

# Forum

## Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin

SONDERAUSGABE  
infosyon



**Nicht vergessen!**  
Berlin  
29. bis 30. Oktober 2016

**Konferenz 2016 – DVNLP & Infosyon**  
Die Zukunft beginnt jetzt

**Mit System zum Erfolg**  
Neos: Eine systemische Partei

**Wissenschaftliche Forschung**  
Mit Systemaufstellungen

**Soziales Träumen**  
Das Unbewusste in der Organisation

**Organisationsentwicklung**  
Eine gut aufgestellte Bank

# 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 qualitativollen 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.

The logo for infosyon, featuring the word "infosyon" in a lowercase, bold, orange sans-serif font.

# INFOSYON E.V.

Internationales Forum für Systemaufstellungen  
in Organisationen und Arbeitskontexten

## ■ 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
- 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.

infosyon

# „DIE ZUKUNFT BEGINNT JETZT“

infosyon e.V. auf dem 20-Jahre-DVNLP-Kongress  
29. bis 30. Oktober 2016 in Berlin

Der DVNLP feiert auf seinem diesjährigen Kongress in Berlin sein 20-jähriges Gründungsjubiläum. Das Thema der Konferenz weist darauf hin: Es geht insbesondere um den Blick in die Zukunft. Was bedeutet die Zukunft im Training und Coaching? Heißt Zukunft, dass wir alles neu erfinden, oder geht der Weg hin zu mehr grundlegender Klarheit?

Das Programm ist sehr vielseitig: insgesamt 28 Workshops mit über 30 Referenten. Die Keynotes sind von Gerhard Roth zu »Die Wirkung von Coaching aus Sicht der Hirnforschung« sowie von Rolf Arnold zum Thema »Die Zukunft des Lernens«.

**infosyon e.V.** ist als Kooperationspartner mit einem eigenen Themenangebot auf der Konferenz vertreten. Die Erfahrungen in Beratung und Training verweisen bereits heute auf eine immer stärkere Verschränkung verschiedener Ansätze wie NLP, dem systemischen Ansatz und der Aufstellungsarbeit. Der infosyon-Themenbereich stellt den systemischen Ansatz in den Fokus: Erfahrungen sowie zukunftsweisende Perspektiven der Aufstellungsarbeit in Beratung und Training.

## ■ Als Referent/-innen für **infosyon** sind dabei:

- **Friedrich Assländer**  
„Aufstellungen als Führungsinstrument“
- **Thomas Gehlert**  
„NLP und Systemaufstellungen im Lichte der Wissenschaften“
- **Romy Gerhard**  
„Langzeitprozesse wirksam begleiten mit Organisationsaufstellung“
- **Peter Klein, Sebastian Mauritz**  
„Nur NLP? Oder richtig systemisch aufgestellt?“
- **Marion Lockert**  
„Leading Souls – geführt in Führung gehen“
- **Rolf Lutterbeck**  
„Die Problemaufstellung, die Universalaufstellung für ALLE Probleme“
- **Dr. Manuela Mätzener**  
„Hochsensitivität – ein Zeitphänomen“
- **Prof. Dr. Georg Müller-Christ**  
„Systemaufstellungen als Instrument von Forschung und Lehre“
- **Claude Rosselet**  
„Die Herkunft der Zukunft“
- **Ursula Zelzer-Lenz**  
„Die gelungene Kooperation von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart“

**infosyon**



# NLP-KONGRESS 2016: Die Zukunft beginnt jetzt!

Erleben Sie 42 Workshops und Vorträge von 52 ReferentInnen zu den neuesten Entwicklungen des Neuro-Linguistischen Programmierens.

am 29. – 30. Oktober in Berlin

mehr Infos zum Kongress und Anmeldungen: [www.nlp-kongress.de](http://www.nlp-kongress.de)



## Keynote von Prof. Dr. Gerhard Roth: Die Wirkung von Coaching aus Sicht der Hirnforschung

Keynote von Prof. Rolf Arnold: Zukunft des Lernens - unterwegs zu einer Lernkultur des selbstorganisierten Lernens

Weitere Referenten und Workshops ▶ **Dr. Friedrich Assländer:** Aufstellungen als Führungsinstrument **Cora Besser-Siegmund:** wingwave-Coaching und das „imaginative Zukunftspanorama“ des NLP **Dr. Ludger Brüning:** NLP - der seriöse Anspruch **Petra und Ralf Dannemeyer:** Logische Ebenen neu gedacht: Glaubenssatzarbeit auf der Rose der Erkenntnis **Eric Effenberger:** Strategien für ein salonfähiges NLP **Seyitali Erbektas:** Interkulturelle Kommunikation & Kompetenz mit NLP - Coaching in der Ethnomar **Johann Garnitschnig:** SimplyTime - Mit analoger Zeitplanung... mehr Zeit für's Leben! **Thomas Gehlert:** NLP und System-Aufstellungen im Lichte der Wissenschaften **Romy Gerhard:** Langzeitprozesse wirksam begleiten mit Organisationsaufstellung **Michael Heß & Dr. Dagmar Müller:** levels4Änderung - eine Pyramide für neue Perspektiven **Ingrid Huttary:** Entwickle den Dranbleibfaktor **Heide Janowitz & Dr. Jürgen Lindemeier:** Striche und Stress ... Eine graphische Standortbestimmung **Peter Klein & Sebastian Mauritz:** Nur NLP? - Oder richtig systemisch aufgestellt? **Johann Kluczny:** 20 Jahre DVNLP, 45 Jahre NLP: Eine Erfolgsgeschichte!? **Stephan Landsiedel:** Die Zukunft des NLP ist gelb! **Rolf Läßle:** Verstehen GewerkschafterInnen NLP? - OH JA! **Marion Lockert:** Leading Souls - geführt in Führung gehen **Rolf Lutterbeck:** Die Problemaufstellung, die Universalstellung für ALLE Probleme **Evelyne Maaß & Karsten Ritschl:** Sprache eröffnet Welten! **Dr. Manuela Mätzener:** Hochsensitivität - ein Zeitphänomen **Dr. Harry Merl & Bernadette Bruckner:** Das Gesundheitsbild als Kommun(e)ikationsmodell 4.0 **Georgia Mittel:** L.i.V.E.! = Life variety education! **Prof. Dr. Georg Müller-Christ:** Systemaufstellungen als Instrument von Forschung und Lehre **Anja Mýrdal:** Motivation als Kunst - Wie geht das? **Sascha Neumann:** NLP und Flüchtlinge **Christian Rosenblatt:** NLP gut aufgestellt: Systemische Aufstellungsarbeit als NLP-Format? **Claude Rosselet & Erdmuthe Kunath:** Die Herkunft der Zukunft **Hans-Ulrich Schachtner & Elisabeth Eberhard:** Das Geheimnis heilsamer innerer + äusserer Kommunikations- und Umgangsweise **Martina Schmidt-Tanger:** Quick fix oder Geisteshaltung **Christa Schmitz-Kahmen:** NLP meets Mimikresonanz **Ralf Stumpf:** Das NLP der Zukunft ist die Sprache der Veränderung **Bernhard Wagner:** Dämonen füttern - NLP für die Zukunft aus der Vergangenheit **Olaf Walter:** NLP in systemischen Modellen **Christian Willers:** Appreciative Inquiry, oder die Suche nach Spitzenleistungen **Ursula Zelzer-Lenz:** "Freedom from Past and Future is one Breath in the Present" \*) oder Die gelungene Kooperation von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart.

**infosyon**

In Kooperation mit **Infosyon**, dem Internationalen Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten

Veranstalter: Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren, Lindenstr. 19, 10969 Berlin, 030-2593920, [www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de)



20 Jahre DVNLP – Die Zukunft beginnt jetzt



## INFOSYON-KONFERENZ 2015

„Neue Träume braucht die Wirtschaftswelt“

Die internationale infosyon-Konferenz mit dem Titel „120 Jahre Traumdeutung – Neue Träume braucht die Wirtschaftswelt“ fand im Juli 2015 an der Sigmund-Freud-Universität in Wien statt.

In Zeiten globaler, existenzieller Herausforderungen, die über die Zukunft entscheiden, sind rasch wirkende, nachhaltige Managementmethoden gefragt. Interdisziplinarität und der internationale Austausch in der Forschung sind heute selbstverständlich. Vor diesem Hintergrund wurde der Nutzen der systemischen Aufstellung im Organisationsbereich und die Wirksamkeit dieses Instruments aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Die infosyon-Konferenz 2015 an der SFU Wien öffnete einen Raum für den kreativen Austausch an den Schnittstellen zwischen Beratung, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft.

### ■ Keynotespeaker waren

- **Prof. Dr. Georg Müller-Christ**, Universität Bremen, und Dip. Ing. Uschi Kopp, Fachhochschule Oberösterreich, Logistikum Steyr, mit dem Vortrag „Organisationsaufstellung und Forschung“
- **Dr. phil. Matthias Strolz**, Parteivorsitzender und Gründer der NEOS, zu „Die Neos: Die erste Systemische Partei“
- **Dr. Felix de Mendelssohn**, Dozent und emeritierter Vorstand der Abteilung für Psychoanalyse an der Sigmund-Freud-Universität Wien, zum Thema „Träume und Innovation“
- **Dipl.-Ing. Thomas Gehlert**, Organisationsberater und Trainer im Bereich von Führungs- und Persönlichkeitsentwicklungsprogrammen, mit dem Vortrag „Quanteneffekte in der Aufstellungsarbeit: Wirkungsweise und Konsequenzen“
- **Robert Rogner jr.**, u.a. Mitbegründer der „Gesellschaft für Beziehungsethik“, Mitbegründer und Aufsichtsrat von „Best Health Austria“, zu dem Thema „Beziehungsethik in der Wirtschaftswelt“



**Der Film zum Kongress: Film Wien 2015**

Matthias Strolz, Neos: **Vortrag und Interview** mit Peter Klein



Die Audiodokumentation und Präsentationen gibt es bei [josef@zeitfuerbildung.at](mailto:josef@zeitfuerbildung.at)

Weitere Informationen zu dieser und anderen infosyon-Veranstaltungen in der **Rückschau** auf unserer Homepage.

**Einige Rückmeldungen zur Konferenz**

- „Wenn ich alleine träume, ist es nur ein Traum, wenn wir gemeinsam träumen, ist es der Beginn der Wirklichkeit.“
- „Danke für diese Tagung, die sehr gelungen ist in der Mischung der Referenten, Themen, Workshops.“
- „Gut, dass Leute aus der Wirtschaft da waren. Die Themen waren gut dargestellt, relevant, pragmatisch. Es ist nicht einfach, das relativ neutral und nicht „spooky“ hinzubekommen.“
- „Hochinteressant! Bei der Wirtschaft ist Vertraulichkeit immer ein Thema. Gut, dass das Thema der Südtiroler Bank zum Gegenstand gemacht wurde!“
- „Die Aufstellungsarbeit ist ein Kernbereich der Lebens- und Sozialberatung und benötigt entsprechende Gewerbestandards in Österreich. Wichtig ist der Austausch mit verschiedenen Berufsgruppen, auch um diese Arbeit dann wirkungsvoll für die Öffentlichkeit zu positionieren.“  
Mag. Harald Haris G. Janisch, *Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppenobmann Fachgruppe Wien, Personenberatung und Personenbetreuung*

- „Die Tagung ist bei den Teilnehmern gut angekommen. Wir waren gerne der Gastgeber.“  
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Alfred Pritz, *Sigmund-Freud-Universität, Wien*
- „Diese Tagung war ihr Geld wert! Die Organisationsaufstellungen bei der Tagung haben für mich verblüffende Einsichten gebracht.“  
Manfred Kohlheimer, *Branchensprecher Unternehmensberatung, UBIT, Wirtschaftskammer Wien*
- **Kooperationspartner**
- **Wirtschaftskammer Wien**  
*Fachgruppe Personenberatung und Personenbetreuung*
- **Wirtschaftskammer Wien**  
*Unternehmensberatung, Buchhaltung, IT*
- **WKO Expert 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**

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.

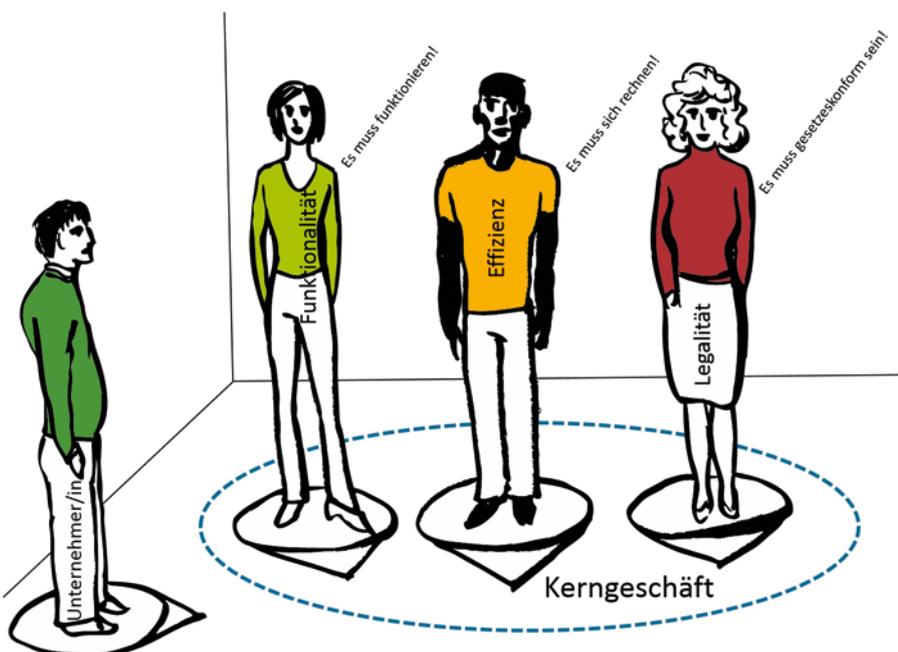


Abbildung 1: prototypische Aufstellung im Rahmen einer Forschungsreihe an der Universität Bremen

**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 beugen 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 ersichtllich. So manche Titanic-Berater/innen sind schon mit ihren Werte- 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:

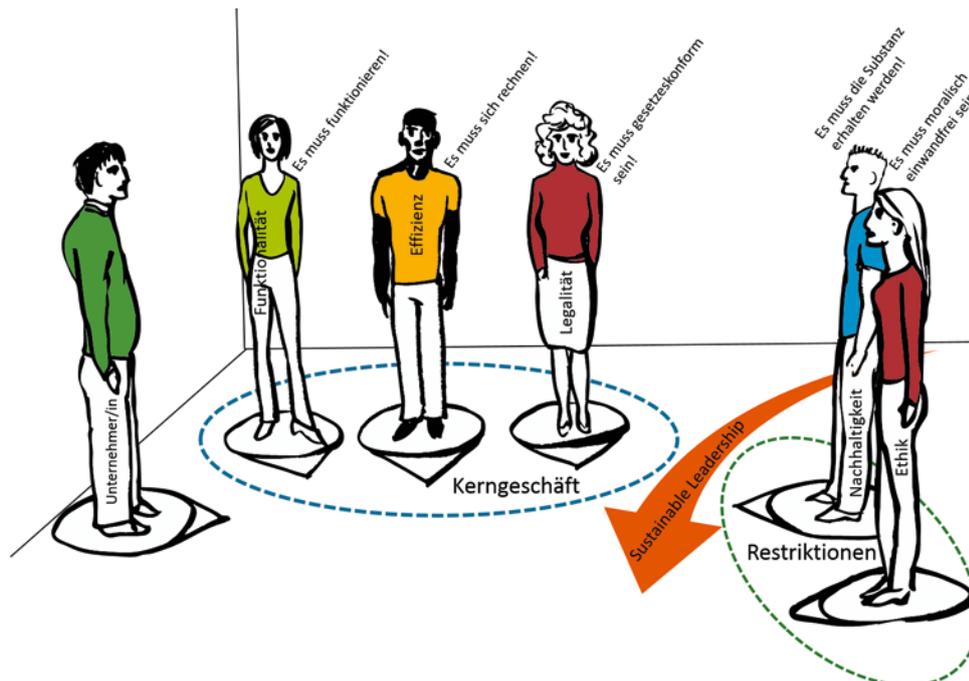


Abbildung2: Schlussbild der Aufstellung mit stimmiger Platzierung

**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

**Stimmen zur Systemaufstellung von Organisationen**

**Nikolaus Bolle, Market Segment Manager, Siemens AG:**

„Der Vorteil bei einer Aufstellung ist, dass neutrale Personen ohne die eingeschränkten Denkschemata und Verhaltensmuster eine Situation durchleben und dadurch der Fragesteller seine Situation aus einem anderen Blickwinkel sehen, besser verstehen und lösen kann. In knappen Worten: Die Aufstellung hilft einem, über seinen eigenen Schatten zu springen.“

**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 erfolgsversprechenden 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.“

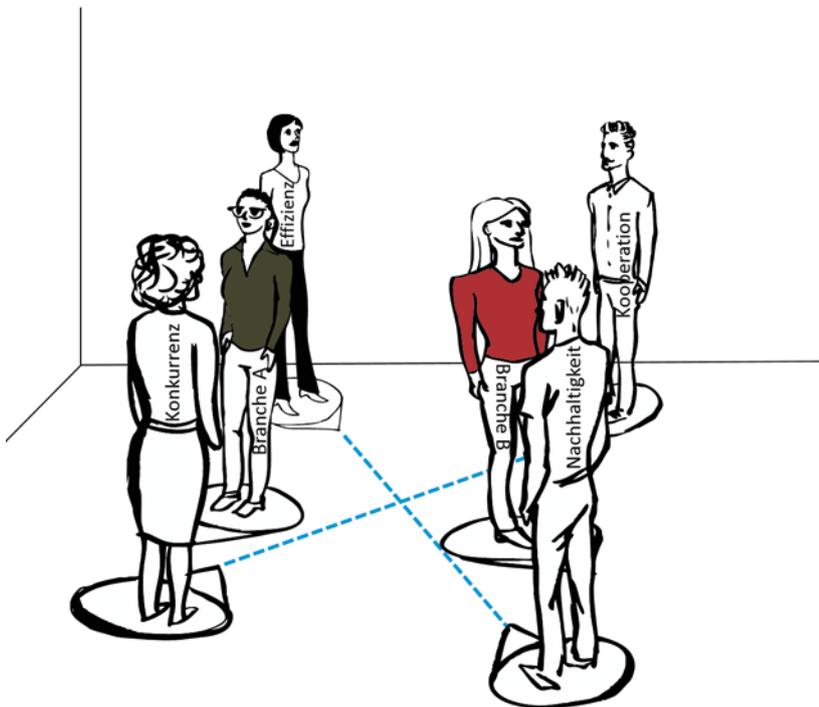


Abbildung 3: Forschungsaufstellungen mit Spannungspolen

Methoden. 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 Un-

ternehmen 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 Wirtschaftswissenschaften 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

Mit System

# ZUM ERFOLG



Die Partei NEOS wurde im Oktober 2012 gegründet und erreichte bereits bei der Nationalratswahl im September 2013 sensationelle fünf Prozent der Stimmen. Ein Schlüssel zum Erfolg dürfte die konsequente systemische Organisationsentwicklung – auch unter Anwendung systemischer Aufstellungen – sein. **forum** Autor Peter Klein sprach mit dem Parteigründer Matthias Strolz

## **Herr Strolz, warum nennen sich die NEOS die „erste systemische Partei“?**

Wir nutzen ein systemisches Organisationsmodell mit 4 Polen: Strategie, also inhaltlich-programmatische Entwicklung, Struktur, das ist die Aufbau- und Ablaufstruktur inklusive Prozesse, Kultur, also das Miteinander, unsere Kommunikation und geschriebene und ungeschriebene Spielregeln sowie Exekution, also die konkrete Umsetzung unserer Ziele. Hier arbeiten wir in der Organisationsentwicklung immer wieder mit systemischen Strukturaufstellungen. Wir haben uns bei der Gründung zu einer permanenten Selbstreflexion verpflichtet, in der wir uns kritisch mit unseren Dynamiken auseinandersetzen. Der systemische Ansatz hat viel mit Komplexität, Klarheit und Transparenz zu tun.

## **Wie gut verträgt sich das mit der Politik?**

Grundsätzlich schon gut, aber natürlich nicht immer gleich. Auf eine neue Weise zu sagen, was ist oder gar zu zeigen, was ist, das ist eine der kraftvollsten Interventionen, die wir zur Verfügung haben. Aber ein Interventionsführer muss überlegen: Ist das jetzt die richtige Intervention? Also nur aus Freude an der Offenbarung wird die Offenbarung nicht immer funktional und hilfreich sein. Man muss das kalkuliert und sehr dosiert einsetzen.

Wenn wir mit Aufstellungen arbeiten, gibt es durchaus Widerstände und Ablehnung, aber das ist in Ordnung. Es wird niemand gezwungen, aber ich lasse mir die Aufstellung als wichtiges Instrument nicht nehmen. Mich hat sie sehr bereichert und mir ist sie immer wieder eine wertvolle Unterstützung. Anderen gibt eine Aufstellung nichts – auch okay: Es ist, wie es ist.

## **Gab es Widerstände in der Partei?**

Wir haben von der ersten Klausur an mit Aufstellungen gearbeitet und damit geprüft: Ist genügend Energie da? Gibt es ausreichend gemeinsame Schnittfläche in unseren Menschenbildern, Weltanschauungen, in unseren Zielen und Anliegen? Was ist gesellschaftlich im Raum? Wir hatten kürzlich ein 3-Jahres-Treffen zu unserer Gründungsklausur. Und wir haben auch dort wieder eine Aufstellung gemacht. Es war frappant für mich, wie wir sofort wieder in einer vertrauensvollen Atmosphäre waren, also in der Schwingung der Anfangsphase. Das war für uns alle sehr berührend und hilfreich.

Die Politik ist extrem schnelllebig, druckvoll und verwertungsorientiert. Sie hat mitunter auch etwas Manipulatives und Verletzendes. Das sind Attribute, die sich mit Aufstellungsarbeit nicht gut vertragen. Wir sind deshalb

bemüht, einen vertrauensvollen Rahmen zu finden, wenn wir diese Instrumente verwenden.

#### **Wie sind Sie zur systemischen Aufstellung gekommen?**

Ich war immer interessiert an Selbsterfahrung und habe meine erste Trainerausbildung mit 17 Jahren gemacht. Später habe ich zahlreiche Ausbildungen im Bereich der Gruppendynamik und der systemischen Organisationsentwicklung absolviert. In die Aufstellungsarbeit bin ich über ein privates Anliegen hineingestolpert: Eine Trennung nach sechs Jahren Beziehung, am Ende meiner Studienzzeit. Zur Bewältigung des Trennungsschmerzes bin ich in eine Familienaufstellung gegangen und das hat mich extrem fasziniert. Es war mir sofort klar, dass mich das nicht mehr loslässt. Und dann habe ich Aufstellungen besucht und Ausbildungen gemacht und ab 2001 habe ich als Organisationsentwickler selbst mit Aufstellungen gearbeitet.

#### **Was sagen zu dem Zitat: „Wir arbeiten in den Strukturen von gestern mit Methoden von heute an den Problemen von morgen.“?**

Ja, das ergibt Sinn. Allein, wir haben die Methoden von morgen noch nicht, weil wir heute leben. Mir fällt dazu die „Theorie U“ von Otto Scharmer ein, mit der Frage: „Wie kommt das Neue in die Welt?“ Aus meiner Sicht erfolgt das nicht linear, sondern in einer Kurvenbewegung mit einem Dreischritt. OPEN MIND: meinen Geist offen halten – OPEN HEART: meine urmenschliche Qualität, mein Herz offen halten – OPEN WILL: gleichzeitig zielorientiert und willenlos sein. Das ist etwas, was für den abendländischen Verstand schwer zu fassen ist, weil es ambivalent oder gar als Widerspruch daher kommt. Aber das sind genau die Spannungsbögen, die wir auch in unserer Organisation bauen.

#### **Können Sie praktische Beispiele dazu nennen?**

Wir kombinieren Neueinsteiger mit Erfahrenen, Partizipation mit Leadership, Professionalität mit Idealismus. Alles Dinge, die sich auf den ersten Blick ausschließen. Ich glaube, wenn man sich dafür öffnet, dann wird man auch die Probleme von morgen mit immer neuen Ansätzen, Methoden und Instrumenten lösen können. Systeme haben eine Außen- grenze, damit sie sich selbst begreifen können und um in der Komplexität des Lebens nicht verloren zu sein. Gleichzeitig braucht es Offenheit, um mit den relevanten Umwelten gut

verbunden zu sein. Verbundenheit ist eines der Kernthemen, das mich in meinen zwei letzten Büchern beschäftigt hat. Das Zitat hat noch eine Fortsetzung: „Mit Entscheidungsträgern, die in Kulturen von vorgestern aufgewachsen sind und das Übermorgen in Politik und Wirtschaft nicht mehr erleben werden“.

#### **Gilt das auch für die NEOS?**

Ich habe am Anfang oft gesagt, dass ich glaube, wir selbst – die Neuen – werden in zehn Jahren alt ausschauen. Dieses Empfinden ist jetzt erstaunlicherweise nicht mehr so stark. Ich habe in unseren ersten Monaten mit rund 25 Bewegungen zu Parteigründungen Kooperationsgespräche geführt. Im politischen Eck ist diese Gründer-Phase abgeklungen, zivilgesellschaftlich nicht. Ich hatte das Empfinden, wir sind Teil einer systemischen Welle, einer größeren gesamtgesellschaftlichen Bewegung. In diesem Ansatz sehe ich uns – bei gleichzeitig vielen Unterschieden – mit der Piraten-Bewegung verwandt. Wir sind beide Kinder einer großen Welle, die über den Planeten geht: „Sharing“, der Wunsch nach Teilhabe.

#### **Wieso sind Sie in die Politik gegangen?**

Weil ich einer inneren Notwendigkeit gefolgt bin. Die kann ich mir nicht aussuchen. Nur in dem Sinn, das ich entscheide, zu sagen: „Ich mache es!“ oder „Ich mache es nicht!“. Ein Schlüsselerlebnis war für mich ein „luzider Traum“, mit der Botschaft: Ich bin ein Gärtner des Lebens. Das ist mein Lied des Lebens. Ich habe den Traum dann niedergeschrieben. Vier Seiten lang: Du bist ein Gärtner des Lebens. Kultiviere Lebendigkeit in all ihren Ausprägungen. Und das mache ich nun: als Vater, als Schreiber, als Nachbar, als Politiker ... Das ist alles nicht so weit auseinander. Ganz im Gegenteil. Es ist alles verbunden. Mein Auftrag ist mir klar: Ich kultiviere soziale Felder.

**Herr Strolz, wir danken für das Gespräch** ■

#### **NEOS**

Das Neue Österreich und Liberales Forum ist eine liberale Partei in Österreich. Sie wurde im Oktober 2012 unter dem Parteinamen NEOS – Das Neue Österreich gegründet. Bereits 2013 gelang der Einzug in den Österreichischen Nationalrat und 2014 in das EU-Parlament. Die Partei orientiert sich laut eigenen Aussagen an den fünf Kernwerten Eigenverantwortung, Nachhaltigkeit, Freiheitsliebe, Authentizität und Wertschätzung.  
[www.neos.eu](http://www.neos.eu)

Eine längere Version dieses Interviews finden Sie auf [www.forum-csr.net](http://www.forum-csr.net)



#### **MATTHIAS STROLZ**

ist Parteivorsitzender der NEOS und war davor Unternehmer im Bereich der systemischen Organisationsentwicklung und Lehrbeauftragter an Universitäten.

# „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 Schlüsselereignisse 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 Primar 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.

# 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.

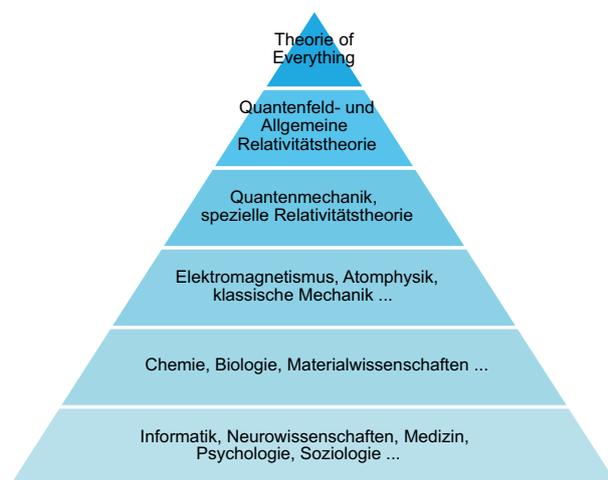


Abb. 1: Hierarchische Gliederung der Wissenschaftstheorien in Anlehnung an Tegmark und Wheeler

### 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 fundamentalen 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, fiel 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.

# VON DER REFLEXION ZUM SINNVOLLEN HANDELN

Personen und Organisationen fühlen sich durch den wachsenden Leistungsdruck zunehmend überfordert und brennen aus. Selbstreflexion bietet einen Ausweg aus diesem Dilemma.

Von Rober Rogner jr.

Eine Krise jagt die andere. Nach der Finanzkrise kommt die Wirtschaftskrise, die soziale Krise, die Vertrauenskrise, die Jobkrise, die Gesundheitskrise und die Beziehungskrise. Als gängiges Instrument zur Gegensteuerung wird in Unternehmen und Privat ein mehr an Leistung gefordert. Das mag ein berechtigter Ansatz sein, setzt jedoch voraus, dass es keine Fehler im System gibt. Es macht keinen Sinn, den Druck auf das Gaspedal zu erhöhen, wenn das Motoröl fehlt, sonst ist ein Kollaps (Burnout) des Gesamtsystems unausweichlich.

## Im Teufelskreis der Systemfehler

Kennen Sie das Gefühl, immer mehr zu leisten und dabei kontinuierlich an Leistung zu verlieren? Ein sicheres Zeichen für einen vorliegenden Systemfehler und dringenden Handlungsbedarf. Aber allzu oft sind wir mit der schnellen Lösung zufrieden. Öl nachfüllen und weiter mit Vollgas. Was aber, wenn es für das fehlende Motoröl weitere Gründe gibt? Das Phänomen ist uns bekannt: Die Krise ist behoben, taucht aber immer wieder von neuem und in kürzeren Intervallen und mit größerer Intensität auf. Ein sicheres Zeichen dafür, dass wir uns in der Fehlerbehebung auf der Symptomebene, nicht aber auf jener der Ursache bewegen. Doch was hält uns davon ab auf diese Ebene zu gehen? Ist es wirklich die fehlende Zeit – oder doch einfach ein Teufelskreis des mangelnden Problembewusstseins?

## Wer bin ich – was will ich?

Reflexion beginnt immer bei einem selbst. Wenn ich selbst keine Ahnung davon habe, wer ich bin und wohin ich will, wird es unmöglich, anderen Teilnehmern im System, wie zum Beispiel Partnern, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten oder sonstigen Bezugspersonen Ziele und damit verbundene Aufgabenstellungen zu vermitteln. Missverständnisse und daraus entstehende Konflikte sind vorprogrammiert. Habe ich hingegen eine klare Position, werden meine Handlungen sinnvoll und damit nachvollziehbar. Das Umfeld kann sich an mir orientieren. Die Kraft geht nicht in die Reparatur der Missverständnisse, sondern wird in der gemeinsamen Weiterentwicklung gebündelt. Die Folge: Erfüllung durch Resultate statt Erschöpfung durch sinnloses, unreflektiertes Handeln.

## Wie alles gut wird

Zu Beginn der Finanzkrise 2009 fanden sich engagierte UnternehmerInnen zusammen und entwickelten das Bad Blumauer Manifest. Am Beispiel der Wirtschaft möchte es verdeutlichen, dass nur eine klare Reflexion von Ursachen und ein beherrztes, neu ausgerichtetes Handeln Teufelskreise durchbrechen und neue Paradigmen schaffen kann. Die Kernpunkte des Manifests wünschen:

- Unternehmensbewertungen, die die soziale und ökologische Verantwortung mit einbeziehen und damit einen besseren Zugang zu Kapital schaffen. In diesen neuen Bewertungssystemen muss deshalb auch berücksichtigt werden, wie viel Zeit im Jahr Spitzenmanager für Selbstreflexion und Selbstreinigung in geistiger, seelischer und körperlicher Hinsicht aufwenden.
- Einen Beitrag aller Unternehmen zum Ausgleich zwischen Arm und Reich. Fair und solidarisch.
- Eine Dezentralisierung unserer Wirtschaftsstruktur. Mehr regional – weniger global.

## Wer nachdenkt, entwickelt sich!

Im Kern haben relevante Qualitätszertifizierungen (EFQM Excellence Model, ISO 9001) diese Erkenntnis ebenso wie die Weltreligionen oder die Aussagen bedeutender Philosophien: Nur durch Reflexion kann ein neues Bewusstsein geschaffen und damit ein wirklicher Qualitätsfortschritt für alle Beteiligten erreicht werden. Als Lektüre und herrliche Inspiration hierzu empfehle ich Paul Watzlawicks Buch "Anleitung zum Unglücklich sein". ■



### ROBER ROGNER JR.

war geschäftsführender Gesellschafter eines international operierenden Bau- und Touristikkonzernes und Mitbegründer des Bad Blumauer Manifestes sowie der gemeinnützigen Bad Blumauer Werkstätten – heute "Gesellschaft für Beziehungsethik". Er sieht seine Aufgabe darin, Zeit und Raum für Reflexion zu schaffen und damit Beziehung zu sich selbst und zu anderen zu ermöglichen. [www.beziehungsethik.org](http://www.beziehungsethik.org)



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

Eine

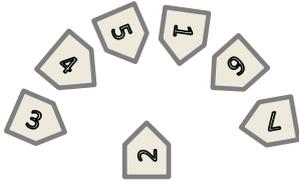
## GUT AUFGESTELLTE BANK

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 1.400 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 genauso

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 Sytemaufstellung?

„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 vertrauend 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.



#### 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 Dreieckstien – mit etwa 200 Filialen von Südtirol bis Venedig.

# Zukunft gestalten

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

Jetzt abonnieren  
[www.forum-csr.net/abo](http://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/magazin](http://www.forum-csr.net/magazin).  
Auch als e-Magazin oder PDF.  
Tel.: +49 (0)89 / 74 66 11 - 10  
Mail: [abo@forum-csr.net](mailto:abo@forum-csr.net)

