



Klaus P. Horn

# Connected to the Unknown

Mit Systemaufstellungen die  
digitale Transformation meistern

V&R

Klaus P. Horn:

Connected to the Unknown – mit Systemaufstellungen die digitale Transformation meistern



Klaus P. Horn:

Connected to the Unknown – mit Systemaufstellungen die digitale Transformation meistern

Klaus P. Horn:

Connected to the Unknown – mit Systemaufstellungen die digitale Transformation meistern

Klaus P. Horn

# **Connected to the Unknown – mit Systemaufstellungen die digitale Transformation meistern**

Mit 26 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [optimarc/shutterstock.com](http://optimarc/shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-40674-9

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	13
Connectedness .....	13
Digitale Transformation braucht menschliche Transformation .....	15
Systemaufstellungen in der Digitalisierung .....	17
<b>1 Die digitale Welle und ihre systemischen Wirkungen</b> ....	21
Digitale Transformation: ohne Geländer ins Ungewisse	21
Gewinner und Verlierer .....	23
Systemische Wirkungen der Macht .....	23
Stress und Druck durch Digitalisierung .....	25
Disruption und Connectedness .....	26
Ziele und Connectedness .....	27
Unbekannte Zukunft .....	29
Soziale Herausforderungen und Utopien .....	31
Digitale und menschliche Transformation .....	32
Eine andere Intelligenz .....	35
<b>2 Die Frequenz des Erfolgs: Systemaufstellungen in der digitalen Transformation</b> .....	37
Systemisches Denken .....	37
Unsichtbare Dynamiken, verborgene Netzwerke .....	38
Was Information bewirkt .....	40
Was du bekämpfst, stärkst du .....	42
New Work .....	44
Systemaufstellungen: Information zweiter Ordnung .....	45
Systeme lesen: die Aufstellungsmethode .....	47
Ablauf einer systemischen Aufstellung .....	48
Das Offensichtliche wird sichtbar .....	50

Checkliste für Aufstellungen im Digitalisierungskontext	52
Makro-Mikro-Aufstellungen .....	54
<b>3 Fallbeispiele .....</b>	<b>59</b>
Fallbeispiel 1: »Plötzlich stehst du in der vierten Reihe!« <i>Ein mittelständisches Unternehmen sieht sich durch Internetplattformen bedroht. NRW, Deutschland .....</i>	59
Fallbeispiel 2: »Bye, bye Konfuzius!« <i>Ein chinesisches Familienunternehmen im Umbruch. Jinan, Shandong Provinz, China .....</i>	73
Fallbeispiel 3: »Cooler als KI« – Mastermodus für menschliche Systeme? <i>CDO Mark lernt analog Neues über sich, während er für seinen Vorstand »digital inkompatible« Mitarbeiter rauswerfen soll. Tokio, London, New York .....</i>	86
Fallbeispiel 4: »Die alte Welt behindert uns nur!« <i>Anlagenbauer und Softwareentwickler im Erfolgsrausch übersieht seinen eigenen Untergang. Taipeh City, Taiwan .....</i>	102
Fallbeispiel 5: »Warum lächelt der Roboter?« <i>Lindas Konflikt mit einem Sprachroboter. Prag, Tschechische Republik .....</i>	114
Fallbeispiel 6: Wie happy ist Happiness? <i>Teamleiterin Sophia entdeckt ihr New-Work-Team auf neue Weise. Berlin, Deutschland .....</i>	125
Fallbeispiel 7: »Dieselgate« <i>Die unheilvolle Allianz digitaler Technologie und menschlicher Ignoranz. Automobilindustrie, Deutschland, USA .....</i>	143
<b>4 How to deal with the unknown? Fragen und Antworten zur Systemaufstellung im Digitalisierungskontext .....</b>	<b>151</b>
Zwei Arten von Erfolg .....	151
Lösungssuche: Veränderung ist nur jetzt möglich .....	154
Suchen verhindert finden .....	157
Ist Unsicherheit eine Ressource? .....	160
Herausforderung für unsere Bildungssysteme .....	163
Unbekannte Zukunft – Bedrohung oder Verheißung? ....	165
Herausforderung künstliche Intelligenz (KI) .....	167
Sind Roboter die besseren Köpfe? .....	169
Eine andere Führung? .....	171
Kinder der Digitalisierung .....	177

<b>5 Veränderung in Echtzeit – Was Sie jetzt für Ihr Unternehmen und sich selbst tun können</b> .....	181
Was Sie für Ihr Unternehmen oder Ihr Team tun können: Systemische Checkliste für Teams und Unternehmen in der digitalen Transformation .....	181
Was Sie für sich selbst tun können: Übungen zur Aktivierung von Echtzeit-Intelligenz .....	183
Veränderung mit Druck oder Dynamik? .....	184
Dynamik statt Tempo oder High-Efficiency-Entschleunigung .....	185
Praktische Tipps .....	191
<b>Literatur</b> .....	197
<b>Danksagung</b> .....	199



Klaus P. Horn:

Connected to the Unknown – mit Systemaufstellungen die digitale Transformation meistern

## Vorwort

»Die wahre Reise der Entdeckung besteht nicht darin,  
neues Land zu erobern, sondern  
mit neuen Augen zu sehen.«  
Marcel Proust

Die Digitalisierung hat unsere Gedankenwelt fest im Griff. Kaum ein anderes Wort ist weltweit so präsent, sowohl in den Medien als auch in fast allen Unternehmen. Täglich werden wir mit ihm konfrontiert, ob wir wollen oder nicht. Nahezu alle Entscheider und Mitarbeiter in Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, wie sie die digitale Transformation meistern, wie sie wettbewerbsfähig bleiben und ihre Produkte und Dienstleistungen im Zuge des technischen Fortschritts innovieren können, um für ihre Kundschaft attraktiv zu sein, aber auch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Dynamik der Märkte und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen haben ein unglaublich hohes Maß erreicht. Die Frage nach dem richtigen Weg, auf dem die digitale Transformation zu meistern ist, wird in allen Branchen diskutiert und keiner weiß, was sich als richtig erweisen wird.

Die Systemzusammenhänge mit ihren Wechselwirkungen und Verstrickungen achtsam zu betrachten und zu analysieren, erweitert die Informationslage in diesen komplexen Entscheidungssituationen. Es hilft dabei, im Zeitalter der Digitalisierung überlebenswichtige Unternehmensentscheidungen zu treffen.

Die Systemaufstellung ist in diesem Zusammenhang eine sehr wirksame Analysemethode. Sie kann für unterschiedlichste Fragestellungen in Transformationsprozessen genutzt werden. Aufstellungsarbeit liefert keine letztgültigen Antworten, öffnet aber den Zugang zu Informationen, die das System der Organisation enthält. Um diese Informationen zu heben, muss man es allerdings aus einer anderen Perspektive betrachten: aus einer Adlerperspektive.

Die Methode der Systemaufstellung eröffnet die Möglichkeit, die Problemstellung aus einem neuen Blickwinkel heraus zu sehen und die Ist-Situation zu visualisieren. Sichtbar werden Wechselwirkungen

und Systemzusammenhänge zwischen Menschen, Prozessen, Ressourcen, Strukturen und Maschinen, und das immer im Kontext einer konkreten Fragestellung. Systemaufstellungen ermöglichen, dem eigentlichen Problem intensiv auf den Grund zu gehen. Anstatt Fragestellungen nur kognitiv zu bearbeiten, werden hier die Themen, die sich aus der Fragestellung ergeben, über den Prozess der räumlichen Visualisierung zugänglich und sichtbar gemacht, z. B. wie ein Unternehmen für die Digitalisierung erfolgreich aufgestellt werden könnte, welche Geschäftsbereiche entscheidend für die Zukunft sind und welchen Zweck die Digitalisierung und Transformation erfüllen sollen. Spannend wird es, wenn es darum geht, den firmeninternen Visionsprozess oder die unternehmensweite Purpose-Entwicklung mit der Systemaufstellung zu verbinden. Denn so ist es möglich, die Wirkungen auf den Markt oder direkt auf den Endkunden zu testen. Dafür nutzt die Methode Analyseprinzipien aus der Systemtheorie. Sie zu berücksichtigen, führt zum entscheidenden Erfolg: dass digitale Transformation gelingt.

Der technologische Fortschritt, der ein exponentielles Wachstum an Rechenleistungen generiert, ist nicht aufzuhalten. Er wird alle Funktionsbereiche und Branchen in der Wirtschaft ebenso verändern wie unsere Gesellschaft. Diese enorme und komplexe Veränderung verlangt neue Arbeits- und Herangehensweisen sowie Haltungen gegenüber »Change« – nur so kann man die digitale Transformation nachhaltig begleiten.

Die Aufstellungsarbeit, die Klaus P. Horn in den folgenden Kapiteln beschreibt, kommt ursprünglich aus der Familientherapie. In der Aufstellung lernen die Beteiligten, alle Systemkomponenten zu betrachten und die systemischen Prinzipien einer Organisation mit Würde und Bewusstheit zu integrieren. Werden systemische Prinzipien einer Organisation verletzt, führt das zu unbewussten Ausgleichsbewegungen. Diese äußern sich meist in dysfunktionalen Strukturen, dysfunktionalen Themen in der Zusammenarbeit oder in unachtsamen Entscheidungen, die ihre gewünschte Wirkung verfehlen. Das wiederum kann darüber entscheiden, ob eine Organisation die Zukunft erfolgreich gestaltet und überlebt.

Die Systemaufstellung begleitet mich seit über zwanzig Jahren in meiner beruflichen Praxis. Die Methode ermöglicht es mir, Frage-

stellungen rund um das Thema Business-Transformation in Organisationen besser zu verstehen und Führungsthemen in der Tiefe zu ergründen. Dabei geht es mir insbesondere darum, meinen Kopf und mein Denken auszuschalten. Denn das Denken lenkt mich gern zu schnellen Lösungen. So bin ich erzogen und sozialisiert worden. Aber die schnelle, erstbeste Lösung ist oftmals nicht die erfolgreichste. Über die systemische Aufstellungsarbeit ist es mir gelungen, Fragestellungen aus einer neutralen Beobachterperspektive zu betrachten und zu klaren Entscheidungen zu gelangen.

»Tuning into the system« ist eine Kompetenz, die es insbesondere Führungskräften und Entscheidern erlaubt, nachhaltig durch unsichere Zeiten zu navigieren. Und genau darum geht es: die Gegenwart nutzen, präsent sein, die eigene Wahrnehmung und Intuition im Hier und Jetzt spüren, ohne zu bewerten. Die Systemaufstellung liefert Informationen und Daten, die die Komplexität der Situation verständlicher machen – auch in den Zeitdimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Mit Aufstellungen können Entscheidungen getestet und simuliert werden. Die Methode zeigt auf, ob die Auswirkungen einer Entscheidung für die Beteiligten verkraftbar oder für die Organisation dysfunktional sind. Das gibt jedem Entscheidenden die Möglichkeit, angesichts aller Informationen und Daten, *bewusst* zu entscheiden – mit dem Wissen, welche Konsequenz die Entscheidung haben wird.

Als Unternehmensberaterin für Change und digitale Transformationsprozesse arbeite ich mit Vorständen, Top-Management, in Teamprozessen und mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für all diese Gruppen ist die Methode anwendbar und zugänglich. Besonders spannend wird es, wenn alle Personengruppen miteinander im Raum sind und gemeinsam beobachten und miteinander die Fragestellungen bearbeiten. Die Methode wirkt dann als starke Intervention: Sie verändert den Zustand der Anteilnahme im Moment und erzeugt Verständnis bei allen Teilnehmenden gleichermaßen und zum gleichen, nämlich dem jeweils gegenwärtigen Zeitpunkt.

Klaus P. Horn ist einer der Experten für die systemische Aufstellungsarbeit in Deutschland. Er hat diese Methode für die Anwendungen auf wirtschaftliche Fragestellungen erweitert. Seine langjährige praktische Erfahrung kombiniert er mit seiner Neugier,

Systeme verstehen zu wollen, ohne zu bewerten. Er ist ein großartiger Wissensvermittler und Lehrer; ich danke ihm dafür, dass ich sein Know-how in zahlreichen Coachingsitzungen und Weiterbildungen erleben durfte. In diesem Buch teilt er seine Erfahrungen aus vielen Praxisfällen und regt an, die Perspektive zu wechseln. Dabei beschreibt er seine Analyse der Praxisfälle und zeigt auf, bei welchen konkreten Fragestellungen die Methode im Kontext der digitalen Transformation sehr gut anwendbar ist. Die Systemaufstellung ist *die* Methode, um die Vernetzung des inneren Organisationssystems sowie des Eco-Systems und ihre Wechselwirkungen besser zu verstehen. Unternehmen, die sie sich zunutze machen, haben ein machtvolles Analyseinstrument, das ihnen hilft, sich wettbewerbsfähig aufzustellen, um Zukunft zu gestalten. Die Zukunft kommt nicht, sie wird von uns gemacht – im Hier und Jetzt!

Andrea Kahlenberg

Managing Director & Member of the Executive Comitee  
Kienbaum Consulting International GmbH

# Einleitung

## Connectedness

In einem alten chinesischen Gleichnis stellt ein Maler dem Kaiser sein Gemälde vor, auf dem sich ein Weg zwischen nebelverhangenen Bergen hindurchschlängelt und in der Ferne verliert. »Wohin führt dieser Weg?«, will der Kaiser wissen. »Ich bin ihn noch nicht gegangen«, entgegnet der Maler, betritt das Bild und beginnt, den Weg entlangzuwandern, bis er nicht mehr zu sehen ist.

Auch in unseren Vorstellungen von den Auswirkungen der digitalen Transformation malen wir Landschaften, die wir noch nicht erkundet haben. Wir betrachten Bilder, funkelnde Traumbilder oder Horrorvisionen, doch niemand weiß genau, wohin die Reise mit der Digitalisierung geht, denn dieser Weg liegt noch vor uns. Vielleicht haben auch Sie manchmal das Gefühl, auf einer Expedition ins Unbekannte zu sein? Dann geht es Ihnen wie vielen Führungskräften in Wirtschaft und Politik, die von einer epochalen Zeitenwende sprechen, dem Eintritt ins digitale oder Informationszeitalter.

Keine andere Entwicklung hat mich in letzter Zeit so aufmerksam werden lassen wie die digitale Transformation. Dabei bin ich weder besonders technikbegeistert noch verbringe ich mehr Zeit als nötig vor Bildschirmen. Es ist etwas anderes, was mein Interesse weckte: Begriffe wie »Disruption« und »Transformation«, die bisher eher zum Sprachgebrauch von Philosophen<sup>1</sup> gehörten, tauchen plötzlich in Wirtschaftsmagazinen und Polit-Talkshows auf. Wo bislang allein Wissen und Rationalität den Ton angaben, ist nun auch von »Nichtwissen« und dem »Unbekannten« in der digitalen Zukunft die Rede.

Seit vier Jahrzehnten arbeite ich mit der Verbindung von »undenkbaren« Ansätzen mit den pragmatischen Erfordernissen des

---

1 Die Formulierungen dieses Buches wechseln willkürlich zwischen weiblicher und männlicher Form. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

wirtschaftlichen Alltags. Schon in jungen Jahren habe ich mich intensiv mit östlicher Philosophie und Meditation auseinandergesetzt und ihre Prinzipien für die Fragen und Themen von Führungskräften genutzt. Eine asiatische Schwester unseres westlichen, logisch-analytischen Denkens, die im fernen Osten auf eine vieltausendjährige Tradition zurückblickt, ist die wahrnehmende oder Bewusstseinsintelligenz. Sie versucht nicht, Probleme allein durch Nachdenken zu lösen, sondern indem sie sich intuitiv mit ihnen verbindet – also dem Weg ins Bild hinein folgt, statt es nur von außen zu betrachten.

Forderungen nach Lösungen aus der Zukunft, aus dem Raum des Unbekannten, tauchen selbst in den Hochburgen rationaler Vernunft auf. Die Digitalisierung stellt unser Denken und unsere Werte infrage, indem sie uns die scheinbar grenzenlosen Möglichkeiten künstlicher Intelligenz vor Augen führt.

Das löst bei manchen Optimismus aus, bei vielen aber auch diffuse Ängste. So offenbaren Studien über Fortschritte und Hindernisse im Prozess der Digitalisierung weniger technische als vielmehr menschliche Schwierigkeiten in der Umsetzung. Beklagt wird das Fehlen qualifizierten Personals. Anders gesagt: Viele Mitarbeiterinnen tun sich schwer mit agilen Denk- und Arbeitsweisen und der Mensch-Roboter-Symbiose. Fehlt ihnen nur das Know-how oder die Erfahrung? Oder mangelt es an Akzeptanz und, wenn ja, warum?

Auch hier geben zahlreiche von Consultingfirmen durchgeführte Befragungen Hinweise: Es ist die Angst vor Unsicherheit und Veränderung, die viele Mitarbeiter zu lähmen scheint. Methodische Trainings und Weiterbildungen in agilen Methoden eines New Work allein bringen bisher nicht den gewünschten Erfolg.

Da kaum ein Unternehmen die Mehrheit seiner Mitarbeiterinnen durch solche mit »digitalem Mindset« ersetzen kann oder will, stellt sich die Frage »Was tun?« neu. Wenn es keinen technischen »Quick Fix« gibt, heißt die Alternative, die Menschen mit ihren Sorgen und Befürchtungen ernst zu nehmen. Dazu brauchen wir Wahrnehmung und Empathie. Wie fühlt sich ein Mitarbeiter, wenn sein Wissen, seine Fachkompetenz und Berufserfahrung sowie seine Denk- und Entscheidungsfähigkeiten plötzlich nichts mehr wert sind? Wie geht es ihm, wenn er statt mit Kolleginnen mit Robotern sprechen und

zusammenarbeiten soll? Wie reagiert er, wenn sein Job von einer künstlichen Intelligenz übernommen wird, die seine Aufgaben fehlerfrei und schneller bewerkstelligen kann?

Noch scheinen die Nebenwirkungen der Digitalisierung Wenige zu treffen. Außerdem klingen die Einschätzungen der Experten – nach den ersten Schockmeldungen zur Zukunft des Arbeitsmarktes – schon viel moderater. Das könnte sich ändern, denn die digitale Transformation ist ein Prozess, dessen Verlauf ungewiss und dessen Folgen unbekannt sind.

Millionen Menschen sind verunsichert und fürchten um ihre Arbeitsplätze, weil sie den angesagten Jargon nicht sprechen und einer »schönen neuen Welt« nicht hinreichend affin gegenüberstehen, einer Welt, in der Roboter Teammitglieder werden und Alexa und Siri erste nicht menschliche Familienangehörige. Bisher ist es eher eine Art neuer Elite, die Werte wie Sharing, Community, Team, Lab, Co-Working oder Co-Creating aufnehmen und leben kann. Sie ist in ihrem Element, wenn über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg großzügig die wichtigste Ressource des neuen Zeitalters geteilt wird: Information.

Wie aber können wir die Vielen mitnehmen, die noch nicht im angesagten »Mindset« angekommen sind? Was brauchen Menschen, wenn sich alte Strukturen und Hierarchien auflösen? Das Gefühl, ernst genommen zu werden und dazuzugehören! Wie kann Zugehörigkeit transportiert werden? Unter anderem durch Zuhören, Einbeziehen und – Empathie!

Die menschliche Entsprechung digitaler Vernetzung ist Verbundenheit. Oder cooler gesagt: Connectedness.

## **Digitale Transformation braucht menschliche Transformation**

Worin kann sich eine Transformation unseres Umgangs miteinander zeigen? Wie sieht unsere Zusammenarbeit aus, wenn wir uns als connected empfinden? Verbunden sein heißt mitfühlen, in Kontakt sein, teilen und sich mitteilen. Verbundenheit ist der »missing link« zwischen digitaler und menschlicher Transformation. Sie bringt unsere



Bedürfnisse und Grenzen neu ins Spiel, ergänzt unsere technische Vernetztheit mit Gefühl und Intuition.

Wie kann Connectedness einen Ausdruck finden, der mit den digitalen Netzwelten kompatibel ist? Systemische Ansätze sind hier wegweisend, denn Menschen ticken anders als technische Systeme.

Ob in Europa oder Asien, ob in globalen Konzernen oder regional verwurzelten Familienunternehmen – die Herausforderungen von »Industrie 4.0« liegen in einer Symbiose, die es so noch nicht gab. Menschen mit ihren Emotionen, Bedürfnissen und Werten müssen sich auf die digitale Logik künstlicher Intelligenz einstellen – und diese wiederum auf unser unlogisches – oder psycho-logisches – Innenleben.

Auch das erfordert Expertenwissen und ein neues Denken. Wer heute ein Unternehmen erfolgreich führen, ein Team leiten oder beratend mit Menschen arbeiten will, dem hilft systemisches Verständnis und eine neue Weise, mit sich selbst und anderen umzugehen. Es ist kein Zufall, dass »Achtsamkeit« und »Mindful Leadership« zu gängigen Begriffen im Geschäftsleben geworden sind. Wir öffnen uns für immer mehr Formen erweiterter Wahrnehmung, einfach weil wir sie brauchen!

Ängste und Verunsicherungen weisen auf systemische Ungleichgewichte hin, die als Nebenwirkungen oder Kollateralschäden mit der Digitalisierung einhergehen. Wenn ein Manager gegenüber seinen Mitarbeiterinnen die digitale Zukunft visionär verklärt, statt die Ängste vor ihren Nebenwirkungen ernst zu nehmen, setzt er den Kontakt zu seinen Mitarbeitern aufs Spiel. Es kann leicht passieren, dass er als abgehoben erlebt wird, wenn er ihre Wirklichkeit nicht im Blick hat.

Schon die Entwicklung unserer digitalen Alltagsgerätschaften bietet so viel Neues, dass wir ihre Schattenseiten leicht übersehen. So sind wir bereits heute jederzeit überall erreichbar und haben auf einsamen Berggipfeln wie auf stillen Örtchen immer Zugang zu allen gewünschten Informationen. Brauchen und wollen wir das? Und das ist erst der Anfang! Bald werden wir keinen Finger mehr rühren müssen, um per selbstfahrendem oder -fliegendem Vehikel von A nach B zu gelangen. Wir sprechen einfach einen Wunsch aus, und ein dienstbarer Geist bzw. Roboter erfüllt ihn umgehend. Anders als menschliche Dienstleister folgen die elektronischen Geister, die

wir riefen, stets widerspruchslös und führen ihre Aufgaben (meist) fehlerfrei aus. Bisweilen kann es uns trotzdem so vorkommen, als drehten sie den Spieß um und brächten uns dazu, ihnen zu dienen. Schon Smartphones haben diese merkwürdige Eigenschaft, die Aufmerksamkeit der Menschen sehr weitgehend zu beanspruchen. Sie beschäftigen uns bei der Arbeit und in der Freizeit, füllen unterwegs Wartezeiten aller Art, ersetzen Pausengespräche, prägen unsere Kommunikation, und wenn wir sie einmal verlegt haben, lassen sie uns spüren, wie sie uns fehlen. Angeblich gibt es in China Halterungen für das Smartphone des Partners, die man sich auf den Kopf setzt, damit der andere einen auch mal anschaut.

Wie bei vielen revolutionären Entwicklungen gibt es auch bei dieser eine Tendenz, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Wo alles Digitale Trumpf ist, werden analoge Verfahren belächelt oder abgelehnt und überschrieben. Da die digitale Transformation von globaler wirtschaftlicher und technologischer Macht vorangetrieben wird, hat sie praktisch keine ernsthafte Opposition zu berücksichtigen und findet weltweit nur Unterstützer und Fürsprecher in den Chefetagen und Regierungen gleich welcher politischen Couleur. Weltmeister der Digitalisierung wollen wir alle werden!

## **Systemaufstellungen in der Digitalisierung**

In zwei Jahrzehnten praktischer Erfahrung mit der Anwendung der Aufstellungsmethode in Unternehmen und Organisationen hat sich eine methodische Kompetenz entwickelt, deren Nutzen jetzt voll in den Blickpunkt rückt. Es wirkt fast so, als hätte sie sich für ihren Einsatz in der Digitalisierungsliga warmgelaufen. Im Spannungsfeld zwischen digitaler Effektivität und menschlicher Realität ist sie als Methode wie vielleicht keine andere dafür geeignet, Zusammenhänge nicht nur abzubilden, sondern uns wie der chinesische Maler ins Bild eintauchen zu lassen. Wirkungen und Ursachen können so analytisch betrachtet und zugleich auch bewusst erlebt und erfahren werden. Diese Verbindung rationaler Analyse mit Bauchgefühl und Intuition hat das Potenzial, Perspektivenwechsel und kreative Lösungen anzustoßen.

Information ist die Schlüsselressource unserer Zeit. Doch digitale Information spricht nur einen Teil unserer menschlichen Wirklichkeit an – den des Machbaren und Zählbaren. Der besondere Mehrwert von Systemaufstellungen liegt in ihrer Fähigkeit, Informationen zu lesen, die rational und digital nicht zugänglich sind. Es sind verborgene, unsichtbare Dynamiken, die wir nicht immer definieren, aber deutlich spüren können. Unternehmenskulturen werden von ihnen geprägt und gefärbt. Von systemischer Stimmigkeit hängen die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen, die Kreativität in einem Team und der Erfolg eines Unternehmens entscheidend ab. Systemaufstellungen nutzen eine intuitive Sprache, mit der wir alle vertraut sind, ohne sie jemals gelernt zu haben. Sie können deshalb helfen, verborgene Fallstricke in der Digitalisierung ans Licht zu bringen und Schieflagen auszugleichen.

Sie können die Aufstellungsmethode in Ihrem Digitalisierungsprozess nutzen, um einen erweiterten Blick auf Abläufe, Probleme oder ein ganzes Unternehmen zu werfen. Sie bekommen relevante Informationen zu drängenden Fragen, wie beispielsweise:

- Was sind die verborgenen Hintergründe eines schleppenden Veränderungsprozesses?
- Wie können wir Widerstände und Abteilungsdenken überwinden?
- Wie kommen wir zu einem Führungsverständnis, das den Herausforderungen der Zukunft gewachsen ist?

Im ersten Kapitel dieses Buches erfahren Sie etwas über die systemischen Wirkungen der digitalen Welle. Mit welchem Nutzen Systemaufstellungen in der digitalen Transformation eingesetzt werden können, lesen Sie in Kapitel 2. Praktische Fallbeispiele von Unternehmen und einzelnen Menschen mit ihren Themen im Digitalisierungsprozess sind im dritten Kapitel dokumentiert.

In Seminaren und Vorträgen werde ich immer wieder mit interessanten Fragen zu systemischen Wirkungen der Digitalisierung konfrontiert. Vielleicht haben Sie sich einige dieser Fragen auch schon gestellt. Eine Auswahl häufiger Fragen und Antworten können Sie in Kapitel 4 nachlesen.

Welche Herausforderungen die digitale Transformation an Know-how, Unternehmensführung und Arbeitsweisen stellt, wird breit

diskutiert. Damit Sie auch die systemischen Wirkungen dieser Prozesse in Ihrem Unternehmen oder Ihrem Team einbeziehen können, finden Sie in Kapitel 5 eine Checkliste, mit der Sie sofort beginnen können, Ihre Unternehmenssituation unter die Lupe zu nehmen.

Ebenso wichtig wie systemische Stimmigkeit in der Organisation ist Ihr Lebensgefühl und Ihr Umgang mit sich selbst unter sich ständig verändernden Bedingungen. In Kapitel 5 ist eine Auswahl von Übungen und praktischen Tipps aufgeführt, die Sie dabei unterstützen können, mit Tempo und Druck entspannter umzugehen.

Klaus P. Horn:

Connected to the Unknown – mit Systemaufstellungen die digitale Transformation meistern

# 1 Die digitale Welle und ihre systemischen Wirkungen

Wellen werden leicht unterschätzt. So auch diese. Sanft und harmlos rollte sie vor sich hin, wogte ein wenig auf und ab, um sich plötzlich, völlig unerwartet, zu überwältigender Größe aufzubauen. Sie schien weit weg, in sicherer Entfernung, eine Bewegung wie in Zeitlupe, die man ruhig abwarten kann. Doch auf einmal ist sie da, kommt blitzschnell und unaufhaltsam auf uns zu. Überrollt sie uns? Gehen wir unter? Verschwinden unsere kleinen und mittleren Unternehmen vom Markt? Werden wir bald nur noch von Internetgiganten und Logistikriesen regiert? Oder surfen wir die Welle? Sind wir wie ein Surfer bereit für die lang erwartete Big Wave? Ihre Kraft hebt beliebig viele Surfer auf den gleichen Wellenkamm, trägt alle, die bereit sind: Startups ebenso wie Traditionsunternehmen, Konzerne wie Internetportale, kurz: alle, die den Moment nutzen, in dem die Welle ihren Scheitelpunkt erreicht. Dieser Moment ist jetzt. Die Zukunft ist hier.

Aber was ist mit den vielen, die sie nicht kommen sahen, die nahe am Strand schwammen, ihr den Rücken zuwandten und sich nun erschreckt umdrehen?

## Digitale Transformation: ohne Geländer ins Ungewisse

Die Digitalisierungswelle überschwemmt unsere Alltagsumgebungen mit ihren Dingen, Formen und Werten und unterspült unsere Arbeitsstrukturen und Lebensgewohnheiten. Wir leben in aufregenden Zeiten! In den meisten Veränderungsprozessen kannten wir den Ausgangspunkt A und das Ziel B. In einem Transformationsprozess ist das anders: Wir kennen nur den Ausgangspunkt A. Wo wir ankommen, ist X, also unbekanntes Land, weshalb selbst sach-

liche Gemüter in Politik und Wirtschaft von epochalen Umbrüchen sprechen.

Unternehmen müssen sich grundlegend umstellen. Neben den technischen Quantensprüngen sind sie mit Marktverwerfungen konfrontiert, durch die bisher gültige Strukturen umgekrempelt werden. Etablierte Traditionsfirmen sehen sich von Internetkonzernen und digitalen Start-ups an die Wand gedrängt.

Aber nicht nur unsere Organisationen stehen vor gewaltigen Herausforderungen, auch viele Menschen in ihnen wissen nicht, wie es weitergeht! Dass sicher geglaubte Jobs bedroht sind, erzeugt Unsicherheit und tiefe Ängste.

Nicht nur ein Großteil gering qualifizierter Arbeitsplätze in der Produktion und am Bildschirm sind infrage gestellt. Auch manche heute hochgeschätzte MBA-Kompetenzen wie systematische Problemidentifizierung und -analyse sowie Entscheidungsfindung beherrscht künstliche Intelligenz (KI) morgen besser und schneller.

- Wir befinden uns in der kritischen Phase einer Entwicklung, in der
- Unternehmen sich von Internetplattformen ausgebootet sehen.
  - Führungskräfte und Mitarbeiter durch den Wegfall ganzer Hierarchieebenen überfordert sind.
  - berufliche Identität nicht mehr über gelernte Fähigkeiten und Erfahrung gebildet werden kann.
  - Mitarbeiterinnen agil, smart und kreativ werden müssen, um weiter dazuzugehören.
  - Zukunftsangst zum Dauerstress führt.
  - Menschen sich in der Kommunikation mit Robotern und KI emotional überfordert fühlen.

Obwohl Digitalisierung auf logisch rationaler Rechnerleistung beruht, trägt sie paradoxerweise dazu bei, unser rationales Weltbild ins Wanken zu bringen. Ihre Schlagworte sind bekannt: Disruption, Umbruch, Unsicherheit, permanente Veränderung, Lösungen aus der Zukunft, das Ende des linearen Denkens.

Manche erkennen neue Chancen. Aber wer nimmt die vielen Verunsicherten ernst? Davon ist bisher wenig zu spüren. Stattdessen gibt es Appelle und Druck: »Alles ändert sich!«, »Wer nicht fit ist, bleibt auf der Strecke!«, »Wer den Trend verschläft, wird abgehängt!« Sol-

che Drohbotschaften kommen an und bewirken Aktionismus aus Angst: »Lass uns schnell irgendwas tun, damit wir den Zug nicht verpassen! Lauf, lauf um dein Leben! Und streng dich an! Vergiss, was dir wichtig ist! Pass dich an! Sei noch flexibler und immer agil! Sonst schaust du bald nur noch hinterher!«

## Gewinner und Verlierer

Die Umbrüche und schnellen Veränderungen, mit denen die digitale Transformation das Informationszeitalter einläutet, treffen die meisten unvorbereitet. Der Boden unter den eigenen Füßen scheint zu schwanken, nichts ist mehr, wie es war, die Zukunft ist ungewiss!

Bei Gefahr übernimmt unser »Urwaldgehirn« die Führung und wir reagieren mit Kampf, Flucht oder Totstellen bzw. Unterwerfung. Bewusste Wahlmöglichkeiten gibt es in einem solchen Überlebensmodus nicht mehr.

Viele versuchen, die empfundene Bedrohung zu regulieren, indem sie sich überanpassen. Sie bemühen sich, stets agil und flexibel zu wirken oder nur noch Digital-Denglisch zu sprechen. Manche hoffen einfach, dass der Kelch an ihnen vorübergeht. Und andere fühlen sich weder bedroht noch überfordert, sondern in der digitalen Welt zu Hause.

Die Gewinner in den Internetkonzernen verhalten sich als Sieger so, als gelte nun nach den Dschungelgesetzen ausschließlich ihr »Recht des Stärkeren«, das sie berechtigt, die Welt nach ihren Vorstellungen umzugestalten: »The winner takes it all!« Der Gründer von Amazon wollte sein Unternehmen ursprünglich »relentless«, gnadenlos, nennen, entschied sich dann aber für den bekannten großen Strom, jene Lebensader des Planeten, die vor allem durch die rücksichtslose Abholzung an ihren Ufern in der Diskussion ist.

## Systemische Wirkungen der Macht

Wie massiv sich die Digitalisierung auf Organisationssysteme auswirkt, zeigt sich in kleineren Unternehmen und Konzernen gleicher-



maßen deutlich. Mancherorts bewirkt sie radikale Machtwechsel. Alte, gewachsene Strukturen werden von jungen Start-ups entmachteter.

Systemaufsteller in verschiedenen Ländern haben in zwei Jahrzehnten Erfahrung mit der Anwendung der Methode ihre Beobachtungen in »systemischen Prinzipien« bzw. »Systemgesetzen« formuliert. Sie beschreiben beobachtbare Mechanismen, nach denen Organisationen und Unternehmen funktionieren, um zu überleben (vgl. Horn u. Brick, 2001, S. 25 ff.; Müller-Christ u. Pijetlovic, 2018, S. 86 ff.). Einer dieser Erfahrungswerte ist der »Vorrang der Früheren vor den Späteren«. Gemeint ist damit, dass das Neue auf der Basis des Alten aufbaut und deshalb gut daran tut, diese Tatsache anzuerkennen. Analog zu den Jahresringen eines Baumes wachsen die neuen Ringe auf den alten, würden also nicht existieren, gäbe es die vom Vorjahr nicht.

Wie disruptiv kann digitale Disruption hier wirken? Holzst sie gleich den ganzen Wald ab, um ihn flächendeckend durch G 5-Sendemasten zu ersetzen? Wohl kaum. Auch digitalisierte Unternehmen bauen auf Vorhandenem auf. Wie »new« und »digital« sie sich auch geben – auch Start-ups arbeiten in bekannten Teamstrukturen. Wenn Teamleiter wechseln, gilt nach wie vor, dass der Neue schlecht beraten ist, wenn er sofort beginnt, alle Teamstrukturen umzukrempeln und nach seinen Vorstellungen zu ändern – nach dem Motto »Alles Schnee von gestern«. Er wird massiven Widerstand erfahren, mit dem die Teammitglieder ihm deutlich machen, dass er seine Ziele nur *mit* ihnen erreichen kann. Wenn er von den Erfahrungen des Teams zu lernen bereit ist, wird er als neuer Chef schneller akzeptiert.

Es kann entsprechend problematisch werden, wenn gewachsene Strukturen in neuen Entwicklungen radikal beiseitegefegt werden, da eine Organisation sich auf diese Weise gewissermaßen selbst den Teppich unter den Füßen wegzieht. Verstärkt wird dieser Effekt noch, wenn Unternehmen Mitarbeiter entlassen, die nicht mehr den passenden »Mindset« haben, wie es gerade vielerorts geplant wird. Massive Reaktionen der verbleibenden Mitarbeiterinnen können die Folge sein. Bei manchen erzeugt die Frage »Wann bin ich dran?« Druck. Anderen fällt es schwer, weiter zu ihrem Unternehmen zu stehen, wenn ihre Kollegen einen so hohen Preis bezahlen mussten. Wieder andere fühlen sich womöglich so mit ihren entlassenen Kol-

leginnen verbunden, dass sie mit innerer Kündigung reagieren, als wollten sie sich so mit ihnen solidarisieren. Bei Entlassungswellen verhalten sich verbleibende Mitarbeiter oft so, als wären auch sie nicht mehr zugehörig – besonders wenn der Stellenabbau für das Überleben des Unternehmens nicht notwendig ist.

Der zweite systemische Erfahrungswert, der somit in der disruptiven Digitalisierung eine Rolle spielt, ist das »Recht auf Zugehörigkeit«. Wir erleben gerade erst die Anfänge dieses Prozesses, der unabsehbare Kettenreaktionen erzeugen kann, sollten Menschen massenhaft entlassen und von Robotern ersetzt werden. Ein solches Konfliktpotenzial zu erkennen und ernst zu nehmen ist der erste Schritt zu verantwortlichem Handeln.

Auch dieses »Anerkennen, was ist« zeigt seine Wirkung als »systemisches Prinzip« überall dort in positiver Weise, wo wir den Dingen ins Auge schauen. Wenn wir unangenehme Realitäten verleugnen oder wegschauen, entwickeln sich entsprechend kritische Folgen, da ein Problem unter dem Teppich bekanntlich nicht aufhört zu existieren.

## **Stress und Druck durch Digitalisierung**

Nicht nur in Organisationen, auch in uns selbst werden bei empfundener Bedrohung Überlebens- und Not-Programme aktiviert. Wenn wir Veränderung als Druck und Bedrohung erleben, treiben wir uns an und verleugnen unsere Bedürfnisse, um zu überleben. In gewisser Weise verhalten wir uns diktatorisch uns selbst gegenüber. Unter Zwang blüht keine Flexibilität! Wir sind aufs bloße Funktionieren reduziert und reagieren mit Stresssymptomen und in der Folge mit psychosomatischen Krankheiten oder Burn-out.

Wie kommen wir aus solchen Sackgassen heraus? Als erster Schritt gilt auch hier: anerkennen, was ist! – gerade, wenn es um Ängste und Unsicherheiten geht!

Wenn wir lernen, bewusster und verantwortlicher mit uns selbst umzugehen, fällt uns das auch mit Mitarbeiterinnen und Kollegen leichter. Neue Perspektiven öffnen sich, wenn wir empathischer mit uns selbst und anderen sind. Wir atmen durch, nehmen uns Zeit und unterbrechen automatische Abläufe, statt sofort zu reagieren.