



Expedition Deep Dive – live erlebt

Wer die Risiken einer komplexen Entscheidung schnell erfassen möchte, muss das Problem mehrdimensional angehen – als hätte er eine Brille für Augmented Reality aufgesetzt. Genau das bietet die Business Aufstellung für Führungskräfte. Wie diese Methode funktioniert, beschreibt die Reportage am Fallbeispiel eines regionalen Vertriebsleiters, der aufsteigen will.

Es nervt, es verschlingt Energie, es ist riskant – das ungelöste Problem. Man stellt sich Fragen, die mit „Was ist, wenn...“ beginnen. Man überlegt, skizziert Situationen, spielt Zahlenmodelle durch, diskutiert – und kommt trotzdem nicht zu einer Lösung. Weil zu vieles unklar bleibt. Um entscheidungsreif zu sein, müsste man mehr über die Hintergründe wissen. Man sieht ja immer nur die Spitze des Eisbergs und ist gefangen im Dilemma!

Cool wäre, wenn man Augmented Reality (AR) einsetzen könnte. So, wie bei der Analyse eines Fußballspiels virtuell die Ballflugbahn oder die Abstände zu Gegenspielern in die reale Szene eingeblendet werden, so müsste man in einem Business Kontext auch das eigene Sichtfeld erweitern und Spielzüge simulieren können. Cool ist, dass es so etwas Ähnliches gibt. Man braucht dazu keine AR-Brille. Die Wahrnehmung der Wirklichkeit im System einer Organisation lässt sich tatsächlich erweitern und unter Echtbedingungen simulieren: mit einer Business Aufstellung.

Spannend, schnell, unkonventionell

So heißt die spannendste und schnellste Methode der Risikoanalyse für Führungskräfte in Ausnahmesituationen. Die Business Aufstellung ist der effizienteste Weg, komplexe Fragestellungen unter die Lupe zu nehmen und Handlungsstrategien abzuleiten. Sie ist das unkonventionellste Führungsinstrument, um versteckte Spannungen frühzeitig zu durchschauen und auf Ideen zu kommen, die mit reiner Logik nicht konstruierbar wären.

Eine Business Aufstellung ist ein Workshop wie kein anderer – man taucht in den üblicherweise unsichtbaren Bereich des Eisbergs. Deshalb heißt dieser Workshop im Rahmen des Transition Coachings® auch „Expedition Deep Dive“.

Jens Klausen, 29, Ingenieur und regionaler Vertriebsleiter in einem mittelständischen Unternehmen der Metallbranche, hat im Transition Coaching® von der Methode erfahren. Er konnte sich nicht vorstellen, wie so eine „Expedition Deep Dive“ funktioniert. Rational, wie er nun mal tickt, war er einerseits skeptisch. Andererseits weiß er, dass im Geschäftsleben nicht alles nach purer Logik läuft. „Die Methode riecht nach Abenteuer“, fand er und beschloss: „Das probiere ich aus“. Er wollte endlich einen Haken an ein brennendes Thema setzen, über das er seit Wochen ohne Ergebnis nachdachte.



Hamburg, Juni 2022, ein Hotel nah am Hafen. Jens Klausen ist zur „Expedition Deep Dive“ angereist. Der Seminar-Raum wäre groß genug, um ein hochseetaugliches Taucherschiff unterzubringen. Im Raum sitzen ein Dutzend Frauen und Männer unterschiedlicher Altersstufen, alle mit unterschiedlichen Jobs, zum Beispiel Pädagogen/innen, Sachbearbeiter/innen in einer Verwaltung, Künstler/innen, Unternehmer/innen. Nach einem kurzen Intro durch die beiden Leiter des Workshops, Managementtrainer Franz Metz und Systemaufstellungsexperte Stephan W. Ludwig, geht's auch schon zur Sache – zu Klausens Sache.

Zielgerichtet vorgehen

Klausen schildert seine Situation: „Mein Geschäftsführer sagt, ich habe Potenzial, dass ich zum Vertriebsleiter Deutschland aufsteige. Damit würde ich Mitglied der Geschäftsführung werden. Aber ich bin unschlüssig. Einerseits reizt mich der Sprung gewaltig. Andererseits bin ich nicht machtgeil, und die Position kann ein Schleudersitz sein“. Im Dialog mit Ludwig holt Klausen einmal hörbar tief Luft; es ist der Moment, bevor er sagt: „Mir wird erst jetzt klar, dass ich meine Aufstiegschance riskiere, wenn ich weiterhin ambivalent bin, ob ich springen will oder nicht“.

Gefragt, was das Ziel seiner Expedition Deep Dive sein soll, legt sich Klausen sofort fest: „Ich will klären, ob ich die Gesamtverantwortung als Vertriebsleiter nehmen will und was ich brauche, um den Schritt zu gehen“. Ob ihm der Karrieresprung gelingt, hängt nicht nur von ihm ab. Schließlich hat er noch eine Familie, gerade ein Haus gekauft und leben möchte er auch noch.

Das ganze System durchleuchten

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass der Mensch nicht für sich alleinsteht, sondern in verschiedenen zwischenmenschlichen Systemen, etwa in einer Familie, in einem Team oder Unternehmen. Bekanntlich liegen die Erfolgsfaktoren einer Organisation stark in der Qualität der Beziehungen, also wie gut die Beteiligten miteinander kommunizieren und interagieren. Deshalb ergibt es unbedingt Sinn, komplexe Fragestellungen im Kontext des betroffenen Systems zu betrachten, um die kollektive Intelligenz des Systems zu nutzen.

Für Klausen stellt sich die Frage, welche Elemente in seinem System relevant sind. Der Trick von Aufstellungsexperte Ludwig ist jetzt, dass in Klausens System nicht nur die beteiligten Menschen einbezogen werden, sondern auch Klausens Mindset. Ludwig und Klausen identifizieren deshalb sieben Elemente: Klausen, den Geschäftsführer, einen Widersacher, das Ziel, die Macht, den Zweifel und einen „Blinden Fleck“, also jenen unbekanntem Aspekt, den Klausen unbewusst ausblendet. Diese sieben Elemente wird Klausen im Seminarraum gleich bildlich vor Augen haben – verkörpert von Menschen. Auf Antrieb findet es Klausen „etwas strange so etwas Abstraktes wie die Macht und den Zweifel heranzuziehen“. Aber er findet es auch klug, weil diese Aspekte bei seinen Überlegungen tatsächlich Gewicht haben.

Sind alle startklar zur Expedition? Ja, jede/r im Raum ist bereit, sich für eine Stunde auf eine erweiterte Wirklichkeit einzulassen. Das Downloading des Systems beginnt. Klausen sucht unter den zwölf Anwesenden jene Personen aus, die seiner Intuition zufolge jeweils eines seiner



sieben System-Elemente repräsentieren, also zum Beispiel den Geschäftsführer oder die Macht. In der Fachsprache der Business Aufstellung werden sie „Stellvertreter/innen“ genannt, weil sie stellvertretend für ein Element stehen.

Die Lösung schlüssig visualisieren

Nun positioniert Klausen die Stellvertreter/innen so im Raum, dass sie seine Situation so abbilden, wie er sie sieht. Er muss sich konzentrieren: Wie steht der Geschäftsführer eigentlich zu mir? Habe ich ihn im Rücken? Oder schauen wir uns an? Dann überlegt er, wo er die Macht verortet: Habe ich die im Nacken? Oder an meiner Seite? „Puh, das ist ja richtig Arbeit“, sagt Klausen mit einem Lachen. Sofort wieder voll konzentriert, lotet er die jeweilige Positionierung aus. Bei allen Sieben berücksichtigt er, in welchem Abstand die Elemente zueinanderstehen und in welche Richtung ihr Blick geht. So kommt es, dass die Macht mit dem Rücken zu ihm zwischen Klausen, dem Geschäftsführer und dem Widersacher ihren Platz einnimmt. „Fertig“, konstatiert Klausen, als das Setting für ihn stimmig steht.

Dann tritt er ein Stück beiseite und sagt: „Das hat jetzt schon Wirkung. Da fällt einem doch sofort auf, dass ich das Ziel überhaupt nicht im Blick habe und dem Geschäftsführer meine Zweifel ins Auge springen! Na großartig!“

Jetzt erforscht Aufstellungsleiter Ludwig mittels Fragen, was die Stellvertreter/innen in ihrer Position empfinden. Ludwig betont, dass ihre Antworten nur das Empfinden wiedergeben sollen, das sie aufgrund ihrer Stellung im Raum verspüren. Keine schlaun Vermutungen oder persönliche Interpretationen! Der Geschäftsführer sagt: „Der Klausen rückt mir auf die Pelle, sein Rumeiern nervt“. Der Widersacher: „Mich ärgert, dass der Klausen näher am Chef dran ist als ich“. Der blinde Fleck: „Fühle mich ganz kribbelig. Ich will mich bewegen und muss hier untätig rumstehen“.

Dynamisch überraschende Erkenntnisse gewinnen

Klausen hört genau hin, wenn die Stellvertreter/innen sprechen, auch miteinander. Einige Aussagen verblüffen ihn. Teils, weil er überrascht ist, dass der Geschäftsführer mehr Distanz möchte. Teils, weil der Widersacher wörtlich so spricht, wie er es vom echten Kollegen kennt. Tatsächlich bestätigen naturwissenschaftliche Experimente, dass Stellvertreter/innen in ihren Rückmeldungen signifikant häufig den Nagel auf den Kopf treffen. Warum das so ist, wird derzeit unter anderem von Dr. Peter Schlötter (Ingenieur für weiche Erfolgsfaktoren) am KIT in Karlsruhe untersucht.

In Klausens Aufstellung ist inzwischen reichlich Dynamik gekommen. Er hat seinen eigenen Stellvertreter aus dem Setting verabschiedet und seinen Platz im System selbst eingenommen. Nachdem Ludwig diverse zielführende Fragen mit dem System geklärt hat, hat Klausen eine Menge neuer Infos gewonnen. Jetzt sieht er deutlich, was in dem System vor sich geht und wie er es in seinem Sinn beeinflussen kann. Es drängt ihn sichtlich, die Positionierung der Elemente zu verändern. Nach ein paar Anläufen ist er zufrieden: „Ja, so ist das Setting viel besser



als vorher. So kann ich das angehen". Das finale Setting fühlt sich gut für ihn an. Klausen weiß jetzt, wohin seine berufliche Reise gehen soll und was er auf dem Weg zum Ziel zu tun hat.

Konkrete Ergebnisse auswerten

Es ist Zeit, den Deep Dive zu beenden! Alle Beteiligten kehren an ihre ursprünglichen Sitzplätze zurück. Jetzt hat wieder die Ratio das Wort; die Ergebnisse der Business Aufstellung werden ausgewertet. Welche Kernimpulse hat Klausen gewonnen? Was werden seine nächsten Schritte in der Praxis sein? Workshop-Leiter Metz führt durch die Auswertung und hält die Ergebnisse anschaulich fest. Zum Beispiel ist Klausen klar geworden, dass er innerlich bereit ist, die Gesamtverantwortung für den Vertrieb zu übernehmen und Mitglied der Geschäftsführung zu werden. Für ihn ist der Begriff Macht bisher negativ besetzt gewesen, aber für seine Führungsrolle braucht er ein neues, offeneres Verständnis von Macht. Weil er nicht dominant wirken möchte, büßt er an Durchsetzungskraft ein. Sein blinder Fleck hat damit zu tun, dass er zu stark sachorientiert vorgeht und die menschliche Seite gegenüber den Mitarbeitenden zu kurz kommt. Die Liste der Ergebnisse ist eindrucksvoll, Klausen wirkt sehr zufrieden. Und jetzt? Pause!

Was Workshop-Teilnehmende von der Methode halten

An der Getränketheke gibt es nur ein Thema: „Wie fanden Sie das denn?“. Klausen sagt: „So dynamisch und realistisch hatte ich mir das nicht vorgestellt. Das Interagieren gefällt mir, und die greifbare Visualisierung im Raum hat mir die Augen geöffnet und mir meine Souveränität zurückgebracht“. Eine Geschäftsführerin meint: „Ja, man bekommt ein Gesamtbild und tatsächlich neue Informationen, die durch Nachdenken so nicht entstanden wären“. Ein Manager erzählt: „Bei meiner ersten Business Aufstellung war ich skeptisch, ob das auf Hokusfokus hinausläuft. Es war schon ziemlich „spooky“, was die Stellvertreter alles wussten. Aber meine Aufstellung hat mir so viel Erkenntnisgewinn gebracht, dass ich heute meine vierte Business Aufstellung machen werde. Für meinen Job ist sie ein großartiges Tool, um eine Sache mehrdimensional zu beleuchten. Ohne die Erkenntnisse meiner letzten Business Aufstellung hätte ich vermutlich die schwierige Phase, die wir dort hatten, nicht überlebt“. Einen Cappuccino später startet sein Deep Dive.