

ONLINE-SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Repräsentanzen im virtuellen Raum



Foto: Eskemar / iStock

Jedes Thema, das in einer Systemaufstellung bearbeitet werden kann, eignet sich grundsätzlich auch für eine Online-Aufstellung – mit der Ausnahme von emotional sehr aufwühlenden Anliegen.

Waren Systemaufstellungen bislang an die Präsenz im physischen Raum gebunden, werden sie mittlerweile auch online angeboten. Als virtuelles Format bieten sie sogar einige Vorteile. Um die zu nutzen, braucht man neben Erfahrungen mit Präsenzaufstellungen aber auch Kenntnisse über den Technikeinsatz und die besonderen Herausforderungen bei Online-Systemaufstellungen.

Systemaufstellungen gewinnen zunehmend auch im beruflichen Kontext an Bedeutung: Sie ermöglichen mit geringem Zeiteinsatz neue Perspektiven auf komplexe Phänomene, anspruchsvolle Herausforderungen und hartnäckige Probleme. Unternehmer und Führungskräfte gewinnen durch sie neue Erkenntnisse und oft unerwartete Handlungsoptionen und werden in die Lage versetzt, systemisch informiert Entscheidungen zu treffen. Waren Aufstellungen bislang in der Regel an die Präsenz der auftraggebenden, repräsentierenden und leitenden Personen im gleichen physischen Raum gebunden,

werden sie mittlerweile auch online angeboten. Dabei zeigen sich neue Potenziale der Methode.

Vorteile von Online-Aufstellungen

Jedes Thema, das in einer Systemaufstellung bearbeitet werden kann, kann grundsätzlich auch online

betrachtet werden. Tatsächlich bietet das virtuelle Format sogar einige Vorteile gegenüber dem klassischen Präsenzsetting:

- ▶ Online-Aufstellungen können mit Einzelpersonen oder Teams durchgeführt werden, die sich an unterschiedlichen Orten und Zeitzonen befinden. Gerade für große Unternehmen ist das von großem Vorteil.
- ▶ Anliegengeber und Zuschauer der virtuellen Aufstellungen befinden sich im geschützten (privaten) Bereich und können dem Geschehen entspannter oder auch emotionaler folgen, weil sie nicht öffentlich in einer Gruppe exponiert sind.
- ▶ Der Pool an verfügbaren Repräsentanten vergrößert sich enorm, weil sie nicht anreisen müssen.
- ▶ Eine Online-Aufstellung kann gänzlich anonym erfolgen: Der Auftraggeber kann auf Wunsch als stiller Beobachter ohne Ton- und Bildübertragung an der Aufstellung teilnehmen.
- ▶ Online-Aufstellungen ähneln einer animierten Powerpoint-Präsentation. Das vertraute Muster kann Menschen helfen, die noch keine Aufstellungen im Raum mitgemacht haben, diese neue Art der Erkenntnisgewinnung zu akzeptieren. Das funktioniert umso besser, je professioneller das geteilte Dokument gestaltet ist.
- ▶ Sie sind sehr ressourcenschonend, insbesondere in puncto Zeit und Geld: Reisezeiten und -kosten entfallen komplett, ebenso wie Raumkosten.

- ▶ Anders als Präsenzaufstellungen sind Online-Aufstellungen sehr kurzfristig realisierbar – in der Regel innerhalb weniger Tage, im Notfall sogar von einem auf den anderen Tag.
- ▶ Online-Aufstellungen produzieren Bilder, die sofort gespeichert werden können. In Nachbesprechungen können alle Beteiligten mit den gemeinsamen Bildern arbeiten.
- ▶ Online-Aufstellungen können als Video in guter Qualität aufgenommen werden. Auf diese Weise kann der Auftraggeber langfristig auf die Dokumentation seiner Aufstellung zurückgreifen.

Wann virtuelle Aufstellungen nicht geeignet sind

Auch wenn sich Online-Aufstellungen prinzipiell für alle Themen eignen, gibt es dennoch ein paar Faktoren, die sie deutlich erschweren oder gar unmöglich machen. So ist eine gewisse Affinität zum Einsatz technischer Hilfsmittel aufseiten des Kunden eine Grundvoraussetzung. Technikaverse Auftraggeber lassen sich nachvollziehbarerweise nur schwer auf diese Art von Aufstellung ein.

Online-Aufstellungen werden auch dann schwierig, wenn die Aufstellungsleitung die Reaktionen der Stellvertreter, der Anliegegeber und der Zuschauenden nicht komplett überblicken und direkt auf diese reagieren kann. Es bedarf großer Erfahrung, um mit bis dahin einander unbekanntem Anliegegebern,

Stellvertretern und Zuschauenden im Online-Umfeld ein fruchtbares Setting zu gestalten.

Nicht geeignet sind virtuelle Aufstellungen, wenn das Thema und das Ergebnis für die Anliegegeber emotional besonders aufwühlend sein könnten, wie in Konfliktsituationen oder bei sehr leidvollen Anliegen. Der emotional aufgewühlte Kunde könnte sich dann dem weiteren Beratungsgespräch entziehen, indem er die Verbindung einfach abschaltet.

Die technischen Voraussetzungen

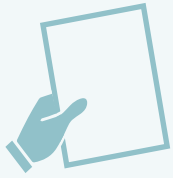
Bei einer klassischen Präsenzaufstellung versammeln sich die Teilnehmenden in einem physischen Raum. Eine Person bringt eine Frage oder einen Erkenntniswunsch mit, die Aufstellungsleitung übersetzt diese in ein Aufstellungsformat mit verschiedenen Elementen (Personen, Orte, Werte etc.). Die Anwesenden stellen sich zur Verfügung, um diese zum Sprechen zu bringen. Sie lassen sich zu diesem Zweck auf die repräsentierende Wahrnehmung ein

und drücken aus, was sie in dem Moment wahrnehmen. Doch: Wie können Menschen zeitgleich in einem virtuellen Raum sichtbar aufeinander reagieren, um Systeme abzubilden? Dafür braucht es eine Konferenz-Software in Kombination mit einem Shared Document.

Damit sich alle Beteiligten gegenseitig wahrnehmen können, empfiehlt es sich, eine Konferenz-Software zu verwenden, bei der alle zeitgleich mit Bild zu sehen sind, z.B. Zoom oder

Unterschiede zu Präsenzaufstellungen

- » Visualisierung des Systems erfolgt mithilfe von repräsentierenden Icons oder Avataren
- » Wahrnehmung der Repräsentanten wird in erster Linie per sprachlichem Ausdruck übermittelt
- » Visueller Eindruck des repräsentierten Elements auf der Fläche erfolgt parallel (und dennoch getrennt) vom akustischen Eindruck, der durch die Beschreibungen, Metaphern etc. des Repräsentanten übermittelt wird
- » Aufstellung erfolgt in unterschiedlichen Räumen (z.B. Bild per Google Doc, Sprache per Konferenz-Software)
- » (Visuelle) Konzentration der Repräsentanten liegt während der Aufstellung auf dem Gesamtsystem, das die gesamte Zeit einsehbar ist
- » Metaperspektive auf die Organisation steht allen Betrachtern zu jeder Zeit während der Aufstellung zur Verfügung
- » Auftraggeber kann anonym teilnehmen
- » Personen, die nicht unmittelbar an der Aufstellung beteiligt sind, können stille, unsichtbare Beobachter sein



HANDOUT

Tipps für erfolgreiche Online-Aufstellungen

Prinzipiell lassen sich alle Themen, die in einer klassischen Präsenzaufstellung bearbeitet werden können, auch im virtuellen Raum betrachten. Doch damit das gelingt, müssen einige Faktoren beachtet werden. Die wichtigsten Tipps für gelungene Online-Aufstellungen:

Vorbereitung

- ▶ Zehn bis zwölf Personen sind eine tragfähige, überschaubare Gruppengröße für eine Online-Aufstellung. Die Zahl der Teilnehmenden sollte sich idealerweise an der Anzahl der benötigten Repräsentanten orientieren. Zwei bis drei zusätzliche Personen, die Erfahrung mit Aufstellungen haben und den Prozess von außen beobachten, können insbesondere in den co-kreativen Auswertungsrunden wertvolle Anreicherungen für die Perspektive des Kunden liefern.
- ▶ Wenn Sie auf Nummer sicher gehen wollen, laden Sie Stellvertreter ein, die speziell mit Online-Aufstellungen bereits vertraut sind und eine intensive repräsentierende Wahrnehmung haben.
- ▶ Bereiten Sie mehrere Aufstellungsfelder in einem

Master Document vor, damit sich die Icons, Symbole und Flächen bei spontanen Aufstellungen oder unter Zeitdruck zügig einsetzen lassen.

Technik



- ▶ Falls Sie mit einer großen Gruppe arbeiten, können alle Teilnehmenden, die nicht direkt an der Aufstellung mitwirken, ihre Kamera währenddessen ausschalten und damit in den Hintergrund treten. Nur die Repräsentierenden sind dann auf dem Bildschirm zu sehen und zu hören.

- ▶ Bei einer verdeckten Aufstellung können Sie die Repräsentanten in Breakout-Räume schicken, während Sie mit den Anliegegebern das geplante Format besprechen.
- ▶ Schaffen Sie einen separaten dritten Kommunikationskanal (Telefon, Mail, WhatsApp), um mit den Beteiligten in Kontakt treten zu können, falls die Internetverbindung ausfällt.

Dokumentation

- ▶ Machen Sie regelmäßig Screenshots (z.B. Startbild, geänderter Kontext, Schlussbild), oder beauftragen Sie eine zuschauende Person damit.
- ▶ Zeichnen Sie mit der Zustimmung aller Beteiligten die Aufstellung entweder über die Konferenz-Software selbst auf oder über eine separate Software, die den Bildschirm abfilmt.

Microsoft Teams. Das ist besonders für ein schnelles und stabiles Gruppgefühl wichtig. Im Zweiersetting eines Coachings leistet das so gut wie jede Konferenz-Software. Wer aber in Gruppen mit mehr als vier Personen arbeitet, sollte genau darauf achten, wie viele Kamerabilder zugleich abgebildet werden. Zoom z.B. zeigt bis zu 49 Teilnehmende gleichzeitig (dann natürlich entsprechend klein).

Für die Aufstellung selbst eignet sich ein Shared Document, auf das alle Repräsentierenden parallel zugreifen können, um Figuren oder Icons mithilfe der Maus zu bewegen. Diese Bewegung können alle Teilnehmenden zeitgleich beobachten. Es gibt verschiedene Anbieter von Shared Documents wie Google Docs (docs.google.com), Miro (miro.com) oder Mural (mural.co), die unterschiedliche Formate ermöglichen. Die Umsetzung ist simpel: Die Aufstellungsleitung legt ein solches Dokument an und schickt allen Beteiligten per Mail oder Chat den Link zu dem Dokument.

Da die Konferenz-Software und das Shared Document zwei unterschiedliche Programme sind, müssen die Beteiligten entweder ihren Computerbildschirm aufteilen, um beide gleichzeitig zu sehen. Alternativ können sie auch zwei Monitore bzw. zwei Endgeräte verwenden, z.B. PC und Tablet. Eine weitere wichtige technische Voraussetzung ist eine stabile Internetverbindung. Aufstellungen werden gestört, wenn der Ton abgehackt übermittelt wird oder Repräsentierende verschwinden, weil

die Leitung unterbrochen wurde.

Aufzeichnungen erleichtern die Auswertung

Insbesondere bei Organisationsaufstellungen ist das Nachgespräch eine äußerst wichtige Erkenntnisquelle: Was haben die Anliegende gesehen? Welche Interpretationen bieten sie an? Mit welchen Vermutungen kann die Aufstellungsleitung den Erkenntnisprozess fördern? Welche neuen Handlungsweisen können diskutiert werden? Online-Aufstellungen dienen in diesem Zusammenhang als eine Art „bildgebendes Verfahren“: Mittels diverser Screenshots, die die verschiedenen Phasen des Aufstellungsprozesses abbilden, entsteht eine Dokumentation. Diese bildet die wesentliche Grundlage für das Nachgespräch.

Ein großer Vorteil von virtuellen Aufstellungen: Die Diskussion erfolgt anhand von Bildern, die nicht rekonstruiert werden müssen oder von den Beteiligten unterschiedlich erinnert werden. Sehr praktisch ist auch, dass es die meisten Konferenz-Tools erlauben, das Gespräch – nach

Zustimmung aller Beteiligten – aufzuzeichnen und die Datei dem Anliegende für die erneute Betrachtung und weitere Auswertungen zu übermitteln.

Wir empfehlen sehr, dem Nachgespräch ausreichend Zeit zu geben und es systematisch durchzuführen. Schließlich geht es darum, die Ernte der Online-Aufstellung einzufahren. Erfahrungsgemäß nimmt dieses Gespräch zwischen 60 und 90 Minuten in Anspruch. Dabei gilt es, nicht vorschnell Deutungen abzugeben oder etwa die auftauchenden Irritationen wegzudefinieren. Es lohnt sich, zunächst zu beschreiben, was die Elemente zum Ausdruck gebracht und wie sie sich bewegt haben. Ebenso ertragreich zeigt sich, erst auf den ganzen

AUSBILDUNGEN RUND UM SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Voraussetzung für die Arbeit mit Online-Aufstellungen ist eine solide Ausbildung zur Aufstellungsleitung sowie praktische Erfahrungen mit der Leitung von Präsenzaufstellungen. In Deutschland zertifizieren zwei Verbände Fortbildungen für Aufstellungsleitungen:

- ›› infosyon (Fokus Organisationsaufstellungen): www.infosyon.com
- ›› Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellung (Fokus: Persönlichkeits- und Familienaufstellungen): www.systemaufstellung.com

Scherin Beuther und Georg Müller-Christ bieten sowohl gemeinsam und unabhängig voneinander Fortbildungen zur Aufstellungsleitung und zu Online-Aufstellungen an. Weitere Infos auf www.mc-managementaufstellungen.de und www.fuehrungsimpuls.de

ERKUNDUNGS-AUFSTELLUNG EINES MARKENSYSTEMS

	Stellvertreter/in
	Markenkern
	Markennutzenversprechen
	Markenbesitzer
	Produkt
	Entwicklungspotenziale
	
	
	



Quelle: Scherin Beuther, Georg Müller-Christ

Paar gegenüber von Markenkern und Produkt gruppieren (siehe Abbildung). In der Online-Aufstellung werden verschiedene Entwicklungspotenziale getestet, wie eine Erweiterung der Produkthanwendung, eine Verbindung der Marke mit Gesundheit oder Nachhaltigkeit und die Übernahme der Premiummarke durch eine Eigenmarke. Dabei zeigt sich in der Aufstellung deutlich, dass sich der Markenkern nicht mit den Qualitäten von Gesundheit und Nachhaltigkeit verbinden lässt, wohl aber mit einer Eigenmarke. Die Anliegegeber aus Produktmanagement und Marketing gehen mit der neuen Sicherheit nach Hause, den Prozess des Aufbaus einer Eigenmarke deutlich vorantreiben zu wollen.

Prozess und die Gesamtheit der entstandenen Bilder zu schauen, bevor einzelne Aussagen für bare Münze oder Positionen vorschnell als zentrale Erkenntnisse formuliert werden. Wesentlich ist zu diesem Zweck, die Anliegegeber möglichst lange im Beschreibungsmodus zu halten und den Bewertungsmodus hinauszuzögern.

Beispiel: Die Analyse eines Markensystems

Ein Markenhersteller im Lebensmittelbereich fragt sich, ob er weiterhin unter einer fremden Premium-Wortmarke sein Produkt vertreiben oder in eine eigene Marke investieren soll. Aus den Zahlen und Daten des Controllings finden die Verantwortlichen dazu keine Antwort. Jetzt, kurz vor der Vertragserneuerung, drängt die Notwendigkeit, sich Gewissheit zu verschaffen, ob der Weg zu einer eigenen Premiummarke möglich ist. Das wollen sie in einer Online-Aufstellung klären.

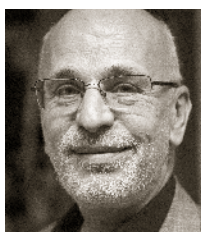
Auch wenn hier ein Entweder-oder-Muster aufgemacht wird, lohnt es sich in solchen Fällen, das nicht im Aufstellungsbild abzubilden, sondern das Markensystem sprechen zu lassen – vielleicht stellt sich dann die Frage ja ganz anders. So bilden wir als Aufstellungsleiter das Markensystem schließlich mit folgenden Elementen ab: Markenkern, Markennutzenversprechen, Markenbesitzer, Produkt, Entwicklungspotenziale.

Im Ergebnis ergibt sich ein Bild, in dem sich Markenbesitzer und Markennutzenversprechen als

Scherin Beuther, Georg Müller-Christ ■



Die Autoren: Scherin Beuther begleitet als systemisch-integrale Organisationsberaterin und Coach seit mehr als 25 Jahren Führungskräfte in Veränderungsprozessen. In diese Tätigkeit integriert sie Systemaufstellungen und Integrale Organisations- und Struktur-aufstellungen. Sie ist Initiatorin einer Online-Aufstellungs-Peergroup und bietet gemeinsam mit einer Kollegin Aufstellungsleitenden einen Übungsraum. Kontakt: www.fuehrungsimpuls.de



Prof. Dr. Georg Müller-Christ lehrt und forscht an der Universität Bremen zum Thema Nachhaltiges Management. Seine Forschungsinteressen liegen unter anderem in der Einbindung von Systemaufstellungen in Forschung und Lehre, um komplexe Systeme lesen zu lernen. Er bietet eine Fortbildung zur Leitung von Systemaufstellungen an. Kontakt: www.mc-managementaufstellungen.de