

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

10

Champions oder Loser?

Balanceakt interne Beratung

Was macht die Internen wirksam?

Status und Selbstverständnis der internen Organisationsberatung

Die Dynamik der internen Beratung

Wie Beratung intern organisiert, gestaltet und erfolgreich wird – eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

Anspruch versus Wirklichkeit

Ungekämmte Betrachtungen zum wachsenden Bereich der Inhouse Consultants

Über Branchen, Kulturen und Organisationen hinweg...

Ein Gespräch über die Stärke transorganisationaler Beratung

Systemische Strukturaufstellung im Praxis-Check

Umstritten und immer öfter im Einsatz: die Methode der Strukturaufstellung. Wie geht's, wie wirkt's, was bringt's?



Dr. Katharina Fischer-Ledenice

Geschäftsführerin des Hernstein Instituts für Management und Leadership in Wien und systemische Beraterin, Fortbildungen in systemischen Strukturaufstellungen

Kontakt:
katharina.fischer-ledenice@hernstein.at



Renate Daimler

Systemische Beraterin, zertifizierte Strukturaufstellerin, Autorin, Kooperationspartnerin des Hernstein Instituts für Management und Leadership in Wien

Kontakt:
east@renatedaimler.com

Systemische Strukturaufstellungen in der Praxis

Nutzen für den Führungsalltag

ManagerInnen sind als «Navigatoren» gefordert, mit immer größeren Herausforderungen umzugehen, rasch richtige Entscheidungen zu treffen und strategische Weichen zu stellen. Gleichzeitig müssen sie den Rahmen für gute interne Kooperation und Kommunikation setzen und Changeprozesse steuern. Beratergenerationen haben ihnen bei diesen Fragen mit konventionellen Mitteln geholfen. Mit den systemischen Strukturaufstellungen steht ein zusätzliches, mächtiges Repertoire lösungsorientierter Kurz-Interventionen zur Verfügung.

Dieser Beitrag beleuchtet die Anwendung der systemischen Strukturaufstellung in Unternehmen aus der BeraterInnen-Perspektive. Teil 1 stellt die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen sowie mögliche Anwendungsfelder vor. Teil 2 umfasst drei konkrete Praxisbeispiele. Was für KundInnen bei der Anwendung von systemischen Strukturaufstellungen zu beachten ist, wird in Teil 3 behandelt.

Unser Beitrag soll ManagerInnen ermutigen, sich unter gesicherten Rahmenbedingungen dieser hochwirksamen Beratungsmethode zu bedienen.

Was sind systemische Strukturaufstellungen (SySt®)?

Die Methode und ihre Wurzeln

Systemische Strukturaufstellungen sind ein Verfahren, das sich für unterschiedlichste Fragestellungen in Organisationen eignet. Ob Diagnoseprozess, Zukunftsgestaltung, Change Management, Konfliktmanagement, Logodesign etc., den Themen sind kaum Grenzen gesetzt. Die relevanten Aspekte eines Themas werden «räumlich aufgestellt» und damit für alle Beteiligten sichtbar und auch veränderbar. Selbst subtil wirkende Beziehungsmechanismen und «hidden agendas» können durch die so genannte «repräsentierende Wahrnehmung» der Repräsentanten (siehe unten) zugänglich gemacht werden.

In diesem Sinne sind SySt® ein Raumsimulationsverfahren, mit dem Hintergrundstrukturen eines Themas sehr rasch erfasst werden können. Im «ersten Bild» wird der «Ist-Zustand» des Beratungsthemas aus der Perspektive der KundInnen sichtbar. Durch Veränderungen der Positionen oder Hinzufügen weiterer Aspekte des Themas können neue Sichtweisen und sinnvolle Handlungsoptionen entdeckt werden. Diese werden

dann von den KlientInnen ins «echte» System «bildlich» mitgenommen, um dort ihre Wirkung zu entfalten.

Von ihren Gründern, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, eine «transverbale Sprache» genannt, beinhaltet SySt® Pt auf der einen Seite das schon vorhandene Wissen aus Gruppensimulationsverfahren, wesentliche Elemente aus der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung, der Hypnotherapie, sowie systemische Ansätze. Auf der anderen Seite wurden durch eine klare Struktur und eine nachvollziehbare Aufstellungs-Grammatik neue Zugänge geschaffen.

Die Position der KundInnen wird «der Fokus» genannt, weil es sich immer um einen Ausschnitt aus dem Gesamtsystem handelt, auf den wir unseren «Scheinwerfer» richten. Diese Position ist die Hauptfigur in jeder Strukturaufstellung; auch mehrere Foki sind möglich.

Der Begriff «RepräsentantInnen» wurde von Insa Sparrer und Matthias Varga geprägt und bezeichnet Personen, die sich zur Verfügung stellen, um in die «repräsentierende Wahrnehmung» für ein System zu gehen; z.B. als Teammitglied, Projekt oder als Konflikt in einem Unternehmen. Sobald Repräsentan-

tInnen gewählt und «aufgestellt» sind, verfügen sie über die so genannte «repräsentierende Wahrnehmung», die jedem zugänglich ist. Sie brauchen dazu auch keinerlei Vorbildung. Die einzige Bedingung ist Offenheit dem Verfahren gegenüber.

Doch wie funktioniert das? Die Frage nach der Wirkungsweise ist im traditionell naturwissenschaftlichen Paradigma bis heute nicht geklärt. Wissenschaftlich gut erforscht ist allerdings die Tatsache, dass repräsentierende Wahrnehmung funktioniert. Peter Schlötter hat in seiner Dissertation an der Universität Witten Herdecke durch seine Forschungsarbeit bewiesen, dass unsere Grundbegabung, an definierten Plätzen unterschiedliche Qualitäten zu spüren, eine so hohe Treffsicherheit hat, dass uns die Aussagen von RepräsentantInnen nützliche Informationen geben können. Sein Doktorvater Prof. Dr. F. B. Simon würdigt Schlöters Leistung: «Dies ist ein weit über jedes wissenschaftliche Spezialgebiet hinaus gehendes Ergebnis, das anthropologisch und kulturtheoretisch von hoher Bedeutung ist. Dass es in Beratung und Therapie Anwendung findet, erscheint nur recht und billig.» (Schlötter S.III) In der Zwischenzeit gibt es zahlreiche weitere wissenschaftliche Arbeiten dazu.

Die wesentlichen Anwendungsfelder im Überblick

- **Konflikte/Spannungen**
Von konkret bis diffus/komplex
- **Entscheidungssituationen**
Von Entscheidungsfindung bis zum Probehandeln nach möglichen Entscheidungen
- **Teamentwicklung**
Von der Team-Diagnose bis zur Neuformation von Teams
- **Visions- und Strategiearbeit**
Von der Bewertung bestehender bis zur Entwicklung neuer Visionen/Strategien
- **Corporate Identity/Corporate Design**
Von der Feststellung notwendiger Veränderungen bis hin zu Merkmalen einer neuen CI
- **Organisationsstrukturen entwickeln**
Von der Diagnose bestehender Strukturen bis zum «Abtesten» neuer Varianten
- **Prozesse analysieren und verbessern**
Von Produktionsprozessen bis zu komplexen Projektabläufen

Was sind die wichtigsten Anwendungsfelder?

SySt ist eine universelle Beratungsmethode für klassische Beratungsthemen. Darüber hinaus eignet sich SySt® besonders für schon lange ungelöste, komplexe oder diffuse Themenstellungen.

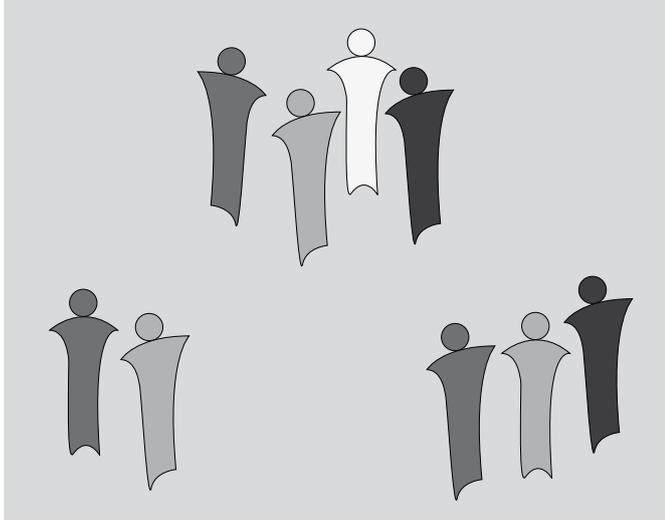
Wie läuft eine systemische Strukturaufstellung ab?

Der erste Schritt ist ein Vorgespräch mit dem/den AuftraggeberInnen über die Zielsetzung der Beratung und den Umfang der Begleitung durch SySt. Soll die Strukturaufstellungstechnik in «kleinen Bildern mit großer Wirkung» in eine konventionelle Beratung «eingebaut» oder soll hauptsächlich mit SySt gearbeitet werden? Bei diesem ersten Meeting wird auch das Beratungssetting (siehe später) geklärt.

Die Aufstellung im engeren Sinn beginnt mit einem ausführlichen Gespräch mit den inhaltlichen ExpertInnen auf Seite der KundInnen (Geschäftsführung, Team, Steuerungsgruppe etc.). Wir klären das konkrete Anliegen innerhalb des Beratungsthemas und was davon aufgestellt werden soll. Dann wählen die KundInnen die RepräsentantInnen und stellen sie auf; das heißt, sie führen sie intuitiv an einen Platz im Raum. So entsteht das «erste Bild» (vgl. Abbildung 1).

Durch Abfragen der RepräsentantInnen nach Unterschieden in ihrer Befindlichkeit, seit sie auf diesen Platz geführt wurden und seit die anderen RepräsentantInnen dazugekommen sind, erfahren wir Relevantes über den «Ist-Zustand» des KundInnen-Systems. Diese Äußerungen und unser Wissen über systemische Grundsätze und Interventionsmöglichkeiten geben uns Hinweise auf sinnvolle Veränderungen. Sie erlauben

Abbildung 1

Beispiel einer Aufstellungssituation

uns, das System durch Umstellungen oder durch Hinzunahme neuer Aspekte des Themas so zu verändern, dass unsere KundInnen hilfreiche Lösungsbilder für passende nächste Schritte im Unternehmen sehen.

Ein Nachgespräch mit den KundInnen über die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten des Gesehenen/Erlebten im Unternehmen rundet die Beratung ab.

Anwendungsfelder in der Praxis

Im Folgenden sind drei Strukturaufstellungen beschrieben, die wir mit «RepräsentantInnen aus dem Echtsystem» bzw. im Coaching durchgeführt haben.

Anwendungsbeispiel 1

«Wir wollen uns als ein Unternehmen fühlen»

Beratung einer dreiköpfigen Geschäftsführung

Die drei gleichberechtigten Geschäftsführer sind sich im Vorgespräch einig: «Wir sind ein sehr stabiles Unternehmen. Wenn wir auch noch gemeinsam agieren und alle MitarbeiterInnen verstehen könnten, dass unsere drei Bereiche zusammen gehören, dann wären wir als Marktführer noch erfolgreicher. Im Augenblick arbeiten unsere MitarbeiterInnen, als wäre jeder Bereich ein eigenes Unternehmen».

Zusammenarbeit von drei Geschäftsführern

Auf unsere Frage, ob sie als Leiter der drei Geschäftsbereiche diese Vernetzung vollzogen haben, kommt ein sicheres ja. Dann der wichtige Nachtrag: «Jetzt schon».

Wir erfahren, dass es vor ein paar Jahren ein Problem gab, weil der Mutterkonzern für alle Töchter neue Strukturen entwickelt hatte, die dazu führten, dass einzelne Bereiche geteilt, andere zusammengelegt wurden. Letztendlich gab es einen Verlierer, einen Gewinner und einen Geschäftsführer (Finanzen), für den sich nichts änderte.

Bei unserem Vorgespräch saß der «neutrale Geschäftsführer» zwischen den beiden anderen.

Die drei Geschäftsführer sind einverstanden, dass wir in einer Raumsimulation überprüfen, ob das «jetzt schon» der guten Zusammenarbeit auch tatsächlich stabil ist. Wir bitten sie, beschriftete Blätter (Bodenanker), mit ihren Namen versehen, spontan an unterschiedlichen Orten zu platzieren, die ihnen stimmig erscheinen und gemeinsam den Konflikt von damals aufzustellen.

Das erste Bild macht klar: Verlierer und Gewinner der Rochade des Mutterkonzerns stehen einander gegenüber, zwischen ihnen der Konflikt von damals. Den beiden gegenüber, wie ein Schiedsrichter, findet sich der «neutrale» Geschäftsführer.

«Die relevanten Aspekte eines Themas werden räumlich aufgestellt und damit für alle Beteiligten sichtbar und auch veränderbar.»

Die beiden Geschäftsführer werden gebeten, in die «repräsentierende Wahrnehmung für sich selber» zu gehen, und stellen sich dorthin, wo sie zuvor ihre Bodenanker platziert hatten. Der für die Finanzen Verantwortliche wird gefragt, ob er für einen Moment die Rolle des Konflikts wahrnehmen möchte. Nun wird im Bild klar sichtbar, dass die damaligen Verletzungen, trotz scheinbar guten Einvernehmens, noch immer zwischen ihnen stehen.

Beide sind überrascht und einverstanden damit, dass wir den Konflikt «aus dem Weg räumen». Neben wertschätzenden Äußerungen ist einer der wichtigsten Punkte, dass wir zeigen, wo der Konflikt «seine Heimat» hat. Der Geschäftsführer Finanzen wird nun gebeten, sich noch einmal zu «entrollen», also die körperliche Darstellung des Konflikts hinter sich zu lassen und eine neue Rolle anzunehmen: jene des Mutterkonzerns.

Die beiden anderen schauen nun auf den Mutterkonzern und sehen zu, wie der Bodenanker des Konflikts dorthin gelegt wird, wo er hingehört: zu den Verursachern. Die beiden atmen auf und werden gebeten, sich dem Mutterkonzern zuzuwenden.

Der darauf folgende Dialog macht klar, dass die damalige Entscheidung für alle schwierig war und sie sich gewünscht hätten, mehr eingebunden zu werden.

Die Basis für eine neue Zusammenarbeit ist damit gelegt. Wir schlagen den Geschäftsführern vor, in Zukunft die Sitz-

ordnung immer wieder zu verändern und den Geschäftsführer für Finanzen aus seiner «Prellbockfunktion» in der Mitte zu entlassen.

Die Wirkung

Die Geschäftsführer erzählen bei unserem nächsten Treffen, dass ihr Vertrauen zueinander seit der Strukturaufstellung gewachsen ist. Sie erleben sich kooperativer und geeinter im Vorgehen. Zusätzlich hat die neue Sitzordnung dazu geführt, dass eingeschliffene Verhaltenmuster und Reaktionen verändert wurden.

Anwendungsbeispiel 2

«Wir sind die beiden Nachfolger eines starken Vorstandsvorsitzenden: Wie können wir uns positionieren?»

Beratung eines neu etablierten Zweier-Vorstands in Führungsfragen

1. Schritt

Das Thema: Ein starker Vorstandsvorsitzender zieht sich freiwillig auf eine Aufsichtsratsposition zurück und bestimmt selbst seine Nachfolge: Aus der nächsten Führungsebene kommend, nehmen zwei neue Vorstände in einer gleichberechtigten Führung seine Position wahr (einer übernimmt formal den Vorsitz).

«Durch Umstellungen oder Hinzunahme neuer Aspekte können wir das System so verändern, dass die KundInnen hilfreiche Lösungsbilder für nächste Schritte im Unternehmen sehen.»

Was den beiden, die sich als gutes Team bezeichnen, Sorge bereitet: Sie planen eine starke Veränderung der Unternehmenskultur und möchten sicher sein, die MitarbeiterInnen hinter sich zu haben.

Die kleine Strukturaufstellung, bei der sich das neue Führungsteam selbst repräsentiert und auch alle anderen Rollen übernimmt, zeigt uns im ersten Bild ein ganz anderes Problem: Die MitarbeiterInnen, repräsentiert durch einen der beiden Vorstände, stehen fassungs- und führungslos da und schauen auf den Rücken der neuen Führung (dargestellt durch den zweiten Vorstand): «Jetzt sind wir ganz allein. Die schauen zu ihm, anstatt zu uns». Jetzt realisieren die beiden, dass sie in die Vergangenheit zum alten Vorstandsvorsitzenden anstatt in die Gegenwart zu den MitarbeiterInnen schauen. Wir bitten jenen Vorstand, der die MitarbeiterInnen repräsentiert hat, für einen Augenblick in die Rolle des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden zu schlüpfen. «Ich wäre gerne noch bei euch und es wäre mir recht, wenn ihr mich ab und zu einbezieht», sagt der.

Wir «steigen aus dem Bild aus» und haben Informationsbedarf. Es stellt sich heraus, dass der Umstieg in den anderen Aufsichtsrat nicht ganz freiwillig erfolgte, sondern aufgrund eines „nicht mehr zeitgemäßen Führungsstils“.

Danach geht es um die Würdigung von allem, was bisher gut war, aber auch um eine klare Hinwendung zu den MitarbeiterInnen und der Vorstellung des neuen Führungsstils.

Die Wirkung

Anstelle des – zum Zwecke des Kulturwandels geplanten – Führungskräfte-Programms für die nachfolgenden Hierarchieebenen entscheidet sich der Vorstand für einen wichtigen Zwischenschritt: Die beiden Top-Manager widmen sich der Reflexion ihres Führungsverhaltens. Erst mit dem Wissen über die von ihnen ausgesendeten Kultursignale starten sie den nächsten Schritt.

Anwendungsbeispiel 3

«Strategische Programm-Entscheidungen treffen»

Team-Coaching der Leiterin der Personalentwicklung und der Programm-ManagerIn

In einer Personalabteilung eines Konzerns steht eine strategische Entscheidung in Bezug auf ein geplantes neues Führungskräfteprogramm für die Bereichsleiter des Konzerns an. Mehrere Varianten sind denkbar:

1. Das neue Programm wird mit Beratern aus dem langjährigen Kreis besetzt und rasch eingeführt.
2. Das Programm wird völlig neu konzipiert und nur mit neuen Partnern besetzt.
3. Das Programm wird völlig neu konzipiert und mit bestehenden und neuen Partnern kombiniert.

Die Programm-Managerin und ihre Vorgesetzte sind beide an schnellen und guten Ergebnissen interessiert und präferieren die Variante 1. Beide haben aber auch unterschiedliche Bedenken, denn für jede Variante gibt es Vor- und Nachteile. Entscheidend ist: Wie werden die Bereichsleiter reagieren?

Wir stellen das Thema auf: Die Bodenanker für die drei Varianten (beschriftete A4-Blätter) tragen die beiden Entscheidungsträgerinnen gemeinsam in den Raum und legen die Blätter verdeckt (mit der Schriftseite nach unten) auf den Boden. Dann werden beide eingeladen, sich hintereinander auf jede Position zu begeben und den Unterschied der repräsentierenden Wahrnehmung zu registrieren. Zwischen den Positionen entrollen sie sich jeweils sorgsam.

Im Anschluss notieren die beiden HR-ExpertInnen die erlebten Unterschiede an den drei Positionen und erstellen ein individuelles «Ranking». Die Überraschung ist groß, als sie beide die Variante 3 favorisieren, gefolgt von den Varianten 2 und 1. Die empfundenen Unterschiede an den 3 Positionen, die sie sich wechselseitig erläutern, ergeben einen interessan-

ten Dialog. Dabei kommen wichtige Impulse für die Ausgestaltung der Variante 3 zutage.

Die Wirkung

Die beiden HR-ExpertInnen setzen die Variante 3 beherzt und angereichert um die Impulse aus der Strukturaufstellung um. Wie die Leiterin der Personalentwicklung uns kürzlich mitteilte, ist das Programm inzwischen im Einsatz und wird von den Bereichsleitern als «bereichernd und ungewöhnlich» bewertet.

Was ist bei der Anwendung von SySt[®] zu beachten?

Wenn KundInnen sich entscheiden, Themenstellungen mit SySt[®] zu bearbeiten, gilt es zunächst die Frage nach dem konkreten Beratungs-Setting zu klären.

Mit welchen Settings arbeiten wir?

Je nach KundInnenwunsch können wir mit dem Beratungskunden/der Kundin alleine arbeiten («Einzelsetting»), mit mehreren Personen aus dem Kreis des Beratungskunden («echten Systemmitgliedern») oder mit mehreren Personen, die wir für die Aufstellungsarbeit zum Kunden/der Kundin mitbringen und die in keinerlei Bezug zum beratenen Unternehmen stehen («externe RepräsentantInnen»).

Im Coaching, also im Einzelsetting können wir ein Bild schrittweise erarbeiten, in dem nacheinander jede einzelne Position eingenommen wird. Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd nennen dies die «repräsentierende Wahrnehmung für sich selbst». Der Vorteil: Der Kunde kann jedes Detail der Arbeit selbst empfinden und spürt genau, wie es sich z.B. anfühlt, ein Ziel oder eine berufliche Alternative zu sein. Als Behelf für die unterschiedlichen Positionen werden Bodenanker gelegt (A4-Blätter mit der Bezeichnung der Position, alternativ auch Stühle oder sonstige Symbole).

Wir können aber ebenso mit «echten Systemmitgliedern» arbeiten. Hier werden Bilder von den KundInnen in den Raum gestellt und Qualitätsunterschiede gespürt, indem sich z.B. die Teammitglieder in die unterschiedlichen Positionen selbst hineinstellen. Wichtig ist, dass keine Person die eigene Funktion repräsentiert. Bei Rollen-Wechsel von Personen ist es erforderlich, dass sie sich immer wieder an einem neutralen Platz «entrollen» und sich aus dem, was sie repräsentiert haben, wieder völlig entfernen. Der Vorteil: Das Team kann intensiv spüren, wie es den einzelnen Aspekten des Themas geht (z.B. einem Projekt, das sich vernachlässigt fühlt).

Wir können schließlich auch mit «externen RepräsentantInnen» arbeiten. Das Team, die Geschäftsführung, stellt dabei vollkommen Systemfremde, also Menschen die zu dieser Arbeit

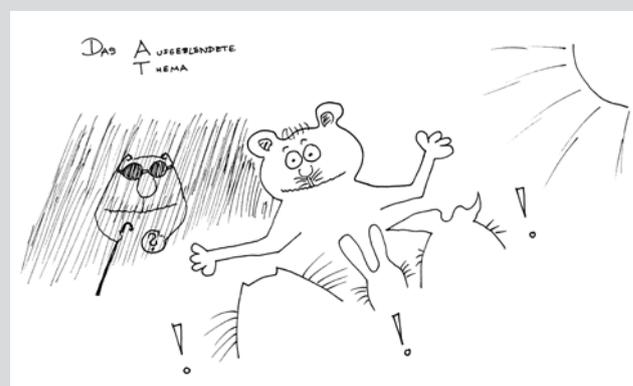
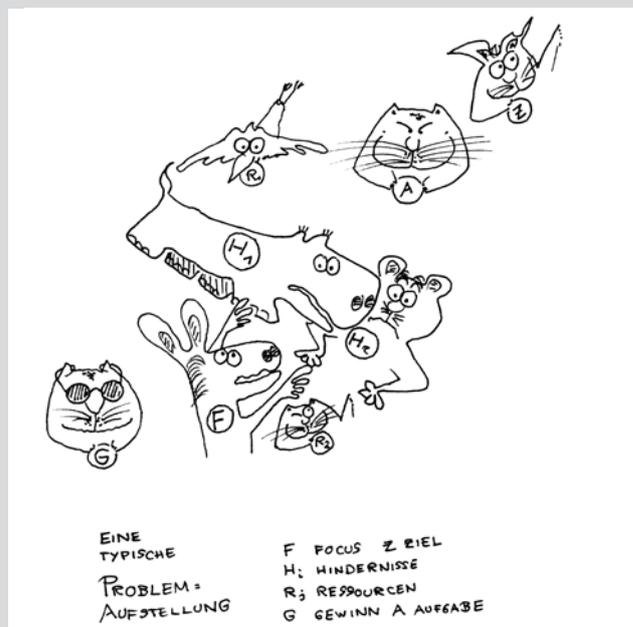
eingeladen werden, ins Bild. Der Vorteil: Die KundInnen können ihr Thema dadurch aus einer Außenperspektive betrachten.

Häufig angewendete Formate bei Strukturaufstellungen

Im Rahmen der Strukturaufstellungsarbeit ergibt sich durch das Vorgespräch das Format für die Bearbeitung des konkreten Anliegens. Neben der Möglichkeit, für KundInnen «maßgeschneiderte» Bilder in den Raum zu stellen, gibt es eine Fülle von abstrakten Formaten, die Insa Sparrer und Matthias Varga

Abbildung 2

Illustrationen von Matthias Varga von Kibéd aus dem Buch von Renate Daimler «Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Einleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene»



© 2008 Kösel-Verlag, München

von Kibéd entwickelt haben. Die «Grammatik» dieser Formate ermöglicht es, sehr fokussiert und auch verdeckt, also ohne «veröffentlichte» Inhalte, zu arbeiten.

Tetralemma

Hier sehen wir unterschiedliche Handlungsalternativen einer Organisation oder einer Person, die als Dilemma empfunden werden. Im Bild haben wir: DAS EINE, DAS ANDERE, (also die Gegensätze), BEIDES (z.B. eine übersehene Verbindung), KEINES von BEIDEN (es geht um noch etwas Anderes) und den FOKUS. Die FÜNFTE POSITION ist ein Element, das sich frei im Bild bewegt und für überraschende, bisher noch nicht verfügbare Impulse sorgt.

Hierarchieebenaufstellung

Mit diesem Format werden Unklarheiten im Organigramm sichtbar gemacht oder neue Organigramme auf ihre Wirksamkeit überprüft. Die klare Darstellung der unterschiedlichen Ebenen sorgt meist für Überraschung bei den Beteiligten.

Problemaufstellung (Ressourcenaufstellung)

Im Bild sehen wir DEN FOKUS, DAS ZIEL, DIE RESSOURCEN (was läuft schon gut), HINDERNISSE (bekannter und unbekannter Natur; sie verwandeln sich meist später in Ressourcen), DER VERDECKTE GEWINN (wofür war es gut, dass es bisher nicht geklappt hat), DIE ZUKÜNFTIGE AUFGABE, (die nach der Erreichung des Ziels auf unsere KundInnen wartet).

Wertepolaritätenaufstellung

Idealerweise gibt es in Systemen eine gute Balance zwischen STRUKTUR, VERTRAUEN und WISSEN/VISION. Diese Begriffe oder ähnliche, die sich mit diesen Inhalten decken, werden in einem gleichseitigen Dreieck angeordnet; der FOKUS wird in dieses Dreieck hineingestellt. Auf diese Weise wird ein Rahmen geschaffen, in dem Werte im Unternehmen überprüft werden können. Die Frage könnte lauten: Haben wir ein Team, eine Abteilung, ein Gesamtunternehmen, in dem diese wichtigen Grundwerte gut vorhanden sind? Und wenn nicht, wie können wir sie stärken? Die Position WEISHEIT bewegt sich frei im Raum und unterstützt den Prozess.

Wiederkehrende Aspekte bei systemischen Strukturaufstellungen

Systemische Grundsätze als Leitfaden bei der Beratung

Unabhängig von den jeweiligen konkreten Anliegen, wiederholen sich die dahinter liegenden Grundthemen. Langjährige Erfahrung zeigt, dass die meisten Systeme besser funktionieren, wenn die so genannten «systemischen Grundsätze» als hilfreicher Leitfaden berücksichtigt werden. Uns BeraterInnen dienen sie im Rahmen von SySt® als Hintergrund für die verschiedenen Prozess-Interventionen.

Stellen wir uns ehrlich den Tatsachen?

(Prinzip der Nichtleugnung)

Alles, was in einem Unternehmen nicht «berührt» werden darf, obwohl es relevant wäre, findet meist informelle Wege, um dennoch an die Oberfläche zu gelangen. Ein Beispiel: Wenn jemand gemobbt wird, ohne dass es thematisiert wird, besteht die Möglichkeit, dass die Person, die diesen Arbeitsplatz später besetzt, in ähnliche Schwierigkeiten gerät, so als ob das Unternehmen ein Gedächtnis hätte. Alles, was wir zu leugnen versuchen, weil es unangenehm oder schmerzhaft ist, schafft, durch die unterbrochene Verbindung, Distanz zwischen den MitarbeiterInnen.

Wissen wir genau, wer dazu gehört?

(Recht auf Zugehörigkeit)

Jedes System braucht klare äußere Grenzen, wenn es gut funktionieren soll. GründerInnen eines Unternehmens gehören immer dazu, weil ihnen das System seine Existenz verdankt. Doch auch die Zugehörigkeit zu einem Team, einer Abteilung, einem Projekt, sollte gut kommuniziert werden. Unklarheit führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen mit der Verteidigung von Grenzen oder dem Bemühen, Grenzen zu ziehen, beschäftigen und ihre Produktivität darunter leidet. Doch auch Werte können sich in einer Strukturaufstellung «beleidigt zeigen», wenn man ihnen das Recht auf Zugehörigkeit verweigert.

Schätzen wir Erfahrung durch lange Zugehörigkeit?

(Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge)

Selbst wenn sich Hierarchien verändern: Die zeitliche Zugehörigkeit und die lange Erfahrung im Unternehmen bleiben kostbar. Der Satz: «Du bist länger im Unternehmen als ich und ich möchte von deiner Erfahrung lernen», kann Türen öffnen. Widerstand taucht meist dann auf, wenn in einem wachsenden Unternehmen für die «alten» MitarbeiterInnen Nachteile entstehen.

Die Ausnahme: Wenn ein Unternehmen ein «Tochterunternehmen» bekommt, z.B. eine neue Zweigstelle, darf das jüngste Systemmitglied für eine Weile durchaus den ersten Platz einnehmen. Dies gilt jedoch nur solange, bis sich Stabilität einstellt.

Sind Hierarchien im Unternehmen, im Team, klar?

(Anerkennung von höheren Leistungen für das Ganze)

Unternehmen, die unscharfe hierarchische Strukturen haben, finden sich nach einiger Zeit meist mit Problemen aller Art konfrontiert. MitarbeiterInnen suchen sich selbst ihren Platz und überschreiten dabei häufig (unbewusst) Kompetenzen, Führungskräfte nehmen ihre Verantwortung nicht wahr und werden z.B. von der nächsten Hierarchieebene «überholt». Oft bilden sich im System so genannte «implizite» Hierarchien: Es wird heimlich geführt, obwohl es keinen offiziellen Auftrag

dafür gibt. Auch Tätigkeitsprofile, die hierarchieübergreifend definiert sind, können zu Spannungen führen: Ein Geschäftsführer, der gleichzeitig auf der nächsten Hierarchieebene z.B. Vertriebsleiter ist, findet dort möglicherweise keine AnsprechpartnerInnen, weil die Angst vor Konsequenzen den offenen Dialog verhindert.

Werden Fähigkeiten und Potenziale von MitarbeiterInnen gefördert?

(Anerkennung von höheren Leistungen und Fähigkeiten)

Ein Unternehmen das konkurrenzfähig bleiben möchte, tut gut daran, seine MitarbeiterInnen in ihren Fähigkeiten zu fördern und besondere Leistungen anzuerkennen. Nur eine gute Fehlerkultur erlaubt, Neues angstfrei auszuprobieren. Besonders in Zeiten der Veränderung, wenn von den MitarbeiterInnen noch mehr verlangt wird, sind besondere Fähigkeiten gefragt und Mehrleistung aus freien Stücken erwünscht.

Stimmt die Balance zwischen Geben und Nehmen?

Diesem Thema sollte ein Unternehmen ausreichend Raum widmen, denn wenn Ausgleich dauerhaft fehlt, entstehen häufig Unmut und Überforderung. Wer ständig gibt und nichts zurückerbekommt, wird seine Motivation verlieren. Wer ständig ohne Ausgleich nimmt, gerät in eine «Schuld», hier im wirtschaftlichen und nicht im moralischen Sinn gemeint. Die (häufig unbewusste) Belastung die dadurch entsteht, kann zu starken Spannungen führen und das Betriebsklima vergiften.

Als Stichworte seien einige günstige Handlungsweisen genannt: Der Ausgleich im Guten sollte ein vermehrter sein oder: Großzügigkeit lohnt sich. Der Ausgleich im Üblen sollte ein verminderter sein oder: Die Haltung «Auge um Auge, Zahn um Zahn» schafft selten gute Verbindungen. Ein allzu exakter Ausgleich sollte vermieden werden oder: Wer stabile Verbindungen möchte, sollte Ausgleich nicht zu einem Geschäft machen, in dem jeder Cent gezählt wird (mehr dazu in Daimler, Sparrer und Varga von Kibéd 2008).

Zusammenfassung

Grundsätzlich können wir mit SySt® jede Art von Frage in Organisationen klären. Für heikle Themen oder Geschäftsgeheimnisse sind «verdeckte SySt®» sinnvoll. Wichtig ist in jedem Fall, dass unsere KundInnen bereit sind, hinter ihre «Kulissen» zu schauen und sich auf diesen Prozess einzulassen.

SySt® unterscheidet sich in vielen Zugängen von Aufstellungsarbeit im Allgemeinen: Abstrakte Formate und Grammatik schaffen im Organisationskontext einen sicheren Rahmen.

Demgegenüber führen in Unternehmen angewendete Formen von Familienaufstellungen zu Missverständnissen und Schwierigkeiten, wodurch Aufstellungsarbeit teilweise in Verfall geraten ist. Erfahrungen im Familien-Stellen alleine sind für Themenstellungen in Organisationen definitiv unzureichend.

Leider fehlen bisher offiziell vorgeschriebene Qualitätskriterien für Aufstellungsarbeit im Organisationskontext. Gut ausgebildete SySt®-AufstellerInnen verfügen nicht nur über ein reichhaltiges Repertoire von Interventionsmöglichkeiten, sie können z.B. auch Hintergründe ihrer Interventionen während des Prozesses erklären.

Bei sachkundiger Anwendung zeigt SySt® eine verblüffend tiefgreifende Wirkung. Die Basis dazu sind – hypnotherapeutisch fundiert – bildhaftes Sehen und persönliche Empfindungen emotionaler und körperlicher Art. Diese mehrdimensionale Bewusstheit über das, worauf es ankommt, mobilisiert Energie für die konkrete Lösungsarbeit. Spätere Lösungsschritte im Unternehmen gehen oft wesentlich weiter, weil KundInnen durch die grundsätzliche Klarheit des Weges in ihrer Kreativität gestärkt werden. Multipliziert werden diese positiven Effekte, wenn diese Dynamik gleichzeitig bei mehreren TeilnehmerInnen eines Unternehmens (also bei der Arbeit mit «echten» RepräsentantInnen) entsteht. Teambuilding ist in diesen Fällen eine praktische «Nebenwirkung» von SySt®.

Durch all dies ist SySt® ein modernes Instrument für ManagerInnen, die erfolgreich durch die Herausforderungen unserer heutigen Zeit navigieren wollen.

Literatur

- **Daimler R., I. Sparrer und M. Varga von Kibéd (2003).** Das unsichtbare Netz, Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen, 2. Aufl., Kösel.
- **Daimler R. mit Beiträgen von I. Sparrer und M. Varga von Kibéd (2008).** Basics der Systemischen Strukturaufstellungen, eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. Kösel.
- **Erickson M. und Rossi E. (2007).** Hypnotherapie, 9. Aufl., Klett-Cotta.
- **Schlötter P. (2005).** Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellung sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis, 2. Aufl., Carl-Auer.
- **Sparrer I. (2004).** Wunder, Lösungen und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. 3. Aufl., Carl-Auer.
- **Sparrer I. (2009).** Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis, 2. Aufl., Carl-Auer.
- **Sparrer I. und M. Varga von Kibéd (2009).** Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen, 6. Aufl., Carl-Auer.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X
Datum, 1. Unterschrift

Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X
Datum, 2. Unterschrift