

Systemaufstellungen

Chancen ausloten!

Worauf verlassen Sie sich in kritischen Situationen? Auf Ihren Verstand? Oder auf Ihre Intuition? Was leitet Sie ganz generell in Ihrem alltäglichen Handeln: Planungsvorgaben, Theorien oder Ihre Erfahrung? Haben Sie gelegentlich das (Bauch-)Gefühl, dass etwas nicht in die gewünschte Richtung läuft, aber es fehlt Ihnen an Argumenten, um Dritte davon zu überzeugen? Claude Rosselet, Buchautor und Experte für systemische Unternehmensberatung, hat auf diese und andere Fragen interessante Antworten für Sie parat.



Claude Rosselet ist Unternehmensberater und Facilitator, Inhaber der Firma Inscena Systemische Beratung GmbH in Männedorf (Zürich), Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft der FH Nordwestschweiz. Spezialgebiet: Innovations- und Veränderungsmanagement. c.rosselet@inscena.ch
www.inscena.ch

Es gibt Situationen, die EntscheiderInnen akkurat nach Chancen und Gefahren ausloten wollen. Dabei ist nicht nur Genauigkeit, sondern auch Stimmigkeit gefragt. Zusätzlich zu den konventionellen Managementsystemen sind Instrumente von Nutzen, die unauffällige und schwache Signale aufgreifen und aufschlüsseln. Doch welche Tools sind sensibel genug, um auch verborgenes – so genanntes implizites – Wissen aufzuspüren? Und welche davon sind gleichzeitig intelligent genug, die gewonnenen Daten so zu interpretieren, dass daraus Gewissheit und in der Folge ein Orientierungsrahmen für erfolgreiches Handeln entsteht? Mit dem Instrument der Systemaufstellungen wird dem Management eine Methode an die Hand gegeben, mit der es in unübersichtlichen (Entscheidungs-)Situations Handlungsoptionen in Erfahrung bringen kann, die von vornherein nicht auf der Hand liegen und die vielleicht gerade deshalb sehr erfolgversprechend sind.

Doch was ist mit implizitem Wissen überhaupt gemeint? Wir verstehen darunter ein Wissen, das uns zwar in der praktischen Tätigkeit zur Verfügung steht, aber für die bewusste Reflexion nicht ohne weiteres zugänglich ist. Deshalb ist es auch kein leichtes, darüber etwas auszusagen: Offensichtlich wissen wir mehr, als wir zu sagen wissen. Ein großer Teil von Expertise und von Exzellenz fällt allerdings in diese Wissensdimension: Die Genialität des Forschungsteams, die Intuition des Managers, die Präzision des Feinmechanikers, die Inspiration der Tennisspielerin, das Gespür des Therapeuten oder die Innovationskraft des Unternehmens.

NEUE ENTSCHEIDUNGSOPTIONEN

Bildlich gesprochen ist das implizite Wissen mit jenem Teil des Eisbergs zu vergleichen, der sich unterhalb des Wasserspiegels dem Auge eines Betrachters entzieht. Man kann nur ahnen, wie gewaltig der ganze Berg sein mag und welche Spannungen in ihm herrschen könnten. Gerade die klassischen betriebswirtschaftlichen Planungs- und Informationssysteme greifen beim impliziten Wissen zu kurz. Sie fokussieren fast ausschließlich auf das explizite Wissen, also auf den sichtbaren Teil des Eisbergs. Damit bilden sie nur einen kleinen Teil von dem ab, was eine Situ-

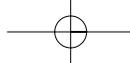
ation in all ihren Aspekten ausmacht. Aber in Fällen mit hohem Risiko ist es nützlich, sich ein Bild vom Ganzen zu verschaffen. Genau hier bietet sich nun die Systemaufstellung an: Effektiv, schnell und unkonventionell kann man Informationen über Sachverhalte gewinnen, die sonst nicht ohne weiteres zugänglich sind. Damit stellen sich zusätzliche – oftmals auch grundlegend neue – Entscheidungsoptionen ein. Mit diesem Verfahren wird es also möglich, sämtliche Anteile des Wissens ins Kalkül mit einzubeziehen und die Chancen einer sich bietenden Situation im vollen Umfange wahrzunehmen.

Die Systemaufstellung gehört zu den szenischen Verfahren: Konkrete Ereignisse werden mit Hilfe von so genannten Repräsentanten beziehungsweise Stellvertretern, eine Art Rollenspielern, in Raum und Zeit abgebildet. Dadurch entsteht ein laufendes Bild, und eben damit kann man Rückschlüsse auf die Dynamiken ziehen, die einem bestimmten Ereignis innewohnen.

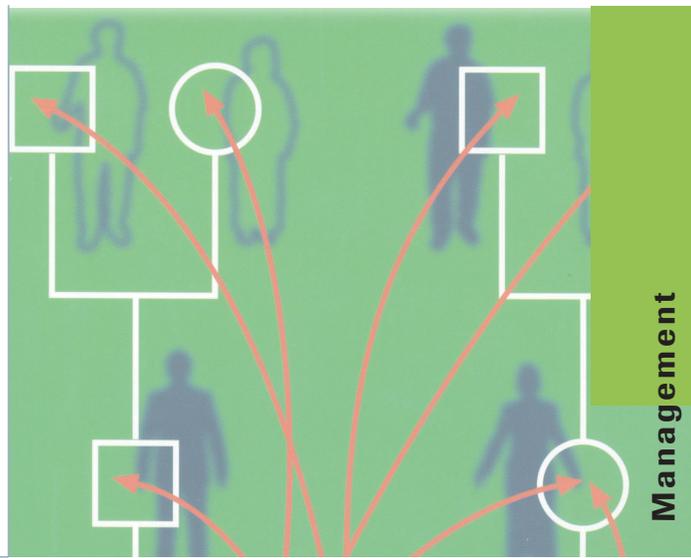
LÖSUNGSORIENTIERTER ANSATZ

Durch die ressourcen- und lösungsorientierte sowie die kollektive Intelligenz mit einbeziehende Art der Systemaufstellung wird sozusagen nebenher auch der Zusammenhalt im Team gefördert. Auch dies wiederum ist ja ganz besonders wichtig vor schwierigen Entscheidungen. Gerade in solchen Situationen kann eine konstruktive und auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Auseinandersetzung zielführend sein. Beschlüsse werden in der Folge dann auch mitgetragen, selbst wenn der Weg der Umsetzung steinig ist.

Ein Beispiel: Eine „Business Unit“ einer Produktionsfirma hatte infolge mangelnder Güte der Produkte einen wichtigen Kunden verloren. In der Folge konnte mit erheblichem Entwicklungsaufwand die Qualität gesteigert werden. Diese übertraf sogar jene des Konkurrenten, der in die Bresche gesprungen war. Allein, der verlorene Kunde liess sich nicht wieder zurückgewinnen. Das etwas verzweifelte Managementteam, welches nach eigenen Aussagen „bereits alles versucht hatte“, wollte mit Hilfe einer Systemaufstellung herausfinden, was es denn bei all seinen Aktivitäten unterlassen hatte. Der Bereichsleiter wurde aufgefor-



SYSTEMAUFSTELLUNGEN LIEFERN DEM MANAGEMENT HANDLUNGSOPTIONEN, DIE VON VORNHEREIN NICHT AUF DER HAND LIEGEN



dert, aus dem vollzählig anwesenden Geschäftsleitungsteam Kollegen als Repräsentanten für die spezifische Konstellation dieser Frage zu bestimmen und im Raum zu positionieren, darunter je ein Stellvertreter für die Elemente des Marketing Mix, einer für den Kunden und einer für die Bereichsleitung. Allein die Art, wie die Repräsentanten im Raum aufgestellt waren, machte die zu Grunde liegende Problematik deutlich: Von den Elementen des Marketing-Mix stand der Repräsentant für die Kommunikation völlig abseits und in keinerlei Bezug zum Repräsentanten für den verlorenen Kunden. Letzterer hatte zwar den Stellvertreter des Produktes im Blick, nahm aber keinen Kontakt zu jenem der Bereichsleitung auf. Dies änderte sich schlagartig, als der Stellvertreter für die Kommunikation in die Repräsentantenreihe des Marketing Mix gestellt wurde. Dem Managementteam ging sofort ein Licht auf: In seiner Fixierung auf die Qualität des Produktes hatte es völlig unterlassen, die Verbesserungen dem verlorenen Kunden adäquat zu kommunizieren!

In der Folge bestellte die Produktionsfirma eigens einen kommunikationsstarken Entwickler ab, der mit seinen Berufskollegen und Fachleuten des Kunden, eines Unternehmens der Lebensmittelindustrie, die Qualität der Produkte auf deren konkrete Bedürfnisse abstimmte. Das Ergebnis: Das Unternehmen holte „seinen“ Kunden zurück und verstärkte die Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Entwicklung von Produkten. Heute ist die Firma zum Schlüssellieferanten dieses Kunden geworden. Das Element „Kommunikation“ des Marketing-Mixes hat sich zu einer Exzellenz der „Business Unit“ herausgebildet: Entwickler fokussieren nicht mehr nur auf die eigenen Produkte, sie reden direkt mit den Entwicklern ihres Kunden über deren Wünsche.

VIELE DATEN, WENIG WISSEN

Wir haben zu viele Daten und zu wenig Wissen. Ein Manager formulierte diesen Sachverhalt einmal wie folgt: „Die Managementinformationssysteme sind so ausgelegt, dass sie in der Regel zu viel Informationen bieten – und dies meistens zu spät“. Effektives Wissensmanagement würde demnach kontextspezifisch jenes Wissen bereitstellen, das im Hinblick auf kon-

sequentes Entscheiden und Handeln „just in time“ relevant ist. Die Systemaufstellung leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

Gerade die Erfahrungshorizonte haben es aber in sich; denn ein grosser Teil unserer Erfahrungswelt liegt im Nicht-Bewussten. Exzellenz, Expertise oder wahre Meisterschaft – sei es auf der Ebene von Individuen, Teams oder ganzen Organisationen – sind oftmals nur schwer in Sprache, Zahlen oder Bilder zu fassen. Und das heisst nichts anderes, als dass unsere einschlägigen Codes nicht ausreichen, um das adäquat abzubilden, worauf es in einem erfolgreichen professionellen Verhalten effektiv ankommt. Es scheint, als würde sich das echte Talent jeglicher Inanspruchnahme durch irgendeine Form von Wissensmanagement entziehen.

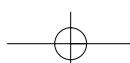
REALISTISCHES BILD IM RAUM

Mit der Systemaufstellung wird uns ein innovatives Verfahren gegeben, das hinter den „Facts & Figures“ jene Strukturen beziehungsweise Momente dingfest macht, die eine konkrete Situation ausprägen. Sie ist eine Art Code, der das aufgreift, was wir als Exzellenz bezeichnen könnten. Das geschieht dadurch, dass über Stellvertreter ein realistisches Bild einer bestimmten Konstellation im Raum aufgestellt und damit die je ganz spezifische Eigenschaft dieser Konstellation in Erfahrung gebracht wird. Dass so etwas gelingt, liegt an der dem Menschen eigenen Sensibilität zur Wahrnehmung von situativen Qualitäten, die sich einer rein vernunftgeleiteten Analyse entziehen. Für diese Sensibilität verwenden wir auch den Begriff Intuition. Die Systemaufstellung verleiht der Intuition eine Sprache. Und das hat nun besondere Implikationen. Die schwachen Signale aus unserem Kontext, die sich unserer Intuition vermitteln, können wir über einen Schlüssel, die Systemaufstellung, in Daten transformieren, die wiederum zu allen zugänglicher Information führen. In dieser Form gab es so etwas noch nie.

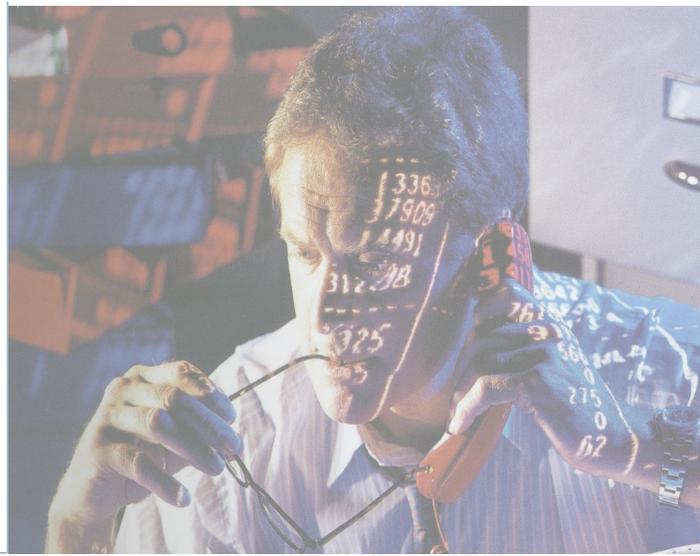
Dass Erfahrung in Zeiten konstanter Veränderung zu einem Erfolgsfaktor wird, klingt irgendwie paradox. Doch in der Tat lässt uns in schwierigen und unbekannteren Situationen vorab die Erfahrung einen ersten



Claude Rosselet,
Georg Senoner,
Henriette K. Lingg:
Management Constellations – Mit Systemaufstellungen Komplexität managen, Klett-Cotta/Blaue Management-Reihe



WIR HABEN ZU VIELE DATEN, ABER ZU WENIG WISSEN



Schritt in Richtung Lösung vollziehen. Erfahrung vermittelt Gewissheit. Theoretisches Wissen hingegen führt zu Diskussionen, zu Zweifel und zu aufwendigen Analysen. Oder zu grossen Würfeln, denen niemand so recht traut.

Systemaufstellungen liefern handlungsnahe Beschreibungen von Wirkungszusammenhängen in lebenden Systemen, also beispielsweise in Organisationen. Als Navigations- beziehungsweise Simulationsmethode zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme nutzen sie die Sprache des Körpers und des Raumes: Die Aspekte einer problematischen Situation werden mit Hilfe von Repräsentanten im Raum dargestellt - oder eben aufgestellt.

Dabei wird in der Regel wie folgt vorgegangen: Eine Person (oder ein Team) mit einem konkreten Anliegen - einem ungelösten Problem oder einer schwierigen Frage - wählt aus einem Kreis von Seminar- oder workshopeteilnehmenden Repräsentanten für die relevanten Aspekte ihrer Fragestellung aus. Diese Aspekte können je nach Thema einzelne Personen oder Gruppierungen sein, zum Beispiel in einer Konfliktsituation. Es können aber auch abstrakte Elemente sein, wie die sich gegenseitig ausschliessenden Optionen eines Dilemmas oder das Ziel und die Hindernisse in einer blockierten Situation.

Ebenfalls ausgewählt wird ein Repräsentant für die Perspektive, aus der die Person (oder das Team) die zu lösende Problemsituation wahrnimmt. Anschliessend stellt diese Person die Repräsentanten im Raum auf. Dabei folgt sie ihrer Intuition oder ihrem "inneren Bild". In der nun folgenden Phase der Aufstellung fragt die Aufstellungsleiterin bzw. der Aufstellungsleiter reihum die Körperwahrnehmungen der Repräsentanten ab. Über diese Wahrnehmungen lassen sich jene Dimensionen erschliessen, die einer problematischen Situation zu Grunde liegen: In der Regel sind es die Entwicklung hemmende Muster oder Blockaden.

LÖSUNGSOPTIONEN ERÖFFNEN SICH

Durch das sukzessive Umstellen der Repräsentanten und das Abfragen von deren Wahrnehmungen eröff-

nen sich Lösungsoptionen gleichsam von selber. Die Körperresonanzen der Repräsentanten geben den Anstoss für eine Umstellung. Dabei kann selbst die kleinste Umstellung eines Repräsentanten jeweils Unterschiede bei den Körperwahrnehmungen der anderen Repräsentanten hervorrufen. Dies gibt den Hinweis für die weitere Umstellung eines oder auch mehreren Repräsentanten. Auch für die Arbeit mit einer einzelnen Person im Rahmen eines Coachings gibt es ein Format. Hier werden Plätze für die einzelnen Aspekte im Raum markiert und sukzessive abgeschritten. Eine Aufstellung ist dann abgeschlossen, wenn die Repräsentanten in einer für sie stimmigen Konstellation zueinander stehen. Diese wird von ihnen körperlich registriert als "Entlastung", "Entspannung" oder "Befreiung". Ein solcher Prozess dauert üblicherweise 15 bis 30 Minuten. In dessen Verlauf zeigen sich der aufstellenden Person überraschende Zugangsweisen zur Bearbeitung ihres Anliegens: Gerade weil das Verfahren auch die nicht-verbale und emotiven Seiten eines Themas mitberücksichtigt.

SPEZIFISCHER RAHMEN FÜR LÖSUNGSFINDUNG

Eine solche Art von Problemklärung und Lösungsfindung erfordert allerdings einen ganz spezifischen Rahmen. Zum einen bedarf es Personen, die bereit sind, auf ihre ungeklärten Fragen in einer ungewöhnlichen Weise Antworten zu "erfahren". Zum andern verlangt es eine "Leitungs"-Person, die als Facilitator den Gesamtrahmen hält, bei der Klärung der Fragestellung beziehungsweise des Anliegens behilflich ist und den Prozess der Lösungsfindung mit ihren Fragen und Umstellungen begleitet.

Im Jahre 1993 machte der systemische Familientherapeut Gunthard Weber mit seinem Buch "Zweierlei Glück" auf das von Bert Hellinger unter dem Titel "Familienaufstellungen" praktizierte Verfahren aufmerksam. Seither hat sich die Aufstellungsarbeit weiterentwickelt und wird in den unterschiedlichsten Kontexten angewandt. Unter anderem gibt es Formen, die auch in Organisationen eingesetzt werden können. Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer haben im Verlaufe der Zeit eine Grammatik entwickelt, die für die Theoriebildung und die Lehre von grossem Nutzen ist.