

Buch: Aufstellungen im Arbeitskontext

Unser Beitrag:

Organisationsaufstellung im Kontext der Steuer- und Unternehmensberatung

Peter Klein und Eva Maria Kroc

Leseprobe

Systemaufstellungen rücken weiter ins Zentrum von zukunftsgerichteten Versionen unternehmerischen, beraterischen und organisationalen Handelns.

14 Buchbeiträge von Autoren mit Aufstellungen im Arbeitskontext.

Der Beitrag „Organisationsaufstellung im Kontext der Steuer- und Unternehmensberatung“ beschreibt spezifischen Kontextkriterien, anhand von Theorie und praktischen Fallstudien aus der jeweiligen Perspektive von Steuer- und Unternehmensberaterin Eva Kroc und Aufstellungsleiter Peter Klein.



Organisationsaufstellung im Kontext der Steuer- und Unternehmensberatung

Die Ausgangslage: Steigende Komplexität führt zu neuen Anforderungen an Unternehmen und deren Berater. Die Rahmenbedingungen für viele Unternehmen haben sich verändert. Einflussfaktoren sind die Digitalisierung, Globalisierung (internationaler Wettbewerb), Ökologiewende, um nur einige zu nennen. Die Rahmenbedingungen sind zunehmend VUCA: volatil (schwankend), unsicher, komplex und ambivalent. Unternehmer benötigen u. a. neue Visionen und Strategien, persönliche Resilienz, schnelle bewegliche Organisationen (Agilität), Change-Management und Berater, deren Beratungsansatz dieser Komplexität angemessene Lösungsansätze anbieten kann. Dabei wird nach unserer Meinung die Zukunft ein interdisziplinäres Expertennetzwerk sein, in dem hochqualifizierte Spezialisten ihr Know-how gemeinsam dem Kunden zur Verfügung stellen. Der Erfolg eines Unternehmens entscheidet sich nicht nur über die Zahlen, sondern auch über die Haltung und das Bewusstsein des Unternehmensinhabers, der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Diese aktuellen Anforderungen führen zu Neuorientierung und Offenheit auch für neue Methoden wie der Aufstellungsarbeit.

Integrale Beratung mit einem interdisziplinären Expertenteam – ein Ansatz

*»Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat,
sieht in jedem Problem einen Nagel.« (Paul Watzlawick)*

Wenn ein Burnout-Betroffener um Hilfe bittet und zu einem Ernährungsberater kommt, wird dieser ihm empfehlen, die Ernährung umzustellen; ein Sportmediziner, mehr Sport zu treiben; ein Qigong-Lehrer, entspannende Achtsamkeitsübungen zu machen. Der Therapeut behandelt die Themen aus der Kindheit.

Der Arbeitspsychologe analysiert das Arbeitsumfeld, ob es mehrere Burnout-Fälle unter den Kollegen gibt. Der spirituelle Lehrer hinterfragt, ob der Sinn in der zweiten Lebenshälfte verloren gegangen ist. Und der Aufstellungsleiter wird die Burnout-Situation aufstellen. Jeder der vorgenannten Experten könnte damit den sprichwörtlichen Nagel auf den Kopf treffen. Aber in anderen Fällen eben auch nicht.

Deshalb ist es aus einer Integral-Systemischen Perspektive wichtig, die verschiedenen Expertenfelder zu verbinden, um damit wirksamere Ergebnisse zu erzielen. Dazu befasst sich die integrale Beratung mit Fragen des Bewusstseins, der Haltung, unterschiedlichen Weltbildern und Perspektiven (Klein, 2010, S. 4 ff.). Die Visionen des Neurobiologen Gerald Hüther (2015) sind Kulturen der interdisziplinären Expertenteams und Potenzialentfaltungsgemeinschaften (s. S. 181 ff.). Durch die interdisziplinäre Vernetzung von verschiedenen Experten mit sich ergänzenden Sichtweisen, Perspektiven, Kompetenzen und Dienstleistungen wird eine größere Wirksamkeit erreicht.

Steuerberater, Aufstellungsleiter und Unternehmensberater als Potenzialentfaltungsgemeinschaft

Als Steuerberater analysiert man die Zahlen und Daten eines Unternehmens, erstellt Monatsberichte und Bilanzen oder auch Planungs- und Investitionsrechnungen. Der Blick auf Systeme und Menschen ist grundsätzlich nicht vorherrschend – und wenn, dann nur hinsichtlich Kosten oder Einsparungspotenzialen. Die ausschließlich zahlenorientierte Analyse von Problemen ist eine einseitige; oft sind es die Menschen und deren Persönlichkeit in Systemen, welche über Erfolg oder Misserfolg in Unternehmen und bei Projekten entscheiden. Dies bedingt zusätzliche Kompetenzfelder und interdisziplinäre Kooperationen. Mit Systemischer Aufstellungsarbeit betrachten wir in erster Linie Beziehungsstrukturen, wie z. B. Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter, aber auch non-personale Elemente, wie z. B. das Unternehmen, die Ziele, die Vision, oder den Purpose (»Seinszweck«). Dabei sind Organisationsaufstellungen ein Instrument für eine IST-Analyse. Es zeigen sich Konflikte in der Unternehmenskultur oder in einem Team. Menschen können in Aufstellungen erfahren, wie sich Dynamiken wie Ausschluss und Wertschätzung oder »gesehen versus nicht gesehen zu werden« auf Menschen und damit auch die Unternehmensergebnisse auswirken. In Szenario-Techniken werden neue Strategien erprobt.

Was diesem intuitiv-emotionalen Verfahren manchmal fehlt, ist der Bezug zu den harten Fakten, der Zahlenwelt des Unternehmens. Aufstellungen allein schaffen in den Führungsetagen oft keine Entscheidungsgrundlage: »Wir können doch nicht aufgrund von Gefühlen entscheiden.« Hier sind Steuer- und Unternehmensberater optimale Partner. Die wichtigsten Tätigkeitsbereiche des Unternehmensberaters, in Kombination mit einer Steuerberatung, sind Analyse und Konzepterstellung zur Betriebsoptimierung, Beratung zu Finanzierungs- und Investitionsoptionen sowie Beurteilung und Organisation der Markt- und Kundenausrichtung, je nach Spezialisierung auch die Diagnose von Umsatzsteigerungs- bzw. Kosteneinsparungspotenzialen in Form von Businessplänen, Rentabilitätsrechnungen, Kennzahlenanalysen, Einführung von Kostenrechnungssystemen und auch IT und Digitalisierungsberatung. Zumeist wird rational, sachlich und logisch mit Sachkompetenz agiert: Zahlen, Daten, Fakten. Manchmal ergänzt der Unternehmensberater die Betrachtung der »harten Fakten« von Bereichen wie der Organisations-, Personal-, oder HR-Entwicklung, auch durch »Soft-Facts«. Aber oftmals entscheidet über Erfolg und Misserfolg nicht die Logik. Regeln haben Ausnahmen. Was sich gut rechnet, stellt sich in der Realität manchmal anders dar, sobald der Faktor Mensch ins Spiel kommt. Denn der Faktor Mensch ist oft im Voraus nicht berechenbar.

Eine integrale Vorgehensweise

Die integrale Vorgehensweise stellt eine Verbindung der analytischen, logischen Steuer- und Unternehmensberaterwelt mit ihren Zahlen, Daten und Fakten mit der systemisch-intuitiven Aufstellungswelt dar: Im ersten Schritt werden bei der Projektplanung die Zahlen in Form von Businessplänen erfasst und analysiert, ob das Projekt überhaupt profitabel ist. In einem zweiten Schritt werden die in einem System ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise das

Produkt, die Mitarbeiter, die Führungsebene, die Investoren, der Markt, die Kunden, Marketing-aktivitäten, etc. im Rahmen einer Aufstellung beleuchtet. Die aus der Aufstellung gewonnenen Rückschlüsse werden in den ursprünglichen Businessplan eingearbeitet. So könnte z. B. mit der Hilfe einer Aufstellung die Erkenntnis gewonnen werden, dass für die erfolgreiche Markteinführung des Produkts verstärkte Marketingmaßnahmen nötig sind oder zusätzlich ein höher qualifizierter Mitarbeiter angestellt werden muss, um das Projekt erfolgreich zu gestalten. Natürlich hat das Auswirkungen auf den ursprünglich erstellten Businessplan, da beide Maßnahmen höhere Kosten verursachen. Dies führt zu einer Verminderung des Gesamtgewinns des Projekts und macht dieses eventuell in seiner Gesamtheit unrentabel. Das Fazit könnte sein, das Projekt aus diesem Grund überhaupt nicht zu starten oder nach neuen Investoren zu suchen.

Wäre der Businessplan die alleinige Entscheidungsgrundlage gewesen, hätte man diese Überlegungen überhaupt nicht angestellt. Ein gesamtheitlicher Blick kann daher zu besseren unternehmerischen Entscheidungen führen.

WEITERE INHALTE DES BUCHBEITRAGES:

Organisationsaufstellung im Kontext der Steuer- und Unternehmensberatung aus der Perspektive der Steuerberaterin Eva Kroc

Als Steuerberaterin auch systemische Beratung und Organisationsaufstellungen mit den eigenen Klienten durchzuführen, birgt einige von vornherein nicht offen ersichtliche Themen in sich, welche beachtet werden müssen. Dies war mir vor meiner Ausbildung als Aufstellungsleiterin nicht bewusst. Nachdem ich an einer Familienaufstellung meiner Schwester, in der sie unser Familiensystem aufgestellt hatte, nur als Beobachterin teilnahm und von der Effizienz der Methodik begeistert war, wollte ich das unbedingt auch in meiner eigenen Steuer- und Unternehmensberatung meinen Klienten anbieten. Die kombinierte Analyse der Zahlen mit den Systemen und Menschen erschien mir als hilfreiche Ergänzung für das Finden optimaler Lösungswege. Im Laufe meiner Arbeit mit den Steuerberatungsklienten kristallisierten sich aber Unterschiede heraus, wenn Aufstellungen im Kontext Steuer- und Unternehmensberatung eingesetzt werden.

Themen des Beitrages:

- Sachlichkeit in der professionellen Beratung – und Emotionen!
- Die Auftragsklärung einer Aufstellung
- Berufshaltung und Mindset des Steuerberaters vs. Aufstellungsleiters
- No-Gos im Kontext der Steuerberatung
- Überlappung der Berufsrollen
- Kundenvereinbarungen: langjährige Kundenbindung vs. offener Beratungsprozess

Organisationsaufstellung im Kontext der Steuer- und Unternehmensberatung aus der Perspektive des Aufstellungsleiters Peter Klein

Themen des Beitrages:

- Persönliche Herausforderungen bei interdisziplinären Kooperationen
- Die Auftragsklärung einer Aufstellung in Etappen
- Fehlende Repräsentanten im Steuerberatungs-Kontext
- Kompetenz in verschiedenen Kontexten
- Der Aufstellungsleiter ist in langfristige Beratungsprozesse mit einbezogen
- Methodische Erweiterungen – Arbeit mit Modellen und Aufstellungen

Fallstudien aus unserer Praxis (Kontext Steuer- und Unternehmensberatung)

Methodische Weiterentwicklung der Aufstellungsarbeit

Die Arbeit mit Modellen und Aufstellungen – am Beispiel des Lebensrads des Marktes

Das Modell des Lebensrads des Marktes wird im Steuer- und Unternehmensberaterkontext z. B. für die Gebiete Strategie, Marketing und Forschung verwendet. Implizites (Markt-)Wissen wird durch systemische Aufstellungen sichtbar.

Persönliches Fazit von Eva Kroc und Peter Klein

Die Integration der systemischen Aufstellungsarbeit in Verbindung mit klassischer betriebswirtschaftlicher Unternehmens- und Steuerberatung ist ein Schritt zu einer integralen (ganzheitlichen) Sicht, welches Unternehmen zu wirksamen, nachhaltig erfolgreichen Entscheidungen in der heutigen VUCA-Welt führen kann. Die Voraussetzung dafür ist Pioniergeist und die Erweiterung des eigenen Mindsets aufgrund der Bereitschaft, auch andere Sichtweisen miteinfließen zu lassen. Die Arbeit in einem interdisziplinären Berater-Team erfordert zusätzlichen Zeitaufwand, der vom Kunden oft nicht bezahlt wird, u. a. für das Entwickeln von Konzepten, den Dialog, persönliche Prozesse und Supervision.

Die Bereitschaft zum »lebenslangen Lernen« ist wichtig. Immer mehr Unternehmen sind bereit, ihr Bewusstsein zu erweitern und in größeren Komplexitäten zu denken. Dieser Weg erfordert Mut zu Neuem und kann viel Freude bereiten.



Peter Klein

- Geschäftsführer „Integral Systemics“
- MUT-Entwickler: Menschen, Unternehmen, Teams
- Ausbildungsleiter für das Lehrsystem Innere Form®
- Vorstand ILA – Integrale Lebensarchitekten
- Führungskräftecoach
- Psychosozialer Berater (Österreich)
- Systemische Arbeitsgruppen, infosyon & DVNL
- Aufstellungen & Supervision Expertenliste LSB
- Buchautor



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

www.integral-systemics-consulting.com

www.integral-systemics.com

www.integrale-lebensarchitekten.de