

---

# GWS Forum 2020

---

## Workshop „Spannungsfelder erleben - Zusammenwirken von Ökologie, Gesellschaft und Ökonomie“

Um diese Spannungsfelder im Kontext der Wirtschaft für die Teilnehmenden erlebbar zu machen, wurde die prototypische Strukturaufstellung als Methode gewählt. Bei prototypischen Strukturaufstellungen werden keine konkreten Anliegen bearbeitet, sondern Situationen, die so oder so ähnlich im Alltag der Teilnehmenden auftreten können (Sparrer und Varga von Kibéd, o. D.).

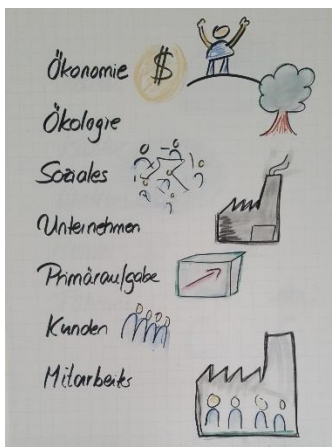
In diesem Workshop wurde ein prototypisches Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Dieses prototypische Wirtschaftsunternehmen stellt ein Unternehmen dar, mit dem sich die Seminarteilnehmenden identifizieren können, da sie ein solches oder ähnliches Unternehmen selbst kennen.

### Warm-up

Als Einstieg gab es eine kleine Übung, um den Teilnehmenden erste Eindrücke einer repräsentativen Wahrnehmung zu ermöglichen. Dabei haben sich jeweils zwei Personen zueinander im Raum aufgestellt und auf ihre Wahrnehmungen im Denken und Fühlen geachtet. Danach wurden unterschiedliche Positionen und Ausrichtungen ausprobiert. Die anleitende Frage war: *„Welchen Unterschied macht es, ob Sie so oder so zueinanderstehen, besser, schlechter, gleich oder anders? Was macht die Qualität von anders dabei aus?“*

### Elemente der Aufstellung

Den Teilnehmern wurde ein Vorschlag der wesentlichen Elemente dieser Aufstellung entsprechend der Aufgabenstellung (Spannungsfelder erkunden) gemacht. In einer kurzen Diskussion wurden noch weitere Elemente ergänzt. Folgende Elemente wurden für die Aufstellung gewählt:



## Verdeckte Aufstellung – Einrollen der Repräsentant/innen

Auf Wunsch der Teilnehmenden wurden die einzelnen Elemente „verdeckt“ aufgestellt. Dies bedeutete, dass die Teilnehmenden im Vorfeld nicht wussten, welches Element sie repräsentierten. Die Zuordnung von Buchstaben und Elementen war daher nur der Aufstellungsleitung bekannt.

Das Vorgehen war dabei wie folgt: DIN A4 Blätter mit einzelnen Buchstaben wurden verdeckt in die Raummitte gelegt. Jede/r Teilnehmer/in konnte dann ein DIN A4 Blatt für sich selbst auswählen und wurde somit zu einem/einer Repräsentant/in „eingerollt“.

## Arbeiten mit Symbolen

Da nicht genügend Personen für alle Elemente im Raum vorhanden waren, wurden die Elemente Ökonomie, Ökologie und Soziales durch Stühle als „Symbol“ ersetzt. Dazu wurden DIN A4 Blätter mit bereits zugeordneten Buchstaben in die Mitte gelegt und drei Personen, die sich angesprochen fühlten, aus dem Plenum gebeten, sich für ein Blatt zu entscheiden. Anschließend wurden die Blätter auf drei unterschiedliche Stühle gelegt und somit wurde jeweils ein Stuhl als Symbol für Ökonomie, Ökologie und Soziales eingerollt. Danach nahm jeder Repräsentant/in den ausgewählten Stuhl und positionierten diesen in dem Aufstellungsraum an einer Position, die für die Person als stimmig empfunden wurde. Somit waren die drei Elemente Ökologie, Ökonomie und Soziales im Raum positioniert. Dies wurde wie folgt eingeführt: *„Bitte stellen Sie sich hinter den gewählten Stuhl und wählen Sie im Bild einen für Sie passenden Platz aus. Achten Sie beim Hereinkommen ins Bild auf alle Unterschiede die dabei auftauchen.“*

Anschließend wurden die einzelnen Repräsentanten und Repräsentantinnen im Bild abgefragt. Interessant dabei war, dass die Repräsentation (I) Ökologie sich zielstrebig in die Mitte des Bildes gestellt hatte, mit Ökonomie im Rücken und Soziales auf der linken Seite.

Nachdem die Elemente im Bild durch die Stühle gestellt wurden, wurden die Repräsentanten und Repräsentantinnen gebeten, sich wieder gut zu „entrollen“ und in ihrer eigenen Realität zurückzukommen. Danach wurde allen Teilnehmer/innen mitgeteilt, welcher Stuhl/Buchstabe für welches Element steht. Somit war bekannt, an welcher Position Ökonomie, Ökologie und Soziales sich im Bild positioniert haben.

Im nächsten Schritt suchten sich alle Teilnehmer/innen ein neues Blatt aus der Mitte aus. Die Kriterien der Reihenfolge der zu stellenden Elemente wurde im Sinne einer „zeitlichen Reihenfolge“ (was war als „Erstes“ da) festgelegt.

- Ökonomie, Ökologie und Soziales (gemeinsam; Stühle, siehe oben)
- Unternehmen und Primäraufgaben (gemeinsam)
- Kunden
- Mitarbeitenden
- Führungskraft
- Politik
- Mensch (Mensch auch als Teil des Mitarbeitenden)
- Wettbewerb
- Kultur

Bei der Reihenfolge wurde bewusst noch ein kleines Experiment eingebaut: Der Wettbewerb wurde vor die Unternehmenskultur gestellt.

Nach Beendigung der Aufstellung und Bekanntgabe der Zuordnung der Buchstaben zu den Elementen, blieben die Karten auf dem Boden liegen, damit bei der Arbeit in Kleingruppen die Position der einzelnen Elemente noch nachvollziehbar waren.



## Auswertung der Aufstellung

Nachdem die Teilnehmenden wussten, wer für welches Element stand, wurde in zwei Gruppen zu folgenden Fragestellungen weitergearbeitet:

### „Was war bemerkenswert?“

- Unternehmen wechselt permanent die Position.
- Die anderen Elemente hatten wenig oder keinen Impuls sich zu verändern.
- Unternehmen reagiert sehr heftig auf Mensch.
- Unternehmen fühlt sich durch Mensch „bedroht“.
- Kultur hat den Wunsch für Ordnung zu sorgen.
- Mitarbeiter/in steht weit weg vom Unternehmen.
- Die Primäraufgabe war außen vor.
- Unternehmen brauchte Kunden zwischen Politik/Führungskraft sieht sich als „Politik“.
- Ökologie war im Blickfeld von allen anderen Elementen.
- Kunde war nah am Unternehmen.
- Wettbewerb stand relativ nah an der Primäraufgabe.
- Wettbewerb fühlte sich vom Mensch bedroht.
- Die Primäraufgabe hat als der Wettbewerb ins Bild kam eine Veränderung im „schlechteren“ wahrgenommen.
- Für den Mensch war die Führungskraft am wichtigsten.
- Politik gestaltet nicht.
- Kunde und Unternehmen sind nah beieinander.
- Kunde hat die Vielfalt der Spannungen als positiv betrachtet.
- Der Kultur hat es zu lange gedauert ins Bild zu kommen.
- Wettbewerb fand die Reihenfolge irritierend – Kultur vor Wettbewerb.
- Die Kultur hat sich, als sie ins Bild gekommen ist, sofort mit der Ökologie verbunden.
- Mensch hat sich neben den Mitarbeiter/in gestellt und versucht den Kontakt zur Führung aufzunehmen.
- Das Unternehmen empfand es als eine Verbesserung, als sich die Kultur zwischen Mensch und Mitarbeiter/in und Unternehmen positionierte.
- Kunde fand den Wettbewerb eher als positiv.
- Als Kultur ins Bild gekommen ist, wurde dies von Mitarbeiter/innen und Mensch als positiv wahrgenommen.
- Wettbewerb orientierte sich an den Führungskräften und wäre diesen auch bei Veränderungen gefolgt und umgekehrt genauso.

## „Was bedeuten diese Erkenntnisse für unsere Arbeit?“

- Mensch in Vordergrund setzen.
- Mitarbeitende sind auch Menschen. Hierbei ist eine stimmige und angenehme Verbindung wichtig. Mensch sein ermöglichen – Menschen entwickeln.
- Wenn Unternehmen nicht so viel Angst vor den Menschen hätten, dann könnten Unternehmen sich besser fokussieren. Angst könnte man in Griff bekommen durch den sozialen Fokus.
- Voraussetzung für Mitarbeiter/innen: Veränderungen müssen von Unternehmen/GF gelebt werden.
- Mitarbeiter/innen und Führung sollten gemeinsam Verantwortung übernehmen.
- Der Weg Unternehmen zu Mensch geht über die Ökologie.
- Unternehmungskultur als starkes Element nutzen, da die Kultur so mächtig ist.
- Nicht spezifisch genug (Herausforderung in Zeiten von VUKA).
- Neue Blickwinkel – Perspektivenwechsel.
- Ansätze der „Co-Creation“ als Methode in der Beratungstätigkeit wurde als sinnvoll angesehen.
- Wettbewerb und Führung: Die wohlwollende Haltung vom Wettbewerb nutzen.

### Fazit:

Innerhalb von knapp zwei Stunden wurden in diesem Workshop Zusammenhänge und Spannungsfelder verschiedener Elemente in einer transverbalen Sprache betrachtet. Durch die räumliche Ausrichtung und die damit verbundenen Wahrnehmungen konnte ein neues Bild und erste mögliche Handlungsansätze entstehen.

Interessant war, dass sich sehr viel in dieser Aufstellung gezeigt hat, was von den Teilnehmenden und der Aufstellungsleitung so aus der eigenen Erfahrung bestätigt wurde. Spannend war der Erkenntnisgewinn, insbesondere der Einfluss von Menschen und Kultur in Unternehmen.

*Vielen Dank an die Teilnehmer/innen, dass sie an dieser Aufstellung mit oder ohne Vorkenntnisse offen und neugierig mitgearbeitet haben.*

*Carmen Diebolder*

*Prof. Dr. Kerstin Reich*



Carmen Diebolder arbeitet seit mehreren Jahren u.a. mit prototypischen Aufstellungen in Seminaren und Workshops in unterschiedlichen Organisationen und Branchen. Themenschwerpunkte: Führung, Teamentwicklung, Konflikt, Kommunikation und Gesundheit.

Kontakt: [www.cadis-seminar.de](http://www.cadis-seminar.de)  
diebolder@cadis-seminar.de



Prof. Dr. Kerstin Reich setzt prototypische Aufstellungen in der Lehre und Trainings ein. Sie berät Führungskräfte in ihren Strategieprozessen unterstützt durch systemische Aufstellungsarbeit.

Kontakt: Kerstin.Reich@Reutlingen-University.de

## Literaturverzeichnis

Daimler, Renate; Sparrer, Insa; Varga von Kibéd, Matthias (2008): Basics der systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene, München: Kösel, 6. überarbeitete Auflage

Diebolder, Carmen (2015): Erfahrungslernen in Seminaren. Prototypische Aufstellungen im Seminar und Trainingskontext. In: Elisabeth Ferrari (Hrsg.): *Sprache, SyStemischer* 2015 (6), S. 102-108, Aachen: FerrariMedia

Diebolder, Carmen (2018): SySt®-Formate und prototypische Aufstellungen in Führungsseminaren; Führen "In-der-Linie" und Führung "Quer-zur-Linie". In: Elisabeth Ferrari (Hrsg.): *Mensch, SyStemischer* 2015 (13), S. 94-104, Aachen: FerrariMedia

Diebolder, Carmen (2018): Teamentwicklung in vier Schritten: Innendienst – Außendienst, In: Elisabeth Ferrari, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd (Hrsg.): *Workshops gestalten mit SySt®*, 2018, S. 302-319, Aachen: FerrariMedia

Reich, Kerstin (2018): Doppeltverdeckte Aufstellung und die unterschiedlichen Wahrnehmungen, Infosyon Akademie, Aufstellungsworkshop

Reich, Kerstin; Finckh, Carmen (2019): Business Case Studies 2.0 Systemische Aufstellung als interaktives Element an der Hochschule Reutlingen, *forum Nachhaltig Wirtschaften*, S. 32-33, ALTOP Verlags- und Vertriebsgesellschaft für umweltfreundliche Produkte mbH

Sparrer, Insa: SySt® - eine transverbale Sprache. In: Elisabeth Ferrari (Hrsg.): *Sprache, SyStemischer* 2015 (6), S. 34-43, Aachen: FerrariMedia

Sparrer, Insa; Varga von Kibéd, Matthias (o. D.): Prototypische Strukturaufstellungen (PTA). DVD, Aachen: FerrariMedia

Vorhemus, Ursula (2015): Systemische Strukturaufstellungen SySt® Transverbal - Grammatisch, Aachen: FerrariMedia