

Volker Fleißing

## Die Quelle

Von der Quelle her handeln - Beispiel einer  
systemischen Intervention

IHP Manuskript 1107 G \* ISSN 0721 7870



# Die Quelle

## Von der Quelle her handeln Beispiel einer systemischen Intervention

### Inhalt

1. Das Ziel
  2. Das System
  3. Die Themen
  4. Die Quelle
    - 4.1. Der Berater
    - 4.2. Der Klient
    - 4.3. Das System
  5. Die Intervention
    - 5.1. Der systemische Ansatz
    - 5.2. Die Aufstellung
    - 5.3. Der Prozess
  6. Die Kraft
- Literaturverzeichnis

## 1. Das Ziel

Den Ausführungen zum Thema „Von der Quelle her handeln“ vorangestellt, möchte ich zunächst den Rahmen meiner Arbeitsweise beschreiben.

Die Ausführungen beziehen sich auf die Beratung einer Firma. Die Firma hat 3 Angestellte und den Gesellschafter Geschäftsführer. Darüber hinaus gibt es ca. 12 „freie“ MitarbeiterInnen.

Konkret wird es hier nicht um die Details der Problemstellung und deren Lösung gehen. Vielmehr stehen das Verständnis von Beratungsleistung, der Haltung, die Möglichkeiten der Klienten, ihre Erwartungen sowie die Methoden im Mittelpunkt der Darlegungen.

Der Klient „Firma“ steht hier stellvertretend für jedes Klienten System.

Die Methode, die Haltung und die Vorgehensweise des Beraters sind auf die einzelnen Systeme mit angemessenen Anpassungen übertragbar. Die systemische Arbeitsweise, sowie die damit verbundene Grundhaltung, wird bewusst auf die wirtschaftliche Ebene bezogen und verbunden mit einer neuen Wirtschafts- und Gesellschaftstheorie und ihr entsprechender Grundhaltung.

Als Ziel eines Beratungs- und oder Begleitungsauftrages verstehe ich:

- Weitere Sichtweisen zu ermöglichen;
- Dem Klienten System eine größere Wahlmöglichkeit für anstehende Entscheidungen zu ermöglichen;
- Eine weitere Denk- und Handlungsweise zu ermöglichen;
- Die eigenen Ressourcen (hier als Geschäftsführer und Inhaber der Firma) bestmöglichst in die Arbeitsprozesse einfließen zu lassen;
- Die Ressourcen der MitarbeiterInnen bestmöglichst in die Arbeitsprozesse einfließen zu lassen;
- Die Erkenntnis zu ermöglichen, dass die Summe der Ressourcen ein „Mehr“ für das System und den Einzelnen ergeben kann;
- Die Anerkennung der Leistungen als Teil des Systems jeder Person als im Vordergrund stehend zu würdigen.

Als Berater nutze ich meine Erfahrungen und Erkenntnisse aus den bisherigen beruflichen ebenso wie aus den systemischen Zusammenhängen, wie ich sie im Kontext der Counselor Ausbildung kennenlernen durfte. Ich folge jedoch der Haltung, dass ich weder Wissen, Erkenntnisse oder moralisch ethische Wertungen dem zu beratenden System hinzufüge. Grundlage für das Ermöglichen solcher Ziele ist die Überzeugung, dass im Klienten-System alle Ressourcen zu weiteren Denk- und Handlungsweisen vorhanden sind, es also nicht um ein „Hinzufügen“, vielmehr um ein Entdecken, Befreien und Nutzen der vorhandenen Ressourcen geht.

## **2. Das System**

Schon im Mutterleib wachsen wir, ohne gefragt zu werden, in ein Familiensystem hinein. Die systemischen Einflüsse auf das Leben verstärken sich mit jedem Tag und beeinflussen selbstverständlich wechselseitig auch die Eltern und deren bisheriges System. Dieses erste System unseres Lebens prägt unser Sein, unser Denken, fühlen und Verhalten. Mit dem Kindergarten, der Schule, dem Sportverein, der Ausbildung und dem Studium etc. kommen wir mit anderen Systemen in Kontakt und lernen uns darin zu behaupten und zu einem Teil eines anderen Systems zu werden. Unser Sein entwickelt neue Aspekte der Persönlichkeit.

Wir gestalten unser eigenes Familiensystem und verdienen unser Einkommen in einem neuen System, einer Firma, einer Organisation oder öffentlichen Verwaltung. Hier verbringen wir nun als junger Erwachsener mit eigener Familie, der eigenen Geschichte, den eigenen Erfahrungen den Großteil unserer Lebenszeit.

In unserer Gesellschaftsform sind wir demnach also immer Teil mehrere Systeme, die unser Sein beeinflussen.

Ich verstehe auch das Individuum selbst als ein System von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen.

Zusammengefasst bedeutet das: Unser Sein wird durch die Wechselbeziehungen zwischen Menschen im Einzelnen, Systemen und den eigenen Gedanken und Gefühlen geprägt.

Das, was uns als Mensch beeinflusst ist, nur schwer zu begreifen, denn es ist nicht direkt sichtbar, nicht fassbar, vor allem nicht kontrollierbar. Es ist ein „Dazwischen“, was physikalisch als Energie bezeichnet wird und unsere Gefühle, unser Denken und Handeln beeinflusst.

Wenn wir nun auf bestehende Systeme (hier konkret die „Firma“) schauen, haben wir es in Beratung und Begleitung immer mit sehr komplexen Erfahrungs- und Erlebenshintergründen der Personen im Einzelnen und des Systems im Ganzen zu tun.

Diese komplexen Zusammenhänge in Ihrer Wirkweise dem System als Spiegel zur Verfügung zu stellen ist zugleich Grundlage der systemischen Beratung.

### **3. Die Themen**

Betrachten wir nun mit dem Wissen komplexer Systemzusammenhänge den oben beschriebenen Betrieb, der mich als Coach für die Arbeit an einem vorliegenden Problem angesprochen hat.

Die konkrete Fragestellung des Klienten lautet:

Die Firma wächst stark und benötigt neue Strukturen um den wachsenden Aufgaben gerecht zu werden.

Eigene Bemühungen haben in den letzten 2 Jahren keine Veränderung der Struktur herbeiführen können, daher soll ein externer Berater (Coach) diese Umstrukturierungen unterstützend anregen und begleiten.

Der Auftrag ist damit klar formuliert. Ziel ist eine veränderte Firmenstruktur (Aufbauorganisation), die zu einem besseren Ergebnis der Zahlen (Betriebsergebnis) und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie der KundInnen führen (Ablauforganisation) soll.

Als Diplom Ökonom verstehe ich den Wunsch, ein positives Zahlenwerk zu haben. Gleichzeitig sind die Zahlen, Bilanzen und Auswertungen wichtig als Spiegel der Firma, als ein Ergebnis von Geschehenem zu werten.

Ausgehend davon, dass die Firma sich im „richtigen“ Markt, zur „richtigen“ Zeit mit entsprechenden Kompetenzen an Bord mit angemessenen Produkten bewegt, spiegeln die Zahlen das, was in der Firma als „Dazwischen“ passiert. Das Zahlenwerk kann als Spiegel der Beziehungen und Wirkungen der MitarbeiterInnen untereinander verstanden werden.

An dieser Stelle verbindet sich nun die ökonomische mit der systemischen Beratung. Mit dem Know How von beiden Aspekten im Gepäck, den vorangegangenen theoretischen Ausführungen im Hintergrund, geht es also nun um die Frage, wie Klient und Berater eine Ebene finden, die zu erfolgreicher, impulsgebender Lösung führen kann.

### **4. Die Quelle**

Neben dem theoretischen Hintergrund der systemischen Grundhaltung findet sich diese Denkweise in der neuen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre von Otto Scharmer wieder. Er bündelt sein Wissen und seine Erfahrung in dem Buch „Theorie U“<sup>1</sup>. Darin beschreibt er die Notwendigkeit einer neuen Wirtschaft, einer neuen Denk- und Handlungsweise, um die Einzelnen, die Gruppen, das Team, das Unternehmen, die Organisationen aber auch die Gesellschaft auf das „Morgen“ einzustellen.

---

<sup>1</sup> Otto Scharmer, Theorie U, von der Zukunft her führen, Verlag

„Von der Zukunft her führen“ heißt denn auch der Untertitel des Buches. Wie kommen wir weg von dem „wir haben es immer schon so gemacht“ was er als „downloaden“ alter Prozesse bezeichnet und hin zu einer Präsenz, die erkennt was wir heute und zukünftig benötigen? Er beschreibt in seinem Werk Prozesse die dazu führen können, zur Quelle von Ideen, einer Quelle der Möglichkeiten jedes Menschen und jedes Systems zu kommen.

Diese Sichtweise nun lässt sich mit der systemischen Grundhaltung und den systemischen Methoden sinnvoll verbinden. Energie entsteht im „Dazwischen“. Diese Vorstellung bekommt bei Otto Scharmer einen fast schon meditativen Charakter: Diesen Quellpunkt zu fühlen, zu begreifen als Initiator für „neues“ Handeln umsetzen zu lernen, ist ein Ziel seiner Vorgehensweise.

„Theorie U“ ergänzt meine Beratungskompetenz einerseits auf der theoretischen Ebene aber auch auf sehr praktische Weise mit hilfreichen Anregungen für die konkrete Arbeit als Berater.

## **4.1. Der Berater**

Es gibt einen Auftrag, und es gibt das Ziel des Klienten. Welcher Haltung bedarf es, um für den Klienten und für den Berater ein optimales Ergebnis zu erreichen?

Erfahrene Gefühle, erlebte Entscheidungen und Konsequenzen, Enttäuschungen und Freude, Respektlosigkeit und anerkennendes Lob, viele Aspekte unseres Lebens werden zu Mustern, gestalten unsere Werte, unsere Moral und unser Handeln.

Als Berater bringe ich meine Wertvorstellungen mit in die Beratung, meine erste Aufgabe besteht darin, genau diese loszulassen um frei zu sein von möglichen Scheuklappen, Einbahnstraßen und meinem Verständnis von „Richtig und Falsch“<sup>2</sup>.

Es geht in der Beratung um die Ziele, die Ressourcen, die Möglichkeiten des Klienten, hier dem System „Firma“.

Das setzt voraus, dass ich als Berater auch ohne Absicht bin im Hinblick darauf, ein ganz bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Bereits in der Auftragsklärung muss daher deutlich werden, dass im Auftrag ein Ziel mit möglichst offenem Ergebnis genannt ist.

Aufgabe ist also, absichtslos, wissbegierig und neugierig in die Beratung zu gehen und beim Klientensystem eine Öffnung für die eigenen Handlungsmöglichkeiten anzuregen.

## **4.2. Der Klient**

Der Klient ist in der Regel gefangen in seinem eigenen System (Familien- und oder Firmensystem). Er braucht Hilfe, da das „Alte“ (Download Prozesse) nicht mehr greift, Änderungen aber aufgrund von Problemen in der Mitarbeiterschaft, der Kunden oder neuen Herausforderungen des Marktes anstehen.

Die Gründung meines hier angesprochenen Klientensystems „Firma“ erfolgte vor 21 Jahren. Der Geschäftsführer hat damals alles selbst entwickelt, durchgeführt und verkauft.

---

<sup>2</sup> (kriminelle und sonstige Unterdrückung zu Lasten anderer Menschen sind hier ausdrücklich ausgeschlossen).

Mit zunehmenden Aufträgen wurden Freunde zu Angestellten. Auch heute noch bringt der Geschäftsführer die Ideen, Visionen und Kundenkontakte und erwirtschaftet die Umsätze mit Hilfe der MitarbeiterInnen. Die interne Leitung ist formal vorhanden, inhaltlich aber verloren gegangen.

Somit gibt es die Erwartung, dass ich als externer Berater die Situation im Sinne des Geschäftsinhabers erkenne und „es richten“ werden.

### **4.3. Das System**

Das System Firma, die Angestellten und freien MitarbeiterInnen suchen ebenfalls nach Struktur, nach Orientierung um den neuen Herausforderungen gerecht werden zu können. Gleichzeitig fühlen Sie sich überfordert und haben Angst vor Veränderungen, da Sie nicht wissen, was dann kommt.

Wertschätzung, Sicherheit und Respekt sind Begriffe, die sich schnell bei mir als Berater einstellen. Es geht um die Frage, wie die Ressourcen des Systems neu entdeckt und sinnvoll für alle Seiten genutzt werden können.

## **5. Die Intervention**

Ich sehe die Aufgabe des Beraters nun darin, beim Klient System Interventionen – sozusagen Akkupunkturadeln - zu setzen um die Energieflüsse, die vorhandenen Ressourcen, das Chi des Systems wieder zum fließen zu bringen.

Auch wenn in der Wirtschaft in Firmen zumeist das so genannte Gefühl spätestens beim Betreten der Firma, draußen bleiben muss, spielt es dennoch eine entscheidende Rolle. Das, was also zwischen den Menschen innerhalb und außerhalb des Arbeitsprosses geschieht, hat bedeutenden Einfluss auf das Ergebnis und die Effektivität der Firma und wirkt selbstverständlich auch zu Kunden und Lieferanten. Die Literatur belegt diese Tatsache mittlerweile vielfach: Es gibt kein vom Fühlen losgelöstes Denken.<sup>3</sup>

Wie aber ist es möglich, dem Klienten System die Wahrnehmung der Gefühle wieder zu „erlauben“ ohne gleich als „Esoteriker“ an Akzeptanz zu verlieren?

Wenn es denn erreicht werden kann, wie ist es dann möglich, diese Ebene als alltägliches Wahrnehmungsinstrument und als anerkannte Entscheidungshilfe in die tägliche Arbeit zu integrieren?

Im Folgenden beschreibe ich Methoden, welche ich schwerpunktmäßig in meiner Beratungsarbeit einsetze.

M.E. gibt es keine Methode, die „an Sich“ wirkungsvoller ist als andere Methoden. Erst die authentische Einheit von Berater, Haltung und angewandter Methode wirkt effektiv. Die dargestellten Methoden sind daher in Einheit mit mir zu verstehen.

---

<sup>3</sup> Z.B.- Fühlen, Denken Handeln - Wie das Gehirn unser Verhalten steuert- Gerhard Roth Suhrkamp 2003 oder Woher wir wissen, was der andere Denkt - Das Geheimnis der Spiegelneuronen von Marco Iacoboni u. Susanne Kulhmann-Krieg 2011 u.a.

## 5.1. Der systemische Ansatz

Theorie und Praxis bieten im systemischen Ansatz eine Fülle von Tools, um eine lösungsorientierte Beratung durchführen zu können. Über die Hypothesenbildung I. und II. Ordnung, „dialogische Interviews“<sup>4</sup>, in denen die systemische zykläre Fragestellung enthalten ist, über paradoxe Interventionen bis zu Verstörung und Anregung<sup>5</sup> sind ausreichende Anwendungsmöglichkeiten für den Berater vorhanden.

Auch im vorhandenen Kontext der Firma bieten diese Tools die Möglichkeit, mit den Menschen vertrauensvoll in Kontakt zu kommen, in dialogischen Interviews Ihre Sichtweise und Lösungsmöglichkeiten kennen zu lernen. Solche Interviews sind aufwendig und ertragreich für beide Seiten. Für das Klienten System geht es vor allem auch um eine authentische Anerkennung der bisherigen Leistung, das heißt des gesamten Seins der Firma und aller MitarbeiterInnen. Die bestehende Ordnung wird vom Berater so angenommen, wie sie ist.

Um in der Beratung das Klienten System insgesamt auch auf der Gefühlsebene zu berühren, tiefsitzende Themen zu erreichen und öffnen zu können, benötigen wir Kreativtechniken, um die im limbischen System gespeicherten Verletzungen und Wünsche erkennen und auch neu ordnen zu können. Im Folgenden lege ich daher den Focus auf die Systemaufstellung als eine Methode, die das Denken weitgehend neutralisiert und einen Zugang zum limbischen System, zum Gefühlsgehirn des Klienten ermöglicht.

## 5.2. Die Aufstellung

Mit der Aufstellungsarbeit verbindet mich vor allem ein leichtes, gefühlvolles arbeiten mit dem Klienten und seinen Systemen. Gerade bei dieser Methode werden die elementaren Einstellungen des Beraters wirksam. Soweit es möglich ist, gehe ich absichtslos und wertneutral in die konkrete Aufstellungsarbeit. Ich leite die Aufstellungen intuitiv und erhalte bisher stets sehr gute Ergebnisse.

Für die konkrete Arbeit mit Systemen, erlaube ich mir das „Dazwischen“, die Energie der Verbindungen und Beziehungen der Menschen, sichtbar zu machen.

Ich erlaube mir, Seelen oder Seelenanteile wie z.B. die individuelle Seele, die Familienseele oder die Firmenseele als Anteile des Klienten zu stellen. Ich erlaube, Gefühle wie Wut, Trauer, Krankheit und Leid, aber auch Freude und Glück aufzustellen, erlaube mir, das was wirkt zueinander sichtbar zum Ausdruck zu bringen.

Unwillkürlich entstehen beim Klienten alte Bilder, tauchen Filme der Vergangenheit und der Gegenwart auf, werden Wunden aber auch Phänomene wie Leichtigkeit und Erfolg sichtbar und fühlbar.

Ähnliche Standpunkte und Dialoge lassen sich selbstverständlich auch mit dem sog. Inneren Team<sup>6</sup> durchführen.

---

<sup>4</sup> Otto Scharmer Theorie U S.17 ff

<sup>5</sup> Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer Lehrbuch der systemischen Beratung S. 123 ff

<sup>6</sup> Schulz von Thun et al,

Immer wieder erhält der Klient schon durch die Position, durch Nähe und Distanz, durch zumeist authentische Aussagen der repräsentierenden Personen eine neue Ordnung für seine abgespeicherten Bilder, Muster und geglaubten und verfestigten Erfahrungen.

In Aufstellungen entsteht eine außergewöhnliche Situation, wo der Klient von seinen Seelenanteilen, seinen Gefühle oder seinen Ressourcen angesprochen wird und sich zu Ihnen in Position setzen kann.

In Systemaufstellungen geht es nicht nur darum, Probleme oder Blockaden neu zu betrachten und zugleich Lösungshinweise zu bekommen. Anstehende Entscheidung z.B. für eine Fusion, die Einstellung eines neuen Mitarbeiters, eine Umgestaltung des Teams können als Thema sichtbar gemacht werden und damit zu einer Grundlage aktueller Entscheidungen werden.

Auf diese Weise wird der Klient zum Experten seiner eigenen Fragestellung. Gemeinsam können wir als „Fachleute“ auf die im Entstehen begriffene neue Ordnung schauen, sie zugleich überprüfen und das mitnehmen, was notwendig ist. In der Regel werden beim Klienten Türen für neue Möglichkeiten geöffnet, und er steht gefühlsmäßig nicht mehr gefühlsmäßig in der Sackgasse sondern am Triumphbogen in Paris mit 12 Ausfahrten, also ausgestattet mit vielen neuen Möglichkeiten.

### **5.3. Der Prozess**

Die konkrete Aufstellungsarbeit mit dem Geschäftsführer wird in einer für ihn fremden Gruppe gewährleistet. Ein speziell für den Business Bereich sich regelmäßig (6-7 Termine pro Jahr) treffende Gruppe professioneller Berater ermöglicht es, Gäste (hier: der Geschäftsführer der Firma) einzuladen.

Die für den Klienten unbekannt und von dem konkreten Fall völlig unabhängigen TeilnehmerInnen ermöglichen dem Klienten eine Öffnung gegebenenfalls auch für seinen privaten Bereich. Es stellt sich häufig heraus, dass Muster und Verhaltensweisen dem privaten System zugeordnet werden können und dann auch hier neue Lösung gesucht werden muss.

Die folgenden Phasen beschreiben jeweils ein Aufstellungsformat als Eintritt und Öffnung in die weitere Beratungs- und Coaching Phase. Nach den Aufstellungen erfolgt ein kurzer Austausch, keine inhaltliche Diskussion. Die weitere Beratung findet am nächsten oder übernächsten Tag statt. Ich kennzeichne diesen Vorgang mit – Ruhephase -.

#### **Phase 1 - Das Alte**

Nach einem kurzen Interview wird herausgearbeitet, welches Thema zur Bearbeitung primär ansteht. Hierzu brauche ich keine umfangreichen Informationen. Zu genaue Beschreibungen, Ausführungen von Details und Hinweise erzeugen eher Scheuklappen für meine Arbeit als Berater. Durch zyklische Fragen versuche ich zu ergründen, was „morgen“ anders sein soll und wie sich dies konkret anfühlt.

Auf dem Hintergrund der grundsätzlichen Komplexität zusammentreffender Systemanteile in dem System Firma werden Elemente von mir ausgewählt, die auch die System- oder Seelenanteile der jeweiligen Systeme repräsentieren. Möglich ist auch das Aufstellen

unbekannter Akteure, die sich während der Aufstellung meist als hilfreich für den weiteren Prozess herausstellen.

Der Klient bleibt zunächst als Beobachter sitzen, hat auch für sich selbst einen Repräsentanten ausgewählt. Er darf beobachten und auch fühlen, was passiert.

Nach meinem Startzeichen sucht sich jeder Repräsentant seinen Platz. Schon dieser Prozess ist meist sehr intensiv für die beteiligten Repräsentanten. Ich gehe davon aus, dass jeder Repräsentant seinen Platz (unbewusst) kennt. Die positiven Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise bestärken mich darin.

Ich fange für die Erstaufstellung zumeist mit nur wenigen Vertretern zum Thema an. Auch hier möchte ich eine zu enge Vorgabe durch kognitiv selektierte Figuren vermeiden. Wichtig ist mir vielmehr, den Prozess zu verfolgen und intuitiv Figuren, Symbole oder Ziele hinzuzufügen. Auch diese Vorgehensweise hat sich bisher sehr gut bewährt, da es mir den Freiraum lässt zu spüren, wie die stehenden Repräsentanten reagieren, welches Element fehlt und welche Prozesse möglich sind. Im Gegensatz also zu einer sog. Strukturaufstellung mit einem definierten Format<sup>7</sup>, verlasse ich mich auf meine Intuition im Rahmen des konkreten Geschehens.

Ziel der Aufstellung Phase 1 ist, eventuell bestehende Muster, familiäre Hintergründe bzw. andere einschneidende Ereignisse aufzuspüren, die bis heute für den Inhaber der Firma belastend oder störend sein können.

Damit Persönliches nicht den eigenen MitarbeiterInnen zugänglich sein soll, wird die oben definierte externe Aufstellungsgruppe gewählt.

In der Business Aufstellungsgruppe kommt es sehr häufig vor, dass offensichtlich berufliche Themen zunächst auf der persönlichen Ebene landen um dort eine Lösung zu finden. Erst dann können weitere Schritte im beruflichen Kontext (Phase 2) gefunden werden, wenn dies überhaupt noch weiter ansteht.

Vergleichbar ist die Phase 1 mit dem Downloadmuster von Otto Scharmer<sup>8</sup>. Phase 1 ist der Beginn, sich Neuem zu öffnen und eine Veränderung der Denk- und Handlungsweise bei sich einzuleiten.

Beispiel dieser konkreten Aufstellung:

**\*\* Bild 1 \*\*** „*Geschäftsführer Anfangsaufstellung*“

In dieser Anfangsaufstellung wird deutlich, dass der Geschäftsführer sehr auf das „Alte“ fokussiert ist und wenig Energie für die anderen Prozesse vorhanden ist. Dementsprechend sind die anderen Repräsentanten sehr unorganisiert und nicht aufeinander bezogen.

Das Schlussbild erhält nach einem längeren intensiven Prozess eine völlig neue Struktur und Energie.

**\*\* Bild 2 \*\*** „*Geschäftsführer Schlussbild*“

---

<sup>7</sup> z.B. Matthias Varga von Kibed und Insa Sparrer - Ganz im Gegenteil - Tetralemmaaufstellung und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen - Carl Auer Verlag 2009

<sup>8</sup> Otto Scharmer 2007, Theorie U Seite 25 ff

Im Schlussbild hat sich das Alte blockierende zum unterstützenden Vater des Klienten entwickelt. Der vorher nicht gesehene jüngere Bruder wird nun auch vom Klienten anerkannt und gesehen. Die private Ebene konnte so bearbeitet werden, dass nun unterstützende Energie aus diesem Bereich kommt.

Team und Produkt stehen wohlwollend an der Seite des GF, alle auf den Kunden und den Erfolg ausgerichtet. Die Energie kann gut fließen. Kunde und Erfolg äußern sich sehr positiv über die Firma und wollen gerne die Produkte dieser Firma kaufen.

## **Ruhephase**

### **Phase 2 - Die Öffnung**

Ist Phase 1 geschlossen, können, sofern dies noch ansteht, die betrieblichen Anforderungen und Themen untersucht werden.

In dieser Phase werden nun die Mitarbeiter der 1. Ebene (AbteilungsleiterInnen) einbezogen. Es geht um konkrete Fragestellungen in betrieblichen Zusammenhängen.

Diese Aufstellung wird im Kreise der Mitarbeiterschaft durchgeführt. In dieser Phase gibt es keine Aufstellung von persönlichen Hintergründen, weder des Geschäftsinhabers noch einzelner MitarbeiterInnen. Daher ist es möglich mit allen Beteiligten zu arbeiten. Sollten sich hier persönliche Hintergründe bei einzelnen Personen andeuten, wird dies, in Absprache mit der Geschäftsführung, in einem separaten Coachingprozess und unter Ausschluss der anderen MitarbeiterInnen bearbeitet.

Ziel ist in dieser Phase, Blockaden und Hindernisse auf der betrieblichen Ebene zu öffnen, gemeinsam das bisher Erreichte anzuerkennen und darauf aufbauend Neues zuzulassen.

Aufstellungsfiguren können sein: (durch Repräsentanten aus den Beteiligten MitarbeiterInnen dargestellt)

- Die Firma
- Die Firmenseele
- Das Image
- Der Kunde
- Der Lieferant
- Das Hindernis
- Das Neue

Durch diese Symbolik erfolgt in der Aufstellung eine Neutralisierung von einem definiertem Personenkreis, einem Team oder gar einer bestimmten Person.

Da gleichzeitig alle engen Mitarbeiter an dieser Aufstellung teilnehmen, laufen die Bilder und Filme, Assoziationen und Erlebtes im Hintergrund bei jedem Einzelnen.

Die Auswahl der repräsentierenden Personen übernimmt der Geschäftsführer. Alternativ kann eine so genannte Blindaufstellung erfolgen. Hier zieht jeder Mitarbeiter eine Karte, auf der die zu repräsentierende Person verdeckt geschrieben steht. Auch der Repräsentant kennt seine Aufgabe nicht.

Alle Mitarbeiter kommen so ins Spüren, stellen sich in Position, ergreifen vielleicht eine Initiative, begreifen Distanz und Nähe, erhalten eine neue Sichtweise von dem, was ist und was wirkt.

Durch Abfragen der Gefühlsebene bei den Repräsentanten werden bisher unbekannte oder verdeckte Gefühle sichtbar. Der Raum als Bewegungsfeld ermöglicht den Repräsentanten, sich neu zu positionieren. Sie schaffen damit ein für sich (als Repräsentant) gutes Gefühl und für das System ein neues Bild. Durch diese Bewegung des Gefühlten entsteht mit der Zeit insgesamt ein neues Bild, das sowohl den Geschäftsführer als auch die Beteiligten zufrieden stellt.

In der Regel entsteht während und nach der Aufstellung ein erleichtertes Gefühl, ohne es vielleicht genau beschreiben zu können. Dieses neue Gefühl kann in den folgenden Tagen, Wochen und Monaten in verändertes Handeln einfließen. Die Aufstellung bewirkt daher einen Impuls (perturbation), der im Laufe der Zeit in konkretes Handeln für die Einzelnen und in ein neues Miteinander im System mündet.

Ziel dieser Aufstellung in Phase 2 ist unabhängig vom konkreten Ergebnis, innerbetrieblich Denken und Fühlen zu öffnen, Gespür für die Situation, ein Gefühl für das wirklich Wichtige zu bekommen.

Diese Aufstellung ist vergleichbar mit der Idee Otto Scharmers das Denken, das Fühlen und den Willen für das Neue zu öffnen.<sup>9</sup>

Anfangsbild der Aufstellung zu Phase II.

**\*\* Bild 3 \*\*** „Phase II \* Die Firma – Das Team – Die Kunden“

Das Bild zeigt chaotische Beziehungen zueinander. Das Neue und die Firmenseele / GF wenden sich ab, sind desinteressiert, Image und Team sind mit sich selbst beschäftigt.

Die in Phase 2 erfolgten Umstellungen bewirken ein neues Schlussbild.

**\*\* Bild 4 \*\*** „Phase II Schlussbild \* Die Firma – Das Team – Die Kunden“

Das Schlussbild zeigt viele Veränderungen. Das Hindernis ist Abseits, Das Neue hat einen Platz, alle TeilnehmerInnen sind auf den Kunden ausgerichtet. Es stellt sich ein wohlwollendes Gefühl ein, und das Team ist dem „Neuen“ gegenüber nun aufgeschlossen.

## **Ruhephase**

### **Phase 3 - Die Quelle**

Rahmen: Aufstellungsformat mit allen Mitarbeitern.

In dieser Phase 3 ist das Ziel, durch eine weitere Aufstellung die Quelle der Ideen, der Ressourcen zu erkennen und damit eine neue Phase des Seins einzuläuten.

Parameter für dieses Aufstellungsformat sind z.B.:

---

<sup>9</sup> Otto Scharmer 2009, Theorie U, Seite 52 ff

- Die Ressourcen
- Die Quelle
- Das Mögliche
- Der Weg
- Die Firma
- Die Mitarbeiter
- Die Kunden
- Die Kreativität

Wie kommt die Firma - Firmenleitung und MitarbeiterInnen - in ein gemeinsames, schöpferisches Fließen, in kollektive Kreativität und damit zu einem authentischen, schöpferischen System?<sup>10</sup>

Nur gemeinsam kann der Aufbruch gelingen, Geschäftsführung, Management und MitarbeiterInnen erkennen Ihre Möglichkeiten und können diese in Handlung umsetzen.

**\*\* Bild 5 \*\*** „Phase III Anfangsbild \* Die Quelle“

Quelle und Ressourcen werden vom Team nicht gesehen. Das Team ist mit der Kreativität in engem Verbund, aber mit sich selbst beschäftigt. Die Umwelt wird nicht gesehen. Es stehen Veränderungen an, die das Einbeziehen von Quelle und Ressourcen ermöglichen.

**\*\* Bild 6 \*\*** „Phase III Schlussbild \* Die Quelle“

Das Schlussbild zeigt auch hier eine Veränderung der Energie. Diese kann nun gebündelt werden und steht dem Team und der GF (als Rückendeckung in Richtung Umwelt und Kunde) voll zur Verfügung. GF und Team sind auf Kunden und Umwelt ausgerichtet.

### **Ruhephase**

Dem bisherigen Verlauf können weitere Aufstellungsformate folgen, sofern sie eine lösende und hilfreiche Unterstützung für den laufenden Prozess sein können.

Mit den Aufstellungsformaten stelle ich dem Klienten System ein bildgebendes Verfahren für nicht rational beschreibbare Energieflüsse zur Verfügung. Die Energie, das Chi ist der Stoff, der unsere Beziehungen negativ aber eben auch positiv beeinflussen kann. Die Aufstellungen gewährt ein „Sichtbarmachen“ dessen, was uns antreibt.

Neben den beschriebenen Effekten erhält die Businesswelt Zugang zu einem wichtigen Faktor jeglicher Entscheidungen, dem eigenen Gefühl, sei es vom Manager, vom Vorstand, vom Selbständigen oder vom Mitarbeiter. Es geht um die Authentizität jeder Person zu jedem Zeitpunkt. Auf dieser Basis stehen unermessliche Ressourcen für die Zukunft zur Verfügung.

---

<sup>10</sup> Otto Scharmer 2009, Theorie U S. 232 ff

## 5.4. Das Ergebnis

Die Firma hat interne Umstrukturierung mit allen MitarbeiterInnen eingeleitet. Es wird ein Abteilungsleitersystem eingeführt. Damit wird die Verantwortung, die allein auf dem Geschäftsführer und Inhaber lag, auf mehrere Personen verteilt.

Die Firma hat große neue Projekte angenommen und wirkt in Ihrer Kraft nach innen und außen sehr präsent. Alle MitarbeiterInnen sind sehr kreativ und engagiert.

Der Geschäftsführer ist nach wie vor ebenfalls sehr aktiv, fühlt sich aber erleichtert.

## 6. Die Kraft

Ich stimme mit Otto Scharmer vor allem darin überein, dass wir „von der Zukunft her führen“<sup>11</sup> lernen müssen. Dies gilt nicht nur für den Businessbereich sondern auch für alle Non Profit Organisationen, für Verwaltungen und Kommunen und viele andere Systeme. Wie kommen wir in uns, in einem System an unsere Quelle, die Ressourcen freisetzt und damit das Bestmögliche zur Verfügung stellt?

Mein Fokus in diesem Beispiel eines Beratungsprozesses liegt auf der Aufstellungsmethode. Ich habe dargelegt, was ich in Aufstellungsseminaren stets erlebe, dass, wenn wir berührt werden, wenn wir unsere Gefühle und vielleicht unsere Seele spüren, wenn es uns gelingt, Veränderungen zu imitieren.

Systemaufstellungen sind eine geeignete Methode, authentisch in die Beratung, in die Begleitung zu gehen, heute Lösungen für morgen aus dem vorhandenen Potenzial aller Beteiligten zu erarbeiten.

Ich freue mich auf die weiteren Herausforderungen und bin dankbar, neue Fähigkeiten in mir auch weiterhin entdecken zu dürfen.

## Literaturverzeichnis

ICOBONI Marco, KUHLMANN-KRIEG Susanne; Woher wir wissen, was der andere Denkt – Das Geheimnis der Spiegelneuronen, Goldmann Verlag 2011.

ROTH Gerhard, Fühlen, Denken Handeln - Wie das Gehirn unser Verhalten steuert- Suhrkamp 2003.

SCHARMER Otto, Theorie U, von der Zukunft her führen, Carl Auer Verlag 2009.

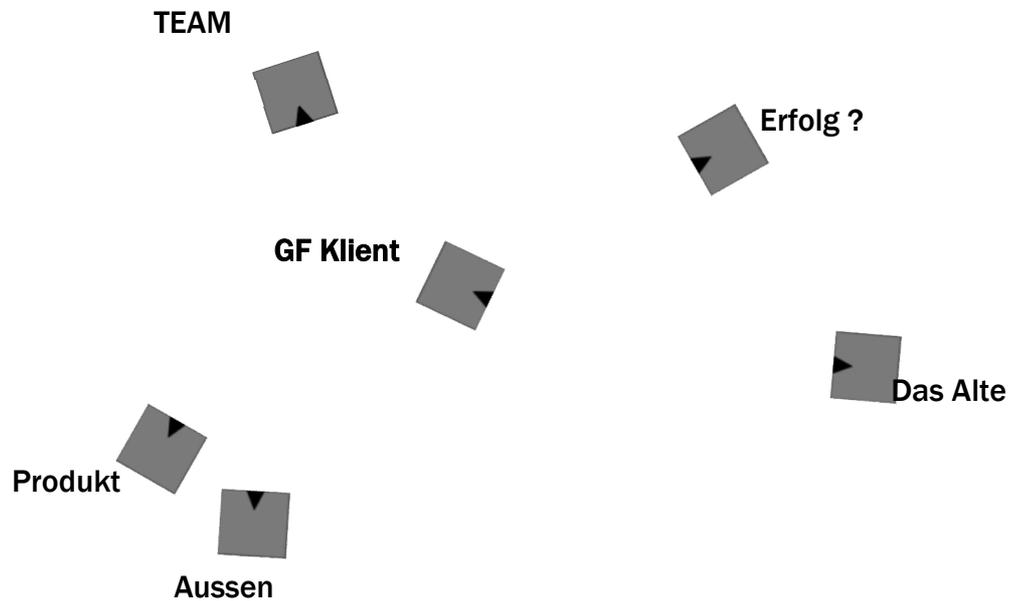
SCHLIPPE Arist von, SCHWEITZER Jochen, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung S. 123 ff , Vandenhoeck & Ruprecht 2003.

VARGA von KIBED Matthias, SPARRER Insa – Ganz im Gegenteil - Tetralemmaaufstellung und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – Carl Auer Verlag 2009.

---

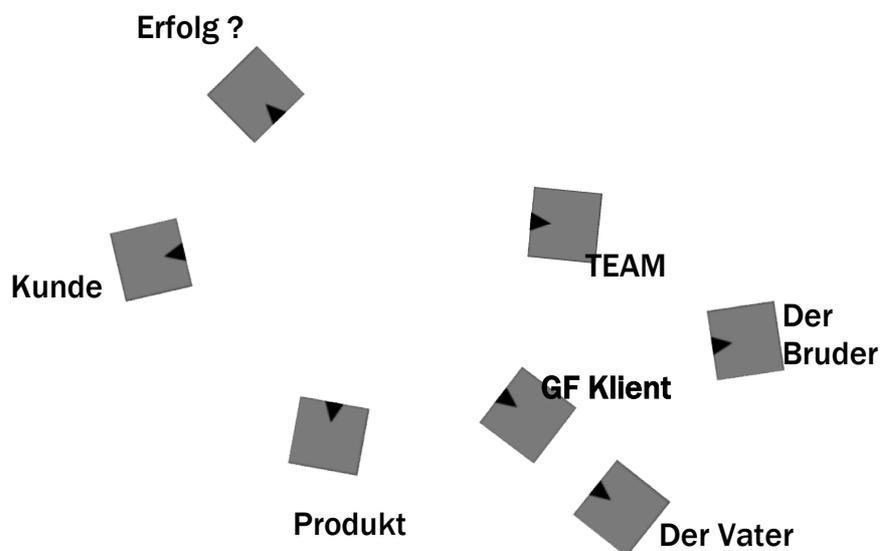
<sup>11</sup> Otto Scharmer 2009 Theorie U Umschlagseite

## Geschäftsführer Anfangsaufstellung



**\*\* Bild 1 \*\*** „Geschäftsführer Anfangsaufstellung“

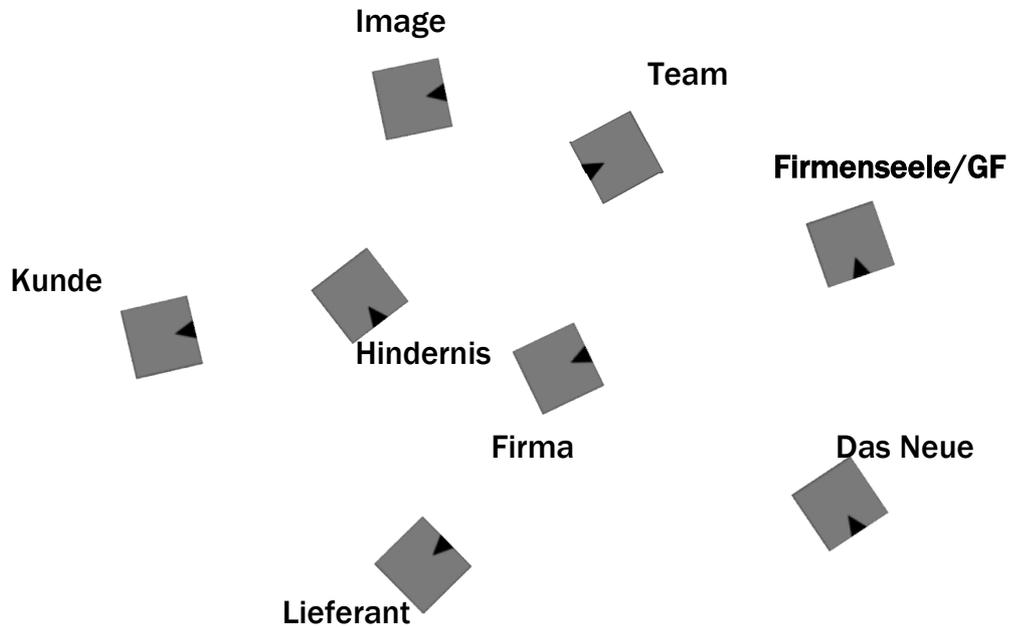
## Geschäftsführer Schlussbild



**\*\* Bild 2 \*\*** „Geschäftsführer Schlussbild“

## Phase II

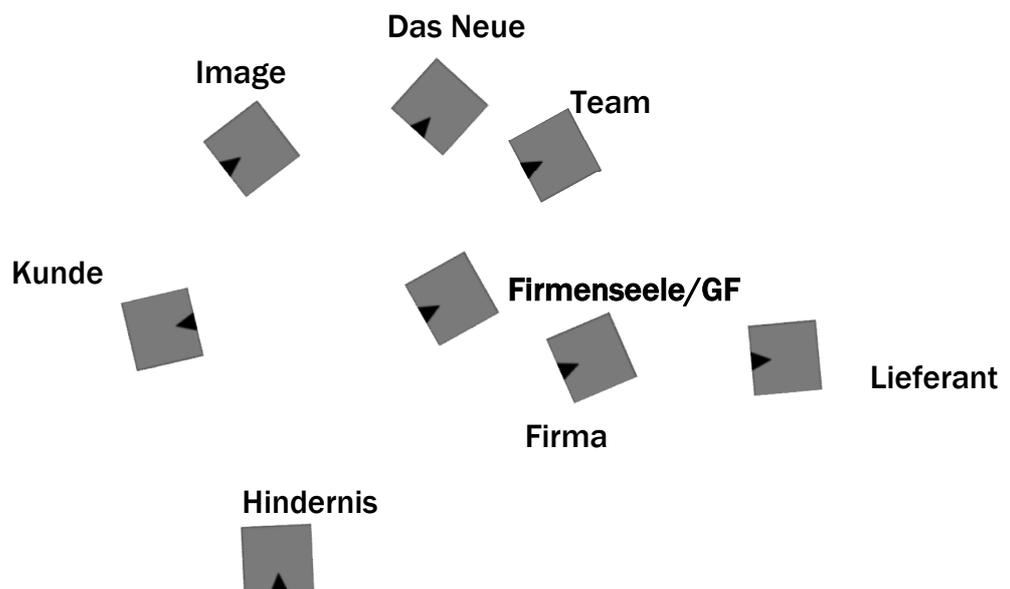
### Die Firma – Das Team – Die Kunden



**\*\* Bild 3 \*\*** „Phase II Schlussbild \* Die Firma – Das Team – Die Kunden“

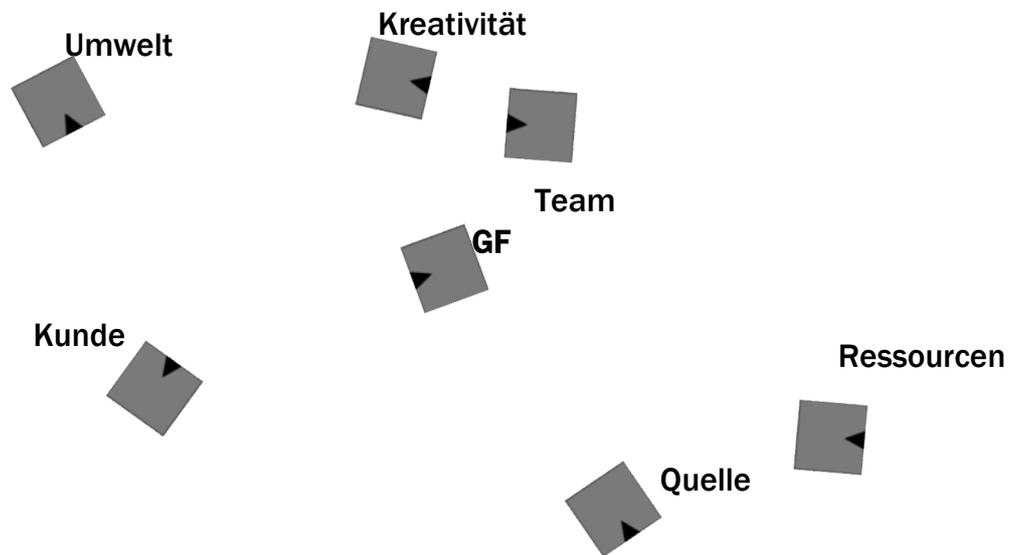
## Phase II Schlussbild

### Die Firma – Das Team – Die Kunden



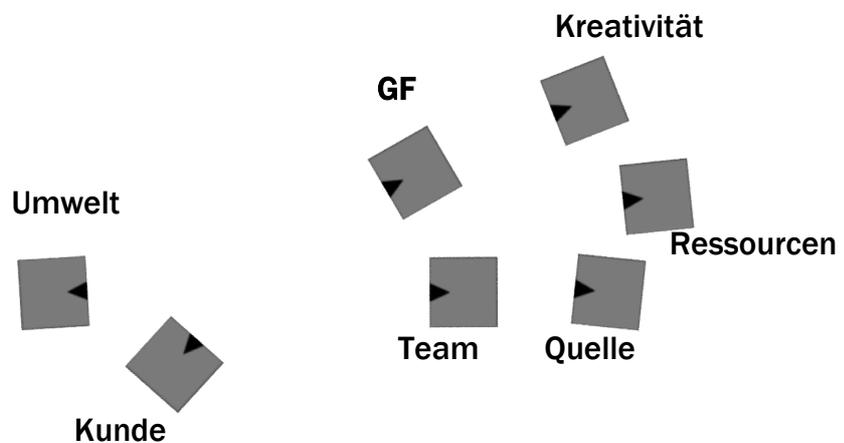
**\*\* Bild 4 \*\*** „Phase II Schlussbild \* Die Firma – Das Team – Die Kunden“

# Phase III Anfangsbild Die Quelle



**\*\* Bild 5 \*\*** „Phase III Anfangsbild \* Die Quelle“

# Phase III Schlussbild Die Quelle



**\*\* Bild 6 \*\*** „Phase III Schlussbild \* Die Quelle“

Dipl. Oec. Volker Fleïng

## **Die Quelle**

### **Von der Quelle her handeln Beispiel einer systemischen Intervention**

#### **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag arbeitet an einem konkreten Beratungsbeispiel die Grundhaltung des Beraters, die Rahmenbedingungen und den Einsatz der Aufstellungsarbeit als Methode heraus. Der Beratungskontext ist im Businessbereich angesiedelt. Es wird der Frage nachgegangen, wie die systemisch basierte Aufstellungsmethode innerhalb des Kontexts Wirtschaft zum Einsatz kommen kann. Es werden verschiedene Beratungsphasen erläutert und das konkrete Vorgehen anhand der Aufstellungsbilder beschrieben..

#### **Biographische Notiz**

Volker Fleïng; Krefeld

Dipl. Oeconom und Counselor grad. BVPPT Fachrichtung Systemische Therapie & Beratung;  
Selbständiger Unternehmensberater

Lehrcoaching: Dieter Dicke; Bonn  
Hans Dieter Kolb; Bergisch Gladbach

Lehrtrainer der Weiterbildung: Maria Amon; Rösrath  
Annegret Kern; Kerpen  
Dieter Dicke; Bonn  
Dagmar Lumma; Eschweiler  
Rosina Pielarski-Potting; Rösrath

