

2024

Systemische Aufstellungen im Business-Kontext

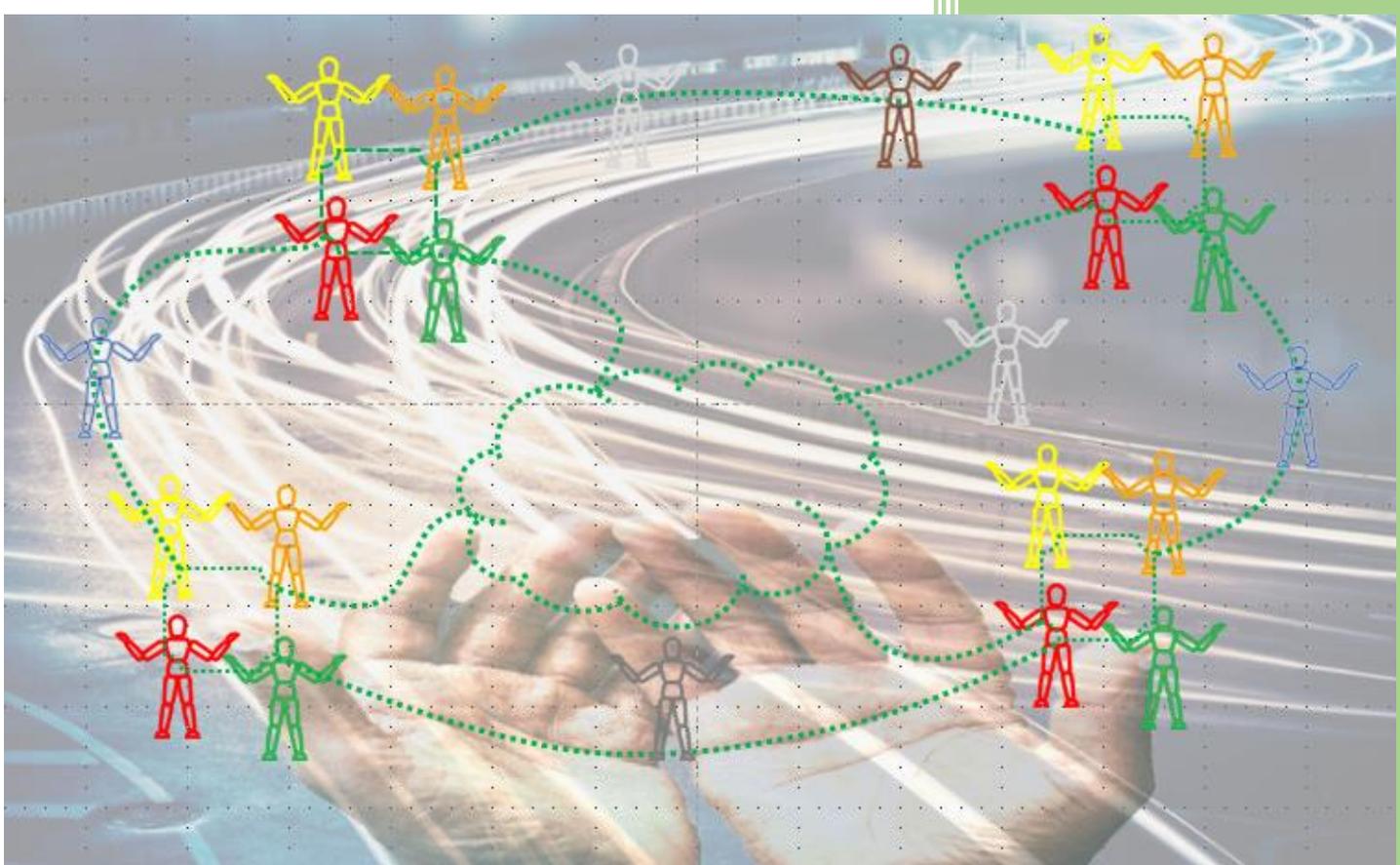


Abbildung 1: Titelbild Systemische Aufstellung (eigene Darstellung)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
1. Einleitung – der interne Anteil und/ oder Antreiber	3
2. systemische Betrachtung.....	4
3. Systemische Aufstellungen	5
3.1. Systemische Aufstellungen von Führungskräften (Systembrett, Persönlichkeitsmodell Schulz von Thun, Tetralemma)	6
3.2. Systemisch lösungsfokussierte Strukturaufstellungen	10
3.3. Weiterentwicklung Erkundungsaufstellungen.....	12
4. Fazit	16
Literaturverzeichnis:	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Titelbild Systemische Aufstellung (eigene Darstellung)	0
Abbildung 2: das innere Team als Säulen der Identität (eigene Darstellung).....	8
Abbildung 3: Restriktionslösung - die Zukunft ohne Restriktionskonstruktion (eigene Darstellung)....	13
Abbildung 4: Lösungsorientierte Aufstellung vs. Erkundungsorientierte Aufstellung (eigene Darstellung)	15

1. Einleitung – der interne Anteil und/ oder Antreiber

In der Welt von heute, geprägt von Blockaden, stetigen Veränderungen und dem Streben nach Wachstum, sind wir alle mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Von der Akzeptanz im Bewusstsein, von individuellen Trends wie der Betonung der Eigenständigkeit über Gesundheit bis hin zur Globalisierung. Darüber hinaus beeinflussen unterschiedliche Motive und sich rasch wandelnde Dynamiken jeden Aspekt unseres Lebens – sei es in Organisationen, im persönlichen Wachstum, im Teamkontext oder im Bereich des Führungsmanagements.¹

Unser heutiges Umfeld zwingt uns dazu, uns mit Ideen, Optimismus und Veränderungen auseinanderzusetzen, die uns sowohl herausfordern als auch Zweifel säen können. Ein Teil von uns glaubt an das Potenzial des Wachstums, während ein anderer Teil mit den Hindernissen arbeitet. In dieser Atmosphäre bewegen sich Organisationen mehr denn je in einem Spannungsfeld aus globalen Trends, digitalen Transformationen und dem Wunsch nach Agilität und Erfolg, während gleichzeitig die Sehnsucht nach Stabilität und Orientierung wächst.¹

Um den Weg zu mehr Agilität und erfolgreichem Wachstum zu ebnen, bedarf es eines Bewusstseinswandels. Wir müssen unsere Verhaltensmuster reflektieren, Ressourcen erkennen und ergebnisorientiert handeln. Bei der Entwicklung von Organisationen, sei es im Bereich der Mitarbeiter, Teams oder Führungskräfte, ist es entscheidend, die inneren Ressourcen jedes Einzelnen zu aktivieren und auf gemeinsame Ziele auszurichten.¹

Systemische Aufstellungen bieten lösungsorientierte und strukturierte Ansätze sowie Persönlichkeitsmodelle, um verborgene Zusammenhänge im Geschäftsbereich und in der persönlichen Entwicklung zu erkennen. Im Vergleich zu anderen Methoden ermöglichen sie eine schnellere Zielerreichung und eine Steigerung der Leistungsfähigkeit jedes Systems. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der Bereitschaft zur Veränderung, im Vertrauen auf das eigene Gefühl und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Selbstwahrnehmung.¹

Durch systemische Aufstellungen gewinnen Menschen, Teams und Führungskräfte Einblicke in ihre Strukturen, Beziehungen und Verhaltensmuster. Diese Perspektivwechsel eröffnen neue Lösungsansätze und ermöglichen, Herausforderungen auf eine völlig neue Weise anzugehen.¹

Typische Anwendungsbereiche für Aufstellungen können sein:

- Differenzen zw. Mitarbeitern/ mit Vorgesetzten
- Persönliches Miteinander im Führungsteam – Erwartungen und Rollenkonflikte
- Entscheidungsfindung
- Hohe Fluktuation
- Personalmangel
- Gesundheit zum Wohlbefinden
- Change-Prozess
- Mobilität in der Zukunft
- Globalisierung & Sicherheit¹

¹ [Vgl. Skript zur Kompaktausbildung Change-Management 2023, S.8ff.]

2. systemische Betrachtung

Menschen sind eingebettet in eine komplexe Struktur aus sozialen Gemeinschaften und Subgemeinschaften, zu denen unter anderem Familie, Freundeskreis, Hobbys, Ehe, Beruf, Teams und Führungsmanagement gehören. Diese unterschiedlichen Systeme und Gemeinschaften interagieren auf individuelle und wechselseitige Weise miteinander und beeinflussen den Coachee (= Anliegenklient) in vielfältiger Hinsicht. Gleichzeitig übt der Coachee selbst auch Einfluss auf diese Systeme aus, was als Zirkularität bekannt ist.²

Eine effektive Problemlösung erfordert daher eine spezifische Betrachtung der Kontexte und Einflüsse, in denen der Coachee agiert. Im systemischen Ansatz liegt der Fokus darauf, die individuelle Steigerung und Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen, Selbstführung sowie einer ausgewogenen Work-Life-Balance zu fördern. Dies geschieht vor allem in beruflichen und privaten Kontexten, um in Situationen wie Stress, Veränderung, Konflikten, Wachstum und Entscheidungsfindung Handlungsmuster zu identifizieren und darauf aufbauend lösungs- und ergebnisorientierte Veränderungen anzustreben.²

Eine systemische Betrachtung bedeutet, nicht nur einzelne Elemente, Gemeinschaften und Subgemeinschaften isoliert zu sehen, sondern auch die dynamischen Beziehungen innerhalb und zwischen den Systemen zu berücksichtigen. Dabei liegt der Fokus weniger auf der kognitiven Seite, sondern vielmehr auf dem intuitiven Prozess, der durch unmittelbare Körperempfindungen neue Lösungsansätze und Perspektiven generieren soll, die nachhaltig wirken können.^{3,4}

Im Kontext von Problemlösungen ist es wichtig zu verstehen, dass es keine absoluten Probleme und Lösungen gibt, sondern lediglich den subjektiven IST-Zustand, mit dem Menschen unzufrieden sind, und den angestrebten SOLL-Zustand. Diese Diskrepanz bildet die Grundlage für Aufstellungsansätze, die oft von menschlichen Verständnis- und Denkmustern geprägt sind. Die Definition einer individuellen Lösung obliegt daher dem Coachee selbst. Realitätsnahe Problem-Lösungsmodelle verfolgen einen klaren Verlauf, der darauf hinweist, dass die Lösung bereits im Coachee verankert ist.^{3,4}

In der Praxis haben sich systemische Aufstellungen im privaten und beruflichen Kontext etabliert, da sie eine Möglichkeit bieten, durch plötzliche Veränderungen und Fokussierung auf neue Einsichten und Lösungsansätze zu gelangen.^{3,4}

Diese Erkenntnis beschrieb bereits Wittgenstein 1984 mit folgendem Zitat:⁴

„Die Lösung des Problems, dass du im Leben siehst, ist eine Art zu Leben, die das Problemhafte zum Verschwinden bringt. Dass das Leben problematisch ist, heißt, dass dein Leben nicht in die Form des Lebens passt. Du selbst musst dein Leben verändern und passt es in die Form, dann verschwindet das Problematische.“⁴

² [Vgl. Skript zur Systemischen Coachingausbildung, 2024, S.13ff.]

³ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.55ff.]

⁴ [Vgl. Einführung in Lösungsfokus. u. Systemische Strukturaufstellungen, 2017, S. 121]

3. Systemische Aufstellungen

Aufstellungen sind eine Methode aus der systemischen Therapie und Beratung, die darauf abzielt, verborgene Dynamiken, Beziehungsmuster und Lösungsansätze in sozialen Systemen sichtbar zu machen. Dabei können verschiedene Arten von Aufstellungen verwendet werden, wie z. B. Familienaufstellungen, Organisationsaufstellungen oder Strukturaufstellungen. In einem Aufstellungsprozess werden durch den Coach typischerweise Stellvertreter für relevante Personen oder Elemente des Systems ausgewählt und im Raum entsprechend ihrer Beziehung zueinander durch den Coachee platziert. Dadurch entsteht ein räumliches Abbild der dynamischen Struktur des Systems. Durch die Arbeit mit den Stellvertretern können verborgene Konflikte, Blockaden oder Ressourcen sichtbar und neue Perspektiven sowie Lösungsansätze aufgezeigt werden. Basierend auf der Annahme, dass Probleme und Herausforderungen eines Einzelnen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern immer im Kontext des sozialen Systems, zu dem er gehört. Durch die Visualisierung dieser Zusammenhänge können tieferliegende Ursachen von Problemen identifiziert und neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden.⁵

Mögliche Aufstellungsarten können sein:⁵

- **Systemische Aufstellungen von Führungskräften**
- **Systemisch lösungsfokussierte Strukturaufstellungen**
- **Weiterentwicklung Erkundungsaufstellungen**

Aufstellungen helfen innere Bilder, die einzelne Personen über eine Situation, ein Problem oder ein Anliegen haben, nach außen zu verlagern und symbolisch darzustellen.

In Aufstellungsgruppen geben Mitglieder/ Repräsentanten über ihre Wahrnehmung dem gestellten Thema eine neue Stimme und/ oder einen veränderten Fokus. Durch den erweiterten Blickwinkel, in einer Aufstellung, kann ein verbessertes Verständnis für das gesamte System, die Situation oder die Herausforderung entstehen.

Um an einer Aufstellung teilnehmen zu können oder deren Stellvertreter zu sein wird eine normale körperliche und psychische Belastbarkeit vorausgesetzt. Auch wenn Aufstellungen nicht in erster Linie eine psychotherapeutische Wirkung haben, darf die Tiefenwirkung, die eine Aufstellungen haben kann, nicht unterschätzt werden.⁵

Die Vorgehensweise kann wie folgt verlaufen,

- ein Coachee schildert ein Anliegen - ein Problem, eine Schwierigkeit oder eine Herausforderung.
- anschließend wählt der Coach andere Personen aus, die als Stellvertreter/ Repräsentanten für die Menschen, die mit dem Problem oder der Schwierigkeit zu tun haben, agieren.⁵

In systemischen Aufstellungen agieren Alternativteilnehmer als Stellvertreter für die relevanten Elemente eines Systems. Dabei müssen die tatsächlich beteiligten Mitglieder nicht physisch anwesend sein. Die Stellvertreter übernehmen nicht nur die Rolle der Personen oder Elemente, sondern sie können auch ähnliche Emotionen und Reaktionen wie die realen Personen erleben. Zum Beispiel können sich Stellvertreter zueinander hingezogen fühlen,

⁵ [Vgl. Einführung in Lösungsfokus. u. Systemische Strukturaufstellungen, 2017, S.76]

wenn sie in einer realen Beziehung stehen, oder ein Stellvertreter könnte wütend reagieren, wenn er ähnliche Problemmuster wie die reale Person am Arbeitsplatz hat. Es gibt zwei mögliche Erklärungsansätze für dieses Phänomen: Zum einen könnten die Personen, die das Anliegen vorbringen, in ihren Beschreibungen Hinweise auf das innere Erleben der im System Beteiligten gegeben haben, was dazu führt, dass die Stellvertreter sich an diesen Beschreibungen orientieren. Zum anderen könnte die Person, die das Anliegen vorbringt, Teil eines unsichtbaren Informationsfeldes sein, in das nur der Stellvertreter eintauchen kann, und dadurch mit den körperlichen Empfindungen und inneren Impulsen der Person verbunden ist. Teamorganisationsaufstellungen werden oft mit den Mitgliedern eines bestehenden Teams durchgeführt, um stagnierende Projekte oder Teamentwicklungen sowie deren Kernprobleme zu veranschaulichen. Auf dieser Grundlage können dann praktische und produktive Maßnahmen mit einem lösungsorientierten Fokus entwickelt werden.⁵

3.1. Systemische Aufstellungen von Führungskräften (Systembrett, Persönlichkeitsmodell Schulz von Thun, Tetralemma)

Führungskräfte stehen oft vor der Herausforderung, die Aufgaben ihrer Rolle angemessen zu übernehmen. Dies umfasst die Bewertung der eigenen Kompetenzen, die Abstimmung der Erwartungen, die Wahl des passenden Führungsstils, die Gestaltung der Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten, die Bewältigung von Teamkonflikten, die Anpassung an neue Aufgaben sowie die Berücksichtigung von Veränderungen in der Organisation oder den Strukturen. Zusätzlich spielen individuelle Aspekte wie Work-Life-Balance, Entwicklungsmöglichkeiten und Werthaltungen eine bedeutende Rolle.⁶

Entwicklungscoachings im 1:1 entfalten eine einzigartige führungsspezifische Wirkung und Intensität durch ihre individuelle und maßgeschneiderte Ausrichtung. Dies ermöglicht es, in einem vertrauensvollen Umfeld spezifische Situationen zu analysieren, Lösungen zu erarbeiten, Kompetenzen zu erweitern und schwerfällige Verhaltensmuster zu identifizieren.⁶

In Übereinstimmung mit Carl Rogers' Ansatz betont die Personenzentrierung die Fähigkeit jedes Einzelnen, seine Probleme eigenverantwortlich zu lösen und sich konstruktiv weiterzuentwickeln. Durch die systemisch-soziale Perspektive wird das Betrachtungsfeld erweitert, um zu erkennen, dass Systeme aus einer Vielzahl von Elementen bestehen können. Symbolisch repräsentieren Systeme, wie in der Titelbilddarstellung dargestellt, eine Vielzahl von potenziellen, oft auch unbewussten, Elementen. Diese Elemente interagieren miteinander und erzeugen fortwährende Wechselwirkungen, die von außen betrachtet als eigenständig und autonom erscheinen. Sie können jedoch von externen Einflüssen beeinflusst werden, um an herausragenden Problemen zu arbeiten und ein Bewusstsein dafür zu schaffen.⁶

Um Probleme jenseits der einzelnen Systeme anzugehen, ist es hilfreich, nicht nur die Perspektive der Führungskraft zu wechseln, sondern auch das umgebende System zu betrachten. Dabei werden die persönlichen Stärken, Potenziale und Entwicklungen des Coachees in Beziehung zu den interagierenden sozialen Systemelementen der Organisation gesetzt. Zu berücksichtigen gilt, dass der Coachee in seiner Aufstellungswahrnehmung von seinem eigenen Bewusstsein, seinen eigenen Erfahrungen und Einstellungen beeinflusst wird. In der Reaktion des Problembildes zeigt sich nicht unwillkürlich direkt die Wahrheit, sondern die individuelle Sicht des Coachees, auch bekannt als konstruktivistische

⁶ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.185ff.]

Darstellung, das innere Bild des Coachees wird externalisiert. Für den Coachee selbst besteht nun die Möglichkeit im Laufe der Zeit die neue Wirklichkeitskonstruktion in eine entwickelnde Lösung zu führen. Er selbst darf mit diesem Lösungsansatz arbeiten und diesen verändern. Im Unternehmenskontext liegt der Fokus darauf, Strukturen und Mechanismen offenzulegen und zu verstehen, unsichtbare Abhängigkeiten sowie unterschwellige Beziehungsmuster zu erkennen. Zudem sollen nicht harmonisierende Rollen und Glaubenssätze identifiziert und aufgelöst werden. Das Coaching zielt darauf ab, unbewusste und stagnierende Dynamiken anzugehen und in Richtung Lösungsorientierung zu lenken. Dadurch kann der Coachee seinen Platz im Unternehmen sowie seine damit verbundenen Rollen besser verstehen und in Einklang mit dem Unternehmen oder Team bringen, um optimale Leistungsergebnisse zu erzielen.⁷

Einzelcoachings für Führungskräfte sind prozessual, individuell anpassbar und können durch systemische Aufstellungen unterstützt werden, um Anliegen zu klären, Ziele zu finden, Teams zu reflektieren, Konflikte zu klären und Entscheidungen zu treffen.⁷

Ein konkretes Werkzeug, das eine Führungskraft bei einem ungelösten Konflikt zwischen Mitarbeitern einsetzen kann, ist das **Systembrett**. Dabei werden die dynamischen Beziehungen, Konflikte, die Rolle des Coachees, Handlungsmöglichkeiten und das repräsentierte System symbolisch mit Figuren in verschiedenen Formen wie bei einem Brettspiel dargestellt. Die Dimensionen der Größe, Position, Ausrichtung, Nähe und Distanz sowie die Blickrichtung der Figuren bieten Einblicke in die Beziehungen und Konfliktmuster innerhalb des bestehenden Systems.⁷

Ein praxisnahes Beispiel für die Anwendung des Systembretts ist die Analyse eines ungelösten Rollenkonflikts zwischen zwei Mitarbeitern. Hierbei wird der Mitarbeiter dazu aufgefordert, das System inklusive seiner eigenen Person auf dem Brett zu platzieren. Eine wesentliche Komponente dieses Prozesses ist das Bewusstwerden der eigenen spontanen und intuitiven Gedanken des Mitarbeiters. Zu diesem Zweck werden gezielte zirkuläre Fragen an den Mitarbeiter gerichtet, um explizit den Perspektivenwechsel zu fördern und die Sichtweise der Beteiligten einzunehmen. Beispielhafte zirkuläre Fragen könnten sein:⁷

- Was vermutet Kollege Herr AB, wenn Sie ihn an dieser Stelle positionieren?
- Was glauben Sie, wie geht es Kollegin Frau CD damit?
- Welche Einschätzung hat das restliche Team bezüglich dieser Aufstellung?
- Welche Emotionen könnte Kollege Herr AB an dieser Stelle erleben?
- Welche Rolle übernimmt hierbei Kollegin Frau CD in diesem Szenario?⁷

In diesem konkreten Fallbeispiel kommt es zu einer deutlichen Erkenntnis der Führungskraft, da der Zustand des Teams bewusst sichtbar wird, die Team-Effektivität offensichtlich ausgeschlossen ist und nicht von selbst gelöst werden kann. In der Aufstellung wurde die Führungskraft mit dem Rücken zum Team platziert, was darauf hindeutet, dass sie sich ausschließlich auf die höhere Führungsebene konzentriert hatte. Durch den Perspektivenwechsel der Führungskraft/ Mitarbeiter kann dieser eine mögliche Veränderung des Systems erkennen und eine weitere Transferplanung einleiten. Unterstützende Fragen könnten sein: "Wie möchten Sie Ihre Position im System verändern?", "Was fehlt noch zur Lösung?", "Welche Schritte könnten Sie als Erstes unternehmen?"⁷

Ein weiteres erprobtes Lösungsmodell, das im Einzelcoaching mittels systemischer Aufstellung angewendet wird, ist das **Persönlichkeitsmodell von Schulz von Thun** (2013), das als "Inneres Team" bekannt ist. Dieses Modell beschreibt eine Vielzahl von inneren Teilpersönlichkeiten, darunter innere Anteile, die unsere innere Vielfalt und mögliche

⁷ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.188ff.]

Zerrissenheit widerspiegeln, sowie Gefühle, Ängste, widersprüchliche Dialoge und innere Machtkämpfe. Das Konzept des "Inneren Teams" unterstützt den Coachee dabei, eine intensive Selbstklärung hinsichtlich des inneren Gleichgewichts anzustreben. Dies kann durch verschiedene Methoden wie Bodenanker, beispielsweise durch das Formulieren neuer Herausforderungen, die Einführung neuer Montagekonzepte, einen Jobwechsel, die Klärung von Konflikten oder die Akzeptanz von Gefühlen, gestärkt werden. Bei der Aufstellung und Reflexion der inneren Anteile ist es wichtig, darauf zu achten, dass jeder einzelne markante innere Anteil respektiert und anerkannt wird. Diese inneren Anteile werden häufig mittels Bodenankern, Platzkarten oder Stühlen im Raum oder auf dem Tisch dargestellt. Sie repräsentieren verschiedene Bedürfnisse, Werte oder Ressourcen und verdienen es, im Gefühl wahrgenommen zu werden. Bezugnehmend auf die Wechselwirkung möglicher systemischer Elemente und der Titelabbildung lässt sich folgende Detailbetrachtung zu den Säulen und Pfeiler der Persönlichkeit ableiten. Die Persönlichkeitsidentität spiegelt das Selbst erlebte wider und strebt eine ausgewogene Verteilung zur inneren Stabilität an. Diese Säulen stehen in Wechselwirkung zueinander und bilden das Fundament für die persönliche Entwicklung.^{8,9}

Die Säulen der Persönlichkeitsidentität sind:^{8,9}

- Arbeit & Leistung – Erfolg & Anerkennung in der Gesellschaft
- Soziales Netzwerk – Verbindungen zu Menschen, Familie, Freunde
- Körper – Lebensgrundlage zum Wohlfühlen, das innere Gefühl
- Materielle Sicherheit – existenzielle Absicherung
- Werte & Normen – sinnstiftend & geben Orientierung zum Tun^{8,9}

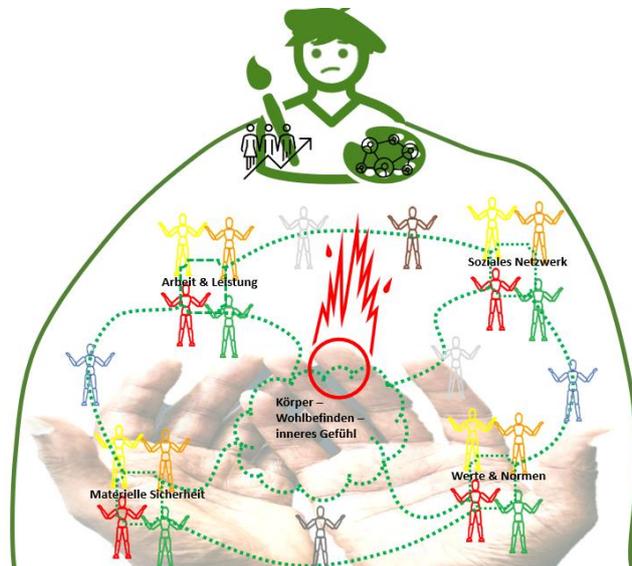


Abbildung 2: das innere Team als Säulen der Identität (eigene Darstellung)

Die Komplexität der gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Säulen kann den Coachee dazu veranlassen, die Positionierung der Bodenanker, Platzkarten oder Stühle so lange anzupassen, bis diese Anordnung seiner Perspektive entspricht. Darauf aufbauend können klare Ziele, Handlungsmöglichkeiten oder sogar Entscheidungsoptionen abgeleitet werden. Im Kontext des alltäglichen Handelns wird das Bewusstsein häufig von unseren Vorstellungen geprägt und bewacht. Dabei spielen Bewertungen wie richtig oder falsch, schuldig oder unschuldig, angemessen oder unangemessen eine entscheidende Rolle.^{8,9}

An dieser Stelle kann ein weiterer Lösungsansatz mittels systemisch lösungsorientierten Strukturaufstellungen zur Unterstützung mit der **Tetralemma-Darstellung** angesetzt werden. Dadurch kann geholfen werden ein Entscheidungsprozess, Wertekonflikt oder Glaubenssatz tiefgründiger zu sichten, einzufühlen und/ oder mit unterschiedlichen Empfindungen wahrzunehmen. Der Implementierungsprozess des Tetralemmas startet ähnlich wie die Bodenankeraufstellung und erlaubt es, Ideen, Alternativen und deren potenzielle

⁸ [Vgl. Skript zur Systemischen Coachingausbildung, 2024, S.95ff, S.108ff]

⁹ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.188ff.]

Auswirkungen in einer simulierten Umgebung zu erkunden und zu durchdenken. Zusätzlich ermutigt er dazu, neue Lösungsansätze zu ergründen. Diese prozessuale Aufstellung ermöglicht eine Progression hin zur Einnahme neuer Standpunkte, dem Erkennen erweiterter Handlungsmöglichkeiten sowie dem Verwerfen zuvor als unumstößlich angesehener Optionen, bis schließlich eine fundierte Entscheidung getroffen werden kann.^{10,11}

Folgende Dilemma-Darstellung beschreibt die Lösungsmöglichkeiten mit einem Fallbeispiel für ein neues Montagekonzept:^{10,11}

1. *Lösung „Das Eine“* (günstige / ungünstige Auswirkungen)
2. *Lösung „Das Andere“* (günstige / ungünstige Auswirkungen)
3. *Lösung „Beides“* (günstige / ungünstige Auswirkungen)
4. *Lösung „Keines von Beiden“* (günstige / ungünstige Auswirkungen)
5. *Lösung „All dies nicht und selbst das nicht“*

Lösungspunkt 1:

- Ja: Einige Führungsmitarbeiter/ Mitarbeiter sind dafür, das neue Montagekonzept einzuführen, weil sie glauben, dass das Konzept die Effizienz steigern und die Arbeitsabläufe verbessern könnte.^{10,11}

Lösungspunkt 2:

- Nein: Andere Führungsmitarbeiter/ Mitarbeiter sind dagegen, weil sie befürchten, dass die Einführung des neuen Montagekonzeptes zu Veränderungen führen und Schwierigkeiten mit sich bringen könnte.^{10,11}

Lösungspunkt 3:

- Sowohl als auch: Einige Führungsmitarbeiter/ Mitarbeiter könnten der Meinung sein, dass das neue Montagekonzept sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben könnte. Sie erkennen die potenziellen Vorteile, sind sich aber auch der Herausforderungen bewusst.^{10,11}

Lösungspunkt 4:

- Weder noch: Andere Führungsmitarbeiter/ Mitarbeiter könnten sich unsicher sein und weder für noch gegen die neue Montageweise sein, da sie nicht genug Informationen haben oder sich nicht sicher sind, wie sich die Veränderungen auf ihre Arbeit auswirken würden.^{10,11}

Im 1. Lösungspunkt wird das vermutliche Entscheidungsdilemma definiert und die Entscheidungsmöglichkeit wird benannt z.B. Einführung neues Montagekonzept. Lösungspunkt 2 ist die gegensätzliche Alternative, sprich die Negation zu Punkt 1 oder eben das Gegenteil. In diesem Fall die Nichteinführung des Montagekonzeptes. Die Struktur des Tetralemmas ermöglicht es zunächst, die Idee zu prüfen, ob möglicherweise bisher übersehene Verbindungen oder Vereinbarkeiten zwischen dem einen und dem anderen denkbar sind.^{10,11}

Lösungspunkt 3 des Tetralemmas veranlasst, die positiven Gemeinsamkeiten des neuen Montagekonzeptes zu finden, während gleichzeitig das Bewusstsein für mögliche Veränderungen geschärft wird. Ziel ist es, nicht mehr einseitig zwischen den Optionen entscheiden zu müssen, sondern nach versteckten Verbindungen zu suchen. Dies ermöglicht die Entdeckung einer übergeordneten Gemeinsamkeit oder die Betrachtung der Situation aus

¹⁰ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.190ff.]

¹¹ [Vgl. Einführung in Lösungsfokus. u. Systemische Strukturaufstellungen, 2017, S.75ff]

verschiedenen Kontexten heraus. Zur Entscheidungsfindung werden sachliche, soziale und zeitliche Aspekte berücksichtigt, um zu ermitteln, wann, wo oder wie jede Seite der Ambivalenz die angemessene Option darstellen könnte. Es ist von Bedeutung, Fragen zu formulieren, die sowohl die Vor- als auch die Nachteile betrachten, beispielsweise: "Welche Gemeinsamkeiten haben die Alternativen? Haben wir eine Alternative?"^{10,11}

Lösungspunkt 4 sieht weder die Einführung noch die Nicht-Einführung des neuen Montagekonzepts vor. In diesem Ansatz wird die Perspektive von außen angenommen und betrachtet, um das Dilemma, das überhaupt erst zu dieser Situation geführt hat, zu verstehen. Dabei sollen möglicherweise übersehene Kontexte, die sowohl das eine als auch das andere tangieren, betrachtet werden, um zu erkennen, was sonst noch hinter diesem Dilemma steckt.^{10,11}

Lösungspunkt 5 erfolgt in einer zusätzlichen Betrachtung in Anlehnung buddhistischer Logiker, die Negation der bisherigen vier Lösungsmöglichkeiten. Diese Ergänzung eröffnet die Suche nach zusätzlichen Perspektiven, die in Richtung von etwas vollkommen Neuem führen, eine vollautomatisierte Montageabfolge. Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass sich die Umwelt ständig und oft unkontrollierbar verändert, und dass sich die Ausgangssituation zwischen den beiden Optionen spontan wandeln kann, eine Wanderung zwischen völlig neuen Optionen.^{10,11}

3.2. Systemisch lösungsfokussierte Strukturaufstellungen

Systemisch lösungsfokussierte Strukturaufstellungen sind eine Methode in Anlehnung der Weiterentwicklung von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg therapeutischer Kontexte. Die in der systemischen Therapie und Beratung verwendete Aufstellungsarbeit ermöglicht Probleme, Dynamiken oder Konflikte innerhalb eines Systems zu verstehen und Lösungen zu finden. Diese Methode basiert auf den Prinzipien der lösungsfokussierten Therapie und der systemischen Arbeit. Erst später folgte die Übertragung auf Organisations- und Businesskontexte. Dieser Ansatz kann grundsätzlich angewendet werden, wenn Personen oder Teams eine Veränderung wollen und wissen wollen, in welche Richtung es gehen soll. Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung von Ressourcen, Stärken und Lösungsmöglichkeiten, anstatt sich ausschließlich auf die Probleme zu konzentrieren. Die Teilnehmer werden ermutigt, alternative Perspektiven einzunehmen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln, um positive Veränderungen im System zu fördern. Der lösungsorientierte Ansatz erfordert ein konkretes Motiv oder Anliegen, um überhaupt in der Lage zu sein, auf eine transverbale, lösungsorientierte Weise zu arbeiten. Durch verbales Sprechen kann das Gegenüber ein lösungsorientiertes Erleben und Handeln vermitteln. Das sogenannte transverbale Sprechen geht über die Sprache der verbalen und nonverbalen Kommunikation hinaus und dringt in die individuellen Strukturaufstellungen von Gruppen ein. Die einzelnen Gruppenmitglieder, die im Raum angeordnet sind, stellen ein System dar, das durch Repräsentanten oder Personen verkörpert wird und deren Wahrnehmung in dieser Rolle widerspiegelt.¹²

In der lösungsorientierten Aufstellungsarbeit erfolgt ein gezielter Fokus auf das Äußere, was zu einer neuen Perspektive führt. Dabei wird betont, dass Problem und Lösung unabhängig voneinander existieren - es gibt kein Problem an sich, sondern lediglich unterschiedliche Wahrnehmungen davon. Ausschließlich du selbst bildest in dem eigenen Konstruktivismus von bestimmten Tatsachen und Situationen bzw. bis hin zum eigenen Erleben das Problem. Es

¹² [Vgl. Einführung in Lösungsfokus. u. Systemische Strukturaufstellungen, 2017, S.76ff]

liegt nicht an den Elementen des Problems selbst, sondern an unserer Art und Weise, damit umzugehen. Entscheidend ist, was wir selbst aus der Situation machen. Im Lösungsfokus wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch über positive Ressourcen, Eigenschaften und Gegebenheiten verfügt, die zur Lösungsfindung genutzt werden können. Jeder trägt die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Veränderung in sich und kann seine Lebenslage durch die Nutzung des systemischen Umfelds und vorhandener Ressourcen verbessern. Der angemessene oder unangemessene Umgang mit einer Situation hängt nicht ausschließlich von äußeren Bedingungen ab, sondern auch von der inneren Verarbeitung des Coachees.¹³

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass eine noch so schwierige Situation, tief innen, eine mögliche Lösung verbirgt, welche es zu entdecken gilt.¹⁴

Durch die Anwendung lösungsorientierter Fragetechniken wird dem Coachee gezielt eine Orientierung hin zur Lösung ermöglicht. Dabei erfährt er Wertschätzung und gewinnt Zugang zu seinen vorhandenen Ressourcen, was bereits erste Veränderungen im Denkprozess bewirken kann. Dies beinhaltet das Gewinnen von Vertrauen in bereits vorhandene Lösungen, die Entdeckung von Ressourcen sowie die Förderung von Klarheit und Kohärenz. Beispiele für lösungs-ressourcenorientierte Fragen:¹⁴

- Woran erkennen Ihre Mitarbeiter, dass Ihre Zusammenarbeit zu Ihrem Vorgesetzten besser läuft?
- Was können Sie selbst direkt beeinflussen, dass es entspannter im Miteinander läuft?
- Woran bemerken Sie das Erreichen des angestrebten Ziels?
- Was gefällt Ihnen an der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten? Was gefällt Ihren Mitarbeitern an der Zusammenarbeit mit Ihnen?¹⁴

Die Ausrichtung auf Lösungen zielt darauf ab, konstruktive Wege zur Lösung zu finden, Grenzen zu erkennen und den Weg zu neuen Möglichkeiten abseits der ursprünglichen Problematik zu ebnen. Durch das Hervortreten vergangener Lösungsressourcen können neue, effektive Lösungsansätze entstehen. Inspirierende Fragen wie die sogenannte Wunderfrage können den Coachee dazu anregen, sich eine Zukunft vorzustellen, in der das Problem nicht mehr existiert, und dadurch neue Perspektiven öffnen. Der Begriff "Lösung" wird oft missverstanden und nicht nur als Zustand von Glück, Erfolg oder Gesundheit betrachtet. In diesem Kontext ist nicht der inhaltliche Aspekt der Lösung wichtig, sondern vielmehr der neue Rahmen für die Auflösung des Problems und der Beginn von etwas Neuem. Entscheidend ist das "wie" der Lösung, das durch das Lösen von Blockaden, die Akzeptanz des Problems und den Perspektivwechsel erreicht wird. Im lösungsorientierten Ansatz ist es entscheidend, sich bewusst zu machen, welche Ressourcen möglicherweise für die Lösung benötigt werden und welche alternativen Handlungsmöglichkeiten es gibt. Die Veränderung vollzieht sich in der Person selbst, nicht in der äußeren Welt. Neue Erfahrungen, Denkansätze und Handlungen erfordern das Loslassen alter Verhaltens- und Denkmuster.¹⁴

¹³ [Vgl. Einführung in Lösungsfokus. u. System. Strukturaufstellungen, 2017, S.78ff, S.12ff]

¹⁴ [Vgl. Einführung in Lösungsfokus. u. System. Strukturaufstellungen, 2017, S.78ff, S.113ff]

3.3. Weiterentwicklung Erkundungsaufstellungen

Die dynamischen Entwicklungen in Unternehmen sowie der zunehmende gesellschaftliche Wandel stellen anspruchsvolle Herausforderungen an systemische Aufstellungen. Diese müssen flexibel sein und komplexe Prozesse verstehen können, während Entwicklungsbedarfe für die Problemlösung und Entscheidungsfindung von entscheidender Bedeutung sind. Systemische Aufstellungen haben sich als anerkanntes Instrument im Bereich des Business- und Organisationsmanagements etabliert und tragen durch ihre lösungsorientierte Ausrichtung zur Effizienz und Effektivität in der praktischen Anwendung bei.¹⁵

Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität organisatorischer Businesskontexte und Subsysteme hat sich eine Weiterentwicklung der systemischen Strukturaufstellung herausgebildet: die komplexen Erkundungsaufstellungen im Organisationskontext.¹⁵

Diese innovativen Erkundungsansätze zielen darauf ab, die komplexen Systeme differenzierter darzustellen und bieten abstrakte Erkundungsaufstellungen, die über den reinen leistungsorientierten Rahmen hinaus neue Möglichkeitsräume eröffnen. Die Anforderungen der heutigen Unternehmenspolitik erfordern daher die Erkundung und Bearbeitung komplexerer Organisationsbedingungen. Anstatt sich ausschließlich auf Lösungsaufstellungen zu konzentrieren, die sich linear auf Zahlen, Daten und Fakten stützen, ist es zielführend, Erkundungsaufstellungen einzusetzen, die alternative Perspektiven und neue Handlungsoptionen jenseits des herkömmlichen Rahmens erschließen.¹⁵

Erkundungsaufstellungen gehen über das bloße Aufzeigen von vermuteten Lösungen hinaus und ermöglichen stattdessen einen neuen Erkenntnisstand sowie hilfreiche Unterscheidungen. Sie zeigen keine vorgefertigten Lösungen, sondern eröffnen die Möglichkeit, das Problem aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und neue Einsichten zu gewinnen. Diese Einsichten können eine innere Bewegung auslösen, eine Lösung für das Problem bieten oder ein neues Verständnis des eigenen Systems ermöglichen. Oftmals verschmelzen diese Unterscheidungen miteinander, sodass eine innere Veränderung gleichzeitig zu einer neuen Sichtweise des Systems führt. Je komplexer das betrachtete System ist, desto vielschichtiger können die Unterscheidungen sein, und am Ende kann festgestellt werden, dass das anfangs als Problem wahrgenommene Element im System nicht mehr existiert.¹⁵

Was bedeutet das konkret im Kontext der Problemlösung? Grundsätzlich wird hier ein Querdenken angeregt, das über die herkömmlichen Denkmuster hinausgeht. Es geht nicht darum, Probleme und Lösungen zu identifizieren, sondern vielmehr darum, den Ist-Zustand zu hinterfragen und den gewünschten Soll-Zustand zu erreichen.¹⁵

In vielen Fällen entstehen Problem-Lösungs-Ansätze aus der Not heraus, in der sich die Organisation oder der Coachee aktuell befindet. Die Aufstellung bietet eine Möglichkeit, das Problem darzustellen, indem sie sich an der Notlage des Betroffenen orientiert und eine klare Erwartungshaltung einer Lösungsantwort verfolgt. Dabei geht es nicht nur um die Identifizierung von Problemen und Lösungen, sondern vielmehr um die Diskrepanz zwischen dem Ist- und Soll-Zustand. Es ist wichtig zu verstehen, dass dieser Prozess der Frage und Antwort viel umfassender ist als der herkömmliche Problem-Lösungs-Ansatz. Letztendlich liegt es an der Organisation oder dem Coachee, zu entscheiden, wie dieser idealtypische Prozess aussieht und wie facettenreich er sein soll. Die Realität dieser Prozessroute ist gekennzeichnet durch die Erwartung, dass das Problem verschwindet, wenn der Ist- und Soll-Zustand in Einklang gebracht werden. Dies bedeutet, dass es keine Differenz zwischen den beiden

¹⁵ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.54ff.]

Zuständen gibt und somit auch kein Problem existiert. Dadurch wird ein einfacheres und leichteres Handeln ermöglicht.¹⁵

Die häufigste Schwierigkeit im Querdenken ist das Einfühlen in den imaginären Zwischenraum durch den Coachee. Im Rahmen der lösungsorientierten Strukturaufstellung spielt die Identifizierung hypothetischer Ressourcen eine entscheidende Rolle. Dabei konzentrieren sich hypothetische Fragen darauf, die Fantasie auf den SOLL-Zustand zu lenken, in dem das Problem nicht mehr existiert. Da etwas, das nicht mehr vorhanden ist, auch nicht gesehen werden kann, wird das Fehlen des Problems durch die eigene Wahrnehmung der Nichtexistenz verdeutlicht. Stellen wir uns vor, ein Wunder geschieht und das Problem wird von jetzt auf gleich gelöst. Wie würde man erkennen, dass das Problem im ersten Schritt nicht mehr besteht? Durch diese visionäre Betrachtung der Zukunft wird der Coachee in einen tranceähnlichen Zustand versetzt, in dem bestehende Bedenken hinsichtlich Umsetzung und Machbarkeit keine Hindernisse darstellen, da das Problem einfach nicht mehr existiert.¹⁶



Abbildung 3: Restriktionslösung - die Zukunft ohne Restriktionskonstruktion (eigene Darstellung)

Es ist von enormer Bedeutung zu verstehen, dass der Prozess der Problemlösung nicht zwangsläufig sofortige Ergebnisse verspricht. Insbesondere im organisatorischen Kontext wird oft erwartet, dass eine Lösung unmittelbar verfügbar ist, was jedoch nicht immer der Fall ist. Es ist nicht möglich, eine Lösung für ein Problem zu finden, wenn die Lösung selbst noch unbekannt ist. Ob die identifizierten Möglichkeiten und Potenziale tatsächlich dazu führen, den aktuellen IST-Zustand zu verändern, bleibt oft unklar, und somit bleibt auch der Zeitpunkt der Veränderung unsicher. Das Konzept des Erfolgs im Rahmen des Problemlösungsprozesses und lösungsorientierter Aufstellungen bietet jedoch eine strukturierte Methode, um frühzeitig systemische Skalierungsfragen zu klären. Dies ermöglicht dem Coach/ Coachee eine Einschätzung der Erfolgsaussichten sowie eine zielgerichtete Führung des Prozesses.¹⁶

¹⁶ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.57ff.]

Die Skalenfragetechnik bietet eine Möglichkeit zur Selbstreflexion/ Klarheit und ermöglicht dem Coachee, sein Verständnis des Problems zu vertiefen, sich eine Vorstellung eines zukünftigen Zustandes bewusst zu werden, welche klare Richtung und/ oder Veränderungen festgehalten werden sollen. Beispielhafte Fragen können sein innerhalb eines Skalenfensters von 0 = schlecht bis zur 10 = super gut, der Überflieger.^{17,18}

- Auf einer Skala von 0-10, wo befinden Sie sich in diesem Moment mit Ihrer Zufriedenheit?
- Was für eine Situation darf folgen, um den Zustand 5 zu übersteigen?
- Wie stellen Sie fest, dass Ihre Zufriedenheitsskala gewachsen ist?^{17,18}

Diese unterstützende Entscheidungsfragetechnik kann den Weg in eine hilfreiche Erkundungsaufstellung weisen, insbesondere wenn das Problem nicht klar definiert ist, die Lösung nicht offensichtlich ist oder verschiedene Herausforderungen gleichzeitig auftreten.^{17,18}

In einer Gegenüberstellung der möglichen Aufstellungsvarianten, sei es lösungsorientiert oder doch eher erkundungsorientiert gibt es bemerkbare Unterschiede. Während der lösungsorientierte Prozess eine lineare Verfolgung von Problem zu Lösung vorsieht, eröffnen Erkundungsaufstellungen einen nicht-linearen Ansatz, der es ermöglicht, verschiedene Problemkonstellationen herauszuarbeiten und neue Möglichkeitsräume zu erkunden. Diese Methode konzentriert sich auf relevante Elemente des Systems und ermöglicht die Bildung neuer Subsysteme, die zusätzliche Potenziale und Handlungsoptionen aufzeigen. Jede aufgestellte Konstellation kann dabei ein weiteres Subsystem abbilden, wodurch ein breites Spektrum an Potenzialitäten und Möglichkeiten für anschließendes Handeln sichtbar gemacht wird.^{17,18}

Im Gegensatz zu lösungsorientierten Aufstellungen, die darauf abzielen, den Unterschied zwischen der aktuellen Situation (IST) und dem angestrebten Zustand (SOLL) zu verdeutlichen, nutzt das Erkundungsmodell einen erweiterten Blickwinkel, um zwischen dem tatsächlichen Realitätsraum und dem Potenzialraum von Möglichkeiten zu unterscheiden. Diese Herangehensweise ist von direkter Bedeutung, jedoch in der praktischen Umsetzung nicht ganz einfach. Die Ambivalenz zwischen Realität und Möglichkeit erzeugt Spannungen, die innerhalb der Aufstellung Irritationen verursachen können. Die Unterscheidung basiert auf einer konstruktivistischen Auffassung des Umfelds oder Systems, die besagt, dass die Realität immer auch anders sein könnte. Dabei wird die Wirklichkeit in einen Kreislauf der Möglichkeiten erweitert, wodurch das System über verschiedene Subsysteme aufgestellt wird. Die Potenziale der Möglichkeiten zeigen eine Vielzahl von Konstellationen des Zusammenspiels auf. Unsicherheit wird als Voraussetzung für das Entstehen neuer Ressourcen betrachtet, die Systeme dialogfähig machen und es den Beobachtern ermöglichen, Teil des Systems zu sein. Die Welt oder das System nach außen hin verbirgt viele weitere Facetten, Potenziale und Möglichkeiten, sodass die oberflächliche Betrachtung nicht der Realität entspricht, sondern vielmehr einen unendlichen Möglichkeitsraum bietet, der kaum vollständig erfasst werden kann. Folgende vereinfachte schematische Übersichtsdarstellung der lösungsorientierten versus erkundungsorientierte Aufstellung zeigt wesentlichen grundlegende Merkmale:^{17,18}

¹⁷ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.57ff.]

¹⁸ [Vgl. Aufstellungen im Arbeitskontext, 2020, S.60ff.]



Lösungsorientierte Aufstellung

Problemanliegen > Problemlösung

- Unstimmigkeiten inneres Bild von IST vs SOLL



Haltung = sequenziell-lineares Denken

- Problemerzählung
- Ursache
- Lösung



Anliegenklärung zur Betrachtung von

- Problemerzählung
- Erkennung innerer Haltung
- Hypothetische Ursachenbefragung



Aufstellungsausarbeitung

- Repräsentanten vermitteln Wohlempfinden
- eigene Interpretationsempfindungen eigener Systeme



Transformation in ein Lösungsbild

- Widerspiegelung der Empfindungen
- Sichtbarwerden von versteckten vorhandenen Lösungspotenzialen



ZIELZUSTAND

- Wahrnehmung & Akzeptanz des nicht wünschenswerten Zustands
- Einsicht zum Verschwinden des nicht wünschenswerten Zustands



Erkundungsorientierte Aufstellung

Systemanliegen > Erkenntnisse/ Erfahrungen über vorhandenes System/ Subsystem



Haltung = erkundende konstellatives Denken zur

- Irritation von
- Wirklichkeitsraum
- Möglichkeitsraum > es könnte auch ganz anders sein



Anliegenklärung zur Betrachtung von

- System
- Subsystem
- Konstellationen



Befragung zu möglichen Konstellationen

- Sichtung von Potenzialmöglichkeiten innerhalb und außerhalb
- Positionierungsfindung



Haltung der Befragten

- im Wirklichkeitsraum konstruktiver Potenziale
- Change zur Kreativität & Innovativität



Darstellung des Möglichkeitsraumes/ Potenzialbild

- Wahrnehmung erster Potenziale zum Erkundungsdenken
- Zusammenwirken mit dem System



ZIELZUSTAND

- Haltung & Sichtung eines Systemzustandes
- Potenzialmöglichkeiten in Wirklichkeits- /Möglichkeitsraum

Abbildung 4: Lösungsorientierte Aufstellung vs. Erkundungsorientierte Aufstellung (eigene Darstellung)

4. Fazit

In der anspruchsvollen Rolle als Führungskraft werden Führungskräfte täglich mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert – sei es durch organisatorische Veränderungen, wiederkehrende Aufgaben oder Chancen, Ressourcen und Potenziale, die es zu nutzen gilt. Die Kunst des Managements erstreckt sich dabei über Business-Angelegenheiten, Führungsteams, Mitarbeiter und nicht zuletzt über die eigene Person. Es erfordert eine ständige Anpassung und die Bereitschaft zu vielfältigen Perspektivwechseln.

Eine zentrale Frage, der sich die Führungskraft stellt, ist, wie wir kurzfristig optimale Teams zusammenstellen können, die leistungsstark, lösungsorientiert und ressourcenbewusst agieren. Dabei müssen wir die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Ebenen – Business, persönliche Angelegenheiten und weitere Kontexte – berücksichtigen, um die bestmögliche Performance zu erzielen.

Trotz persönlicher Erfahrung im Führungskontext stoßen Führungskräfte oft an Grenzen, insbesondere wenn komplexe Anliegen spezifisches Fachwissen erfordern. In solchen Situationen werden unterstützende Maßnahmen benötigt, die systemische Zusammenhänge betrachten.

Systemische Aufstellungen bieten hier ein effektives und kurzfristig umsetzbares Tool. Insbesondere in Einzelcoachings für Coachees oder Führungskräfte können sie hilfreich sein. Durch diese Aufstellungen werden innere Ressourcen schnell identifiziert und genutzt, um Maßnahmen zur Leistungssteigerung zu ermöglichen. Die lösungsorientierte Herangehensweise ermöglicht die Klärung von Konflikten und unterstützt bei Entscheidungsprozessen.

Führungskräfte müssen erkennen, dass nicht immer die Lage veränderbar ist, den schnellen Wandel unmittelbar zu vollziehen oder Konflikte sofort zu lösen. Oft erfordert es eine gründlichere Analyse menschlichen Verhaltens, für die Zeit in Anspruch genommen werden muss. Dennoch dürfen Führungskräfte nicht aus den Augen verlieren, wie wichtig es ist, sich den Perspektivwechseln des Wandels zu öffnen.

Obwohl ich grundsätzlich für die Erkundung dieser komplexen Vielfalt offen bin, sehe ich derzeit beträchtliche Schwierigkeiten im beruflichen Kontext. Die Bereitschaft, den Blick auf den zukünftigen Möglichkeitsraum zu richten, ist momentan noch nicht umsetzbar.

Abschließend sollten wir Führungskräfte als Weggefährten das Umfeld ermutigen, ihr Bewusstsein zu schärfen. Denn selbst in schwierigen Konfliktsituationen verfügt jeder Mensch über Lösungen innerhalb seiner Persönlichkeit. Es gilt, diese Ressourcen und Kompetenzen bewusst zu aktivieren und zu fokussieren.

Literaturverzeichnis:

Insa Sparrer. Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl Auer Compact, Vierte Auflage 2017

Kirsten Nazarkiewicz/ Kerstin Kuschik (Hg.). Aufstellungen im Arbeitskontext – Praxis der Systemaufstellungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Systemaufstellungen 2020

Julia Andersch/ Oliver Martin. Landkarten der Transformation – Syntaktisch-hyposystemische Entwicklungsberatung. Heidelberg: Carl Auer, Erste Auflage 2023

Competence on Top. Change Management – Veränderungsprozesse zukunftsichernd initiieren, erfolgreich gestalten und souverän begleiten. Competence on Top GmbH, Skript zur Kompaktausbildung Change Management 2023

Klaus-Peter Horn/ Regine Brick. Das verborgene Netzwerk der Macht – Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisation. GABAL, 2001

Inkonstellation. Systemische Coachingausbildung. Inkonstellation Ausbildungsakademie, Skript 2024