

## *Brigitte Sachs-Schaffer*

Systemdynamische Organisationsberaterin in Wien, Vorstandsmitglied bei infosyon (Internat. Verband der Organisationsaufsteller).

## *Ilse Gschwend*

Systemische Lehr-Therapeutin und Aufstellungs-Ausbildnerin zusammen mit Brigitte Sachs-Schaffer (FORMOSA). Sie lieferte Beiträge zu diesem Artikel.

## *Andreas Sachs*

Leiter von SooM, Analogien zwischen Sport und Management. Er lieferte Beiträge zu diesem Artikel.

*Erfolgs-Teams sind durchwegs*

*.... gut aufgestellt*

Erfolgreiche Teams fallen nicht vom Himmel – zu keiner Zeit und schon gar nicht in der „Flat World“ (Thomas L. Friedman) des 21. Jahrhunderts. Aber: Auch – oder gerade? – unter hochkomplexen Rahmenbedingungen folgt Teamerfolg wenigen, allem Anschein nach „natürlichen“ Grundgesetzen. Brigitte Sachs-Schaffer hat Teams unter die Lupe des systemischen Organisationsberaters genommen – mit der Spezialität der Systemaufstellung im Methodenkoffer. Geeignete Interventionen tauchen bei ihr als Ressourcenwissen aus dem System heraus auf.

## **1. Erfolgreiche Teams – systemisch betrachtet**

Als Einstieg der erkenntnistheoretische und praktische Rahmen, mit dem wir in die Arbeit mit Teams, in Folge dann auch in Aufstellungen mit Teams, hineinschauen und hineingehen. Welchen Unterschied macht es, ein Team systemisch zu betrachten gegenüber einer nicht-systemischen Betrachtungsweise? Und welche Hinweise gibt es unter systemischen Gesichtspunkten zum Thema Erfolg?

### **1.1. Das Thema der Systemabgrenzung.**

Wer gehört dazu? Wer ist relevante Umwelt? Davon ein klares Bild zu haben, ist weder selbstverständlich noch einfach. Denken Sie daran, wie variabel und schnell veränderlich die Arbeitsstrukturen in manchen Branchen heute sind, z.B. im Projektmanagement. Denken Sie an eine Fußballmannschaft: Zum Kader gehören durchschnittlich ca. 20 Spieler. Diese 20 gehören dazu, wenn es um Spieler-Agenden im Allgemeinen geht. In der konkreten Spielsi-

tuation gehören definitiv jeweils nur die konkreten 11 dazu, die gerade am Spielfeld sind. Es wäre ja absurd, wenn ein Mittelfeldspieler zu einem auf der Ersatzbank sitzenden Stürmer flanken würde. Ähnliche „Absurditäten“ passieren im Organisationsalltag sehr wohl, wenn z.B. die „Probleme mit Kollegen“ immer noch mit der früheren Führungskraft besprochen werden. In einer systemisch geführten Auftragsklärung werden wir bei derartigen Hinweisen hellhörig. In einer Systemaufstellung würden wir eine solche erwähnte, aber nicht offiziell dazugehörende Person mit aufstellen und deren Wirkung auf das System testen. Manchmal tauchen solche Phantom-Systemmitglieder erst in der Aufstellung selbst auf und häufig sind sie bedeutsam für die Dynamik. Umgekehrt werden manche eigentlich Dazugehörende „übersehen“. Diese holen wir dann wieder „herein“.

Ähnliches gilt für die **Identifizierung der relevanten Umwelten**. Ein in der Beratungs- und Führungspraxis weit verbreiteter Kunstfehler bei der Teamführung, bei Teamentwicklungen, Supervisionen etc. besteht darin, sich nur mit den Prozessen innerhalb des Teams zu beschäftigen. Dabei liegt die Wurzel von Imbalancen oft außerhalb: bei unklaren, mehrdeutigen Aufträgen aus der Geschäftsleitung, an übergeordneten strategischen Prioritäten, an machtpolitischen Einflüssen oder an grundsätzlichen strukturellen Ungereimtheiten. Letztere sind im Nonprofit-Bereich und in einigen – inzwischen seltenen - Inseln im Profitbereich anzutreffen. Ganze Abteilungen sind mit aktionistischen Themen beschäftigt, die vor allem den Sinn haben, die Abteilung in ihrer Existenz zu rechtfertigen.

Dazu kommt eine notwendige **Feindifferenzierung bezüglich der Art des Teams**. Teamgrenzen werden in der offiziellen Aufbauorganisation oft anders gesetzt, als sie in der Praxis wirksam werden: Man spricht vom Marketingteam, vom Verkaufsteam, vom Consultants-Team usw.. Man meint damit, dass eine bestimmte Anzahl von Personen in der eigenen Organisation zeitgleich ähnliche Inhalte ausführt – alle machen Marketing, Verkauf oder Consulting

- jedoch überwiegend gemeinsam mit ganz anderen Personen als denen, die im eigenen Team sind. Denken Sie an große Projekte zwischen Kunden und Lieferanten: Da arbeiten Projektmanager aus verschiedenen Organisationen oft monatelang sehr eng zusammen, teilen Freud und Leid, Frust und Erfolg, stehen zwangsläufig in enger sozialer Beziehung und sind somit das eigentliche Team. Die Kollegen im Organigramm sind relevante Umwelten. Dementsprechend unterschiedlich sind die Anforderungen: Ein Team, das wirklich miteinander arbeiten muss, erfordert sozusagen Advanced Team Skills, während das „Organigramm-Team“ eher so etwas wie eine soziale Basisstation darstellt. Hier werden die Erlebnisse „draußen“ verarbeitet, indem man erzählt, die Emotionen „los wird“, reflektiert, sich Unterstützung holt etc.. Die Anforderung geht in dem Fall vor allem in Richtung soziale Kompetenz, Empathie, kollegiales Lernen, Coaching und Begleitung durch die Führungskraft.

Das angemessene Ziehen von Systemgrenzen, das Identifizieren der relevanten Umwelten und der Vernetzungen des Teams in der Prozesskette gehört somit zur zentralen Basisarbeit aus systemischer Management- oder Beratungssicht. Es ergeben sich daraus oft grundsätzlich andere Erfolgsfaktoren (nicht: die Dinge richtig machen, sondern die richtigen Dinge machen!).

## 1.2. Das vertraute Thema

Aus systemischer Sicht wird auch das vertraute Thema, die **Ausrichtung, die Zielorientierung des Teams**, zum harten Brocken. Wenn wir das Konzept des Konstruktivismus ernst nehmen, kann es ein gemeinsames Ziel nur geben, wenn die individuellen Konstruktionen der Team-Mitglieder annähernd deckungsgleich sind. Als physikalische Kräfte gesehen hieße das, dass sich die Richtungsvektoren zumindest innerhalb eines Winkels von unter 180 Grad bewegen müssen.

Auch wenn es in hoch kompetitiven, insbesondere börsennotierten Unternehmen üblich ist, über harte Zahlenziele zu steuern und damit die inneren

Konstruktionen wenig Spielraum haben, bleibt immer noch die innere Bewertung dieses Zahlenziels. Während es der oder die eine als Herausforderung betrachten mag, Jahr für Jahr 20% Plus zu machen, treibt es eine/n andere/n – je nach Charakterstruktur und mentaler Landkarte – in den Burn-Out oder in die Resignation. In dem Punkt berühren wir auch die Frage der Zusammensetzung des Teams, zu der wir später kommen.

Aus systemischer Sicht haben wir uns weiters zu fragen: „WIE will das Team seine Ziele erreichen und umsetzen?“ Und damit wird unsere autopoietische Konstruktion (MATURANA/VARELA, 1984) wieder schlagend. Wie wir inzwischen aus der modernen Hirnforschung wissen, sind Werte, Lebensentwürfe, Denk-, Entscheidungs- und Handlungsmodelle das Ergebnis innerer Bewertungsprozesse (VGL. HÜTHER

unser Unverständnis für die Verständnislosigkeit.“ Verstanden?

Systemische Herangehensweise verpflichtet zum transparenten Abgleich der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Bilder, zur Herstellung einer annähernd gemeinsamen Wirklichkeit.

### 1.3. Das Thema Zusammenspiel des Teams

Nach Systemgrenzen und Ausrichtung beschäftigen wir uns nun ausführlich mit dem **Zusammenspiel des Teams**. Ich bediene mich zur Veranschaulichung der Überlegungen der Lieblingsmetapher von Fritz Simon (SIMON, 1999), dem Mannschaftssport Fußball bzw. anderer Analogien aus dem dafür prädestinierten Feld (Spitzen-)Sport.

In der Fußball-Metapher wird das Selbstorganisationsprinzip sozialer Systeme besonders gut und auf

*Gerade wenn Teams sich sehr aufgabenorientiert und „rational“ präsentieren, führen wir gern ein nicht definiertes Element in die Aufstellung ein. Ein Fragezeichen oder eine Position, z.B. mit dem Namen „Etwas, woran wir bisher (noch) nicht gedacht haben“. Eine solche Position brachte in einigen Support-Teams interessante Impulse.*

2005, 2006; BAUER, 2004, 2005), deren Grundlage die jeweils personenbezogene Sozialisation ist. Den äußeren Ausdruck findet dies z.B. im Führungsstil eines Teamleiters, im Klima, das in einer Gruppe herrscht, im Teamgeist, in den impliziten und expliziten Spielregeln. Eine in die Irre führende Situation tritt oft dann auf, wenn Berater die Aussage von Teammitgliedern unhinterfragt übernehmen: „Wir wissen ohnehin alle, was gemeint ist“ und fünf oder fünfzehn Köpfe mit unterschiedlichen Bildern in eben diesen nicken dazu. Waldefried Pechtl (PECHTL, 2002) kommentiert dies so: „Der größte gemeinsame Nenner für das gegenseitige Verstehen-Wollen ist

hohem Niveau erkennbar. Die 11 Spieler, jeweils 11 autonome, nicht berechenbare Systeme, sind erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die einzelnen Operationen zu einem sinnvollen, parallel und sequentiell abgestimmten Prozess in Richtung Tor zu gestalten. Nicht unwesentlich ist, neben der Bewältigung der internen Komplexität, dass das gegnerische System diese Prozesse qua Spielregel konterkariert und genau das gegenteilige Interesse hat. Also ein Extremfall von Überleben in einer feindlichen Umwelt über bestmögliche Anpassung.

Am Markt ist es im Grunde nicht anders, nur dass weniger Transparenz über das Verhalten der Mitbe-



werber besteht (was sich durch das world wide web relativiert, sodass sich der weltweite Markt einem riesengroßen Spielfeld annähert). Betrachtet man das Spielfeld von oben, sieht man ein sich ununterbrochen fine-tunendes netzartiges Gefüge: Ein Mittelfeldspieler zieht nach vorn, sofort oder schon vorher läuft zumindest ein Stürmer der eigenen Mannschaft vermeintlich sinnlos in einen leeren Raum, dorthin, wo – noch – kein Ball ist, während einzelne andere Spieler die aufgemachte Deckungslücke im Hinblick auf einen möglichen Konter ausgleichen. Die gegnerische Mannschaft ist mehr oder weniger spiegelverkehrt dazu in Bewegung.

Ein solches, besonders komplexes Spielsystem erfordert, um eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit zu konstituieren, folgende Qualitäten:

*Ja, es gibt deutliche Hinweise auf einen Zusammenhang von Erfolg und Beachtung systemischer Prinzipien und „Ordnungen“.*

#### 1. Klare Verantwortungsbereiche bei gleichzeitig hoher Rollenflexibilität:

Die Spieler bewegen sich in einem klaren, taktisch eingestellten Positionen-Netzwerk (im Gegensatz zum sich amöbenhaft über das Feld bewegenden Knäuel von Kindermannschaften). Gleichzeitig gilt die Priorität der sich bietenden Chance bzw. der Unheilverhinderung. Der Verteidiger mit Chance auf Torschuss wird nicht auf den offiziell zuständigen Stürmer warten. Ebenso rettet jeder eigene Spieler den Ball vor der Torlinie und sagt nicht freundlich „Der Kollege kommt gleich!“.

#### 2. Einfache, klare und schnelle Kommunikation

Und zwar in der für alle vertrauten Sprache, sei es verbal, nonverbal, in Team-Codes, jedenfalls in einer Form, die alle notwendigen Inhalte in knapper Form übermittelt.

#### 3. Kompetenzen und solides Handwerkszeug

Viele Teams arbeiten heute in High Performance Companies. Das heißt, dass in solchen Teams im Grunde alle gut sein müssen, dass sie sich auf Sicht keine wirkliche Kompetenz-Schwachstelle leisten können.

#### 4. Interdisziplinäre Zusammensetzung von komplementär-kompatiblen Charakteren

Für die Lösung komplexer Aufgaben zeigt es sich als vorteilhaft, das Wissen verschiedener Disziplinen zur Verfügung zu haben. Fügt man dieses intelligent zusammen, so entsteht nicht eine Summe, sondern – wenn man Glück hat - etwas emergentes Neues. Das gruppenspezifische Pendant zur fachlich interdisziplinären Inspiration ist die Mischung der Charaktere, eine fein dosierte Mixtur aus „Einzigartigkeiten“. Sie dürfen und sollen sogar in einem hohen Maß zueinander komplementär sein, müssen aber trotzdem kompatibel sein, was ihre intrinsische Motivation, ihre Werte und ihre Toleranzbandbreiten betrifft.

#### ■ **Hohe Vertrautheit**

Die Folge eines „Wir sind gut eingespielt“ besteht darin, dass immer besser vorausgeahnt werden kann, was der/die Anderen in einer konkreten (Spiel-)Situation wahrscheinlich tun werden. Das ermöglicht antizipatives Verhalten. In vielen Unternehmen wird dieser Erfolgsfaktor – Vertrautheit - schlichtweg ignoriert. Manager, Projektmitglieder etc. kommen und gehen, werden oft schon nach 1 -2 Jahren weiter auf die Karriere-Reise geschickt, sodass die Situation des aufeinander Eingespielt - Seins schon aus Zeitgründen kaum eintreten kann.

#### ■ **Vertrauen und Zutrauen**

Im Moment der Flanke in den leeren Raum vertraut der Mittelfeldspieler darauf, dass der Kollege schon unterwegs ist. Er traut ihm auch zu, dass er das Potenzial hat, seinen Traumpass in ein Tor zu verwandeln, andernfalls würde er es vielleicht im Alleingang versuchen.

## ■ Gemeinsamer Rhythmus und Spielfluss

Die Voraussetzung, dass in einem Team bei schwierigen Verhandlungen, bei großen Akquisitionen, bei Großgruppenveranstaltungen und anderem so etwas wie blindes Verstehen überhaupt möglich wird, besteht in einer hinreichend langen, gemeinsamen Geschichte, einem längeren Prozess der Koevolution bzw. Koontogenese, bei dem jeder für den anderen die Umwelt bildet (SIMON, 1999, 128).

Aus systemischer Sicht dürfen in solchen flow-ähnlichen Momenten (CSIKSZENTMIHALYI, 2000) alle oben angeführten Selbstorganisationsprinzipien in einer Art harmonischer Schwingung sein. Natürlich ist – um einer Idealisierung vorzubeugen – auch das spielerische oder unternehmerische Desaster ein Ergebnis von Selbstorganisation.

## 2. Die Systemaufstellung: Diagnose- und Optimierungsinstrument in Teams

Jedes Diagnoseinstrument hat seine Vorzüge und Grenzen. Der Vorzug der Systemaufstellung besteht im simultanen Erleben aller Ebenen in einer Bildsprache. Das Team, um das es geht, ist Spieler und Zuschauer zugleich. Die Aufstellung öffnet den Blick für das Ganze und schärft ihn für das Wesentliche. „Licht an, Vorhang auf“! Wie heißt das Stück, das dieses Team spielt? Wer führt Regie? Wer spielt mit? Spielen überhaupt alle das gleiche Stück? Wie sind die Rollen verteilt? Sind die Kunden/der Markt im Blick? Wo steht der Erfolg? Wird kraftvoll oder eher



*Systemaufstellung eines Fußballteams (Ausgangsbild): Einige Kernprobleme sind noch zu lösen*

kraftlos agiert? Und was unterscheidet erfolgreiche Teams in einer Aufstellung von weniger oder nicht erfolgreichen Teams?

In der Praxiserfahrung mit diesem Instrument hat sich bei mir schon seit einiger Zeit der Eindruck verdichtet, dass alle erfolgreichen Teams, die mir begegnet sind, tendenziell gut aufgestellt sind - wie man auch im Alltagsjargon sagt.

### 2.1. Das Forschungsprojekt

Um diesen Eindruck zu überprüfen, habe ich für diesen Artikel ein kleines Forschungsprojekt aufgesetzt: Ich habe innerhalb von zwei Tagen sieben Teams einer zusammengehörenden, als sehr erfolgreich geltenden Einheit eines meiner Kunden aufgestellt. Diese 7 Teamaufstellungen habe ich im Hinblick auf meine Hypothese analysiert. Der Kontext dieser Teams: Internationales IT-Unternehmen – Bereich Support – das für Mitteleuropa zuständige Global Support Center

(GSC) besteht aus 250 hoch qualifizierten MitarbeiterInnen, die in 14 fachlich diversifizierten Subteams (à 10-20 Mitgliedern) organisiert sind. Zum Teil sind die Mitglieder dieser Teams an verschiedenen Standorten in 4 Ländern stationiert (A, HU, D, SK), arbeiten also teilweise als virtuelle Teams. Die 14 Teamleiter und deren Chef sind seit einem Jahr in einer Teamentwicklungsmaßnahme, die ein Kollege, Peter Ettl, und ich begleiten. Der Chef dieser Truppe ist einer der „systemischsten“ Manager, die ich kenne: Ausrichtung über Ziele, Werte, emotionale Bindung und wenige verbindliche Strukturen, alles andere ist der Selbstorganisation in den Fachteams überlassen. Ich kannte 6 TeamleiterInnen, das 7. Team, das wir aufstellten, war das Führungskräfte-Team selbst.

## Die methodische Vorgangsweise

In allen Teams wurde einheitlich die gleiche methodische Vorgangsweise angewendet:

- Jeweils war das reale Team plus dessen LeiterIn anwesend (einzelne fehlende Teammitglieder wurden durch Sessel repräsentiert)
- Jeweils wurde zuerst auf Flipchart aufgeschrieben, wer zum Team gehört; welche Personen in welchen fachlichen Subteams bzw. Standorten zusammenarbeiten
- Die Fragestellung war für alle gleich: Wie ist unser Team im Hinblick auf Erfolg beim Kunden aufgestellt?
- Aufstellung in 2 Varianten: A. als Soziogramm (jede/r Einzelne stellt sich selbst in Bezug zu den Anderen auf), B. als Systemaufstellung mit Repräsentanten für die fachlichen Teilbereiche (A, B, C,...) oder Standorte (A, HU, D,...), Teamleitung sowie Außenbezug (Kunden oder die Aufgabe); ggf. weitere ergänzende Elemente aus dem Prozess heraus. (Aufbauend auf dem Grundkonzept der Systemischen Strukturaufstellung nach Varga v. Kibéd/Sparrer [Sparrer, 2006].) Aufgestellt wurde jeweils vom Teamleiter bzw. der Teamleiterin.
- Bei beiden Varianten, Soziogramm und Systemaufstellung, wurde jeweils die IST-Situation (1. Aufstellungsbild) aufgestellt und abgefragt;

danach wurde das System in die autopoietische Optimierung „freigelassen“.

## Die autopoietische Optimierung

Diese findet in der zweiten Prozessphase statt, nachdem das IST-Bild diagnostisch gesichert ist. Die Instruktion der Aufstellungsleitung dazu lautet: Gehen Sie bitte in eine vertiefte Körperwahrnehmung. Ab dem Startsignal, das ich gebe, folgen Sie bitte jedem inneren Bewegungsimpuls mit dem Ziel, dass Sie selbst einen guten Platz finden in Bezug zu den Anderen. Sie können auch ausprobieren. Machen Sie das solange, bis das System als Ganzes zur Ruhe kommt.

Wenn wir nun die Ergebnisse der Aufstellungen im Hinblick auf die Hypothese „Erfolgreiche Teams sind tendenziell gut aufgestellt“ analysieren, braucht es einen Bezugsrahmen. Dieser methodische Bezugsrahmen hat sich vor allem über die phänomenologische Wahrnehmung und Beobachtung herausgebildet. Der Kern oder die eigentliche erkenntnistheoretische Innovation sind die systemischen Ordnungsprinzipien. Es scheint sich dabei um eine Art von naturgesetzlichen Prinzipien zu handeln, die sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene wirken, unabhängig davon, ob uns dies bewusst oder unbewusst ist, ob wir sie akzeptieren oder nicht. – Es fragt ja auch der menschliche Organismus seinen Träger nicht, ob es ihm recht ist, wie das Nervensystem mit dem Hormonsystem zusammenspielt usw.

Meiner Ansicht nach ist der Hinweis auf die Existenz und Wirksamkeit von systemischen Ordnungsprinzipien der wahrscheinlich wertvollste Beitrag des systemisch-phänomenologischen Ansatzes für das Management. Die praktische Relevanz besteht darin, dass, je nach Organisationskultur, bestimmte Faktoren im Vordergrund stehen, z.B. jener der höheren Leistung oder Kompetenz, während andere, ebenso gültige Prinzipien, wie die zeitliche Reihenfolge, nicht beachtet werden. Et vice versa. Das gute Gesamtergebnis eines Teams (Leistung und soziale Kohäsion) sind das Produkt einer Feinabstimmung der Ordnungsprinzipien. Eine Übersicht der Prinzipien mit Fokus auf Organisationen ist in Abb. 1 dargestellt.

## ABB. 1: SYSTEMISCHE GRUNDPRINZIPIEN IN ORGANISATIONEN

Quellen: I. Boszormenyi-Nagy, B. Hellinger, weiterentwickelt u.a. von Varga v. Kibed/Sparrer (Überblick in Ganz im Gegenteil 2000, 185)

| Grundprinzipien für den Systemerhalt  | Sinn/Ausrichtung  | Repräsentierte Personen (Beispiele)  | Repräsentierte Elemente (Beispiele)  |
|---|---|--|--|
| <p><i>Zugehörigkeit</i></p>   | <p><i>Sicherung der Systemexistenz „jetzt und in der Zeit“</i></p> <p>(Die Auswahl des Systems/Subsystems orientiert sich am Auftrag/Anliegen des Kunden)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gründer</li> <li>■ Eigentümer (alte &amp; neue)</li> <li>■ Chefs</li> <li>■ Team-Leitung</li> <li>■ Team-Mitglieder</li> </ul> <p>Relevante Umwelten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunden (alte &amp; neue)</li> <li>■ Lieferanten</li> <li>■ Projektpartner</li> <li>■ Subventionsgeber</li> <li>■ Sponsoren</li> <li>■ ...</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele</li> <li>■ Visionen</li> <li>■ Aufgaben</li> <li>■ Werte</li> <li>■ Geld</li> <li>■ Sicherheit</li> <li>■ Markt</li> <li>■ ...</li> </ul>   |
| <p><i>Zeitliche Reihenfolge im System</i></p> <p><i>inverse zeitliche Reihenfolge</i></p> <p><i>zwischen Systemen</i></p> | <p><i>Wachstum und Fortpflanzung</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintritt der Person in Org. / Abteilung / Team</li> <li>■ Produkte</li> <li>■ Kaufende Firma</li> <li>■ gekaufte Firma</li> <li>■ für das Wachstum / den Fortbestand des Unternehmens gekündigte MA</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ alte und neue Chefs</li> <li>■ alte und neue MA</li> <li>■ alte und neue (Sub-)Teams</li> <li>■ neue Produkte</li> <li>■ Projektteams</li> <li>■ Mutter-/Tochterfirmen</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kooperationspartner</li> <li>■ Kunden</li> <li>■ Lieferanten</li> <li>■ ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapital</li> <li>■ Produkte</li> <li>■ Kernkompetenzen</li> <li>■ Ausgangspunkt</li> <li>■ Meilensteine</li> <li>■ Konstantes</li> <li>■ ...</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fusion</li> <li>■ Expansion</li> <li>■ Wertschöpfung</li> <li>■ Innovation</li> <li>■ Altes/Neues</li> <li>■ das zu Verabschiedende</li> <li>■ Wertschätzung</li> <li>■ Austausch</li> <li>■ ...</li> </ul> |
| <p><i>Vorrang d. höheren Einsatzes/Leistung für das Ganze</i></p>   | <p><i>Sicherung der Systemstabilität/</i></p> <p><i>Stärkung der Immunkraft für Krisenzeiten</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verantwortungsträger</li> <li>■ Leistungs-/Kompetenzträger</li> <li>■ neue MA mit neuen Kompetenzen</li> <li>■ aufgabenorientierte Teams (Verkauf, Marketing, Backoffice...)</li> <li>■ Geldgeber Kapitaleigner</li> <li>■ Trägerinstitutionen</li> <li>■ ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hierarchie (formell/informell)</li> <li>■ Leistungen</li> <li>■ Verantwortung</li> <li>■ Mutterkonzern</li> <li>■ Geld</li> <li>■ Aufgaben</li> <li>■ Belastung</li> <li>■ Zumutung</li> <li>■ Umwelt / Politik</li> <li>■ Trägerinstitutionen</li> <li>■ ...</li> </ul>  |
| <p><i>Individuelle Förderung von Systemmitgliedern</i></p>  | <p><i>Entwicklung von Kompetenz und Fähigkeiten</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zu fördernde MA (alt/neu)</li> <li>■ Mentoren</li> <li>■ Potenzialträger</li> <li>■ Familienmitglieder im U</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ neue Ziele und Aufgaben</li> <li>■ Fortbildung</li> <li>■ Ressourcen</li> <li>■ Investition in MA</li> <li>■ Gewinn für das U</li> <li>■ Auswirkungen</li> <li>■ Vereinbarung /Vertrag</li> <li>■ Bindungsanreiz</li> <li>■ ...</li> </ul>  |



## 2.2. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts

### 1. Das Thema Zugehörigkeit ist gerade bei Instabilität besonders wichtig.

Die Instabilität kommt in diesem Fall aus mehreren Ecken: Aus der Tatsache des schnellen Wachstums in Mittel- und Osteuropa (viele sind neu im Team); manche arbeiten als virtuelle Teams von verschiedenen Standorten aus zusammen; die Geschwindigkeit der Märkte erfordert immer wieder personelle Anpassungen. In fast allen Fällen wurde die Frage, „Wer gehört dazu?“, der Realität entsprechend korrekt beantwortet. In einem Fall zeigte sich in der Aufstellung eine relativ große räumliche Distanz von Mitarbeitern, deren Standort etwas abseits vom Hauptgeschehen liegt (Slowakei). Interessanterweise reichte es diesen Personen im Außenstützpunkt, wenn sie von den anderen ausreichend bemerkt wurden. Für eine räumliche Annäherung (in der Aufstellung) gab es kein Bedürfnis.

### 2. Thema Ausrichtung - Erfolgreiche Teams sind stark in Richtung Kunden / Aufgabe ausgerichtet

Ja, das konnte man doch in allen Fällen sehen: Solche High Performing Teams sind gut Richtung Kunden ausgerichtet. Niemals würde der Kunde an einer unwichtigen, abgewendeten Position aufgestellt werden. Meistens ist er für alle Beteiligten gut im Blick. Und in allen Fällen war der Kunde mit der Leistung dieser IT-Firma im Bereich Support sehr zufrieden. Wird ein Kunde von mehreren Support-Bereichen betreut, dann entsprechen die Distanzen der Nähe des Kontakts. Ich konnte den Schluss

ziehen: Diese Teams sind eindeutig und gut auf ihre wichtigste relevante Umwelt, den Kunden ausgerichtet. Auf kleine Beobachtungen, in denen Potenzial für Missverständnis bzw. Optimierung steckt, möchte ich kurz eingehen: In zwei Fällen standen Repräsentanten der eigenen Firma dem Kundensystem (fast) näher als dem eigenen Firmensystem. Dies ist bei besonders service- und kooperationsorientierten Firmen bzw. Personen nicht unlogisch. Trotzdem ist darauf zu achten, dass klar im Bewusstsein bleibt, welches das eigene Heimatsystem ist.

Ein anderes potenzielles Missverständnis liegt in der auch alltagssprachlichen Positionierung des Kunden „im Mittelpunkt“.

In der Aufstellung im Bild unten (Bild A) wurden die zwei verschiedenen Kundengruppen tatsächlich genau in der Mitte des Bildes (Rücken an Rücken) positioniert. Mindestens einem Teilbereich des Teams



*Bild A:  
Der Kunde steht „im Mittelpunkt“.*

und der Teamleitung war dadurch der Blick auf die anderen verstellt. Nach dem autopoietischen Umstellen sah das Bild so aus (Bild B). Jetzt stand der Kunde nicht mehr „im Mittelpunkt“ sondern „im Fokus“, und auch alle internen Teammitglieder konnten einander gut sehen.

Ein dritter kleiner Hinweis: Ich einem Fall zeigte der Kunde ein zunächst irritierendes Bedürfnis, dass der Teamleiter seines IT-Supporters neben ihm stehen solle, obwohl er mit ihm in der Realität so gut wie nichts zu tun hat. Praktischerweise kann man in Aufstellungen einen Repräsentanten ja nach seinen Motiven befragen. Der Kunden-Repräsentant sagte: „Es ist alles schon so komplex, dass von euch für jedes Problem ein anderer zuständig ist. Wenn´s bei uns brennt, brauche ich aber eine kompetente Ansprechperson greifbar.“ Aha! Über solche Hinweise kann man dann strukturell nachdenken.



*Bild B:  
Der Kunde steht „im Fokus“.*

### 3. Inverse zeitliche Reihenfolge bei der Etablierung junger Systeme

Äußerst praxisrelevant ist das systemische Prinzip der inversen zeitlichen Reihenfolge, wenn in Organisationen expandiert wird, zum Beispiel aktuell die vielen Gründungen von Tochtergesellschaften in Mittel- und Osteuropa. In der Teamaufstellung zeigte sich das so:

Einer der Teammanager leitet eine Gruppe von erfahrenen Supportern mit Standort Wien. Eine Powertruppe, die mit allen „Wässern gewaschen ist“. Daneben wurde in den letzten Jahren auch im Standort Budapest eine neue Gruppe von jungen IT-Betreuern aufgebaut. Beide Subteams haben wir, jeweils in Anwesenheit des Teammanagers aufgestellt. Die wichtigste Erkenntnis daraus: Das junge ungarische Subteam zeigte ein starkes Bedürfnis „etwas Eigenständiges“ zu sein. Der Manager hat mir später erzählt, dass die Ungarn in der Anfangsphase

lediglich Anhängsel des viel erfahreneren österreichischen Teams waren und er sich entschieden hat, die Teams eine Zeitlang getrennt zu führen – aus systemischer Sicht eine goldrichtige Entscheidung. Wenn sich ein neues System ausbilden soll, dann kehrt sich das Prinzip der zeitlichen Reihenfolge (das frühere System vor dem späteren) für eine Zeitlang um („invers“). Dann bekommt das junge System eine Zeitlang Raum, Ruhe und Ressourcen, um eigene stabile Systemgrenzen auszubilden. Eine allgegenwärtige Präsenz des etablierten Powerteams würde diese zarten Pflänzchen in dieser Phase schwächen und nicht stärken, wie man herkömmlicher Weise annehmen

würde. Sobald eine eigene Identität einigermaßen stabil ausgebildet ist, kann man beginnen, die Subteams zu vernetzen.

#### 4. Finetuning der Zusammenarbeit in komplexen Netzwerken

Diese Beobachtung im Rahmen aller Aufstellungen ist eigentlich mehr als bemerkenswert. Sie ist im Grunde der „Beweis“ für das allgemeine systemische Axiom, dass soziale Systeme alle Ressourcen in sich haben, die sie für ihre sinnvolle Anpassung und Erneuerung brauchen. Ich selbst und auch etliche AufstellungskollegInnen, - Siegfried Essen prägte den Begriff „autopoietisches Aufstellen“ – gehe immer mehr dazu über, das System selbst eine (für den Moment) gute „Lösung“ finden zu lassen. Diese Vorgangsweise bringt in kurzer Zeit erstaunlich gute und oft kreative Lösungen hervor. Analysiert man diese „**Lösungen aus eigener Kraft**“, so zeigen sich folgende Details:

- Sie stellen sich so auf, dass jeder jeden sehen kann (Beachtung, Zugehörigkeit).
- Die Subsysteme und verschiedenen relevanten Umwelten u/o Ausrichtungsfaktoren sind optisch klar unterscheidbar. Oft sind es Halb- oder Dreiteile: Das Team & Teamleitung; die Kunden; ggf. weitere (Eigentümer /strategische Ausrichtung / besondere Ressource etc.).
- Sie stellen sich funktional „richtig“ auf, d.h., entsprechend der offiziellen Hierarchie (siehe Punkt 5).
- Gilt es eine Reihenfolge zwischen Gleichrangigen zu finden, dann ist das autopoietische Ergebnis ein erstaunlich zutreffender Gesamtsaldo aus Verantwortung, Kompetenz, Einsatz und Dauer der Zugehörigkeit. Wie sich dieser Saldo ergibt, hängt vor allem von der Unternehmenskultur ab. D.h., in staatlichen Systemen ist die „Dauer der Zugehörigkeit“ der prioritäre Faktor; in machtorientierten Kulturen der Faktor „Verantwortung“ (Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz-/Gewinnbeitrag), in leistungsorientierten Kulturen sind es die Faktoren

„Kompetenz“ und „Einsatz“, die starkes Gewicht haben.

- Ebenso ganzheitlich löst der Selbstorganisationsprozess, wie man komplexe Zusammenarbeitsformen darstellen kann; man bräuchte oft einen vier- oder fünfdimensionalen Raum, um alle Ebenen abzubilden: Mehrere fachliche Bezugspunkte, die örtlich-räumliche Ebene, die persönliche Ebene oder den Innen- und Außenbezug.

So verwunderlich ist diese Fähigkeit aber auch wieder nicht. Ist doch auch zum Beispiel das biologische System „menschlicher Organismus“ in der Lage, hochkomplexe Prozesse simultan ablaufen zu lassen – den Großteil davon, ohne dass es uns bewusst ist – und auch noch zu einem „saldierte Ergebnis“ zu kommen.

#### 5. Die Leitung ist als besondere Funktion klar erkennbar, steht am Beginn der Reihe (rechts)

Dies beschreibt den Optimal(zu)stand der TeamleiterIn. Für manche junge Teamleiter mit einem sehr partizipativen Führungsverständnis oder solche, die aus demselben Team heraus Leiter wurden, ist ein solches „Hervorgehobensein“ unangenehm und widerspricht der inneren Haltung. Phänomenologisch zeigt sich jedoch immer wieder, dass es einem System Ruhe und Sicherheit gibt, wenn es eine klare Leitung gibt. Beharrt ein Repräsentant des Leiters oder der reale Leiter darauf, lieber in der Reihe der Mitarbeiter zu stehen, dann kann die/der erfahrene AufstellungsleiterIn mit einer kurzen, konzentrierten Prozessarbeit dem System von außen einen kleinen Tipp geben - systemisch gesprochen -, eine „nette Verstörung“ auslösen. Sehr oft wird die Botschaft sofort verstanden und angenommen. Das erkennt man an der Entspannung in der Körperhaltung und im Gesichtsausdruck.

#### 6. (Noch) nicht Beachtetes taucht auf

Gerade wenn Teams sich sehr aufgabenorientiert und „rational“ präsentieren, führen wir gern ein nicht definiertes Element in die Aufstellung ein. Ein



Fragezeichen oder eine Position, z.B. mit dem Namen „Etwas, woran wir bisher (noch) nicht gedacht haben“. Eine solche Position brachte in einigen Support-Teams interessante Impulse. Zum Beispiel, was einem „braven“ Team gut tun könnte – ein Schuss Lebendigkeit. Zum Beispiel den Hinweis, dass es neben der „Aufgabe“ auch noch etwas wie den „menschlichen Aspekt“ gibt. Das klingt sehr trivial und wird in besonders leistungsorientierten Kulturen oft mit Erstaunen quittiert. Man meint, dass das ohnehin selbstverständlich sei, kommt aber im ergebnisgetriebenen Alltag nicht dazu, es zu leben. Auf diese Weise

relativiert sich mancher vermutete Kulturkonflikt (z.B. Österreicher – Ungarn; kaufende – gekaufte Firma...). Die relevante verbindende Dimension ist die wertschätzende Akzeptanz von Mensch zu Mensch. Manchmal taucht auch, ohne dass man es explizit einführt, aus dem Hintergrund etwas auf: Ein potenzielles Hindernis oder eine besondere Ressource („...das könnte der H. sein...“). So eine Ressource nimmt man natürlich gern mit.

#### **7. (Positive) Energie und Beweglichkeit (geistig, emotional und körperlich) sind die Qualitäten, die alles Weitere möglich machen**

Die Stimmung in einem Team kann man auch in der Alltagssituation gut wahrnehmen. Beim konzentrierten (!) Aufstellen bekommt der energetische Aspekt noch eine Verdichtung. Spätestens ab dem Moment, in dem das erste Bild steht, wird die Grundgestimmtheit der Gruppe (vor allem körperlich) spürbar. Auch unbewusste Dynamiken spielen



*Ein reales Team bei der autopoietischen Suche nach Optimierung*

hinein. In den hier untersuchten sieben Teams waren naturgemäß energetische Unterschiede zu spüren. Das Spektrum ging von kraftvoll-konzentriert über spielerisch-lebhaft bis zu vorsichtig-brav. Natürlich sind dies alles subjektive Zuschreibungen, die von einzelnen Personen in den Feedbackrunden gemacht wurden. Wenn der Eindruck von mehreren geteilt wird, kann man damit aber eine ganz gute diagnostische Zusatzaussage treffen. Wenn ich sage, Zusatzaussage, dann ist das eigentlich eine Unterbewertung. Je länger ich mich mit dem Phänomen der Energie beschäftige, desto mehr erkenne ich sie als einen Schlüsselfaktor. Anders gesagt: Wenn man in einem System, z.B. einem Team, eine positive Grundenergie, zusammen mit geistig-emotional-körperlicher Beweglichkeit antrifft, dann sind dies bereits mit die wichtigsten Qualitäten, die alles Weitere möglich machen (Problemlösungsfähigkeit, Entwicklung, Leistung usw.). In meinem kleinen Forschungssetting war dies besonders



deutlich beim Führungsteam zu sehen: Aufgrund des ersten Bildes und der Äußerungen der Repräsentanten könnte man zu dem Eindruck kommen, dieses Team sei, nach unseren systemischen Ordnungskriterien „nicht so toll aufgestellt“. Tatsächlich hat es aber im Lauf der Prozessarbeit hohe Beweglichkeit, analytische Fähigkeiten und Problemlösungs-Kompetenz gezeigt. Der Verlauf war also komplizierter als gedacht und vielleicht war der oder die eine enttäuscht, weil das möglicherweise antizipierte Selbstbild vom coolen Erfolgsteam so nicht dastand. Tatsächlich hatte dieses Team aber einige wesentliche Hinweise gefunden, welche die wirklichen Kernfaktoren sind und was man sich in der nächsten iterativen Reflexionsschleife aktuell anschauen sollte.

Unter derart schnell veränderlichen und immer noch komplexer werdenden Rahmenbedingungen kann es gar nicht um einen finalen Lösungs-Zustand gehen. Das wäre schon konzeptionell viel zu statisch für das Umfeld. Vielmehr geht es um verfügbare und bewusst eingesetzte spezifische Change-Fähigkeiten zur laufenden Anpassung, Ausbalancierung und Weiterentwicklung des Systems. D.h., das System kommt zu neuen Wirklichkeitskonstruktionen, die besser als die vorherigen zu den Rahmenbedingungen passen und die die Mitglieder tendenziell stärken und nicht schwächen. Das heißt, das Team wird damit wahrscheinlich erfolgreicher sein.

### 3. Fazit & Ausblick

Nach all dem oben Gesagten würde ich zusammenfassend sagen:

Ja, es gibt deutliche Hinweise auf einen Zusammenhang von Erfolg und Beachtung systemischer Prinzipien und „Ordnungen“.

Dies wurde auch durch einen Gegencheck mit der jeweiligen Teamperformance in harten Zahlen tendenziell bestätigt. Ja, man kann dies mit dem Instrument der Systemaufstellung in besonders transparenter und wirksamer Weise erlebbar machen. Allerdings nicht im statischen Sinn eines Zustands, sondern in

einem dynamischen Sinn von Entwicklungsfähigkeit.

Ich wage abschließend eine Prognose für die nächsten 3-5 Jahre. Bis dahin wird die Systemaufstellung im qualifizierten, aber lockeren Zusammenspiel mit anderen Teammethoden, zu einem Standardwerkzeug der Teamentwicklung geworden sein wird.

### 4. Die Anwendbarkeit von Aufstellungen im Büroalltag

Wenn ich als Organisationsberaterin mit Teams arbeite, kann ich gar nicht anders, als wahrzunehmen, in welcher Art sie den Raum betreten, wie und wo sie sich (nicht) hinsetzen, sich nach der Pause gleich oder anders platzieren, wer mit wem Zwischengespräche führt, wer abseits steht, wer wann wie viel spricht und wer nicht, wessen Beiträge „Raum bekommen“ und welche ignoriert werden. Das ist sozusagen die Raumsprache des Alltags.

Und selbstverständlich ist es nicht gleichgültig, wie in einer Firma die Büros der einzelnen Abteilungen platziert sind bzw. in welcher räumlichen Anordnung sich Kollegen ein Büro teilen. Kommunikative „Räume“ sind z.B. Verteilerlisten, Pausenrituale, „Wasserloch-“ Kommunikation u.a.. Wem das noch nicht genügt, der begeben sich auf die Golf- und Tennisplätze, die In-Style-Restaurants und Herrentoiletten, und behaupten dann noch immer, dass die wichtigen Dinge nicht in entsprechenden, oft informellen Räumen und Rahmen passieren.

Der genaue Beobachter wird reich belohnt. Eine unendliche Anzahl von Informationen ist in all diesen Mikrosituationen enthalten – lauter räumliche (oder auch sprachliche) Miniatur-Aufstellungen des Alltags. Und das, ohne dass auch nur ein einziger Repräsentant aufgestellt, geschweige denn befragt würde.

Viele der großen Therapeuten – einzigartig Milton Erickson – bedienten sich sehr bewusst dieser ergiebigen Informationsquelle.

Diese Betrachtungsweise hat Ilse Gschwend und mich auf die Idee dieser unten stehenden Matrix

gebracht. Ihre Achsen markieren das *Alltägliche* versus dem *Gestalteten* (z.B. Seminarsetting) auf der Y-Achse, das *persönlich (assoziativ) Erlebte* versus dem

*über Repräsentanten (dissoziativ) Erlebte*, bei der man selbst in einer außerhalb befindlichen Beobachterposition ist.

## ABB. 2: DIE RAUMSPRACHEN



Mit dieser Matrix ergibt sich eine diagnostische und Interventionsplattform, sei es für den externen Berater oder für Organisationsinterne:

## 1. Alltäglich-persönlich:

Wie bereits oben besprochen; in diesem Quadranten kann man beobachten und über die Mitteilung der Beobachtung intervenieren.

*Das angemessene Ziehen von Systemgrenzen, das Identifizieren der relevanten Umwelten und der Vernetzungen des Teams in der Prozesskette gehört somit zur zentralen Basisarbeit aus systemischer Management- oder Beratungssicht.*

## 2. Gestaltet-persönlich:

Zu nennen sind alle *soziometrischen Verfahren* aus der Schule des Psychodramas nach *Moreno*, zum Beispiel das *Soziogramm*, die *Skulptur* u.a.. Aus unserer Sicht sind dies zweifellos Formen von räumlicher „Aufstellung“, die besonders gut mit dem real anwesenden Team, auch bei Großgruppenveranstaltungen gemacht werden können. Eine andere Form des assoziativ-gestalteten Arbeitens ist eine Übung, die offenbar verschiedenen Systemaufstellern unabhängig voneinander eingefallen ist: eine ganz spielerische Form, wie anwesende Teammitglieder die Wirkung unterschiedlicher *systemischer Ordnungen* erleben können, z.B. die Ordnung der zeitlichen Reihenfolge betreffend. Die Instruktion lautet: „Setzt euch doch bitte einmal in der Reihenfolge hin, wie lang jeder Einzelne von euch im Unternehmen /in diesem Team ist“. Verstärkend kann der Satz zum links Nächstsit-

zenden gesagt werden: „Ich war vor dir da“. Oder jemand sagt (nach rechts gewandt): „Du warst vor mir da und ...(nach links gewandt)...ich war vor dir da“ usw.. Dieselbe Übung kann man mit anderen Ordnungskriterien machen, wie Größe des Verantwortungsbereichs (Meßgröße festlegen, z.B. Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz, Ergebnisbeitrag). Es kann sich um für diese Gruppe im Alltag relevante Krite-

rien handeln, aber auch um Ungewöhnliches oder Selbstverständliches (z.B. Körpergröße). Der Sinn ist das körperliche Erleben von Unterschieden der jeweiligen Position im Kontext der Gruppe.

## 3. Repräsentiert/gestaltet:

Dies ist der Bereich der Systemaufstellung im engeren Sinn. In einfacher Form wird mit Symbolen und Figuren gearbeitet (Modell Systembrett). In der klassischen, puristischen Form stehen fremde Personen als Repräsentanten für die realen Teammitglieder bzw. für Strukturelemente. Die Repräsentanten haben keine oder nur wenig übermittelte Information zum System und sind bekanntermaßen in der Lage, das repräsentierte System mit all seinen Dynamiken abzubilden. Bei stark personenbetonten Fragestellungen ist diese Form immer noch der „Königsweg“. Aus der praktischen Realität von Organisationen he-

*Die Voraussetzung, dass in einem Team bei schwierigen Verhandlungen, bei großen Akquisitionen, bei Großgruppenveranstaltungen und anderem so etwas wie blindes Verstehen überhaupt möglich wird, besteht in einer hinreichend langen, gemeinsame Geschichte, einem längeren Prozess der Koevolution bzw. Koontogenese, bei dem jeder für den anderen die Umwelt bildet*

raus, nämlich dass man die Ergebnisse zeitnah und ohne großen Aufwand braucht, wurden Aufstellungs-Formen entwickelt, die man mit dem anwesenden Team machen kann. Weitgehend problemlos ist dies, wenn es um Strukturelemente geht (der Markt, Zielgruppe 1-3, der Erfolg, die Geschäftsleitung...). Aus unserer Erfahrung ist es für manche Zielsetzungen sogar vorteilhaft, mit den realen Systemmitgliedern zu arbeiten. Das gemeinsame Erleben, das Herstellen einer gemeinsamen Wirklichkeit, das „Hineintreten“ in ganz andere Rollen hat ausgesprochenen Erlebnis-Charakter - etwas, das man nicht mehr vergisst. Das von der Hirnforschung ja eindeutig als wirkungsintensiver bewertete emotionale Erleben ist dann eine wunderbare Basis für den Transfer. Mit etwas Abstand werden die Erkenntnisse der Aufstellung mit dem bestehenden Wissensstand (den bestehenden Wirklichkeitsbeschreibungen), den sonst in diesem Kontext üblichen Instrumenten abgeglichen, analysiert und in konkrete Transferschritte übersetzt.

#### 4. Alltäglich/repräsentiert:

Bleibt noch der 4. Quadrant, der etwas Nachdenken erfordert, um ihn in seiner Qualität zu verstehen. Es geht um Dinge des Alltags, die in bewusster oder unbewusster Weise „stellvertretend“ erledigt werden. Beispiel auf der faktischen Ebene ist die Vertretung nach außen (Repräsentation im alltagssprachlichen Sinn), z.B. der Pressesprecher, der Geschäftsführer vertritt ein Unternehmen nach außen. Auf der psychologischen Ebene finden sich hier uns so vertraute Dynamiken wie *verlagerte Konflikte*, „*Stellvertreterkriege*“ oder auch das unbewusste neurotische Ausagieren von intrapsychischen Konflikten. Der bekannte Sozialforscher Stavros Mentzos (1988) sagt dazu treffend, dass einer der Hauptnutzen von Organisationen der sei, „dass sie eine Bühne zum Ausagieren intra- und interpersoneller neurotischer Abwehrformationen abgeben“. Diesen „Nebennutzen“ muss man im Auge haben, wenn man als Führungskraft oder Berater mit hartnäckigen Teamkonflikten konfrontiert ist. Solange ein möglicher verdeckter Gewinn größer ist als das Leid, wird der Problemlöser als Störfaktor bekämpft werden. ■

## SERVICE

### Literatur

Assländer, F, Grün, A. (2006): **Spirituell führen – mit Benedikt und der Bibel**, Münsterschwarzach: 2006.

Bachler, G., (2003): **Spitzenleistung – Grenzerfahrungen und Erfolgsprinzipien beim Managen und Extrembergsteigen**. Bielefeld: 2003.

Bauer, J., (2004): **Das Gedächtnis des Körpers**. München: 2004.  
Csikszentmihalyi, M., Jackson, S. (2000): **Flow im Sport**. München: 2000.

Csikszentmihalyi, M., (2003): **Flow im Beruf**. Stuttgart: 2003.

Friedman, Th.L. (2005): **The World Is Flat**. New York: 2005.

Hüther, G. (2000): **Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn**. Göttingen: 2000.

Kauffeld, S. (2001): **Teamdiagnose**. Göttingen: 2001.

Kruse, P. (2004): **next practise. Erfolgreiches Management von Instabilität**, Offenbach: 2004.

Linz, L. (2004): **Erfolgreiches Teamcoaching**. Aachen: 2004.

Maturana, H., Varela, F. (1984): **Der Baum der Erkenntnis**. München: 1984.

Pechtl, W. (1989): **Zwischen Organismus und Organisation**. Ried: 1989.

Schlötter, P., (2005): **Vertraute Sprache und ihre Entdeckung**. Heidelberg: 2005.

Sparrer, I. (2006): **Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis**. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Simon, F.B. (1999): **Die Kunst, nicht zu lernen**. Heidelberg: Carl-Auer

Varga v. Kibed, M. /Sparrer, I. (2000): **Ganz im Gegenteil**. Heidelberg, Carl Auer

### Weiterführende Homepages

- Informationsplattform und Liste zertifizierter OrganisationsaufstellerInnen: [www.infosyon.com](http://www.infosyon.com)
- [www.forum-systemaufstellungen.at](http://www.forum-systemaufstellungen.at)
- Fortbildung Organisationsaufstellung: FORMOSA (Gschwend / Sachs-Schaffer): [www.ilse.gschwend.at](http://www.ilse.gschwend.at), [www.noa.or.at](http://www.noa.or.at)
- Analogien im Spitzensport – Management: [www.soom.energise.at](http://www.soom.energise.at)
- [www.syst-strukturaufstellungen.de](http://www.syst-strukturaufstellungen.de)

**E-Mail** [sachs-schaffer@noa.or.at](mailto:sachs-schaffer@noa.or.at)