

## International infosyon Conference Abano 2009

“Coming Together - Sharing Experience” vom 25. – 26.07.09

Ein Rückblick auf das „1. Coming Together – Sharing Experience“, das zum einen außerhalb Deutschlands, in Kooperation mit Metaforum, und zum anderen vollständig in englischer Sprache ablief.

Ein Bericht von Thomas Gehlert



Lag bei der infosyon-Tagung 2008 in Hersching noch der Fokus auf der Methodik, insbesondere auf der Verknüpfung der Systemaufstellungen (SyA) mit Managementmethoden, so wurde 2009 in Abano / Italien der Grundsatz des Zusammenbringens weiterentwickelt und auf die internationale Organisationsaufsteller-Community ausgedehnt. Bei diesem internationalen Coming Together stand die Erfahrung aus 2008 Pate, dass sich die Organisationsaufstellung durchaus auf dem Weg der Emanzipation befindet und der Schwerpunkt nicht mehr im Lernen der Methodik, sondern in deren Anwendung im professionellen Feld liegt.

Gleichzeitig tragen viele Pioniere der Methodik sowie experimentier- und reisefreudige KollegInnen die Methodik in die Welt hinaus, wo sie in Verbindung mit den unterschiedlichen kulturellen Gepflogenheiten neue, kreative Weiterentwicklungen erlebt. Diese beiden Grundideen waren der Auslöser, eine Veranstaltung zu konzipieren, in der sowohl die praktische Anwendung als auch die gegenseitige internationale Befruchtung den Tanz der Emergenz weiter leben lässt.

Als dritte Prämisse sollte eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe zwischen ReferentInnen und TeilnehmerInnen möglich werden, die das klassische Gefälle zwischen Wissenden und Unwissenden überwindet.

Obwohl die Rahmenbedingungen (Wirtschaftskrise, Tagungssprache rein Englisch) einiges an Herausforderung für Teilnehmer und Organisatoren mit sich brachten, fand sich eine hoch motivierte und hoch professionelle Gruppe ein, die fast alle Kontinente repräsentieren konnte (Australien, China/Asien, Südamerika, Süd- und Mitteleuropa). Wie erhofft, brachten sie Eindrücke und Herangehensweisen aus den verschiedenen Regionen der Welt mit und erweckten sie in Vorträgen und Experimenten zum Leben.



Die einleitende Key-Note **‘How to turn around (OE) Processes - increasing the number of option’** durch **Doris Wilhelmer** (rechts neben infosyon-Vorstandsvorsitzende Brigitte Sachs-Schaffer) stellte, passend zum aktuellen Wirtschaftshintergrund, zunächst den Bezug zur Krise her, der sich Organisationen derzeit ausgesetzt sehen und arbeitete deren typische Vorgehensweisen und Leitmuster im Umgang mit Krisen heraus.

Leitthemen dabei waren:

- ◆ Krisen - Entstehen und Verstehen
- ◆ Vorbedingungen für Innovationen - Verständnis der Vorbedingungen für die Steuerung
- ◆ Neue Herausforderungen an Organisationen und deren Strukturen – wie sie neue Situationen bewältigen
- ◆ Potentiale und Beiträge von strategisch kooperierenden Netzwerken - Potentiale / Anwendungsfelder / Erfolgsfaktoren
- ◆ Neue Rolle und Fokus von Organisationsberatern und Gastgebern von SyA – Anforderungen / Transformationsfokus / Anwendungsfelder

Die Referentin verknüpfte ihre Forschungsergebnisse mit gut nachvollziehbaren Beispielen aus Wirtschaft und Politik und dem Tagungsthema zu einem sehr anregenden Entrée.

Als ein kleines, nicht vollständiges Summary einige Fragmente aus dem Gesamtvortrag:

- Organisationen haben nicht gelernt, horizontal zu kommunizieren
- Organisationen bleiben in Krisen eher bei sich - Innenschau
- Organisationen, die im Wettbewerb zueinander stehen, können dann an einen Tisch, wenn das Oberthema breiter gewählt wird bzw. wenn man auf der nächst höheren Ebene kommuniziert - z. B. LKW-Hersteller finden sich beim Thema Transport zusammen und suchen gemeinsam nach Lösungen zum Thema 'Transport'
- Transformationen in Organisationen benötigen "outside in"- und "inside out"-Prozesse
- Netzwerke von Experten unterschiedlicher Felder sind hilfreich und notwendig
- Eine 'Shared Vision' ist notwendig, wenn mit unterschiedlichen TeilnehmerInnen und vielen Netzwerken gearbeitet wird
- SyA lenken den Fokus hin auf das Gesamtsystem, anstatt auf Einzelpersonen und Subsysteme
- SyA weisen auf Metakonzepte und auf Verbindendes hin
- SyA sind ein effektiver Weg, Probleme offen zu legen und lösungsorientiert zu bearbeiten
- SyA helfen bei der Klärung von Strukturebenen und trägt damit zu deren Entmischung bei (Personen-, Familien-, Organisationssystem)
- SyA ermöglichen eine Erweiterung der Optionen durch Einschließen des Ausgeschlossenen
- SyA liefern neue Beobachtungsperspektiven

Weitere Highlights der Konferenz waren die Beiträge von Cecilio Regojo (Por): 'Working with Constellations inside Companies' und von Andy Curinckx (Be): 'Team Constellations in a Matrix-Structure', die in ihren Beiträgen das Motto „**Lasst die Kunden experimentieren!**“ zum Leben brachten.



Ein be-merkenswerter Einstieg:

„To have access to information  
we already know,  
but we don't know  
what we know!“

Zentral ist für **Cecilio Regojo** (links im Gespräch mit Henriette Lingg) schon die Frage: Wie erkläre ich meinen Kunden, was wir tun? Die Auflösung hierfür steckt im obigen Satz. Wir wissen eigentlich schon, dass wir Zugang zu Informationen haben, aber wir wissen nicht, was wir wissen!

Diesen Leitgedanken lässt er die TeilnehmerInnen und seine KundInnen/KlientInnen erleben, indem er sie selbst aufstellen und damit mit der Methode und mit ihrer Haltung zu ihren eigenen Fragen experimentieren lässt. Er überlässt ihnen auch den Prozess des Aufstellens und das ist für die meisten Aufsteller ein doch eher fremdes Selbstverständnis.

Mit einer Übungssequenz verdeutlichte Cecilio Regojo darüberhinaus eindrucksvoll, wie wesentlich die innere Haltung des Beraters dem Klientensystem gegenüber ist.

**Andy Curinckx** wiederum überrascht bei seinem Workshop die Gruppe mit einer scheinbaren Selbstinszenierung. Er – in der Rolle des Workshopleiters – lässt sich als Einstieg in die Workshoparbeit durch eine Teilnehmerin stellen, so dass der Gruppe transparent wird, wie sein eigenes momentanes Befinden ist. Dieses Einstiegs-Setting wählt er, wie er später offenbart, auch bei Team-Workshops. Zentrales Thema dabei – Sicherheit und Selbstzentrierung als tragendes Element einer Teamentwicklung. Durch Streichhölzer, die die TeilnehmerInnen in Bezug zu einem Glas (als Repräsentant für das Team) am Boden auflegen, eröffnet er ein weiteres Vorgehenselement im Teamentwicklungsprozess. Nähe und Verbundenheit drücken sich durch den Abstand zum Mittelpunkt aus und lösen gleichzeitig Selbsterfahrungs- und Diagnoseprozesse aus. Dabei war wieder einmal beeindruckend, wie gerade irritierende Handlungen von Gruppenmitgliedern Chancen bieten, bestehende Unterschiede und Blockaden zu überwinden, wenn sie in angemessener, vertrauensvoller und offener Weise geführt werden.



Weitere interessante Unterscheidungen in der Arbeit mit Teams sind neben ‚Sicherheit‘ die Themen: Experimentierfreude, Grenzen, Energie und Synergie. Interventionen des Teamleiters in Bezug auf das Team sollten auf diese fünf Ebenen zielen.

Als weiterer Themenkreis des Sharing Experience hat sich das Thema **„Verwende die Sprache des Klientensystems“** herauskristallisiert. Georg Senoner (I) mit ‚Constellation Work and Sensemaking in Organisations‘; Gerhard Stey (Ger)/Thomas Latka (Ger) mit ‚Survival in the Crisis. Increasing Emotional Awareness of Organisation and Management‘ und Preeti Helena/Melcolm Duffield (Aus) mit ‚Introducing Constellation Work into „Virgin“ Business‘ trugen hierfür interessante Impulse bei.



**Georg Senoner** hat in seinem Beitrag das Modell von Karl Weick ‚Sense-making‘ in Bezug zur Arbeit mit SyA in Organisationen gebracht und sich damit der Frage gestellt: Theoriebildung für das TOP-Management – Notwendig?

Als zentrale These von Karl Weick kann dabei angesehen werden, dass Organisationen durch Sinnggebung entstehen und dass das, was wir denken und definieren dafür verantwortlich ist, wie wir die Dinge wahrnehmen. Einer von mehreren Leitgedanken von K. Weick war, dass Sinnggebung über Aktion geht, und dabei die erste Frage lautet: Was geht hier vor? Und die zweite genauso wichtige Frage, die sich anschließt, heißt: Was tue ich als

nächstes? Aktion und Kommunikation sind dabei als Kreisprozess zu behandeln!

Als Conclusio lässt sich letztlich feststellen: Bei Organisationen, bei denen eine starke Tendenz zum Kognitiven vorherrscht, ist es, um anschlussfähig zu sein, sinnvoll, die Handlungen und Hinweise im Rahmen der SyA im notwendigen Umfang zu übersetzen. Als Kurzform formuliert: Input – Aufstellung - Translation/Elaboration. Dabei soll die SyA bestätigen als auch verstören.

**Thomas Latka** und **Gerhard Stey** führten mit ihrem Exkurs in die japanische Feldtheorie eine Perspektive in das Treffen, die sich gut in Bezug zum Beitrag von G. Senoner bringen ließ.

Wie kann erklärt / verstanden werden, was in der SyA passiert und inwiefern steht uns unser westliches Denken dabei möglicherweise im Wege? Beziehungsweise – lösungsorientiert gedacht – welche Wege kann uns die östliche (japanische) Denkweise zeigen?



Im Mittelpunkt der Betrachtung steht der Raum. Genauer formuliert, das Verständnis von unterschiedlichen Raumvorstellungen als philosophisches Koordinatensystem dessen, wie unsere Welt in Beziehung zueinander steht. Drei verschiedenartige Zugänge werden dabei unterschieden:

Ding/Körper – Prozess/System – Feld

Ding/Körper: Körper und Psyche sind geteilt (klassisches Weltbild)

Prozess/System: soziales, psychisches, lebendes System etc. (modernes systemisches Weltbild)

Feld: Leib als räumlich ausgedehntes Phänomen, Gefühlsraum;  
System als Feld mit Struktur (Topische Systemtheorie)

Der Feld-Zugang entspricht dabei dem japanischen Denken, indem der Leib als räumlich ausgedehntes Phänomen verstanden wird, das einen Gefühlsraum aufspannt. Die innere Ausrichtung auf den gemeinsamen Ort im Raum lässt sich mit Hilfe der Radio-Metapher beschreiben, in der die Radiowellen ein Feld durchdringen.

Im Gegensatz dazu sind wir im Westen von einem Verständnis geleitet, das sich mit der Billiardkugel-Metapher beschreiben lässt. In diesem Bild findet „nur“ die gegenseitige Ausrichtung auf den Anderen statt.

Mit Bezug zu G. Senoner lässt sich damit die interessante Frage verbinden: Mit welcher Erklärung kann ein guter Zugang zu unseren klassisch westlichen Organisationen hergestellt werden?

Vielleicht hierauf eine Antwort mittels Erfahrungen aus Down-Under?



**Preeti Helena** (links, zusammen mit ihrem Mann Malcolm Duffield) trieb, genauso wie Cecilio Regojo, eine Frage um: How to introduce Human System Constellations in a way people can relate to?

Insofern, hätte man diesen Beitrag auch im vorherigen Themenkreis zuordnen können.

Ihre Frage bezog sich allerdings erst einmal weniger auf die Organisationen als vielmehr auf das Interkulturelle an sich: „Is Australian business ready for constellations?“

In ihrer Arbeit kam sie aufgrund einer eingehenden Analyse der australischen Kultur und ihren Erfahrungen mit der SyA in Australien zu einer recht klaren Antwort. JA – sofern die kulturellen Eigenheiten berücksichtigt

werden. Die australische Kultur orientiert sich sehr an typischen Phänomenen des Landes – weit und rau. Die Einwohner sind eher pragmatisch und umsetzungsorientiert. Sie orientieren sich an klaren wissenschaftlichen Modellen, die praktisch erprobt sind.

Gute Erfahrungen hat Preeti Helena dementsprechend mit Ansätzen gemacht, die klar strukturiert, akzeptiert und wissenschaftlich anerkannt sind, wie z. B. dem „Team Management

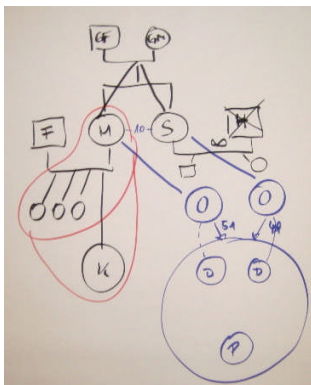
Profile“ oder dem „Window of Work Values-Profil“. An solchen Instrumenten wird mit der ungewöhnlichen Methode SyA angedockt, indem die Elemente daraus gestellt werden. Die Verantwortung wird bei den Klienten gelassen. Als Leiterin hält sie sich dabei eher zurück. Conclusio: Die Aufstellung mit einer Struktur und Vorgehensform unterlegen, die dem jeweiligen Kulturkreis entspricht – und somit an etwas Bekanntem anknüpft. Kennen wir dieses Prinzip nicht auch schon aus anderen Konzepten, Theorien und Erfahrungen?! Eine wunderschön realisierte Bestätigung von Bekanntem – wie ich finde.

Der letzte wesentliche Themenkreis lässt sich mit **„Hilfe bei der (Neu-)Ausrichtung der gemeinsamen Änderungsenergie und Ziele“** beschreiben.

Hierbei ging es um die Auftragsformulierung als Reformulieren zentraler Fragen und Ziele aus der Stakeholderperspektive und um Strukturebenenwechsel. **Michael Blumenstein** gab Einblick in typische Fragen und Lösungsansätze bei Familienunternehmen.

Familienunternehmen zeichnen sich durch ein Zusammenwirken von Familienlogik und Organisationslogik aus, die oft von den Betroffenen nicht oder nur unzureichend wahrgenommen oder unterschieden werden kann. M. Blumenstein veranschaulichte an Hand mehrerer Beispiele die dahinter liegende Dynamik und notwendige Lösungswege.

Am Ausgangspunkt steht ein Genogramm. Die Unterscheidung der verschiedenen Levels und der damit verbunden Sichtweisen ist das zentrale Erfolgsgeheimnis in diesem Feld der Beratung.



Wichtig ist, auf welcher Ebene (Familie, Organisation) mit dem Klienten gearbeitet wird – Was ist das System? – Was ist das Lösungssystem (Management, Marketing, Familie, Funktion)?

Selbst wenn die Aufstellung gut gelingt ... auf das relevante Aufstellungsthema geachtet wurde, die richtige Ebene berücksichtigt wurde, keinen unpassender Ebenenwechsel vollzogen wurde ... führt es dennoch nicht immer dazu, dass der Klient den Empfehlungen aus der Aufstellung folgt. Familiendynamiken haben letztlich / manchmal doch die größere Kraft (Familie schlägt Organisation). Dies war ein wirklich interessanter Ausflug in die Welt von hoch vernetzten Dynamiken und ein guter Anschauungsunterricht, dass Bescheidenheit bei den Aufstellungsleitern angebracht ist. M. Blumenstein hat dies in einer wunderbaren Offenheit mit allen geteilt.

Am Ausgangspunkt steht ein Genogramm. Die Unterscheidung der verschiedenen Levels und der damit verbunden Sichtweisen ist das zentrale Erfolgsgeheimnis in diesem Feld der Beratung.

Ein letzter Merker sollte bei diesem Thema nicht vergessen werden: Einen fundierten Familienaufstellungshintergrund sollte jeder Aufsteller mitbringen, der Familienunternehmen begleitet und die Methodik der SyA dort anwenden möchte.

Als besonderes Happening stand noch das **Late-Night Experiment** auf der Tagesordnung. Als es um die Themenauswahl für das Aufstellungsexperiment ging, ist ein interessantes Phänomen in Erscheinung getreten. Es wurde ein Thema aus dem Plenum heraus entwickelt und gewählt, das den Kriterien aus dem Einstiegsvortrag von D. Wilhelmer voll entsprochen hat.

Wie hieß es so schön:

Wenn man beginnt, in Netzwerken zu arbeiten (infosyon entspricht durchaus einem Netzwerk), braucht man Regeln, eine gemeinsame Sprache und die TeilnehmerInnen müssen erst ihre eigene Identität finden, bevor man arbeitsfähig wird. Und schließlich ist das zentrale verbindende Element die „shared vision“.

Die Frage, die aufgestellt werden sollte, lautete nämlich:

„Was können wir zusammen als Gruppe (infosyon) tun? Gibt es wirklich einen Bedarf? Wenn ja, welchen?“

Nun, neben einigen Überraschungen gab es doch eine Botschaft für die weitere Ausrichtung und Arbeit:

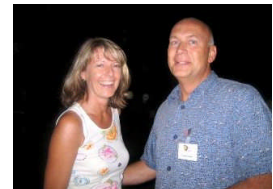
- SyA für sich reicht nicht aus (hier wurden Ergebnisse verschiedener früherer SyA bestätigt)
- SyA kann nur als Teil von Organisationsberatung gut gelingen
- Benötigt dazu die Vernetzung mit anderen Methodenansätzen

Was deutlich wurde, war:

- Entwicklung hin zu weiterer Vernetzung
- Auch international
- Die Notwendigkeit von PR-Arbeit, um die SyA an sich bekannter und die konkreten Anwendungen in Organisationen transparenter zu machen.

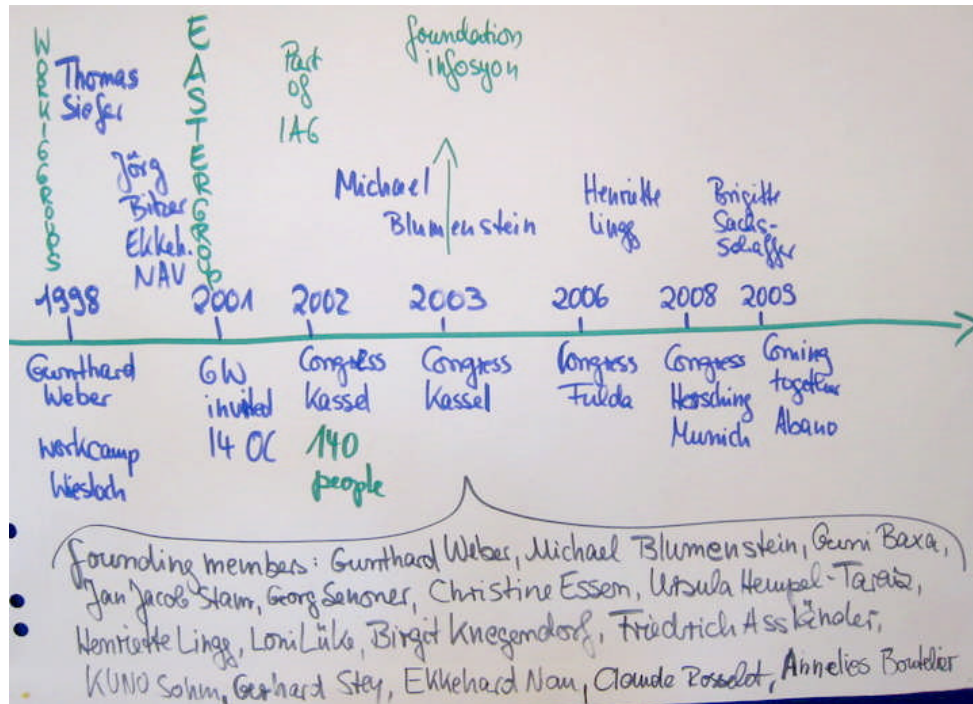
Heute, einige Tage und Wochen nach dem Late-Night-Experiment, können wir schon einmal so viel kundtun: Der Aufstellungsabend hat im Vorstand einiges an Diskussionen, Überlegungen und Handlungen nach sich gezogen, die in Kürze für unsere Mitglieder registrierbar sein werden. Überraschen lassen!

Ein flotter Tanzabend schloss den ersten Tag des Coming Together erfolgreich ab. Neben der Arbeit darf das Vergnügen ja auch noch etwas Platz haben, wozu das Kloster San Marco in Abano einen großartigen Rahmen bot.



Zum Abschluss des 2. Tages gab es dann noch eine kurze und anschauliche Vorstellung zu infosyon e. V. von Birgit Knegendorf.

Ein kurzer Abriss über die Historie des Vereins, die Gründerväter/-mütter, die aktuellen Vorstände und über die vergangenen, aktuellen und zukünftigen Aktivitäten des Vereins.



Am Ende stand der Wunsch, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern, InteressentInnen und Vorstand weiterhin so offen wie das Coming Together, so lebendig wie die letzten beiden Tage und als Begegnung auf gleicher Ebene gelebt wird.

Aus der Resonanz der TeilnehmerInnen wurde deutlich, dass sich die internationale und nationale Organisationsaufsteller-Community mit dem gewählten Setting, „auf gleicher Augenhöhe“ und „sehr experimentierfreudig für neue Ansätze offen“ ausgesprochen wohlgeföhlt hat. Wir sind uns deshalb sicher, dass die nächsten Veranstaltungen eine ähnliche Grundcharakteristik aufweisen werden.



Birgit Knegeendorf dankt den beiden ModeratorInnen C. Regojo und A. Boutellier

Last but not least, einen herzlichen Dank an dieser Stelle auch noch an unsere beiden ModeratorInnen, Annelies Boutellier und Cecilio Regojo, die uns wunderbar durch die beiden Tage geführt und mit erfrischenden Zwischenaktivitäten ihren Teil dazu beigetragen haben, dass die Energie immer hoch blieb.

Zur Konferenz ist eine Buch-Publikation geplant, die die verschiedenen Beiträge und Erkenntnisse vertiefen soll. Näheres demnächst.