

MANAGEMENT I MACHT I SINN

Systemaufstellung in Management-Kontexten

Claude Rosselet und Georg Senoner

Vorwort

Durch das im Jahre 1993 erschienene Buch „Zweierlei Glück“ von Gunthard Weber und die darauf folgenden Arbeitstagungen wurde dem von Bert Hellinger entwickelten Verfahren des Familien-Stellens ein kräftiger Schwung verliehen: Die Systemische Aufstellungsarbeit verbreitete sich rasch im ganzen deutschen Sprachraum und darüber hinaus vor allem in den Ländern Lateinamerikas, in Russland, in den osteuropäischen Ländern und in Asien.

Im Jahr 1994 luden die beiden Unternehmensberater Thomas Siefer und Michael Wingenfeld Bert Hellinger ein, in einem Seminar seine Einsichten und Vorgehensweisen auf Organisationen anzuwenden. Das war der Anfang der „Organisationsaufstellung“. Bis heute blieb diesem Zweig der Aufstellungsarbeit allerdings der ganz grosse Durchbruch vorenthalten. Und dies trotz intensiven Bemühungen der Vorreiter dieser Methode, zu denen wir insbesondere Gunthard Weber zählen, das Verfahren weltweit bekannt zu machen.

Es gibt jedoch Nischen, wo sich Manager für das Verfahren begeistern lassen und es in ihr Repertoire von Management-Tools integrieren. Voraussetzung ist ein stabiles Vertrauensverhältnis zu einem Berater, der die Aufstellungsarbeit nur dann einsetzt, wenn es zweckmässig ist. Meistens wird dann auch die Methode mit anderen Interventionspraktiken verknüpft.

In der Betrachtung der Systemaufstellung in Managementkontexten richtet sich das Buch denn auch an Manager und Berater, die beim „Hervorbringen von Zukunft“ (Gewissheit, Risiko und Neues: Mandl, 2006, S. 267 ff) bewusst neue Wege beschreiten wollen, sei es, weil sie das Potenzial „ihrer“ Organisation auf ganz

andere Weise erschließen wollen, oder sei es, weil sie eingesehen haben, dass den rein vernunftgeleiteten Vorgehensweisen oft die mobilisierende Kraft fehlt.

Manager und Berater müssen immer wieder zur Kenntnis nehmen, dass vieles, was in Plänen steht, nicht umgesetzt wird, und dass sich dagegen einiges erfolgreich durchsetzt, was nie in Plänen festgeschrieben stand. Offenbar entzieht sich die Schnittstelle zwischen Planung und Umsetzung einer rein vernünftigen Handhabung. Besonders schmerzhaft wird dies spürbar, wo es um radikale Veränderungen geht. Grundlegende Innovationen werden in den seltensten Fällen durch einen Businessplan angeregt. Die Triebkräfte für Innovation liegen zum größten Teil im stillschweigenden Wissen der Organisationen verborgen.

All den rationalistischen Ansätzen von Entscheidungsfindung ist eines gemeinsam: Sie fallen einer Tendenz zur Trivialisierung und verkürzten Sicht der Verhältnisse anheim. Dabei werden folgende „Erfolgsfaktoren“ unterbewertet oder systematisch ausgeblendet: Wünsche und Sehnsüchte, Intuition und die in der Praxis gehärtete Erfahrung. Gerade auf diesen Elementen baut aber Exzellenz auf. Exzellenz wird allerdings auch immer wieder übersehen, weil sie nicht lärmend und angeberisch daherkommt, sondern sich in Disziplin übt. Sie führt im doppelten Wortsinn ein stilles Dasein.

Für jede Erneuerung ist der unverstellte und anerkennende Blick, auf das *was ist*, eine notwendige Voraussetzung. So wird eine vorschnelle Bewertung suspendiert. Ist dieser Blick dann auch noch mit der nötigen Akribie und Sorgfalt ausgestattet, so zeigen sich ihm jene Triebkräfte, die etwas zu dem gemacht haben, was es ist. Dadurch gewinnen die Dinge eine Plastizität, die es möglich macht, nächste konsistente Schritte in eine Zukunft anzuschließen. Eben dies scheint uns das Geheimnis von Emergenz: eine Zukunft im Einklang mit der Herkunft.

Planung wird damit aber keineswegs unnütz. Alle Vorhaben mit Ressourcen auszustatten, die nicht in beliebigem Umfang bereit stehen, gehört zu den zentralen Aufgaben des Managements. Hier ist Rationalität sehr wohl gefragt. Aber recht eigentlich sinnvoll wird Planung erst, wenn ein vitales Zukunftsbild bestimmt ist, das

die Bedingungen der Möglichkeit integriert. Sonst wird ja nur ganz platt die Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben.

Nun findet aber die Aufstellungsarbeit – wir haben es einleitend erwähnt – nicht ohne weiteres Zugang in die Führungsetagen der Unternehmen. Wir vermuten, dass es da einige Hindernisse gibt, die nicht eben leicht aus dem Weg zu räumen sind. Wenn wir diese bereits an dieser Stelle anführen, will das nicht heissen, dass wir unsere Leser gleich zu Beginn entmutigen wollen. Ganz im Gegenteil: Gerade in Kenntnis der Hindernisse können Berater und Manager, die von der Aufstellungsarbeit angetan sind, ihre Taktiken zur Implementierung der Methoden effektiver einsetzen. Was also gilt es zu beachten?

- Dass mit Hilfe der Systemaufstellung die Verhältnisse in Organisationen durchleuchtet werden können, erscheint einigen Managern doch eher als bedrohlich. Mit der Ambiguität lässt sich gelegentlich doch besser leben als mit der Klarheit.
- Die Fokussierung auf die Körperwahrnehmung und das Gefühl bricht mit dem gewohnten Kommunikationsverhalten und löst Verunsicherung aus.
- Wenn es um Entscheidungen unter hohem Risiko geht, dann wünscht man sich doch wenigstens sichere „Tools“, die dann auch durch (den Mythos der) Wissenschaftlichkeit abgesichert sind.
- Das Verfahren ist vielen Managern zu aufwändig. Denn es bedarf eines speziellen Settings und eines Facilitators, der die Methode kompetent einführt und anwendet. Aufstellungsarbeit lässt sich nicht so einfach applizieren wie beispielsweise ein klassisches Brainstorming.

Das grösste Hindernis scheint uns aber darin zu liegen, dass viele Manager – aber auch Berater, die ausschliesslich auf rationale Methoden setzen – die Aufstellungsarbeit nicht recht trauen. Folglich wird sie – selbstverständlich hinter vorgehaltener Hand – abgewertet: Als Psycho-Spiel, esoterisches Zeug, als Theater... – Der gelassene Umgang mit den Einwänden ist ein Erfolg

versprechender Weg: Statt eifrigem Missionieren für eine „wunderbare Methode“ bricht in der Regel die im richtigen Moment eingebrachte Einladung das Eis „Versuchen wir es doch einmal mit einem Experiment!“

Im ersten Teil des Buches erläutern wir, wie man mit Hilfe der Systemaufstellung Komplexität visualisieren kann, und wir veranschaulichen dies auch anhand eines detaillierten Beispiels. Außerdem werden wir versuchen, das Verfahren methodisch einzuordnen. Wir zeigen auf, dass man die Systemaufstellung sehr gut mit den neueren Konzepten der Lernenden Organisation verbinden kann. Dann erörtern wir Begriffe wie „implizites Wissen“ und „soziale Intelligenz“. Im Weiteren zeigen wir in detaillierter Form den Zusammenhang zwischen der Praxis von sozialen Systemen und den ihr zu Grunde liegenden Spielregeln auf. Da die Systemaufstellung Licht in die impliziten Ordnungen von Organisationen zu bringen vermag, wird sie gerade für ein „Management of Rules“, dem Dreh- und Angelpunkt im Rahmen eines Changemanagements, interessant. Sie eröffnet Führungskräften und Beratern neue Möglichkeiten der Intervention in sozialen Systemen.

Im zweiten Teil wenden wir uns ganz der Methode der Systemaufstellung und ihrer Anwendung in Management-Kontexten zu. Dieser Teil macht das vorliegende Buch zu einem „Field Book“ für Beraterinnen und Berater, die sich dafür entschieden haben, die Aufstellungsarbeit in ihre Arbeit mit Managern zu integrieren. Wir zeigen auf, welche Voraussetzungen es bedarf, um Systemaufstellungen im Organisationskontext anzuwenden. Wir weisen auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Settings der Aufstellungsarbeit hin: Aufstellungsarbeit in Teams, in offenen Gruppen und im Coaching von einzelnen Führungskräften. Wir stellen einen Standardablauf vor und unterbreiten Vorschläge, wie die Systemaufstellung mit anderen Methoden des Konzeptes der „Lernenden Organisation“ verbunden werden kann. Im Unterschied zum ersten Teil, der die wesentlichen Gedanken aus unserem ersten Buch (Management Constellations, Claude Rosselet, Georg Senoner und Henriette K. Lingg, 2007) übernimmt und wo nötig, aktualisiert, ist dieser Teil neu erarbeitet.

Der Ausblick stellt die Systemaufstellung in einen grösseren Zusammenhang und stellt eine Verbindung zur Organisationstheorie von Karl E. Weick her. Wir führen

dort aus, dass es bei der Systemaufstellung darum geht, Energie für einen ersten anschlussfähigen und plausiblen Schritt in Richtung offene Zukunft frei zu setzen.

Danksagung

An dieser Stelle wollen wir auch unseren Dank aussprechen. Vorab Gunthard Weber als einer der grossen Förderer der Systemaufstellung. Er ist unser lieber Freund und Mentor und er hat unsere Arbeit in vielem unterstützt. Auch unseren Kunden gilt unser herzlicher Dank. Sie haben sich auf ein ungewohntes Experiment eingelassen, aus dem wir viel lernen durften. In Gesprächen und Workshops mit Henriette K. Lingg haben wir das Konzept der Management Constellation entwickelt und erprobt. Unsere Erkenntnisse stützen sich auch auf das Wissen vieler Lehrer und Kollegen. Dazu gehören Guni Leila Baxa, Michael Blumenstein, Christine Essen, Siegfried Essen, Stefan Hausner, Albrecht Mahr, Peter Müller Egloff, Bernd Schmid, Gunther Schmidt, Sneh Viktoria Schnabel, Jakob und Sieglinde Schneider, Fritz Simon, Kuno Sohm, Gerhard Stey, Jan Jakob und Bibi Stam, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd. Die beiden letzteren haben im Verlaufe der 90er Jahre eine Grammatik entwickelt, die für die Theoriebildung und die Lehre von grossem Nutzen ist. Von ihnen ist einiges – bewusst und unbewusst – in unsere Praxis und in unser Buch eingeflossen.

Männedorf, Ende 2009