



lich willkommen!

Systemische Resilienz & Organisationsaufstellungen

StB. Mag. Eva Kroc & Peter Klein

Referenten



Mag.ª Eva Maria Kroc

- Steuerberaterin
- Unternehmensberaterin
- Integral Systemischer Coach und Trainerin Innere Form®
- Fachbuchautorin, Vortragende
- Standortleiterin Graz „Verein Integrale LebensArchitekten“
- Trainerin für Mindfulness in Organisationen

eva@kroc.at

Mobil: +43 676 844 944 200



PETER KLEIN

- Geschäftsführer „Integral Systemics“
- MUT-Entwickler: Menschen, Unternehmen, Teams
- Ausbildungsleiter für das Lehrsystem Innere Form
- Fachgruppe DVNLP: Neurosystemische Verfahren /ehemaliger Sv. Vorsitzender DVNLP
- Fachgruppe infosyon: Systemische Resilienz (WSRM)
- Vorstandsmitglied bei ILA
- Buchautor
- „Flamme des Friedens“- Preisträger

peter.klein@integral-systemics.com

Mobil: +43 676 915 22 28

www.integral-systemics-consulting.com

Unsere Bücher



Literatur zu unserer Session

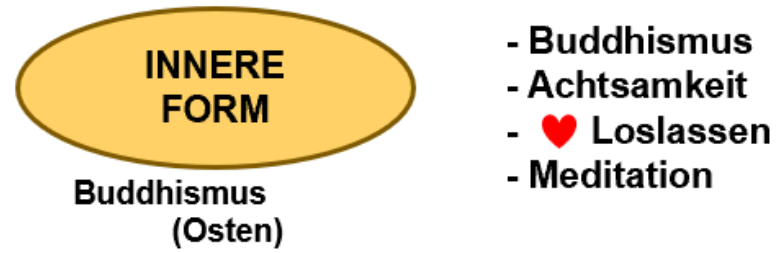
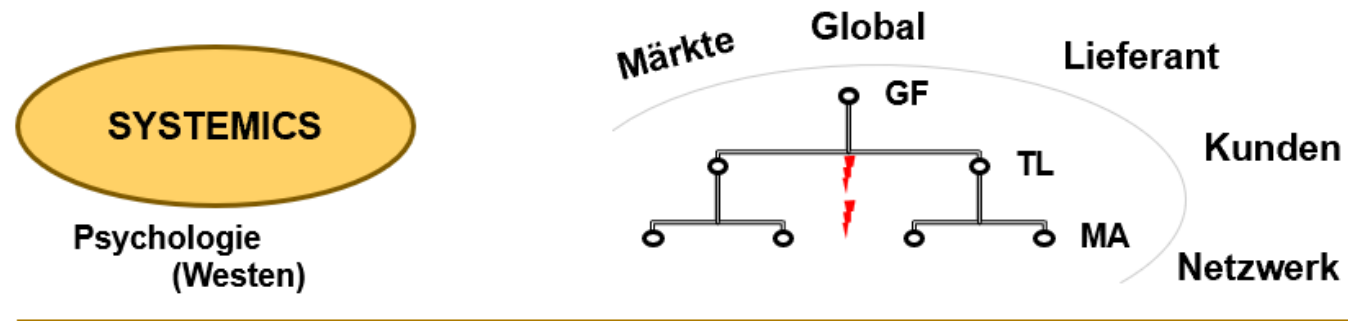
https://integral-systemics.com/wp-content/uploads/WSRM_Doppelte_Resilienz_Artikel.pdf

https://integral-systemics.com/wp-content/uploads/Artikel-Kroc-Sonderheft-Infosyon_12.1.19-End-1.pdf

https://integral-systemics.com/wp-content/uploads/2018/10/Lebensrad_des_Marktes.pdf

https://integral-systemics.com/wp-content/uploads/Buecher-der-Autoren_Uebersicht_2022-1.pdf

<https://www.integral-systemics-consulting.com/>

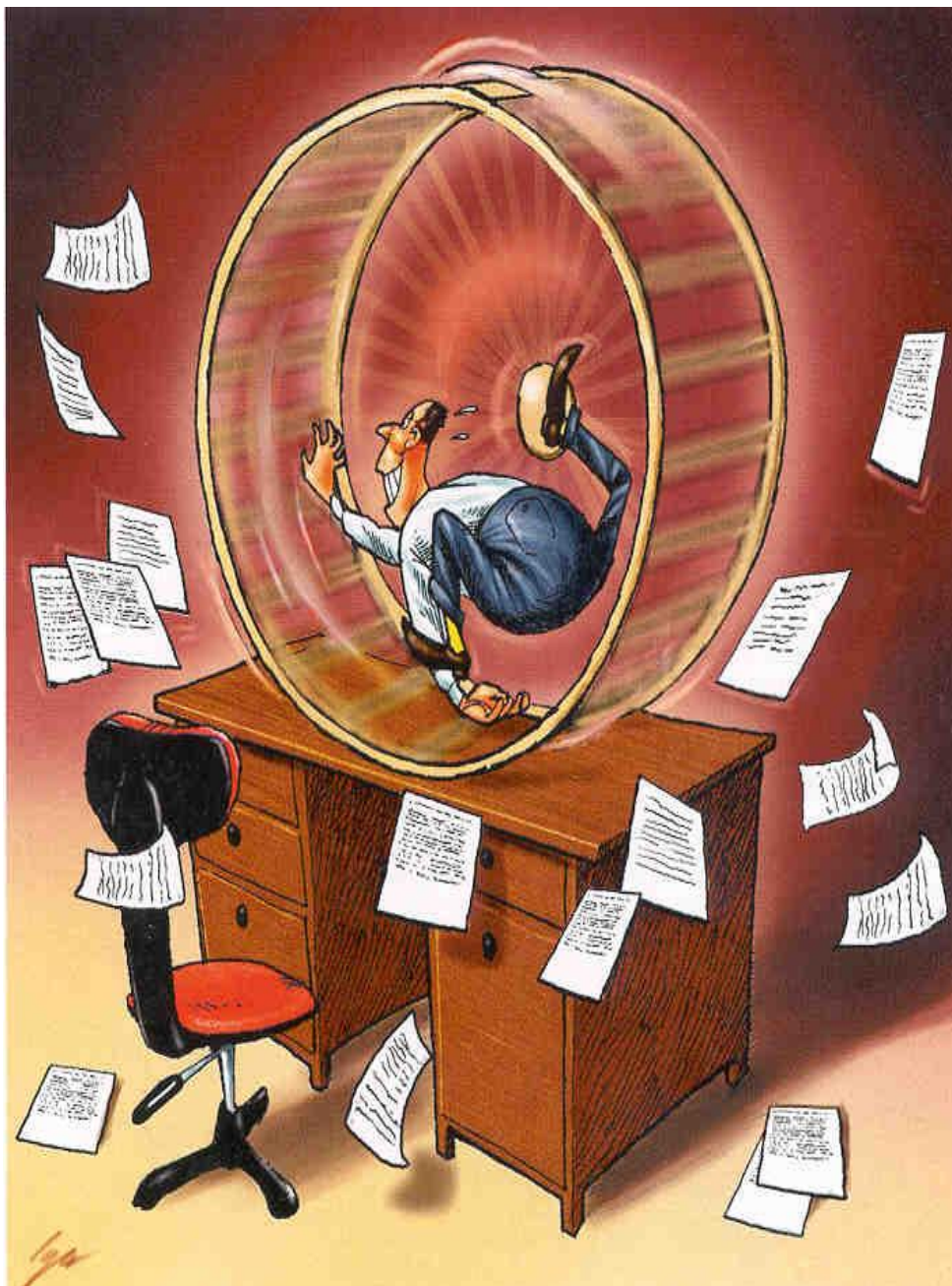


VUKA – Leben in der VUKA- Welt

- **Volatil:** „unbeständig, sprunghaft, flüchtig“ – wie die Börsenkurse.
- **Unsicher:** „angreifbar, unglaublich, fraglich“ – die Gegenwart ist unsicher, die Zukunft ungewiss
- **Komplex:** „Eine Vielzahl von Zusammenhängen und Wirkungsdynamiken.“
- **Ambivalent:** „Die Welt ist mehrdeutig und unauflöslich widersprüchlich.“

Wie lebt und arbeitet, wie führt man Mitarbeiter in der VUKA-Welt?

Was ist Stress?



Begriff aus Materialforschung:

“Anspannung“ “Verbiegung“ “Belastung“

1950 Hans SEYLE hat den Begriff in die Biologie übertragen

1980 G.Stokes, D.White emotionaler Alarmzustand im Gehirn/Körper

Zustand: „ich bin im Stress“

Beschreibung der auslösenden Situation:

“das macht mir Stress“

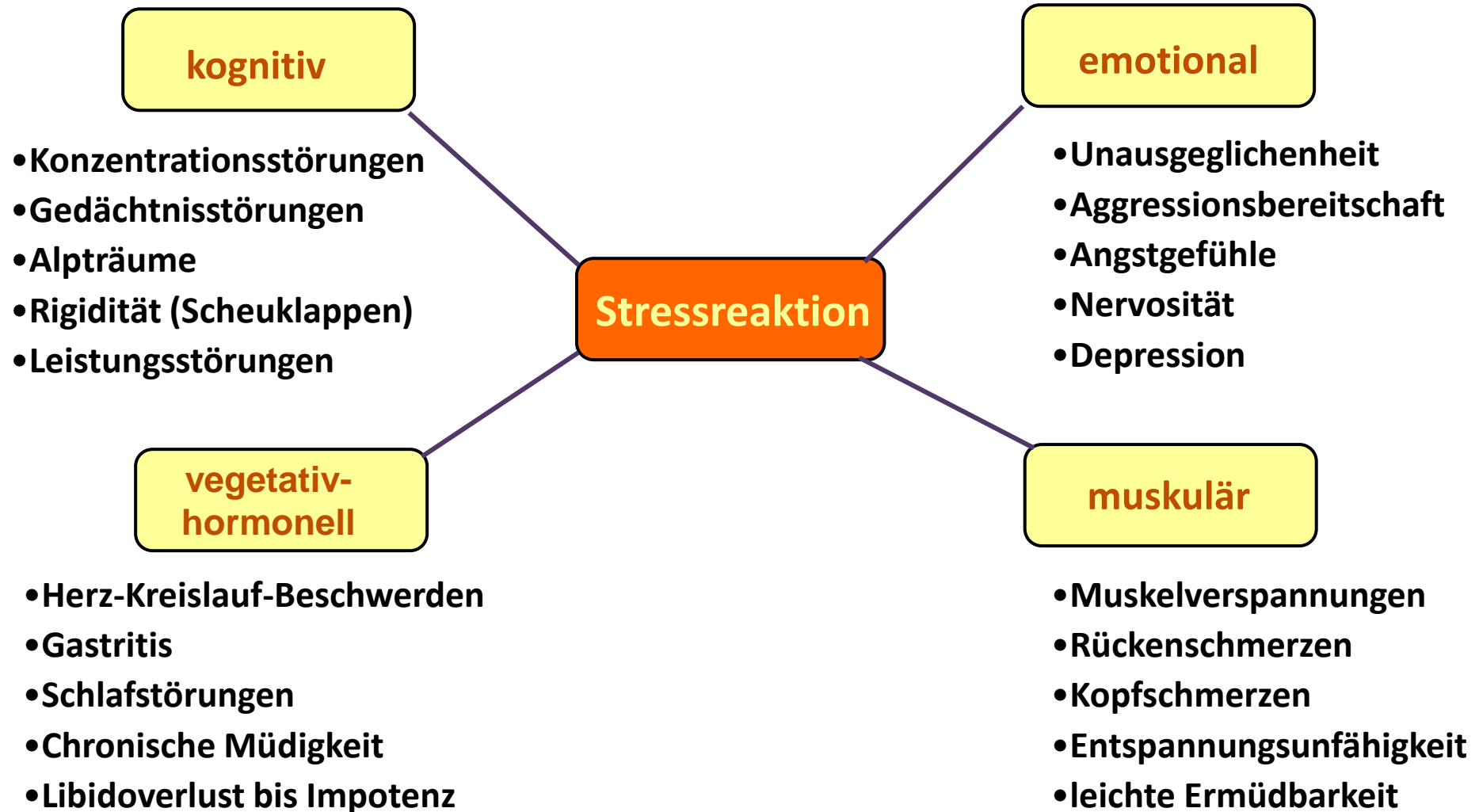
Stressor: jeweilige Situation, Person die Stress auslöst



Was geschieht bei Stress?

- Herzschlag beschleunigt sich
- Blutdruck steigt an
- Inkohärentes Herzrhythmusmuster
- Adrenalin und Noradrenalin versetzen das “sympathische System“ und den Körper in einen Alarmzustand und lösen den Überlebensmodus aus.
- Gaspedal ist voll durchgetreten
- **Chronischer Stress** lässt den Cortisolspiegel ansteigen
- Fettproduktion wird angeregt
- Immunfunktion sinkt ab
- Knochen und Muskelmasse wird geringer
- die Wahrnehmung ist eingeschränkt
- Kortikale Hemmung verhindert Lernen

Stressreaktionen bis zum “Wehtun”



Was geschieht bei Stress im Gehirn?



- Reduziert auf Überlebensfunktion
- Schränkt die Wahrnehmung ein
- Stress hemmt die Spiegelneuronen
(Einfühlen, Verstehen, Feinwahrnehmung)
Schafft ein vermindertes Bewusstsein
- Fördert irrationale Handlungen
(Überreaktionen)
- Aktiviert alte Handlungsmuster
- Traumatischer Stress kann
Selbstzerstörungsprozesse auslösen
(Suizid, Sucht)
- Blockiert bewusste Entscheidungen

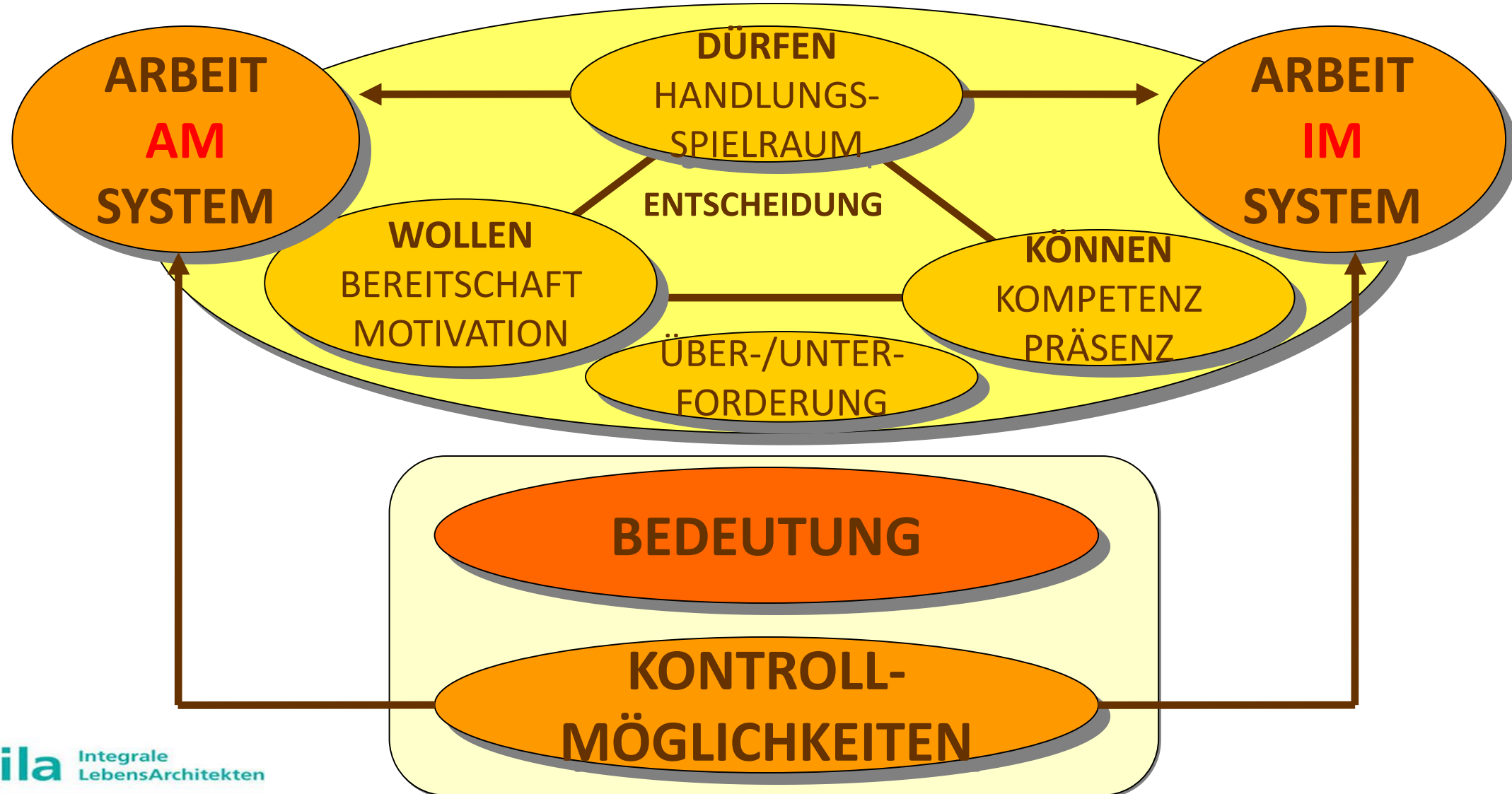
Stress vermeiden heißt Leben vermeiden

Stress ist eine individuelle Angelegenheit



**Nicht die Belastung
an sich, die individuelle
Beanspruchung
ist entscheidend
für das Gestresstsein.**

Handlungsmodell - Ressourcenportfolio



Einstellung

Einstellung Innere Antreiber

- Sei perfekt
- Streng Dich an
- Beeil Dich
- Sei gefällig
- Sei stark



Stadien des Burnout

Ich will und kann

Ich will noch mehr und kann auch mehr

Hoher Antrieb, Hohe Energie und hohes Engagement

Ich muss und muss nur noch (mehr)

Keine Zeit, alles andere ist langweilig, alles geht mir auf die Nerven
lasst mich in Ruhe, Wesensveränderung

Ich muss und kämpfe

Alkohol, Fülle, Leere, Betäubung

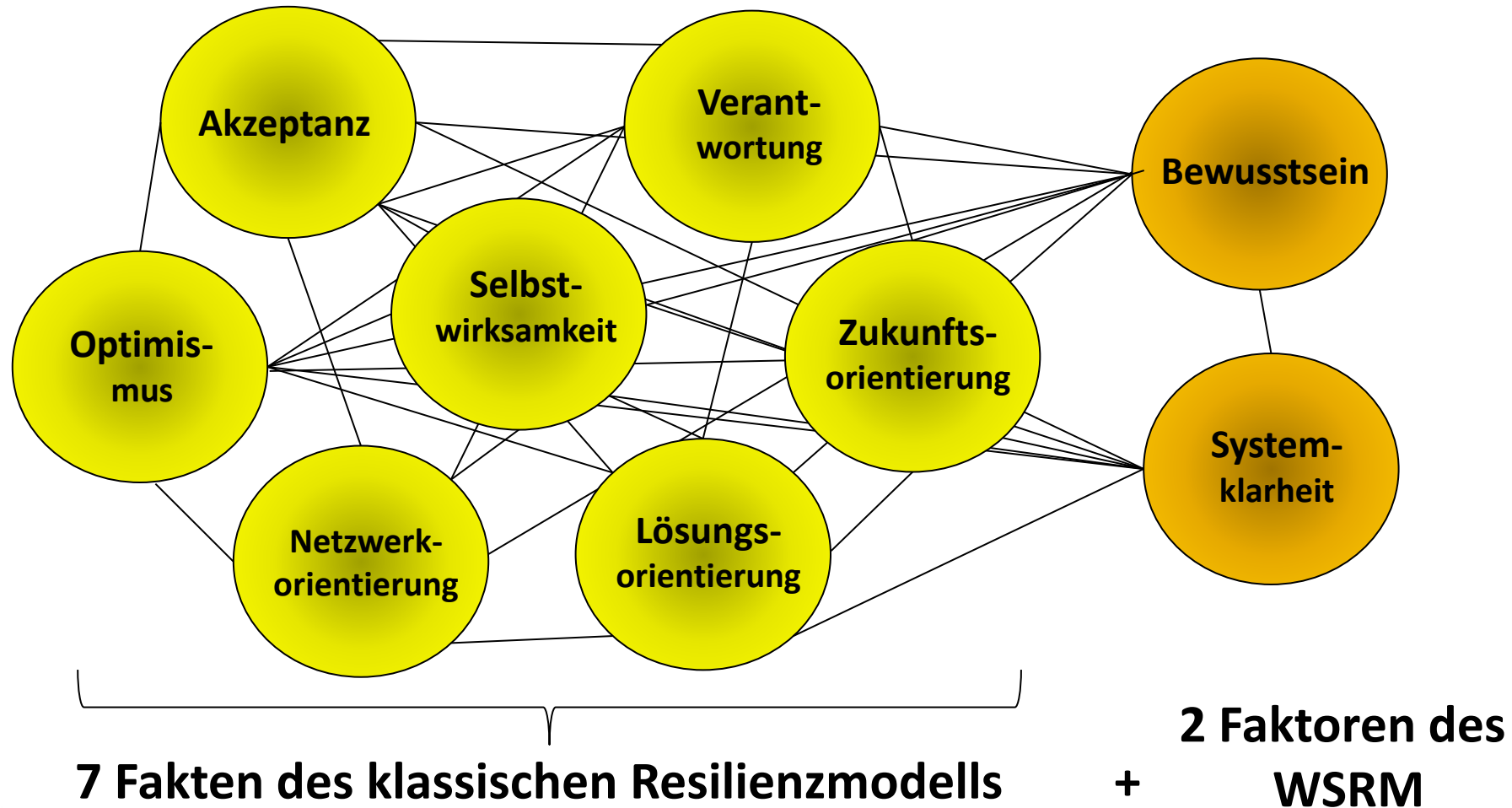
Ich muss, kämpfe und kann nicht mehr

Depressionen, überaktiv oder apathisch

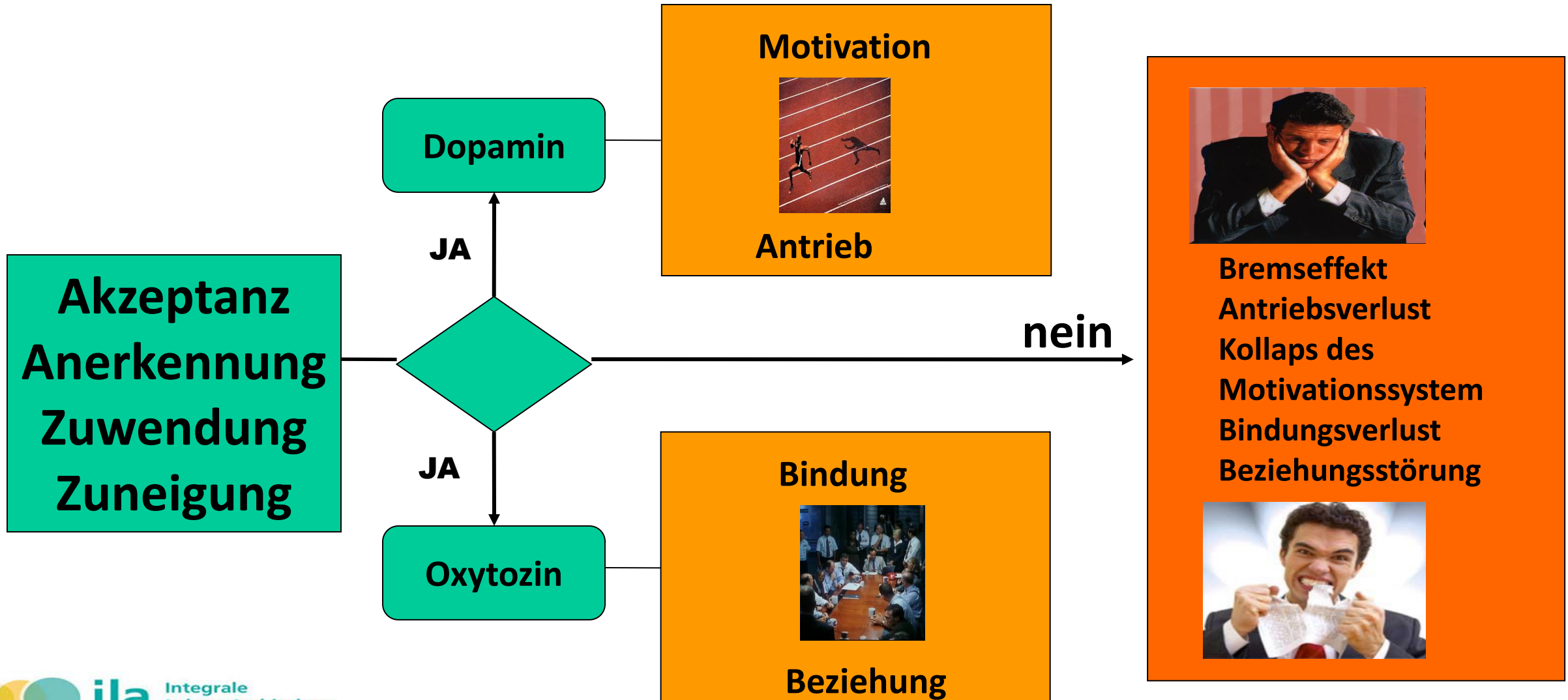
Ich will nicht mehr und kann nicht mehr

Körperlicher und oder psychischer Zusammenbruch

Faktoren „Wiener Systemisches Resilienzmodell“ (WSRM)



Neurobiologie der Beziehung



Stressbalance Physis



Ausreichend Bewegung

Ausreichend Schlaf

Richtige Ernährung

Entspannung / Meditation

Psyche

Lösungsorientierung

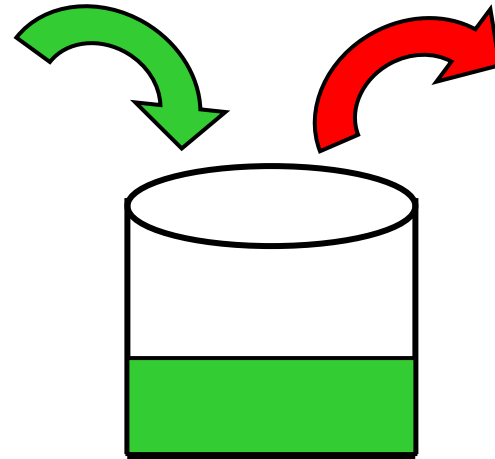
Emotionale Bindung

Energiespender - Energiefresser

Meine Energiespender:

Was tut mir gut?
Was baut mich auf?

- Joggen
- Buch lesen
- Museumsbesuche
- Gartenarbeit
- Verreisen
- Spielen mit den Kindern
- Partys besuchen
-



Meine Energiefresser:

Was macht mich fertig?
Was frisst mich auf?

- Zeitdruck
- Arbeiten am Sonntag
- Keine Mittagspause
- Hausarbeit
- Lange Meetings
- Einschlafen vor Fernseher
- Ärger mit dem Partner
-

Übung

Wie ist Ihr Energietopf?

Nehmen Sie sich die nächsten Minuten Zeit, folgendes zu überlegen:

1. **Wie voll ist Ihr Energietopf (Angabe in Prozent)?**
2. **Was sind Ihre Energiespender?**
3. **Was sind Ihre Energiefresser?**
4. **Wie können Sie Ihre Energiefresser bremsen?**
5. **Wie pflegen Sie ihre Energiespender?**
6. **Formulieren Sie ein konkretes Ziel, das Sie ab sofort umsetzen werden?**
7. **Wie wollen Sie sich für die Zielerreichung belohnen?**

Wiener Systemische Resilienz Modell (WSRM)



- **Fragebogen**
- **IST-Analyse /
Kognitiv & Faktoren- Aufstellungen**
- **Unternehmen, Arbeit mit z.B. Führungskräfte-
Mindset,**
- **Teams & Coaching**

Resilienz Organisationen

- Summe der Resilienz der Mitarbeiter
- Organisation: 2 Hauptfaktoren:
Vorsorge & Resilienz – Vorrauschau, Planung
 - Identifikation von Risiken,
 - Risikofaktorenreduktion & Frühwarnsysteme
 - Sicherheits- und Resilienzkultur etablieren,
 - Katastrophenbereitschaft & Reaktionsfähigkeit verbessern
 - Organistionale Resilienz: Ereignisse nicht plan- u. kontrollierbar

Resilienz Organisationen

Mögliche Messgrößen für organisationale Resilienz:

- Lebensdauer des Unternehmens
- Anzahl von überstandenen Krisen
- wirtschaftliches Wachstum, Umsatzzahlen
- Fluktuation des Personals / Loyalität /Krankheitsstand
- Vorbereitung auf Krisen, Notfallplanung
- Innovation, Flexibilität, Fähigkeit Anpassung wandelnde Umwelt

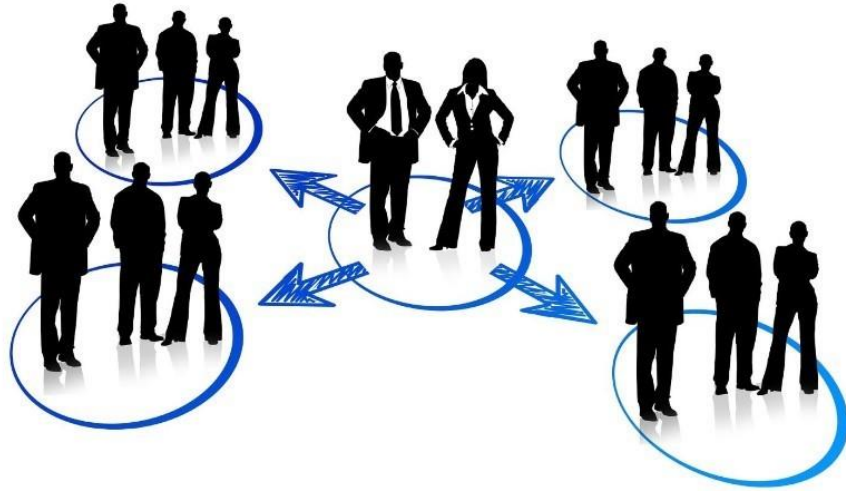
Unternehmen Stora Enso, Schweden, seit 1288

Resilienz Organisationen

9 Faktoren

- Visionen & Ziele leben (*Zukunftsorientierung, Lösungsorientierung, Optimismus*)
- Marktbeziehungen stärken (Kundenbeziehungen)
- Befähigend führen, Führungskultur (*Resilienz, Mindset*)
- Kultur schaffen (Fehlerkultur, offene Kommunikation, *Akzeptanz, Bewusstsein*)
- Wissen teilen (gemeinsames Lernen, *Systemklarheit*)
- Ressourcen sichern (Arbeitsprozesse, Lieferketten)
- Interdisziplinär kooperieren (organisationsübergreifendes *Netzwerk*)
- Kontinuierlich verbessern
- Proaktiv verändern (Veränderungsbereit., *Verantwortung, Selbstwirksamkeit*)

Organisationsaufstellungen



Organisationsaufstellungen sind eine Methode, die in der systemischen Aufstellungsarbeit verwendet wird, um die **Dynamiken** und **Beziehungen** innerhalb einer Organisation sichtbar zu machen.

Ablauf einer Organisationsaufstellungen



Organisationsaufstellungen



Beispiel

Klientin: Chefin eines Frisiersalons

Anliegen: Soll zusätzlich zum Frisiersalon auch noch ein neuer Unternehmensbereich (Maniküre, Pediküre, Kosmetik) angeboten werden?

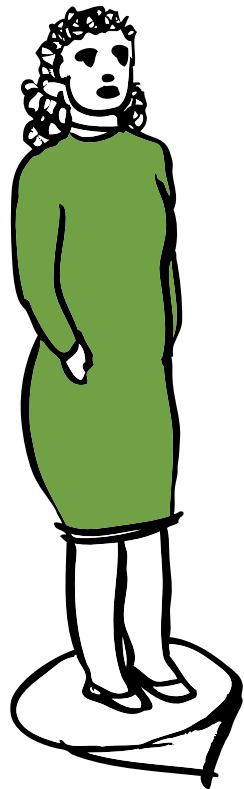
Frage: Findet das neue Angebot Interesse bei den Kunden und wie stehen die derzeitigen Mitarbeiter dazu?

Aufstellungssetting:

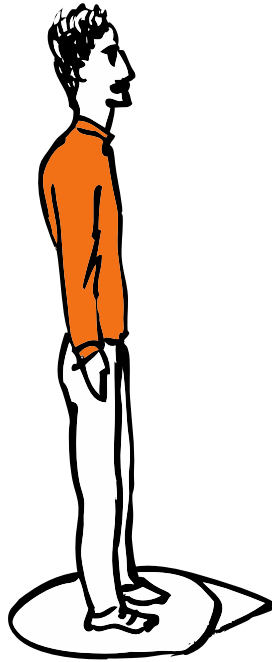
Klientin (Chefin); Mitarbeiterin 1, 2 und 3; neue Mitarbeiterin (für Pediküren, Maniküre und Kosmetik); neuer Unternehmensbereich; bisheriger Unternehmensbereich Frisiersalon; Kunden; nach Intervention zusätzlich neue Mitarbeiterin für Frisiersalon

Organisationsaufstellungen

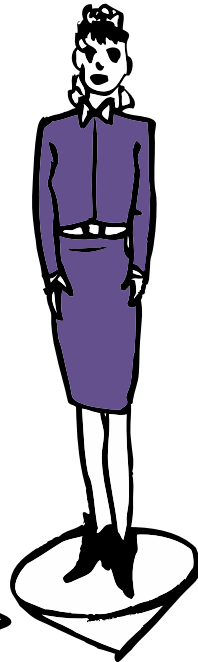
Beispiel Aufstellungsbild 1



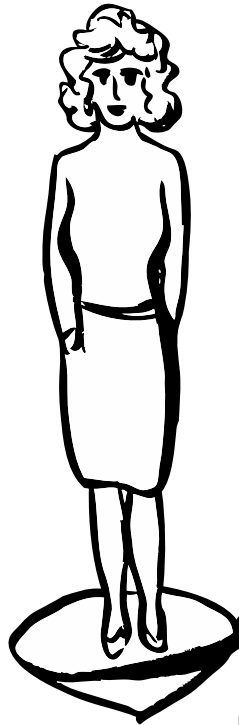
Kund:innen



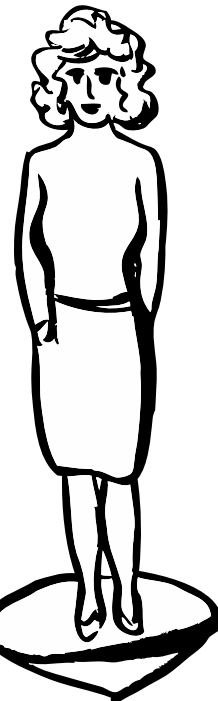
Frisiersalon



Chefin



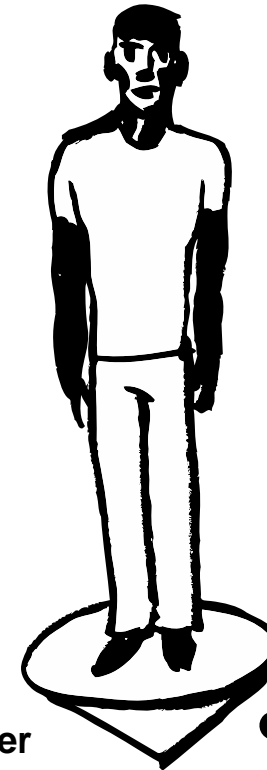
Mitarbeiterin 1



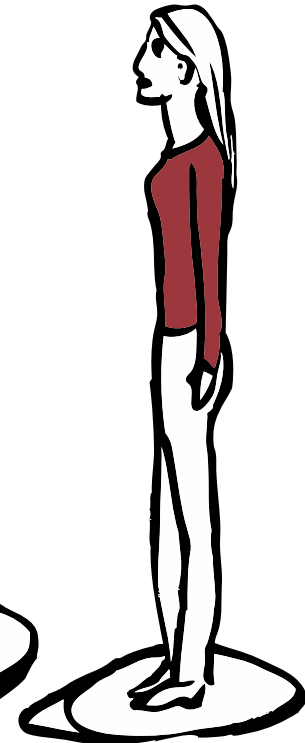
Mitarbeiterin 2



Mitarbeiterin 3



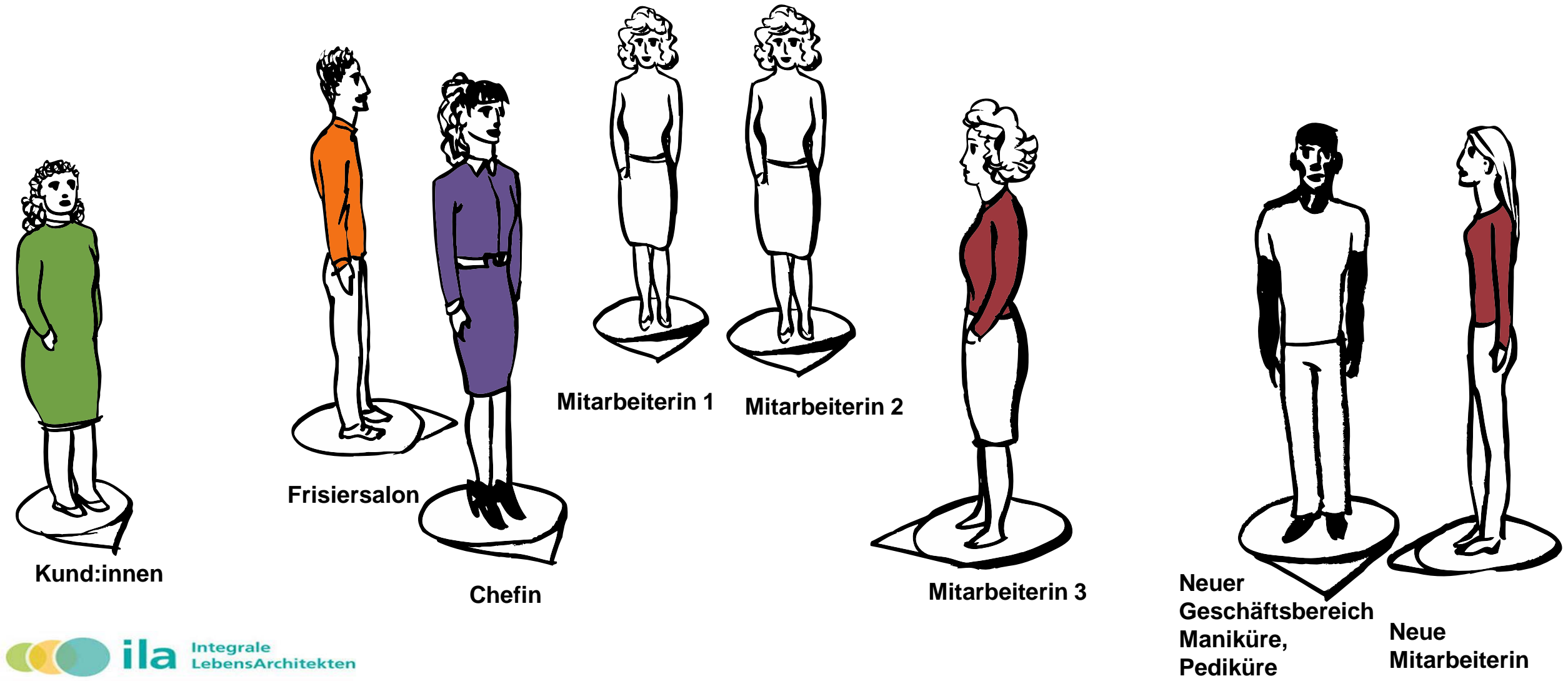
Neuer
Geschäftsbereich
Maniküre,
Pediküre



Neue
Mitarbeiterin

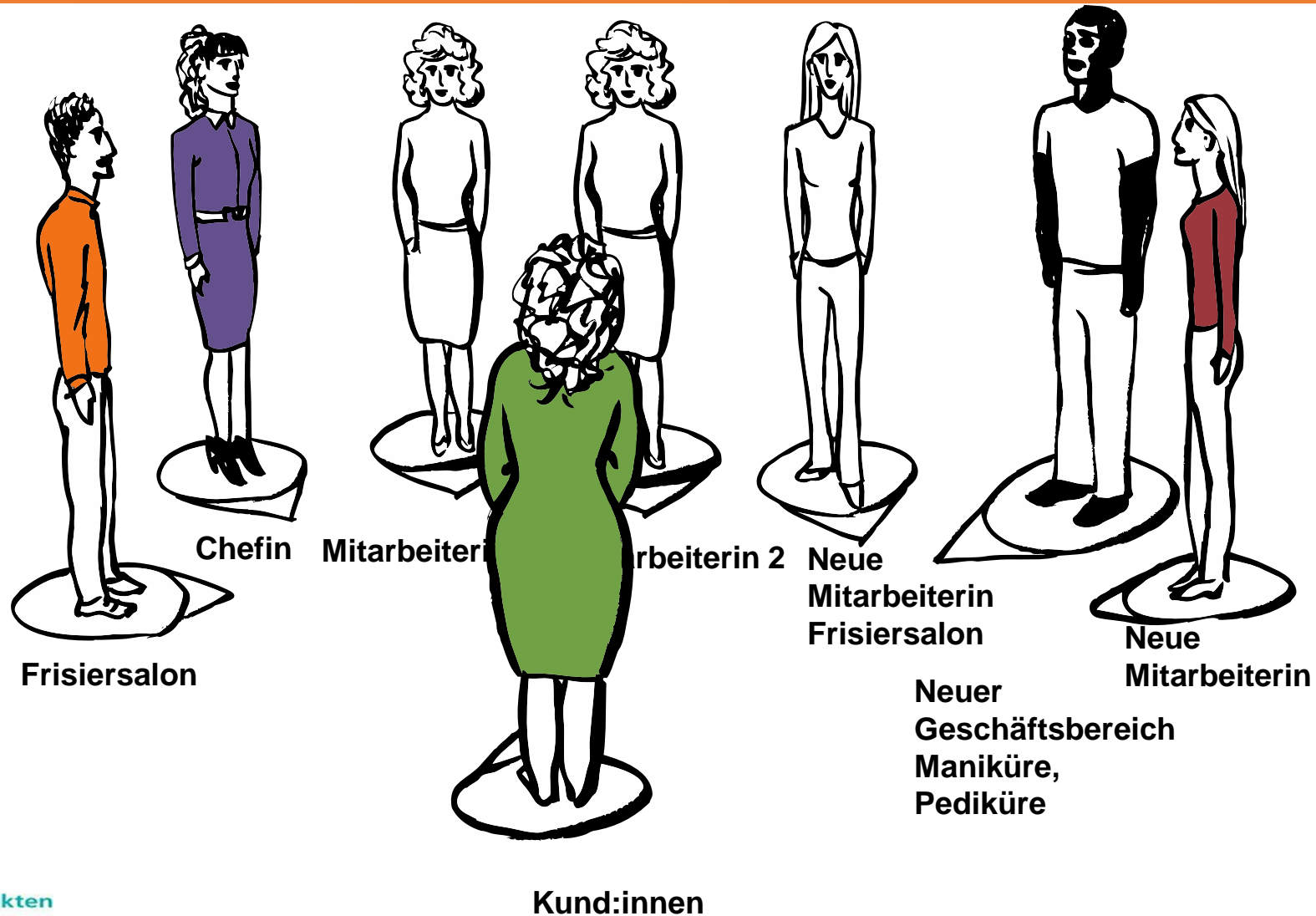
Organisationsaufstellungen

Beispiel Aufstellungsbild 2



Organisationsaufstellungen

Beispiel Aufstellungsbild 3



Organisationsaufstellungen



Beispiel Erläuterung

In der Aufstellung hat sich gezeigt, dass ein Konflikt innerhalb des bisherigen Teams, die erfolgreiche Etablierung des neuen Unternehmensbereichs blockiert und dieser zuerst gelöst werden muss, bevor etwas Neues entstehen kann. Im Zuge der Aufstellung wurde klar, dass eine Mitarbeiterin, welche auch eine Freundin der Chefin war, innerlich bereits gekündigt hatte und dies aber aufgrund der Freundschaft mit der Chefin nicht direkt kommunizieren konnte. Das „Unausgesprochene“ führte zu Unruhen innerhalb des Teams. Im Rahmen der Aufstellung wurde nunmehr alles ausgesprochen und die innerlich bereits gekündigte Mitarbeiterin konnte sich daraufhin im Guten vom Unternehmen lösen. In einer Szenario-Technik wurde eine neue Mitarbeiterin als Ersatz in das System gestellt – und alle fühlten sich erleichtert und wohl im neuen Team. Erst dann wurde der neue Unternehmensbereich auch für die Kunden interessant und auch die bisherigen Mitarbeiterinnen waren dem Projekt wohlgesonnen.

Diese Aufstellung hat vor mehr als 2 Jahren stattgefunden. Da ich die Klientin auch als Steuerberaterin betreue, konnte ich die Entwicklung des neuen Unternehmensbereichs auch anhand der Zahlen mitverfolgen. Das Dienstverhältnis mit der „Freundin der Chefin“ wurde einvernehmlich und im Guten aufgelöst, der neue Geschäftsbereich ist auch zahlenmäßig höchst profitabel und die beiden neuen Mitarbeiterinnen sind ein Gewinn für das gesamte Team.

Organisationsaufstellungen - Themen



Teamdynamik und Zusammenarbeit:

- Wie kann die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams verbessert werden?
- Welche Konflikte oder Spannungen beeinflussen die Teamleistung?

Führung und Hierarchie:

- Wie wirkt sich die aktuelle Führungsstruktur auf die Effizienz der Organisation aus?
- Gibt es Herausforderungen in der Führung, die gelöst werden müssen?

Strategische Ausrichtung:

- Wie können Ziele und Visionen der Organisation effektiver umgesetzt werden?
- Welche strategischen Entscheidungen sind notwendig, um die langfristige Entwicklung zu fördern?

Organisationsaufstellungen - Themen



Veränderungsmanagement:

- Wie können Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden?
- Welche Widerstände und Hürden könnten während des Wandels auftreten?

Konfliktlösung:

- Wie können bestehende Konflikte in der Organisation gelöst werden?
- Welche Ursachen liegen den Konflikten zugrunde?

Kommunikation und Information:

- Wie kann die interne Kommunikation verbessert werden?
- Welche Informationsflüsse müssen optimiert werden?

Rollen und Verantwortlichkeiten:

- Sind die Rollen in der Organisation klar definiert?
- Gibt es Überschneidungen oder Lücken in den Verantwortlichkeiten?

Organisationsaufstellungen - Themen



Innovation und Kreativität:

- Wie kann die Organisation innovativer werden?
- Welche kreativen Potenziale können besser genutzt werden?

Arbeitskultur:

- Wie wird die aktuelle Arbeitskultur wahrgenommen?
- Welche Werte prägen die Organisation und wie können sie gestärkt werden?

Organisationsstruktur:

- Ist die aktuelle Organisationsstruktur effizient?
- Gibt es Anpassungen oder Änderungen, die vorgenommen werden sollten?

Organisationsaufstellungen - Dynamiken in Unternehmen



Hierarchische Dynamik:

- Die räumliche Anordnung der Repräsentanten kann Hierarchien innerhalb der Organisation widerspiegeln. Stellt beispielsweise die Geschäftsführung allein in der Mitte, während Teammitglieder weiter außen stehen, könnte dies auf eine hierarchische Struktur hinweisen.

Kommunikationsdynamik:

- Die Nähe oder Distanz zwischen Repräsentanten kann die Qualität der Kommunikation zwischen Abteilungen oder Teammitgliedern symbolisieren. Engere Positionen könnten auf eine gute Kommunikation hindeuten, während isolierte Positionen auf Kommunikationsprobleme hinweisen könnten.

Konfliktdynamik:

- Gegensätzliche Positionen, stehende oder abgewandte Repräsentanten können auf bestehende Konflikte oder Spannungen innerhalb der Organisation hinweisen. Die Aufstellung kann helfen, die Quellen dieser Konflikte zu identifizieren.

Organisationsaufstellungen - Dynamiken in Unternehmen



Macht- und Autoritätsdynamik:

- Die räumliche Anordnung kann auch die Verteilung von Macht und Autorität innerhalb der Organisation symbolisieren. Ein dominanter Repräsentant in der Mitte könnte auf eine starke zentrale Führung hinweisen.

Rollen- und Verantwortungsdynamik:

- Die Aufstellung kann verdeutlichen, wie klar Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sind. Wenn Repräsentanten unsicher über ihre Positionen sind, könnte dies auf Unklarheiten in den Rollen hindeuten.

Innovationsdynamik:

- Für Organisationen, die sich auf Innovation konzentrieren, könnte die Aufstellung zeigen, wie gut Teams oder Abteilungen zusammenarbeiten und innovative Ideen fördern. Eine enge und offene Position könnte auf eine förderliche Umgebung für Kreativität hinweisen.

Organisationsaufstellungen - Dynamiken in Unternehmen



Gesamtunternehmensdynamik:

- Die Positionierung des Gesamtunternehmens im Raum kann auf die Wahrnehmung der Organisation durch die Beteiligten hinweisen. Eine zentrale, stabile Position könnte Vertrauen und Sicherheit signalisieren, während eine instabile Position Unsicherheiten widerspiegeln könnte.

Veränderungsdynamik:

- Die Bewegung der Repräsentanten im Laufe der Aufstellung kann Veränderungen oder Entwicklungen im Unternehmen symbolisieren. Dies kann helfen, mögliche Auswirkungen von Veränderungen aufzuzeigen.

Mag. Eva Kroc & Peter Klein

wünschen
Gesundheit & Resilienz!