

An alle an der Aufstellungsarbeit
interessierten Führungskräfte und
Beratende

CH-8708 Männedorf, im Juli 2009

Newsletter Nr. 21: Sinnstiftung in Organisationen

Liebe Kolleginnen und Kollegen
Sehr geehrte Damen und Herren

Im Zusammenhang mit der Aufstellungsarbeit in Management-Kontexten interessiert mich immer mehr, wie in Organisationen Sinn gestiftet wird. Dabei liegt mein Augenmerk weniger darauf, wie Sinnhorizonte überhaupt sich bilden und verändern, als vielmehr darauf, wie ein bestimmter Sinn (Denk- und Handlungs-)Spielräume öffnet – oder eben auch schliesst. Dazu angeregt wurde ich durch die folgenden Beobachtungen.

Die eigentliche Aufstellung wird in meiner Arbeit jeweils gerahmt durch ein dialogisches Interview zur Klärung des Anliegens und durch ein dialogisches Gespräch zur Vergemeinschaftung der Sichtweisen und zur Bestimmung eines ersten verbindlichen Schrittes zur Implementierung der Lösung. „Selbstverständlich“ ist in diesen dialogischen Sequenzen die Art und Weise des Vorantastens und Verdichtens geprägt durch die in einem Team vorherrschende Gewohnheit, mit Irritationen aus dem Kontext umzugehen. Mit Interesse – gelegentlich auch mit Staunen – verfolge ich, was die einzelnen Team-Mitglieder aus einer Aufstellung herauslesen. In diesem Prozess ist natürlich reiner Eigen-Sinn am Werk: Der Diskurs, in dessen Verlaufe ein Team Mehrdeutigkeit zu Eindeutigkeit verarbeitet – die letztlich die Grundlage ist für anschliessendes Entscheiden und Handeln – folgt durchwegs seiner eigenen Logik. In dieser Logik gehen die mentalen Modelle der Manager, aber auch die etablierten Routinen der Problemlösung und Entscheidungsfindung offensichtlich auf. Und sie scheint unhintergebar zu sein – selbst für die Aufstellungsarbeit.

Ich habe die starke Vermutung, dass die Weichen für ein Anpassungslernen oder ein Veränderungslernen eines Managementteams nicht in der eigentlichen Aufstellungsarbeit, sondern in den Sequenzen davor und danach gestellt werden. Es hängt wesentlich von der Fokussierung ab, ob die Aufstellung genutzt wird, um Sicherheit in Bezug auf einen bestimmten Entscheidungstatbestand zu erzeugen (z.B. „Haben wir das gleiche Ziel wie unser potentieller Allianzpartner?“) oder um Entscheidungsprämissen kritisch zu reflektieren (z.B. „Ist die Art, wie wir mit der Zögerlichkeit des strategischen Allianzpartners umgehen, Erfolg versprechend?“).

Wer sich mit „Sensemaking in Organizations“ auseinandersetzt, der landet früher oder später beim gleichnamigen Buch von Karl E. Weick. Und dieser behauptet auf schlüssige Art und Weise, dass der Prozess des Organisierens in jenem der Sinnstiftung gleichsam aufgeht (et vice versa). Entsprechend ist bei ihm die Rede von Organisieren als ein Versuch, dem chaotischen Erlebensstrom eine Ordnung überzustülpen, permanent aus Mehrdeutigkeit Eindeutigkeit herzustellen, Wandel in Grenzen zu fassen. Auch streicht er die Tendenz heraus, dass die Prozesse des Organisierens immer wieder in ihre Einzelteile, in die „doppelten Interakte“, auseinander zu fallen drohen.

Der Prozess des Organisierens und der Prozess der Sinnstiftung sind sich also laut Weick strukturell ähnlich. Beide bestehen sie aus den Komponenten Variation – Selektion – Retention. Letztere sind ja ebenfalls bekannt aus der Evolutionstheorie. Auch darauf verweist er in seinem Buch „Prozess des Organisierens“. Organisation verstanden als Prozess und nicht als System organisierten Handelns ist immer Wandel. Und zwar nicht Wandel auf eine bestimmte Ordnung hin. Dies lässt mich auch etwas zurückhaltender umgehen in der Propagierung der Prinzipien und Meta-Prinzipien der Aufstellungsarbeit (ganz abgesehen davon, dass z. B. der Hinweis auf die Wichtigkeit von Hierarchie bei Managern kaum ein grosses „Aha-Erlebnis“ auslöst).

Karl E. Weick's Organisationstheorie (die in ihren Grundzügen in den späten sechziger Jahren entstanden ist) könnte möglicherweise einen Beitrag zur Einlösung der Forderung von Gunthard Weber leisten, Organisationsaufstellung brauche eigenständige Konzepte.

Über die Strukturähnlichkeit der Prozesse des Organisierens, der Sinnstiftung und der Aufstellungsarbeit sowie die Implikationen für die Interventionspraxis der Management Constellations werde ich in der TRAIN Werkstatt in Wien vom 28. – 30. Oktober 2009 (http://www.train.at/train_werkstatt/programm.html) zum ersten Mal im Rahmen eines Seminars näher eingehen. Meinem Freund und Arbeitskollegen Georg Senoner danke ich übrigens den Hinweis, dass sich der Aufstellungsprozess in ähnlicher Weise wie der Prozess der Sinnstiftung (und des Organisierens!) darstellen lässt.

Folgende Aspekte scheinen mir in der Folge für die Aufstellungspraxis besonders wichtig zu werden:

- Es bedarf grosser Sorgfalt und guter Kenntnisse der Organisations- bzw. Management-Theorien, um die Fragestellung zu klären und die Elemente der Aufstellung zu bestimmen. Diese Elemente sind weder einzelne Individuen noch Abstrakta (wie Ziel, Hindernis etc.) sondern z. B. bei Absatzschwierigkeiten die Kundengruppe, die Mitbewerber, Aspekte des Marketing-Mixes wie die zu erbringende Dienstleistung, der Vertriebskanal usw., einzelne Aspekte einer Geschäftsstrategie, das Product-Management.
- Ein zentrales Moment ist der Dialog, in dessen Verlauf ein kollektiver Sinnstiftungsprozess geschieht. Nach dem gemeinsamen Hinspüren während der Aufstellung (dieses entspricht dem „Co-Sensing“ in Otto Scharmers U-Theorie) geht es hier darum, dem Wahrgenommenen vor einem gemeinsamen Sinnhorizont Bedeutung zu verleihen und entsprechende Handlungsoptionen gegeneinander abzuwägen. Zweck des Dialoges ist das Konkretisieren eines ersten Schrittes in Richtung Implementierung der Lösung. Hier stellt sich auch heraus, welche Form des Lernens sich durch die Intervention der „Management Constellation“ realisiert hat: Anpassungs- oder Veränderungslernen.
- In der Aufstellung selber geht es mir weniger darum, die Stellvertreter in eine vorbestimmte Ordnung zu stellen (oder ein bestimmtes Prozess-Schema abzuarbeiten), sondern jenen Bewegungen freien Lauf zu lassen, die für die repräsentierenden Elemente des Systems Entlastung bringen und die in ihrer Klarheit und Deutlichkeit im anschliessenden Dialog auch erinnert und „gelesen“ (sprich: interpretiert) werden können.

Diesen Newsletter beschliessen möchte ich mit dem letzten Abschnitt aus Karl E. Weicks Buch „Prozess des Organisierens“, der übrigens auch in Andrea Berreths sehr lesenswertem Buch „Organisationsaufstellung und Management“ (Carl Auer 2009) zitiert wird: „Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von den Strassen fern, liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.“ – So ganz nebenbei: Welchen Unterschied macht es für Dich/Sie, wenn das Wort „Organisationen“ durch das Wort „Aufstellungen“ ersetzt wird?

Ich wünsche allen schöne Sommertage.

Herzliche Grüsse

Claude Rosselet