



NEW SPIRIT

Verbesserung von Verständnis und Interaktion zwischen Führungskräften und jungen MitarbeiterInnen durch neue Arbeitsstile

Handbuch

für eine effektive Zusammenarbeit in Unternehmen ohne Generationsunterschiede



Kofinanziert von der Europäischen Union

Entwickelt von:

BEST, Live-to-Be,
International School of Entrepreneurship

OKTOBER 2023

Dieses Dokument wird durch das New Spirit Projektkonsortium, bestehend aus der International School of Entrepreneurship (Niederlande), Live-to-Be (Niederlande) und BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH (Österreich), veröffentlicht.

New Spirit ist ein Projekt (Oktober 2022 - April 2024), das im Rahmen des Erasmus+-Programms, Fördervereinbarung Nr. 2022-1-KA210-ADU-000082843, von der nationalen Agentur der Niederlande, het Nederland Jeugdinstituut, durchgeführt wird.

Autoren dieses Handbuchs: Frédérique te Dorsthorst - de Muij, Martijn Meima, Jaap Vermuë, Helmut Kronika, und Monica Heeger.

Grafische Gestaltung: Iana Avramova.

Herausgeber: International School of Entrepreneurship, Kontakt: <https://internationalschoolofentrepreneurship.com/newspirit/>

Diepenveen 2023

Die Vervielfältigung ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Copyright © 2023 New Spirit Consortium, vertreten durch den koordinierenden Partner International School of Entrepreneurship, Molenweg 28c, 7431 BK Diepenveen, Niederlande.

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



1. EINLEITUNG - NEW SPIRIT IN ORGANISATIONEN	4
Die Diskrepanz zwischen jungen Arbeitskräften und Unternehmenskultur	5
Von der Kluft zwischen den Generationen zum Paradigmenwechsel	6
2. EIN DETAILLIERTERER BLICK AUF DEN PARADIGMENWECHSEL.....	9
Die Evolution der Menschheit: Das Modell der Spiraldynamik	10
Evolution von Organisationen: Die Neuerfindung von Organisationen ..	12
Die impulsive Weltanschauung (rot).....	12
Konformistische Weltanschauung (bernsteinfarben)	13
Leistungsorientierte Weltanschauung (orange).....	14
Pluralistische Weltanschauung (grün)	15
Evolutionäres Paradigma (türkis).....	16
New Spirit.....	18
3. EIN DETAILLIERTERER BLICK AUF DIE PROBLEME IN ORGANISATIONEN	20
Symptome für die Verwirklichung eines New Spirit Paradigmas	21
Einführung neuer Praktiken, die zu neuen Ergebnissen führen.....	23
Reflexionsfragen zum Erkennen dieser Symptome	25
4. DER MEHRSCICHTIGE ANSATZ	28
1. Die Oberflächenströmung.....	28
2. Die bewusste Unterströmung.....	30
3. Die unterbewusste Unterströmung.....	31
4. Der Ursprung.....	32
5. MEHRSCICHTIGE ANSÄTZE.....	34
Der systemische Ansatz & Aufstellungen	34
Der narrative Ansatz.....	37
Die Arbeit mit Archetypen.....	38

Der Ansatz des Conscious Company Models („Bewusstes Unternehmensmodell“ - CCM)	40
Die Struktur des Conscious Company Modells	41
Eine gesunde Organisation	44
Beschreibung der einzelnen Kreise.....	44
6. ÜBERTRAGEN DER THEORIE IN DIE PRAXIS.....	48
7. ANREGUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE LITERATUR	50

1. EINLEITUNG - NEW SPIRIT IN ORGANISATIONEN



Qualitätsmanagerin (28 Jahre): *"Wir haben mit dem Führungsteam unseres Unternehmens ein zweitägiges Teambuilding durchgeführt. Ich bin 28 Jahre alt und seit 6 Monaten die Qualitätsmanagerin des Unternehmens. Ich bin wirklich stolz darauf, dass ich diesen Job bekommen habe, und ebenso stolz bin ich auf die Ergebnisse, die wir als Q-Team in diesen 6 Monaten bereits erzielt haben.*

Es gab einen Moment während dieser Teambildung, an den ich mich immer erinnern werde. Es war insgesamt ein tolles Treffen, bei dem wir uns wirklich kennen gelernt haben. Aber ich werde mich immer daran erinnern, was am zweiten Tag geschah. Wir führten eine Übung durch, die "funktionelles Klatschen" genannt wird. Wir bildeten einen Innenkreis und einen Außenkreis. Als der innere Kreis anfang, über mich zu "tratschen", zeigten sie sich durchwegs anerkennend und mein Selbstvertrauen wuchs von Minute zu Minute. Aber an einem bestimmten Punkt machte ein Kollege alles zunichte. Er sagte: "All diese Fortschritte und Ergebnisse trotz ihres jungen Alters und ihrer mangelnden Erfahrung, nur weil.....".

Die anderen KollegInnen stimmten ihm zu, und ich im Außenkreis (wir durften nicht mitreden) fühlte mich so wütend. Warum ist mein Alter hier ein Thema? Vielleicht liegt es an meiner so genannten mangelnden Erfahrung, dass ich nicht so fest im System verankert bin wie sie... Ich sehe das als Vorteil und nicht als Problem. In meinem Kopf weiß ich, dass es freundlich gemeint war, aber für mich war es ein Schwert mitten durch mein Herz. Ich fühlte mich nicht ernst genommen. Ich fühlte mich wie ein kleines Kind, das mit einer 'Stabpuppe' eine schöne Zeichnung gemacht hat."

Die Diskrepanz zwischen jungen Arbeitskräften und Unternehmenskultur

Als BeraterInnen und TrainerInnen erhalten wir einen Einblick in viele verschiedene Arten von Organisationen. Dabei stellen wir fest, dass vor allem jüngere ArbeitnehmerInnen Schwierigkeiten haben, mit der Struktur und Unternehmenskultur umzugehen, die von den Unternehmen vermittelt werden. Bei jungen Menschen mit einer gewissen Distanz zum Arbeitsmarkt sehen wir, dass die Kluft zwischen ihrer Weltanschauung und der des Unternehmens oft zu groß ist, um sie zu überwinden.

Bei der Arbeit mit diesen jungen Menschen haben wir auch festgestellt, dass sie wirklich gerne Teil einer Organisation wären, aber auf Probleme stoßen, die es ihnen schwer machen, sich einzufügen. Dies führt zu einem Mangel an Energie, zu Überforderung und schließlich zum Ausbrennen oder zum Verlassen des Unternehmens durch junge Talente. In milderer Form äußert sich dies in Motivationsproblemen von jungen Arbeitskräften.

Führungskräfte wiederum beklagen sich über mangelnde Disziplin und fehlendes Engagement dieser jungen Generationen. Sie sind, gelinde gesagt, nicht amüsiert, wenn neue MitarbeiterInnen mehr Freizeit oder eine kürzere Arbeitswoche fordern. In den Organisationen, mit denen wir gearbeitet haben, haben wir uns mit vielen Führungskräften unterhalten und diese Kritik oft gehört.

Gleichzeitig spürten wir die Frustration und das Unvermögen, diese jüngeren Arbeitskräfte zu verstehen und sie zu integrieren. Auch hier wollen ManagerInnen junge MitarbeiterInnen wirklich unterstützen und sie zu einem Teil des Unternehmens machen, sind aber frustriert über deren völlig unterschiedliche Herangehensweise an die Arbeit. Vor

allein in Zeiten, in denen die Zahl an Arbeitskräften abnimmt, wollen Unternehmen junge MitarbeiterInnen für sich gewinnen, sehen sich aber mit Schwierigkeiten konfrontiert.

Bei unserer Arbeit sehen wir, wie viel Mehrwert junge Arbeitskräfte Organisationen bieten können. Sie bringen einen neuen Spirit und eine neue Dynamik in die Organisationen, die ihnen helfen, die heutigen Herausforderungen zu bewältigen. Diese jüngeren Mitarbeiter können neue Ansätze und Erkenntnisse für eine anpassungsfähigere und agilere Organisation einbringen, die sich an ein sich schnell veränderndes Umfeld anpassen kann. Gleichzeitig können junge Arbeitskräfte viel von der großen Erfahrung älterer Führungskräfte und MitarbeiterInnen lernen. Deren Stabilität und praktisches Know-how tragen dazu bei, Veränderungen in der Organisation zu verankern. Dennoch erscheint es oft zu schwierig, diese beiden Gruppen und ihre Qualitäten zusammenzubringen.

Deshalb wollen wir TrainerInnen Instrumente an die Hand geben, die Führungskräfte und junge Arbeitskräfte dabei unterstützen, diese Kluft zwischen den Generationen zu überbrücken.

Von der Kluft zwischen den Generationen zum Paradigmenwechsel


Wir sind also zu Beginn dieses Projekts davon ausgegangen, dass es eine Kluft zwischen jüngeren und älteren Generationen in Organisationen gibt. Bei unseren Recherchen hat sich jedoch herausgestellt, dass tatsächlich eine Kluft in Organisationen existiert, die aber nicht unbedingt mit den Generationen zusammenhängt. Wir waren überrascht, dass ältere Führungskräfte eine sehr unkonventionelle Sichtweise auf die Arbeitsweise von Organisationen haben und junge MitarbeiterInnen die traditionelle Arbeitsweise

mancher Organisationen sehr schätzen. Wir mussten den Blickwinkel erweitern und das Tempo drosseln. Wir mussten unsere Annahmen überdenken und uns auf das Wesentliche dessen, was uns begegnet war, konzentrieren.

Nach einer Reihe von Überlegungen und Diskussionen kamen wir zu dem Schluss, dass es eine Kluft zwischen zwei (oder vielleicht mehr) Paradigmen der Organisation gibt. Nennen wir sie die traditionelle und die New-Spirit-Organisationsweise, die wir später definieren und näher erläutern werden. Wir haben auch festgestellt, dass die jüngeren Generationen eher mit dem New-Spirit-Paradigma verbunden sind und die älteren Generationen eher mit dem traditionellen in Resonanz gehen oder zumindest besser damit zurechtkommen, weil sie besser damit vertraut sind. Obwohl ältere Generationen weniger Schwierigkeiten im Umgang mit dem traditionellen Paradigma haben, kann die Grenze zwischen den beiden Paradigmen nicht einfach anhand der Generationen gezogen werden. Dies ist eine wichtige Schlussfolgerung und sollte bei der Arbeit in Organisationen mit unterschiedlichen Generationen und Paradigmen berücksichtigt werden.

Dieses Handbuch bietet einen neuen Rahmen für den Umgang mit diesem Paradigmenwechsel. Eine neue Brille, mit der Sie die Symptome in Ihrer Organisation betrachten und mit der Generationskluft oder vielmehr der Paradigmenkluft umgehen können.

In der Toolbox werden Tools zur Verfügung gestellt, die ein besseres Bewusstsein dafür schaffen, was wirklich vor sich geht. Diese Werkzeuge unterstützen Sie dabei, einen Schritt weiter zu gehen und neue Lösungen zu finden, die Ihnen und Ihrer Organisation wirklich nützen.



Das Trainingsprogramm ist ein Vorschlag, wie Sie die verschiedenen Werkzeuge bei der Arbeit mit Teams kombinieren können. Natürlich kann aus den vorgeschlagenen Theorien und Werkzeugen auch ein individuelles Programm zusammengestellt werden.

Das Handbuch ist für die so genannten New Spirit Key User geschrieben. Das sind Führungskräfte in Unternehmen, junge Berufstätige sowie Erwachsenenbildner und Trainer. Alle diese Gruppen können dazu beitragen, Menschen zu vernetzen und Paradigmen zu verbinden.

Lasst uns diese Welt zu einem besseren Ort machen, an dem wir gemeinsam arbeiten und leben können. Lasst uns diesen New Spirit entwickeln!

2. EIN DETAILLIERTERER BLICK AUF DEN PARADIGMEN-WECHSEL



Mitarbeiter (26 Jahre): *"Ich habe soeben mein Studium abgeschlossen und dies ist mein erster 'richtiger' Job. Da ich mir nicht wirklich sicher bin, was ich in einer Organisation tun kann oder nicht, habe ich mich für diesen eher administrativen Job beworben... Obwohl ich weiß, dass ich 'mehr' tun kann, macht es mir nichts aus. Für den Moment ist es in Ordnung. Ich verdiene Geld und lerne mehr darüber, was ich beruflich machen möchte..."*

Aber was ich nicht verstehe, ist, dass meine MentorIn/KollegIn wirklich alle meine Tätigkeiten kontrollieren will. Alle E-Mails, die ich an LehrerInnen oder SchülerInnen versende, will sie erst prüfen, bevor ich auf die Schaltfläche "Senden" klicke... Alles geht so langsam. Sie ist sehr beschäftigt und ich muss ständig auf ihre Bestätigung für jede einfache E-Mail warten. Ich bitte Sie... Ich habe einen Universitätsabschluss, für wen hält sie mich? Diese Organisation ist so unorganisiert... Sie haben tatsächlich seltsame Arbeitsabläufe. Es scheint, als ob alles, was erledigt wird oder erledigt werden muss, in "Boxen" abgelegt wird. Dadurch hat man keinen Überblick mehr. Die Lehrkräfte wissen nicht, was die SchülerInnen wollen oder brauchen, denn das landet in einer anderen Box....

Wahrscheinlich liegt es daran, dass dies mein erster Job ist, dass ich das nicht verstehe. Aber für mich ist das hier ein Chaos und ich sitze nur hinter meinem Schreibtisch und warte auf eine Bestätigung auf den einfachsten Text überhaupt: "Ja, die Prüfungen sind nächste Woche am 14. Juni. Viel Glück". Was kann daran falsch sein....? Wenn ich das Sagen hätte, würde ich die Dinge hier ganz anders organisieren..."

Die Evolution der Menschheit: Das Modell der Spiraldynamik

Um die Spannung zwischen dem traditionellen Paradigma der Organisation und dem des New Spirit zu verstehen, müssen wir über die Grenzen der Organisationen hinausblicken. Wie so oft spiegelt sich das größere Ganze in den kleineren Teilen wider. In diesem Fall die Entwicklung der Menschheit, die sich in der Art und Weise manifestiert, wie wir uns organisieren und zusammenarbeiten. Ein Blick auf die Entwicklung der Menschheit hilft uns also, die verschiedenen Ansichten über Zusammenarbeit und Work-Life-Balance zu verstehen, um nur einige zu nennen.

Viele Historiker, Philosophen und Psychologen, die sich mit der menschlichen Evolution beschäftigen, sind sich einig, dass sich die Menschheit in plötzlichen Sprüngen und nicht in einem kontinuierlichen Prozess entwickelt. Auch über die wichtigsten Entwicklungssprünge sind sie sich weitgehend einig. Wissenschaftler wie Don Beck und Chris Cowan haben die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins untersucht. Sie schufen das Modell der Spiraldynamik, in dem sie verschiedene Phasen des menschlichen Bewusstseins unterscheiden (siehe die Abbildung unten).

Diese verschiedenen Phasen oder Schichten helfen uns, einen guten Überblick über die bisherigen Entwicklungssprünge der Menschheit zu erhalten. Aus diesen Sprüngen haben sich unterschiedliche Weltanschauungen oder Paradigmen und unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit ergeben. Sie haben es der Menschheit also ermöglicht, mit immer mehr Komplexität umzugehen. Es ist gut, sich bewusst zu machen, dass alle Weltanschauungen oder Paradigmen, auch die früheren, in der heutigen Welt und in Organisationen noch

immer präsent sind. Das neue Paradigma ersetzt nicht das alte. Es ist nur eine zusätzliche Möglichkeit, die Welt zu betrachten.

Die beige, roten, orangen und gelben Stufen sind individuell gesteuert. Die anderen sind kollektiv.

Wenn Sie mehr über die Spiraldynamik lesen möchten, verweisen wir auf die Inspirationsliste für weiterführende Literatur am Ende dieses Handbuchs.



Die verschiedenen Schichten im Rahmen des Spiraldynamischen Systems

Quelle: Tmetric.de

Evolution von Organisationen: Die Neuerfindung von Organisationen

Frederic Laloux baute in seinem Buch "Reinventing Organizations" auf den verschiedenen in der Spiraldynamik dargestellten Phasen auf. Er beschreibt, wie jede Phase auch neue Wege der Zusammenarbeit eröffnete und dass jede Phase ein viel leistungsfähigeres Organisationsmodell hervorbrachte.

Er konzentriert sich auf den letzten Sprung in das, was er ein evolutionäres Paradigma nennt. Nach seiner Auffassung könnten viele der Probleme, mit denen wir in der Gesellschaft und in Organisationen konfrontiert sind, daher rühren, dass unsere derzeitigen Handlungs- und Organisationsweisen als veraltet und für die aktuellen Umstände nicht mehr geeignet erscheinen. Wir befinden uns derzeit in einer Übergangsphase, in der das neue Paradigma wie ein Fluss, der in einen anderen mündet, in die Organisationen fließt.

Laloux hat erforscht, wie sich Organisationen an dieses neue Weltbild anpassen können.

Wir werden einen kurzen Überblick über die verschiedenen Weltanschauungen geben, die er bei Organisationen unterscheidet. Die Farben unterscheiden sich ein wenig von denen, die bei Spiral Dynamics verwendet werden. Wenn Sie an weiteren Details über diese Weltanschauungen interessiert sind, können Sie diese in seinem Buch "Reinventing Organizations" nachlesen.

Die impulsive Weltanschauung (rot)

Vor zehntausend Jahren begannen die Menschen, sich in Gruppen von Tausenden zu organisieren. Dafür war ein Anführer erforderlich. Den Menschen musste gesagt werden, was sie zu tun hatten, und die Macht

bestimmte, wer das Sagen hatte. Man hatte entweder mehr oder weniger Macht als jemand anderes. Die Gruppe wurde durch Loyalität und Angst zusammengehalten.

Rote Organisationen führten die Aufgabenteilung und vertikale Autoritätsketten ein. Diese Machtstrukturen schufen die Möglichkeit, mit erhöhter Komplexität umzugehen.

Archetypische rote Organisationen sind die Mafia und Straßenbanden.

Konformistische Weltanschauung (bernsteinfarben)

Um 4.000 v. Chr. entstand in Mesopotamien ein komplexeres Weltbild. Es war der Beginn der Ära der Landwirtschaft, von Staaten und Imperien. Es war auch der Aufstieg von Bürokratien und Religionen. Die Menschen folgen nicht den roten Impulsen, sondern leben nach den Regeln, die sie verinnerlicht haben. Sie folgen einer Geschichte von einem Gott oder etwas anderem, das unveränderliche Regeln aufgestellt hat, die zu befolgen sind. Schuld und Scham halten die Gemeinschaft zusammen. Untersuchungen zeigen, dass die meisten Erwachsenen von heute mit diesem Bewusstsein arbeiten. Die Geschichten, nach denen sie leben, sind unterschiedlich, aber sie befolgen eine Reihe von Regeln, denen sie entsprechen.

Diese Weltanschauung hat einige wichtige Durchbrüche für Organisationen bewirkt. Der erste ist die Wiederholbarkeit von Prozessen. Das Wissen ist in der Organisation verankert und nicht in einer einzelnen Person. Der zweite Durchbruch ist das stabile Organogramm.

Bernsteinfarbene Organisationen haben formale Titel, Funktionsbeschreibungen und Berichtslinien. Dies hat es diesen Organisationen ermöglicht, zu einer enormen Größe heranzuwachsen.

Zu den archetypischen bernsteinfarbenen Organisationen gehören Kirche und Armee, aber auch staatliche Einrichtungen und Universitäten.

Leistungsorientierte Weltanschauung (orange)

Dies ist die Weltanschauung von Wissenschaft und industrieller Revolution. Die Welt wird nicht als etwas Feststehendes mit unveränderlichen Regeln gesehen, sondern als eine komplexe Maschinerie, die erforscht und verstanden werden kann. Man kann alles erreichen, was man will, wenn man schlauer, schneller und innovativer ist als andere. In den letzten zwei Jahrhunderten hat uns diese Weltanschauung fast unbegrenzten Wohlstand und eine hohe Lebenserwartung gebracht. Durch die Frage "Was wäre, wenn ..." konnten die Menschen aus der Hierarchie ausbrechen, in der sie feststeckten. Die wichtigste Metapher für die Betrachtung von Organisationen ist die Maschinenmetapher.

Die orangefarbene Weltanschauung bildet die Grundlage für viele der heutigen Managementphilosophien und hat einen großen Einfluss auf die Führung von Organisationen.

Die drei bahnbrechenden Elemente dieser Weltanschauung sind Innovation, Verantwortung und Leistungsgesellschaft. Weil Organisationen der Überzeugung sind, dass die Welt verändert werden kann, schaffen sie Abteilungen, die nach neuen Möglichkeiten und Technologien suchen. Indem sie sich auf Innovation konzentrieren, profitieren die Unternehmen von der Intelligenz und Kreativität der

Einzelnen. Dies führt zu einem neuen Managementstil, der sich auf ein zielorientiertes Management konzentriert und gleichzeitig den MitarbeiterInnen in den unteren Ebenen mehr Freiheit und Verantwortung einräumt. Und schließlich verändert diese Weltanschauung die Art und Weise, wie wir die Karriereleiter in der Gesellschaft oder einer Organisation erklimmen können. Jeder Mensch kann eine Führungsposition einnehmen. Dies hängt nicht mehr davon ab, wo man geboren wurde, sondern von den eigenen Fähigkeiten und der eigenen Intelligenz.

Archetypische orangefarbene Organisationen sind Banken und die meisten globalen Unternehmen.

Pluralistische Weltanschauung (grün)

Die orangefarbene Weltanschauung hatte einige starke Nachteile, wie z. B. eine Materialismusbesessenheit, soziale Ungleichheit, Verlust des Gemeinschaftsgefühls und die Schädigung der Natur. Ende des 18. Jahrhunderts gab es die ersten Menschen, die sich gegen diese Probleme auflehnten. Sie forderten die Gleichberechtigung von Frauen, Abschaffung der Sklaverei und Religionsfreiheit.

Die neue Metapher für Organisationen in dieser Phase ist die Organisation als Familie. Die Menschen kümmern sich um einander, und das Wohlergehen aller ist wichtig für den Erfolg der Organisation.

Es gibt drei wesentliche Durchbrüche. Anstatt sich auf die Hierarchie zu konzentrieren, werden MitarbeiterInnen ermächtigt, Entscheidungen zu treffen. Organisationen werden von einer werteorientierten Kultur geleitet. Sie konzentrieren sich nicht mehr nur auf Gewinn und Marktanteil. Der Schwerpunkt liegt auf der Unternehmenskultur.

Schließlich verlagern sie den Schwerpunkt vom Wert der Aktionäre auf den Wert der Stakeholder.

Archetypische grüne Organisationen sind gemeinnützige Organisationen und Hilfsorganisationen.

Es gibt einige Widersprüche in grünen Organisationen. Sie wollen egalitär sein, verwenden aber immer noch die traditionelle Hierarchie einer Pyramide. Oft sind die Werte, die als wichtig definiert werden, nicht die, die im Tagesgeschäft gelebt werden.

Die Konzentration auf den Konsens in grünen Organisationen führt auch zu einer Lähmung, die alle Arten von unangenehmen Machtspielen bewirkt.

Evolutionäres Paradigma (türkis)

Zwischen dem grünen und dem türkisfarbenen Paradigma lag nach Beck und Cowan der Übergang zur zweiten Ebene. Aufgrund dieses neuen Bewusstseinsprungs sehen wir in Organisationen den Übergang zu dem, was Laloux als das türkisfarbene Paradigma bezeichnet. Er beschreibt es als das evolutionäre Paradigma. Die Farbe Türkis wurde mit dieser Strömung in Verbindung gebracht.

In diesem neuen Paradigma wird die Welt als ein Ort der individuellen und kollektiven Entwicklung gesehen. Der Mensch strebt nicht nach Erfolg, sondern nach Erfüllung.

Wir haben gelernt, das Ego zu zähmen. Wir können unsere inneren Archetypen betrachten und verstehen, dass wir selbst entscheiden können, welchen Archetypen wir folgen und welche wir nicht auf den Fahrersitz setzen. Dadurch lernen wir auch, anderen und dem Leben selbst zu vertrauen. Wir können das Leben aus der Perspektive der

Knappheit oder der Fülle leben. Wir sehen alle Rückschläge und Probleme als eine Gelegenheit, zu lernen und zu wachsen.

Anstatt uns von anderen leiten zu lassen, folgen wir in der türkisfarbenen Weltanschauung unserem inneren Kompass. Wir verbinden uns mit unseren inneren Werten und folgen ihnen.

Schließlich können die Menschen in diesem evolutionären Paradigma den Schmerz spüren, nicht mit ihrer wahren Natur und miteinander verbunden zu sein. Wir können die leisere Stimme unserer Seele wieder hören und erkennen, dass wir uns zu sehr auf die männliche Energie konzentriert, unseren Körper vernachlässigt und unsere Verbindung zur Natur verloren haben. Wir sehnen uns danach, wieder ganz zu sein: ganz als Person, als Kollektiv von Menschen und als alle (lebenden) Systeme auf der Erde.

Nicht viele Organisationen arbeiten auf der Grundlage dieses Paradigmas, aber Laloux hat einige gefunden, die es tun. In diesen Organisationen wird die Metapher eines lebenden Systems verwendet, um Organisationen zu betrachten. Anstelle einer Maschine oder einer Familie haben lebende Systeme ein angeborenes Wissen und eine Weisheit darüber, wie sie wachsen und gedeihen können. Jeder Teil eines Systems "weiß", was zu tun ist, um die Entwicklung des Ganzen zu unterstützen. Eine zentrale Führungsperson ist nicht erforderlich. Diese Türkis-Organisationen werden vom Leben selbst genährt.

Drei wichtige Errungenschaften unterscheiden Türkis-Organisationen von anderen.

Die erste ist die Selbstverwaltung. Türkis-Organisationen haben einen Weg gefunden, ihre Strukturen von hierarchischen Pyramiden zu

leistungsfähigen und fließenden Systemen mit dezentraler Autorität und kollektiver Intelligenz zu verbessern.

Zweitens haben "Türkis"-Organisationen eine Reihe von kohärenten Praktiken eingeführt, die es Menschen ermöglichen, ihre Masken fallen zu lassen und ihre innere Ganzheit wieder anzunehmen. Sie erlauben ihren MitarbeiterInnen, am Arbeitsplatz ganz sie selbst zu sein.


Schließlich werden türkisfarbene Organisationen als Systeme mit eigenem Leben und eigenem Sinn für Orientierung betrachtet. Statt zu planen und Vorhersagen zu treffen, werden alle Einzelpersonen eingeladen, auf das zu hören, was Laloux die evolutionäre Absicht nennt. Sie zapfen die natürliche Richtung und Entwicklung des lebendigen Systems der Organisation an und folgen ihr.

Dieses Türkis-Paradigma nennen wir das New Spirit-Paradigma oder die New Spirit-Arbeitsweise.

New Spirit

Alle von Laloux beschriebenen Weltanschauungen sind gleichzeitig in Organisationen (und in der Gesellschaft) aktiv. Er argumentiert, dass wir derzeit das evolutionäre Paradigma (Türkis) in die Gesellschaft und in Organisationen integrieren. Da dieses New-Spirit-Paradigma eine völlig andere Sichtweise auf unsere Zusammenarbeit hat, brauchen wir Wege, wie Menschen in Organisationen diese neuen Aspekte des New-Spirit-Paradigmas annehmen können. Wir brauchen auch Wege, um Menschen zu verbinden, die in unterschiedlichen Welten zu leben scheinen.

Um mehr Raum für die Einflüsse dieser New-Spirit-Weltanschauung zu schaffen und sie besser zu verstehen, müssen sich die Menschen in



Organisationen des sich vollziehenden Wandels stärker bewusst werden. Wenn sich die Menschen in Organisationen aller Generationen der alten Paradigmen und der Merkmale des New-Spirit-Paradigmas bewusster sind, werden sie die Symptome, die dieser Paradigmenwechsel verursacht, besser verstehen. Dies ermöglicht es ihnen auch, mit Menschen mit anderen Weltanschauungen in Kontakt zu treten und offen für deren Meinungen und Arbeitsweisen zu sein.

Bei New Spirit geht es darum, dass Menschen in Organisationen einander besser verstehen und weitere Schritte in Richtung dieser New-Spirit-Zusammenarbeit machen.

3. EIN DETAILLIERTERER BLICK AUF DIE PROBLEME IN ORGANISATIONEN



Teamleitung: *"In der Fabrik sehe ich einen großen Unterschied zwischen dem älteren Betriebspersonal und den jungen Leuten. Die jungen Leute sind einfach nicht an diesem Betrieb interessiert. Sie sind wegen des Geldes hier, und sobald sie denken, dass ihr Arbeitsleben anderswo besser ist oder sie hören, dass sie anderswo mehr verdienen können, gehen sie..."*

Für mich ist das wirklich ein Problem. Nehmen wir diesen Mann. Ein cleverer Kerl. Ich war sehr zufrieden mit ihm. Er hatte mehr Möglichkeiten als nur ein Arbeiter zu sein. Also habe ich mit ihm besprochen, dass ich ihn zu einem Allround-Mitarbeiter machen wollte. Dazu braucht man etwa sechs Monate Ausbildung in der Werkstatt. Es war eine Herausforderung, das zu organisieren, aber ich hatte das Gefühl, dass er es wert war. Und er schien glücklich und stolz auf das zu sein, was er tat. Er hatte keine Zeugnisse oder so, aber das machte mir nichts aus. Manche Jungen müssen einfach mit ihren Händen arbeiten, um zu wachsen. Ich habe also wirklich in den Jungen investiert. Aber umsonst.

Letzte Woche kündigte er an, dass er nächsten Monat abreisen würde. Die Sommerzeit stand vor der Tür, und er wollte nicht die ganze Zeit arbeiten müssen. Erschießt mich einfach. Ich verstehe diese Einstellung nicht. Und um ehrlich zu sein, fühle ich mich wirklich betrogen. Diese Jugendlichen von heute haben einfach keine Arbeitseinstellung mehr."

In den narrativen Interviews, die wir mit den HauptnutzerInnen von New Spirit (ManagerInnen, junge erwachsene Arbeitskräfte und TrainerInnen) geführt haben, stellten wir fest, dass Organisationen mit

unterschiedlichen Problemen konfrontiert sind, die mit den von uns vermuteten Ursachen der Kluft zwischen den Generationen zusammenhängen.

Das Aufkommen eines neuen Paradigmas ist kein organisationsspezifisches Phänomen, wie wir im vorherigen Kapitel gesehen haben. Es handelt sich um eine gesellschaftliche Entwicklung, die sich in der Interaktion der Menschen in einer Organisation widerspiegelt. Es gibt eine spürbare Spannung zwischen dem "alten" Paradigma und dem Paradigma des New Spirit, zumeist auf individueller Ebene, aber auch zwischen Abteilungen oder sogar zwischen Organisationen.

Symptome für die Verwirklichung eines New Spirit Paradigmas

Da sich die Welt vorwärts bewegt, bewegen sich einige Menschen in einer Organisation mit derselben Geschwindigkeit und in dieselbe Richtung, während andere Menschen und/oder Teile von Organisationen sich langsamer bewegen. Diese spürbare Spannung erzeugt Symptome, die wir in Organisationen sehen, zum Beispiel:

- MitarbeiterInnen verlieren die Energie für ihre Arbeit, was oft zu Burnout führt
- MitarbeiterInnen haben ein unterschiedliches Arbeitsethos. Es scheint ein Mangel an Engagement zu sein, aber dahinter steckt oft der Gedanke oder das Gefühl, dass die persönliche Entwicklung und persönliche Erfahrungen wichtiger sind als das Engagement für das Unternehmen.
- MitarbeiterInnen haben das Gefühl, dass ihr volles Wesen und ihr volles Potenzial nicht gesehen werden.

- MitarbeiterInnen, die angeben, den Zusammenhalt und das Gefühl der Zusammengehörigkeit in der Organisation zu vermissen.
- MitarbeiterInnen beschwerten sich über Fehlkommunikation und mangelnde Kommunikation im Unternehmen, während die wahren Probleme meist unter der Oberfläche bleiben und nicht angesprochen werden.
- Organisationen scheinen ein ständiges Schlachtfeld zu sein, und MitarbeiterInnen oder Teams haben aufgrund gegensätzlicher Interessen Konflikte. "Wir-gegen-sie"- oder "Insel"-Kulturen sind das Ergebnis dieses Symptoms.
- MitarbeiterInnen haben das Gefühl, nicht in der Lage zu sein, sich zu verwirklichen oder einen sinnvollen Beitrag zu leisten.

Die Folgen dieser Symptome sind hartnäckig und schwer zu bekämpfen:

- Eine steigende Zahl von Burnouts und hohe Krankheitsquote
- Talente verlassen das Unternehmen so schnell, wie sie gekommen sind
- Motivationsprobleme
- Schwierigkeiten bei der Mitarbeiter-Suche

Einführung neuer Praktiken, die zu neuen Ergebnissen führen

Wenn Sie als ManagerInnen, Personalverantwortliche oder TrainerInnen diese Symptome als Probleme betrachten, die Sie mit Einzelpersonen oder einer bestimmten Gruppe von MitarbeiterInnen, wie der Generation Z, haben, werden Sie weiter nach Lösungen für diese Probleme suchen, aber Sie werden sie nicht finden. Es handelt sich nicht um Probleme, die Menschen von außen in die Organisation bringen. Es sind Symptome von Problemen innerhalb des Systems der Organisation. Eine Symptombekämpfung wird also nichts ändern, wie wir es heute in Organisationen erleben.

Alle oben erwähnten Symptome sind das Ergebnis von Problemen innerhalb des Systems der Organisation. Wenn Sie so an die Sache herangehen und sich bewusst sind, dass die systemische Bewegung innerhalb der Organisation Teil einer größeren Bewegung ist, die überall auf der Welt stattfindet, wird Ihnen bewusst, dass Sie sich anders bewegen müssen. Sie müssen zusammen mit all den verschiedenen MitarbeiterInnen in Ihrer Organisation tanzen.

Durch diese neue Bewegung werden neue Praktiken innerhalb der Organisation entstehen. Diese Praktiken werden zu neuen Ergebnissen

führen. Ergebnisse, von denen wir alle mehr wollen. In der Toolbox haben wir viele Maßnahmen zusammengestellt, die Sie einsetzen können, um die folgenden Ergebnisse zu erzielen.

1. Energie aus der Arbeit schöpfen. So macht Arbeit wieder Spaß

Die Interventionen in dieser Kategorie können ManagerInnen und MitarbeiterInnen dabei unterstützen, sich ihres Energiemanagements bewusster zu werden und zu erkennen, wie sie mehr Energie aus ihrer Arbeit ziehen können. Es hilft ihnen auch, sich auf Spaß und Spiel am Arbeitsplatz zu konzentrieren und darauf, wie dies dazu beitragen kann, das Energieniveau aller zu erhöhen.

2. Schaffung von Perspektiven für Wachstum und persönliche Entwicklung innerhalb der Organisation

Diese Interventionen helfen dabei, ein Bewusstsein für die persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter zu entwickeln und ein Umfeld zu schaffen, das diese Ziele unterstützt.

3. Unterschiede zwischen Menschen anerkennen und berücksichtigen

Die Interventionen in dieser Kategorie helfen Ihnen, die Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Managern zu berücksichtigen und sie sogar zu nutzen, um die Ziele des Teams oder der Organisation zu erreichen..

4. Sich des eigenen vollen Wesens bewusst sein und andere in ihrem vollen Wesen wahrnehmen

Diese Kategorie von Interventionen ermöglicht es Ihnen, Teilnehmenden dabei zu helfen, sich aller Aspekte ihrer selbst und anderer bewusst zu werden. Dies ermöglicht es, sich selbst und andere aus einer Perspektive der Ganzheitlichkeit zu betrachten.

5. Zusammenhalt schaffen

Diese Interventionen helfen dabei, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen. Sie fördern den Aufbau eines Teams und die Verbindung zu einem größeren Bild und Ziel.

6. Mühelose Zusammenarbeit

Die Interventionen in dieser Kategorie ermöglichen eine reibungslosere Zusammenarbeit mit weniger Problemen und Belastungen.

7. Aussagekräftige und transparente Gespräche

Diese Interventionen w., Sie ermöglichen es Führungskräften und MitarbeiterInnen, über das zu sprechen, was wirklich erforderlich ist, und sich füreinander zu öffnen.

8. Unterschiedliche Interessen in Einklang bringen

Bei dieser Kategorie von Interventionen geht es darum, sich der unterschiedlichen Interessen verschiedener Personen, Teams, Projekte oder Abteilungen bewusst zu werden und Wege zu finden, diese in Einklang zu bringen. Dadurch werden neue Möglichkeiten und Chancen für das Erreichen gemeinsamer Ziele geschaffen..

9. Sinnvolle und erfüllende Arbeit gestalten

Diese Kategorie beinhaltet Interventionen, die MitarbeiterInnen und Führungskräften helfen, eine sinnvolle Arbeit zu schaffen, die auch Erfüllung bietet.

Reflexionsfragen zum Erkennen dieser Symptome

Wie sind diese Symptome innerhalb einer Organisation zu erkennen? Auf den ersten Blick scheint dies eine einfache Frage zu sein. Die meisten Unternehmen verfügen über alle möglichen Daten, wie z. B.

Krankenstand, Mitarbeiterfluktuation und die Zahl der offenen Stellen. Aber viele Führungskräfte und Personalverantwortliche fühlen sich wie gelähmt, wenn sie nur auf diese Zahlen schauen.

Wenn Sie diese Fakten und Zahlen mit den Antworten auf (einige) der folgenden Fragen kombinieren, werden Sie sich bewusster, was in Ihrer Organisation wirklich vor sich geht:

- Warum tun Sie in Ihrer Organisation, was Sie tun?
- Was ist Ihre Vision und wie sieht diese Vision in der Praxis aus?
- Wenn Sie 10 Jahre in die Zukunft gehen und auf diese Zeit zurückblicken, was wird die zukünftige Generation darüber sagen, wie Sie Ihre Arbeit heute machen?
- Wo bewirken Sie in Ihrer Organisation einen Unterschied?
- Welche inspirierenden Beispiele der jüngeren Generation kennen Sie in Ihrer Organisation oder außerhalb und was können Sie daraus über sich selbst lernen?
- Welche Generation ist in Ihrem Unternehmen vorherrschend? Wie wirkt sich das auf die Art und Weise aus, wie Sie arbeiten?
- Was muss jemand tun, um Teil der Organisation zu werden?
- Wie reagieren Sie innerhalb Ihrer Organisation auf neue Mitarbeiter oder neue Arbeitsmethoden?
- Wie reagieren Sie, wenn jemand einen völlig anderen Ansatz vorschlägt als den, den Sie normalerweise verfolgen?
- Was müssen Sie aufgeben (oder was haben Sie aufgegeben), um in Ihr Team oder Ihre Organisation zu passen?
- Wie gehen Sie mit Widerständen um?

- Welche Aspekte von Ihnen selbst wurden im Laufe Ihres Lebens "unterdrückt", die nun von jemandem der neuen Generation wiedergespiegelt werden?
- Was oder wer wird ausgegrenzt?
- Was oder wer wird übersehen?
- Was sind die Leitprinzipien dieser Organisation? Wie sollten sie lauten?
- Warum wurde diese Organisation gegründet? Und was würden die Gründer über die heutige Organisation sagen?
- Wo wird in der Organisation zu viel gegeben? Wo wird zu viel genommen?
- Wer oder welcher Teil der Organisation kann nicht nehmen?
- Wie ist Ihre Arbeitszeit zwischen der Führung und der Veränderung des Unternehmens aufgeteilt und wie viel Zeit bleibt für das Träumen übrig (70-20-10-Regel)?

4. DER MEHRSCICHTIGE ANSATZ



Der mehrschichtige Ansatz wurde von der International School of Entrepreneurship entwickelt und bildet die Ausgangsbasis für den Aufbau der Übungen in der Toolbox. Es ist eine Art, die Realität im Allgemeinen und in diesem Fall die Realität von verschiedenen Generationen und die Vermischung von Paradigmen in Organisationen zu betrachten.

TrainerInnen, Coaches und Führungskräfte können sich auf die Ebenen dieses Ansatzes beziehen, wenn sie mit den Gruppen, mit denen sie arbeiten, einen Dialog über die Ergebnisse der Übungen führen.

Der mehrschichtige Ansatz betrachtet die Welt auf verschiedenen Ebenen. Auf diese Weise ermöglicht er ein tieferes Verständnis der Symptome in der (Geschäfts-)Welt. Er deckt auch normalerweise verborgene Zusammenhänge und Dynamiken auf. Auf diese Weise können Sie Lösungen finden, wo es keine zu geben scheint, und Verbindungen schaffen, wo die Unterschiede oberflächlich betrachtet zu groß erscheinen.

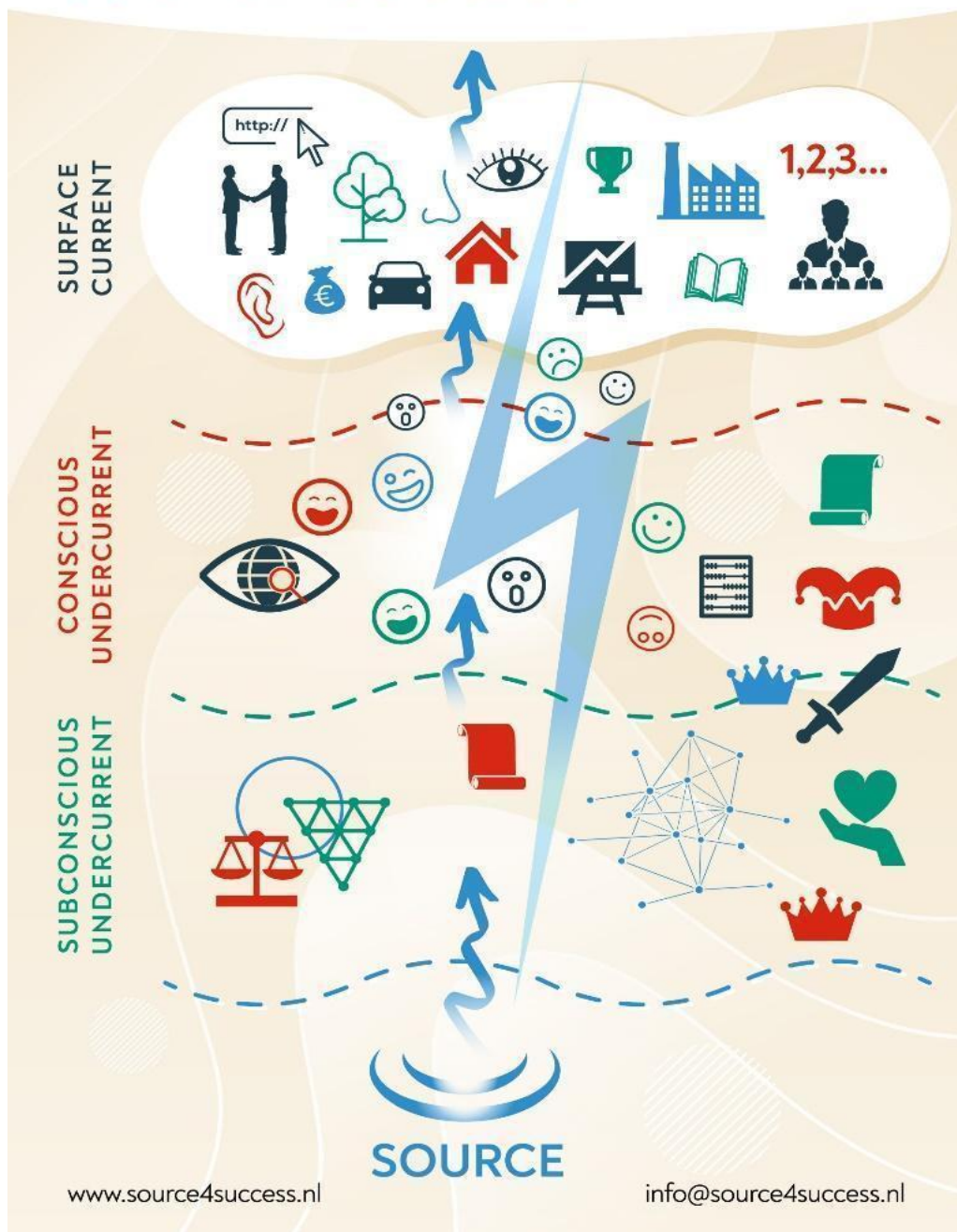
Bei diesem Ansatz werden vier Ebenen unterschieden (siehe Abbildung unten):

1. Die Oberflächenströmung

Diese Schicht enthält Fakten, Zahlen, Verhalten und alles, was wir mit unseren fünf Sinnen wahrnehmen können. Dies ist die Ebene, auf der ein Mitarbeiter und seine Vorgesetzte eine Diskussion führen, auf der die Verfahren festgelegt werden und auf der zwei Kollegen ihr Bedürfnis nach mehr Zeit mit ihren Ehepartnern diskutieren. Die Fakten

sind neutral, aber aufgrund unserer Interpretation und Wahrnehmung messen wir ihnen eine bestimmte Bedeutung bei.

SOURCE4SUCCESS APPROACH



Es ist die Ebene, die uns die an der Oberfläche sichtbaren Fakten präsentiert, wie z. B. die physischen und verhaltensbezogenen Aspekte

einer Person. Im Falle einer Kluft zwischen zwei Paradigmen ist es die Ebene, auf der wir das Verhalten und die Ergebnisse sehen, die wir als Kluft bezeichnen.

Die meisten Lösungen zur Überbrückung der Kluft zwischen den Generationen oder zwischen dem alten und dem neuen Paradigma werden auf dieser Ebene gefunden. Indem sie verstehen, dass dies "nur eine der Ebenen" in Organisationen ist, können die HauptnutzerInnen von New Spirit besser verstehen, was zur Überbrückung der Kluft erforderlich ist. Sie erkennen, dass es auch tiefer liegende Probleme gibt, die die Situation an der Oberfläche beeinflussen. Sie können geeignete Interventionsmethoden anwenden und vermeiden ineffektive Maßnahmen.

2. Die bewusste Unterströmung

Diese Schicht besteht aus den Gefühlen, Überzeugungen, Annahmen, Werten und der Weltanschauung einer Person. Dies ist die Schicht, in der wir uns mit dem alten oder neuen Paradigma auf einer tieferen Ebene verbinden. Dies ist die Schicht, in der wir glauben, dass eine Organisation auf eine bestimmte Art und Weise geführt werden sollte, in der wir bestimmte Verhaltensweisen unterschiedlich bewerten und in der wir andere Wertvorstellungen von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben.

Da diese Ebene unter der Oberfläche verborgen ist, ist es nicht immer klar, warum zwei Menschen einen Konflikt haben oder einander nicht verstehen können. Das Verhalten auf der Oberfläche, das wir als Konflikt oder Sturheit bezeichnen, kann darauf zurückzuführen sein, dass sich jemand an diesem Tag nicht wohl fühlt, dass er oder sie eine andere Auffassung davon hat, was in dieser Situation notwendig ist,

oder dass zwei unterschiedliche Wertvorstellungen über die Arbeit aufeinanderprallen.

Als New Spirit HauptanwenderIn müssen Sie in der Lage sein, Fragen zu stellen, die andere dazu einladen, diese bewusste Unterströmung zu erforschen. Indem Sie Fragen zur Weltanschauung, zu Gefühlen oder Werten stellen, können Sie zur Beleuchtung dieser bewussten Unterströmung beitragen. Die gemeinsame Erkundung dieser Ebene wird allen Beteiligten bewusst machen, was sie zu bestimmten, von individuellen Werten und Überzeugungen bestimmten Verhaltensmustern veranlasst. Die Entdeckung der bewussten Unterströmung, indem man mehr darüber herausfindet, was sich unter der Oberfläche befindet, ist für New Spirit-HauptanwenderInnen wie junge erwachsene MitarbeiterInnen, Führungskräfte und TrainerInnen wertvoll.

Dies ist auch die Ebene, auf der wir uns einiger der eher kollektiven, kulturell bedingten Werte bewusst werden, die wir in uns tragen und weitergeben, ohne uns darüber im Klaren zu sein.

3. Die unterbewusste Unterströmung

Unterhalb dieser bewussten Unterströmung unterscheiden wir eine tiefere, die meist unbewusst ist, weil wir uns ihrer Präsenz nicht bewusst sind. Sie enthält viele verborgene Verbindungen, Dynamiken und energetische Informationen. Da wir uns dieser Zusammenhänge und Dynamiken nicht bewusst sind, neigen wir dazu, sie zu ignorieren und uns auf die Oberflächenströmung oder die bewusste Unterströmung zu konzentrieren. Dadurch übersehen wir aber die eigentliche Ursache von Problemen, oder das Problem taucht an anderer Stelle wieder auf.

Indem wir uns mit den Informationen in dieser Schicht verbinden, können wir ein klareres Verständnis für die Interaktionen und Konflikte in der Oberflächenströmung bekommen. Im nächsten Kapitel werden wir einige der Informationen beschreiben, die in dieser Ebene verfügbar sind. Viele Methoden in der Toolbox helfen Ihnen, auf diese Ebene zuzugreifen.


4. Der Ursprung

Dies ist die Ebene, die jenseits aller Polaritäten, Unterschiede, Konflikte oder Paradigmen liegt. Es ist die Ebene, in der wir alle eins sind und alles miteinander verbunden ist. Es gibt kein Du und kein Ich. Es gibt keine Zeit und keinen Ort. Es ist die Ebene, in der sich alle Polaritäten auflösen.

Obwohl es sich eher um eine spirituelle als um eine praktische Ebene handelt, müssen sich die HauptanwenderInnen von New Spirit der Existenz dieser Ebene bewusst sein. Sie ermöglicht es ihnen, eine Situation aus einer ganzheitlichen Perspektive zu sehen und gibt ihnen eine gewisse Distanz, die ihnen hilft, andere nicht mehr zu beurteilen.

Indem Sie immer wieder üben, sich mit dieser Ursprungsschicht zu verbinden, können Sie neue Denk- und Verhaltensmuster entwickeln, die Ihnen helfen, sich schnell wieder mit dieser Schicht zu verbinden. Auf diese Weise können Sie während Ihrer täglichen Arbeit auf diese Ebene zugreifen, was besonders hilfreich ist, wenn Konflikte oder schwierige Situationen auftreten.

Die Verbindung mit dieser Ebene hilft Ihnen, inneren Frieden zu finden und von dort aus zu handeln, anstatt alle möglichen Abwehrmechanismen zu aktivieren. Durch das Anerkennen dieser



werden Sie in der Lage sein, anderen in Ihrer Arbeit (und auch außerhalb) mit einem offenen Geist zu begegnen und auf eine akzeptierende und verständnisvolle Weise zu interagieren. Diese Ebene hilft Ihnen, eine Kommunikationskultur zu etablieren, die auf dem Respekt vor anderen und der Offenheit für alternative Meinungen, Einstellungen und Ideen beruht.

5. MEHRSCHICHTIGE ANSÄTZE



In der Toolbox verwenden wir einige Ansätze, die mit den verschiedenen Ebenen des mehrschichtigen Ansatzes arbeiten. Genauer gesagt, ermöglichen sie es Ihnen, die unterbewusste Unterströmung und die Quellenschicht anzuzapfen.

Der systemische Ansatz & Aufstellungen

In den 1980er Jahren entwickelte der deutsche Therapeut Bert Hellinger eine Methode namens Familienaufstellung. Später übertrugen Jan Jacob Stam und andere diese Methode auf Organisationen. In einer Aufstellung erstellt der Klient oder die Klientin eine 3D-Landkarte seiner oder ihrer Frage, indem er oder sie Personen als StellvertreterInnen oder ResonatorInnen aufstellt, die verschiedene Beteiligte und Aspekte der Frage repräsentieren. Zum Beispiel kann eine Person die Mutter, den Vater, einen Großvater oder in einer Unternehmensaufstellung ein Team, die Führungskraft, ein Produkt oder den Markt repräsentieren.

Die StellvertreterInnen spüren die unbewusste Unterströmung und bewegen sich entsprechend. Sie teilen auch ihre Gefühle und Empfindungen mit. So erhält der Klient oder die Klientin eine greifbare Erfahrung und Einblicke in die Dynamik und die Zusammenhänge in der unterbewussten Unterströmung. Durch die Bewegungen der StellvertreterInnen und die systemischen Interventionen der AufstellungsleiterInnen eröffnet sich ein Lösungsweg.

Bert Hellinger, Jan Jacob Stam und andere haben in Tausenden von Aufstellungen systemische Prinzipien entdeckt, die für alle Systeme zu gelten scheinen. Der Begriff systemisch wurde von Gunthard Weber, einem der Mitbegründer der Organisationsaufstellungen, entwickelt.

Systemisch ist keineswegs gleichbedeutend mit systematisch!
Systemisch bedeutet so viel wie "auf das ganze System bezogen".

Erstens stellten sie fest, dass in Systemen drei Überlebensmechanismen aktiv sind:

- **Überlebensmechanismus der Einheit:** Jeder Teil eines Systems weiß, was notwendig ist, um dem System anzugehören. Es weiß, wie es sich zu verhalten hat und welche Ideen und Überzeugungen vom System geschätzt werden. Auf diese Weise wissen die MitarbeiterInnen, die Teil des Organisationssystems sind, wie sie zu einer Organisation gehören. Gleichzeitig gehören sie aber auch zu einer Familie, einem Freundeskreis und einer Altersgruppe, die ebenfalls bestimmte Formen der Zugehörigkeit haben. Aufgrund dieser unterschiedlichen Arten der Zugehörigkeit können Konflikte entstehen, die der oder die Einzelne in Form von Zweifeln, Loyalitätsproblemen und inneren Kämpfen erlebt.
- **Überlebensmechanismus des Systems:** Um als Ganzes zu überleben, wird ein System Einzelne für seinen Fortbestand "opfern". Es ist wie ein Geschichtsbuch, das die gesamte Geschichte enthalten will. Wann immer etwas oder jemand ausgeschlossen wird, wird der Überlebensmechanismus des Systems dafür sorgen, dass dieser Teil der Geschichte wieder aufgenommen wird. Eine Möglichkeit, wie dies geschehen kann, ist, dass gegenwärtige oder künftige Generationen von ArbeitnehmerInnen ein (unbewusstes) Verhalten an den Tag legen, das dem Verhalten der ausgeschlossenen Personen "ähneln".

- **Evolutionäre Kraft:** Diese Kraft kann Systeme beeinträchtigen und zerstören. Sie sorgt dafür, dass sich Gesellschaften als Ganzes entwickeln. Sie erschafft und vernichtet, beides ohne zu werten. Die evolutionäre Kraft schafft Gut und Böse, Licht und Dunkelheit, Frieden und Krieg, Krise und Wohlstand.

Zweitens fanden sie drei lebensspendende Kräfte, die für jedes System gelten und universell und zeitlos sind. Die drei lebensspendenden Kräfte sind:

- **Inklusion:** Jedes System will vollständig sein. Deshalb sorgt es dafür, dass alles und alle, die zum System gehören, ihren "rechtmäßigen" Platz haben. Dies gilt für Menschen, Ereignisse und Teile des Systems in der Vergangenheit.
- **Ordnung:** Jedes System hat eine natürliche Ordnung. In Familiensystemen ist das die Ordnung der Generation und des Lebensalters. In anderen Systemen gibt es Ordnungen wie Dienstalter, Hierarchie und Erfahrung, aber auch Lebensalter. Auch alle Funktionen in einer Organisation haben eine Ordnung. Es ist wichtig, bei der Arbeit in Teams oder Organisationen diese Ordnung anzuerkennen.
- **Exchange:** Um zu überleben, steht jedes System im Austausch mit seiner Umgebung. Wenn dieses Geben und Nehmen im Gleichgewicht ist, gedeihen die Systeme in der Regel.

Symptome in der Oberflächenströmung können ihre Wurzeln in Störungen des Gleichgewichts dieser drei lebensspendenden Kräfte haben. Wenn nicht alles und alle einbezogen werden und einen Platz erhalten, wenn die Ordnung gestört ist oder wenn es ein Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen gibt, setzt der

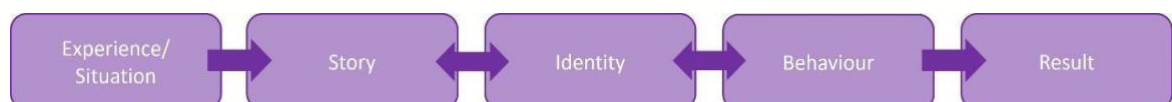
Überlebensmechanismus des Systems ein und findet einen Weg, um das Geben und Nehmen wieder herzustellen, neu zu ordnen und auszugleichen. Oft geschieht dies auf eine Weise, die wir als Problem oder problematisches Verhalten bezeichnen. Vor allem, wenn Probleme in verschiedenen Teilen der Organisation wiederkehren, oder wenn sie sich im Laufe der Zeit wiederholen, ist dies oft auf ein systemisches Problem in der unterbewussten Unterströmung zurückzuführen.

Familien-, Unternehmens- und Organisationsaufstellungen sind eine Möglichkeit, die zugrunde liegende Dynamik deutlich zu machen. Indem Menschen als Repräsentanten der verschiedenen Teile eines Systems in einen Raum gestellt werden, zeigen sich die zugrunde liegenden Muster und Dynamiken. Dies ist eine sehr wirkungsvolle Methode, um die Ursache eines Problems in der Oberflächenströmung zu finden.

Der narrative Ansatz

Der Grundgedanke hinter dem narrativen Ansatz ist, dass das Leben eine Reise voller Geschichten ist. Der Mensch macht aus allem eine Geschichte. In dem Moment, in dem etwas passiert, erfinden wir eine Geschichte dazu. Durch das Erzählen von Geschichten geben wir dem, was uns im Leben begegnet, Sinn und Bedeutung.

All diese Geschichten zusammen machen uns zu dem, was wir sind. Sie formen unsere Identität, sowohl als Einzelpersonen als auch als Teams und Organisationen. Diese Geschichten beeinflussen, wie wir über uns selbst denken und was wir uns zutrauen oder nicht zutrauen. All diese inneren Geschichten beeinflussen unser Verhalten und damit die Ergebnisse, die wir im Leben erzielen.



Beim narrativen Ansatz gehen wir an das Leben und an Situationen heran, als wären sie eine Geschichte. Einerseits erweitert dieser Ansatz die Möglichkeiten, Probleme zu lösen, weil in Geschichten alles möglich ist. Andererseits hilft er Menschen dabei, eine Situation aus der Helikopterperspektive zu betrachten, anstatt sich in ihre Mitte zu stellen. Sehr oft identifizieren sich Menschen mit einem Problem, einer Situation, oder noch häufiger ist jemand anderes das Problem. Doch wenn man sich einer Situation wie einer Geschichte nähert, erkennen wir sofort, dass das Problem Teil der Geschichte über die Situation ist und dass auch wir selbst Teil dieser Geschichte sind. Aber wir sind nicht das Problem selbst.

All diese Geschichten in uns und in Organisationen stehen nicht für sich allein. Sie interagieren, sind miteinander verflochten und oft völlig verstrickt. Mit dem narrativen Ansatz entwirren wir sie also eine nach der anderen. Gleichzeitig machen wir den Menschen klar, dass ihre individuelle Geschichte per Definition Teil verschiedener größerer Geschichten ist, wie der Geschichte der Organisation, der Geschichte des Landes, in dem sie leben, oder der Geschichte der Familie, in der sie aufgewachsen sind.

Die Arbeit mit Archetypen

Einer der wichtigsten Aspekte des narrativen Ansatzes ist die Arbeit mit Archetypen. Die Geschichten, die wir uns selbst erzählen, verbinden uns mit unserem tiefen inneren Selbst. Durch das Erzählen von Geschichten bringen wir unbewusst die Informationen aus dem Unterbewusstsein an die Oberfläche, denn per Definition enthält jede Geschichte Archetypen und archetypische Informationen.

Das Konzept der Archetypen ist Teil der Tiefenpsychologie und wurde von Carl Gustav Jung entwickelt. Archetypen sind (verborgene) Erzählungen oder ursprüngliche Verhaltensmuster und energetische Prozesse, die in jedem von uns individuell, aber auch in Gruppen und Organisationen aktiv sind (Pearson, 2021). Die Archetypen bilden die Grundlage für Ihren Charakter, Ihre Neigungen, Gefühle, Überzeugungen, Motivationen und Handlungen. Man kann sie als "inneres Selbst" sehen, das uns in schwierigen Zeiten unterstützen kann. Sie können Sie aber auch einschränken und die Kontrolle über Sie und Ihr Leben auf eine Weise übernehmen, die überhaupt nicht hilfreich ist.

Die meisten Archetypen sind nach historischen Rollen im Leben benannt, wie z. B. Mutter, Betrüger oder Betrügerin, Meister oder Meisterin, Kind, Rebell, König oder Königin. Es kann sich auch um universelle Ereignisse oder Situationen wie Tod oder Wiedergeburt handeln, oder um Dinge oder Orte wie Tür, Schwelle, Schlüssel, Höhle, Meer oder Berg. Diese "Urmuster" enthalten Symbole, Bilder und Themen, die jenseits der Bildungssysteme, Kulturen oder des Zeitgeistes liegen, in dem ein Mensch aufgewachsen ist.

Es gibt eine große Anzahl von Archetypen. Wir haben "alle" Archetypen in uns, drücken sie aber auf individuelle Weise aus. Zum Beispiel erkennen wir überall auf der Welt den Archetyp der Mutter oder der Führungskraft, und doch sind die Mütter und Führungskräfte auf der ganzen Welt unterschiedlich und einzigartig.

All diese inneren Archetypen sind nicht gleichzeitig aktiv, denn dann wären unsere Verhaltensweisen sehr chaotisch und unberechenbar. Die meisten von uns haben eine Gruppe von acht bis zwölf dominanten

Archetypen, die in unserem Inneren aktiv sind. Diese spezifischen aktiven Archetypen unterscheiden sich von Person zu Person.

Wir können die Archetypen als ein inneres Netzwerk oder Unterstützungsteam betrachten, das uns auf einzigartige Weise durch schwierige Zeiten hilft. Da jeder Archetyp eine Licht- und eine Schattenseite hat, kann jeder Archetyp auch übermächtig werden (wenn wir z. B. wütend werden, ist wahrscheinlich unser innerer Krieger aktiv) und so unser Handeln behindern, anstatt uns zu helfen. Die Archetypen werden also in der Art und Weise sichtbar, wie wir uns ausdrücken und mit unserer Umwelt interagieren.

Der Ansatz des Conscious Company Models („Bewusstes Unternehmensmodell“ - CCM)

Der Ansatz des "Conscious Company Model" (CCM) ist eine spezifische Art, mit den Elementen des mehrschichtigen Ansatzes zu arbeiten (und zu spielen). Es handelt sich um ein Modell, das seine Wurzeln ebenfalls in Organisationsaufstellungen hat. Dieser Ansatz wurde von Jaap Vermuë entwickelt.

Im Vergleich zu "normalen" Aufstellungen bietet der CCM-Ansatz einen relativ leichten Einstieg, insbesondere in der Arbeit mit Teams. Er verdeutlicht die Hauptunterschiede zwischen dem alten und dem neuen Paradigma und zeigt, wie beide für eine gesunde Organisation notwendig sind. Die Toolbox enthält Beispiele für die Arbeit mit dem CCM.

Der CCM-Ansatz hilft Ihnen, Einblicke in den Zusammenhang zwischen dem, was in der Organisation auf der physischen Ebene vor sich geht, und der BewusstseinsEbene von Unternehmen, Geschäftsführern oder Führungskräften zu gewinnen. Je weiter die verschiedenen

Bewusstseinssebenen entwickelt sind, desto natürlicher kann sich eine Organisation verändern.

Die Struktur des Conscious Company Modells

Es gibt 4 Aspekte, mit denen sich das Bewusstsein von Menschen in einer Organisation befassen kann:

1. Persönliche Qualitäten, Ego

Bewusstheit über die eigene Persönlichkeit und Reaktion auf die Umwelt. Wie handeln Sie, wie reagieren Sie auf Situationen, wie entwickeln Sie sich, welche Eigenschaften haben Sie ("individuell")?

2. Leidenschaft/Mission

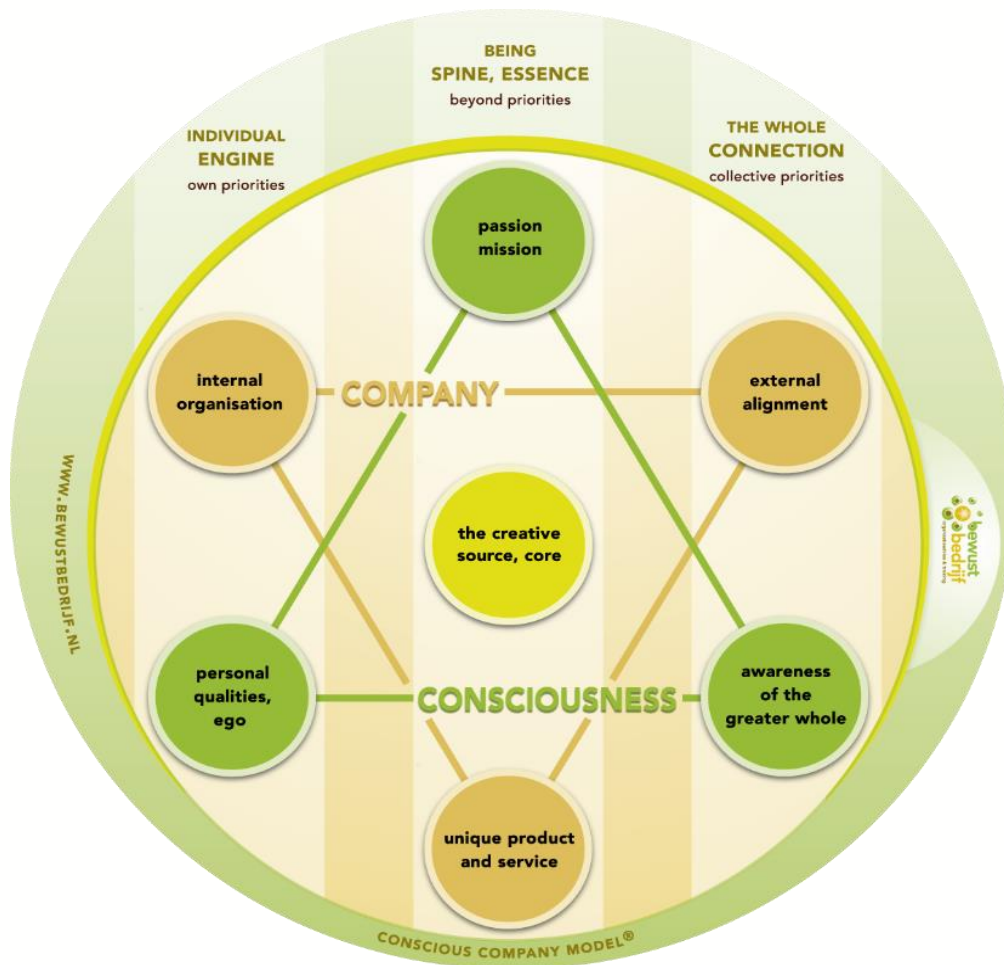
Bewusstsein darüber, wozu Sie auf der Welt sind. Was beseelt Sie, was ist Ihre Bestimmung im Leben, was sind Ihre Träume und Ideale ("Inspiration")?

3. Bewusstsein für das große Ganze

Die Erkenntnis, dass Sie Teil eines größeren Ganzen sind, dass alles mit allem verbunden ist und dass alles, was Sie tun oder denken, sich direkt auf das Ganze auswirkt und umgekehrt ("Ganzes").

4. Die schöpferische Quelle oder der Ursprung

Das Bewusstsein einer Quelle, aus der alles stammt ("die Quelle"). Bewusstsein liegt allen Erscheinungen in der materiellen Welt zugrunde. Die innere Welt des Bewusstseins spiegelt sich in der äußeren Welt der Unternehmen und unseres Privatlebens wider.



In Verbindung mit diesen Bewusstseinsaspekten lassen sich drei Bereiche, die sich auf die physische Ebene eines Unternehmens beziehen, unterscheiden:

1. Interne Organisation

Die Organisation von Produktionen oder Dienstleistungen.

2. Einzigartiges Produkt oder Dienstleistung

Das einzigartige Produkt oder die einzigartige Dienstleistung oder die besondere Form, in der ein Produkt oder eine Dienstleistung

angeboten wird. Ein Produkt oder eine Dienstleistung, die perfekt zu dem Unternehmen oder der Person passt, die sie anbietet.

3. Externe Ausrichtung

Die Auswirkung dieser Tätigkeit oder Arbeit auf den Rest der Welt; die Interaktion zwischen dem Unternehmen und dem größeren Ganzen.

Diese 7 Aspekte sind in dem Modell wie in der Abbildung oben dargestellt platziert.

Das Modell enthält drei Spalten:

1. Der Motor

Die linke Spalte enthält die Kreise "Interne Organisation" und "Persönliche Qualitäten". Sie bilden den Motor der Organisation. Sie sorgen für Dynamik und Entwicklung. Wenn der Motor in guter Verfassung ist, läuft das Unternehmen reibungslos.

2. Die Verbindung

Die rechte Spalte enthält die Kreise "Externe Ausrichtung" und "Bewusstsein des Ganzen". Sie stellen die Verbindung her. Wenn ein Unternehmen die Entwicklung der linken Säule mit der Entwicklung der rechten Säule in Einklang bringt, ist es leistungsfähiger und ausgeglichener. Das Unternehmen und die Beschäftigten sind nicht nur nach innen ausgerichtet und organisiert, sondern auch mit der Außenwelt und dem größeren Ganzen verbunden.

3. Das Rückgrat

Die 3 Kreise in der mittleren Spalte bilden das Rückgrat des

Systems. Hier werden Fragen gestellt, die sich auf das Wesentliche des Unternehmens beziehen:

- Was inspiriert die Menschen in einem Unternehmen?
- Was ist die Mission des Unternehmens?
- Warum wurde es überhaupt gegründet?
- Welche universellen Werte sind für ein Unternehmen wichtig?
- Was ist sein einzigartiges Angebot?

Eine gesunde Organisation

In der Praxis scheint ein Unternehmen gesund und vital zu sein, wenn:

- Allen Kreisen Aufmerksamkeit geschenkt wird,
- alle Kreise gesund und gut entwickelt sind,
- ein horizontales Gleichgewicht zwischen der linken und der rechten Spalte besteht,
- ein vertikales Gleichgewicht zwischen den oberen und unteren Kreisen besteht,
- eine Verbindung mit dem Ursprung und den universellen Werten (dem Kreis der schöpferischen Quelle) besteht,
- so viele Menschen wie möglich an so vielen Kreisen wie möglich beteiligt sind.

Beschreibung der einzelnen Kreise

▶ **Leidenschaft, Mission:** Die Grundlage allen menschlichen Schaffens liegt in einer klaren Inspiration und Mission. Von hier aus gestalten die Menschen das Unternehmen. Ein Unternehmen mit einer Seele hat

seinen eigenen Charakter. Die Sinnhaftigkeit verleiht einem Produkt und einem Unternehmen eine besondere Qualität.

▶ **Einzigartiges Produkt oder Dienstleistung:** Dies ist der Kreis, in dem die Mission in ein einzigartiges Produkt umgewandelt wird. Inspiration ist immer einzigartig und führt daher zu einzigartigen Produkten und Dienstleistungen. Die Individualität eines Unternehmens, mit der es sich auszeichnet, ist in diesem Kreis zu spüren. Das kann die Art des Produkts sein, aber auch die Art, wie es hergestellt oder angeboten wird. Ein Produkt, das nur geschaffen wird, um eine Marktlücke zu füllen, hat nie die gleiche inspirierende Wirkung. Unsere Konsumgesellschaft ist jedoch von solchen Produkten überschwemmt.


▶ **Interne Organisation:** Dieser Kreis befasst sich mit der internen Organisation der Produktion eines Unternehmens oder einer Organisation, mit der Logistik, den Finanzen und der Struktur. Intern muss ein Unternehmen stabil und wohlgeordnet sein.. Es muss genügend Aufmerksamkeit nach innen gerichtet sein, um den eigenen Interessen kurz- und langfristig zu dienen. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen intern organisiert ist, muss mit dem einzigartigen Produkt sowie dem Auftrag und der Vision des Unternehmens in Einklang stehen.

▶ **Persönliche Qualitäten:** In diesem Kreis geht es um die Menschen, die ein Unternehmen prägen. Die Entwicklung des individuellen Bewusstseins und die Entfaltung des vollen Potenzials der Menschen ist für die Entwicklung und Produktivität von Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Ein gesunder Mensch ist mit seinen inneren Stärken verbunden, übernimmt Verantwortung und kann mit Emotionen und Stress gut umgehen. Menschen als Kollektiv kommen gut miteinander aus und kommunizieren klar.


▶ **Externe Ausrichtung:** Wie bei einem lebenden Organismus ist die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens auf eine direkte Verbindung mit der Umwelt zurückzuführen. In diesem Kreis geht es darum, wie ein Unternehmen in der Praxis mit Ressourcen (Menschen, Rohstoffen, Energie, Produkten anderer Unternehmen) umgeht und wie es auf die Umwelt einwirkt. Es geht auch um die Anpassung an den Markt und die Gesetzgebung. Eine gute Abstimmung mit der Außenwelt stärkt die Selbstorganisationsfähigkeit und trägt positiv zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Welt bei.

▶ **Das Bewusstsein für das große Ganze:** Dieser Kreis beschreibt das Bewusstsein, dass alles, jeder Mensch und jedes Unternehmen mit einem größeren Ganzen verbunden ist. Selbst ein großes Unternehmen ist nur ein kleines Rädchen in einer größeren Maschine mit vollständiger Wechselwirkung. Missbrauch, negative Handlungen oder negative Gedanken gegenüber anderen schaden dem Ganzen und damit letztlich auch einem selbst. Das gilt für die jetzige und für künftige Generationen. Im vorigen Kreis geht es um das, was auf der praktischen Ebene im Einklang mit der äußeren Welt geschieht. Dieser Kreis befasst sich mit dem Bewusstsein, das dem zugrunde liegt. Das Bewusstsein, dass das Unternehmen, seine MitarbeiterInnen und die Außenwelt alle Teil desselben Organismus sind, führt dazu, dass die Organisation automatisch auf einer höheren Bewusstseinssebene betrachtet und arbeitet.

▶ **Die schöpferische Quelle oder der Ursprung:** alles hat letztlich einen Ursprung. Für ein Unternehmen ist es der Impuls, der zu seiner Gründung führte. Auf einer tieferen Ebene ist es die Quelle der universellen Weisheit. Sie berührt die Essenz der Schöpfung und des



Göttlichen. Sie verbindet uns mit universellen Werten wie Integrität, Wahrhaftigkeit, Vertrauen, Respekt und Liebe.



6. ÜBERTRAGEN DER THEORIE IN DIE PRAXIS



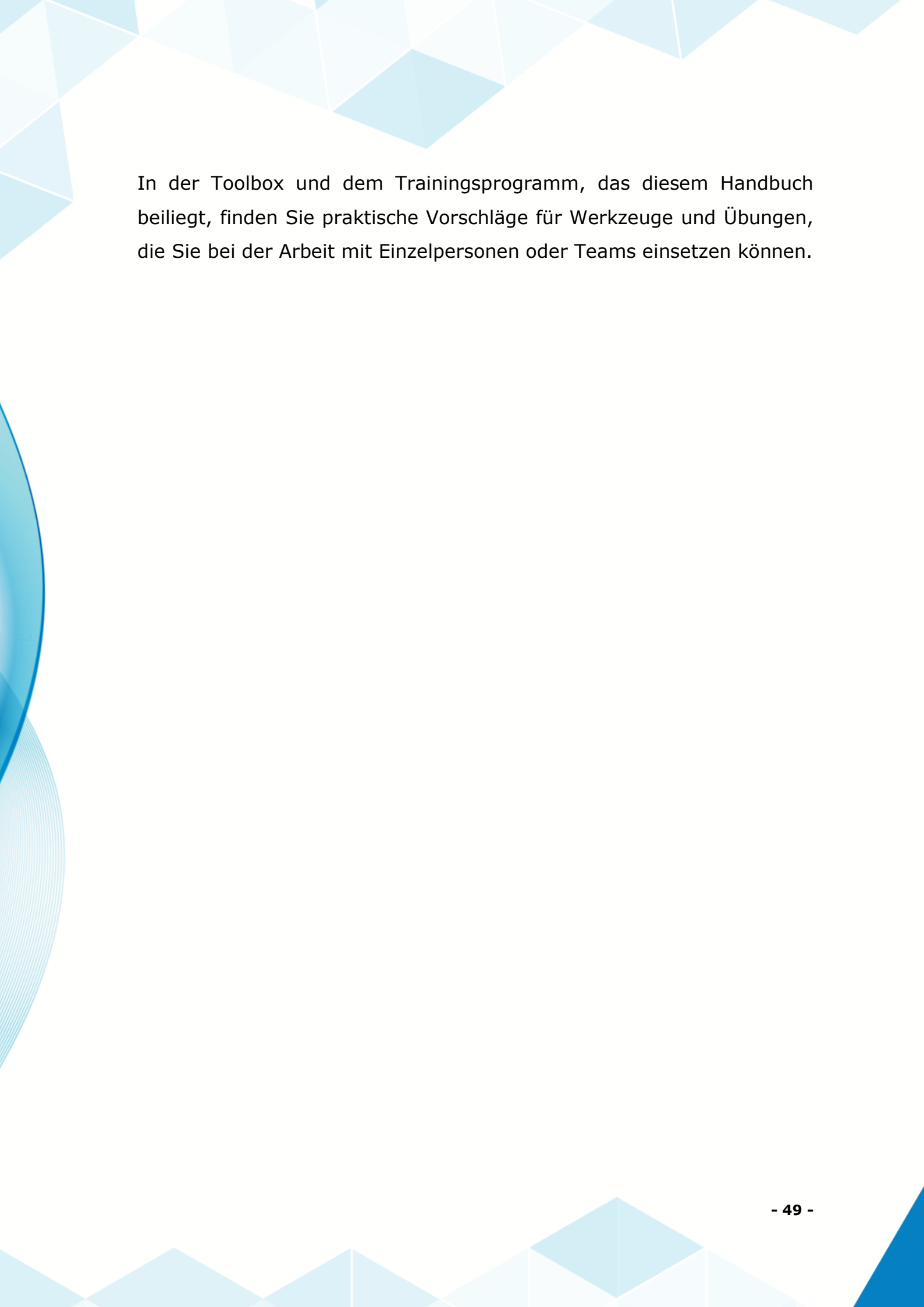
Alle oben beschriebenen Ansätze sind für die Arbeit in Organisationen geeignet. Alle HauptnutzerInnen von New Spirit können von diesen neuen Ansätzen profitieren.

Die Ansätze können für verschiedene Zwecke verwendet werden:

▶ **Schnell-Scan:** Die oben beschriebenen Ansätze ermöglichen einen schnellen Einblick in den aktuellen Stand der Dinge in einer Organisation. Wenn Sie sich den Problemen in Ihrem Unternehmen mit den Werkzeugen aus der Toolbox nähern, die auf diesen Ansätzen beruhen, erfahren alle Beteiligten, wo die größten Stärken liegen, welche Faktoren die Organisation einschränken und wie die aktuelle Situation entstanden ist. Bei einem solchen Schnell-Scan werden die Informationen im Zusammenspiel mit den Beteiligten sofort verfügbar, was teure Berichte überflüssig macht.

▶ **Veränderungsdynamik:** Durch die Arbeit mit diesen Ansätzen wird die innere Weisheit des Managements oder des Teams angesprochen. Dies ermöglicht einen Einblick in die aktuelle Situation und die notwendigen Schritte, um eine Stagnation oder ein Ungleichgewicht zu beheben. Die kulturelle Denkweise wird klarer und die Menschen beginnen, die wirklich wichtigen Themen im Dialog anzusprechen.

▶ **Transformation:** Durch ein angemessenes Coaching erhält die Unternehmensleitung oder das Führungsteam Einblick in ihre oft unbewusste Sichtweise auf das Unternehmen und in die Muster ihrer Zusammenarbeit und Leitung des Unternehmens. Diese neuen Einsichten bilden eine solide Grundlage für Verhaltensänderungen im Management, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken.



In der Toolbox und dem Trainingsprogramm, das diesem Handbuch beiliegt, finden Sie praktische Vorschläge für Werkzeuge und Übungen, die Sie bei der Arbeit mit Einzelpersonen oder Teams einsetzen können.

7. ANREGUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE LITERATUR



Bakker, Siets and Leanne Steeghs. "Unlocking Systemic Wisdom. Bringing key knowledge from constellations to the work floor." *Het Noorderlicht* (2017)

Beck, Don Edward and Christopher C. Cowan. "Spiral Dynamics. Mastering values, leadership and change." *Wiley* (2005)

Bontekoning, Aart. "The Power of Generations. How to keep ageing organizations up to date". *Warden Press* (2017)

[Business Constellations International website](#). *Business Intuition*

Laloux, Frederic. "Reinventing Organisations. A guide to creating organisations inspired by the next stage of human consciousness." *Nelson Parker* (2014)

Lightman, Alan. "In Praise of Wasting Time". *TED Books* (2018)

Lightman, Alan. "Podcast #458 In Praise of Wasting Time. The Art of Manliness" (2020). [Watch on YouTube](#)

Meima, Martijn. "The Effortless Entrepreneur. Six success accelerators for intuitive enterprise". *Business Intuition* (2022)

Mlodinow, Leonard. "Emotional. The new thinking about feelings." *Allan Lane* (2022)

Pearson, Carol. "What Stories Are You Living? Discover your Archetypes. Transform your life!". *Center for Applications of Psychological Type* (2021)

Stam, JanJacob and Bibi Schreuder. "Systemic Coaching. Systemic work without the constellation." *Het Noorderlicht* (2021)

Swart, Chené. "Re-Authoring The World". *KR Publishing, South Africa* (2013)

Vermuë, Jaap. "Bewustzijn in Bedrijf. In tien stappen naar een vitale organisatie". *Bewust Bedrijf* (2013) (only in Dutch)

Whittington, John. "Systemic Coaching And Constellations. The principles, practices and application for individuals, teams and groups" *Kogan Page* (2020).