen bieten einen erfolgversprechenden Ansatz für kommunikative und partizipative Problemlösungsansätze.“

Dr. Reinhold Gruner, Produktionsleiter Amersham/General Electric

„Durch die Erkenntnisse der Organisationsaufstellung hat sich die Dynamik im Team positiv entwickelt. Die Zusammenarbeit in der Gruppe hat sich danach deutlich verbessert.“

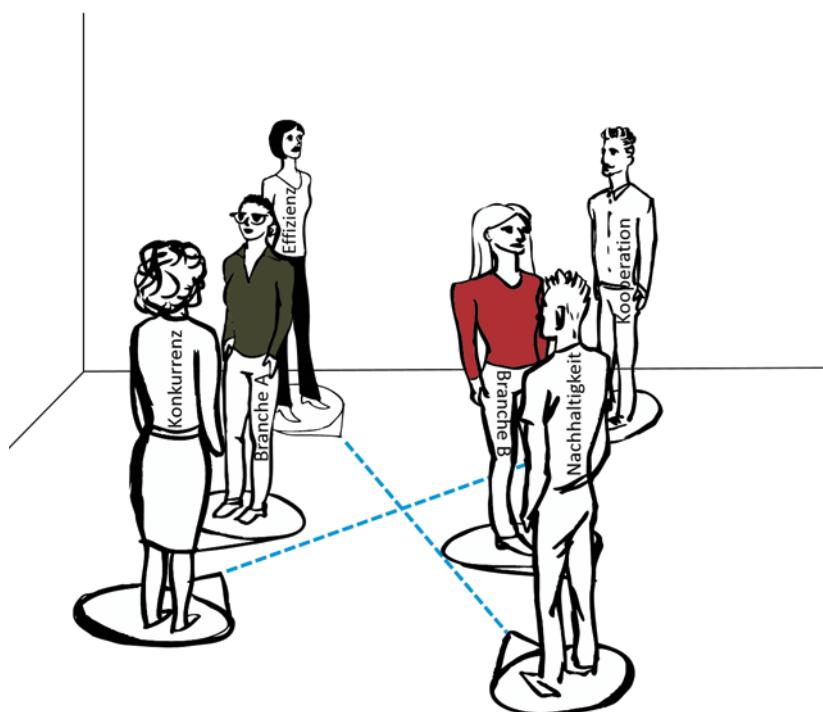


Abbildung 3: Forschungsaufstellungen mit Spannungspolen

Zudem konnte die Fähigkeit der Teilnehmer/innen deutlich verbessert werden, sich in Systemen und ihren Beziehungen zu erleben (Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen. Carl Auer Verlag Heidelberg). Aus unserer eigenen Praxis in Beratung und Forschung sind wir davon überzeugt: Es gibt keine andere Methode, die in so kurzer Zeit – 60 bis 90 Minuten – so viele Informationen aus der Tiefe von Unternehmen hervorholt.

Den Zustand einer Branche analysieren

Man kann auch ganze Branchen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Nachhaltigkeit aufstellen. Jede Branche lebt in der Grundspannung von Konkurrenz versus Kooperation wie auch Nachhaltigkeit versus Effizienz. In sogenannten Dilemma-Aufstellungen wird der Platz gesucht, den die Branche in diesem Spannungsfeld derzeit hat. Was passiert, wenn das im Alltag unsichtbare Ethos der Branche hinzukommt? Wie verändert sich das System, wenn Ressourcenknappheiten und technologischer Fortschritt auftauchen, oder sich der Druck erhöht? Die systemische Branchenanalyse kann zu ganz neuen Fragen und Hypothesen über das Entwicklungspotenzial der Branche führen, die sich aus üblichen Datenanalysen nie ergeben hätten. Interessant wäre zum Beispiel die gleichzeitige Analyse von Branchen, die in einer Wertschöpfungskette verbunden sind. Im Bild unten könnten etwa der Lebensmittelhandel und die Bio-Branche im Feld des Dilemmas stehen.

Spannungsfelder sind Normalität

Die Stärke der Methode der Systemaufstellung liegt darin, dass sie die ganz natürlichen Spannungsfelder von Unter-

nehmen und Branchen sichtbar und tatsächlich auch spürbar macht. Oft verstärkt Nachhaltigkeit die Spannungen und das macht sie in der Praxis manchmal unbeliebt. Aufstellungen erleichtern die Akzeptanz von Dilemmata und Spannungsfeldern und zeigen zuweilen eben auch richtig gute Lösungen für das Unternehmen auf. Systemaufstellungen ermöglichen ein schnelles Lernen, weil nicht nur der kognitive Wahrnehmungskanal geöffnet wird. Durch die Bilder kommen Intuition und Kreativität auf inspirierende Weise in Fluss. ■

PROF. DR. GEORG MÜLLER-CHRIST

lehrt an der Universität Bremen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft das Fachgebiet Nachhaltiges Management im Forschungszentrum Nachhaltigkeit.

www.mc-managementaufstellungen.de

PETER KLEIN

ist Integral-Systemic Coach Innere Form, gibt Ausbildungen in Wien, Nürnberg, Zürich und ist Vorstand im Bereich Forschung und Entwicklung bei infosyon. Klein beschäftigt sich mit Transformationsprozessen in Unternehmen und ist Autor diverser Fachpublikationen zur Aufstellungsarbeit.

www.infosyon.com

SIGRID LIMBERG-STROHMAIER

ist Coach und Lehrtrainerin für integral-systemische Beratung, Zendo-(Daishin-Zen) und Leiterin des Balance-Institut Nürnberg, das u.a. auf Coaching für Führungskräfte spezialisiert ist.

www.integral-systemics.com

Buch-Tipps



Peter Klein / Sigrid Limberg-Strohmaier
Das Aufstellungsbuch
 Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen
 250 Seiten, 23,90 Euro
 ISBN 978-3-99100-076-1



Georg Müller-Christ, Anna Katharina Liebscher (Hrsg.)
55 Gründe für mehr Nachhaltigkeit!
 Ein Projekt von Studierenden der Universität Bremen für eine Welt mit Zukunft.
 120 Seiten, 19,90 Euro
 ISBN 978-3-8487-0945-8



ACHTSAMKEIT

Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen

Angewandte Achtsamkeit kann die Aufstellungsarbeit unterstützen, denn sie bewirkt persönliches Wachstum: Sie verbessert die Selbstwahrnehmung, fördert (Selbst-)Führungskompetenzen und Beziehungsmanagement durch gestärkte emotionale Intelligenz. So ist sie erfolgswirksam.

Von Angelika Leisering

„Zwischen Reiz und Reaktion hat der Mensch die Freiheit zu wählen.“ (Covey, Die 7 Wege zur Effektivität), dieses Zitat verweist auf den Moment, in dem Veränderung möglich wird. Durch angewandte Achtsamkeit entsteht die Möglichkeit, genau diesen Moment wahrzunehmen; sie wirkt damit veränderungsinitierend. Angewandte Achtsamkeit wirkt auch unterstützend bei Systemaufstellungen. Unsere Beobachtung – als Systemaufsteller und auch als Weiterbildner im Systemaufstellen – zeigt, dass Kunden den Erfahrungsraum einer Aufstellung noch besser im Sinne der Zielsetzung nutzen können, wenn wir als Prozessbegleiter dazu einladen, sich auf den Moment des Innehalten besusst einzulassen. Aus diesen Momenten in Stille ergibt sich zum einen die Möglichkeit, dass das Wahrnehmen der eigenen (Körper-)Empfindungen und Beziehungen einen Qualitätssprung erfährt, und zum anderen, dass das Erforschen der Entwicklungsschritte auf einem neuen Niveau stattfinden kann. Es entsteht ein größerer Möglichkeitsraum für das Anliegen, für die gesamte Gruppe und auch für den Aufstellungsleiter.

Ganz praktisch bedeutet es, dass wir (mein Mann Wolf Maurer und ich) zu Beginn unserer Aufstellungstage, Trainings, Coachings und auch unserer Weiterbildungstage dazu einladen, einen Moment innezuhalten und die eigene Innenwelt zu erforschen. „Wie geht es Ihnen, in diesem Moment? Womit sind Ihre Gedanken gerade beschäftigt? Welche Signale gibt Ihnen Ihr Körper? Wie strömt Ihr Atem? Wie entspannt sind Sie in diesem Moment?“ – mögliche Fragen, um die Wahrnehmung des eigenen Körpers und des ganzen Selbst zu motivieren und auf diese Weise die Wahrnehmungsfähigkeit im Aufstellungsprozess gut vorzubereiten.

Sich selbst und die Gruppe spüren

Im Gruppensetting gehen wir nicht nur auf das Individuum ein, sondern auch auf die Gruppe. Mögliche Inspirationen

(immer situativ angepasst): „Sie sind nicht alleine hier, sondern gemeinsam mit den anderen Teilnehmern. Sie sind Teil einer Gruppe. Können Sie die anderen wahrnehmen? Manche sind dichter, andere weiter weg. Vielleicht können Sie sich in Ihrem inneren Bild sitzend sehen im Kreis der Teilnehmer? Oder: Wie nehmen Sie die anderen wahr? Wie nehmen Sie sich selbst wahr in Beziehung zu den anderen?“ Durch diese Innenweltreise motivieren wir also die Wahrnehmung des Einzelnen von sich selbst und zugleich die Wahrnehmung des Einzelnen als Teil der Gruppe, als Teil von etwas Größerem und dadurch auch die Wahrnehmung von Verbundenheit. Unserer Beobachtung nach wird dadurch die Kooperationsfähigkeit aktiviert und die Kooperationsbereitschaft gestärkt. Die Erweiterung des Blickwinkels macht neue Perspektiven und Handlungsoptionen für die Teilnehmer sichtbar, fühlbar, denkbar und machbar. Wir erleben durch diese Einstimmung ein verbessertes Sich-Einlassen-Können auf die repräsentierende Wahrnehmung im Aufstellungsprozess. Dies ergibt quasi eine Beschleunigung – und eine intensivierte Prozesstiefe, die die Ergebnisqualität unterstützt. Daher wirkt angewandte Achtsamkeit unseres Erlebens nach auch in Systemaufstellungen als Erfolgsfaktor.

Achtsamkeit ist nicht neu und momentan fast allgegenwärtig. Was hat es damit auf sich?

Achtsamkeit ist das Gegenstück zum „Autopiloten-Modus“, der gekennzeichnet ist von automatisierten Handlungsmustern. Kurz umrissen: Achtsamkeit ist ein bewusstes Wahrnehmungstraining. Achtsam wahrzunehmen meint, den gegenwärtigen Moment mit dem, was gerade geschieht, einfach zu beobachten – ohne den Wunsch, direkt zu bewerten, eine Entscheidung zu treffen oder zu handeln. Es ergibt sich ein Abstand zwischen Ereignis und automatischer Re-Aktion. Achtsamkeit wird deshalb vermehrt von

Organisationen entdeckt, die die positiven Wirkweisen von gestärkter Führung zum Wohle des Gesamtsystems nutzen wollen. Leadership ist in diesem Zusammenhang auch – und zuerst! – zu verstehen als das Führen von sich selbst. Durch das Praktizieren von Achtsamkeit werden zudem die im Geschäftsleben benötigten mikropolitischen Kompetenzen ausgebaut, so dass sowohl der Aufbau von Vertrauen als auch eine wertschätzende und zugleich zielführende Kommunikation erleichtert werden.

Wie verknüpfen sich die folgenden Beschreibungen mit Ihrem Verständnis von Aufstellungsarbeit? Was nehmen Sie wahr?

Im Moment des bewussten Innehaltens weitet sich das Empfinden für das eigene Selbst und über das eigene Ich hinaus. Es entsteht eine Beobachterperspektive, die eine erweiterte Wahrnehmung ermöglicht: Das eigene Erleben sowie das der anderen Beteiligten und auch die Gesamtsituation können betrachtet werden; eigene Bedürfnisse und Ziele, zudem auch die aller anderen Beteiligten können Berücksichtigung finden. Gesamtzusammenhänge können deutlicher hervortreten. Achtsamkeit ist demnach ein bewusstes Wahrnehmungstraining, durch das neue Perspektiven und Handlungsoptionen gewonnen werden können; dies führt zu einem achtsamen, reflektierten Agieren einschließlich achtsamer,

wertschätzender Kommunikation. Bewusstes Achtsamsein ermöglicht zudem, die drei Wahrnehmungskanäle Verstand (Kognition), Körper (Empfindung) und Gefühl (Emotion) differenziert zu erleben und deren individuelle Rezeptionsgeschwindigkeiten in einer Systemaufstellung zu erfahren und somit produktiv im Sinne des Veränderungsprozesses zu nutzen. Achtsamkeit, durch Sie als Coach, Trainer oder Führungskraft eingebracht, wird durch ihre Wirkweisen zum Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse, denn sie unterstützt gleichermaßen Sie als Aufstellungsleiter und Ihre externen/internen Kunden in jeder Form der Aufstellungsarbeit. ■

www.wirkungsreich.com



ANGELIKA LEISINGER, M.A.

ist Master Business Coaching und Change Management; Persönlichkeits- und Business-Trainerin und Gründerin der WirkungsreichAkademie. Es erfüllt sie mit Freude, Wachstumsimpulse und Veränderungsprozesse ihrer Kunden wirksam zu unterstützen und zu begleiten. Sie ist von infosyon zertifizierte Professional und anerkannte Systemaufstellerin und Weiterbildnerin (DGfS).



**Weiterbildungsbeginn:
25. September 2020**



Die **WirkungsreichAkademie** bietet Ihnen:

- Anerkannte Weiterbildung in Systemaufstellungen (DGfS); Beginn der nächsten Weiterbildung: 25. September 2020
- Regelmäßig offene Aufstellungstage für berufliche und private Themenstellungen
- Begleitung bei Entwicklungsprozessen von Individuen, Teams und Organisationen

Unser Beitrag:

- Implizites Wissen wird durch Systemaufstellungen bei uns sichtbar und erlebbar.
- Es entsteht Klarheit; neue Perspektiven für Selbst-Führung und Leadership werden erkennbar.
- Neue Handlungsoptionen für Entwicklung, Veränderung und Transformation werden deutlich und bieten Ihnen eine qualifizierte Basis für anstehende Entscheidungen.

Die **WirkungsreichAkademie** wird geführt von:

- **Angelika Leisering:** M.A. Business Coaching und Change Management, Coach, Trainerin; Gründerin
- **Wolf Maurer:** Diplom-Kaufmann, Coach, Trainer, Kompagnon und Mitautor von „Personen der Aufstellungsarbeit. Tools für systemisch Praktizierende“, M. Lockert, (Hrsg.).
- Beide sind wir infosyon-zertifizierte Professionals und Anerkannte Systemaufsteller und Weiterbildner (DGfS). Gemeinsam leiten wir die Anerkannte Weiterbildung in Systemaufstellungen (DGfS).

Sie erreichen uns:

+49 40 35 70 75 55 | info@wirkungsreich.com | Pappelallee 28 – 22089 Hamburg | www.wirkungsreich.com

„SOZIALES TRÄUMEN“

DAS UNBEWUSSTE IN DER ORGANISATION

Soziales Träumen ist eine Methode um kollektive, unbewusste Ängste, Wünsche und Konflikte in Institutionen zu erforschen und Organisationen mit ihrem – manchmal verlorengegangenen – Spirit zu verbinden.

Felix de Mendelssohn

Sozial Dreaming wird dem Londoner Organisationsberater W. Gordon Lawrence zugeschrieben, der es durch 2 Schlüsselergebnisse entdeckte.

Das erste war 1975, im Rahmen eines Forschungsprojekts der Wiederholungstraum eines Managers. Dieser träumte, dass er jeden Tag auf dem Weg in seine Arbeit durch einen Friedhof gehen musste. Egal, welche Route er einschlug, er kam immer wieder durch diesen Friedhof. Dazu befragt, bewegten sich seine Assoziationen um die finanzielle Krise seines Betriebs, und die große Sorge, dass das Unternehmen dem Bankrott nahe war. Seine Kollegen wollten dies nicht

methode, bei der sich eine Reihe von Menschen in einem vorgegebenen Rahmen ihre Träume mit der Absicht mitteilen, darin Verknüpfungen und Assoziationen zu ihrer sozialen Umwelt zu finden. Die Arbeit besteht darin, die Metaphern der Träume zu erschließen, um so deren vielfältige Bedeutung und ihren möglichen Sinn zu entdecken. Soziales Träumen unterscheidet sich von der therapeutischen Situation, als sie sich stets auf den jeweiligen sozialen Kontext beziehen und ihn erhellen, in dem der Träumer lebt – beispielsweise auf den Arbeitsplatz, die Familie und die Gesellschaft. Darin liegt die überraschende Entdeckung des Sozialen Träumens.

„Träume sind die Antworten von heute
auf die Fragen von morgen.“

(Edgar Cayce)

wahrnehmen. Er hatte das Gefühl, diese Angst ganz allein tragen zu müssen.

Das zweite war die Lektüre von Charlotte Beradt's Buch Das Dritte Reich des Traums. Beradts Traumsammlung beschrieb die Umwelt in der Hitlerzeit viel plastischer und genauer, als es im Alltag möglich war.

Ich träume, dass ich vorsichtshalber Russisch spreche (das ich gar nicht kann, außerdem spreche ich nicht im Schlaf), damit ich mich selbst nicht verstehe und damit mich niemand versteht, falls ich etwas vom Staat sage, denn das ist doch verboten und muss gemeldet werden.

TRAUM EINER PUTZFRAU IN BERLIN, SOMMER 1933

Lawrence erkannte, dass Träume nicht nur individuelle Konflikte enthalten, sie bringen auch die emotionalen Reaktionen auf ein Regime, auf ein politisches oder soziales System präzise und bewegend zur Darstellung.

Die Matrix einer Organisation

Darauf aufbauend begann er in den 1980er-Jahren mit „Social-Dreaming-Matrix“-Gruppen (Matrix, lateinisch, für Gebärmutter) zu arbeiten. Es entstand eine Aktionsforschungs-

Worum geht es im Unternehmen wirklich?

Aus meiner Erfahrung sind heute viele Organisationen nicht mehr bei der Sache, wenn es um ihre primäre Aufgabe geht. Bei Teamsupervisionen in Krankenhausabteilungen stellt sich z.B. heraus, dass Patienten nicht mehr optimal versorgt werden, weil dem Personal andere Dinge emotional wichtiger erscheinen. Das kann ein schwelender Autoritätskonflikt zwischen Oberarzt und Primär sein, der auf dem Rücken der Pfleger ausgetragen wird, oder ein heimliches Verhältnis zwischen Arzt und Oberschwester. Das Traummaterial in der Matrix zeigt diese Dinge auf, zwar oft auf symbolische Weise, die erst entschlüsselt werden muss, aber immer sehr greifbar und emotional aufgeladen. Aus meiner Sicht kann ich deshalb nur empfehlen, Soziales Träumen in das Repertoire der Organisationsberatung aufzunehmen.

FELIX DE MENDELSSOHN (†)

arbeitet und lehrt als Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker in Wien und Berlin. Nach Lehraufträgen an der Fachhochschule für Soziale Arbeit und am Max-Reinhardt-Seminar für Darstellende Künste ist er nun Dozent und emeritierter Vorstand der Abteilung für Psychoanalyse an der SFU (Sigmund-Freud University) Wien. Sein letztes Buch *Der Mann, der sein Leben einem Traum verdankte*, ist im Ecowin-Verlag erschienen.



MEIN VERMÖGEN, MEIN ERBE UND ICH

Vorfahren prägen den eigenen beruflichen Weg. Mit Systemaufstellungen kann man eigenes und geerbtes Potenzial unterscheiden sowie die Erfahrungen der Ahnen im Lauf der Unternehmensgeschichte erforschen.

Von Kristine Alex

Was haben meine Vorfahren erreicht, aufgebaut und erlebt? Wie schafften sie es, ein Unternehmen über drei Generationen zu erhalten und zu vererben? Was waren die Höhen und Tiefen?

Dachbodenfunde aus der Familiengeschichte und der Besuch eines im Dornröschenschlaf dahin dämmernden Anwesens, in dem Ahnen von mir um 1920 lebten, inspirierten mich, einen tieferen Blick auf das Leben meiner Unternehmer-Vorfahren zu werfen.

Die Beschäftigung mit diesem über 100 Jahre alten Familienunternehmen gab mir eine Ahnung, warum es mich in die Selbstständigkeit gezogen hatte, und woher der Mut kam, mich als Pionierin in neuen Arbeitsfeldern zu bewegen. Im Laufe meiner Ahnenforschung entwickelte ich das intensiv wirkende Format zu geerbten Mustern und Verhaltensweisen von sieben Generationen.

Das Erbe von sieben Generationen – ein neues Aufstellungsformat

Für ein aktuelles Thema des Klienten, z. B. „der unternehmerische Erfolg“, „gesund sein“ oder „Erfolgs“, werden auf dem Boden Ahnenreihen definiert: jeweils sieben Generationen für die Vorfahren der Mutter sowie des Vaters. Im ersten Schritt erforscht der Klient selbst oder sein Stellvertreter, auf welcher Ebene es Resonanzen zum Thema gibt. Diese werden mit Farbsymbolen markiert. Geerbte Muster und Verhaltensweisen liegen nun in einer Art „epigenetischer“ Landkarte vor den Augen des Betrachters.

Schicksalhafte Erfahrungen

Beim Einfühlen in die Resonanzfelder zeigen sich die aus den Generationen prägenden Erlebnisse: z.B. Brandkatastrophen,

äußere Einflüsse (Kriegszeiten), Erbmuster wie Mord und Totschlag um Erbe, Gier, Neid, Ungerechtigkeiten, Bevorzugung von männlichen Erben, Veruntreuung von Erbe oder Ähnliches. Der Klient erkennt, was sich wiederholt, und kann sich bewusst für seinen eigenen Weg entscheiden.

Ressourcen und Kraftquellen

Auch eine Schatzkiste an positiven Ressourcen und Kraftquellen wird entdeckt: z.B. Ideenreichtum, Erfindergeist, Menschenkenntnis, Intuition, besondere Kraft durch Feldarbeit oder das Meistern von Schicksalsschlägen. Vorbilder, die es zum Beispiel geschafft haben, konfliktfrei zu vererben und friedvoll als Familie zusammen zu leben und zu arbeiten, rücken ins Sichtfeld. Der Nachkomme kann die Ressourcen und Kraftquellen mit Freude und Erleichterung in sein Handlungsrepertoire aufnehmen. Am Schluss dreht sich der Klient, nach einem letzten Blick zu den Ahnen, in die eigene Richtung, die Zukunft: Der eigene Weg liegt vor ihm. Er steht im eigenen Leben stabil auf seinem Platz. Das eigene Potenzial ist präsent. Vor ihm liegen neue (Handlungs-)Möglichkeiten.



KRISTINE ALEX

ist seit 1997 Pionierin in System- & Organisationsaufstellungen, leitet ein international anerkanntes Lehrinstitut (DgFS). Sie ist Buchautorin von „Die Ordnungen des Erfolgs. Eine Einführung in die Organisationsaufstellung“, „Orte erinnern sich“, „Mein Körper erinnert sich“. Ihre Arbeitsorte befinden sich am Chiemsee und in München.
www.SeminarhausAlex.de
www.Systeme-in-Aktion.de



Edmund Ahrend ist Professioneller Business Coach, Klärungshelfer und Wirtschaftsmediator sowie Trainer für emotionale Konfliktlösungskompetenzen. Sein Grundberuf ist gelernter Bankkaufmann, Diplom-Kaufmann und diplomierter Betriebswirt mit Bankleiterqualifikation. Er begleitet strategische Veränderungs- und Entwicklungsprozesse, indem die Menschen mit ihren ganzen Emotionen und Motiven mit ins Boot geholt werden. Dabei können u.a. Aufstellungen unterstützen, schwierige Situationen und Beziehungen zu klären, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

COLLECTIVE CONSTELLATION

Eine Bedienungsanleitung mit Erfahrungsbericht

Die Collective Constellation ist ein innovatives Standardformat der prototypischen Systemaufstellung, mit der alle Teilnehmer kollektiv in einer einzigen verdeckten Aufstellung für ihre individuellen Themen hilfreiche Erkenntnisse und Lösungen finden können.

Von Edmund Ahrend

Das Besondere an der Collective Constellation ist, dass mit einer einzigen Aufstellung kollektiv die individuellen Themen aller Teilnehmer aus dem Kontext ihrer Organisation oder ihres jeweiligen Arbeitsumfeldes lösungsorientiert bearbeitet werden können. Dabei kann es sich um strategische, strukturelle oder personelle Themen handeln, die von den Anliegen der anderen Teilnehmer völlig verschieden sind. Jeder Teilnehmer erlebt sozusagen seine eigene individuelle Aufstellung im Rahmen des kollektiven Aufstellungsprozesses.

Zur Entstehungsgeschichte

Das Aufstellungsformat der Collective Constellation wurde auf dem II. International Academy Meeting der Infosyon Academy in Bremen im September 2019 von Daniel Polack als gemeinsames Experiment erfolgreich ausprobiert. Die Ursprungsidee geht zurück auf Cecilio Regojo, der dieses Format erstmals im September 2013 auf einem internationalen Aufstellungskongress in Acapulco, Mexiko, mit 400 Teilnehmern genauso erfolgreich durchführte. Francesca Mason Boring beschrieb ihre Teilnahme als eines der beeindruckendsten Erlebnisse ihrer langjährigen Aufstellungspraxis im Artikel „A Remarkable Constellation“ in der Fachzeitschrift INTERNATIONAL CONSTELLATIONS JOURNAL the knowing field, issue 23, January 2014.

Zum weiteren Erforschen wurde dieses neue Aufstellungsformat vom Verfasser in einer Bedienungsanleitung für Aufstellungsleiter zusammengefasst und seine Erfahrungen anhand des Erlebens zweier Teilnehmer dargestellt.

Zur Bedienungsanleitung

Bei der Collective Constellation handelt es sich um eine verdeckte Systemaufstellung in standardisierter Form mit den vier Elementen oder Einflussfaktoren A, B, C und dem jeweiligen individuellen Thema D. Alle Teilnehmer wählen somit ihr eigenes verdecktes Thema D und ordnen ihre drei individuellen Einflussfaktoren den Standardelementen A, B und C zu, so, als ob es sich um eine eigene Aufstellung handelt.

Die Leitung des Aufstellungsprozesses entspricht grundsätzlich den systemischen Aufstellungsprinzipien mit Autodesignation und Autokonstellation der Stellvertreter. Ziel ist es, aus dem Rollenverhalten der Einflussfaktoren A, B und C zu dem jeweiligen individuellen Thema D zentrale Erkenntnisse abzuleiten und ein kollektives Lösungsbild zu entwickeln. Aus diesem Grund ist eine langsame Begleitung des kollektiven Aufstellungsprozesses sehr wichtig, damit er in den Kontext des eigenen Anliegens eingeordnet werden kann.

Der Erfahrungsbericht

Anliegen:

Der erste Teilnehmer wählte als individuelles Thema D ein persönliches Anliegen „seine Bestimmung in seiner Arbeit finden“ und der zweite Teilnehmer einen Beziehungskon-

flikt. Für den ersten Teilnehmer stand der Einflussfaktor A für „seinen Energizer“, um seine Bestimmung zu finden. Der Einflussfaktor B stand für „seinen Entschluss“ und C für „das Hemmende“, das ihn daran hindert. Der zweite ordnete dem Thema D „seine Unabhängigkeit“ zu, dem Element B „sich selbst als Fokus“, dem Element C „seine Freiheit“ und dem Element A „die Konfliktperson als Bedrohung“.

Aufstellungsprozess:

Beide Teilnehmer waren Stellvertreter. Der erste für sein individuelles Element A als Energizer und der zweite für sich selbst mit B als Fokus. Für den ersten Teilnehmer fühlte sich das Element A Energizer zunächst sehr selbstbewusst an. Der Abstand zu den anderen Elementen gab dem Energizer A das Gefühl, den Überblick zu behalten, und gleichzeitig spürte er jedoch eine Einsamkeit, so dass sein Gefühl der Energie und Überlegenheit sehr schnell einem Gefühl der Hilflosigkeit wich. Für den zweiten Teilnehmer war dieses Element A seine Konfliktperson, die ihn bedrohte, und ihm damit Erkenntnisse über dessen inneres Konflikt erleben vermittelte. Als dann für den ersten Teilnehmer das hemmende Element C die Nähe zum Thema D „seine Bestimmung“ suchte, entstand für ihn ein mächtiger, nicht zu durchdringender Komplex aus C und D, der einem Felsbrocken glich. Die hilflose Konfliktperson A fühlte sich auch als Energizer A völlig schwach, ausgeliefert und entmutigt, was für beide individuelle Anliegen zutraf. Das Element A sah für sich keine Chance, hier je etwas ausrichten zu können, und hatte das Gefühl des Aufgebenwollens. Daraufhin ging das Element B als Fokus des zweiten Teilnehmers auf seine Konfliktperson A zu, um ihm zu helfen, als es dessen Schwäche und Aufgebenwollen erlebte. Die Konfliktperson A war darüber erleichtert, lächelte, wurde ganz froh und beide setzten sich gemeinsam der Freiheit C und Unabhängigkeit D gegenüber. Ein Dialog und Prozess der Annäherung konnte in diesem Lösungsbild beginnen. Der erste Teilnehmer erlebte dies als gemeinsames Zugehen von seinem Entschluss B und Energizer A auf sein Thema D „seine Bestimmung“ und das hemmende C, wodurch der mächtige Felsblock aus C und D seine Bedrohlichkeit verlor.

Fazit

Beide Teilnehmer finden für ihr individuelles Anliegen hilfreiche Erkenntnisse und Lösungsansätze. Für den ersten ist es, dass sein Energizer A nur im Zusammenschluss mit dem Entschluss B seine Stärke entwickeln kann. Für den zweiten bedeutet diese Erkenntnis, dass er als Fokus weiterhin ohne Feindseligkeit auf die bedrohende Konfliktperson zugeht. Für ihn war wesentlich zu erleben, dass auch die Konfliktperson A verletzlich ist und er dadurch ihr gegenüber offener wird.

Kontakt: EdmundAhrend@gmail.com

Zukunft gestalten

Top informiert mit dem Entscheider-Magazin für nachhaltiges Wirtschaften und Corporate Social Responsibility!



Jetzt
abonnieren
www.forum-csr.net/abo
Nur 30 EUR pro Jahr
für Studenten nur 20 EUR

Forum
Nachhaltig Wirtschaften

Jetzt für 7,50 EUR am Kiosk oder
unter www.forum-csr.net/abo oder
E-Mail an abo@forum-csr.net.
Auch als E-Magazin oder PDF.

