

Radikale Innovation mit Purpose Constellations – ein Bericht aus der Unternehmenspraxis

Romy Gerhard

Shanghai, 2. November 2018 - Nie zuvor spürte ich als Repräsentantin eine derart intensive Kraft. Meine Ausdehnung reichte weit über die Veranstaltungshalle hinaus. Ich empfand eine unglaubliche Ruhe in mir, und gleichzeitig eine Energie, die stärker war als alles andere im Feld. In dieser Rolle war ich pures Sein, ohne etwas zu tun – verbunden mit Himmel und Erde. Ich bewegte mich keinen Millimeter und wusste, dass alle anderen auf der Bühne sich an mir ausrichten würden. Frederic Laloux, der Autor von *Reinventing Organizations* (2014/2016), stand zwei Armlängen von mir entfernt und drehte sich zu mir um. Er repräsentierte «die gewünschte Zukunft» Chinas. Ebenso richteten sich «die aktuelle Situation» des Landes, «die Ressourcen» und «die Grenzen» an mir aus – letztere irrwitzigerweise vertreten durch einen echten chinesischen Kameramann mit laufender Kamera. Da stand ich also, vor 500 Organisations- und Leadership-Experten, als Stellvertreterin für «den Purpose» dieses 5000jährigen Landes.

Diese unverhoffte Aufstellung beim «The Second China Organizational Evolution Forum» war keineswegs so geplant und wurde zu einem unverhofften Schlüsselerlebnis für mich. Blitzartig wusste ich, dass dieses Erlebnis viel mit meinem persönlichen Purpose zu tun hat und meine berufliche Ausrichtung von diesem Moment an massgeblich beeinflussen würde.

Ich war auf Einladung nach China gereist, um Business Constellations in mehreren Workshops vorzustellen. **Business Constellations sind dynamische Analyse- und Simulationsverfahren, welche speziell für anspruchsvolle Unternehmens-Kunden entwickelt wurden.** Es handelt sich dabei um agile Werkzeuge für die innovative Unternehmenspraxis. Aufsteller klassieren **Business Constellations als Sonderform von Organisationsaufstellungen.**

Top-Führungskräfte aus Konzernen, managementgeführten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen verantworten ihre Tätigkeiten gegenüber Aufsichtsgremien, Inhabervertretern und der Öffentlichkeit. Riskante Entscheidungen oder Methoden würden sie angreifbar machen. Deshalb brauchen sie beim Einsatz von wenig verbreiteten oder gar umstrittenen Managementmethoden mehr Sicherheit, als Verantwortliche aus kleineren oder mittelgrossen Unternehmen, die weniger rechenschaftspflichtig sind.

Diese spezifische Kundengruppe verlangt also eine größtmögliche Sicherheit bei der Anwendung von mächtigen Management-Werkzeugen. Business Constellations achten und schaffen genau diesen sicheren Raum und gewähren dieser Kundengruppe eine hohe Qualität. Mehr dazu später.

Zurück zu Frederic Laloux: Rund ein halbes Jahr vor dem China-Erlebnis hatte ich ihn in Amerika besucht. Wir vertieften die Möglichkeiten, dem „evolutionären Sinn“ der im Management schlicht „Purpose“ genannt wird, durch **systemische Aufstellungen zuzuhören und ihn zu erleben.** Mit „Purpose“ ist der tiefere Sinn und Zweck, der Kern oder auch der Daseinsgrund von Organisationen gemeint. Beide verstehen wir Organisationen als lebende Organismen, als eigenständige Wesen, die über eine eigene Energie verfügen und ihrer individuellen Bestimmung folgen. Auch gehen wir beide davon aus, dass jedes Unternehmen ab dem Zeitpunkt seiner Gründung über eine solche unsichtbare Dimension verfügt.

Seit fast 20 Jahren experimentiere ich damit, diese unsichtbare Dimension von Organisationen mit systemischen Aufstellungen zu erkunden. Friedrich Glasl, bei dem ich eine Mediationsausbildung absolvierte, machte mich mit den sieben Wesenselementen von Organisationen vertraut (2005). Fasziniert vertiefte ich es seither auf meine Weise, diese «Wesen» weiter zu erforschen. Ich unterscheide dabei **Körper, Seele und Geist von Unternehmen**, wie Abbildung 1 zeigt (Gerhard, 2014) – mit verblüffenden Resultaten. «Geist», also die unsichtbare Dimension, oder auch Purpose, zeigt sich bei solchen Simulationen regelmässig als Dreh- und Angelpunkt für lebende Systeme.

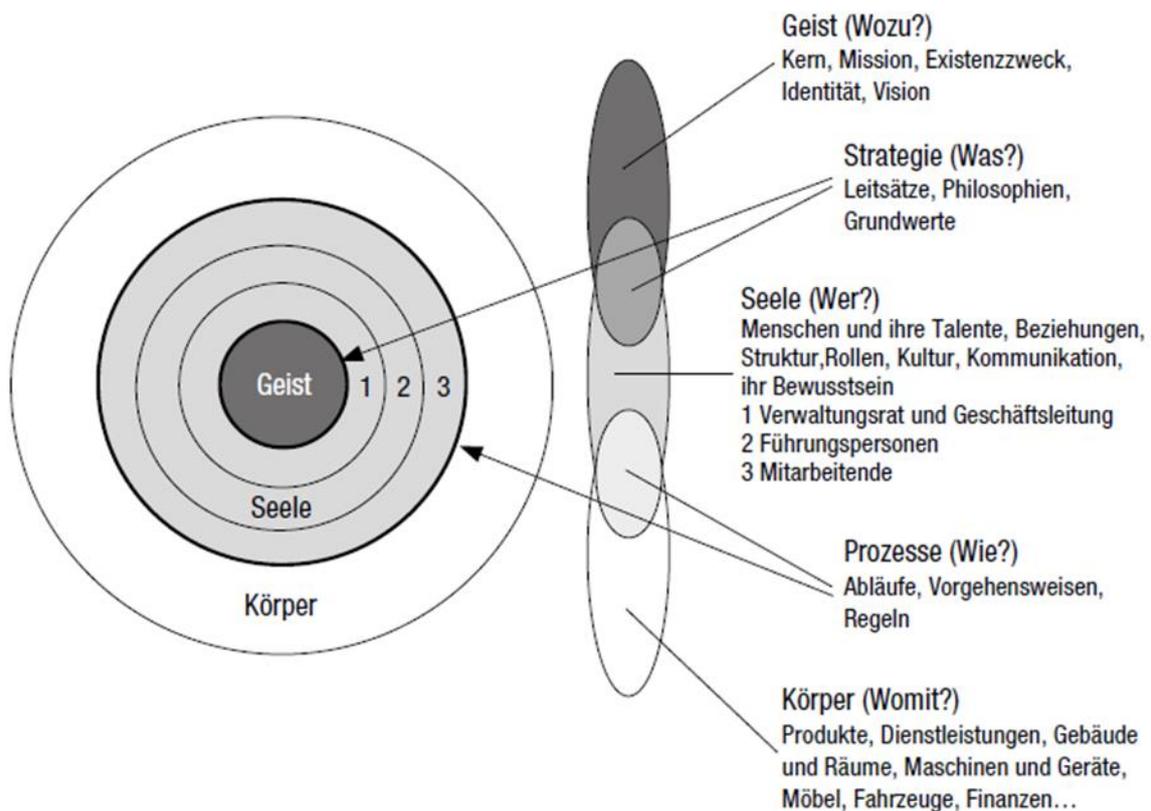


Abbildung 1

Frederic Laloux vergleicht die Gründung einer Firma mit dem Schaffen von Künstlern. **Es gehe darum, eine Idee in die Welt zu bringen**, bevor sie wieder weg sei. So kämen Lieder, Gedichte und Romane zu Künstlern – und Geschäftsideen zu Unternehmern. Evolutionärer Sinn könne keine Erfindung von Menschen sein, „Ideen bestehen ausserhalb von uns, und suchen sich uns aus“, erklärte er anlässlich der Konferenz WE DISCOVER PURPOSE (2019).

Diese Denkweise ist radikal (also von der Wurzel her) anders als die bisherigen Organisationslehren. Es geht nicht darum, Unternehmen aus unserer Perspektive bestmöglich zu gestalten – verbunden mit unseren Vorstellungen, unseren Ansprüchen und unseren Zielen, die wir Organisationen überstülpen. Vielmehr geht es darum, **uns einzulassen auf diese ureigene Perspektive einer Organisation**. Das Hinschauen, Zuhören, Spüren und Erleben aus dieser ungewohnten Sicht trainiert unsere Achtsamkeit auf unterschiedlichen Ebenen (körperlich/sinnlich, emotional, mental, intuitiv, geistig). Eine viel umfassendere Wahrnehmung wird möglich, fördert unser Bewusstsein und schafft die Grundlage für sinnvollere, ganzheitlichere und nachhaltigere Entscheidungen. Auf diese Weise entdecken wir möglicherweise unsere Welt der Arbeit ganz neu.

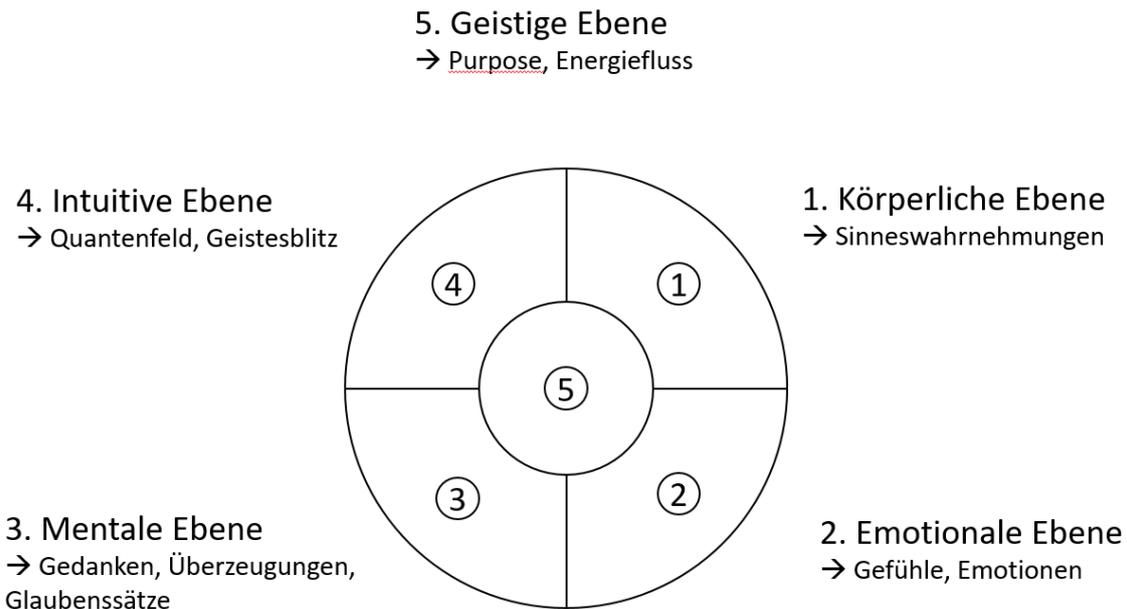


Abbildung 2

Frederic Laloux begrüßt es, dem **Purpose mittels Aufstellungen zuzuhören und ihn zu verstehen**. Er sagt, dass dies etwas vom Spannendsten wäre, was man heute in Organisationen tun könne. Solche Aufstellungen nennen wir **«Purpose Constellations»**. Sie bringen die Kernthemen in den Fokus und zeigen klar und **deutlich auf, worum es beim jeweiligen System gerade geht**. Das kann bedeuten, dass fehlende Verbindungen deutlich werden, dass längst vergangen geglaubte Themen wieder auftauchen, dass sich Kurskorrekturen aufdrängen und natürlich genauso, dass Potenziale sichtbar werden und erweiterte Perspektiven neue Entwicklungsrichtungen aufzeigen. Üblicherweise führen solch umgekehrte Betrachtungen (nicht was wir wollen, sondern was die Bestimmung des Unternehmens ist) **raus aus Blockaden und machen den Weg frei für mehr Flow und Lebendigkeit in Organisationen**.

Zu Beginn braucht es vielleicht etwas **Mut**. Es kommt nämlich vor, dass sich **Bilder zeigen, welche Auftraggeber erst einmal als unangenehm empfinden**. Sei es, weil sie Dinge in ihrer Wahrnehmung anders sehen oder weil sie sie in ihrer Wunschvorstellung gerne anders hätten. Das gilt es erst einmal auszuhalten. Dabei ist es wichtig, dass der **Aufstellungsleiter den Raum gut zu halten vermag**. Das bedeutet, dass er einen sicheren Rahmen schafft, der es dem Kunden erlaubt, sich alles genau so anzuschauen, wie es sich zeigt. Es kann betrüben, wenn große Ziele sich als suboptimal erweisen für die Organisation oder wenn eine vermeintlich akzeptable Situation doch größere Schwierigkeiten anzeigt, als es zu erwarten gewesen wäre. Aber gerade in solchen Momenten lohnt es sich, wirklich auf die Bilder und Aussagen von Purpose Constellations zu achten.

Eine der Stärken von Purpose Constellations ist, dass sie das in einem System aktuell angelegte Potenzial sehr gut wiederzugeben vermögen. Erfahrungsgemäss zeigt sich dieses nicht immer als riesengroß – was dann jeweils Gründe und Ursachen hat. Interessant ist, dass Potenziale sich im Laufe eines Prozesses

durchaus größer zeigen können – je nachdem, welche Blockaden und Ursachen für Störungen erkannt und ausgeglichen werden konnten.

Mit Purpose Constellations lassen sich also **Spannungen, Konflikte, Druck und Stress mitsamt ihren Ursachen erkennen** – und sie zeigen ebenso auf, wie Zusammenarbeit in Organisationen deutlich leichter, schneller, freudvoller und mit Mehrwert geht. Purpose kann somit als Wegweiser für Innovation dienen, um die natürliche Entwicklung von Organisationen auf direktem Weg zu ermöglichen. „Ohne Trial and Error...“, wie Frederic Laloux sagt, „...mit mehr Flow und Leichtigkeit“.

Aber schauen wir etwas genauer hin.

Was bedeutet „Purpose“ oder „evolutionärer Sinn“?

Heute ist es modern, dass Firmen einen sogenannten „Purpose“ beschreiben oder sogar von Marketingprofis beschreiben lassen. Dieser englische Begriff ist inzwischen im deutschsprachigen Managementvokabular fest verankert und die deutschen Begriffe „Sinn“ oder „Zweck“ vermögen ihn nicht hinreichend wiederzugeben. Homepages und Hochglanzbroschüren bilden ab, was Mitarbeitende motivieren, Kunden zum Kaufen bewegen oder das Image aufbessern soll. Oft wird unter „Purpose“ auch beschrieben, was die Firma tut und welche Marktstellung sie erreichen will. Um all dies geht es aber nicht wirklich! Purpose ist weder mit einer Vision, noch mit einem Mission Statement zu verwechseln. **Purpose muss ebensowenig in einen einzigen Satz gefasst werden, um spürbar zu sein** – er ist jener Teil des Unternehmens, welcher zwar mit bloßem Auge nicht sichtbar ist, aber die **Kraftquelle einer Organisation** darstellt. Egal, ob wir diesen Teil nun evolutionären Sinn, höheres Selbst, Stimme von (Firma xy) oder eben Purpose nennen, es geht um das geistige oder energetische Abbild einer Organisation.

In weit über hundert Purpose Constellations konnte ich bisher erkennen, dass die **Stellvertreter für diese unsichtbaren Elemente meist sehr bedeutende Plätze einnehmen in ihrem System**. Sie können oft aussagekräftig Auskunft darüber geben, was gut und nützlich ist für ihre Organisation, wo es klemmt, und welche Chancen es gibt für Entwicklung. Sie scheinen über eine **besondere Art von Energie und ein höheres Bewusstsein zu verfügen**, welches sich von denen anderer repräsentierter Elemente unterscheidet. Hier laufen meine Forschungen weiter, darüber wissen wir noch viel zu wenig.

Purpose, wie Frederic Laloux ihn beschreibt und wie er sich in Purpose Constellations zeigt, **dient somit als «Leitstern» oder «Kompass»**, an und mit welchem sich die Verantwortlichen und die Mitarbeitenden einer Organisation orientieren können und sollten.

Vertrauen als Basis

Purpose Constellations basieren auf dem Vertrauen in die Weisheit des größeren Ganzen und den natürlichen Fluss von Energie. Es geht darum, sich möglichst **vorbehaltlos und absichtslos einzulassen**. Das bedeutet, dass **jeder Facilitator sich in Dienst des großen Ganzen stellt, höchste Achtsamkeit pflegt und sein Ego sowie seinen Gestaltungswillen so weit wie möglich zurück nimmt**.

Im Zentrum stehen der natürliche Energiefluss, das Entdecken und Erkennen von dem, was in dem Organisationssystem tatsächlich angelegt ist, und das Vertrauen darauf, dass sich das zu zeigen vermag, was

im Moment gerade wesentlich ist. Auf **künstliche Steuerung oder Beeinflussung von außen wird möglichst verzichtet**. Der Purpose – das unsichtbare Wesen der Organisation – ist der Leitstern. Die Aufgabe des Facilitators ist es, dem **Energiefluss zu folgen**.

Wird mit Repräsentanten gearbeitet, finden diese in der Regel selber den passenden Platz, sowohl in offenen wie auch in verdeckten Constellations. Auftraggeber und Facilitator nehmen eine Haltung des Entdeckens, Erkundens und Erkennens ein.

Anders als bei Lösungsaufstellungen fokussieren wir bei Purpose Constellations weder auf Probleme, die verschwinden sollen, noch auf Ziele, die es zu erreichen gilt. Diese sind meist eine natürliche Folge, wenn die Dynamiken in Organisationen erkannt und verstanden werden und das Bewusstsein über wichtige Gegebenheiten und Zusammenhänge wächst.

Anders als bei **wissenschaftlichen Erkundungsaufstellungen** (Müller-Christ, 2019) werden keine fixen Annahmen getroffen oder Laborsituationen geschaffen. So bekommen Elemente keine zugewiesenen Plätze (z.B. fixes Spannungsfeld), einschränkende Rollen (z.B. Element „nur“ mit Beobachterfunktion), respektive Sonderbewilligungen (z.B. freies Element). Sie bewegen sich stets im natürlichen Miteinander mit den weiteren relevanten Elementen des Systems.

Welche und wie viele Stellvertreter eingesetzt werden, hängt von der Situation und Fragestellung ab. Es empfiehlt sich, mit möglichst wenigen Elementen zu starten – wobei es trotzdem vorkommen kann, dass zehn oder mehr Stellvertreter von Anfang an sinnvoll und nötig sind, um komplexe Systeme darzustellen. Generell ist bei Purpose Constellations das **Vertrauen darauf groß, dass fehlende Elemente sichtbar werden**, deshalb bleibt die Auswahl der Elemente meist in überschaubarem Rahmen.

Welche Formate gibt es?

Die Elemente (z.B. Purpose, CEO, Mitarbeitende, Dienstleistungen, Kunden, etc.) können frei nach Bedarf ausgewählt werden. Einige hilfreiche Grundformate seien hier dennoch erwähnt. Sie können natürlich nach Belieben ergänzt und erweitert werden.

Das Wesen von Organisationen – Körper, Seele und Geist

Das folgende Schema eignet sich sehr gut für eine Kurzanalyse der Gesamtorganisation. Es wird untersucht, wie die wesentlichen Elemente des Systems zueinander stehen. Jede Ebene wird durch einen oder mehrere Stellvertreter dargestellt, weitere Elemente kommen je nach Fragestellung dazu:

- Geistige Ebene: Purpose (Geist, Sinn, Daseinsgrund, Kern, Stimme von Firma...)
- Seelische Ebene: Verwaltungsrat, CEO, Führungspersonen, Mitarbeiter, etc....
- Körperliche Ebene: Dienstleistungen, Produkte, Finanzen, Gebäude, etc.
- Weitere Elemente: Vision, Strategie, Struktur, Prozesse, Kultur, Kunden, Lieferanten, etc.

Entscheidend ist, ob und wie die Verantwortlichen der Organisation mit dem kraftspendenden Purpose verbunden sind und welchen Platz dieser einnimmt. Hält der CEO den Raum für den höheren Sinn und hat er die volle Rückendeckung vom Verwaltungsrat? Dies sind übrigens die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Transformationen von Gesamtunternehmen.

Wahrer versus propagierter Purpose

Manchmal verhält sich der aufgestellte Purpose nicht so, wie es zu erwarten wäre. Zeigt er sich anmaßend (steigt z.B. auf einen Stuhl) wird von Systemmitgliedern angefeindet oder bringt auf andere Weise Störung und Spannungen ins System, handelt es sich meist um einen nicht stimmigen bzw. propagierten Purpose, der aus welchen Gründen auch immer von Menschen geschaffen wurde. Dann ist sehr empfehlenswert, den «wahren Purpose» hinzu zu stellen, der seit Anfang schon zu diesem System gehört. Dies führt in der Regel zu einer sofortigen Beruhigung des Systems, sobald dieser von den entscheidenden Personen wirklich gesehen wird.

Die Jury-Constellation

Jury-Constellations eignen sich generell, um mögliche **Maßnahmen, Produkte, Vorgehensweisen, Bewerber, Varianten, Ideen, Wörter oder andere Elemente aus unterschiedlichen Perspektiven zu „testen“**. Dabei bekommt der **Purpose der Organisation genauso einen Platz in der Jury, wie andere Aspekte auch**, z.B. die Mitarbeiter, die Politik, Bevölkerung – oder ausgewählte Kompetenzen bei einer Stellenbesetzung (z.B. Fachkompetenz, Sozialkompetenz) oder Werte wie Qualität, Design, Preis etc. bei einer Produktanalyse. Die Jury-Mitglieder stellen sich in einer Reihe nebeneinander auf, während die zu testenden **Varianten eine nach der anderen vor die Jury treten** und von dieser beurteilt werden. Es ergeben sich oft verblüffend präzise Aussagen und es erstaunt immer wieder, wie klar der Purpose meist aussagen kann, was für das Unternehmen passt und was nicht.

Varianten von Purpose

Purpose ist keine stabile Größe sondern entwickelt sich im Laufe der Zeit und je nachdem, wieviel Raum er bekommt. Die Organisation in Bezug zu unterschiedlichen Purpose-Varianten zu setzen, kann daher sehr spannend sein und verborgene Potenziale sichtbar machen.

- der Gründungspurpose
- der aktuell wirkende Purpose
- der propagierte Purpose
- der potenziell mögliche Purpose

Das Spezielle bei allen Formaten von Purpose Constellations ist, dass das «größere Ganze» mit ins Bild genommen wird. Also jenes Element, zu welchem alle anderen Beteiligten einen Beitrag leisten. Je nach Wortwahl des Auftraggebers nennen wir dieses Element Purpose, Sinn, Zweck, Geist, Stimme von (Firma), etc. Meist ist es sogar sinnvoll, über das Projekt, die Abteilung, die Unternehmung oder das, worum es bei einer Constellation vordergründig geht, hinauszugehen. Je nach Kontext spielen manchmal auch die Branche, eine Region, die Gesellschaft, ein Land oder gar die Erde eine wichtige Rolle, wenn es um die Betrachtung dieses größeren Ganzen geht. Wo immer möglich geben wir also auch dem größeren Kontext eine Stimme, in welchen ein System eingebettet ist und zu welchem es beiträgt.

Wie laufen Purpose Constellations ab?

Es gibt zahlreiche Varianten, wie solche Purpose Constellations dargestellt werden können:

- Mit **Figuren auf einem Systembrett**, in der Regel zu zweit, manchmal auch in Teams
- Mit **Bodenankern im Raum**, entweder zu zweit oder mit wenigen zusätzlichen Stellvertretern
- Mit **menschlichen Repräsentanten**, in einer Gruppe. Hierbei wird unterschieden zwischen:
 - Öffentlichen Veranstaltungen, firmeninternen Veranstaltungen, extern stattfindenden Firmen-Veranstaltungen mit neutralen Stellvertretern
 - Offenen, ganz oder teilweise verdeckten Darstellungen (Elemente werden offen benannt bis hin zu Stellvertreter, Kunde und manchmal auch wir Aufsteller haben keine Ahnung, worum es geht, respektive wofür sie stehen)
- Mit **digitalen Tools** am Computer – spezielle Anwendungen machen es möglich. Dies entweder zu zweit, in kleineren oder gar in großen Gruppen.
 - Ideal sind einfache Tools, welche in 2D per Videokonferenz eingesetzt werden können (beliebt sind Google Docs, virtuelle Figuraufstellungstools, und diverse andere Instrumente per Zoom, Teams, Skype und über andere Kanäle)
 - Noch viel mehr Möglichkeiten bieten 3D-Räume, die mit Avataren betreten werden. Dabei gelangen Constellations mit Repräsentanten ähnlich gut wie physische Aufstellungen. Zudem können Kegel in allen Farben und Formen genutzt werden, genauso wie virtuelle Bodenanker und andere Hilfsmittel.
 - Es gibt inzwischen bereits Anwendungen, bei denen ein Computer Energiefelder abzubilden und zu harmonisieren vermag. Mittels künstlicher Intelligenz und durch Algorithmen verschiebt so ein Computerprogramm die aufgestellten Elemente selbstständig. Zu den digitalen Aufstellungsmöglichkeiten gibt es einen ausführlichen Artikel, der online verfügbar ist (Gerhard, 2020).

Bei Purpose Constellations braucht es keine langen Problemschilderungen oder Zielformulierungen – und schon gar keine Erklärungen. Meist gehen wir nach kurzer Vorbesprechung an die praktische Arbeit. Dargestellt wird zuerst ein Abbild der aktuellen Situation, wobei besonders auf die Verbindungen zwischen den wesentlichen Elementen (z.B. Purpose, Geschäftsleitung, Eigentümer, Kunden) geachtet wird.

Sind die impliziten Dynamiken, die Energieflüsse und die Entwicklungstendenzen des Systems erkannt, kann es hilfreich sein, die Constellation in das aus der aktuellen Gegebenheit mögliche Potenzialbild zu versetzen. Eine virtuelle App unterstützt den Zeitsprung. Die Repräsentanten bleiben in ihrer Wahrnehmung stets im Hier und Jetzt, auch wenn mitunter „Sprünge“ in andere Zustände möglich sind.

Nicht selten zeigen sich im Anfangsbild relativ starre Verhaltensweisen mancher Repräsentanten. Blickt jemand auf den Boden oder in die Leere, lohnt es sich wie in anderen Aufstellungsformaten auch, zu erkunden, was der Grund dafür ist. Bleibt dies nämlich unerkannt, schmälert es automatisch den Möglichkeitsradius und den Energielevel im Potenzialbild – und natürlich in der erlebten Wirklichkeit.

Bei Purpose Constellations darf jedes System sich so zeigen, wie es ist, mit allem was dazu gehört und allem, was geschehen ist. Es kommt vor, dass gerade der Purpose interessante Dinge zu berichten weiß. Einmal zeigte sein Stellvertreter in einer verdeckten Aufstellung direkt auf den Repräsentanten des CEO und sagte: „Du hast betrogen!“ Der anwesende Verwaltungsratspräsident, mein Auftraggeber, bestätigte, dass dies wohl stimmt. Er hätte nie gedacht, dass diese alte Geschichte ein wichtiger Grund dafür

war, dass die Unternehmenskultur buchstäblich am Boden war – in der Constellation hatte sie sich hingesetzt.

Es kann vorkommen, dass eine aktuelle Herausforderung sich in ihrer Dynamik in den vergangenen 15 Jahren bereits dreimal wiederholt hat – schaut man dann genauer hin, erkennt man plötzlich, dass bei der Gründung etwas schief gelaufen ist, dass der Grund mit dem Ausscheiden eines Gesellschafters zusammen hängt, oder dass eine Übernahme oder ein Verkauf eine Rolle gespielt haben.

Der Auswertung kommt keine besondere Bedeutung zu, denn diese würde primär die Verstandesebene nähren, welche oft überbewertet wird. Mit Interpretationen gehen wir vorsichtig um – lieber stellen wir öfter auf und registrieren Entwicklungen über alle Wahrnehmungsebenen. Was zählt, sind die gemeinsam erlebten Bilder, die v.a. die intuitive Ebene aller Beteiligten aktivieren und die Sensitivität für die geistige Ebene erhöht. Dies macht es leichter, auch im Alltag auf die Zeichen zu achten, die jedes System permanent sendet.

Voraussetzung - ein sicherer Raum

Business-Kunden sind mehr als andere Zielgruppen auf spezielle Sicherheiten angewiesen. Sie müssen sich meist in alle Richtungen rechtfertigen. Von ihnen wird erwartet, dass sie die Dinge steuern und im Griff haben. Für sie sind die Facilitatoren von Constellations die Haupteinflussgrößen. Daher erwarten sie von diesen höchste Qualität, Achtsamkeit und ein Verhalten, das klaren Rahmenbedingungen unterliegt und kontrolliert werden kann. Bei Purpose Constellations geben wir deshalb eine «Qualitätsgarantie», welche durch überprüfbare Haltungen und Prinzipien gewährleistet wird. Letztere beugen allfälligen Befürchtungen von Auftraggebern (in der folgenden Liste die Begriffe in Anführungszeichen) vor.

Haltungen und Prinzipien

Business-Kunden sollen sich sicher und wohl fühlen, weil Aufsteller und Facilitatoren...

1. ...das anerkennen, was ist und was sich zeigt (**Achtsamkeit** statt « Interpretationen »)
2. ...ihre Sprache verstehen und sprechen (**Anschlussfähigkeit** statt «Ahnungslosigkeit» bezüglich dem Geschäftsfeld)
3. ...das Professionelle in den Vordergrund stellen (**Organisationsorientierung** statt «Therapieorientierung»)
4. ...sich vom Feld führen lassen und den Raum halten (**Präsenz** statt «Manipulation»)
5. ...dicht am Anliegen und Auftrag bleiben (**Klarheit** statt «Abschweifen»)
6. ...persönliche und systemische Grenzen beachten (**Respekt** statt «Übergriffigkeit»)
7. ...sich in den Dienst des grösseren Ganzen stellen (**Demut** statt «Anmaßung»)

Beispiele aus der Praxis

Als Organisationsberaterin begleite ich Prozesse gerne bis zur Erreichung der gewünschten Entwicklungsziele. Das dauert meist mehrere Monate und bei grossen Vorhaben sogar mehrere Jahre. Wenn so ca. alle 6 – 8 Wochen die jeweils aktuellen Themen mit Constellations visualisiert werden, kommt es

durchaus zu einer gewissen Aufstellungsroutine. Mit etwa 4-5 regulären und bis zu 8 kleineren Constellations pro Tag kann es auf diese Weise durchaus zu einer grösseren Anzahl an Constellations pro Organisation kommen.

Folgende Beispiele sollen einen kleinen Einblick zu praktischen Purpose-Constellations vermitteln und aufzeigen, welche breite Palette an Erkenntnissen möglich ist.

Schenna Resort, Schenna

Sieben Jahre lang plante die Hoteliersfamilie ihren Hotelneubau, der einfach nicht gelingen wollte und sich von Jahr zu Jahr verzögerte. Bereits in den ersten Simulationen zeigten sich die Gründe ganz klar und die Familie beschloss, nochmals ganz von vorne zu beginnen, mit einem neuen Team und einer neuen Planung. Nur ein halbes Jahr später lagen alle Pläne, Bewilligungen und die Bankfinanzierung vor und ein weiteres halbes Jahr später sowie insgesamt 50 Business Constellations später konnte das neue Hotel eröffnet werden. Es lohnte sich auch finanziell, auf den Purpose zu hören: die Einsparung gegenüber dem ursprünglichen Planprojekt betrug mehrere Millionen Euro, obwohl das tatsächlich realisierte Projekt sogar mehr Zimmer hat.

Ein Beispiel: Als es darum ging, die passende Baufirma für dieses 15-Mio.-Projekt auszuwählen, kam eine Art von Jury-Constellation zur Anwendung. Die wichtigsten Elemente, die durch menschliche Repräsentanten dargestellt wurden, waren die Stimme des Hotelbetriebs (also das geistige Abbild des Unternehmens oder auch den Purpose) und die Betreiberfamilie. Diese standen nebeneinander und ihnen gegenüber traten der Reihe nach die Stellvertreter für die einzelnen Baufirmen, welche allesamt verdeckt dargestellt wurden – also ohne das Wissen der Stellvertreter, wen sie repräsentierten. Seitlich daneben stand (offen benannt, also nicht verdeckt) der Rest der Jury, nämlich die wichtigen Faktoren, auf welche es bei diesem Bau ankam:

- Faktor Kosten
- Faktor Zeit
- Faktor Qualität
- Faktor Zusammenarbeit

Die einzelnen Baufirmen traten unterschiedlich auf – von sehr selbstbewusst bis unsicher, von Raum einnehmend bis eher distanziert, und die Jurymitglieder äusserten sich individuell zu ihrer Wahrnehmung. Die Aussagen der Stellvertreter deckten sich gut mit den Wahrnehmungen der Hoteliersfamilie, stimmten bezüglich Preis mit den bereits eingegangenen schriftlichen Offerten überein, und halfen so den Auftraggebern bei der Entscheidungsfindung.

Der Purpose (oder eben die Sichtweise des Hotelbetriebs) wurde manchmal auch bei scheinbar „einfachen“ Anliegen befragt – so etwa bei der Frage, wie die beiden Seminarräume heißen sollten. Eine stattliche Anzahl an Wortpaaren wurde von der Hoteliersfamilie beigesteuert, weitere Ideen brachten die teilnehmenden Repräsentanten ein. Diese Ideen (z.B. „Berg und Tal“, oder „Kristall und Quarzit“) begegneten nun dem „Schenna Resort“ (also dem Hotel), der Hoteliersfamilie, den Seminarräumen und den Kunden. Von all den vielen Wortpaaren gab es nur gerade ein einziges, das allen Repräsentanten hervorragend gefiel: Luis und Rosa, die Eltern und Gründer von Schenna Resort.

Sehr ähnlich verhielt es sich mit dem Claim, den wir aus sich selbst heraus entstehen liessen. Die beteiligten Stellvertreter, welche die Aufgabe hatten, das Wesen des Hotels als Claim darzustellen, äusserten sich mit sehr viel Helligkeit und lebendigem Sprudeln. Die beobachtenden Teilnehmer formulierten ihre

Wahrnehmungen in 16 möglichen Claim-Varianten. Diese wurden einzeln durchgetestet und es gab nur eine einzige Version, die schließlich alle überzeugte: „Quelle des Lichts“. Wenn man bedenkt, dass Schenna mehr als 300 Sonnentage im Jahr zählt, passt das schon ganz gut – und natürlich ist die Bedeutung eine noch viel tiefere.

Südtiroler Volksbank, Bozen

Auch die Geschäftsleitung sowie mehrere Projektteams dieser Bank mit rund 1300 Mitarbeitenden nutzten Constellations, um mehr Klarheit zu gewinnen. Dies zu Beginn v.a. in der Begleitung des Übernahmeprozesses einer anderen Bank, deren Wesen es zuerst zu verstehen galt. Es wurden also die beiden Banken und deren relevante Hierarchieebenen parallel nebeneinander dargestellt, bis zum Kundenberater mitsamt den jeweiligen Kunden. Schnell zeigten sich Ähnlichkeiten und Unterschiede, Empfindlichkeiten und Stärken. Der CEO fand Bestätigung darin, dass die beiden Banken vom Wesen her sehr gut zueinander passten und viele Gemeinsamkeiten hatten, und er erkannte z.B., wie wichtig die Würdigung der Herkunft und Geschichte der zu übernehmenden Bank für eine erfolgreiche Fusion sein würde.

In einer weiteren, vertiefenden Darstellung zu „Körper, Seele und Geist“ der Volksbank zeigte sich „der Geist der Bank“, wie wir das Element nannten, sehr stark und ganz ruhig, etwas im Hintergrund, aber trotzdem raumfüllend. In enger Verbindung dazu stand der CEO und dicht neben ihm die Geschäftsleitung. Der Abstand zur mittleren Führungsebene war etwas grösser und nicht sonderlich von Vertrauen geprägt. Die Mitarbeitenden standen in guter Verbindung zum CEO, aber wenig verbunden mit der mittleren Führungsebene und daher etwas allein und eher belastet. Die Produkte und Dienstleistungen nahmen einen zentralen Platz ein und standen in guten Kundenkontakt. Etwas abseits stellte sich der Verwaltungsrat, der wenig Verbindung zum Rest des Systems zeigte und eher kraftlos schien. Aufstellungen wie diese zeigten dem CEO auf, wo es welchen Bedarf gibt, welche seiner Aktionen welche Auswirkungen nach sich ziehen und welche Möglichkeiten und Grenzen es für ihn in dieser Bank gibt.

Ein anderes Beispiel war die Entwicklung der Vision, bei welchem der Purpose (wir nannten es die „Bank“) wie auch die „Vision“ selber durch Repräsentanten vertreten waren, neben „Mitarbeitenden“, „Aktionären“, „Kunden“ und „Bevölkerung“. Diese offen benannten Elemente bildete die Jury, vor welcher einzelne Stellvertreter auftraten und beurteilt wurden. Jeder der vor der Jury auftretenden Repräsentanten symbolisierte einen Begriff, wobei erst nach dem Jury-Urteil offen gelegt wurde, worum es sich konkret handelte. Diese ca. 35 Begriffe waren zuvor aus Visions-Rohentwürfen der Geschäftsleitungsmitglieder gesammelt worden und sortierten sich aufgrund der Jury-Rückmeldungen in drei Kategorien: 1. gefällt allen, 2. gefällt teils-teils und 3. gefällt gar nicht. Traditionelle Begriffe wie „Regionalbank“, „Gewinn“, „Erfolg“, etc. wurden auf diese Weise schnell und gründlich aussortiert. Zurück blieben nur wenige Begriffe, welche in einer weiteren Aufstellung zueinander in Bezug gestellt wurden. Nach insgesamt 3 Std. war der Visionssatz bereits klar: „Wir finden einfache und nachhaltige Lösungen für mehr Lebensqualität.“

Insgesamt führten die Bankverantwortlichen rund 30 Aufstellungen durch, zu unterschiedlichsten Anliegen wie z.B. einer 100-Mio-Kapitalerhöhung, dem Markenkern, der Zielgruppenkonkretisierung und diversen strategischen, strukturellen und kulturellen Themen. Ein „Verdienst“ der Constellations-Arbeit ist sicher, dass der CEO selber noch um Jahre länger in der Bank geblieben ist – war sein erstes Anliegen doch im Jahre 2015 „Ist jetzt der richtig Zeitpunkt, um zu kündigen?“. Das Wesen der Bank sagte damals ganz klar „nein“.

Fazit und Ausblick

Purpose Constellations sind dynamische Analyse- und Simulationsverfahren und eignen sich als agile Managementwerkzeuge. Sie ermöglichen es, den evolutionären Sinn von Organisationen sichtbar, spürbar und erlebbar machen. Sie bilden Situationen und Entwicklungen mehrperspektivisch ab und machen Zusammenhänge und Potenziale in ihrer impliziten Tiefenstruktur bewusst.

Generell stellt der Purpose die Kraftquelle einer Organisation dar. Wieviel dieser Energie dem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung steht, hängt davon ab, wie gut die Leitung mit dem Purpose in Verbindung steht und wie bereit sie ist, sich vom grösseren Ganzen führen zu lassen.

Sind in einer Organisation Dinge geschehen, die gegen die systemischen Prinzipien verstoßen, bringt dies Störungen und Energieverlust mit sich. Der Purpose weiß intuitiv Bescheid und kann darüber oft verblüffend präzise Auskunft geben. Werden z.B. Unrechtmässigkeiten, Verstöße gegen die Würde, nicht adäquate Massnahmen (Entlassungen, Namensänderungen), unausgeglichenes Geben und Nehmen, Ungerechtigkeiten, etc. unter den Teppich gekehrt, wirken sie so lange im System nach, bis sie – allenfalls bei einer späteren Wiederholung des schicksalhaften Musters – gesehen, gewürdigt, ausgeglichen und damit gelöst werden. Solche Geschehnisse sabotieren oft die schönsten Zukunftskonzepte und blockieren die Entwicklungspläne ganzer Betriebe.

Der Purpose wirkt also wie ein Seismograph und zeichnet jede Erschütterung des Organisationssystems auf. Verletzungen der Grundprinzipien können durch Purpose Constellations schnell und einfach sichtbar gemacht werden. Manchmal braucht es auch eine detektivische Ader, denn nicht selten liegen Ursachen für Störungen weit zurück.

Persönlich glaube ich, dass wir noch ganz am Anfang stehen mit Purpose Constellations und dass diese Herangehensweise das Potenzial hat, Immenses zu leisten bei der Entwicklung von Organisationen, menschlichem Bewusstsein und der Gesellschaft, in der wir leben.

Literaturverzeichnis

Gerhard, R. (2014). HRM-Dossier Organisationsaufstellung: Implizites Wissen sichtbar machen. Zürich: SpektraMedia.

Gerhard, R. (2020). Praxis der Systemaufstellung online: ... (Details folgen)

Laloux, F. WE DISCOVER PURPOSE – Video zu Purpose (2019). Zugriff am 7.03.2020 <https://radicalbusinessinnovation.com/eindruecke-vom-event-2019/>

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Müller-Christ, G., Pijetlovic, D. (2019). Komplexe Systeme lesen: Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: SpringerGabler.