

Mit Systemaufstellungen

UNSICHTBARE HINDERNISSE

erkennen

Viele Firmen und Branchen fahren „Volle Kraft voraus“. Doch unter der Wasseroberfläche lauern unsichtbare Gefahren und Hindernisse. Durch Systemaufstellungen wird das Verborgene des Eisberges sichtbar. Branchengegebenheiten, Unternehmenspositionierung und nachhaltiges Wirtschaften können dann vorausschauend verknüpft werden.

Von Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen, Peter Klein, Sigrid Limberg-Strohmaier, Integral Systemics.

Die Methode der Familienaufstellung ist in aller Munde, wenn es darum geht unsichtbare Hindernisse in persönlichen Beziehungen zu erkennen und zu lösen. Jetzt haben auch die Unternehmen Organisationsaufstellungen als „Unterwasser-Forschungs-Methode“ entdeckt. Mit Hilfe dieser Methode kann die aktuelle Situation eines Unternehmens abgebildet werden. Verborgene Wirkungen werden sichtbar und die Firma kann eine sinnvolle und sichere Route im Markt festlegen sowie möglichen Gefahren gegensteuern. Gerade die Nachhaltigkeit vermag damit ihren Platz im Unternehmen zu finden.

Nachhaltigkeit ist mehr als nur Öko-Effizienz

Wo steht die Nachhaltigkeit im Unternehmen wirklich? Die häufigste Antwort von Experten auf diese Frage lautet: neben dem Gewinn! Das impliziert die übliche Vorstellung: Wer sich nachhaltiger verhält, wird zugleich erfolgreicher. Genaueres Hinsehen ergibt jedoch ein anderes Bild: In der Wirtschaftswelt steht neben dem Gewinn häufig nur ein Teilaspekt der Nachhaltigkeit – die Öko-Effizienz (Rohstoffe und Energie sparen senkt die Kosten!). Eine deutliche Reduzierung der Umweltbelastung durch eine absolute Verringerung des Ressourcenverbrauchs und der Emission lässt sich jedoch kaum beobachten. Und wie steht es mit der Nachhaltigkeit im Personalwesen? Warum reden wir so viel von Burnout und Resilienz? Wo steht die Nachhaltigkeit heute wirklich? Folgende Antwort ergab sich aus verschiedenen Aufstellungen einer Forschungsreihe an der Universität Bremen.

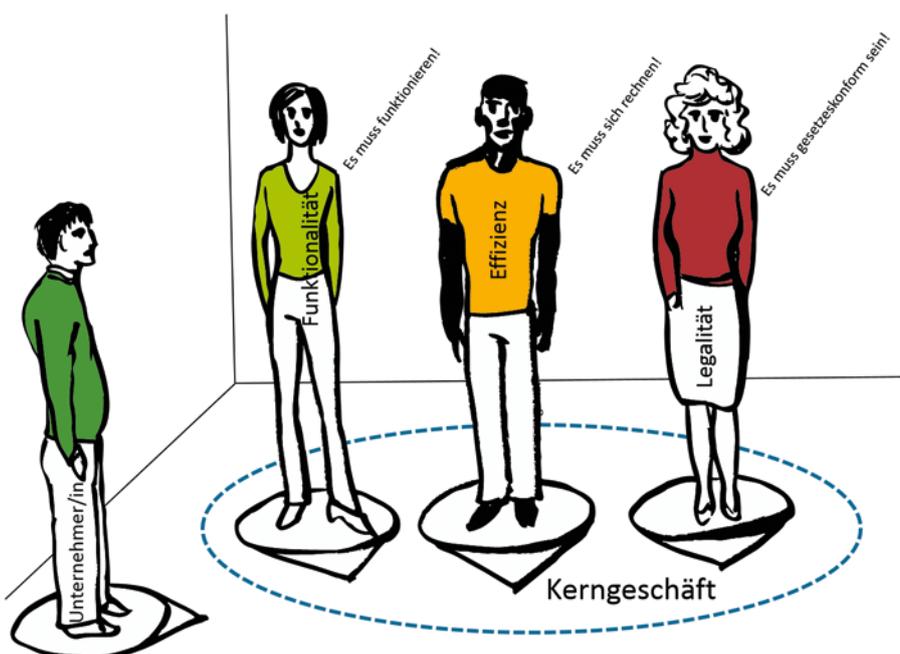


Abbildung 1: prototypische Aufstellung im Rahmen einer Forschungsreihe an der Universität Bremen

Aufstellung Teil 1

Die „Welt des Unternehmens“ basiert zunächst auf den beiden Prämissen Funktionalität und Effizienz): „Es muss funktionieren und es muss sich rechnen.“ Um diese Vorstellung systemisch zu visualisieren, werden Stellvertreter/innen für den UNTERNEHMER/IN, für FUNKTIONALITÄT und EFFIZIENZ aufgestellt.

FUNKTIONALITÄT und EFFIZIENZ beugen sich kritisch. Sie stehen in einem Spannungsfeld zueinander: Eine kostengünstige Lösung geht zuweilen auf Kosten der FUNKTIONALITÄT. Als dritte Prämisse kommt die LEGALITÄT hinzu: „Jedes Handeln muss gesetzeskonform sein.“ Die LEGALITÄT löst Reaktionen aus: Unbehagen bei der EFFIZIENZ. Die Umsetzung neuer Gesetze ist oft mit Kosten verbunden. Dies lässt die FUNKTIONALITÄT unruhig werden. Sie befürchtet Einsparungen auf ihre Kosten.

Neue Perspektiven durch Systemaufstellungen

Wie das Fallbeispiel zeigt, kann eine Aufstellung Wirkungen sichtbar und nachvollziehbar machen. Eine Art Raumsprache bildet verborgene Zusammenhänge ab und macht sie erlebbar. Wenn Menschen über Beziehungen sprechen, wenden sie häufig eine Raumsprache an: „Wie stehst Du dazu?“ – „Das liegt mir fern.“ – „Er stärkt mir den Rücken!“. Tatsächlich haben wir auch räumliche Bilder im Kopf, wenn wir das Geschehen in Organisationen beschreiben. Organisationen sind wie Eisberge: Nur wenige Prozent des Geschehens sind über der Wasserlinie sichtbar, das meiste findet in der Tiefe statt und ist von außen nicht ersichtlich. So manche Titanic-Berater/innen sind schon mit ihren Werte- und Verantwortungsdampfern untergegangen. Verborgene

Widerstände unter der Wasserlinie haben ihre Schiffe sozusagen auflaufen lassen. Für CSR und Nachhaltigkeit heißt das: Wie deckt man versteckte Hindernisse auf und wie gelangt man an die verdeckten Kernprozesse und an tiefgreifende Lösungsstrategien?

Systemaufstellungen sind eine sehr wirkungsvolle Methode, um den unteren Teil des Eisberges sichtbar zu machen. Viele Führungskräfte sind immer wieder erstaunt, wie realistisch und wie hilfreich die Bilder über ihr Unternehmen sind, die durch Aufstellungen entstehen. Wie Aufstellungen funktionieren, lässt sich am besten in zwei Stufen erklären:

Raum für innovative Lösungen schaffen

Menschen stehen im Raum für die Elemente eines Systems (z. B. Unternehmen, Effizienz, Nachhaltigkeit). Sie agieren miteinander oder gegeneinander nach ihren subjektiven Vorstellungen (Landkarten) zur Nachhaltigkeit. Ein intensiver Dialogprozess kommt in Gang. In den Köpfen der Beteiligten entsteht Raum für Assoziationen und Bilder, die neue Wege und Lösungen aufzeigen.

Den verborgenen Kernprozess erfassen

Es war eine der erstaunlichsten Erkenntnisse in der Geschichte der Aufstellungsarbeit, dass die Stellvertreter/innen (Repräsentant/innen) in Aufstellungen anfangen, Wahrnehmungen zu äußern, die sehr gut zu den Elementen passen, die sie repräsentieren. Das System fängt im wahrsten Sinne des Wortes an zu sprechen. Mit Hilfe von Aufstellungsleiter/innen können die Tiefenstruktur des Eisberges der Organisation und die Kernprozesse realitätsnah in Worte übersetzt werden. Das Aufstellungsbeispiel verdeutlicht dies eindrücklich:

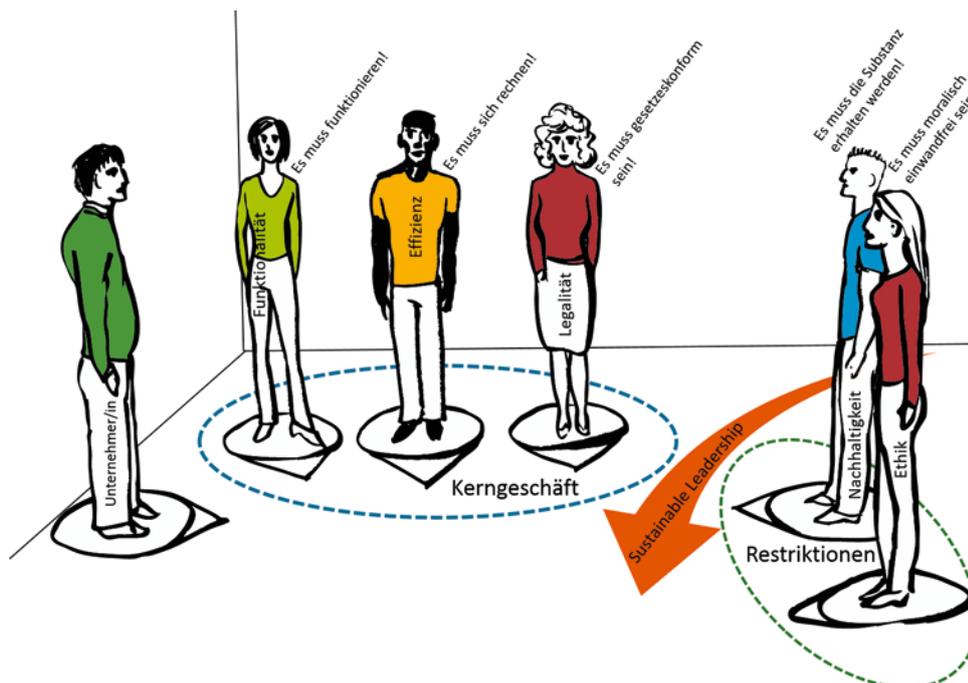


Abbildung2: Schlussbild der Aufstellung mit stimmiger Platzierung

Aufstellung Teil 2

Nachdem die Ethik einen Platz mit Abstand zum Kerngeschäft bekommen hat, suchen wir einen guten Platz für die Nachhaltigkeit. Sie wird zunächst hinter der Effizienz positioniert. Dadurch wird die Nachhaltigkeit zur Öko-Effizienz umdefiniert. Das macht sie klein. Auch neben der Funktionalität fühlt sie sich nicht wohl, denn die Funktionalität fürchtet eine Veränderung der Routine. Die Legalität geht mit der Nachhaltigkeit an der Seite beinahe in die Knie. Sie fühlt sich dem nicht gewachsen. Erst neben der Ethik findet die Nachhaltigkeit einen guten Platz. Kein Wunder – diese beiden Prinzipien haben ganz klar miteinander zu tun, sind aber jede für sich eigenständig. Im Schlussbild stehen das Kerngeschäft (Funktionalität, Effizienz, Legalität) auf der einen Seite, Nachhaltigkeit und Ethik mit Abstand auf der anderen Seite. Die Unternehmer/in steht so, dass sie alles im Blick hat und seinen/ihren Fokus je nach Bedarf ausrichten kann. Als interessante Frage bleibt, wofür die Lücke steht, die sich zwischen den gegenüberstehenden Beteiligten gebildet hat. Sie steht für die Anforderungen an die Unternehmen: im Kerngeschäft zwar zu konkurrieren, aber beim Thema Nachhaltigkeit zu kooperieren. Sustainable Leadership könnte als neue Kompetenz diese Lücke schließen.

Es gibt mittlerweile hinreichend Forschungsergebnisse über den Nutzen von Aufstellungen. Quantenphysik, Spiegelneuronen, morphogenetische Felder und die Bewusstseinsforschung liefern erste Erklärungen für ein Phänomen,

welches jetzt auch die Managementwelt neu bewegt. In einer aktuellen wissenschaftlichen Studie an der Universität Heidelberg wurden Studien zu Aufstellungen verglichen und in einem Experiment festgestellt, dass die Erkenntnisse aus Aufstellungen sehr viel länger wirken, als bei vergleichbaren

Stimmen zur Systemaufstellung von Organisationen

Nikolaus Bolle, Market Segment Manager, Siemens AG:

„Der Vorteil bei einer Aufstellung ist, dass neutrale Personen ohne die eingeschränkten Denkschemata und Verhaltensmuster eine Situation durchleben und dadurch der Fragesteller seine Situation aus einem anderen Blickwinkel sehen, besser verstehen und lösen kann. In knappen Worten: Die Aufstellung hilft einem, über seinen eigenen Schatten zu springen.“

Karl Geyer, Kriminaldirektor der Kripo Nürnberg:

„Obwohl ich noch keine praktische Erfahrung mit der Methode der Organisationsaufstellung hatte, muss ich gestehen, dass das gezeigte Rollenverhalten der Teilnehmer in geradezu frappierender, manchmal auch bedrückender Weise ein Spiegelbild der realen, zumindest subjektiv so erlebten Situation wiedergegeben hat. Die offenkundig gewordenen vielfältigen Wechselbeziehungen bieten einen erfolgversprechenden Ansatz für kommunikative und partizipative Problemlösungsansätze.“

Dr. Reinhold Gruner, Produktionsleiter Amersham/General Electric:

„Durch die Erkenntnisse der Organisationsaufstellung hat sich die Dynamik im Team positiv entwickelt. Die Zusammenarbeit in der Gruppe hat sich danach deutlich verbessert.“

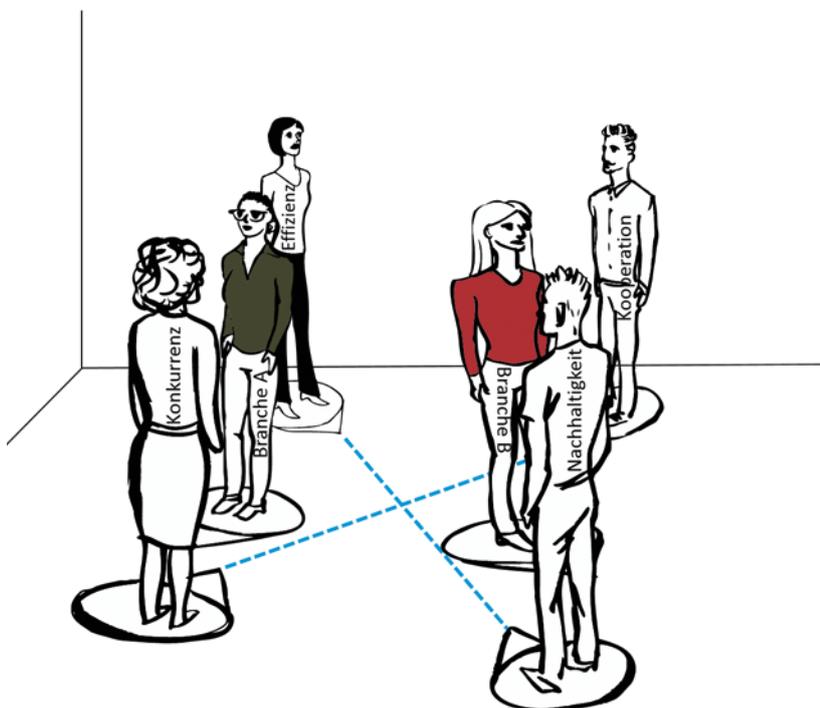


Abbildung 3: Forschungsaufstellungen mit Spannungspolen

Methoden. Zudem konnte die Fähigkeit der Teilnehmer/innen deutlich verbessert werden, sich in Systemen und ihren Beziehungen zu erleben (Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen. Carl Auer Verlag Heidelberg). Aus unserer eigenen Praxis in Beratung und Forschung sind wir davon überzeugt: Es gibt keine andere Methode, die in so kurzer Zeit – 60 bis 90 Minuten – so viele Informationen aus der Tiefe von Unternehmen hervorholt.

Den Zustand einer Branche analysieren

Man kann auch ganze Branchen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Nachhaltigkeit aufstellen. Jede Branche lebt in der Grundspannung von Konkurrenz versus Kooperation wie auch Nachhaltigkeit versus Effizienz. In sogenannten Dilemma-Aufstellungen wird der Platz gesucht, den die Branche in diesem Spannungsfeld derzeit hat. Was passiert, wenn das im Alltag unsichtbare Ethos der Branche hinzukommt? Wie verändert sich das System, wenn Ressourcenknappheiten und technologischer Fortschritt auftauchen, oder sich der Druck erhöht? Die systemische Branchenanalyse kann zu ganz neuen Fragen und Hypothesen über das Entwicklungspotenzial der Branche führen, die sich aus üblichen Datenanalysen nie ergeben hätten. Interessant wäre zum Beispiel die gleichzeitige Analyse von Branchen, die in einer Wertschöpfungskette verbunden sind. Im Bild unten könnten etwa der Lebensmittelhandel und die Bio-Branche im Feld des Dilemmas stehen.

Spannungsfelder sind Normalität

Die Stärke der Methode der Systemaufstellung liegt darin, dass sie die ganz natürlichen Spannungsfelder von Un-

ternehmen und Branchen sichtbar und tatsächlich auch spürbar macht. Oft verstärkt Nachhaltigkeit die Spannungen und das macht sie in der Praxis manchmal unbeliebt. Aufstellungen erleichtern die Akzeptanz von Dilemmata und Spannungsfeldern und zeigen zuweilen eben auch richtig gute Lösungen für das Unternehmen auf. Systemaufstellungen ermöglichen ein schnelles Lernen, weil nicht nur der kognitive Wahrnehmungskanal geöffnet wird. Durch die Bilder kommen Intuition und Kreativität auf inspirierende Weise in Fluss. ■

PROF. DR. GEORG MÜLLER-CHRIST

lehrt an der Universität Bremen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft das Fachgebiet Nachhaltiges Management im Forschungszentrum Nachhaltigkeit.
www.mc-managementaufstellungen.de

PETER KLEIN

ist Integral-Systemic Coach Innere Form, gibt Ausbildungen in Wien, Nürnberg, Zürich und ist Vorstand im Bereich Forschung und Entwicklung bei infosyon. Klein beschäftigt sich mit Transformationsprozessen in Unternehmen und ist Autor diverser Fachpublikationen zur Aufstellungsarbeit.
www.infosyon.com

SIGRID LIMBERG-STROHMAIER

ist Coach und Lehrtrainerin für integral-systemische Beratung, Zendo-(Daishin-Zen) und Leiterin des Balance-Institut Nürnberg, das u.a. auf Coaching für Führungskräfte spezialisiert ist.
www.integral-systemics.com

forum Buch-Tipps



Peter Klein / Sigrid Limberg-Strohmaier
Das Aufstellungsbuch
Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen
250 Seiten, 23,90 Euro
ISBN 978-3-99100-076-1



Georg Müller-Christ, Anna Katharina Liebscher (Hrsg.)
55 Gründe für mehr Nachhaltigkeit.
Ein Projekt von Studierenden der Universität Bremen für eine Welt mit Zukunft.
120 Seiten, 19,90 Euro
ISBN 978-3-8487-0945-8