

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
1. Der Weg zum Buch	13
1.1 Auf der Suche nach wirksameren Lösungsansätzen und neuen Erklärungsmodellen	13
1.2 Führen aus eigener Kraft.....	17
1.3 Eine erste Kritik	21
1.4 Systemaufstellungen	23
2. Wie persönliche Themen Führung und Organisationen prägen: Drei Beispiele	27
3. Ein Modell zur menschlichen Entwicklung in Organisationen	41
3.1 Der Mensch in der klassischen Managementlehre.....	42
3.2. Das neue Wissen	43
3.2.1. Die Bedeutung des familiären Herkunfts- und Gegenwartssystems für Organisationen.....	43
3.2.2. Die Seele und die Bedeutung der spirituellen Dimension	48
3.3 Das Modell der menschlichen Entwicklung in Organisationen	60
3.3.1. Organisationales System: Wissen und Performance	52
3.3.2. Gegenwärtiges Familiensystem: Das Leben leben	53
3.3.3. Familiäres Herkunftssystem: Aus der Ahnenkraft heraus	54
3.3.4. Spirituelles System: Mit der Seele und ihrer Bewegung gehen	57
3.3.5. Die einzelnen Systemebenen und ihre Verbindungen	59
3.4 Die Illusion vom funktionalen Manager und die Gefahr, sich zum Krieger zu entwickeln	50
4. Ein integratives Modell der Führungs- und Managemententwicklung	65
4.1. Das Modell.....	65
4.2. Phase 1: Erleben von Führung im Herkunftssystem	68
4.3. Phase 2: Führen eines Teams	72
4.4. Phase 3: Führen von Bereichen und Organisationen.....	73
4.5. Abschließende Gedanken zur Führungsentwicklung	74
5. Die Berufung	77
6. Das zukünftige Beratungsverständnis	85

6.1. Organisationale und persönliche Entwicklungsthemen in die Beratung integrieren.....	85
6.2. Die Gestaltung von Beratungsprozessen	87
6.3. Wichtige Hinweise auf persönliche Entwicklungsthemen.....	89
6.3.1. Lebensmuster oder -blockaden werden selbst erkannt	90
6.3.2. Systemische Wiederholungen im Organisationssystem	90
6.3.3. Der Situation nicht angemessene Gefühle.....	91
6.3.4. Die Krise.....	91
6.3.5. Die schwachen Wandlungssignale frühzeitig aufgreifen.....	92
6.4. Der Organisationsberater mit therapeutischem und spirituellem Bezugsrahmen	92
6.5. Persönliche Dynamik in der Arbeit mit Teams.....	94
7. Führung übernehmen: Beispiele zum Führen von Teams.....	97
7.1. Führung übernehmen	98
7.2. Individuelle Entwicklung	107
7.3. Prägende existenzielle Themen	114
7.4. Berufung und Inspiration	123
7.5. Fazit.....	128
8. Das Führen komplexer Systeme: Beispiele zur Führung von Bereichen und Organisationen.....	131
8.1. Visionen, Strukturen und Kulturen gestalten	133
8.2. Inneres und äußeres Wachsen zu Gunsten der Managementaufgabe....	143
8.3. Der eigenen Familie und Berufung Raum geben	151
8.4. Ein Exkurs: Die Bedeutung von Partnerschaft und Familie.....	154
8.5. Fazit.....	161
9. Persönliche Visionen umsetzen	163
9.1 Persönliche Visionen	165
9.2. Die persönliche Vision erkennen (Berufung).....	168
9.3. Ziele setzen und Energie fokussieren	173
9.4. Verfügbare Ressourcen bewusst nutzen.....	174
9.5. Sich-Einlassen und erste Schritte tun.....	175
9.6. Realisieren und in echtem Kontakt sein	177
9.7. Persönliche Entwicklung.....	178
9.8. Die spirituelle Kraft im Führungsalltag nutzen	180
10. Menschlich führen	183
10.1. Führung als Person übernehmen.....	185

10.2. Eine attraktive Vision entwickeln und umsetzen.....	189
10.3. Individuelle Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden.....	191
10.4. Kundenorientierte Angebote und klare Strukturen definieren.....	196
10.5. Der Entwicklung von Systemen vertrauen.....	197
11. Entstehung und Qualitäten von Hochleistungsteams.....	199
12. Zukünftige Personal- und Managemententwicklung	205
12.1. Entwicklungsorientierte Personalpolitik	205
12.2. Innovative, entwicklungsorientierte Angebote	207
13. Die neuen Wege weitergehen	211
Der Dank	213
Literaturverzeichnis	215
Der Autor.....	219

Einleitung

Nach meinem betriebswirtschaftlichen Studium habe ich zunächst als Führungsperson, später als Berater immer wieder mit Staunen, Faszination und manchmal auch Irritation festgestellt, wie Personen Führung und Organisationen nachhaltig prägen. So erinnere ich mich noch gut an ein Schlüsselerlebnis anlässlich eines meiner ersten gruppenspezifischen Führungsseminare. Eine Managerin erzählte, wie sie in ihrem Berufsalltag nicht nur eine Wut auf ihren Vorgesetzten entwickelt, sondern generell auf alle Männer mit Pfeil und Bogen hätte schießen können. Ich war Mitte Zwanzig und schrieb gerade an meiner Dissertation. Die Verbindung der Gefühle dieser Frau gegenüber ihrem Vorgesetzten und den Männern im Allgemeinen fühlte sich echt an. Sie passte damals jedoch überhaupt nicht in mein ökonomisches Weltbild, denn Führung und Lebensalltag haben in der heutigen Theorie kaum etwas miteinander zu tun. Später begegnete ich aber als Berater, erst recht als Organisationsaufsteller, vielen Situationen, in denen Führungs- und Organisationsdynamiken durch familiäre oder spirituelle Bezüge einzelner Personen beeinflusst wurden. Zunehmend schärfte ich meine Wahrnehmung, wie Führungs- und Teamprozesse, ja selbst strategische Entscheidungen, neue Organisationsstrukturen und -kulturen von einzelnen Personen und ihrer Geschichte geprägt und mitbestimmt werden können, sowohl im Positiven wie im Negativen.

Organisationen sind soziale Systeme. Mensch-Sein und Spiritualität machen vor ihren Türen nicht halt. Mein Staunen über diese manchmal verblüffenden Zusammenhänge ist seither geblieben, und meine Begeisterung für die Frage, wie Menschen und organisationale Prozesse sich gegenseitig beeinflussen, ist stetig gewachsen. Ich bin durch meine Arbeit als Organisationsberater zu der Überzeugung gelangt, dass wir in einer unglaublich vernetzten und viel verbundeneren Welt leben, als wir bis anhin angenommen haben. Wir leben darin als Menschen mit einem riesigen Entwicklungspotenzial, das wir alle noch lange nicht ausgeschöpft haben.

Während in der traditionellen Betriebswirtschaft dem Menschen und seiner Entwicklung eine geringe Bedeutung zukommt, liegt der Fokus in entwicklungsorientierten Führungs- und Change-Ansätzen oft nur auf Funktionen, Verhalten und Beziehungen. Nach Konzepten, die den Menschen in Organisationen ganzheitlich verstehen und die vielseitigen Verbindungen zwischen organisationaler und persönlicher Ebene verständlich machen, habe ich in der Managementliteratur lange Zeit vergeblich gesucht. Meine Überzeugung wuchs, dass wir für das Verständnis der Dynamik und die zukünftige Gestaltung von Führung und Organisationen neue Erklärungsmodelle brauchen.

Mit dem Modell zur menschlichen Entwicklung in Organisationen zeige ich auf, dass Führungskräfte bestimmte Führungsaufgaben übernehmen, aber gleichzeitig auch

als Menschen mit all ihren Bezügen zu Partnerschaft und Familie, zur Herkunftsfamilie und zu ihrer Seele in Organisationen präsent sind. Es ist mir ein Anliegen, transparent und verständlich darzulegen, wie im Führungs- und Managementalltag familiäre Themen oder spirituelle Aspekte bewusst und unbewusst in Organisationsdynamiken hineinfließen. Solche Systemverbindungen existieren viel häufiger als wir uns heute bewusst sind.

In Zukunft benötigen wir Managementansätze, die sich nicht mehr allein auf organisationale Dynamiken fokussieren, sondern auch die Verbindungen zur persönlichen Ebene und Entwicklung von Managern und Mitarbeitenden aufzeigen. Führungs- und Managemententwicklung setzt persönliche Entwicklung voraus. Führungskräfte können gezielt ihre ganz individuellen, besonderen Ressourcen und Kräfte stärken, während sie belastende Themen und Blockaden zu erkennen und aufzuarbeiten haben. Dieser Prozess kann in einzelnen Situationen fordernd sein, ermöglicht aber oft große Entwicklungssprünge. Er stärkt die Führungsperson und fördert sie damit in der Ausübung ihrer spezifischen Aufgaben. Entwicklungsorientierte Organisationen möchten, dass Führungskräfte permanent wachsen – äußerlich wie innerlich – und mehr Verantwortung für ihre Führungsaufgabe, die Mitarbeitenden, die Kunden und die Organisation übernehmen. Führungs- und Managemententwicklung wird damit zu einem lebenslangen, individuellen Prozess.

Für Führungskräfte, welche in einem systemischen Sinne die vielfältigen Bezüge von Menschen und Organisationen erkennen und mit ihrer zunehmenden Kraft Organisationen bewegen möchten, stellen sich im Managementalltag viele neue Fragen. Ich möchte Führungskräfte unterstützen und ihnen aufzeigen,

- wie sie Visionen erkennen und realisieren können, selbst wenn sie dazu ganz neue Wege gehen müssen.
- wie sie immer mehr Mut zum eigenen, zu ihnen passenden und somit authentischen Profil in der Führung fassen können.
- wie sie menschlich führen können, indem sie Innovation begünstigen und Leistung einfordern, aber auch die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden fördern.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Führungs- und Managementpersonen, die nach systemisch erweiterten, menschlicheren Konzepten suchen. Anhand der theoretischen Überlegungen und den zahlreichen Beispielen möchte ich ihnen sowohl viele konkrete Impulse für die Entwicklung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit wie auch zur Führung von Teams und Organisationen mitgeben. Gleichzeitig spreche ich Kolleginnen und Kollegen aus dem Human Resources Management, der Beratung und der Lehrtätigkeit an. Natürlich freue ich mich auch über jede qualifizierte Fachkraft, die das Buch liest, selbst wenn ihre funktionsspezifischen Themen kaum berücksichtigt sind. Die grundlegenden Ideen entwicklungsorientierter Organisatio-

nen gelten für alle Menschen, unabhängig von ihrer Aufgabe und hierarchischen Position. Mit dem Buch wende ich mich darum an alle offenen visionären Menschen.

Zum Schluss möchte ich die Leser noch „warnen“. Menschen mit visionären Ideen sind von ihren Vorstellungen und Entdeckungen getrieben (Owen 2001: 65). Seien Sie nachsichtig mit mir, wenn ich für Ihr Empfinden in organisationalen Dynamiken die persönlichen Bezüge zu stark hervorhebe oder in den Führungsbeispielen komplexe Prozesse und Verbindungen so beschreibe, als wäre alles klar und verständlich. Ich ermutige Sie ausdrücklich, Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen und diese im Führen oder Beraten von Organisationen anzuwenden. Es wäre gut zu wissen, dass in Zukunft viele Organisationen von reifen und weitsichtigen Menschen geführt werden.

Basel, im August 2012

Reto Zbinden

1. Der Weg zum Buch

1.1 Auf der Suche nach wirksameren Lösungsansätzen und neuen Erklärungsmodellen

Für die klassische, rationale Betriebswirtschaft ist die Zielorientierung das konstituierende Wesenselement von Organisationen. Organisationen werden nicht um ihrer selbst willen gegründet, sondern zum Erreichen von unternehmerischen Ideen und Zielen. Unsere heutige Gesellschaft ist ohne internationale Konzerne und große und kleine Unternehmen undenkbar. Wir vertrauen grundsätzlich Produkten, technologischen Errungenschaften und Finanzmarkttransaktionen. Sie haben uns zu einem hohen Lebensstandard geführt.

Das Modell der rationalen Betriebswirtschaft wird oft mit dem Bild einer Maschine (Morgan 1997:23) verglichen. Wie bei einer Maschine werden Arbeitsprozesse und Strukturen auf die Ziele abgestimmt und analytisch definiert, um eine hohe Produktivität und Effizienz zu erreichen. Dem Menschen und seiner Entwicklung kommt entsprechend eine geringe Bedeutung zu. Der Mensch wird in der Organisation primär als ein Funktionsträger betrachtet, das heißt, er übernimmt spezifische Aufgaben und Rollen. Die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden wird in erster Linie durch eine hohe Formalisierung sichergestellt. Standardisierte Arbeitsprozesse, Formulare, Handbücher und Weisungen stellen ein einheitliches und effizientes Vorgehen sicher.

Die geringe Beachtung des Menschen im klassischen Organisationsmodell setzt sich später auch in zahlreichen entwicklungsorientierten Organisations- und Führungsansätzen fort. Statt auf einzelne Personen, die Menschen, fokussieren sie sich auf spezifische Führungs- und Beziehungsdynamiken sowie Führungssysteme. Ansätze wie die Lernende Organisation, die kulturellen Organisationsverständnisse oder systemischen Ansätze legen ihren Interessenschwerpunkt primär auf die organisationale, kollektive Ebene.

Im Gegensatz zu diesen theoretischen Grundlagen habe ich als Führungsperson wie auch als Berater bereits sehr früh die Erfahrung gemacht, dass auch der Mensch mit seiner Persönlichkeit und seinen wertvollen Ressourcen auf Führung und Organisationsdynamiken einen starken Einfluss hat. Die Anfänge bildeten für mich die Erlebnisse als Co-Moderator von Teamentwicklungsseminaren mit Studierenden am Institut für Organisation, Führung und Personal an der Universität Basel, die auf themenzentrierter Interaktion und gruppendynamischen Konzepten basierten. Nebst Führungs- und Teamdynamiken blitzten immer wieder deutlich persönliche Anteile der

Beteiligten auf. Ich begann mich zu fragen, wieso in Führungs- und Teamentwicklungsprozessen die eine Person schnell in Machtdynamiken einsteigt, eine andere sich oft in eine Opferrolle begibt oder eine weitere sich in einer Außenseiterposition wohlfühlt.

Die Faszination vom Menschen und seinen vielfältigen Bezügen führte mich bereits 1996 zum Familienaufstellen und im Jahre 2000 zu den Anfängen des Organisationsaufstellens. Seit über zehn Jahren befasse ich mich intensiv mit Organisations- und Familiendynamiken und deren Verbindungen. Als Berater schätze ich die Methode der Organisationsaufstellung, da sie sehr schnell die bewussten wie unbewussten Kerndynamiken in Systemen offenlegt und die damit verbundenen, oft unerwarteten Lösungsansätze aufzeigt. Für die Akzeptanz und Verbreitung der Organisationsaufstellung ist es jedoch von Nachteil, dass sie auch immer wieder persönliche respektive familiäre Hintergrunddynamiken von Führungspersonen sichtbar macht. Selbst wenn das Beratungsanliegen eines Kunden präzise auf ein Führungs- oder Organisationsthema ausgerichtet ist, können sich mehr oder weniger persönliche Anteile zeigen. Während in professionellen Aufstellungskreisen mit beachtlichem Erfolg versucht wurde, die persönlichen Dynamiken in Organisationsaufstellungen konzeptionell einzugrenzen, habe ich von Anfang an versucht, ihnen ein Stück weit Raum zu geben und sie nach Möglichkeit in die Beratung zu integrieren.

Die Erfahrungen mit Organisations- und Familienaufstellungen waren für mich so prägend, dass ich die spezifischen systemischen Erkenntnisse und Lösungsansätze in andere Beratungssettings übertrug. So erlaubt mir beispielsweise ein Bild einer Situation oder ein intensiv erlebter Prozess, zum Beispiel ein Konfliktlösungsprozess, in ähnlicher Form wie im Aufstellungsprozess zu arbeiten. Dazu verließ ich den engen Rahmen der Betriebswirtschaftslehre und der klassischen Führungstheorien mehr und mehr und orientierte mich sukzessive an einem ganzheitlichen Menschen- und Führungsverständnis. Ich arbeitete immer systemübergreifender, versuchte sowohl bewusste wie unbewusste Prozesse zu erfassen und nebst dem Verstand auch Emotionen und seelisch-spirituelle Aspekte einzubeziehen. Ich gewann viel Vertrauen in Entwicklungsprozesse von Führungspersonen und Organisationen. Dank der vielen, beeindruckenden Beratungserfolge stieg meine Begeisterung für meinen neuen Weg. Mit diesem integrierenden Verständnis und Vorgehen wurde ich jedoch erst recht mit den heute geltenden, recht strikten Grenzen der Betriebswirtschaftslehre konfrontiert.

Als Organisationsberater kann ich mich zwar in der Einzelarbeit, also in Kurzzeitberatungen und Coachings, noch recht frei bewegen. Ich arbeite systemübergreifend, das heißt mit allen notwendigen Verbindungen zwischen den Systemen. Für die Klienten zählt schließlich nur das, was für sie eine positive Wirkung entfaltet. Neues Wissen lässt sich somit rasch in die Beratung integrieren, erproben und weiterentwickeln. Auch andere, bekannte Organisationsberater versuchen hier, im kleinen Rahmen

neue Wege zu beschreiten.¹ Die Grenzen in der Einzelberatung werden jedoch durch die mangelnde Transparenz und die fehlende, gesellschaftliche Legitimation gesetzt. Ein Teil der Klienten bewahrt Distanz, weil sie die Zusammenhänge und Dynamiken selber nicht verstehen und nachvollziehen können. Sie befürchten, dass unprofessionelle Therapien oder „esoterische“ Praktiken in die Beratung einfließen.

Auf organisationaler Ebene sind die Grenzen noch undurchlässiger, ja fast unüberwindbar. Neue Überlegungen, Konzepte und Angebote zur Förderung der menschlichen Entwicklung in Organisationen stoßen auf Kritik, weil dazu das gesellschaftliche Verständnis und ein theoretisches Fundament im Organisationskontext fehlen. Zudem ist es in vielen Führungskulturen meist ein Tabu, persönliche Entwicklungsthemen offen anzusprechen.

Aus diesem Spannungsfeld – den Beratungserfolgen und wegweisenden Erkenntnissen auf der einen und den sichtbaren Grenzen in der Anwendung und Weiterentwicklung auf der anderen Seite – wuchs meine Überzeugung darüber, dass wir für die Zukunft neue, integrierende Lösungsansätze, erweiterte Erklärungsmodelle sowie ein neues Führungs- und Managementverständnis benötigen. Die Zeit ist dazu „reif“; mehrere Signale deuten in diese Richtung.

Im Vergleich zu den Naturwissenschaften und dem technologischen Fortschritt hat auch in den Sozialwissenschaften eher unbemerkt ein großer Erkenntnisprung stattgefunden. Gerade familientherapeutische Ansätze haben vielseitige, subtile Verbindungen von Menschen in verschiedenen Lebenssystemen aufgedeckt. Selbst einem seelisch-spirituellen Kern von Menschen und deren Einbindung in spirituelle Systeme wird immer mehr Raum gegeben. Mit diesem Wissen kommen zentrale Entwicklungsdimensionen des Menschen in unser Blickfeld. Entwicklungssprünge werden möglich, die bislang oft für undenkbar gehalten wurden, aber gegenwärtig von immer mehr Menschen erfahren werden. In diesem Buch wird oft auf dieses Wissen zurückgegriffen und neue, systemübergreifende Erklärungsmodelle werden angeboten. Mit Ulsamer (2009) und Aszländer & Grün (2010) versuchten bereits andere Autoren, hier erste systemübergreifende Verbindungen aufzuzeigen. Auch Röckelein (2009) betont, dass Persönlichkeitsbildung zum wesentlichen Ziel im Coaching und in der Beratung werden muss.

Wagen wir den Blick über die Organisationsdynamiken hinaus auf den Menschen und die Schnittstellen zwischen organisationaler und persönlicher Ebene, so stoßen wir auf neue Lösungs- und Gestaltungsräume. Wenn Führung nicht übernommen wird, strategische Entscheidungen nicht gefällt werden können oder subtile Konflikte Teams blockieren, ist es hilfreich, differenzieren zu können, was die organisationalen Dynamiken ausmacht und wie persönliche Dynamiken die Organisation beeinflussen.

¹ Ich möchte hier auf einzelne Weiterbildungsangebote hinweisen, zum Beispiel von Schulz von Thun über die Bedeutung von existenziellen Lebensthemen in der Organisationsberatung oder von Bernd Schmid über Sinn- und Berufungsfragen.

Heute suchen wir oft krampfhaft nach Lösungen im Organisationssystem, selbst wenn die wesentlichen Anteile und Entwicklungsschritte bei einzelnen Personen liegen. Die vielen Praxisbeispiele und die ermutigenden Beratungserfolge zeigen, dass mit systemübergreifendem Denken für Organisationen wie Menschen echte Entwicklungssprünge möglich sind. So hat beispielsweise Führung nach wie vor mit Technik und Sozialkompetenz zu tun, aber auch viel mit eigener Kraft und innerer Reife.

Aber nicht nur von der Theorie- oder Beraterseite wird ein Sich-Öffnen verlangt, sondern auch von der Klientenseite. Unabhängig von Hierarchien und Bildungsniveaus treffen wir zunehmend auf Führungskräfte und Mitarbeitende, die in bestimmten Situationen auf Handlungsmuster oder Blockaden stoßen, welche sie sich selber nicht ganz erklären können. Sie realisieren beispielsweise, dass sie für einen Mitarbeiter viel zu viel Verantwortung übernehmen oder im Konfliktfall Wut auftaucht, die der Sache nicht angemessen ist. Nicht nur Führungspersonen, auch Teams, fühlen sich in solchen Situationen oft ratlos und allein gelassen. Sie geben sich aber nicht mehr mit oberflächlichen Antworten zufrieden. Sie möchten hinter die Symptome blicken, weiterführende und tiefergreifende Zusammenhänge verstehen, um nachhaltige Lern- und Lösungsprozesse zu ermöglichen.

Eine weitere Überlegung kommt noch hinzu. Bei der Entwicklung von Menschen in Organisationen geht es nicht nur darum, Dysfunktionalitäten zu lösen. Menschen verfügen über ein großes Potential und enorme Fähigkeiten, die in Organisationen gerade im Hinblick auf Innovationsprozesse, strategische Initiativen oder Change-Prozesse noch viel zu wenig mobilisiert, genutzt und weiterentwickelt werden. Mitarbeitende und Teams mit visionären Ideen sind oft die zentralen Orte des Lernens und des langfristigen Erfolgs in Organisationen.

Anstatt sich weiterhin auf Organisationslogik, Rationalität und Verstand zu konzentrieren, ist ein Sich-Öffnen für ein ganzheitliches Verständnis der Welt erfolgversprechender. Es entspricht dem systemischen Leitgedanken, das „Ganze“ wahrzunehmen. Die Idee, dass alle Systeme und alles Wissen miteinander verbunden sind, wird in der Systemtheorie als „Embeddedness“ [Einbettung] bezeichnet (Capra 2002). Sie ist auch mit spirituellen Erfahrungen identisch, bei denen immer wieder eine ganzheitliche Wahrnehmung des Menschen und sozialer Systeme spürbar werden. Wir brauchen heute Konzepte, die versuchen, dem Menschen in Organisationen mit seinen vielseitigen Verbindungen, seiner Entwicklung und seinem großen Potential gerecht zu werden. Diese erlauben, neue zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten von Organisationen zu erkennen.

1.2 Führen aus eigener Kraft

Ein grundlegendes Ziel dieses Buches ist, anhand von 21 Führungsbeispielen aufzuzeigen, wie sich organisationale und persönliche Dynamiken im Organisationsalltag vermischen. Ob wir es wollen oder nicht, wir sind nicht nur Funktionsträger, sondern tragen alle bewusst und unbewusst vielfältige, positive und negative Lebenserfahrungen und Empfindungen in Organisationen hinein. In Organisationen übernehmen wir alle bestimmte Aufgaben, sind aber auch als Menschen präsent. Das zu erkennen und zu verstehen ist für mich das Ziel dieses Buches.

Wenn wir wahrnehmen, wie häufig und intensiv die organisationale Welt und das organisationale Handeln von persönlichen Dynamiken beeinflusst werden, rückt der Mensch mit seinem Potential und seiner Entwicklung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Daraus ergeben sich drei zentrale Fragen:

- Was ist das menschliche Potential und was ist menschliche Entwicklung?
- Wie kann menschliche Entwicklung in Organisationen gefördert werden?
- Was bedeutet menschlich führen und beraten?

Im Modell des Menschen und seiner Entwicklung in Organisationen werde ich ein ganzheitliches Menschenbild skizzieren, in dem Führungspersonen und Mitarbeitende mehr als nur eine Aufgabe und Rolle übernehmen. Sie bringen auch alle ihre Erfahrungen und ihr vielfältiges Wissen, ihre Bezüge und Verbindungen zu ihrer Herkunftsfamilie, aus der gegenwärtigen Partnerschaft und ihrer seelisch-spirituellen Entwicklung mit. Für das Verständnis des Menschen in Organisationen sind für mich das organisationale System, das gegenwärtige Familiensystem, das familiäre Herkunftssystem und das spirituelle System als Betrachtungsebenen besonders relevant.

Zum Erreichen von Lebenszielen, aber auch zur Entfaltung der dazu notwendigen Talente und Potentiale, kommt der permanenten Entwicklung von Menschen in und ausserhalb von Organisationen eine hohe Bedeutung zu. Organisationen haben sich in Zukunft viel mehr am Menschen und seiner Entwicklung auszurichten. Ich werde dazu ein integratives Modell der Führungs- und Managemententwicklung vorstellen, das nebst der fachlichen auch der persönlichen Professionalisierung gerecht wird. Die persönliche Entwicklung beschränkt sich dabei nicht nur auf die organisationale Ebene, sondern verläuft gleichzeitig auch auf der familiären und seelisch-spirituellen Ebene. So geht es einerseits um das Aufbauen und Entwickeln eigener Ressourcen, persönlicher Kraft und Stärke, andererseits um das Herauslösen aus persönlichen Blockaden und behindernden Lebensmustern. Dieses integrative Modell kann für die zukünftige Führungs- und Managemententwicklung in Organisationen einen wertvollen Orientierungsrahmen bilden. Der Mensch hat somit die Chance, im Laufe des

Lebens permanent zu wachsen und immer mehr Verantwortung zu übernehmen. Er reift und wir wissen, dass dadurch Organisationen in guten Händen sind.

Aber nicht nur die Modelle sind wichtig, sondern auch der Praxisteil mit den zahlreichen Führungs- und Managementbeispielen. Sie illustrieren im Einzelnen, wie ein ganzheitlich-systemisches Managementverständnis im Organisationsalltag funktioniert und wie Sie als Leser in Ihrem Denken und Handeln konsequent entwicklungsorientiert vorgehen können.

Schließlich stellt sich die Frage, wie eine Führungsperson oder ein Berater menschlich führen oder beraten kann. Bildlich sehe ich die Führungsperson als Dirigenten eines Orchesters sowie leidenschaftlich und vielseitig begnadeten Musiker. Er hat eine Vision und möchte mit jeder Inszenierung etwas gesellschaftlich Wertvolles bewegen. Mit seinem Gespür kann er der Musik in einem großen Rahmen einen Platz geben. Dazu übernimmt er klar die Führung, vertritt gegenüber Kunden eine interessierte und unternehmerische Position und sorgt bei Strukturen und Arbeitsprozessen für Klarheit und Effizienz. Andererseits fördert er mit viel Verständnis und Zuneigung die individuelle Entwicklung seiner Mitarbeitenden. Die Führungsperson hilft den Mitarbeitenden, ihr Potential zu erkennen und eigene Fähigkeiten zu entwickeln und zu entfalten. Dazu gehört aber auch das Setzen von Grenzen: Wenn die Leistung nicht erbracht wird oder persönliche und fachliche Entwicklung nur bedingt möglich sind, ist eine wertschätzende Trennung zugunsten des Unternehmens richtig. Persönliche Probleme dürfen in Organisationen nur bedingt auf Kosten anderer – Kunden und Mitarbeitender – akzeptiert werden. Ehrliche und achtsame Auseinandersetzung – anstelle von „Friedhöflichkeit“ – führt zur Entwicklung.

Zur Aufgabe der Führungsperson und des Managers gehört auch, dass er Spitzenteams bilden kann. Das sind Teams, die dank gegenseitigem Vertrauen Innovation und Spitzenleistungen fördern, aber auch Lernprozesse zulassen und sich um die Entwicklung jedes Einzelnen kümmern.

Menschliche und organisationale Entwicklung befruchten sich so gegenseitig. Tiefgreifende innovative Veränderungsprozesse können sich nicht an der Vergangenheit und an alten Konzepten orientieren, sondern haben sich an einer im Entstehen begriffenen Zukunft auszurichten (Scharmer 2009: 14). Dies setzt Menschen voraus, die nicht nur den Verstand für neue Zusammenhänge und Ideen öffnen, sondern auch ihre Gefühle zulassen und aufmerksam hinsehen, was in diesem neuen Raum entsteht. Organisationen wünschen sich, ja brauchen in Zukunft eine hohe Präsenz und Aufmerksamkeit von ihren Führungskräften und Mitarbeitenden, das volle menschliche Potential.

Die Förderung und Entwicklung des Menschen und von Teams wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Wie in einer aufwärts gerichteten Spirale ziehen sich menschliche und organisationale Entwicklung gegenseitig nach oben.

Diese Hinweise und Bilder über die zukünftige Führung und Entwicklung von Organisationen basieren letztlich auf drei Essenzen respektive zentralen Konstruktionsmustern:

- Den Menschen mit seinem ganzen Potential erkennen und fördern
- Wertvollen Ideen und Visionen folgen
- Sich für die spirituelle Dimension öffnen

Damit Führungskräfte und Mitarbeitende ihr großes, menschliches Potential in Organisationen wirksam einbringen können, setzt dies im Laufe ihrer Führungs- und Fachkarriere nicht nur fachliches, sondern insbesondere auch persönliches Wachstum voraus. Spitzenleistungen erfordern die Bereitschaft, uns unseren eigenen Entwicklungs- und Lebensthemen zu stellen und sie zu lösen. Bei Bedarf haben sich Führungskräfte auf tiefgreifende, persönliche Entwicklungen einzulassen, um mehr Führungsverantwortung übernehmen und den beabsichtigten Wandel auf einer organisationalen und gesellschaftlichen Ebene bewirken zu können. Damit wird ein zentrales Tabu vieler Managementtheorien und -ausbildungen aufgedeckt. Der Erfolg einer Führungskraft wird nicht primär durch das Fachwissen und die Führungs- und Sozialkompetenz bestimmt, sondern zu einem großen Teil auch durch die persönliche Kompetenz. Wer innerlich gereift ist, seine eigene Kraft und seinen eigenen Stil gefunden hat, dem wird oft eine hohe, natürliche Autorität zugeschrieben.

Führungs- und Managemententwicklung wird zu einem lebenslangen Prozess. Sie ist zudem auch individuell zu verstehen. Besondere Ressourcen wie auch Blockaden sind zu einem großen Teil individuell und im Kontext des eigenen familiären und spirituellen Systems zu verstehen. Entsprechend der Vielfalt von Menschen ist auch Vielfalt in der Führung wertvoll. Je nach persönlichen Ressourcen kann mit sehr unterschiedlichem Führungsverhalten großer Erfolg erzielt werden. Der eigene Stil, die eigene Handschrift, die zur jeweiligen Person und ihrer Entwicklung passt, ist zu unterstützen.

Innovation und tiefgreifender Wandel sind in der heutigen Zeit für viele Organisationen erfolgsentscheidend. Dabei möchte ich keineswegs nur die großen Würfe hervorheben. Auch in Klein- und Mittelbetrieben, in jedem Arbeitsteam, können neue Ideen, neue Produkte, neue Arbeitsprozesse oder neue Technologien zu einem echten unternehmerischen und gesellschaftlichen Mehrwert führen. Diese Erneuerungen und Innovationen sind oft der tägliche Motor in unserer Arbeit. Sie erzeugen für uns Sinn und motivieren uns.

Wie bereits angedeutet, betonen Senge, Scharmer, Jaworski und Flowers (2004) und Scharmer (2009) in ihren Konzepten, dass Innovation letztlich nur aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft möglich wird. Diese Zukunft und die damit verbundenen, neuen Visionen und Ideen können oft nur bedingt intellektuell hergeleitet werden, sondern sind vielmehr auch zu fühlen und zu spüren. Dies setzt persönliche

Offenheit, viel Engagement und Leidenschaft für die Arbeit voraus. Nebst dieser Verbundenheit mit Produkten und Kunden sind auch echte Beziehungen innerhalb von Arbeitsteams inspirierend und unterstützend.

Nebst der persönlichen Entwicklung wird ein weiteres gesellschaftliches wie organisationales Tabu gebrochen. Der Mensch wird als spirituelles Wesen mit einer Seele, einem höheren Selbst oder einem Wesenskern verstanden. Dabei ist es sekundär, wie dieser Teil genau bezeichnet wird. Als spirituelles Wesen weiß jeder Mensch zu tiefst in seiner Seele, was er jetzt und in diesem Leben verwirklichen möchte. Bei unserer Tätigkeit können wir innerlich oft genau spüren, ob wir auf unserem Weg sind oder eher davon abweichen. Sind wir auf unserem Weg, verspüren wir Freude und Leichtigkeit. Manchmal haben wir sogar das Gefühl, einem inneren „Ruf“ zu folgen. Menschen, die Visionen verfolgen, spüren im Lebens- und Organisationsalltag oft eine große Unterstützung, die sich gar nicht so genau beschreiben lässt. Zufälle, unerwartete Begegnungen oder wertvolle Hinweise helfen konkret beim Realisieren von bedeutenden Projekten oder zentralen Aufgaben.

Nebst der persönlichen Ebene scheint es aber auch in Organisationen eine kollektive, spirituelle Dimension zu geben. Je nach Schule und Autor wird sie unterschiedlich bezeichnet, beispielsweise als „Spirit“, als „wissendes Feld“ oder als „innere Quelle“. Der Spirit oder das wissende Feld verbindet alle Mitarbeitenden untereinander und verfügt über eine Intelligenz und Ausrichtung, die uns und Organisationen weiterbringen kann. Sowohl auf der individuellen wie kollektiven Ebene stehen wir in unseren Organisationen erst ganz am Anfang, wie wir dieses Wissen und diese erfahrbare Unterstützung zugunsten von Teams, Netzwerken und Organisationen positiv nutzen und integrieren können.

Mit diesem inhaltlichen Bogen ist definiert, was die zentralen Erkenntnisse des Buches sein werden. Auch strukturell folge ich weitgehend den bereits skizzierten Fäden. Bevor ich jedoch mit theoretischen Zusammenhängen und den daraus hergeleiteten Modellen beginne, werde ich in Kapitel 2 drei Führungsbeispiele beschreiben, um ein erstes, gemeinsames Praxisverständnis zu ermöglichen. In Kapitel 3 werde ich das Modell zur menschlichen Entwicklung vorstellen, das dann fast automatisch zum integrativen Modell der Führungs- und Managemententwicklung führt (Kapitel 4). Als Vertiefung wird in Kapitel 5 die Frage gestellt, ob Menschen spirituell betrachtet einer Berufung folgen. Auf diesen theoretischen Grundlagen wird dann ein zukünftiges Beratungsverständnis skizziert (Kapitel 6), welches anschließend direkt zum Verstehen und Lösen der Problematiken in den Führungsbeispielen angewandt wird. Die Illustration und Reflexion von circa zwanzig Führungsbeispielen in den Kapiteln 7 und 8 bilden einen zentralen Teil des Buches. Zum Schluss stellt sich dann die Frage nach den Voraussetzungen für das Gelingen und die Umsetzung menschlicher Führung. Dabei möchte ich mich aber nicht nur auf die Führung (Kapitel 10) beschränken, sondern Sie als Leser auch im Entwickeln und Verfolgen Ihrer Vision (Kapitel 9) und dem Bilden und Führen von Arbeitsteams unterstützen (Kapitel 11).

Kapitel 12 wirft einen Blick auf die zukünftige Personal- und Managemententwicklung.

1.3 Eine erste Kritik

Mit dem hier vertretenen menschlichen, stark entwicklungsorientierten und systemübergreifenden Ansatz wird eine neue Perspektive auf Führung und Organisationen eröffnet. Es ist wichtig zu erkennen, dass wesentliche Elemente und Dynamiken von Organisationen, die zur Herleitung des hier entwickelten Führungsverständnisses nicht oder nur wenig bedeutsam sind, kaum Beachtung finden. Entsprechend ist auch Kritik am Ansatz berechtigt.

Im Rahmen der klassischen, rationalen Organisationstheorien richtet sich das heutige Management stark am Gewinn des Unternehmens und an den globalen Märkten aus. Der Konkurrenzdruck scheint es in kürzester Zeit notwendig zu machen, dass ganze Konzerne oder einzelne Organisationen strategisch neu ausgerichtet, zusammengesetzt und strukturiert werden. Der Zwang zum raschen Erfolg und zur Gewinnmaximierung wird gerade in börsennotierten Konzernen als sehr groß erachtet. In diesen „harten“ Marktdynamiken scheint es wenig Platz für den Menschen, seine Bedürfnisse und seine Entwicklung zu geben. In Reorganisationen werden Führungskräfte und Mitarbeitende oft ohne viel Mitbeteiligung neu platziert, und auf langfristige Arbeitsbeziehungen wird kaum noch Wert gelegt. Für die Entwicklung des Einzelnen und der Organisation als Ganzes sind weder Zeit noch Ressourcen vorhanden.

Ein subtiler, entwicklungsorientierter Ansatz hat in solchen Organisationskulturen auf den ersten Blick keinen Platz. Ist jedoch ein Blick hinter die Kulissen möglich, so fallen oft die Spannungsfelder von Managementpersonen, die hohen, sozialen Kosten von Reorganisationen und auch das Scheitern von großen, strategischen Projekten auf. Unglaublich viele Ressourcen und Energien gehen so verloren. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten wieder stärker miteinbezogen werden. Zudem machte ich als Berater selbst die positive Erfahrung, wie eine internationale Konzernleitung einen wichtigen Entwicklungsprozess mit viel persönlichem Engagement und Zeit zum Erfolg führte. Trotzdem muss ich die grundsätzliche Kritik stehen lassen, dass wettbewerbsbezogenen, rationalen Aspekten im hier vertretenen Entwicklungsansatz zu wenig Beachtung geschenkt und vielleicht auf diese Weise ein zu paradiesisches Bild kreiert wird.

Aus Sicht der politischen, das heißt interessen- und machtbezogenen Organisationsmodellen, könnte ein stark entwicklungsorientierter Ansatz vorschnell als „naiv“ kritisiert werden. Aus genannter Sicht stimmt das natürlich zum Teil. Im Kern von menschlichen und organisationalen Entwicklungsprozessen geht es immer um ein

Sich-Öffnen, Lernen und das Vertrauen, dass ein Prozess – wie auch immer – zu einem wertvollen Ziel und Ende führt. Dies setzt ein hohes Maß an Ehrlichkeit und Authentizität aller Beteiligten voraus. In Organisationen, in denen intransparente Prozesse und Machtdynamiken die Kultur und Organisationsdynamiken stark prägen, sind dazu die notwendigen Voraussetzungen nicht gegeben. Die zuvor beschriebenen Qualitäten vertragen sich nicht mit zu sehr auf eigene Interessen bedachten, machtvollen Interventionen. Nicht nur der einzelne Mensch, auch ganze Teams verschließen sich rasch beim Auftreten solcher „Spiele“. Sie müssen sich zu Recht vor möglichen Bedrohungen und Feindseligkeiten schützen. Interessant ist dazu jedoch meine Beobachtung, dass Manager und Führungskräfte, die rücksichtslos eigene Interessen verfolgen oder Härte von sich und anderen einfordern, oft nicht wirklich im Kontakt mit sich und somit auch den Mitarbeitenden sind. Ihr Handeln ist nur auf Distanz und in einer Emotionslosigkeit möglich. Ihr In-Kontakt- und In-Verbindung-Kommen würde jedoch einen persönlichen Entwicklungsprozess voraussetzen, um die eigenen unternehmerischen Kompetenzen zugunsten der Organisation und der Mitarbeitenden einbringen zu können. Der Wandel müsste also beim Manager selbst beginnen. Der hier beschriebene Ansatz bietet dazu viele Erklärungen an und zeigt Handlungsoptionen auf.

Eine weitere, zentrale Kritik – vielleicht ist sie mehr als eine Grenze zu respektieren – kommt von entwicklungsorientierter Seite selbst. Jürg Willi (2007:185), Psychiater und bekannter Autor, stellt ernüchtert fest, dass eine Krise von Menschen selten zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der gegenwärtig persönlichen und gesellschaftlichen Situation oder zu einer Infragestellung der bisher gelebten Werte mit der Überbetonung des beruflichen Strebens nach Erfolg und Reichtum führt. Abwehrmechanismen von Menschen verhindern, Wandlungssignale und -impulse selber aufzugreifen und sich auf persönliche Entwicklung einzulassen. Auch für Beaumont (2008: 110) besteht gerade in größeren Krisen die Angst, dass eine innere Überflutung und Überwältigung von Gefühlen und Einsichten erfolgt, sobald einmal die innere Tür geöffnet wird. Mit dieser Kritik wird die wichtige Frage aufgeworfen, wieweit Menschen bereit sind, an ihrer Entwicklung zu arbeiten und inwieweit sie herausfordernde Themen eher zu verdrängen zu versuchen.

Diese Kritik ist sehr ernst zu nehmen. Allerdings ist zu relativieren, dass Entwicklung nicht erst in der existenziellen Krise einsetzen sollte, sondern bereits viel früher aus einer Position der Stärke. Als aufmerksame Menschen begegnen wir in Organisationen wie in der Familie frühen wertvollen Wandlungsimpulsen, die aufzunehmen und zu integrieren sind. Der hier vertretene Entwicklungsansatz ist in dem Sinne auch kein Ansatz für „Softies“, denn er ermutigt nicht nur, sondern verlangt, dass wir uns den eigenen Entwicklungsthemen stellen, wenn sie im organisationalen oder privaten Leben auftreten. Wann und wie dies im organisationalen Setting stattfinden kann, wird ausführlich beschrieben.

1.4 Systemaufstellungen

Da ich mich in der Theorie wie in den Führungsbeispielen häufig auf die Aufstellungsarbeit stütze, möchte ich die Beratungsmethode zu Beginn kurz einführen. Lesende mit Aufstellungserfahrung können diesen Abschnitt gerne überspringen.

Die Methode des Familienaufstellens wurde von Bert Hellinger in der Familientherapie entwickelt. Seit Anfang des letzten Jahrhunderts breitete sie sich rasant aus und erreichte dabei Menschen aller Altersstufen und sozialen Schichten. Mit dem Erfolg und der Begeisterung erfolgten nach etwa zehn Jahren die Übertragung und Anwendung dieser Beratungsmethode auf andere soziale Systeme, insbesondere Organisationen. Gunthard Weber (1998; 2000), Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2000) haben als Erste die Methode des Aufstellens im Organisationsbereich verbreitet angewandt. Heute wird oft der Begriff der Systemaufstellungen verwendet, da die Methode alle Arten und Kombinationen von sozialen Systemen umfassen kann.

Ausgangspunkt der Beratung bildet das Anliegen, das die zu beratende Person für sich lösen möchte. Lösungsansätze werden dabei nicht primär im Gespräch, sondern aus der sogenannten Aufstellung entwickelt, in der das soziale System mit Hilfe von Stellvertretungspersonen oder Figuren räumlich dargestellt wird. Dazu legt die Aufstellungsleitung im Einstiegsinterview mit dem Klienten fest, welche Teile des Systems im Hinblick auf die Fragestellung wichtig sind, beispielsweise Führungspersonen, die Mitarbeitenden eines Teams, die Aufgabe, die Strategie, die Kunden etc. Die betroffene Person wählt dann für die einzelnen Systemelemente aus einer Workshop-Gruppe Personen als Stellvertretungen aus und stellt sie aufmerksam im Raum zueinander auf. Intuitiv werden dabei die einzelnen Systemelemente in Beziehung gesetzt. Der Impuls zur räumlichen Aufstellung entspringt dem persönlichen, inneren Bild des Systems, das die aufstellende Person damit offenlegt. Das Anfangsbild enthält damit als „äußeres“ Bild alle bewussten und unbewussten Impulse, Gefühle und Energien des inneren Bildes.

Menschen, die als Stellvertretungen ausgewählt und aufgestellt werden, haben für sie neuartige Empfindungen. Sie fühlen, wie die wirklichen Personen oder die vertretene Aufgabe sich anfühlen könnten, ohne dass dies erklärbar wäre. In Aufstellungen baut sich ein sogenanntes „wissendes Feld“ auf, das Mahr (1999) als einen Bewusstseinsraum beschreibt, in dem alles enthalten ist, was jemals erlebt wurde, was ist und was sein wird. Ohne ein Vorwissen über die reale Situation zu haben, nehmen Stellvertreterinnen und Stellvertreter eindruckliche Körpergefühle und oder Emotionen wahr, spüren klare Bewegungsimpulse oder spüren von Anfang an, zu wem oder was im System sie welche Art von Beziehung haben.

Anhand dieses Raumbildes und der Aussagen der Stellvertretungspersonen lassen sich wichtige, bewusste und unbewusste Beziehungen und Dynamiken dieses sozialen Systems erkennen. Mit Hilfe von Positionswechseln der Stellvertretungspersonen

und mit Lösungsdialogen entsteht ein Lösungsbild, das der Person, die das Anliegen hat, neue Handlungsmöglichkeiten zeigt.

Die Methode kann bei vielfältigen Fragestellungen des Managements angewendet werden. Sie bietet beispielsweise Unterstützung bei weitreichenden Strategie- oder Managemententscheidungen, in schwierigen Veränderungsprozessen, in diffusen Führungs- oder Teamsituationen oder bei blockierenden Verhaltensmustern (Mussmann & Zbinden 2003:91).

Das Lösungspotential der Beratungsmethode ist sehr groß. Systemaufstellungen wirken,

- indem sie uns bewusste und unbewusste Dynamiken und Lösungen in Organisationssystemen rasch erkennen lassen;
- indem sie uns ermöglichen, hoch komplexe, soziale Organisationssysteme in erstaunlich ganzheitlicher und lebendiger Form zu erfassen;
- über eine tiefe, emotionale Ebene, die seelische und geistige Qualitäten aufweist (Zbinden 2003:213).

Das Vorgehen führt im Management, das sein Handeln rational begründen muss, durch die Arbeit mit „wissenden Feldern“ zu vielen Fragen. Wie ist dieses Stellvertretungsphänomen erklärbar? Wie können Stellvertreter etwas wissen, was sie eigentlich nicht wissen können (Baecker 2007:23)? Hinzu kommt, dass die prozessualen, auf Wahrnehmen basierenden Verfahren gerade für analytisch geprägte Organisationskulturen fremd und entsprechend herausfordernd sind.

Für die Akzeptanz der Methode in Organisationen wiegt ein bereits angesprochener Nachteil besonders schwer: Systemaufstellungen halten sich nicht an die von uns gezogenen Grenzen zwischen Organisations- und Familiensystemen. Nicht nur zu Führungs- oder Teamthemen, auch bei strategischen Entscheidungen oder in Fusionsprozessen können familiäre Dynamiken einzelner Schlüsselpersonen sichtbar werden. In dieser systemübergreifenden Arbeit liegt aber in Zukunft auch die besondere Chance! Systemaufstellungen können somit faszinierend und sehr anziehend wirken, aber auch auf große Ablehnung stoßen. Kontrovers geführte Diskussionen gehen weit über die Methode und deren wertvollen Integration in die Organisationsberatung hinaus: Es geht um Weltbilder und Verständnis des Menschseins.

Im Folgenden werden Sie auf viele Führungsbeispiele treffen, in denen ich Systeme aufstellen liess. Manchmal erfolgt dies klassisch, das heißt in Teams und mit Menschen als Stellvertretungspersonen. Oft stelle ich jedoch in der Einzelberatung mit Figuren auf dem Tisch oder mit so genannten Bodenankern auf dem Boden auf. In dieser Form kann man den Rhythmus und die Beratungstiefe sehr gut und individuell auf den Klienten abstimmen. Indem der Klient von Anfang an in den Beratungsprozess intensiv involviert ist, entstehen die Lösungen aus ihm selbst. Im geschützten

Raum der Einzelarbeit können Systemverbindungen leichter hergestellt werden. Oft beginne ich bereits in Anfangsbildern mit wesentlichen Elementen aus Organisations- und Familiensystemen.

Das Aufstellen ist eine wirkungsvolle Methode, aber auch nur eine von mehreren Methoden. Es werden hier auch andere Formen und Instrumente vorgestellt, welche ebenfalls den Zugang zu tieferen Erkenntnisebenen ermöglichen und helfen, neue systemspezifische Zusammenhänge zu erkunden. Sie sprechen nebst dem Verstand auch unsere emotionale und intuitive Seite an. Es geht also nicht primär um Aufstellungen. Sie sind nur eine Erkenntnishilfe und ein Darstellungsmittel. Für Interessierte verweise ich gerne auf einige Bücher der Spezialliteratur: Weber (2000), Varga von Kibéd & Sparrer (2000), Rosselet, Senoner & Lingg (2007), Berreth (2009), Sparrer (2009).

