

Oliver Martin

Einsatz von Systemischen Strukturaufstellungen im Beratungsprozess eines Führungskreises

Der Einsatz von Systemischen Strukturaufstellungen in Verbindung mit kognitiven Methoden nutzt unbewusstes, inneres Wissen und macht dieses dem Bewusstsein zugänglich. Das fördert nachhaltig das Systemverständnis und macht Beratungsprozesse tiefer, effektiver und in der Umsetzung nachhaltiger.

Am Beispiel eines Führungskreises einer Bank zeigt dieser Artikel exemplarisch mögliche Vorgehensweisen auf.

Wie kommen wir zu mehr Energie in der gemeinsamen Führung?

Ein siebenköpfiger Führungskreis einer Bank, verantwortlich für ein umsatzstarkes Marktgebiet, funktioniert seit Jahren gut und erreicht seine Ziele. Jedoch haben die Führungskräfte den Eindruck, einerseits ihr Potential als Team nicht auszuschöpfen. Sie wünschen sich mehr Offenheit, gegenseitige Herausforderung, Vertrauen und Innovationsbereitschaft. Andererseits wollen sie auch mit ihren Mitarbeitenden intensiver und energiegeladener zusammenarbeiten.

Für ihre jährliche Führungsklausur beschließen sie, neue Wege zu gehen und wenden sich an mich, da sie vernommen haben, dass ich nebst kognitiven Methoden auch intensiv mit intuitiven Zugängen arbeite. Insbesondere interessieren sie sich für Aufstellungsarbeit, weil sie über Bekannte oder Familienmitglieder von dieser Methode gehört haben.

Die Aufstellungsarbeit, die wir bei Trigon anwenden, nennt sich „Systemische Strukturaufstellungen SySt“ nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (Sparrer 2010). Eine Beschreibung dazu finden Sie auf dieser Website [>>hier](#).

Lösungsfokussiert vom „Warum“ zum „Wofür“

In der Vorbereitung auf die Klausur werden konkrete Ziele und viele Fragen gesammelt:

Ziele:

- Das Team ist in der Lage, blockierte Zusammenarbeitsenergie freizusetzen
- Unsere Vision und unser Wertesystem prägen die Interaktionen in unserem Team

- best practise beats bench marking

Fragen:

- Wie funktionieren wir als Team?
- Wie werden wir als Führungsteam wahrgenommen? Was fehlt uns ggf.?
- Weshalb kommen gemeinsame Entscheide nicht gleich bei unseren Mitarbeitenden an?
- Weshalb folgen mir/uns die Leute?
- Wie verbindlich sind wir?
- Weshalb leben wir den best practice-Austausch nur beschränkt?
- Weshalb fordern wir uns gegenseitig nur beschränkt heraus?

Mit diesen Zielen und Fragen steigen wir in die Klausur ein. Als erstes führe ich mit allen sieben ein lösungsfokussiertes Gespräch:

Woran würde das Team denn erkennen, dass ihre Ziele erreicht wären? Woran, dass gegenseitige Herausforderung, Austausch und Energiefluss vorhanden wären? Woran, dass ihre Kommunikation und Wirkung gegenüber den Mitarbeitenden direkter und wirkungsvoller wäre?

Und was würde das Führungsteam dann anders machen als heute?

Im rund 40minütigen Gespräch wird deutlich, dass alle Führungskräfte klare Vorstellungen über das Erwünschte haben. Es wird sehr lebendig beschrieben, wie dann die gemeinsamen Sitzungen verlaufen würden, wie die Qualität der Interaktion wäre, was bei den Mitarbeitenden ankäme, wie sich das auch auf die Ergebnisse auswirken würde. Ein Mitglied des Führungskreises bringt es dann auf den Punkt: Es geht um gemeinsame Energie und Kraft – im Führungskreis aber auch zwischen Führung und Mitarbeitenden.

Durch dieses Gespräch wird deutlich, dass es nicht primär darum geht, nach dem „Warum“ zu fragen, sondern sich darüber zu einigen, „Wofür“ man hier zusammen Schritte machen will.

Erste Aufstellung macht blinde Flecken deutlich

Wir steigen in die erste Aufstellung ein. Ein Teilnehmer wird von der Gruppe als Stellvertreter für das Anliegen des gesamten Kreises bestimmt. Das heißt, er wird die einzelnen Personen als RepräsentantInnen in den Raum stellen und dann von außen der Aufstellung folgen, bevor er dann am Schluss ins Lösungsbild hinein gestellt wird. Gemeinsam beschließen wir, folgende Elemente aufzustellen:

- Fokus (der Führungskreis mit seiner Fragestellung)
- Gemeinsame Energie (das Ziel)

- Die Mitarbeitenden
- Das Ergebnis (finanzielle Ergebnisse im Marktgebiet)
- Das System (die Rahmenbedingungen der Bank: Strategie, Strukturen, Funktionen, Prozesse, etc.)

Die Person, die das Gesamtteam vertritt, bittet die einzelnen Führungskräfte, für oben genannte Elemente die sogenannte Repräsentation zu übernehmen und führt sie anschließend in den Raum, so wie es seiner Intuition nach für die Ausgangslage stimmig ist. Die RepräsentantInnen werden anschließend nach Unterschieden in ihrer Körperwahrnehmung befragt, es wird darauf geachtet, wer zu wem wie nahe steht, wer wen sehen oder nicht sehen kann und welche Impulse vorhanden sind.

Im Ausgangsbild zeigt sich, dass die Führungskräfte in großer Entfernung von den Mitarbeitenden stehen und diese nicht sehen können, weil sie gänzlich auf das Ergebnis fixiert sind. Die Energie fühlt sich außen vor gelassen und das System wird entweder nicht wahrgenommen oder als eher unangenehm erlebt.

Durch verschiedene Umstellungen und andere Interventionen wird schon bald deutlich, dass ein wichtiges Element fehlt. Dieses wird hinein geführt und aufgrund seiner Aussagen und des Kontextes als „die Klarheit“ bezeichnet.

Schließlich ergibt sich ein Lösungsbild (= klarer Ressourcenzuwachs bei allen RepräsentantInnen), in dem die Führungskräfte (Fokus) rechts von den Mitarbeitenden stehen, zwischen ihnen die nun kraftvolle Energie, das Ergebnis und das System im Blick habend, dazu zwischen diesen beiden Grüppchen für alle gut sichtbar die Klarheit.

Gemeinsam findet eine intensive Nachbesprechung und Interpretation der Aufstellung statt. Dabei wird den Führungskräften deutlich, dass sie tatsächlich bezüglich bestimmter Grundannahmen Unklarheiten haben und durch die ständigen Auseinandersetzungen mit dem Tagesgeschäft und den Zielen manchmal zu weit von den Mitarbeitenden weg und zu einseitig auf die Ergebnisse fixiert sind.

Die Nachbesprechung macht den Führungskreis einerseits nachdenklich, andererseits sind alle sehr mit dem Erkenntniszuwachs zufrieden und empfinden den Aufstellungsprozess und das Lösungsbild als sehr stimmig.

Zweite Aufstellung: Kleine, geh bare Schritte sind nachhaltiger als große Sprünge

Am zweiten Tag stelle ich zu Beginn das Trigon-Systemkonzept (s. Glasl, Kalcher, Piber, 2008) vor, weil ich aufgrund der ersten Aufstellung den Eindruck bekommen habe, dass eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Subsysteme (kulturell, sozial, technisch-instrumentell) bzw. der Wesenselemente (Identität, Strategie, Struktur, Menschen/Klima,

Funktionen, Prozesse, Mittel) des Systems Verkaufsgebiet in der Folge beim Konkretisieren sehr hilfreich sein wird. Darüber hinaus schlage ich dem Team vor, bei der zweiten Aufstellung folgendermaßen vorzugehen:

- Fokus (der Führungskreis)
- Energie (das Ziel)
- Mitarbeitende
- B
- C

B und C waren sogenannte verdeckte Elemente, deren Bedeutung nur ich wusste. Ich hatte nämlich die Idee, dass bei der Fragestellung des Teams die Entwicklungsphasen von Organisationen (siehe Lievegoed/Glasl 2011) eine unterstützende Orientierung bieten könnte. Meine These war es, dass das Marktgebiet sich nach dem Willen der Führung stark in die sogenannte Integrationsphase entwickeln sollte, während ich den Eindruck hatte, dass die Mitarbeitenden und auch Teile der Führung noch stärker in der Differenzierungsphase verankert sind. Deshalb schlug ich vor, die Differenzierungsphase als B und die Integrationsphase als C als sogenannte Orte (mit fest vorgegebenem Platz, hier auf einer Linie an entgegengesetzten Polen) aufzustellen. Dies jedoch ohne den RepräsentantInnen offen zu legen, worum es dabei ging, um diese nicht zu beeinflussen.

Das Ausgangsbild sah dann so aus: Die Führungskräfte standen relativ nahe links vor C mit Blick auf C, in ihrem Rücken standen die Mitarbeitenden rechts von B, die Energie stand irgendwo dazwischen. Niemand fühlte sich richtig wohl, die Führungskräfte konnten die Mitarbeitenden nicht sehen, diese wiederum hatten den Eindruck, die Führung hätte sich von ihnen abgekoppelt.

Durch wiederum mehrere Umstellungen und andere Interventionen ergab sich folgendes Lösungsbild: Führungskräfte und Mitarbeitende wiederum mit der Energie zwischen sich stehen rechts von B, diesem jedoch noch zugewandt aber mit Blickkontakt zu C, das aber noch in weiterer Ferne liegt. So konnte B nochmals gewürdigt werden als Ressource, auf der aufgebaut werden kann, während C langsam interessanter wurde und sich dabei alle wohl fühlten. Dazu wurde während der Aufstellung als zusätzliches Element „die KundInnen“ noch ins Bild gestellt, was für Mitarbeitende und Führungskräfte, vor allem aber auch für die Energie ein wichtiges, Ressourcen anreicherndes Element war.

In der Folge stellte ich zuerst die Entwicklungsphasen von Organisationen als Konzept vor. In der Nachbesprechung wurde dem Führungskreis schnell deutlich, dass die angestrebten Visionen und Werte der Zusammenarbeit zwar richtig und wichtig sind (und ganz der Integrationsphase entsprechen), dass es aber für alle – auch für den Großteil der Führung – eine Überforderung wäre, in zu großen Schritten dieses Ziel zu verfolgen. Vielmehr ginge es darum, zuerst in der Führung einige Klärungen dazu vorzunehmen und dann Schritt um Schritt die Mitarbeitenden in Richtung der Vision und Werte mitzunehmen. Dies aufbauend auf den

guten Ressourcen des bereits Vorhandenen. Wiederum empfand es der Führungskreis als sehr stimmig und erkenntnisreich, was aus der Aufstellung resultierte.

Metaphern helfen Rollen im Team besprech- und veränderbar zu machen

Um den Klärungsprozess innerhalb des Führungskreises zu vertiefen, schlug ich vor, mit einer weiteren eher intuitiven Methode zu arbeiten. Dabei sollten sich die Führungskräfte zunächst auf eine Metapher (z.B. Theater, Orchester, Fußballmannschaft, Schiffscrew, etc.) von Kooperation bzw. sozialer Interaktion einigen. Anschließend sollten sie die in der Metapher vorkommenden Rollen auf die Mitglieder des Führungskreises anwenden. Diese Methode ist ein Teilschritt aus der U-Prozedur nach Glasl (Glasl 2010), die es erlaubt, soziale Interaktionen, Muster und Wechselwirkungen bildhaft und dadurch wesentlich tiefergehend zu beschreiben, als durch einen rein kognitiven Ansatz. Das Team einigte sich auf die Theater-Metapher, und so nahmen alle Team-Mitglieder Einschätzungen von sich selbst und allen anderen vor, - wer welche Rolle spielt und wie interpretiert (z.B. Regisseur und Hauptdarsteller, Souffleuse, Statist, Ticketverkäufer und Bühnenbildner, Gast-Star, Maskenbildnerin, etc.).

Diese gegenseitigen Einschätzungen waren für die Team-Mitglieder sehr erkenntnisreich und zeigten auf, dass zwar die wichtigsten Rollen besetzt sind, so dass das Führungsteam seine Ziele erreichen kann, dass aber an der Interpretation der Rollen noch gearbeitet werden muss und einzelne Rollenergänzungen bzw. -klärungen hilfreich wären, um die gewünschte Energie zu entfalten. Dieser durchaus auch humorvolle Prozess berührte die Führungskräfte und weckte in ihnen den Willen, in der konkreten Zusammenarbeit Veränderungen vorzunehmen.

Konkrete Verhaltensvereinbarungen durch Rollen verhandeln

So wurde im nächsten Schritt mit der Methode „Rollen verhandeln“ von Roger Harrison angestrebt, sich bezüglich konkreter Verhaltensweisen Feedback zu geben und sich gegenseitig Wünsche zu formulieren.

Die Methode funktioniert so, dass jedes Mitglied ein Plakat schreibt, auf welchem es von den anderen Verhaltenswünsche bekommt:

„Damit wir miteinander energievoll, klar, offen und gegenseitig herausfordernd zusammen arbeiten können, wünsche ich mir von Dir – zeige folgendes Verhalten

- mehr, öfter, deutlicher
- weniger, weniger oft, weniger deutlich
- behalte unbedingt bei“

Nun schreiben sich während 20 Minuten alle Mitglieder gegenseitig Verhaltenswünsche auf die Plakate und setzen in Klammer ihr Kürzel, damit der Adressat erkennt, von wem der Wunsch stammt. Anschließend geht jede und jeder zum eigenen Plakat zurück, liest die Verhaltenswünsche der anderen und beginnt dann mit jeder bzw. jedem einzeln darüber zu sprechen. Wenn jemand einen Wunsch erfüllen will, signiert er diesen mit seinem Namen. Niemand wird gezwungen, Wünsche zu erfüllen, und die Wünsche können im Gespräch auch noch umformuliert oder präzisiert werden. Dieser Prozess dauert bei sieben Personen ca. 50 Minuten.

Das „Rollen verhandeln“ wurde vom Führungsteam als sehr klärend und energievoll erlebt. Die einzelnen Führungskräfte waren dankbar für die offenen Rückmeldungen und oft positiv überrascht über Wünsche oder Beizubehaltendes. Alle waren der Meinung, dass durch die intensive Arbeit über die Aufstellungen und die Metaphern diese ehrliche und direkte Auseinandersetzung ermöglicht wurde. Sie beschlossen, die gegenseitigen Vereinbarungen regelmäßig zu thematisieren, damit diese im Alltag auch tatsächlich eingehalten würden, und sich dazu Feedback zu geben.

Richtungsaussagen und Umsetzungsmaßnahmen als erster Schritt im Alltag

Die bisherigen Erkenntnisse wurden nun so zusammen getragen, dass in drei Kleingruppen Aussagen formuliert wurden:

„Um mit mehr Energie und größerer Nähe zu den Mitarbeitenden tätig zu sein und uns gemeinsam Schritt um Schritt Richtung der angestrebten Vision zu entwickeln, wollen wir weg von – und hin zu“

Damit das gesamte System Verkaufsgebiet berücksichtigt wurde, bildete sich je eine Kleingruppe zum kulturellen, sozialen und technisch-instrumentellen Subsystem (siehe Seite 3 dieses Artikels).

Die erarbeiteten Aussagen wurden dann präsentiert und intensiv gerüttelt und diskutiert. So sollte sichergestellt werden, dass dies keine Allgemeinplätze sind, sondern ernst gemeinte und selbsttätig umsetzbare Leitplanken für die gewünschte Veränderungsrichtung.

Nach lebhafter Diskussion mit vielen Widersprüchen und gegenseitigem Ringen wurden zu jedem Wesenselement Richtungsaussagen verabschiedet. Es wurde vereinbart, diese bei allen Meetings zu thematisieren, um im Auge zu behalten, ob das Neue auch wirklich stattfindet.

Als letzter Schritt der Klausur wurden fünf sofort umsetzbare und ganz konkrete Maßnahmen beschlossen, um die Energie, die sich mittlerweile eingestellt hatte, in den Führungsalltag mitzunehmen und weiterzutragen.

Fazit: Aufstellungsarbeit und andere intuitive Zugänge als Geburtshelfer von Erkenntnis und nachhaltigen Lösungen

Durch die Verbindung der Systemischen Strukturaufstellungen und der metaphorischen Arbeit mit kognitiven Modellen und Methoden ist es in 1,5 Tagen gelungen, die gewünschten Ziele zu erreichen. Genau diese Verbindung von Kognition und Intuition bzw. Ratio und Unbewusstem ist Trigon ein Anliegen. Wir sind davon überzeugt, durch intuitive Zugänge Menschen und Organisationen ganzheitlicher abzuholen und deren inneres Wissen, deren verborgene Ressourcen und Potentiale einzubeziehen und nutzbar zu machen. Und durch hilfreiche kognitive Modelle und Instrumente dieses innere Wissen in konkreten Umsetzungsprozessen im Alltag zu verankern.

Empfohlene Literatur zur Vertiefung

Daimler, Renate/Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias (2003): Das unsichtbare Netz, Kösel, München

Glasl, Friedrich (2010): Konfliktmanagement, Haupt, Bern/Stuttgart

Glasl, Friedrich (2004): Selbsthilfe in Konflikten, Haupt, Bern/Stuttgart

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2008): Professionelle Prozessberatung, Haupt, Bern/Stuttgart

Lievegoed, Bernard, Glasl Friedrich (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt

Schmidt, Gunther (2012): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl Auer, Heidelberg

Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias (2005): Ganz im Gegenteil, Carl-Auer, Heidelberg

Sparrer, Insa (2006): Systemische Strukturaufstellungen, Carl-Auer, Heidelberg