



Management Constellations

Leitlinien für die Verwendung von System-Aufstellungen

in Coaching und Beratung von Unternehmen und anderen Organisationen

Entwurf 0.1

1. Anmerkungen

1.1. Die Leitlinien sollten eher wie ein Kochbuch, als wie eine Gebrauchsanleitung verwendet werden. Sie sind vor allem für Kollegen gedacht, die unsere Workshops besucht haben.

Diese Richtlinien sind noch in Ausarbeitung. Sie beruhen auf

- den Lehren und Ideen verschiedener Meister und Kollegen,
- unserer Erfahrung als Unternehmer, Berater und Trainer,
- dem Studium verschiedener Fachliteratur.

1.2. Wir können nicht jedes Konzept auf den ursprünglichen Autor zurückverfolgen. Im Anhang werden wir so genau wie möglich die Quellen auflisten.

1.3. Die meisten der Annahmen und Schlussfolgerungen basieren auf anerkannten Theorien; Einige sind, hingegen, Hypothese der Autoren.

1.4. Jede Metapher, die wir in diesen Richtlinien anbieten, kann nur Teilaspekte des Themas erklären; daher verwenden wir oft unterschiedliche Metaphern, die nicht völlig deckungsgleich sind.

1.5. Die Leitlinien sind für Trainer und Berater gedacht, die im geschäftlichen und organisatorischen Kontext, System Aufstellungen in Verbindung mit anderen Ansätzen verwenden wollen; deshalb vermeiden wir bewusst jede Bezugnahme auf spirituelle Aspekte der Aufstellungsarbeit, die in anderen Kontexten angebracht sein können.

1.6. Einige Leitlinien gelten möglicherweise nicht für Familienaufstellungen oder Organisationsaufstellungen im klassischen Seminar-Kontext.

2. Definitionen und Metaphern

Wir beschreiben hier einige Begriffe und Metaphern, die die Grundlage unseres Ansatzes bilden und teilweise davon abweichen, wie andere Berater System-Aufstellungen erklären und praktizieren.

2.1. *Systemaufstellungen*

Wir definieren System-Aufstellungen als eine Kommunikationsmethode, die den Zugriff auf Bereiche des impliziten Wissens einer Person oder einer Gruppe ermöglicht und dieses Wissen für explizite Kommunikation und kreativen Dialog zur Verfügung stellt.

2.2. *Management Constellations*

Wir verwenden häufig den Begriff „Management Constellations“, um die spezifische Variante der Methode zu identifizieren, die wir für den Einsatz im Management Kontexten entwickelt haben. Die wichtigsten Merkmale dieses Ansatzes sind:

- Die stricte Ausrichtung auf Fragen des Management
- Die Integration in einen Beratungs- Coaching oder Entscheidungs-Prozess und entsprechende Verknüpfung mit anderen Methoden
- Die Einbindung der Manager als Repräsentanten in der System-Aufstellung
- Die kollektive Deutung der System-Aufstellung als integrierender Bestandteil des Prozesses.

2.3. *Explizites und implizites Wissen*

Wir unterscheiden Wissen, das für die explizite Kommunikation mittels Wörtern, Zahlen, Diagrammen usw. verfügbar ist und Wissen, das implizit in unserem Handeln und Verhalten zum Ausdruck kommt, ohne bewusst reflektiert zu werden. Die beiden Aspekte des Wissens werden (u.a.) von Daniel Kahneman als System 1 und System 2 beschrieben. Menschliches Verhalten wird wesentlich durch das Zusammenspiel der beiden Systeme bestimmt.

2.4. *System-Aufstellung als szenischer Dialog*

Dialog im Sinne von David Bohm ist ein frei fließendes Gruppengespräch in dem die Teilnehmer versuchen, ein vorurteilsfreies, gemeinsames Verständnis jedermanns Sicht zu erleben und ein gemeinsames Bild zu entwickeln. Wir können die System-Aufstellung als szenischen Dialog verstehen.

2.5. *Transverbale-Sprache*

Für unsere Zwecke definieren wir System-Aufstellungen (wie Matthias Varga v. Kibéd) als eine Sprache, die vor allem die Bewegung des Körpers (oder Objekte) im Raum verwendet und diese mit der verbalen Sprache verbindet, um Informationen zu verarbeiten und neues Wissen zu generieren.

2.6. *System-Aufstellung als besondere Form von Theater*

Wir begreifen System-Aufstellungen als eine spezifische Form des Theaters. Der Klient ist sozusagen der Autor des Drehbuchs, der Berater oder Trainer ist der Regisseur der

Aufführung. Die Rolle des Regisseurs ist, dem Autor zu ermöglichen, seine Geschichte auf der Bühne darzustellen und zu entwickeln.

Der Hauptunterschied zwischen System-Aufstellungen und anderen Formen des Theaters (z.B. Rollenspiele) ist, dass die Akteure in erster Linie einen bestimmten Platz im Raum einnehmen und von dort ihre Wahrnehmungen und Impulse ausdrücken während sie die Rolle nicht so sehr durch Worte und Gestik aktiv spielen.

2.7. Mentale Landkarten

Wir benutzen die Metapher der mentalen Landkarte, um die Art und Weise zu beschreiben, wie Wissen in unserem Gehirn gespeichert ist. Diese Metapher steht im Einklang mit der Tatsache, dass unser Gehirn wie ein Netzwerk von Verbindungen zwischen den verschiedenen Neuronen strukturiert ist.

Wie bei allen Karten sind einige Aspekte des Territoriums dargestellt und andere vernachlässigt. Die Karte ist erst von Nutzen, wenn wir sie lesen und interpretieren und uns entsprechend bewegen. Das gleiche gilt für das Wissen, das in unserer mentalen Landkarten gespeichert ist.

Wir behaupten, dass wir in einer System-Aufstellung die mentalen Landarten (die eine bestimmte Dynamik betreffen, die wir in einem sozialen System beobachtet haben) im Raum darstellen und uns entsprechend bewegen und verhalten.

2.8. System

Als "System" bezeichnen wir eine besondere Form der Darstellung von komplexen Einheiten, wie z.B. Unternehmen, oder Strategien, die wir in unserer Welt beobachten. Ein System ist das Ergebnis einer kognitiven Operation, bei der wir eine Gruppe von Elementen eingrenzen, die miteinander verknüpft sind und die wir als Ganzes beobachten möchten. Diese Grenze unterscheidet das System von anderen Objekten, die wir als Teile seiner Umwelt bezeichnen. Innerhalb der Grenze untersuchen wir die Wechselbeziehungen zwischen den Elementen und versuchen die Richtung und Stärke dieser Interaktionen zu beschreiben. In der Umwelt identifizieren wir ebenfalls gewisse Elemente und analysieren die Interaktion zwischen diesen Elementen und dem System als Ganzes.

Wir betonen den Unterschied zwischen dem System als Darstellung, die einige spezifische Aspekte einer Einheit (Organisation, Familie oder Einzelperson) beschreibt und der Einheit selbst. Dieser Unterschied ist vergleichbar mit dem Unterschied zwischen Karte und Gebiet oder Menü und Gericht. In der Umgangssprache werden die beiden Begriffe oft vermischt, was leicht zu Unklarheiten führt.

Wenn wir den Begriff "Soziales System" verwenden, beziehen wir uns auf einen bestimmten Aspekt der Kommunikationsmuster innerhalb einer Gruppe von Menschen und nicht auf die Gruppe schlechthin.

2.9. Denkmodelle

Wir verwenden den Begriff Denkmodell oder Modell, um die Strukturelemente einer Theorie zu bezeichnen, die wir für die System-Aufstellung auswählen. Die Auswahl wird durch die zentrale Frage des Klienten geleitet. Wir können die Frage als Dreh und Angelpunkt, oder als Basis für das Modell betrachten. Wir versuchen, sicherzustellen, dass die Elemente des Modells alle relevanten Aspekte enthalten, die uns ermöglichen, eine Antwort auf die Frage zu finden.

Das Modell enthält explizit oder implizit unsere Hypothesen über die Interaktion zwischen den Elementen.

Wir verwenden den Begriff **Metamodell**, um grundlegende oder archetypische Strukturen zu bezeichnen, welche entsprechend ausdifferenziert werden können, um eine konkrete Situation zu modellieren.

2.10. Resonanz

Resonanz ist das Konzept, das wir verwenden, um die Art und Weise zu beschreiben, wie non-verbale (aber auch verbale) Informationen zwischen Kunden und Berater, sowie zwischen dem Repräsentanten und eventuellen Beobachtern ausgetauscht werden. Resonanz ist ein physiologischer Prozess, der u.a. durch die Art und Weise beeinflusst wird, wie eine Person ihre Aufmerksamkeit fokussiert und mit dem Klienten in Kontakt tritt. Bis zu einem gewissen Grad können wir die Resonanz bewusst steuern und durch Übung entwickeln.

2.11. Ko-Kreation

Den Prozess, durch den Kunden und Berater ihre mentalen Landkarten und ihr explizites sowie implizites Verständnis einer Situation verändern, nennen wir Ko-Kreation. An der Ko-Kreation sind alle Personen beteiligt, wobei ihr jeweiliger Beitrag und die Wirkung auf ihr alltägliches Verhalten unterschiedlich sind. Ko-Kreation wird auf kognitiver, emotionaler und physiologischer Ebene erfahren. Wir betrachten System-Aufstellungen im Wesentlichen als ko-kreatives Verfahren.

2.12. Information

Wir verwenden den Begriff Information wie von Gregory Bateson vorgeschlagen: "Ein Unterschied, der einen Unterschied macht". Dies bedeutet, dass Information immer von der Person abhängt, für die der Unterschied einen Unterschied macht; mit anderen Worten: es kommt auf den Sinn an, den die Person dem beobachteten Unterschied in einem spezifischen Kontext beimisst. Daher erfordert ein erfolgreicher Austausch von Informationen, dass die Kommunikationspartner sich auf denselben Kontext beziehen.

2.13. Wahrheit

Wir verwenden den Begriff der Wahrheit sehr vorsichtig. Wir würden nicht behaupten, dass eine Systemaufstellung absolute oder objektive Wahrheiten offenbart.

Wir können hingegen sagen, dass die Informationen, die in einer System-Aufstellung gewonnen werden, der Wahrheit entsprechen, wenn die Dynamik, die in der Aufstellung inszeniert wird, ausreichend mit der Dynamik übereinstimmt, welche in der realen Situation erlebt wird. Das heißt, dass der Wahrheitsgehalt der System-Aufstellung von der Deutung des Geschehens durch den Klienten bedingt wird.

Damit wir uns, als Berater im ko-kreativen Prozess der Systemaufstellung, so nahe wie möglich an der Wirklichkeit des Klienten orientieren können, versuchen wir in jeder Phase unserer Intervention, die Resonanz mit dem Kunden aufrecht zu erhalten.

2.14. Lösung

In unserem Ansatz ist eine Lösung eine plausible Antwort auf die Frage, die zusammen mit dem Kunden definiert wurde. Normalerweise ist dies der nächste Schritt, für den sich der

Klient entscheidet. Die Lösung ergibt sich aus einer Verknüpfung des impliziten und expliziten Wissens der Klienten und der Berater.

Die Lösung wird meist als plötzliche Veränderung auf auf mentaler, emotionaler und physiologischer Ebene wahrgenommen und wird oft als ein Gefühl der Erleichterung, Klarheit, Sicherheit, sogar Schönheit empfunden.

2.15. Systemische Grundprinzipien der Ordnung

Die so genannten "systemischen Grundprinzipien der Ordnung" sind ein wichtiges Element der klassischen Aufstellungspraxis. Wir glauben nicht, dass es in einem organisatorischen und geschäftlichen Kontext immer sinnvoll ist, die Interventionen an universellen Ordnungsprinzipien zu orientieren.

Wir gehen davon aus, dass die Ordnungen, die für gute Management-Entscheidungen relevant sind, von der spezifischen Kultur abhängen, d. h. von den Werten und Regeln, die in einer bestimmten Organisation geteilt werden. Sicherlich haben einige dieser Werte und Regeln archetypischen Charakter und gelten organisationsübergreifend.

Unserer Erfahrung nach werden die relevanten Ordnungen in Unternehmen hauptsächlich durch die Natur der Prozesse bestimmt, welche die Produkte oder Dienstleistungen hervorbringen, die die Existenz des Unternehmens sichern.

Wir verwenden die so genannten systemischen Grundprinzipien (Recht auf Zugehörigkeit, Vorrang der Älteren, Gleichgewicht von Geben und Nehmen) als Kriterien, um Hypothesen zu bilden. Sie mögen in einer bestimmten Situation relevant sein, oder auch nicht. Eine Fixierung auf diese Grundsätze, vor allem in einer normativen Haltung, könnte eher von der relevanten Dynamik ablenken.

2.16. Der Fluss der Macht – die sogenannte Grammatik der Aufstellungsarbeit

Wir haben in unserer Erfahrung mit großer Regelmäßigkeit festgestellt, dass die Person, die auf der rechten Seite steht, in Bezug auf die zu ihrer Linken, als mächtiger wahrgenommen wird. Diese Beobachtung deckt sich mit der, vieler Kolleginnen und Kollegen, so dass wir die Metapher vorschlagen können, dass in unserer Wahrnehmung die Macht im Uhrzeigersinn fließt.

Wir verwenden diese Metapher nicht in dogmatischer Weise, sondern vielmehr, um Hypothesen zu bilden und Alternativen zu testen.

2.17. Das Wissende Feld

Wir vermeiden das Konzept des Wissenden Feldes, das unter System-Aufstellern recht häufig verwendet wird. Wir sind nämlich der Auffassung, dass Wissen den Menschen eigen ist, und in der Kommunikation und im gemeinsamen Handeln zum Ausdruck kommt und nicht einer externen oder gar übergeordneten Instanz zugeschrieben werden kann. Um das Phänomen zu erklären, dass in der System-Aufstellung neue Informationen generiert werden, sprechen wir lieber von kollektivem Bewusstsein oder kollektivem Wissen.

2.18. Repräsentanten

Wir sehen die Repräsentanten, die ein bestimmtes Element in einer Systemaufstellung verkörpern, genauso wie Schauspieler in einem Rollenspiel. Der Unterschied zwischen

Aufstellungsarbeit und Rollenspiel besteht hauptsächlich in den Spielregeln und Regieanweisungen.

Es ist eine menschliche Fähigkeit, in verschiedene Rollen zu schlüpfen und aus dieser Rolle heraus zu fühlen und zu handeln. Wir gehen davon aus, dass die Repräsentanten ihre Informationen aus der Kommunikation zwischen den verschiedenen beteiligten Personen gewinnen. Die Kommunikation erfolgt auf verschiedenen Ebenen (vor allem durch die Zuweisung oder das Finden einer bestimmten Position innerhalb der System-Aufstellung) und wird nach den Mustern oder Programmen verarbeitet, die in ihrem Gehirn und anderen Teilen des Körpers gespeichert sind. Viele dieser Muster sind bei allen Menschen gleich und andere werden von den Mitgliedern einer bestimmten Kulturgemeinschaft geteilt. Somit können die Reaktionen der Repräsentanten durchaus verlässliche Informationen für die dargestellte Situation liefern.

2.19. Strukturebenenwechsel

Bei einigen Personen herrscht die Vorstellung, dass in Systemaufstellungen ungewollt persönliche und familiäre Aspekte auftauchen. Sparrer und Varga von Kibéd bezeichnen das Phänomen als Strukturebenenwechsel. Wir sind fest davon überzeugt, dass dies nur dann auftritt, wenn der Berater implizit oder explizit das Verhalten der Repräsentanten auf einer persönlichen oder familiären Ebene deutet und sich entsprechend äußert. Der Strukturebenenwechsel findet also zunächst im Denkprozess des Beraters statt und nicht in der Aufstellung.

Wenn der Berater sich konsequent an die Frage des Klienten und an den Kontext des Themas hält, ist jedes ungewollte Auftauchen von persönlichen oder familiären Aspekten ausgeschlossen.

2.20. Rituelle Sätze

Rituelle Sätze sind ein wichtiger Bestandteil in Familienaufstellungen und in gewissem Umfang auch in Organisations-Aufstellungen. Wir sehen sie nicht als nützliche Intervention in Management-Constellations, weil wir in unserer Arbeit keine therapeutischen oder belehrenden Absichten verfolgen.

Jedoch empfehlen wir manchmal einem Repräsentanten, gegenüber einem anderen seine Wünsche, Anregungen oder Erwartungen, manchmal sogar Gefühle, auszudrücken, um die Wirkung seiner Aussage zu testen und eventuell eine effektivere Formulierung und Haltung zu finden.

3. Der Prozess der System-Aufstellung und zugrunde liegenden Annahmen

3.1. Eine logische Folge von fünf Schritten

Der Prozess der System-Aufstellung besteht in einer Folge von fünf notwendigen Schritten. Auch wenn sie nicht explizit unterschieden werden, sind die Operationen jeder Phase logisch unvermeidlich.

- Die Beschreibung einer problematischen Situation.
- Die Definition einer Frage.
- Die Auswahl der Theorien, die zur Lösung des Problems herangezogen werden und die Konstruktion eines Modells, welches die Elemente für die Aufstellung enthält.
- Die Szenische Darstellung der Situation.
- Die Deutungsprozess (oder die Interpretation) der Aufstellungserfahrung.

Jede einzelne der fünf Phasen hat große Bedeutung für den Erfolg der Beratung.

3.2. Die Beschreibung der problematischen Situation

In dieser Phase beschreibt der Klient die Phänomene, die ihn irritieren und den Kontext, in dem das problematische Verhalten oder die Dynamiken auftreten, die er analysieren und lösen will.

Eine klare Beschreibung des Kontexts ist entscheidend für die Interpretation der System-Aufstellung. Mit seinen Fragen wird der Berater die Beschreibung des Kontexts lenken, indem er einerseits den Fokus auf bestimmte Details legt und andererseits das Gesamtbild erkundet.

Das von uns entwickelte "Epidauros-Modell" bietet einen Leitfaden, um den Kontext auf verschiedenen logischen Ebenen zu erkunden.

Die Zeit ist eine wichtige Dimension in der Beschreibung des Problems: die Erzählung kann die Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft betreffen.

3.3. Die Definition der relevanten Frage

Die Suche nach einer Lösung wird durch eine Frage ausgelöst und gelenkt. Eine relevante Frage kann mit einer Lupe verglichen werden, die den Punkt auf der Landkarte vergrößert, wo die Lösung gefunden werden kann. Sie enthält implizit oder explizit folgende Kernelemente:

- Das Ziel
- Die wichtigsten Akteure
- Die Art der Handlung
- Das Umfeld, in dem die Lösung gefunden werden soll.

Zum Beispiel: "Wie können wir zusammen mit unseren Lieferanten neue Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln?" oder "Wie kann dieses Team die häufig auftretenden Konflikte überwinden und fair miteinander verhandeln?"

Die Frage ist eine Verdichtung des Problems, die bereits Hinweise auf eine Lösung enthält. Sie ist der wichtigste Bezugspunkt für den folgenden Schritt in diesem Prozess.

Beim Arbeiten mit einem Team hat die Frage auch die Funktion, das Denken der Team-Mitglieder auf ein gemeinsames Thema hin auszurichten. Jeder sollte zustimmen, dass die Frage in diesem Moment ihr gemeinsames Hauptinteresse identifiziert.

In den nachfolgenden Phasen können Informationen auftauchen, die zu einer neuen Frage führen. In diesem Fall sollte die ursprüngliche Frage explizit geändert oder ersetzt werden.

Es könnte bereits ein erstes wertvolles Ergebnis einer System-Aufstellung sein, dass eine neue, treffendere und nützlichere Frage gefunden wurde.

3.4. Das Erarbeiten eines Modells

Der zentrale Teil einer System-Aufstellung ist die Positionierung von Personen, Symbolen oder Platzhaltern, um die verschiedenen Elemente einer problematischen Situation in ihrem Bezug zueinander darzustellen. Es ist offensichtlich, dass die Auswahl der geeigneten Elemente von größter Bedeutung ist.

Die Auswahl der Elemente folgt entweder intuitiv und ohne Reflektion einem Standardmodell, oder einer bewusst ausgewählten Theorie, die die Art von Phänomenen erklärt, welche in der Problemsituation beobachtet wurden. Eine Theorie beschreibt die Interdependenz zwischen ausgewählten Elementen bzw. Variablen und beschreibt das Zeichen und die Größenordnung der Wechselbeziehungen.

Die Entwicklung des Modells besteht in den folgenden (in der Regel rekursiven) Schritten:

- Klassifizierung der problematischen Situation
- Wahl der entsprechenden Theorie
- Bestimmung der relevanten Elemente der Theorie
- Identifikation der konkreten Faktoren, welche in der spezifischen Situation entscheidend sind
- Zusammenfassung oder Differenzierung der Elemente, um die Komplexität auf ein optimales Maß zu reduzieren.

Wir können verschiedene Kategorien von Elementen identifizieren:

- a. Ziele
- b. Akteure
- c. internen Kontext Faktoren
- d. externe Kontext-Faktoren

Das Modell sollte zusammen mit dem Kunden entwickelt werden; er muss es verstehen und akzeptieren. Bis zu einem gewissen Grad können verschiedenen Theorien und Modelle kombiniert werden. Das Modell sollte relevanten Informationen liefern, aus denen sich eine Antwort auf die Frage des Kunden ergibt.

Ziele und Akteure sind notwendige Bestandteile eines Modells für eine Management Constellation.

3.5. Die szenische Darstellung

Der szenische Teil des Prozesses (die räumliche Darstellung der Situation durch Repräsentanten, die auf Grund des Modells ausgewählt wurden) ist eine Fortsetzung des ko-kreativen Prozesses, auf den sich Kunden und Berater eingelassen haben. Mit jedem Schritt werden neue Bereiche des Gehirns aktiviert und vernetzt. Die Deutung und Sinnstiftung geht mit jedem Schritt ständig einher. Alle Teilnehmer kommunizieren auf verschiedenen Ebenen miteinander. Wir können sagen, dass ein kollektiver Denkprozess stattfindet, mit der Absicht, die Situation zu verstehen und Lösungen zu finden.

Die szenische Darstellung aktiviert verschiedene Ebenen oder Kanäle der Kommunikation:

- Visuell: die Struktur der Beziehungen zwischen den Elementen kann als Ganzes gesehen und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.
- Bewegung: in jeder Position spürt der Repräsentant einen Impuls sich zu bewegen (oder nicht bewegen zu können). Dieser hat eine bestimmte Richtung und Intensität. Außerdem können sie ihre Reaktion auf die Bewegungen oder Äußerungen der anderen Repräsentanten fühlen.
- Emotionen: bestimmte Emotionen können durch die Position, durch Bewegungen oder durch Aussagen der anderen Akteure ausgelöst werden.
- Verbal: Die Repräsentanten äußern sich entweder spontan oder auf Nachfrage des Beraters
- Körpersprache: die mentalen, emotionalen und physiologischen Prozesse werden ebenfalls durch den Körper der Person ausgedrückt.

Diese Kanäle können auch in der üblichen Kommunikation aktiviert sein, aber wie im Theater, nutzen wir sie in der System-Aufstellung explizit und gleichzeitig.

In unserem Ansatz liegt der Sinn einer System-Aufstellung vorwiegend in der Simulation einer Situation, der wir im "wirklichen Leben" begegnen, um:

- die gewohnten Verhaltensmuster, die in einem bestimmten Kontext nicht die erwarteten Ergebnisse produzieren, nachzuvollziehen und zu verstehen,
- alternative Verhalten und Interaktionen zu testen, die wahrscheinlich zu den gewünschten Ergebnissen führen.

Das Konzept der Simulation beruht auf der Annahme, dass organisatorisches Verhalten auf einem kollektiven Programm oder einer mentalen Landkarte basiert. Die Abläufe in der System-Aufstellung sind von der gleichen mentalen Landkarte gesteuert, daher können sie uns Aufschluss über einige der Dynamiken geben, die sich auf Grund dieser mentalen Landkarte ergeben.

Eine weitere Annahme ist, dass durch die Simulation alternativer Verhaltensmuster in der System-Aufstellung die mentalen Landkarten aktualisiert werden. Ob diese Änderung der mentalen Landkarte im Langzeitgedächtnis beibehalten wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die noch erforscht werden sollten.

3.6 Deutung der System-Aufstellung

In einem Management-Kontext, besonders beim Arbeiten mit einem Team, ist es wichtig, die Deutung der Erfahrung in der System-Aufstellung zu begleiten. Der Austausch über die Erlebnisse während der szenischen Arbeit sollte einer dialogischen Haltung erfolgen. Forschungen über den Sinn-Stiftungsprozess haben gezeigt, dass Menschen eine starke Tendenz haben, neue Erfahrungen in alte Deutungsschemata einzuordnen, anstatt ihre Handlungstheorien aufgrund der neuen Erlebnisse abzuändern. Diese Tendenz ist innerhalb von Gruppen noch stärker als bei Individuen.

Der Berater oder Coach sollte die Kunden dabei unterstützen, eine möglichst präzise Vorstellung zu entwickeln, wie die neuen Informationen zu einem neuen Verhalten und Handeln in der täglichen Praxis führen wird. Die "Rooms of Change"-Matrix ist ein hervorragendes Instrument für diese Phase: damit kann der Klient herausfinden, in welcher Haltung (im welchem "Zimmer" er sich derzeit befindet und die entsprechenden Maßnahmen beschließen.

Damit wir die Positionen im Raum deuten können, benötigen wir bestimmte Referenzpunkte. Es gibt in System-Aufstellungen mehrere Möglichkeiten, Referenzpunkten einzuführen:

- als Markierung eines Rasters, einer Grenze oder einer Zeitlinie am Boden
- durch fix aufgestellte Repräsentanten
- durch die imaginäre Achse Klient – Ziel

Die Ausrichtung auf ein Ziel ist ein wesentliches Merkmal von Management Fragen.

4. Tips und Tricks

Bitte beachten Sie, dass diese Vorschläge nicht in jeder Situation gültig sind und nur befolgt werden sollten, wenn sie im spezifischen Kontext Sinn machen.

4.1. Beschreibung der problematischen Situation

- Wenn Sie mit einem Team arbeiten, stellen Sie sicher, dass jeder eine Chance hat, seinen Teil der Geschichte hinzuzufügen. Am besten man fragt die Teammitglieder rundum.
- Beim Anhören der Geschichte stellen Sie sich Fragen wie:
 - Was sind die Absichten der verschiedenen Akteure?
 - Was sind die Muster, die in den Verhaltensweisen erscheinen?
 - Was ist der fehlende Teil der Geschichte?
 - Was ist die Reichweite des Machteinflusses, den die verschiedenen Akteure ausüben?
 - Was sind die Wünsche, die in dieser Situation nicht erfüllt werden?
 - Was ist die Funktion und Rolle des Klienten in der Organisation?
- Stellen Sie Fragen, die den Kunden helfen die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Fragen Sie den Klienten z.B., wie andere Beteiligte die Situation beschreiben würden.
- "Was ist die nächste wichtige Herausforderung, die Sie stemmen müssen?" ist eine gute Frage.
- Fragen Sie, wie sich die Geschichte fortsetzen würde, wenn nichts geändert wird.
- Fragen Sie nach einer optimalen und nach einer katastrophalen Entwicklung.
- Fragen Sie solange nach, bis Sie genügend Anhaltspunkte gesammelt haben, um eine relevante Frage zu formulieren.

4.2. Definition der relevanten Frage

- Betrachten Sie die Frage als den Schlüssel, der die Tür zum nächsten Schritt erschließt.
- Schreiben sie die Frage nieder. Das zwingt Sie zu einer präzisen Formulierung und ermöglicht ihnen im Laufe des Prozesses darauf Bezug zu nehmen.
- Um zu prüfen, ob die Frage relevant ist, fragen Sie den Klienten: "Was werden Sie machen, wenn Sie eine Antwort auf diese Frage haben?"
- Bestehen Sie darauf zu klären: "Was genau ist die Frage, die uns zu einer guten Antwort führen könnte?"
- Die einzelnen Worte der Frage können als Elemente für eine System-Aufstellung verwendet werden.

- Beurteilen Sie (und teilen Ihr Urteil dem Klienten mit) ob eine weiter gefasste (abstrakte) Frage, oder eine enger gefasste (operative) Frage für die Herausforderung, die der Klient meistern muss, besser geeignet ist.
- Beim Arbeiten mit einer Gruppe, können Sie die Teilnehmer einladen, alle ihre Frage auf ein Blatt Papier schreiben und diese dann clustern, um das gemeinsame heraus zu finden.
- Beachten Sie die Tatsache, dass Menschen dazu neigen, schwierige Fragen (für die sie keine Anhaltspunkte für eine Antwort haben), mit vertrauter Fragen zu ersetzen, die jedoch nicht zu einer nützlichen, handlungsrelevanten Antwort führen.
- Stellen Sie die Wunder-Frage: "Stellen Sie sich vor, Sie haben die Antwort gefunden, was wäre morgen anders?"
- Als Berater können Sie auch selbst eine Frage stellen, die für Ihren Auftrag und Ihre Rolle relevant ist.

4.3. Entwicklung des Modells

- Achten Sie auf die Elemente, die auf der Landkarte des Klienten fehlen. Wenn er bereits alle wichtigen Elemente berücksichtigt hätte, wäre er wahrscheinlich selbst auf die Lösung gekommen.
Schlagen Sie einige Elemente vor, die der Klient nicht erwähnt hat, die Sie aber als wichtig für eine Lösung halten und ergänzen Sie die Elemente, die ein logischer Bestandteil des Modells sind.
- Bezeichnen Sie die Elemente mit den Begriffen, die der Klient verwendet. Sie können den Klienten die am besten geeignete Bezeichnung unter einer Reihe von Alternativen auswählen lassen.
- Machen Sie zusammen mit dem Klienten eine Liste aller möglichen Einflussfaktoren. Wählen Sie dann die relevanten aus und fassen Sie jene unter einem Überbegriff zusammen, die die gleiche Art von Einfluss auf die Dynamik haben.
- Verwenden Sie vorzugsweise Modelle, die Kunden bereits kennen und in ihrer Praxis verwenden, wie z.B. SWOT-Analyse, Balanced-Scorecard, usw.
- Manchmal ist es sinnvoll, das Problem auf einer anderen logischen Ebene zu untersuchen, als jener welche die Managern normalerweise im Blick haben; entweder auf einer abstrakteren Ebene (z. B. die Vision oder Werte) oder auf einer operativeren (z.B. Prozesse und Strukturen).
- Überprüfen Sie mit dem Klienten: "Haben wir alle Elemente, die wir brauchen, eine Antwort auf Ihre Frage finden?" Berücksichtigen Sie auf jeden Fall, die Elemente, die er vorschlägt.
- Berücksichtigen Sie, dass die Geschäftsprozesse, d. h. die Produktion von Waren oder Dienstleistungen, die Existenz einer Organisation bestimmen und sichern. Somit sind sie

in den meisten Management Fragen von großer Bedeutung. Das St. Galler-Modell gibt einen guten Überblick über verschiedenen Faktoren, die, auf verschiedenen Ebenen, den Geschäftsprozess beeinflussen.

- Wir halten es meist nicht als Zielführend, die Beziehung zwischen Personen oder Funktionen zu untersuchen, ohne auf den Geschäftsprozess Bezug zu nehmen, den diese steuern sollen.
- Suchen Sie nicht nach Modellen, die alle Fragen bedienen; aber Sie können ein Modell verwenden das Ihnen zeigt, auf welche Aspekte Sie sich konzentrieren sollten.

4.4. Die szenische Darstellung

- Sie können die Bedeutungen der Positionen in einer System-Aufstellung, z.B. der Entfernung oder der Ausrichtung, an einem Beispiel demonstrieren. "Wenn ich meine Position in Bezug auf ein Problem darstellen möchte und ich positioniere es wie folgt... erlebe ich das als ..., wenn ich mich wegdrehe, dann ... , wenn ich mich annähere, ändert sich meine Empfindung ..."
- Beenden Sie die szenische Arbeit, sobald Sie die relevanten Informationen für den nächsten Schritt d.h. für die Antwort auf die Frage gefunden haben. Beachten Sie, dass jede Bewegung in der Simulation Sie von der "Realität" entfernt und in den Bereich der Fiktion führt.
- Seien Sie sich immer bewusst, was Sie tun und warum Sie es tun. Teilen Sie Ihre Hypothesen und Intentionen dem Kunden mit. Wenn Sie verwirrt sind und nicht wissen, was Sie als nächstes tun sollen, halten Sie einfach inne und warten. Schämen Sie sich nicht, Ihren Kunden zu sagen: "Ich weiß gerade nicht weiter".
- Verlieren Sie nie den Kontakt mit dem Kunden: der entscheidende Prozess findet im Kopf und Körper des Klienten statt und nicht auf der Bühne. Beachten Sie, dass Ihre Präsenz und Aufmerksamkeit den Kunden das Vertrauen gibt, das ihnen erlaubt, sich einer Situation zu stellen, die sie bisher vermieden oder ausgeblendet hatten.
- Die Bewegung ist wichtiger, als die resultierende neue Position. Halten Sie den Klienten und die Repräsentanten an, sich langsam zu bewegen. Bedenken Sie, dass jede Bewegung mit einem physiologischen Vorgang im Gehirn und im Körper des Klienten einhergeht. Neue Teile des neuronalen Systems werden aktiviert, neue Verbindungen zwischen den Neuronen werden hergestellt. Dieser Prozess braucht Zeit. Wenn Sie in guter Resonanz mit dem Kunden sind, können Sie diesen inneren Prozess verfolgen.
- Sehen Sie die System-Aufstellung als eine Simulation. Wenn ein Schritt nicht zum gewünschten Ergebnis führt, beenden Sie die Bewegung, gehen Sie zurück in die ursprüngliche Position und versuchen Sie einen anderen Schritt.
- Bewegen Sie nie Repräsentanten der Elemente, auf die der Klient in der realen Situation keinen Einfluss hat.



- Es ist eine gute Idee, den ersten Schritt in der System-Aufstellung vom Repräsentanten des Klienten machen zu lassen und die Reaktion der anderen Elemente zu testen. Im wirklichen Leben ist er es, der die Veränderung initiieren muss.
- Fragen Sie den Klienten, ob er gerade die aktuelle Situation, oder die Wunschsituation darstellt. Menschen neigen dazu, von der Darstellung dessen, was ist, in die Darstellung, wie es sein sollte, hinüberzuwechseln.
- Ermutigen Sie die Repräsentanten, die Wahrnehmung ihrer physiologischen Reaktionen, ihrer Emotionen, sowie ihrer Gedanken und Ideen auszudrücken; alle drei Aspekte können wertvolle Informationen enthalten.
- Verlieren Sie sich nicht in den Details der Aufstellung, behalten Sie immer den spezifischen organisatorischen und geschäftlichen Kontext im Auge, wo die dargestellte Situation entsteht.
- Wenn Sie Repräsentanten einsetzen, die nicht Teil der Organisation sind, versuchen Sie nicht, alle zufrieden zu stellen machen – beurteilen Sie welche Informationen für Ihre Fragestellung relevant sind.
- Wir sehen keinen plausiblen Grund, externe Repräsentanten zu verwenden. Wir sehen System-Aufstellungen als eine Form des Dialogs zwischen den Personen, die das explizite und implizite Wissen haben und es gemeinsam entwickeln wollen, um gute Management-Entscheidungen zu treffen. In dieser Logik macht es keinen Sinn, "neutrale" Repräsentanten zu verwenden, die eine „tiefere“ Wahrheit offenbaren könnten, die die beteiligten Personen zu verbergen würden.
- Wir sind keine Freunde von versteckten Aufstellungen: sie bringen ein unnötige magische Komponente in den Prozess und machen es nur schwieriger, die Erfahrung sinnvoll zu interpretieren.
- Jeder Repräsentant verkörpert seine Rolle auf seine persönliche Weise. Es ist Die Aufgaben des Beraters als "Regisseur" den Reaktionen der Repräsentanten mehr oder weniger Gewicht zu geben, je nachdem, welche Bedeutung, die dargestellten Elemente in der realen Situation haben.
- Zögern Sie nicht, "reine" Aufstellungsarbeit mit Rollenspiel oder anderen szenischen Ansätzen aus Gestalttherapie oder NLP zu kombinieren, wenn Sie der Meinung sind, dass es dem Prozess dienlich ist.
- Im Einzelcoaching wechseln Sie zwischen der Rolle des Repräsentanten und des Regisseurs hin und her.
- Es kann für den Klienten auf die Dauer verwirrend sein, wenn Sie alle Positionen und Beziehungen testen; konzentrieren Sie sich auf die, welche Sie als entscheidend erachten.

- Überlegen Sie, ob die Reihenfolge, in der die Elemente aufgestellt werden, wichtig ist. Einige Modelle und Theorien verlangen eine logische Reihenfolge, andere hingegen nicht. Im zweiten Fall lassen Sie den Klienten die Reihenfolge wählen; das gibt Ihnen einen Hinweis welche Aspekte er für wichtiger hält.

4.5. Deutung der System-Aufstellung

- Verwenden Sie die Metapher der "Ernte", um den Deutungsprozess zu initiieren.
- Lassen Sie die Kunden die entscheidenden Bewegungen in der Systemaufstellung benennen. Unter Umständen sind das nicht dieselben, die Sie für wesentlich halten. Wenn Ihre Vorstellung von jener der Klienten abweicht, bieten Sie Ihre Interpretation an, respektieren aber die Sichtweise des Klienten.

Sie können die Anfangskonstellation nochmals auf dem Boden oder Tisch darstellen und die Bewegungen überprüfen, welche zur Lösung geführt haben.

- "Übersetzen" Sie die Bewegungen in der System-Aufstellung in Handlungen im Alltag. "Was werden Sie morgen tun?" ist eine gute Frage, um die Deutung der Aufstellung anzuregen. Fragen Sie auch: "Was ist der nächste Schritt?" und "Was wird der Preis für diese Änderung sein?"
Fragen Sie, welche Verhaltensmuster und Dynamiken des Alltags in der Aufstellung wiedergegeben wurden.
- Starten Sie den expliziten Deutungsprozess bereits während der szenischen Phase, sobald die Ist-Situation dargestellt wurde. Sobald die Position der Elemente mit einem Blatt Papier markiert wurde, können die Repräsentanten aus der Rolle heraustreten und die Eigenheiten der Konstellation gemeinsam reflektieren.
 - Welche Positionen und Ausrichtungen scheinen eigenartig oder hinderlich?
 - Welche Bewegungen sind möglich und welche sind nicht oder nur schwer möglich?
 - Welche Elemente sind miteinander in Kontakt und welche nicht?
 - Welcher Teil des Systems kann von den Hauptakteuren nicht gesehen werden?

Anschließend können die Manager ihre Positionen wieder einnehmen und die System-Aufstellung fortführen.

4.6. Die Haltung des Beraters

- Verbinden Sie sich mit den Kunden so, dass Sie durch die Resonanz gleichsam einen gemeinsamen Körper bilden. (Siehe die Theorie von J.P. Resseguier)
- Beachten Sie, in welcher Haltung (bzw. in welchem Raum des Rooms of Change-Modells) der Klient sich derzeit befindet: Zufriedenheit, Widerstand, Verwirrung, Erneuerung.

- Befolgen Sie die Grundsätze, die Ihrer normalen Arbeitsweise entsprechen und verwenden Sie die System-Aufstellung als ein Werkzeug, das diesen Grundsätzen dient.
- Vergessen Sie die (perfekten) Lösungen, finden Sie den nächsten Schritt.
- Sehen Sie die Aufstellung wie ein Theaterstück. Der Klient ist der Autor, der Berater ist der Regisseur. Als Regisseur versuchen Sie, der Geschichte und die Absicht des Autors treu zu sein.
- Seien Sie sich bewusst, wie viel Macht Sie als Regisseur (d.h. Berater) während der Systemaufstellung haben und wie wenig Sie darüber bestimmen können, wie der Klient seine Erfahrung deutet und sein Verhalten im Alltag ändert.
- Denken Sie Immer daran, dass Sie an einem ko-kreativen Prozess beteiligt sind. Die Beziehung zwischen Berater und Klienten ist jedoch asymmetrisch: der Kunde nimmt seine (hoffentlich nützliche) Lernerfahrung mit nach Hause, Sie hingegen Ihr Beratungshonorar. Darüber hinaus, teilen Sie das Vergnügen, etwas Neues und Sinnvolles geschaffen zu haben.
- Damit Sie die Resonanz mit dem Klienten aufrechterhalten, bleiben Sie in seiner Nähe; Sie können ihn sogar manchmal sanft berühren.
- Benutzen Sie die PNL-Technik des Pacing and Leading in allen Phasen des Prozesses, vor allem während der szenischen Arbeit.
- Vertrauen Sie auf Harrison Owens Behauptung (Open Space Technology): „Was geschieht, ist das einzige, was geschehen kann.“
- Respektieren Sie die Absicht des Auftraggebers:
 - Will er (nur) eine Bestätigung, dass er richtig handelt?
 - Will er die Dynamik (nur) verstehen?
 - Will er wirklich etwas ändern?
- Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie und Ihre Klienten keine wichtigen Erkenntnisse gewonnen haben, frage sie die Klienten, ob sie die Suche fortsetzen wollen. Starten Sie dann von neuem aus einer anderen Perspektive, mit einem anderen Modell oder auf einer anderen logischen Ebene. Oder aber mit einer anderen Methode.

4.7. Arbeit mit Gruppen

- Stellen Sie immer sicher, dass Sie in Resonanz und im Einvernehmen mit dem Leiter sind. Sie können ihn fragen, was er als nächstes tun würde. Bitten Sie ihn um sein Einverständnis für Ihre nächste Intervention.
- In schwierigen Situationen bereiten Sie den Workshop zusammen mit dem Leiter vor.
- Es ist wichtig, die Mitglieder der Gruppe auf ein gemeinsames Thema auszurichten und sich über die relevanten Elemente des Modells zu einigen.

- Lassen Sie die Gruppenmitglieder, die Elemente auswählen, die sie in der System-Aufstellung repräsentieren möchten. Dies ist im Grunde nichts anderes als wenn Sie in einer Diskussion eine bestimmte Position einnehmen.
- Beziehen Sie alle Mitglieder der Gruppe in die gemeinsame Arbeit ein. Haben Sie mehr Mitglieder in der Gruppe als Elemente in der Aufstellung, weisen sie den übrigen die Rolle der Beobachter zu und fragen Sie, was sie sehen, fühlen und denken.
- Verwenden Sie Papierblätter mit dem Namen des Elements und einem Pfeil, der die Ausrichtung angibt, welche die Repräsentanten auf die Position platzieren, die sie für das jeweilige Element ausgewählt haben. Dies macht es möglich:
 - mehr Elemente aufzustellen, als Gruppenmitglieder verfügbar sind,
 - die Aufstellung zu unterbrechen, aus der Rolle zu treten, die Konstellation zu beobachten und zu reflektieren und dann mit der szenischen Arbeit fortzufahren,
 - dass die Gruppenmitglieder verschiedene Positionen ausprobieren.
- Erlauben Sie den Repräsentanten während der Aufstellung zu sprechen. erinnern Sie sie aber daran, immer aus der Rolle zu sprechen, die sie gewählt haben und aus der Position, die sie in diesem Moment besetzen.
- Normalerweise ist die Einladung zu einem Experiment, bei dem die kollektive mentale Landkarte auf dem Boden dargestellt wird, ausreichend, um die Manager zum Mitmachen zu motivieren; Sie brauchen keine lange Erklärungen zur Aufstellungsarbeit zu liefern.

5. Wirkung und Nutzen

In Stichworten führen wir hier die wichtigsten Auswirkungen von System-Aufstellungen an:

5.1. Vertrauen schaffen

Aspekte, die der Klient geahnt hatte, werden klar. Der Klient lernt seinem impliziten Wissen zu vertrauen und entwickelt ein Gefühl von Sicherheit und Gewissheit.

5.2. Gefühle integrieren

Emotionen, die in Alltagssituationen zu dysfunktionale Verhaltensweisen führen, können in der System-Aufstellung ausgelöst werden, während der geschützte Rahmen es ermöglicht, diese zu integrieren.

5.3. Persönliche Verhaltensmuster verstehen

Der Kunde wird sich seiner Verhaltensmuster bewusst und kann Alternativen entwickeln.

5.4. Die Dynamiken in der Organisation verstehen

Die Klienten können die Wirkung der Regeln und Gewohnheiten, die Bestandteil der Unternehmenskultur sind, sehen und wahrnehmen, um entsprechende Alternativen zu entwickeln.

5.5. Kreativität fördern

Durch die Integration von impliziten und expliziten, sowie kollektives Wissen, entstehen neue Lösungen und Ideen.

5.6. Die Wirkung von Strategien und Handlungstheorien verstehen

Die Dynamik, die aus einer bestimmten Strategie oder Handlungstheorie erfolgt, kann simuliert werden, um deren Auswirkungen auf die realen Situationen zu verstehen.

5.7. Die Aspekte des Zeit- und Arbeitsaufwands erleben

Die Dimensionen von Zeit und Mühe, die nötig ist, um einen Aktionsplan umzusetzen, können in einer Aufstellung wahrgenommen werden.

5.8. Ein gemeinsames Verständnis und eine geteilte Vision erarbeiten

Eine System-Aufstellung, an der ein ganzes Team beteiligt ist, schafft eine gemeinsame Ausrichtung, sowie gemeinsame Erlebnisse und Bilder.

5.9. Hürden zu überwinden und Grenzen überschreiten

In einer Aufstellung kann der Akt des Überschreitens einer Schwelle mit all ihren emotionalen Auswirkungen simuliert werden. Diese Erfahrung macht es leichter, diesen Schritt im Alltagsleben zu wiederholen.

5.10. Die mentalen Landkarten anpassen und neue Handlungsmuster entwickeln

Die Bewegungen, die während einer Aufstellung ausgeführt werden, sind ein Prototyp für alternative Verhaltensweise im täglichen Leben.

6. Anwendungsbereiche - nützliche Theorien und Modelle

Wir zeigen im Folgenden einige typische Fragen und sowie Theorie und Modelle, die wir in unserer Beratungspraxis im Zusammenhang mit Systemaufstellungen verwendet haben. Natürlich sollten Sie mit der jeweiligen Theorie vertraut sein, wenn Sie deren Elemente in einer System-Aufstellung verwenden.

Wir beschreiben den Prozess nur, wenn er vom üblichen Ablauf einer Aufstellung abweicht. Die Fragen zum jeweiligen Thema sind hier allgemeiner formuliert, als wir sie in einem tatsächlichen Beratungskontext formulieren würden.

F = Frage, A = Annahmen, P = Prozess, E = Elemente, R = Resultate

6.1. Gestaltung des Coaching- oder Beratungs-Prozesses

6.1.1 Simulation einer beabsichtigten Intervention

F: Wie sieht meine mentale Landkarte der Situation meines Klienten aus und was wäre eine geeignete Intervention?

P: Simulieren Sie die fünf Schritte des gesamten Aufstellungs-Prozesses anhand der Informationen, die Sie in früheren Kontakten mit dem Client-System gewonnen haben.

E: Die Elemente hängen von der spezifischen Situation ab; darüber hinaus fügen Sie einen Repräsentanten für den Berater hinzu.

6.1.2 Klärung des Auftrags mit dem Klienten

F: Ist meine Wahrnehmung des Auftrags mit den Absichten des Kunden kohärent?

P: Der Berater stellt sein inneres Bild mit Figuren vor dem Klienten auf und bespricht die Dynamik, die er wahrnimmt.

E: Kunde – Projekt – Ziel des Projektes – am Projekt beteiligte Personen – Akteure, die nicht am Projekt beteiligt sind – Berater – Hindernisse – Ressourcen.

6.1.3 Supervision

F: Was ist eine gute Position für den Berater in der aktuellen Beratungssituation?

P: Sie können die Situation auch selbst aufstellen, aber es ist effektiver, wenn Sie Kollegen mit einbeziehen.

E: Klient – Ziel des Projektes – am Projekt Beteiligte – Akteure, die nicht im Projekt eingebunden sind – die Frage, die mit den Teilnehmern definiert wurde – treibende Kräfte – hemmende Kräfte – Berater.

6.1.4 Simulation des Entwicklungsprozesses mit der Gruppe

F: Was ist der Beitrag der einzelnen Teammitglieder für das Projekt und wie könnte sich die Entwicklung des Teams gestalten, wenn jeder seinen Impulsen folgt?

A: Wir können den Beitrag der Teammitglieder in drei Hauptkategorien unterscheiden: Aktion – Wissen – Beziehung. Jeder hat seine Stärken und Präferenzen.

P: Markieren Sie die drei Grundtypen von Beiträgen als Ecken eines Dreiecks auf dem Boden. Jeder Punkt im Dreieck stellt eine Kombination der drei Aspekte dar. Jedes Teammitglied stellt sich an den Platz, der die verschiedenen Aspekte seines Beitrags am besten ausdrückt und teilt seine Empfindungen und Gedanken aus der eigenen Position mit. Dann laden Sie die Teammitglieder ein, ihren Impulsen zu folgen und sich gleichzeitig zu bewegen, um die Entwicklung des Projektes zu simulieren.

E: Aktion – Wissen – Beziehungen (als fixe Bezugspunkte) – Die Mitglieder der Gruppe mit ihrem persönlichen Beitrag.

R: Es gibt der Gruppe eine Vorstellung, wie der Beitrag jedes Mitgliedes sich auf das Ganze auswirkt. Die Mitglieder entwickeln ein Gefühl für den ko-kreativen Prozess. Sie erhalten eine Vorstellung von den Aspekten, die in der Gruppe weniger entwickelt sind.

6.1.5 Die Ernte – The Four Rooms of Change (Claes Janssen)

F: Was war bisher für jeden die wichtigste Lernerfahrung aus dem Prozess?

A: Die Rooms of Change-Theorie besagt, dass jede Person zu einem bestimmten Zeitpunkt auf eine von vier Geisteshaltungen ausgerichtet ist: Zufriedenheit – Leugnung und Widerstand – Verwirrung – Erneuerung.

P: Markieren Sie ein Raster auf dem Boden, der die vier Räume darstellt. Lassen Sie jeden seine aktuelle Position finden. Jene, die im Raum der Zufriedenheit stehen, fragen Sie: "Was wollen Sie pflegen und bewahren?" – im Raum des Widerstands: "Was wollen Sie erkennen und loszulassen?" – in der Verwirrung: "Was ist die Frage, der Sie sich stellen wollen, um sie zu lösen?" – in der Erneuerung; "Was genau wollen Sie ausprobieren?"

6.1.6 Epidauros Modell (Senoner & Lingg)

F: Auf welcher logischen Ebene liegt die Wurzel des Problems, an der man ansetzen sollte, um möglichst effizient eine Lösung zu finden?

A: Es gibt eine Hierarchie von logischen Ebenen, auf denen ein Problem gelöst werden kann. Eine wirksame Intervention muss den Dreh und Angelpunkt finden, der eine Veränderung ermöglicht. Wenn Sie auf einer zu abstrakten oder

allgemeinen Ebene ansetzen, kommt die operative Umsetzung zu kurz. Wenn Sie auf einer Ebene ansetzen, die tiefer liegende Aspekte (wie z.B. Werte) nicht berücksichtigt, bleiben die operativen Maßnahmen wirkungslos.

E: Team oder Manager – Projekt oder Strategie – Geschichte (oder Erzählung) der problematischen Situation – Interessengruppen und Umfeld – Vision und Mission – Werte und Grundregeln - Prozesse und Strukturen – Pläne und Ziele.

P: Damit der Klient die Situation aus jeder der sechs logischen Ebenen reflektieren kann, stellen Sie ihm aus jeder Perspektive einige Fragen. Sie können ihn bitten, ein Symbol zu zeichnen, das die Essenz der Situation aus jeder Perspektive ausdrückt. Anschließend lasse Sie ihn die Elemente aufstellen. Aus der Geometrie der Konstellation können Sie ableiten, welche Aspekte problematisch sind.

R: Sie finden die am besten geeignete Ebene der Intervention und können das entsprechende Modell für den nächsten Schritt wählen.

6.2. Problemlösung

6.2.1 Die Problem-Struktur (Varga von Kibéd)

F: Was sind die Schritte, die wir vornehmen müssen, um das Ziel zu erreichen?

E: Der Verantwortlich für die Problemlösung – Ziele – Folgen der Lösung – Hindernisse – Ressourcen – Preis für die Lösung.

6.2.2 Lösungsfokussierter Ansatz (De Shazer)

F: Wie kann ich meine Ressourcen nutzen und entwickeln, um das angestrebte Ziel zu erreichen?

A: Jeder Mensch hat die Ressourcen, die er braucht, um seine angestrebten Ziele zu erreichen. Sie werden durch Ängste verdeckt, die er im Laufe seines Lebens entwickelt hat.

P: Stellen Sie die Wunder-Frage, um die spezifischen Aspekte der Elemente des Modells zu finden. Leiten Sie den Klienten an, die verschiedenen Perspektiven zu erleben. Konzentrieren Sie die Intervention auf den nächsten Schritt, den der Klient machen sollte.

E: Klient – die erwünschte Zukunft – das Wunder – die schlechteste erlebte Situation – die aktuelle Situation – Ressourcen – erlebte Erfolge.

6.2.3 Die Struktur der Frage

F: Welchen Einfluss hat die Frage auf unser Verhalten?

A: Eine relevante Frage enthält die Elemente der die mögliche Antwort.

P: Notieren Sie die Frage und lassen Sie jedes Mitglied der Gruppe die Worte auswählen, die er darstellen will.

E: Jedes einzelne Wort der Frage.

R: Vor allem in Teams, die sehr unterschiedliche Ansichten und Einstellungen in Bezug auf ein Problem haben, hilft dieses Modell, die Bedeutung der Begriffe zu klären und herauszufinden, welche Aspekte vernachlässigt und welche, hingegen, überbetont werden.

6.3 Projekt-Management

6.3.1 Projekt-Struktur nach dem TZI Modell (Cohn)

F: Welche Kräfte bestimmen das Verhalten des Teams?

A: Es gibt eine Hierarchie der Kräfte, die das Team beeinflussen. Wenn sie nicht ausgerichtet sind, kann das Team nicht produktiv sein.

E: Aufgabe – Team – Leader – Kontext (Einflussfaktoren für das Projekt) – Sinn oder Zweck des Projekts (für die Organisation als Ganzes).

6.3.2 Abweichung von der Projekt Baseline

F: Was führt zu den Abweichungen von den vereinbarten oder vorgegebenen Baselines?

A: Durch die Positionierung der Baselines in Bezug auf das Team und das Projekt, aktivieren die Manager ihr implizites Wissens über die Gründe für die Abweichung.

E: Team – Projekt Endergebnis – ist-Zustand – Zeitplan – Kosten – Qualität – Projektumfang – verfügbare Ressourcen.

6.3.3 Theory of Constraints (Goldratt)

F: Was ist der begrenzende Faktor in unserem Projekt?

E: Phasen der Prozesses – verfügbaren Ressourcen – Output des Prozesses.

P: Stellen Sie zuerst den Output und dann die Phasen des Prozesses auf. Sie werden sehen, welches die kritische Phase ist. Fügen Sie dann die Ressourcen hinzu und Sie erkennen, welche den Engpass im Prozess verursacht. Dann können Sie nach den Richtlinien der TOC vorgehen.

6.4 Entscheidungsfindung

6.4.1 Tetralemma (Varga von Kibéd)

F: Wie können wir das Dilemma der Wahl zwischen Alternative A oder B lösen?

P: Lassen Sie den Klienten seine aktuelle Position markieren und dann die Elemente des Modells frei aufstellen. Dann lassen Sie ihn aus den verschiedenen Perspektiven seine Gefühle und Gedanken äußern.

E: Alternative A – Alternative B – eine Kombination von A & B – eine Alternative, die weder A enthält noch B – der Sinn der Frage. (Wir bevorzugen, das 5. Element als "Sinn" zu bezeichnen, anstatt "Weisheit" wie Sparrer und Varga von Kibéd vorschlagen)

6.4.2 Phasen des Entscheidungsprozesses

F: Welche Phasen des Entscheidungsprozesses erfordern unsere Aufmerksamkeit?

A: Wir können 8 Phasen in einem Entscheidungsprozess unterscheiden. Jeder Entscheidungsprozess erfordert eine bestimmte Kombination dieser Phasen.

E: Verantwortlicher für den Entscheidungsprozesses – Frage, die entschieden werden soll – Einbeziehung der Akteure – Design der Kommunikationsarchitektur – Klärung der Prämissen – Fokus auf das Wesentliche – Kontextualisierung der Bedürfnisse, Ressourcen, Risiken, Chancen – kollektive Sinnstiftung – Konsensfindung – Verpflichtung zur Umsetzung.

6.4.3 Annäherung an die Entscheidung

F: Wie steht jedes Teammitglied zur Entscheidung, die getroffen werden soll?

A: Wenn einige Mitglieder eines Teams einen Entscheidungsvorschlag erarbeitet haben, andere aber nicht ganz einverstanden sind, ist es sinnvoll, den Abstand darzustellen, den jedes Mitglied in Bezug auf den Vorschlag einnimmt.

E: Entscheidungsvorschlag – Teammitglieder

P: Schreiben Sie der Beschlussvorschlag auf ein Blatt Papier und platzieren Sie es in die Mitte des Raumes. Positionieren Sie die Team-Mitglieder auf einem imaginären Kreis um den Vorschlag. Lassen Sie sich langsam dem Vorschlag nähern und an der Stelle stehen bleiben, die ihre jeweilige Haltung gegenüber dem Vorschlag darstellt. Fragen Sie diejenigen, die in größerer Entfernung sind: "Was bräuchten Sie, um sich der Entscheidung zu nähern?"

6.5 Führungskräfte Entwicklung

6.5.1 Eigenschaften exzellenter Manager (Peters)

F: Welches sind die Eigenschaften, die ich als Führungskraft entwickeln muss, um meine Aufgabe zu meistern?

A: Die 8 Eigenschaften, die Tom Peters identifiziert, sind ein nützliches Modell, um zu überprüfen, welche Kompetenzen ein Manager entwickeln muss.

E: Führungskraft – Auftrag – Organisation – Handlungsorientierung – Kunden-Fokus – autonomes Unternehmertum – Fokus auf die Produktivität der Mitarbeiter – Praxisrelevante Werte – Fachwissen – Einfachheit der Formen – Flexible Aufmerksamkeit für Details und Gesamtheit.

6.5.2 **Umgang mit Widerständen (Kotter und Schlesinger)**

F: Wie kann ich den Widerstand meiner Mitarbeiter überwinden, damit sie ihre Aufgabe erfüllen?

A: Kotter und Schlesinger definieren 6 Ansätze, die eine Führungsperson anwenden kann, um den Widerstand seiner Mitarbeiter zu überwinden. Ein effektiver Manager weiß, wie man sie der jeweiligen Situation entsprechend einsetzt.

E: Manager – Mitarbeiter – Aufgabe – Organisation – Information – Partizipation – Unterstützung – Verhandlung – Kooptierung – Zwang.

6.5.3 **Chaordischer Führungsstil (Hock)**

F: Auf welche Akteure in der Organisation sollte ich meine Aufmerksamkeit konzentrieren?

A: Erfolgreiche Führung erfordert eine Aufmerksamkeit, die alle Akteure im System berücksichtigt.

E: Führungsperson - Aufgaben – Selbstmanagement – Management der Vorgesetzten – Management der Kollegen – Management der Mitarbeiter.

6.5.4 **Persönlichkeitsentwicklung - Personal Mastery (Senge)**

F: Welches sind die Hauptfaktoren, die meinen Führungsstil zu beeinflussen?

E: Führungsperson – Aufgabe – Organisation – Kreative Spannung – Persönliche Vision – Verpflichtung zur Wahrhaftigkeit.

6.5.5 **Theorie der Bedürfnisse - Theory of needs (Mc Clelland)**

F: Wie gut sind die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure durch meinen Führungsstil zufrieden gestellt?

E: Manager – Aufgabe – Mitarbeiter – Kollegen – Vorgesetzte – Bedürfnis nach Leistung – Bedürfnis nach Zugehörigkeit – Bedürfnis nach Macht.

6.6 Change management

6.6.1 Die Räume des Wandels - The Four Rooms of Change (Claes Janssen)

F: Auf welche Phase des Entwicklungsprozesses konzentriere ich meine Aufmerksamkeit und was wäre die entsprechende zielführende Haltung und Maßnahme?

E: Manager (oder Team) – Raum der Zufriedenheit – Raum der Verweigerung und des Widerstands – Raum der Verwirrung – Raum der Erneuerung.

P: Entweder markieren Sie ein Raster mit den vier Räumen auf dem Boden und lassen die Personen den Raum betreten, der ihrer aktuellen Haltung entspricht, oder Sie lassen je einen Repräsentanten für jede der vier Haltungen aufstellen. Stellen Sie den Managern die Frage, die auf die jeweilige Haltung zutrifft (siehe 6.1.5).

6.6.2 Das Werteentwicklungsquadrat (Schulz von Thun)

F: Wie begrenzt unser Wertesystem unser Verhalten?

A: Ein Wert erhält nur dann einen Sinn, wenn wir ihn zu seinem komplementären Wert und zu seiner Übertreibung in Bezug setzen. Verbinden wir den primären Wert mit seinem Komplementärwert und den jeweiligen Übertreibungen, erhalten wir ein Quadrat, das den Bereich eingrenzt, innerhalb dessen unsere Entscheidungen mit unseren Werten vereinbar sind.

E: Team (oder Manager) – Projekt (oder Ziele) – Primärer Wert – Übertreibung des primären Wertes – Komplementärer Wert – Übertreibung des komplementären Wertes.

P: Definieren Sie zuerst die vier "Eck-Werte" des Quadrats, dann stellen Sie diese, zusammen mit dem Manager und dem Ziel, auf. Bewegen Sie die Repräsentanten der Werte, um das Feld der Entscheidungen, die mit den Werten kompatibel sind, sinnvoller zu gestalten.

6.6.3 Kräftefeld Diagramm - Force Field Diagram (Kurt Lewin)

F: Welche Kräfte beeinflussen den Entwicklungsprozess?

E: Ziele des Entwicklungsprojekts – Aktueller Stand der Organisation – Treibende Kräfte – Bremsende Kräfte – Am Entwicklungsprozess beteiligte Akteure.

6.7 Konflikt Management

6.7.1 Struktur der Ängste und Wünsche (Senoner)

F: Wie können wir vom Konflikt in die Verhandlung überwechseln?

A: Konflikte entstehen oft, wenn die Verhandlungspartner von Ängsten getrieben sind, deren sie sich nicht voll bewusst sind, oder ihre Wünsche nicht eindeutig ausdrücken. Sobald Ängste und Wünsche geklärt sind, können die Partner mit fairen Verhandlungen beginnen. Dies gilt für Konflikte einer niedrigen bis mittleren Eskalationsstufe.

E: Partner A – Partner B – Thema des Konflikts – Ängste von A - Ängste von B – Wünsche von A - Wünsche von B.

P: Sie können dieses Modell sehr gut auch für die Mediation im Beisein beider Konfliktparteien anwenden.

6.8 Marketing und Vertrieb

6.8.1 Marketing Mix – Die 4 P (MC Carthy)

F: Wie reagieren unsere Kunden auf unser Marketing-Mix?

E: Organisation – Kunden – Produkt – Preis – Vertrieb – Kommunikation.

6.8.2 Framing (Tversky & Kahnemann)

F: Wie beeinflusst das Framing unserer Marke die Kaufentscheidung unserer Zielkunden?

E: Marke – Zielkunden – Metaphern – Geschichten – Traditionen – Slogan – Artefakte – Kontrast – Spin (Umkehrung)

6.8.3 Wettbewerbsvorteile (Porter)

F: Wie eindeutig ist unsere Positionierung im Vergleich mit den Konkurrenten?

A: Die Dimensionen in Porters Modell sind: Kosten vs. Differenzierung und Breiter vs. Enger Fokus auf die Zielkunden. Es ist problematisch, wenn eine Marke undifferenziert im Mittelfeld feststeckt.

E: Produkt oder Dienstleistung – Konkurrenzangebote – Kosten – Differenzierung – Zielkunden A – Zielkunden B – (usw.)

6.8.4 Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne)

F: Wie finden wir eine unbestrittene Marktnische?

A: Blue Ocean Strategy versucht das Dilemma der Positionierung in Porters Theorie zu überwinden und durch Kostenführerschaft **und** Differenzierung neue Märkte zu schaffen.

E: Aktuelle Produkte (oder Dienstleistungen) – aktueller Bedarf – aktueller umkämpfter Markt (Roter Ozean) – konkurrierende Produkte – neue Nachfrage – Leistungs- und Wertangebot – Kosten – unbestrittene Marknische (Blauer Ozean) – Schlüssel-Ressourcen.

P: Verwenden Sie die System-Aufstellung, um einen generativen Dialog zu initiieren. Stellen Sie Stühle in die Positionen, die im Laufe der Aufstellung gefunden wurden und lassen Sie die Manager aus der jeweiligen Position ihre Ideen austauschen.

6.9 Strategieentwicklung

6.9.1 **Balanced Scorecard / Strategy Maps (Kaplan & Norton)**

F: In welcher Beziehung stehen die Elemente unserer Strategie zueinander?

E: Organisation – Hauptakteure – Aspekte der finanziellen Perspektive – Aspekte der Kundenperspektive – Aspekte der Prozessperspektive – Aspekte der Entwicklungsperspektive.

P: Erstellen Sie eine Liste der verschiedenen Aspekte aus den vier Perspektiven und lassen Sie dann die Manager die relevantesten auswählen und in der System-Aufstellung verkörpern.

6.9.2 **SWOT-Analyse**

F: Was müssen wir in unserer aktuellen Strategie optimieren?

A: Die SWOT-Analyse ist eines der am häufigsten verwendeten Modelle und ist sehr nützlich für eine schrittweise Anpassungen der Strategie, jedoch weniger geeignet für radikale Veränderungen.

E: Organisation – strategisches Ziel – Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken.

P: Erstellen Sie eine Liste der verschiedenen Aspekte der vier Kategorien. Lassen Sie dann die Manager die relevantesten auswählen und in der System-Aufstellung verkörpern.

6.9.3 **Effectuation (Saraswati)**

F: Welche Ziele sollten wir verfolgen, um erfolgreich zu sein?

A: Saraswati sieht die Ziele nicht als unabhängige, vorgegebene Variablen in einem Business-Modell, sondern als das Ergebnis der Verknüpfung bestimmter anderer Faktoren.

E: Organisation – verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen – bestehende Kunden – aktuelle Produkte und Dienstleistungen – Kooperationspartner – neue Chancen – notwendige neue Ressourcen – vertretbare Verluste – kontrollierbare Aktivitäten – neue Ziele.

6.10 Management von Familienunternehmen - Family Business Governance

6.10.1 Drei Systeme Modell: Familie – Unternehmen - Eigentum

F: Was sind die Beziehungen zwischen den drei Systemen Familie, Unternehmen, Eigentum, in unserem Familienbetrieb?

A: Die drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum gehorchen jeweils unterschiedlichen Werten. Die Beziehung zwischen diesen ist bezeichnend für die Dynamik in einem Familienbetrieb.

E: Thema – Familie – Hauptwerte in der Familie – Unternehmen – Hauptwerte im Unternehmen – Eigentum – Hauptwerte der Eigentümer.

6.11 Personal-Management und Organisation

6.11.1 Das systemische Organigramm

F: Wie funktionell oder effizient sind die Beziehungen zwischen den Führungskräften in unserer Organisation, um unserer Ziele zu erreichen?

A: Die informellen Beziehungen sind nicht immer deckungsgleich mit dem Organigramm. Darüber hinaus berücksichtigt das Organigramm nicht jene Stakeholder, die zwar nicht Teil der Organisation sind, aber einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg haben.

E: Funktionen – Strategische Ziele – Entscheidende Stakeholder außerhalb der Organisation.

6.12 Innovation

6.12.1 Entwicklung und Nutzung des Potentials

F: Wie können wir das ganze Potenzial unserer Organisation nutzen und entwickeln?

A: Indem die Manager ihren Platz als Repräsentanten in einer System-Aufstellung suchen, aktivieren sie ihr implizites und kollektives Wissens, was zu neuen Ideen führen kann.

E: Organisation – Ressourcen – Ziele – Potenzial

P: Positionieren Sie einen Repräsentanten für die Organisation. Dann lassen Sie die Manager, spezifische Aspekte aus den drei Kategorien (Ressourcen, Ziele und Potential) wählen und einen Platz in der Aufstellung finden. Aus der jeweiligen Position kann ein kreativer Dialog entstehen. Die Repräsentanten sollen sich frei bewegen und die Auswirkungen der Bewegungen beschreiben.

7 Nützliche ergänzende Konzepte und Methoden

7.1 The Four Rooms of Change

7.2 The Epidauros Model

7.3 Sankt Galler Management Modell

7.4 The Five Steps exercise

7.5 Bohm's Dialog

7.6 Solution Focus Approach

7.7 Theory U

7.8 Methode Resseguier

7.9 Social Presencing Theatre