

## Die Organisationsaufstellung in der Vorbereitung einer Zukunftskonferenz

Eine mittelgroße österreichische Stadt hat jüngst eine sog. Zukunftskonferenz abgehalten. 72 Personen, die einen Querschnitt durch die Bevölkerung der Gemeinde bilden, entwarfen in einer 2 1/2- tägigen Klausur ihre gemeinsame Zukunft. Hut ab vor den Politikern, die sich über die Parteigrenzen hinweg diesem Experiment mit offenem Ausgang gestellt haben. Ihr Mut ist belohnt worden: Die Konferenz wurde ein voller Erfolg. Die sieben aussichtsreichsten Projekte gehen nun als Kooperation von Bürgern-Politik-Sponsoren in die Umsetzung.

Die zwei begleitenden Berater, Martin Crillovich und Brigitte Sachs-Schaffer haben dem Erfolg im Vorfeld ein bisschen nachgeholfen: mit einer kleinen, feinen Organisationsaufstellung.

Mein Kollege, Martin Crillovich und ich übernahmen diesen Beratungsauftrag gern und mit dem angemessenen Respekt: Wenn das Format der „Zukunftskonferenz“ (M. Weisbord/S.Janov) im angloamerikanischen Raum auch vielfach durchexerziert ist, war uns klar, dass bei einem so offenen Prozess-Setting mit Personen unterschiedlichster Interessen eine geballte Ladung an Eigendynamiken in Schwung kommen würde. Als ambitionierte Organisationsaufsteller (noa-Netzwerk Organisations-Aufstellung) schlugen wir dem Auftraggeber vor, in der Vorbereitungsphase eine Organisations-Aufstellung (OA) zu durchzuführen.- sozusagen als kleine Simulationsübung. Kaum jemand konnte sich etwas Konkretes vorstellen, aber man war sofort einverstanden. Die Ergebnisse waren beeindruckend.

Jetzt , mit dem Wissen, wie die Konferenz tatsächlich gelaufen ist, können wir zusammenfassend sagen:

1. Vor den Augen des Vorbereitungsteams war in der OA der Prozess der Zukunftskonferenz (ZKK) im Mikrokosmos antizipativ sichtbar geworden ( **Prozess-„Simulation“**)
2. Wir haben wesentliche Hinweise aus der OA in Bezug auf positive Verstärker bzw. auf potenzielle Hindernisse erhalten und konnten diese aktiv berücksichtigen (**Erfolgsfaktoren / pot. Hindernisse**)
3. Die OA hat dem Vorbereitungsteam bereits 4 Monate vor der Konferenz einen kräftigen Energieschub gegeben. Man konnte sich das Ganze schon ein bisschen vorstellen und die atmosphärische Lebendigkeit machte richtig Lust drauf. (**energetischer Aspekt**)

Ich werde im folgenden kurz die Eckdaten der OA zeigen und dann die wesentlichen Bezugspunkte zwischen OA und der „realen“ Zukunftskonferenz besprechen.

## Hier die Eckdaten der Organisations-Aufstellung

- **Aufgestellte Elemente** (Vorschlag von den Beratern, festgelegt in Absprache mit dem Vorbereitungsteam):

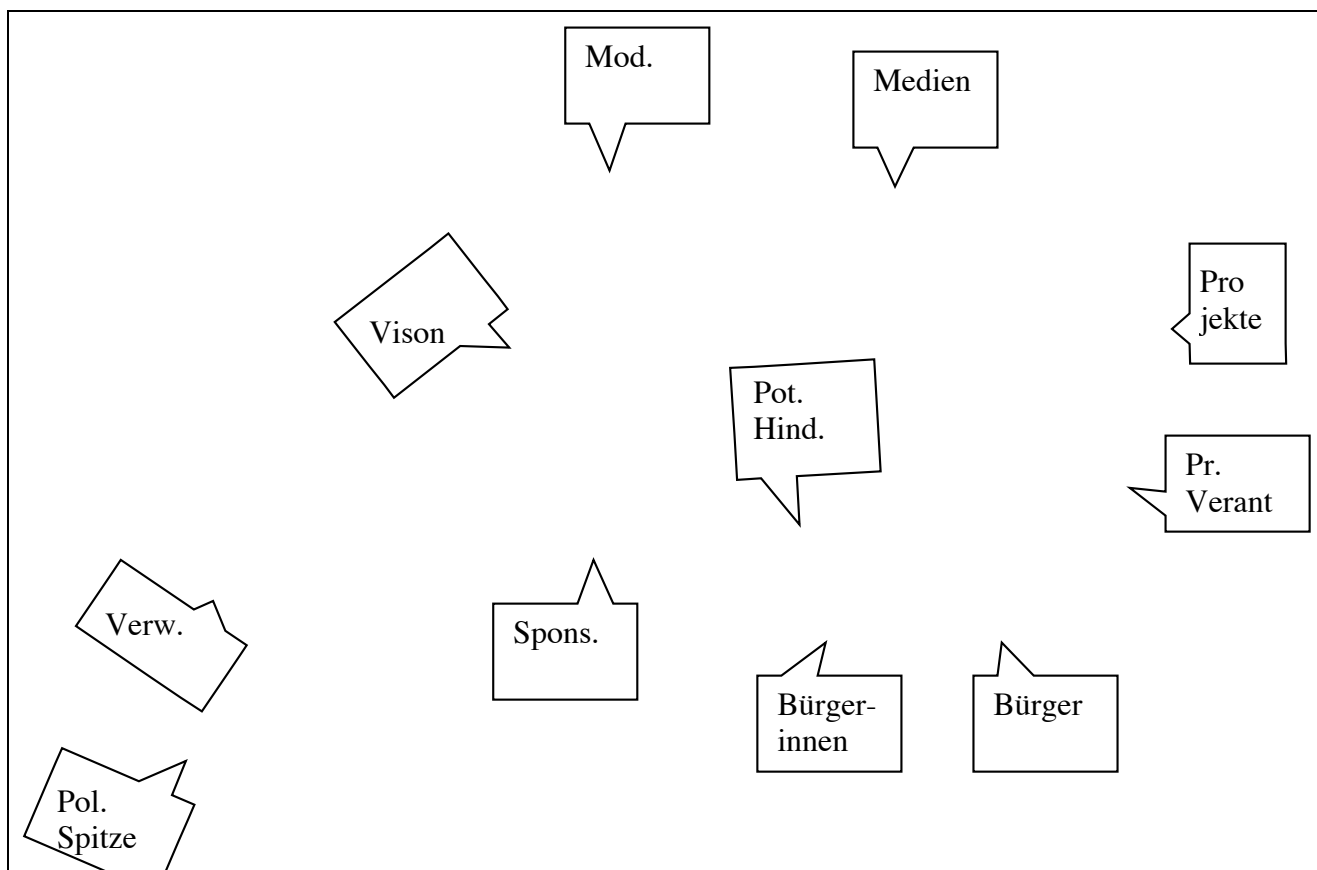
- die VISION für die ZKK } = die 2 Zielaspekte d. ZKK
- die konkreten daraus folgenden PROJEKTE
- BÜRGERINNEN der Stadt
- BÜRGER der Stadt
- die PROJEKTVERANTWORTLICHEN (= Beteiligte an d. ZKK, die auch an der weiteren Verfolgung der Projekte verantwortlich beteiligt sind)
- die POLITISCHE SPITZE
- die VERWALTUNG
- der SPONSOR
- die MEDIEN
- die MODERATOREN
- potenzielle HINDERNISSE

- **Ziel der Organisationsaufstellung** in Bezug auf die Zukunftskonferenz::

Herausfinden, welche Faktoren bei der Erreichung des Zieles helfen und welche potenziellen Hindernisse auftauchen können.

- **Fragesteller** und Aufsteller für das ZKK-Vorbereitungsteam: einer der beiden Projektleiter, mit ergänzenden Hinweisen durch den zweiten.
- **Repräsentanten:** tw. mit externen Repräsentanten (für die „heiklen“ Faktoren), tw. Mitglieder des Vorbereitungsteams (für Strukturelemente wie Medien)

### Anfangsbild:



Die Ausgangsaufstellung zeigt den Großteil der Elemente in einem Kreis stehend, einander zugewandt, mit den *potenziellen Hindernissen* im Mittelpunkt; *Verwaltung* und *Politische Spitze* stehen etwas abseits und hintereinander.

Mitteilungen in der ersten Runde:

*Vision*: geht es beim Hereinführen sehr gut, hat guten Kontakt zu *Projekt* und *Projektverantwortlichen*, *Sponsor* ist wichtig, *politische Spitze* wird witzig empfunden, zu *Medien* und *Moderatoren* kein Kontakt, *Hindernisse* sind im Weg

*Projekt*: geht es sehr gut, Blickkontakt mit *Vision* ist sehr gut, *Projekt* möchte nicht von der *Vision* wegschauen, *Hindernisse* sind nicht störend in der Blickachse

*Bürger, männlich*: persönlich locker - anfangs neugierig auf *Vision*, *Politik* müsste ganz vorne stehen – *Hindernisse* stehen dazwischen – *Medien* sollen aus der Ferne beobachten

*Bürger, weiblich*: fühlen sich wohl, Blick Richtung *Projekt*: Interesse und Spannung, die *Hindernisse* gehören in Richtung *politische Spitze* und *Verwaltung*, bei Blick auf *Politik* und *Verwaltung* Druck im Kopf und kalte Hände, bei *Sponsor* verbessert sich der Zustand

*Projektverantwortliche*: zentral ist die *Vision*, hat mich sehr beglückt, voll motiviert, hätte die *Hindernisse* gerne mit mehr Abstand von den *Projekten*, *Bürger weiblich* wurden nicht wahrgenommen, *Bürger männlich* lösen Vorsicht/Verantwortung/Druck aus

*Hindernisse*: fühlen sich mächtig, spüren nur Kälte, Kontakt zu *politischer Spitze* und *Verwaltung* ist lustig

*Vision*: *Hindernisse* und ich (*Vision*) sind gleich mächtig – einer muss sich durchsetzen!

*Medien*: haben gemerkt, wie der *Vision* der Blick eingefroren ist und sind irritiert, dass *Bürger* gesagt haben, die *Medien* sollen draußen bleiben. *Politik* ist weit weg von den *Medien* und versteckt sich hinter der *Verwaltung*

*Politische Spitze*: insgesamt uninteressiert, Interesse steigt mit Blick auf die *Vision* – *Verwaltung* wurde dazwischen gestellt und nimmt Blick auf die *Vision*- Hauptblickpunkt ist zu den *Projekten* und den *Bürgern*

*Verwaltung*: sehr machtvoll – fühlt sich vorgeschoben

*Sponsoren*: erstarren, als die *politische Spitze* zu sprechen beginnt – Augenmerk auf die *Projekte*

*Moderatoren* fühlen sich zu starr in diesem Kreis, möchten mehr in Bewegung sein

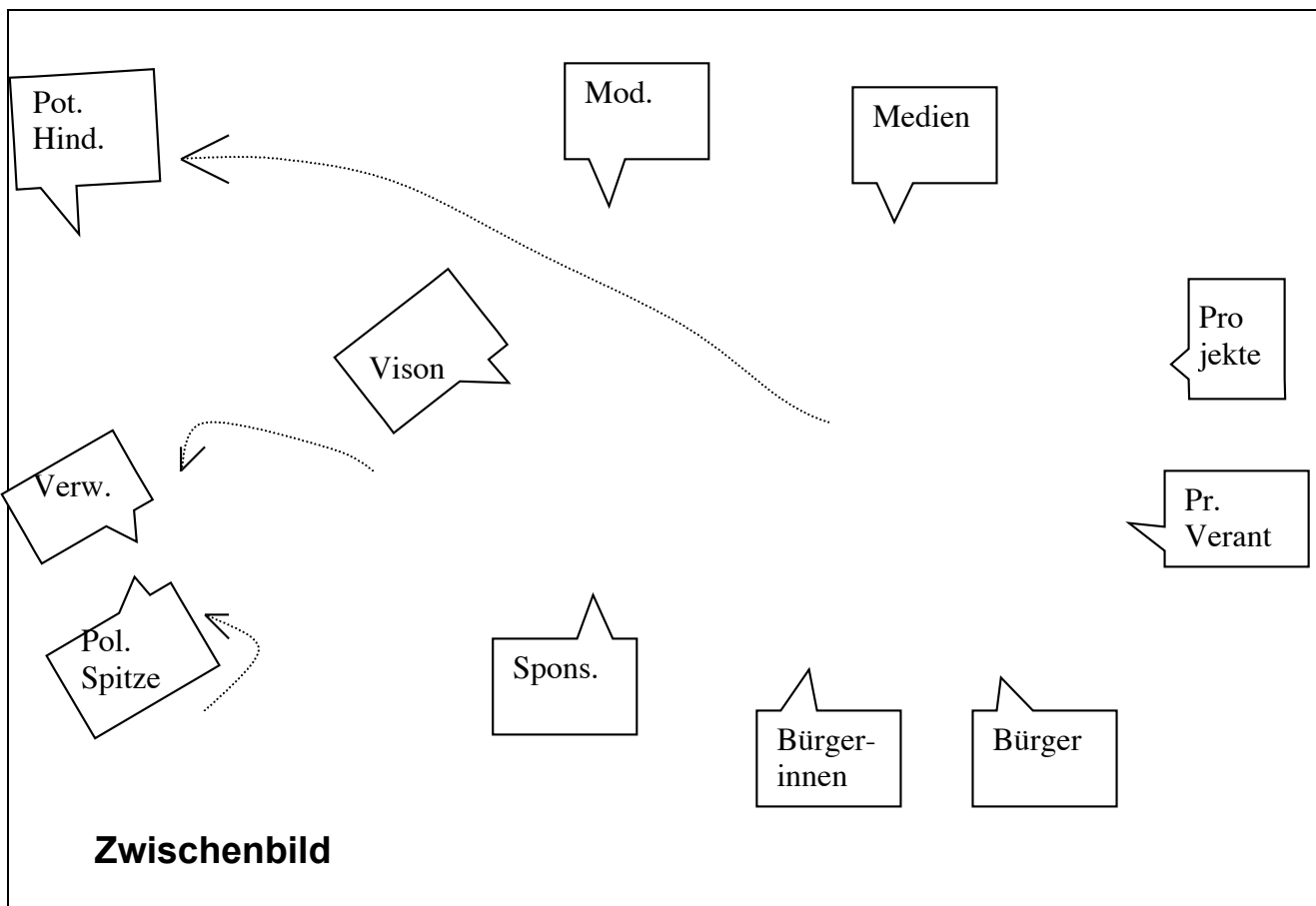
In dieser ersten Runde haben wir bereits einige wichtige Hinweise bekommen:

- Auf der operativen Ebene der Zukunftskonferenz sieht es gut aus: Eine kräftige *Vision*, gut in Kontakt mit den *Projekten* und den (späteren) *Projektverantwortlichen*. Die Bürgerinnen und Bürger der Stadt sehen der ZKK mit Interesse entgegen.

- Von den beiden Positionen *Verwaltung* bzw. *Polit. Spitze* gehen Störwellen aus.
- Von der Kräftigkeit her zeigen sich die *Vision* und die *pot. Hindernisse* als Key-Player; („Wir sind gleich mächtig – einer muss sich durchsetzen!“)

### Wesentliche Umstellungen bzw. Prozessarbeits-Schritte:

1. Die *Potenziellen Hindernisse* werden zum „freien Element“ gemacht und stellen sich spontan aus dem Kreis heraus, in Blickkontakt zu den Positionen *Polit. Spitze* und *Verwaltung* (siehe Zwischenbild).



2. Das In-Kontaktbringen der *Polit. Spitze* und *Verwaltung*. Die Prozessarbeit geht v.a. in Richtung beidseitiger Anerkennung und Wertschätzung.
3. Verschiedene versuchsweise Positions-Finetunings der einzelnen Elemente. Ziel dabei war jeweils, herauszufinden, welche Rahmenbedingungen z.B. der *Sponsor* / die *Medien* / die *BürgerInnen* / die *Projekte* usw. brauchen, um bei der ZKK und

dann in der Umsetzung voll mitzuziehen,- bzw., welche die jeweiligen „Abturner“ sind.

Ich werde die aus meiner Sicht interessantesten Dynamiken hier vorstellen:

### **I. Die Einbindung der Polit. Spitze und die „Verteilung“ des Erfolgs.**

Dazu muss man aus der Vorgeschichte wissen, dass die Idee zu dieser Zukunftskonferenz nicht von der regierenden politischen Mehrheitspartei kam, sondern vom oppositionellen Vizebürgermeister. Insofern ist der einstimmige Beschluss, diese ZKK durchzuführen, beachtlich. Als Moderatoren haben wir von Anfang an darauf geachtet, dass der Bürgermeister -also der wichtigste Player der Politischen Spitze- nicht nur am Papier, sondern auch emotional mit im Boot ist (u.a. über ein ausführliches Stakeholder-Interview ). Diese projekthistorische Distanz zeigt sich sehr deutlich auch im Anfangsbild der OA. Tatsächlich war der Bürgermeister in der ZKK als Teilnehmer sehr präsent. Seine Anfangs- und Abschluss-Statements („Ich verpflichte mich, gemeinsam mit meinen Kollegen aus den anderen Parteien, Ihre wertvolle Arbeit, die Sie hier geleistet haben....sehr ernst zu nehmen und umzusetzen..“ ) sind ein Bekenntnis, das sich die teilnehmenden BürgerInnen gut gemerkt haben. Jederzeit ist es auf Video abrufbar.

Als Berater sollte man die eigenen Interventionen aber auch wieder nicht zu wichtig nehmen. Mit dem sicheren politischen Machtinstinkt hatte der Bürgermeister die politische Profilierungschance gesehen und den Erfolg der ZKK medial so gut genutzt, dass sich der eigentliche Initiator, der Vizebürgermeister, genötigt sah, per medialem „Return“ klarzustellen, dass das Ganze *seine Idee* gewesen war. –Politisches Kleingeld am Rande. Insgesamt jedoch ein erster bemerkenswerter, überparteilicher Schritt zu einer bürgernäheren Kultur.

### **II. Ein latenter Konflikt auf OE-Ebene, mit dem Potenzial zum veritablen Hindernis**

Es gibt in Organisationen geradezu klassische „Streitpartner“: z.B., Verkauf & Marketing oder Produktion & Entwicklung. Die potenzielle Variante im Kommunalbereich: Politik & Verwaltung. Aus den Stakeholder-Interviews hatten wir dazu maximal sehr zarte Hinweise und man könnte ja auch einwenden, was das mit einer Zukunftskonferenz zu tun haben soll.

In der Organisationsaufstellung zeigte sich dem systemischen Betrachter diesbezüglich bereits in der Anfangskonstellation eine

unübersehbare Störung der systemischen Ordnung (siehe Anfangsbild). Dazu kamen die Hinweise mehrerer Repräsentanten. Der wichtigste Hinweis, dass es sich um eine auch für die ZKK relevante Größe handelt, kam aus der Position des freien Elements „potenzielle Hindernisse“. Im Sinn einer häufig und „erfolgreich“ auftretenden Konfliktauslagerung standen die *potenziellen Hindernisse* zunächst mächtig inmitten des simulierten ZKK-Prozesses, um sich, sofort nach „Freistellung“ dem Duo *Polit. Spitze* und *Verwaltung* zuzuwenden.

Hier ein Auszug der Stellungnahmen im Rahmen der Prozessarbeit zum Thema funktionale Ordnung sowie Anerkennung und Wertschätzung:

*Verwaltung* (steht jetzt links neben politischer Spitze): Es ist eine neue Erfahrung, neben der *politischen Spitze* zu stehen und nicht vor ihr – es ist besser – Wertschätzung von *politischer Spitze* und nicht nur Handlanger sein

*Politische Spitze*: die Wertschätzung war schon früher da, aber das Verhalten der *Verwaltung* war trotzig und nicht professionell

*Vision* (verärgert): alle sind mit sich selbst beschäftigt, keiner hat Zeit für die *Vision*

*Sponsor* (ärgerlich): es ergeht mir wie der *Vision*

Die Prozessarbeit an dieser Stelle war sozusagen ein kleiner Exkurs auf die OE-Ebene. Uns erschien sie deshalb wichtig, da sich auf der Seite des eigentlichen ZKK-Geschehens zunehmend Unmut zeigte...

*Bürger männlich*: Wenn *politische Spitze* und *Verwaltung* nicht zusammenarbeiten, sind sie Hindernisse

*Sponsor*: Wenn die sich da streiten, gibt's von mir kein Geld! - fühlt sich jetzt (nach Prozessarbeit, Anm.) besser

*Vision*: wenn *politische Spitze* und *Verwaltung* zusammenarbeiten, haben *Hindernisse* keine Chance

...und weil man keine guten Voraussetzungen für die Umsetzung vermuten konnte..

*Verwaltung*: Mir ist es egal, was die *Vision* will

Unser Fazit aus Beratersicht: Problem durch die OA erkannt; eine erste lösungsfokussierte Intervention in der OA wurde gesetzt, mit dem Ergebnis, dass eines der *potenziellen Hindernisse* sehr ressourcenhafte Qualitäten annahm und die eigentlichen ZKK-Träger sich wieder ihrer Aufgabe zugewendet haben; die von uns Beratern intendierte Verdichtung auf Gesprächsebene vor der Konferenz mit den Beteiligten gelang nur halb. In der ZKK selbst gab es diesbezüglich keine Probleme, wobei eine spezielle, hier nicht näher zu erläuternde personelle Konstellation sicher eine entschärfende Rolle spielte. Im Fußball würde man dazu „Vorteil“ sagen. Die eigentliche Nagelprobe steht allerdings noch bevor, bei der Umsetzung der Projekte.

### **III. Die Rolle der Medien – „good news“ haben ihren Preis**

In der OA verhielten sich die *Medien* nahe am Rollenklischee. Sie freuten sich über politische Konflikte und verloren in lösungsorientierten Sequenzen das Interesse („Mir ist fad..“).

Auf Befragen gaben sie diese Affinität für die „bad news“ schamlos zu. Interesse für „good news“ wurde nur dann in Aussicht gestellt, wenn „das (die Vision, Anm.) wirklich etwas hergibt“.

Aufgrund dieser Hinweise hat das Vorbereitungsteam noch mehr Engagement in eine professionelle Presse und PR-Arbeit gelegt. Die Konferenz selbst und die Begleitmusik wurde in angemessener Weise inszeniert und herzeigbar dokumentiert. Die Medien haben relativ breit und durchwegs positiv über die „vorbildhafte Pioniertat einer Kommune“ berichtet.

Auch Teilnehmer sind Medien im weiteren Sinn und so haben wir als Berater immer wieder Akzente gesetzt, dass die geleistete Arbeit der TeilnehmerInnen gewürdigt wird. Irgendwie waren am Ende alle „stolz“ darauf, bei „etwas Besonderem“ dabei gewesen zu sein.

### **IV. Die Rolle des Sponsors – Sponsoring ist Business!**

Den *Hauptsponsor*, eine regional positionierte Bank, hat diese Veranstaltung eine ordentliche Summe Geld gekostet und dafür will er – wenig verwunderlich – eine ökonomisch relevante Gegenleistung. In der Aufstellung lag sein Fokus ganz klar auf den *Projekten, den Projektverantwortlichen* und naheliegenderweise auf den *Medien*. Er hat naturgemäß Interesse daran, dass die Projekte umgesetzt werden (die brauchen schließlich alle Finanzierungen) und dass die Medien berichten (Imageträger; lokales Engagement). Das Vorbereitungsteam hat mit Aufmerksamkeit Aussagen gehört in der Art von: „Wenn alles läuft, dann fließt bei mir Geld. Wenn die nur mit sich selbst beschäftigt sind, fließt kein Geld. –So einfach ist das!“.

In der ersten Runde – der ZKK als solcher – ist die Sache zur Zufriedenheit des Sponsors ausgegangen. Spannend wird es in der 2. Phase, inwieweit es den aus der Konferenz hervorgegangenen sieben Einzelprojekten gelingen wird, für ihre Sache auch Sponsoren anzuziehen. Dies wird auch davon abhängen, erstens, wie gut die Projektideen an sich von potenziellen Sponsoren bewertet werden, wie gut sich, zweitens, die Projektteams verkaufen und drittens, wie glaubhaft und erfolgreich die neue Kooperation von Bürgern, Politik und Verwaltung gelingt.

Die sehr deutliche Botschaft aus der Aufstellung war: Sponsoring ist Business und keine karitative Veranstaltung. Man erwartet professionelles Arbeiten, Leistung und Gegenleistung. Das habe ich als Moderatorin auch noch einmal bei den Projektpräsentationen betont. Auf Bürgerseite gibt es diesbezüglich offenbar doch noch teilweise die naive

Auffassung, man müsse nur aufzählen, was alles fehlt und schon würden sich die Sponsoren anstellen, um das zu finanzieren.

## **V. Frauen – wünschen sich Mitwirkung und Wertschätzung**

Die weiblichen Bürger erweisen sich sowohl im Bild der Aufstellung als auch in der Zukunftskonferenz als hochgradig engagiert, konstruktiv und sensibel für Prozessdynamiken:

Auszüge von Hinweisen aus der OA:

*Bürger weiblich ((am Beginn der Aufstellung):* fühlen sich wohl, Blick Richtung *Projekt*: Interesse und Spannung, die *Hindernisse* gehören in Richtung *politische Spitze* und *Verwaltung*; bei Blick auf *Politik* und *Verwaltung* Druck im Kopf und kalte Hände, bei *Sponsor* verbessert sich der Zustand

*Projekt*: hat von Anfang an einen guten Kontakt zum *Bürger weiblich* gehabt, *Hindernisse* haben diesen Kontakt gestört

*Bürger weiblich* (im späteren Verlauf; berichten von starken Schmerzen im Rücken) : mir fehlt als Frau die Wertschätzung in der Verwaltung... (An dieser Stelle habe ich als Aufstellungsleiterin darauf hingewiesen, dass hier vermutlich noch etwas Anderes mitspielen dürfte –dieses „Andere“ wurde durch einen Sessel repräsentiert; durch diese Entmischung ging es den Bürgerinnen deutlich besser).

Über eine mangelnde Wertschätzung der Frauen dieser Stadt oder einzelner Frauen in der Vergangenheit seitens der Politik und/oder der Verwaltung haben wir keine „empirischen“ Informationen. Tatsache war, dass sich auf die erste Einladung zur Teilnahme an der ZKK, gemessen an demographischen Erfordernissen, zuwenig Frauen gemeldet hatten (- vielleicht lag das auch „nur“ daran, dass Frauen ihren Familien eine Abwesenheit für ein ganzes Wochenende weniger leicht zumuten als Männer). Auch aufgrund der Hinweise in der Aufstellung haben wir insistiert, sodass die weiblichen Bürger in der ZKK entsprechend repräsentiert waren.

Und das tat der Qualität der Konferenz allemal gut: Viele gescheite Beiträge, gerade an Stellen, wo es darum ging, sich nicht einlullen zu lassen („Nein, es ist nicht richtig, dass wir heute schon Nachhaltigkeit leben...“ – Nachhaltigkeit wurde nach dieser mutigen Intervention zum Metakriterium für die Auswahl der Ziele gemacht). Viel Engagement, viel Kreativität und ein gutes Gespür für Gruppenprozesse. Von einer mangelnden Wertschätzung hatten wir bis fast ganz zum Schluss nichts bemerken können. In der letzten Phase der ZKK, in der lt. methodischem Setting gemeinsame Ziele tatsächlich die Hürde der Einstimmigkeit nehmen müssen, kam es dann doch noch. Das von vielen Frauen und einigen Männern eingebrachte Ziel, eine Kinderbetreuung ab null Jahren möglich zu machen für die, die das unbedingt brauchen, scheiterte an drei Gegenstimmen – von drei Männern.

Kleiner Ausrutscher – Insgesamt schienen mir die Politiker beeindruckt von dem nicht wegzudenkenden Beitrag, den Frauen zu dieser ZKK geleistet hatten.



## **VI. Vision und Projekte – die beiden Zielaspekte der ZKK :**

### **Beide stark und attraktiv, - als Paar unschlagbar**

Die Vision zeigt sich in der OA als stark und attraktiv für alle Beteiligten. Sie will von sich aus immer in Kontakt mit dem operativen Teil, den Projekten, sein. Das haben wir als besonders positiven Hinweis daraufhin betrachtet, dass die Zukunftskonferenz nichts Abgehobenes wird, sondern sehr am Boden der Realität steht. Am stärksten ist die Wirkung, wenn die beiden Seite an Seite stehen. Dies Erfolgsdoppel hat sich durchaus auch in der ZKK und in der Phase danach gezeigt. Im ersten follow-up Meeting nach der Konferenz waren fast alle Teilnehmer der Konferenz (und weitere Interessierte) gekommen. Die sieben Projektteams lieferten höchst professionelle Präsentationen ab. Die OA zeigte uns auch, was potenziell schwächend wirkt: schlecht für die Vision ist, wenn es viel „Beschäftigung mit sich selbst“ gibt (z.B., auf der Ebene polit. Spitze – Verwaltung); außerdem, wenn der Blick für das Ganze durch zuviel „Herumtun im Detail“ verloren geht. Dies zu sehen, hat das Vorbereitungsteam sensibilisiert.

Aussagen dazu:

*Projekt* (am Beginn): geht es sehr gut, Blickkontakt mit Vision ist sehr gut, Projekt möchte nicht von der Vision wegschauen, Hindernisse sind nicht störend in der Blickachse

*Vision* (im späteren Verlauf): Was tut das Projekt bei der Verwaltung??

*Projekt*: fühlt sich derzeit überall wohl

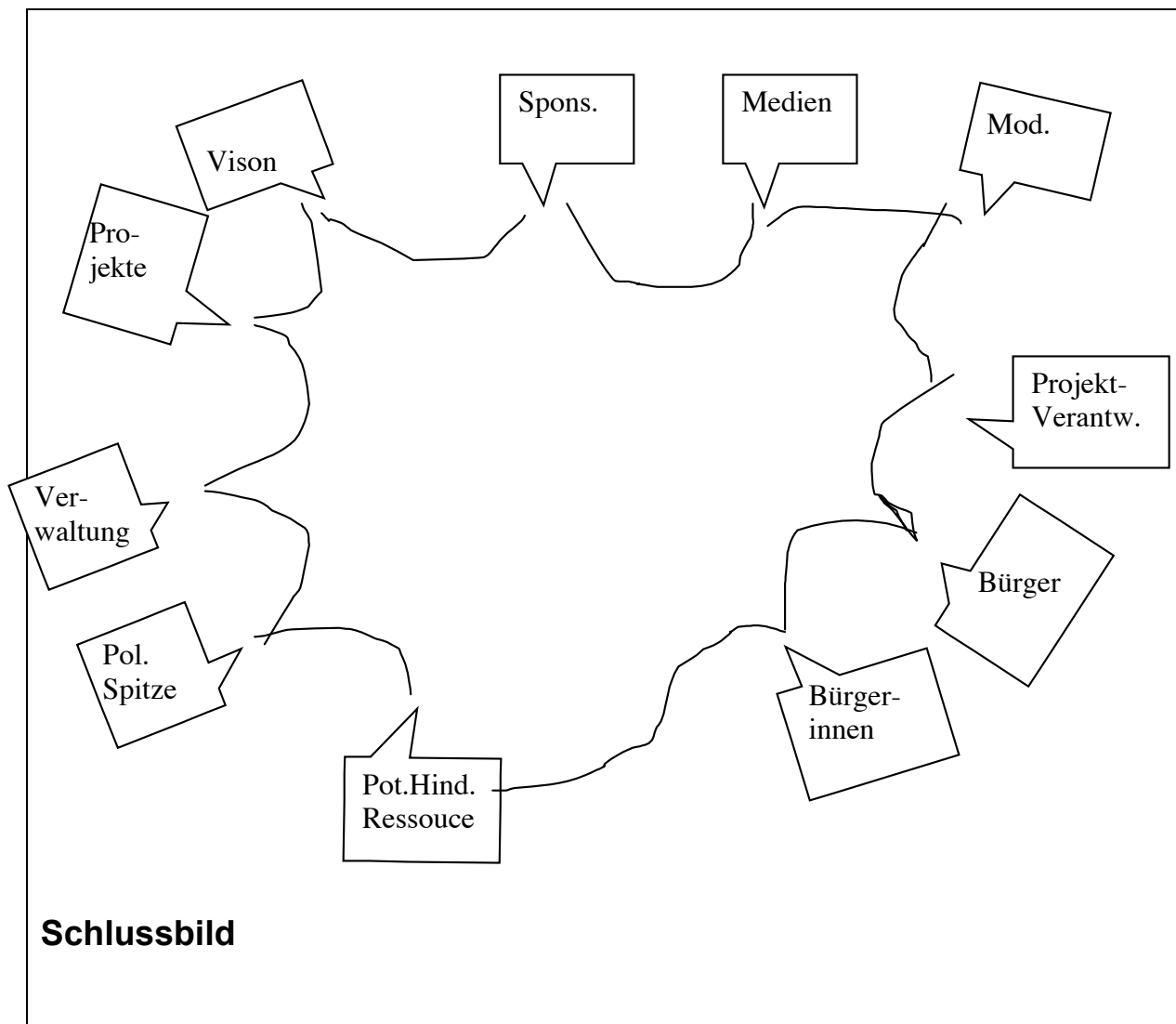
*Vision*: fühlt Widerstand und Trotz, ist beleidigt, weil Projekte von ihr weggegangen sind

*Projekt* holt *Vision* an seine Seite; *Vision* strahlt, ist wieder versöhnt

## **VII. Potenzielle Hindernisse – erkennen & anschauen & zu Ressourcen werden**

*Potenziellen Hindernisse* zu erkennen, war eine der Zielsetzungen der Organisationsaufstellung. Die Ausbeute war reich. Die wichtigsten davon, sind oben bereits besprochen worden. Tatsächlich hat sich auch in dieser OA bestätigt, dass solche zentrale Repräsentanzen häufig mehrfach überlagert, also multifaktoriell sind. Als „freie Elemente“ leisten sie uns Hinweise allererster Güte. Wir können als Aufsteller nie jedem Hinweis nachgehen. Wir bemühen uns, im Sinn des Anliegens, die wichtigsten herauszuarbeiten und zu den uns besonders wichtig erscheinenden die geeignete Prozessarbeit zu machen.

Als am Ende durch versuchsweise Anordnungen alle einen für sie und das Ganze guten Platz gefunden haben (Schlussbild), lasse ich die vormaligen *potenziellen Hindernisse* noch eine abschließende Runde machen, in der sie mit jedem teilnehmenden Element in einen präsenten Kontakt treten. Neben den interessanten und mittlerweile sehr ressourcenhaften Einzelhinweisen, lautet die allgemeine Hauptbotschaft: „Falls ich auftauche, dann schau mich an!“



Und wie war es mit den Hindernissen in der ZKK selbst?

An den ersten 2 der 2 1/2 Tage lief alles so glatt, dass man sich aus gruppensdynamischer Sicht schon auf das Schlimmste gefasst machen musste. Die methodisch "eingelplante" Krise wollte und wollte nicht kommen. Kurz vor Schluss kam sie doch noch. Im Ruckblick besehen scheint es mir fast so, dass es etwas gibt wie eine "Obergrenze des Glucks". Nach so viel Konstruktivitat, Teamfahigkeit, kreativen Ergussen usw. muss – vielleicht im Sinn des Ausgleichs ? oder des Hereinnehmens des Ausgeschlossenen? – auch wieder einmal handfest gestritten, geschimpft, zerredet werden.

Immerhin haben wir diese Kurve auch noch souveran gekriegt und die Konferenz war ein voller Erfolg.

Wenn wir den ganzen bisherigen Prozess anschauen, konnen wir sagen,

dass sich der Einsatz einer Organisationsaufstellung in der Vorbereitungsphase zu einer Zukunftskonferenz jedenfalls als sehr wirksam erwiesen hat.

Es ist geradezu ein best-practise-Beispiel für den sinnvollen Einsatz dieses Instruments,- nämlich im Rahmen einer Organisationsentwicklungsmaßnahme. Unsere Kunden und wir Berater konnten wertvolle Hinweise zu einem frühen Zeitpunkt generieren und diese dann bei der Regie des Kernstücks und in der Umsetzungsphase berücksichtigen und nutzen.

Offen bleibt für mich vor allem die momentan noch am wenigsten gelöste Frage:

Wie gelingt es, die Erlebnisse und Erkenntnisse aus der Aufstellung mental so zu "internalisieren", dass sie in den Turbulenzen des Organisationsalltags nicht ganz einfach wieder *vergessen* werden.

Mein Zugang geht mit jeder Erfahrung mehr in diese Richtung:  
Strukturierte Einbindung in die OE!