

## Systemaufstellungen

# Intuitive Methoden im Change und für HR

Die Kombination von Intuition und Rationalität ist in unserem betrieblichen VUKA-Umfeld eine fast zwingende Notwendigkeit. Intuition gründet tatsächlich auf belastbarer natur- und neurowissenschaftlicher Forschung. Dies wird hier stellvertretend anhand der Methodik der Systemaufstellung vorgestellt, nicht zuletzt deshalb, weil sie sich auch als hilfreiches Tool für den Unternehmensalltag eignet.

### 1 WURUM GEHT ES?

Immer häufiger sprechen Führungskräfte von ihrer Intuition oder ihnen werden Achtsamkeitstrainings (eine spezielle Form der Selbstwahrnehmung und Intuitionsentwicklung) im Weiterbildungsprogramm angeboten. Systemaufstellungen finden ebenfalls ihren Weg in die Weiterbildung von HR- und Change-Professionals oder in Supervisionsveranstaltungen. In gleicher Weise halten Systemaufstellungen Einzug in den Unternehmensalltag. Die so gewonnenen belastbaren Informationen, die nach Ansicht der Beteiligten i. d. R. sehr gut mit dem realen Geschehen der untersuchten Systeme (Familien, Teams, Organisationen, Ökonomien, technische Bauteile) übereinstimmen, finden in immer stärkerem Maße ihren Weg in die Unternehmensführung, bis hinauf in die Vorstandsetagen großer Konzerne (Rowland 2017, Arnold 2017, Rosselet u. a. 2007, Grochowiak und Castella 2001). Anwendungsbeispiele sind u. a. strategische Fragen oder andere Entscheidungssituationen, die aus Ermangelung ausreichender Information hochgradig unsicher sind und die mithilfe der Methode vorbereitet, überprüft und modifiziert werden. Hierzu gehören auch die Unterstützung von Change- und Transformationsprozessen oder, in reduziertem Maße, auch ihr Einsatz beim Recruiting. Aufgrund der bisherigen Nichterklärbarkeit werden intuitive Eingebungen nicht thematisiert bzw. nur die zweit-, dritt- oder viertbeste Idee kommuniziert, die eben noch rational erklärbar ist. Systemaufstellungen finden deshalb meist im geschützten Rahmen, unter Ausschluss der betrieblichen Öffentlichkeit, statt. Dabei wäre ein offener Umgang mit dieser intuitiven Methodik von entscheidendem Wettbewerbsvorteil, da sie Zugang zu versteckten Informationen und Dynamiken bietet sowie vertieftes Verstehen und Lernen und als Folge schnellere und bessere Entscheidungen ermöglicht.

Kaum jemand kommuniziert den Einsatz intuitiver Ansätze offen – schlicht, weil sich deren Wirkungsweise bisher einer rationalen Erklärbarkeit entzog. Wer setzt seine Glaubwürdigkeit gern und freiwillig der Gefahr einer Irrationalität, eines Unerklärbaren oder der Unwissen-



schaftlichkeit aus. In der mangelnden Erklärbarkeit und einer darauf begründeten Nutzung hinter vorgehaltener Hand teilen Intuition und Systemaufstellung das gleiche Schicksal.

Andererseits, welche erfolgreiche Führungskraft weiß nicht, dass der wesentliche Schlüssel ihres Erfolgs auf einer guten Intuition basiert, die im Volksmund auch Bauchgefühl genannt wird? Gigerenzer definiert Intuition als gefühltes Wissen, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln. Dazu ist es dann auch einmal notwendig, scheinbar rationale Analysen und harte Zahlen, Daten und Fakten über Bord zu werfen.

### WAS SIND SYSTEMAUFSTELLUNGEN?

Es werden unterschiedlichste Fragestellungen, Beziehungsstrukturen und Informationen in einem dreidimensionalen Raum über Repräsentierende zur Darstellung gebracht. Sie fungieren dabei als „Resonanzkörper“ für dahinterliegendes implizites Wissen, das sich über mentale und körperliche Wahrnehmungen bemerkbar macht. Bekannt ist dieses Phänomen als sog. repräsentierende Wahrnehmung (Kibéd 2013, S. 202; Sparrer 2002, S. 103).

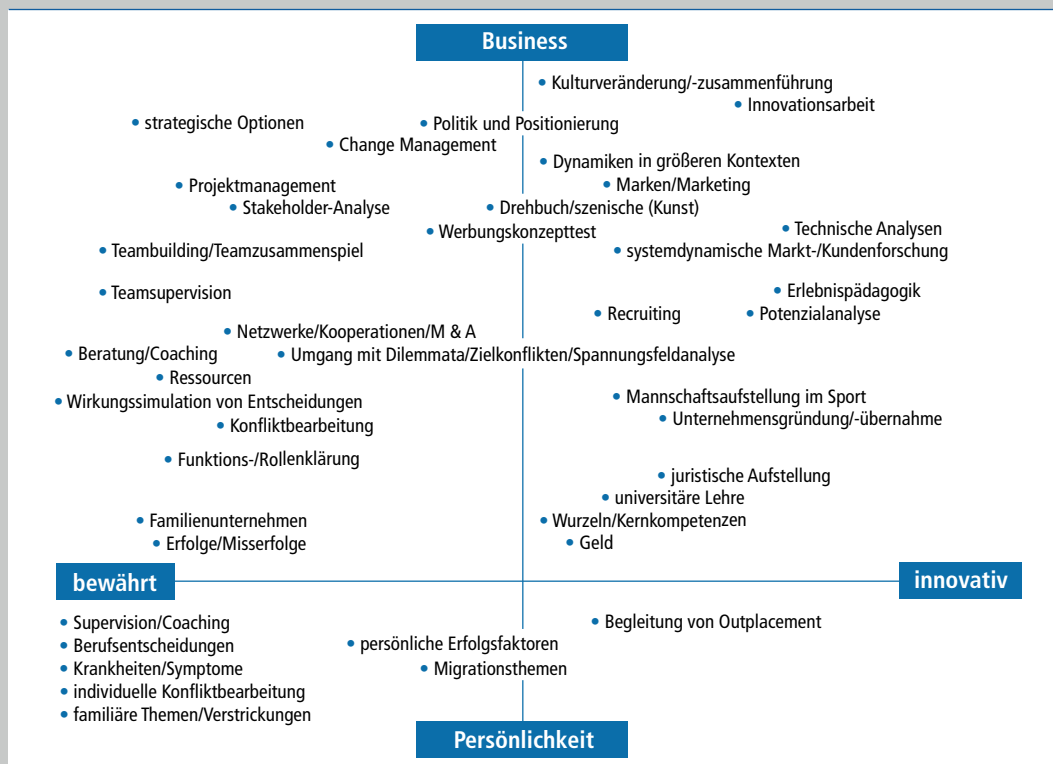
Dass Systemaufstellungen heute eine breite Anwendung finden, hat wohl mit den derzeitigen Rahmenbedingungen zu tun, die mit dem Akronym VUKA beschrieben werden. Eine volatile, unbestimmte, komplexe und ambigue (VUKA) Welt macht es Entscheidern unmöglich, auf Rationalität basierende, sichere Entscheidungen zu treffen. Das VUKA-Umfeld liefert den Kontext, der auch im Topmanagement zur Akzeptanz intuitiver und damit ganz

anderer Prämissen und Vorgehensweisen geführt hat, als sie die klassische Theorie der Unternehmensführung und Entscheidungsbildung bisher überwiegend anbietet. Dies läuft dem vor allem in Deutschland so hoch gehandelten und an den Universitäten immer noch gelehrtens Homo Öconomicus entgegen, dem ausschließlich Rationalität und Nutzenmaximierung bei seinen Entscheidungen unterstellt wird. Forschungen der letzten Jahre (Kahneman 2016, Holtfort 2013, Dijksterhuis und Roth 2010, Gigerenzer 2008), die eindeutig auf die Überlegenheit intuitiv getroffener Entscheidungen in komplexen Situationen hinweisen, sind vermutlich ursächlich an der sich zeigenden vorsichtigen Offenheit beteiligt (Kuls 2016). Nicht von ungefähr erfreut sich die „Theorie U“ von Scharmer, als eine der aktuell populärsten Führungsansätze zur Zukunftsgestaltung, einer großen Beliebtheit. Scharmer stellt dem Presencing (vom Quellort aus wahrnehmen) noch das Sensing (das Hinspüren) voran, beides wichtige Aspekte in Systemaufstellungen. Sowohl Presencing als auch Sensing liegen vollständig auf der Linie intuitiver Zugänge.

## 2 EINSATZBEREICHE

Systemaufstellungen stellen heute die wohl aktuellste und vermutlich populärste Methode eines intuitiven Ansatzes dar. Die Spanne ihres Einsatzbereichs (s. Grafik 1) ist fast unüberschaubar und selbst vielen Kennern der Aufstellungsszene nicht bewusst. Die Grafik zeigt die Einsatzbereiche positioniert in einer Matrix nach den Kriterien „bewährt“ – „innovativ“ vs. „Business“ – „Persönlichkeit“. Sie wurde erstellt von Sachs-Schaffer (2010) und von mir überarbeitet und erweitert (2020).

GRAFIK 1 – AKTUELLE EINSATZBEREICHE VON SYSTEMAUFSTELLUNGEN



### 3 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Mithilfe der Systemaufstellung werden strategische Ausrichtungen, technologische Neukonzeptionen, Planung des Marktauftritts, Umorganisationen, Projekte, Prozesse allgemein und Prozessoptimierungen in der Produktion im Speziellen, aber auch Analysen von Fehlern in technischen Bauteilen oder in Software vorgenommen. Im HR-Bereich kann sie für das Recruiting oder für die Vorbereitung, Planung und Durchführung von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen genutzt werden. Menschen sind in der Lage, ohne dass sie von dem zu untersuchenden Thema Kenntnis besitzen, dennoch intuitiv die richtigen Wahrnehmungen zu erfassen. Dass es sich hier nicht um unreflektierte Hirngespinnste handelt, zeigt die mittlerweile sehr umfangreiche universitäre Forschung. Sowohl die qualitative (z. B. Hunger u. a. 2017, Weinhold u. a. 2014) als auch quantitative Forschung (Schlötter 2005) warten mit eindeutigen Ergebnissen auf. In all diesen Untersuchungen kann der Zufall ausgeschlossen werden. Zum einen wird nachgewiesen, dass für jeden gesunden Mensch diese Wahrnehmungen in Aufstellungen zugänglich sind. Auch das Erreichen von Zielen war bei 80 % der Teilnehmer besser als gegenüber einer Vergleichsgruppe ohne Systemaufstellung; und das auch noch nach fünf Jahren.

### 4 WIRKMECHANISMEN

Spätestens das Phänomen, dass auch technische Bauteile und fehlerhafte Software erfolgreich in Doppelblindaufstellungen erforscht werden konnten, verwarf alle Optionen, Aufstellungen als rein konstruktivistisch oder als Ergebnis einer Interpretation raumsprachlicher Fähigkeiten zu verstehen. So merkwürdig es sich wohl für unser westlich geprägtes Verständnis anhört, die einzigen sinnvollen und belastbaren Erklärungen basieren tatsächlich auf quantenphysikalischer Verschränkung in offenen Quantensystemen, zu denen der Mensch und unser Gehirn gehören. Aufgrund dessen, dass wir nicht nur äußere Form und Energie wahrnehmen, sondern innere Strukturen – und das vor allem auch nicht-lokal (also über Entfernung ohne direkten Kontakt zur Informationsquelle) und mit allen möglichen Formen von Entitäten (Mensch, Organisation, abstrakte Zeichen und Codes, technische Bauteile) –, kann derzeit nur die Quantenphysik als theoretische Grundlage infrage kommen. Als zugrunde liegender Prozess muss es sich um eine physikalische Verschränkung handeln, die durch Kontakt (sehen, berühren) erzeugt wird und die dabei gewonnene Information mittels Quantenteleportation auch auf nur indirekt Betroffene übertragen kann. Dieser Erklärungsansatz wurde in meiner Forschung im Rahmen einer Dissertation zweifelsfrei herausgearbeitet.

Erhebliche Konsequenzen hat dieser zugrunde liegende Prozess für die Interaktion zwischen Menschen und damit auch für Change- und Transformationsprozesse. Wir dürfen davon ausgehen, dass Menschen die inneren Zustände des Gegenübers oder mit diesem verbundene Personen erfassen und interpretieren können. Als Konsequenz wird

Authentizität und damit das Übereinstimmen von innerer Haltung und Gesagtem zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Veränderungs- und Lernprozesse. Gleichzeitig wird damit auch nachvollziehbar, weshalb mithilfe von Systemaufstellungen Erwartungshaltungen, verdeckte Wirkmechanismen und Faktoren in Change- und Transformationsprozessen oder eben auch bei strategischen Fragen und bei Entscheidungsvorbereitungen erfasst werden können. Als Ergebnis lassen sich Hindernisse und Engpässe frühzeitig erkennen, Risiken minimieren, Schnelligkeit und Kosteneffizienz steigern.

### 5 STRATEGISCHES MANAGEMENT UND ENTSCHEIDUNGEN

Sowohl im strategischen Management als auch in der Entscheidungsforschung werden die gleichen Zusammenhänge sichtbar. So fiel bei der Untersuchung erfolgreicher strategischer Vorhaben auf, dass Intuition eine maßgebliche Rolle spielt und in Konzepte wie „strategische Intuition“ (Duggan 2013) und „Effectuation“ (Faschingbauer 2017) mündete. Demnach entsteht eine kreative Idee zu einem Thema (Problem, Ziel etc.) als Erkenntnisblitz (sog. Flash of Insights). Ein Ansatz, wie er sich bereits bei Clausewitz mit den Schritten „Aufmerksamkeit des Geistes“ und dem dann folgenden „Erkenntnisblitz“ findet. Duggan weist auf zwei interessante Aspekte hin: Zum einen, dass sich die Vorgehensweise der „strategischen Intuition“ immer wieder als wesentlich wirkungsvoller (weniger Kosten, Opfer etc.) erwiesen hat als das Konzept der „strategischen Planung“ (basierend auf rein rationalen Analysen und Überlegungen). Letzteres wird laut Duggan i. d. R. mit viel Aufwand realisiert und ist dennoch hoch anfällig für Störungen. Zum anderen gibt es aus seiner Sicht eine Analogie zu dem sehr populären und erfolgreichen Ansatz, der den Umgang mit „nicht linearen Systemen“ beschreibt: Disruptive Veränderungen und VUKA-Bedingungen entsprechen exakt diesem Forschungsfeld „nicht-linearer Systeme“.

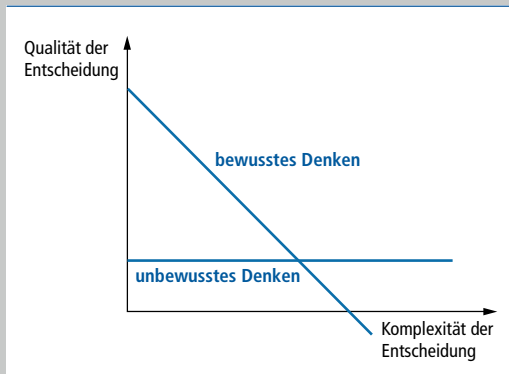
#### STRATEGIE UND MANAGEMENT

Eine Strategie soll die Zukunft, die mit den eigenen Zielen verbunden ist, angemessen antizipieren und die eigene Wahrnehmungsfähigkeit schärfen, um kontinuierlich die Wahrscheinlichkeit geeigneter Entscheidungen zu erhöhen.

Strategisches Management ist das Management dieses Gesamtprozesses, der sich von der Analyse über Entscheidungen bis zur Implementierung und schließlich zur kontinuierlichen Anpassung erstreckt.

Die Grundlagen für rational begründbare Strategien und Entscheidungen bedürfen vollständiger Informationen, die jedoch in den seltensten Fällen vorliegen. Tatsächlich wird bei Instrumenten wie der Nutzwert- oder der Umfeldanalyse, um nur zwei zu nennen, fast immer auf und aus Vergangenheitswerten heraus reflektiert. Gigerenzer führt dazu aus: „Wir sollten auf unsere Intuition vertrauen, wenn wir über Dinge nachdenken, die schwer vorauszusagen sind, und wenn wir wenig Information

**GRAFIK 2 – DELIBERATION-WITHOUT-ATTENTION-EFFEKT**



haben. Eine komplexe Analyse (Ratio) zahlt sich dagegen aus, wenn es gilt, die Vergangenheit zu erklären, wenn die Zukunft in hohem Maße vorhersehbar ist oder wenn reichlich Information vorliegt.“ Nur ist die Zukunft in unserer heutigen Zeit eben nicht wirklich vorhersehbar. Zusammengefasst in Grafik 2 lässt sich dies schön mit den Erkenntnissen von Holtfort (2013, S. 50) veranschaulichen, in der unbewusste, intuitive Entscheidungen in komplexen Situationen besser sind als die von bewusstem, rationalem Denken. Die Grafik ist in Anlehnung an Dijksterhuis (Holtfort 2013, S. 50) entstanden. Die Qualität der Entscheidung, die auf bewusst-rationalem Denken beruht, nimmt sehr schnell mit der Komplexität der Entscheidungssituation ab. Demgegenüber bleibt die Qualität unbewusster Entscheidungsprozesse auf einem konstanten Niveau.

„Komplexität kann nicht allein mit den Mitteln der Rationalität, also der analytischen Intelligenz, erfasst werden. Rationalität ist reduktionistisch, versucht mit feinsäuberlichen Strukturen und entsprechender Logik zu arbeiten, und dies widerspricht dem, was Komplexität ausmacht“ (Oswald und Köhler 2013, S. 30). In die gleiche Richtung geht die Prospect-Theory von Kahneman und Tversky (1979), die in Kahnemans Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ vorgestellt wird.

In unzähligen Forschungen, die bspw. das Erkennen von Lügern, Anpassung an Kundenanfragen, Produkterfolge, Moralentscheidungen, Tradingverhalten an der Börse, bis hin zu klinisch-medizinischen Diagnosen untersucht haben, konnte dieser Zusammenhang immer wieder verifiziert werden. Es ergaben sich immer schlechtere Ergebnisse bei expliziten Entscheidungsprozessen als bei impliziten. Darüber hinaus konnten auch eindeutige Hinweise auf unbewusste Informationsverarbeitung und Verzerrungseffekte bei Entscheidungen belegt werden. Besonders evident zeigten sich solche Effekte, wenn Emotio-

nen im Spiel waren, aber eben nicht nur dann. Als wesentliche Einflussgrößen stellten sich Vorprägungen, Erwartungshaltungen, Intentionen, Zielsetzungen und ganz generell persönliche Dispositionen und momentane Ambivalenzen heraus. Es wurde deutlich, dass bei Entscheidungen andere Gehirnregionen aktiv sind als beim Abfragen von rationalem Wissen. Grundsätzlich galt: Entscheidungen fallen vor der Bewusstwerdung und zeigen sich durch veränderte Körperaktivitäten. Hier wird verständlich, weshalb Achtsamkeitstrainings einen hilfreichen Beitrag zur Entscheidungsfindung liefern können. Es geht im strategischen Management also vor allem um:

- Wahrnehmung von komplexen und ambigen Situationen, was nicht nur über Vergangenheitsbetrachtungen erreicht wird,
- Einschätzen der Bedeutung für das betroffene System (Organisation, Bereich, Team) womit Evaluations- und Bewertungsfragen einhergehen,
- Entwickeln und Prüfen von Entscheidungs- und Handlungsalternativen.

Alle drei Kategorien zeichnen sich durch hochgradig verdeckte Informationslagen aus, die berücksichtigt werden müssen.

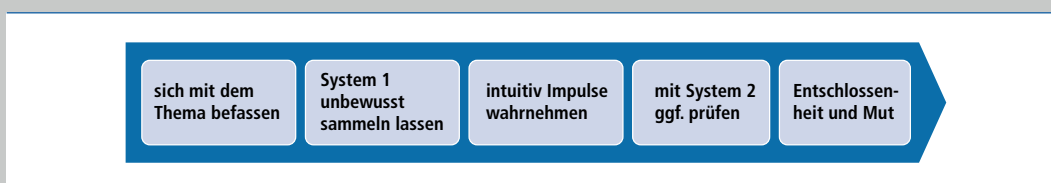
Auffallend ist, dass sich die Empfehlungen von Clausewitz (Duggan 2013), Roth (2007), Gigerenzer (2008), Kahneman (2016) sowie anderen im Wesentlichen ähneln und sich gut mit der Vorgehensweise in Systemaufstellungen decken. Grafik 3 fasst die verschiedenen Vorgehensempfehlungen zusammen (Gehlert 2020, S. 104). Es ergibt sich so schließlich ein 5-Phasen-Modell für Strategiearbeit und Entscheidungsfindung, das den Start der Umsetzung mit integriert. Für Phase 5 darf man das Modell der „Effectuation“ in vielen Situationen als ideale Vorgehensweise betrachten.

Die fünf Phasen enthalten eine bewusst-rationale Auseinandersetzung mit dem Thema, einen unbewussten Such- und Sammelprozess, ein bewusstes Achten auf intuitive Impulse, eine kritisch-rationale Überprüfung und schließlich die Notwendigkeit, mit Entschlossenheit und Mut in die Umsetzung zu gehen. System 1 und 2 repräsentieren den unbewussten sowie bewussten Teil unseres Denkens und gehen auf Kahneman (2016) zurück. Die persönliche, (oft zufällige) intuitive Wahrnehmung findet in Phase 3 statt oder könnte bewusst mit Systemaufstellungen in dieser Phase kreiert werden.

## 6 FÜHRUNGSKRAFT-MITARBEITER-INTERAKTION

Dass Intuition nicht nur für Strategie und Entscheidungsfindung von Bedeutung ist, veranschaulichen auch Studien, die sich mit physiologischen und neurologischen

**GRAFIK 3 – KOMBINIERTES 5-PHASEN-MODELL DER STRATEGIEARBEIT UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG**





LITERATURVERZEICHNIS

Anand, N.; Barsoux, Jean-Louis (2017): „What Everyone Gets Wrong About Change Management“. *Harvard Business Review*. S. 78–85.

Ashkenas, Ron (2013): „Change-Management: Was sich ändern muss“. *Harvard Business Manager*. 10.5.2013.

Dijksterhuis, Ap; Roth, Gerhard (2010): *Das kluge Unbewusste: Denken mit Gefühl und Intuition*. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Duggan, William (2013): *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*. Reprint Edition. New York: Columbia University Press.

Faschingbauer, Michael (2017): *Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Gehlert, Thomas (2020): *System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung: Grundlage für eine innovative Methode zur Entscheidungsfindung in der Unternehmensführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag (Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis), doi: 10.1007/978-3-658-29167-9.

Gigerenzer, Gerd (2008): *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann Verlag.

Holtfort, Thomas (2013): *Intuition als effektive Ressource moderner Organisationen: Eine theoretische und empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hunger, Christina; Sailer, Pia; Krause, Lena; u. a. (2017): „Long-term efficiency of family constellation seminars on psychological well-being, experience in social systems, and individual goal achievement: A five-year follow-up. German Congress for Psychosomatic Medicine and Psychotherapy (DGPM), 22.–24.03. Berlin“. Berlin 2017.

Jiang, Jing; Chen, Chuansheng; Dai, Bohan; u. a. (2015): „Leader emergence through interpersonal neural synchronization“. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 112 (14), S. 4274–4279, doi: 10.1073/pnas.1422930112.

Kahneman, Daniel (2016): *Schnelles Denken, langsames Denken*. 1. Aufl. München: Penguin Verlag.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979): „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk“. In: *Econometrica*. 47 (2), S. 263–291, doi: 10.2307/1914185.

Kibéd, Matthias Varga von (2013): „Ein Metakommentar“. In: *Aufstellungsarbeit revisited*. 2., unveränd. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag S. 200–250.

Kuls, Norbert (2016): „Anlagetheorie: Das Bauchgefühl der Wertpapierhändler“. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. 21.9.2016.

Maurer, Rick (2010): „Why 70 % of Changes Fail“. <http://www.reply-mc.com/2010/09/19/why-70-of-changes-fail-by-rick-maurer/> (Stand: 26.2.2020).

Oswald, A.; Köhler, J. (2013): „Schnelles und langsames Denken in Projekten, Teil 1. Zur Beherrschung von Unsicherheit in komplexen Projekten.“. In: *Projekt Management*, 5, S. 30–36.

Roth, Gerhard (2007): „Verstand oder Gefühle – wie das Gehirn unser Verhalten steuert“. In: *index*. 4, S. 46–55.

Sachs-Schaffer, Brigitte (2010): „Infosyon: Einsatzbereiche“. <http://infosyon.com/systemaufstellungen/einsatzbereiche/> (Stand: 27.1.2017).

Sattelberger, Thomas; Klassen, Ralf (2016): „Wie Sklaven auf der Galeere“. *Xing Spielraum*.

Schlötter, Peter; Simon, Fritz B. (2005): *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung: Systemaufstellungen sind keine Zufallsprodukte – der empirische Nachweis*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Sparrer, Insa (2002): *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Systemaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Weinhold, Jan; Bornhäuser, Annette; Hunger, Christina; u. a. (2014): *Dreierlei Wirksamkeit: Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen*. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Reaktionen befassen. Relevanz bekommt Intuition demzufolge bei der Begegnung von Führungskraft und Mitarbeiter oder wenn jemand von hinten beobachtet wird. Der Körper signalisiert mittels Gleichschaltung der EEGs oder Herzvariabilität bzw. einer Hautleitwiderstandsveränderung auf unbewusster Ebene eine körperliche Interaktion. Bei einer Beobachtung spüren wir diesen Vorgang und drehen uns zum Beobachter, bei Führungskraft und Mitarbeiter synchronisieren sich die Gehirne, wenn der Vorgesetzte in eine Gruppe kommt (Jiang u. a.

2015). Aus der Spiegelneuronenforschung ist bekannt, dass Menschen die gleichen Gehirnaktivitäten zeigen, wenn sie sich mental auf jemanden einstellen und dadurch die gleichen Ideen und Empfindungen bekommen. Gleiches können wir bei Systemaufstellungen ständig beobachten. In all diesen Fällen werden nicht nur äußere Formen, sondern innere Strukturen, Vorstellungen, Erlebnisse und Emotionen wahrgenommen, und zwar auch nicht-lokal über weite Strecken bzw. Barrieren, wie Wände, hinweg.

Mitarbeiter können somit die tatsächliche Überzeugung der Führung erfassen, und wie man herausgefunden hat, orientiert sich ihr unbewusstes Verhalten an den inneren Überzeugungen ihrer Vorgesetzten und nicht an ihren formulierten Sonntagsreden. Hier findet sich auch die Grundlage zur Frage von Sattelberger und Klassen (2016): „Kann ich transformieren, wenn ich mich selbst nicht transformiere?“

Der Prozess einer inneren Wahrnehmung des Gegenübers bildet auch die Grundlage psychotherapeutischer Arbeit, im Coaching oder in Kommunikationstechniken. Wir schwingen uns auf das Gegenüber ein und erhalten Zugang zu seinem momentanen Befinden.

## 7 MENTALE MODELLE IM CHANGE

Wer sich mit Projekten im Change beschäftigt, stößt auf erschreckende Zahlen. In den letzten 50 Jahren hat sich demnach wenig geändert. Immer noch liegt die Zahl der gescheiterten bzw. nicht den erwarteten Nutzen gelieferten Projekte unverändert bei 60 bis 70 % (Anand und Barsoux 2017, Ashkenas 2013, Maurer 2010). Die theoretischen wie auch praktischen Werkzeuge sind in dieser Zeit vor allem um Instrumente aus der Systemtheorie erweitert worden, was sich offensichtlich nicht nachhaltig ausgewirkt hat. Gleichgeblieben ist die mentale Haltung an unseren Universitäten und in den Führungsreihen. Organisationen und deren Belegschaften werden nach wie vor als mechanistische, rational gesteuerte Systeme betrachtet, mit der Folge, dass keine sinnvolle Verknüpfung technologischer mit sozialen Veränderungen vollzogen wird (Sattelberger und Klassen 2016). Geändert werden Strategien, Strukturen, Prozesse und Technologien. Wenig im Fokus stehen die damit verbundenen notwendigen Veränderungen in den Kulturen und in den sozialen gesellschaftlichen Dimensionen. So Letztere doch berücksichtigt werden, werden sie an die HR-, Personalentwicklungs- oder Organisationsentwicklungsbereiche ausgelagert.

Insbesondere der heutige starke Zug Richtung Agilität wirft fast alle Gesetzmäßigkeiten des Zusammenwirkens der letzten Jahrzehnte über den Haufen. Von einem hierarchischen Denken geht es zum Selbstmanagement. Die Mindsets der Betroffenen und vor allem der Verantwortlichen sind darauf nur in den seltensten Fällen eingestellt und haben dies innerlich selbst nachvollzogen. Wir wissen heute, dass sich unser Unbewusstes und unser Gehirn an den Vorprägungen und Zielen orientieren und unsere Wahrnehmungen so beeinflussen, dass sie zu diesen Vorprägungen und Zielen passen. Hierin liegt



### FEEDBACK

**Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf S. 135 und auf [www.auaplus.de](http://www.auaplus.de)**

auch die Schwierigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen. Unser inneres System richtet sich so lange wie möglich an alten, bewährten Mustern und Mindsets aus und an denen der Führungskräfte. Mit dem Wissen um die intuitive, unbewusste Ankopplung der Mitarbeiter an die Gehirne und Einstellungen der Führungskräfte wird nachvollziehbar, dass deren Mindsets schließlich die vermutlich dominanteste Orientierung für unser Unbewusstes liefern.

## 8 HOMOLOGE WIRKMECHANISMEN

Verschränkung und mentale Modelle bzw. deren neuronale Repräsentation bilden die Grundlage der Intuition. Menschen sind in der Lage, innere Zustände von anderen Menschen, versteckte Dynamiken, auch von Organisationen und sogar technischen Bauteilen, sowie zukünftige Entwicklungen wahrzunehmen. Systemaufstellungen stellen dabei nur eine besondere Erhebungsform (Messanordnung) dar. In all diesen Forschungen wurde deutlich, dass die Körperwahrnehmungen in hohem Maße mit den phänomenologischen und ontologischen Gegebenheiten korrelieren.

In vielen Situationen kann dies nur mittels unbewusster subliminaler Reize und physikalischer Verschränkung zustande kommen. Letzteres hat nichts mit zufälligen oder gar esoterischen Umständen zu tun, wie die aktuelle Forschung zeigt, sondern tatsächlich mit natur- und neurowissenschaftlichen Zusammenhängen. Als Konsequenz liegen keine Analogien, sondern Homologien zugrunde, also gemeinsame Wurzeln statt zufälliger Ähnlichkeiten. Unser Gehirn interpretiert diese Körperwahrnehmungen schließlich auf Basis seiner Vorprägungen und Zielsetzungen. Somit üben sowohl die eigene neurologische Prägung als auch der innere Zustand unseres Gegenübers einen erheblichen Einfluss auf die mentale Wahrnehmung und letztlich auf unsere Entscheidungen aus.

Damit muss zum einen davon ausgegangen werden, dass Authentizität direkt, aber unbewusst wahrnehmbar ist und sich Organisationsmitglieder in viel stärkerem Maße am inneren Zustand (Haltung und Überzeugung) der Führung orientieren. Zum anderen ist die mentale Disposition der Organisationsmitglieder (Führung genauso wie die operative Ebene) viel stärker im Change zu berücksichtigen. Mithilfe intuitiver Verfahren, wie Systemaufstellungen, lassen sich deren Erwartungshaltung und Möglichkeiten erforschen und berücksichtigen.

## 9 PRAKTISCHER EINSATZ INTUITIVER METHODEN

Das Charmante an Systemaufstellungen ist ihr bewusster und kontrollierbarer Einsatz. Mit ihnen lassen sich intuitive Wahrnehmungen bewusst erzeugen, Mitglieder der Organisation einbinden und damit auch kollektives Wissen generieren. In der Kombination von intuitivem Wissen von Führung und Mannschaft liegen auch die qualitativ besseren Einsichten und darauf aufbauenden Entscheidungen. Damit wird das Potenzial intuitiver Wahrnehmung, wie sie heute bereits in verschie-

densten kommunikativen und therapeutischen Kontexten zur Anwendung kommt, auch für Organisationen möglich. Wie schaffen wir also den Rahmen, indem die Bauchgefühle der Kollegen und deren Kompetenz zur Geltung kommen?

Die Ausführungen zum strategischen Management und zu Entscheidungen besitzen nicht nur Relevanz für das Topmanagement und die Unternehmensausrichtung, sondern für jeden Bereich, jede Führungskraft und letztlich alle Mitarbeiter. So können bspw. die HR- und Organisationsentwicklungs-Abteilungen ihre Strategien mit genau den gleichen Methoden eruieren und ihre Entscheidungen entsprechend vorbereiten. Systemaufstellungen helfen, verdeckte Dynamiken, Haltungen und Präferenzen der Zielgruppen zu erforschen und darauf aufbauend den geeignetsten Ansatz für Entwicklungsmaßnahmen auszuwählen. Dies ist umso relevanter, als es gilt, die mentalen Strukturen und Modelle der Organisationsmitglieder auf die angestrebten Ziele auszurichten; denn nur dann werden Change- und Transformationsbestrebungen letztlich erfolgreich sein. Schließlich lassen sich bei der Change-Kommunikation die innere Haltung aller Stakeholder berücksichtigen, geeignete Zeichen und Symbole (Semiotik) auswählen und so externe wie interne Zielgruppen angemessen ansprechen.

Im Gegensatz zu den derzeit im Mittelpunkt der Forschung stehenden Big-Data- und KI-Thematiken werden auch in Zukunft Optionen benötigt, die nicht auf große Datenmengen und Muster zurückgreifen können, sondern mit der Herausforderung von Einzelentscheidungen und individuellen Besonderheiten konfrontiert sind. Umstände, in denen es hilfreich ist, versteckte Dynamiken oder Zustände zu erfassen, um die Qualität der Unternehmensführung zu erhöhen und Fehlinvestitionen zu reduzieren. Umstände also, für die sich Systemaufstellungen und Intuition als ausgesprochen hilfreich erwiesen haben – nicht nur auf Basis subjektiver Erfahrung, sondern auch auf Basis breiter universitärer Forschung.

## 10 FAZIT

Vermutlich schrillen jetzt bei einigen Lesern die Alarmglocken, weil sie die Gefahr einer manipulativen Ausnutzung sehen. Dies mag auf den ersten Blick so scheinen. Meine Erfahrungen im Einsatz haben mich bisher allerdings etwas anderes gelehrt. Über den praktischen und vor allem theoretischen Zusammenhang (wenn die Menschen den theoretischen Hintergrund verstehen) werden die mit Systemaufstellung in Berührung kommenden Personen sehr viel sensibler für ihre eigene Haltung und deren Konsequenzen. Gleichzeitig beginnen sie, die Bedürfnisse der anderen ernst zu nehmen. Gesucht werden dann nicht mehr manipulative Vorgehensweisen, sondern echte Lösungen für alle. HR-Verantwortliche, genauso wie Führungskräfte der Fachbereiche, können mithilfe von Systemaufstellungen (stellvertretend für viele andere intuitive Ansätze) jetzt vielleicht tatsächlich nachhaltig das Bewusstsein in ihren Verantwortungsbereichen verändern. In jedem Fall aber bessere Entscheidungen treffen, die allen Organisationsmitgliedern und der Organisation als Ganzes helfen. ■

## UNSER AUTOR



### Dr. Thomas Gehlert

Der Dipl.-Ing. für Werkstoffwissenschaften ist Lehrbeauftragter und assoziiertes Forschungsmittglied an der LMU München. 2019 promovierte er zum Dr. rer. pol. mit dem Thema „System-Aufstellungen als Instrument zur Unternehmensführung im Rahmen komplexer Entscheidungsprozesse sowie ein naturwissenschaftlich begründetes Erklärungsmodell für den dahinterliegenden Prozess“.