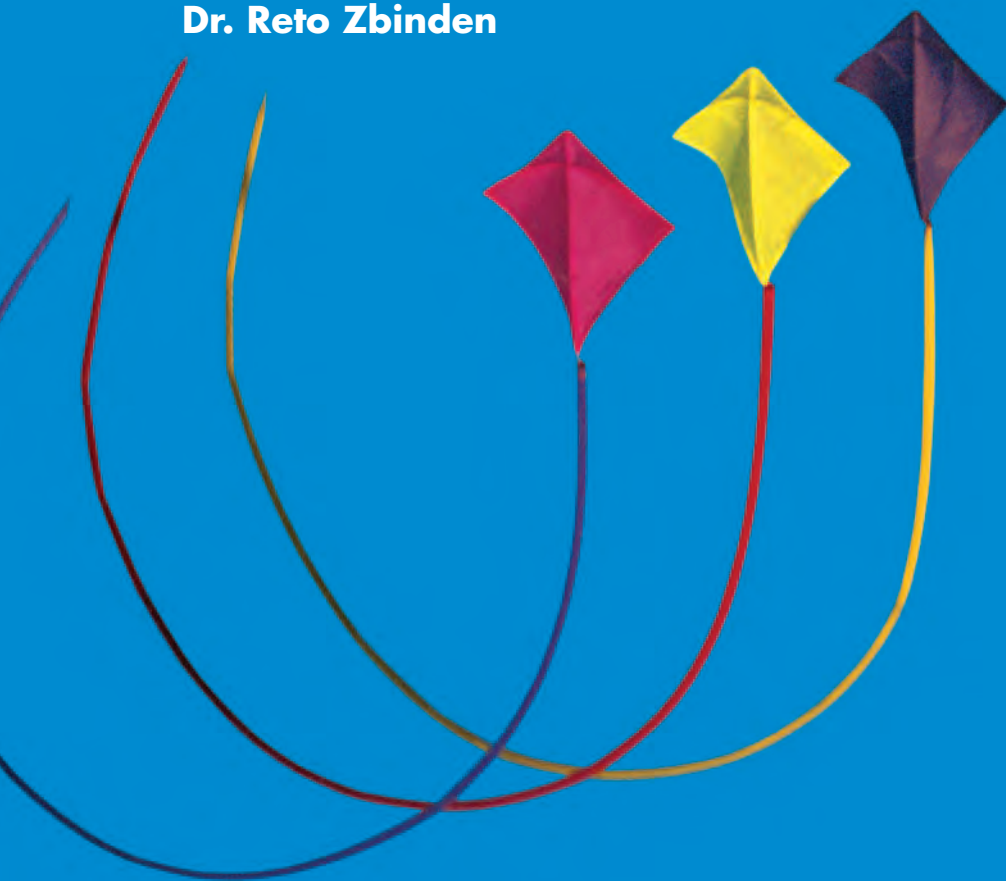


LÖSUNGSORIENTIERT FÜHREN UND BERATEN

Dr. Carin Mussmann
Dr. Reto Zbinden



kvzürich
Ihr Verband für Bildung und Beruf



IMPRESSUM:

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Herausgebers ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

© 2. Auflage 2005 Kaufmännischer Verband Zürich

Herausgeber: Kaufmännischer Verband Zürich
Projektleitung: Vera Bachmann, Kaufmännischer Verband Zürich
Layout: Priska Neuenschwander, Fällanden ZH
Lektorat: Christian Heusser, Kaufmännischer Verband Zürich
Druck: Cavelti AG, Gossau SG
ISBN: 3-906607-31-3
Autoren: Dr. Carin Mussmann,
Dr. Reto Zbinden

LÖSUNGSORIENTIERT FÜHREN UND BERATEN

Auskunft: Kaufmännischer Verband Zürich
Pelikanstrasse 18
8023 Zürich
Tel: 044 211 33 22
Fax: 044 221 09 13
E-Mail: info@kvz.ch, www.kvz.ch

Lösungsorientiert Führen und Beraten ist beim Kaufmännischen Verband Zürich für Fr. 35.– (KV-Mitglieder bezahlen Fr. 25.–) inkl. MwSt., exkl. Versandkosten zu beziehen.



VORWORT

Klare Kommunikation ist das A und O unserer modernen Gesellschaft. Diese Erkenntnis ist schon beinahe Gemeingut und doch sind wir von der Umsetzung noch weit entfernt. Die globalisierte Wirtschaft verlangt nach geschickter Führung und einem flexiblen Umgang mit immer wieder neuen, komplexen Herausforderungen.

Auf drastische Art und Weise ist dies den meisten von uns in den letzten Jahren neu bewusst geworden. Gerade die Flops und Zusammenbrüche internationaler Grossfirmen von Weltformat haben klar ans Tageslicht gebracht, dass ethische Grundsätze kein Luxus sind. Ein gesundes Mass an Selbstkritik sowie eine aufrichtige Auseinandersetzung mit kritischen Rückmeldungen darf bei den Verantwortungsträgern aller Ebenen vorausgesetzt werden. Und ein ernsthafter, langfristig orientierter Dialog mit den Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens ist unverzichtbar für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Das vorliegende Buch weist ganz klar in diese Richtung. Es nimmt eine durch und durch menschliche Warte ein und ist dadurch äusserst hilfreich beim Einüben neuer Kommunikations- und Managementtechniken. Indem es einen einfachen, in Teilschritten vollziehbaren Zugang zu einer ebenso kommunikativen wie kreativen Unternehmenskultur anbietet, lädt es zur Nachahmung ein. Darüber hinaus vermittelt es uns den Mut dazu, einen individuellen Anfang zu wagen, der auf ein ganz neues Selbstverständnis als Führungskraft hinführen mag.

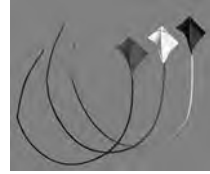
Das Buch von Carin Mussmann und Reto Zbinden hält sich fern von ellenlangen theoretischen Abhandlungen. Es orientiert sich klar und unmissverständlich an der Praxis der Unternehmensführung und am Alltag der Beratungspraxis. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Autoren zu sehr abstrahieren oder vereinfachen würden. Ganz im Gegenteil. Sie gehen vielmehr von einem positiven Menschenbild aus, das es als selbstverständlich betrachtet, dass Menschen einander akzeptieren und voneinander lernen können. Mit bestimmten Frage-techniken und Verhaltensweisen lassen sich nach ihrer Erfahrung Prozesse initiieren, welche schliesslich zu besseren Resultaten führen und nachhaltig Neues entstehen lassen. Neues, welches sowohl kulturell als auch wirtschaftlich den entscheidenden Durchbruch zum Erfolg bedeuten kann.

Ich freue mich, wenn Sie, geschätzte Leserin, geschätzter Leser, viel Freude an der Lektüre dieses Buches haben und den einen oder anderen Hinweis befolgen. Beim selber Ausprobieren werden Sie sich rasch eine eigene Beurteilung des systemisch-lösungsorientierten Denkens und Handelns erlauben können. Einen einfacheren Einstieg in dieses zielorientierte Experiment finden Sie wohl kaum. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg.

Kaufmännischer Verband Zürich
Peter Vonlanthen, Geschäftsleiter

INHALTSVERZEICHNIS

	Vorwort	1
	Einleitung	5
	1. DAS «GUTE ERGEBNIS» VORWEGNEHMEN	
	Lösungsorientierung	7
	Ein Konfliktlösungsgespräch	8
	Der kleine Unterschied	10
	Der Weg zum Ziel	12
	2. DIE DYNAMIK IN UND ZWISCHEN SYSTEMEN	
	Systemisch-konstruktivistisches Denken	15
	Soziale Systeme handeln	18
	Das Nadelöhr Kommunikation	19
	Organisationen als offene und geschlossene Systeme	21
	Wirklichkeit wird konstruiert	22
	Unsere Sicht der Dinge	24
	3. MIT RESPEKT UND OFFENHEIT	
	Die innere Haltung	27
	Respekt und Wertschätzung	28
	Offenheit und Absichtslosigkeit	30
	Akzeptanz und Einfühlungsvermögen	32
	Vertrauen in die Lösungskraft	33
	Empowerment	34
	Persönliche Grundsätze	36
	4. MIT FRAGEN LÖSUNGEN ERKUNDEN	
	Systemisch-lösungsorientierte Fragen	37
	Die Wunderfrage, der Blick in die Zukunft	39
	Fragen zur Prozessbegleitung	41
	Einen guten Kontakt herstellen	41
	Ressourcen und Ausnahmen erfassen	42
	Wahrnehmung und Denken erweitern	45
	Schritte zur Umsetzung der Lösung konkretisieren	49
	5. DEN PROZESS BEGLEITEN	
	Systemisch-lösungsorientiert Beraten	51
	Der Beratungsprozess	54
	Gemeinsam einen Weg einschlagen – der Beginn	55
	Lösungen entwickeln – die Aktion	58
	Zeit geben für Umsetzung und Erfolg – der Abschluss	62
	Lösungsorientierte Haltungen im Fallbeispiel	64



6. DIE KRAFT DER ORGANISATION ENTFALTEN	
Systemisch-lösungsorientiert Führen	67
Visionen, die bewegen	68
Sieben bedeutende Führungsaufgaben	72
Lösungsorientierte MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche	79
Der Kaderworkshop Markt(T)räume – ein Praxisbeispiel	83



7. METHODISCH EINEN SCHRITT WEITERGEHEN	
Innovative, lösungsorientierte Methoden	87
Das Visualisieren von inneren Bildern und Lösungen	88
Organisationsaufstellungen	91
Ein Aufstellungsbeispiel aus der Praxis	92
Was wir von Organisationsaufstellungen zur Lösungsorientierung lernen können	98
Grossgruppenverfahren	101
Das Gemeinsame dieser weiterführenden Methoden	105



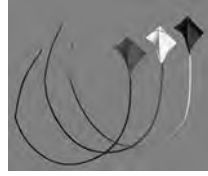
8. DIE ERSTEN SCHRITTE WAGEN	
Der Einstieg in das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten	107
Lösungsfragen stellen	108
Den Anschluss finden	110



9. WIE HINDERNISSE ZU LÖSUNGEN BEITRAGEN	
Grenzen systemisch-lösungsorientierten Arbeitens	113
Systemische Zusammenhänge erkunden	114
Meine inneren Haltungen reflektieren	116
Persönliche Hindernisse auflösen	117



10. IN JEDEM ENDE LIEGT EIN NEUANFANG	
Abschluss und weiterführende Hinweise	121
Alltagswunder	122
Empfohlene Fachbücher	122
Ausgewählte Links	124
Literaturverzeichnis	125



EINLEITUNG

Am Anfang war es nur eine Idee: «Es wäre gut, wir hätten auch im betrieblichen Kontext einen verständlichen Leitfaden für systemisch-lösungsorientiertes Arbeiten.» Dann geschah das Wunder und wir begannen an der Umsetzung zu arbeiten.

Mit diesem Buch möchten wir denen, die vor vielfältigen Management- und Beratungsaufgaben stehen, konzentriert einen praxisnahen Einstieg in das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten geben. Wir selbst sind von den Wirkungen beeindruckt. Mit diesem Ansatz lassen sich in kurzer Zeit wesentliche Zusammenhänge und Dynamiken, auch in komplexen Organisationssystemen, erkunden und effektive Lösungen entwickeln. Bisher haben wir in der Managementliteratur noch wenig praxisorientierte Bücher gefunden, die den systemisch-lösungsorientierten Ansatz beschreiben. Deshalb möchten wir einen Beitrag leisten, das systemisch-lösungsorientierte Denken und Handeln vermehrt in Organisationen einfließen zu lassen.

Die Grundlage zum Finden von Lösungen bilden Fragetechniken und innere Haltungen. Gezielte Fragen öffnen unsere Wahrnehmung und geben uns Denkanstöße für das Entwickeln von Lösungen und das Gestalten von Arbeitsprozessen. Als Managementinstrumente entfalten sie vor allem dann ihre volle Wirkung, wenn sie mit bestimmten Haltungen wie beispielsweise Wertschätzung und Offenheit eingesetzt werden. Integrieren wir diese Frageformen in die Führungs- und Beratungsprozesse, so können Mitarbeitende und KlientInnen für sich gute Lösungen entwickeln. Der Fokus dieser Art zu Führen und zu Beraten richtet sich von Anfang an auf Ziele und Lösungsideen. Die Analyse der Problemsituation verliert an Bedeutung. Wir beschreiben detailliert, in welchen Phasen ein Beratungs- und Entwicklungsprozess im systemisch-lösungsorientierten Verständnis abläuft. Durch den Einsatz lösungsorientierter Methoden und Techniken werden die BeratungskundInnen in die Lage versetzt, Lösungen auch in komplexen und schwierigen Situationen zu entwickeln. Im Führungskontext stehen Visionen im Vordergrund, die sowohl aus strategischer Sicht überzeugen als auch Sinn vermitteln und Mitarbeitende verbinden. Sie lösen Begeisterung und Handlungsimpulse aus. Das Beschreiben von Führungsaufgaben unterstützt, sich als Führungsperson im systemisch-lösungsorientierten Verständnis einzubringen und Standort zu beziehen.

Das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten – so wie wir es verstehen – beschränkt sich nicht primär auf die Sprache und die verwendeten Fragetechniken. Das Visualisieren von inneren Bildern und Lösungen, Organisationsaufstellungen und Grossgruppenverfahren sind kreative und innovative Methoden, die sich

ausgezeichnet mit Fragetechniken kombinieren lassen. Mit ihrem Zugang zu Emotionen und intuitivem Wissen zeichnen sie sich durch ein grosses Lösungspotenzial aus.

Für uns war es ein wichtiges Ziel, mit praktischen Beispielen aus unserer langjährigen Beratungs- und Führungspraxis einen engen Bezug zum Managementalltag herzustellen. Die vielen Fallbeispiele vertiefen das Verständnis und geben Anregungen und Impulse, wie das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten in Organisationen konkret umgesetzt werden kann. Insbesondere bei den Praxisbeispielen haben wir die Ich-Form gewählt, denn wir stützen uns ausschliesslich auf eigene Fallbeispiele ab.

Das Buch entstand in enger Zusammenarbeit. Für uns war die Erarbeitung ein anspruchsvoller und bereichernder Lernprozess. Neben dem Entwickeln, dem Bestätigen und dem Ermutigen haben wir uns ständig Fragen gestellt, die uns herausgefordert und so zum gemeinsamen Lernen beigetragen haben. Das Aufteilen der Kapitel erfolgte einerseits nach unseren spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen, andererseits sind wir bei der Zusammenstellung der Themen und Inhalte unserer Energie und Motivation gefolgt: Wer setzte sich mit Überzeugung und Tatkraft für welches Thema ein? So entstand es eher zufällig, dass Carin Mussmann die Kapitel 1 bis 5 und Reto Zbinden die Kapitel 6 bis 9 verfassten.

Das Schreiben des Buches wurde von unserem fachlichen und persönlichen Engagement getragen. Dass wir uns an das Schreiben gewagt haben, verdanken wir jedoch dem Kaufmännischen Verband Zürich. Sein Interesse und seine Anerkennung motivierten uns weiter zu gehen, als eine Broschüre zu verfassen, wie das ursprünglich vorgesehen war. Dem KV Zürich und seiner professionellen Unterstützung gehört unser erster Dank. Hinter dem Buch stehen aber auch viele Freundinnen und Freunde, die uns mit Ideen, Hinweisen und Anregungen unterstützt haben. Weiter möchten wir den Organisationen und Führungspersonen danken, die uns ermöglicht und erlaubt haben, Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag zu publizieren.

Unsere LebenspartnerInnen standen uns beim Schreiben stets zur Seite. Sowohl ihre Unterstützung wie auch die vielen Anregungen und Impulse waren für uns und das Buch sehr wertvoll.

Juni 2003

Carin Mussmann und
Reto Zbinden

*Erst wenn Menschen anfangen,
Szenarien des Möglichen zu entwerfen,
bewegen sie sich in Richtungen,
die sie zufriedener machen,
und... (ihre) Probleme lösen sich auf
oder verlieren weitgehend an Einfluss.*

Saleeby, 1994

KAPITEL 1

Das «gute Ergebnis» vorwegnehmen

Lösungsorientierung



Nicht nur in der Werbung bewährt sich der Slogan «Reduce to the max.» Erfolgreich hat sich auch eine Forschungsgruppe um den amerikanischen Soziologen Steve de Shazer und seine Frau Insoo Kim Berg mit der Kunst der Reduktion auf ein Maximum auseinander gesetzt. Rund zwanzig Jahre beschäftigte sich das Team mit Ansätzen einer nützlichen Gesprächsführung. Sie wollen ihre GesprächspartnerInnen darin unterstützen, das zu tun, was diese auch tatsächlich erreichen wollen. Sie entwickelten die lösungsorientierte Kurztherapie und -beratung. In der lösungsorientierten Kurzberatung wird die Aufmerksamkeit im Gespräch durch geeignete Fragen immer wieder auf die Lösungsebene gelenkt. Diese Beratungsmethode zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine radikale Fokussierung auf Lösungen statt auf Probleme vornimmt. Sie verzichtet weitgehend auf eine Analyse von Problemen und geht statt dessen davon aus, dass in jedem Problem bereits eine Lösung enthalten ist. Der lösungsorientierte Prozess orientiert sich an einer erfolgreichen Ausrichtung in der Zukunft. Durch Fragen werden Suchprozesse ausgelöst. Es ist ein Prozess, in dem die Selbsthilfekräfte der involvierten Personen mobilisiert werden. Elemente der lösungsorientierten Kurztherapie lassen sich ausgezeichnet im betrieblichen Alltag, in Führungsaufgaben wie auch in der Beratung anwenden. Selbstverständlich ist hierbei eine sorgfältige Einbindung in den betrieblichen Kontext notwendig. Die bisherigen Erfahrungen sind erfolgversprechend und ermutigend.

Zwei Varianten eines Gesprächs sollen den lösungsorientierten Ansatz veranschaulichen.

Ein Konfliktlösungsgespräch

Zwei für ein innovatives Informatikprojekt bedeutsame Mitarbeiter wurden nach einer heftigen Auseinandersetzung im Rahmen ihrer Projektarbeit von ihrem Vorgesetzten zu einer Aussprache mit der Leiterin des Human Resource Management (HRM) beordert. Die HRM-Chefin wurde gebeten, die Situation als neutrale Person zu beurteilen und den Konflikt zu beenden. Der Vorgesetzte war ebenfalls am gemeinsamen Gespräch beteiligt.

Zwei Handlungsoptionen der HRM-Chefin und ihre möglichen Wirkungen sollen näher betrachtet werden.



Die erste Gesprächsvariante

Die HRM-Chefin leitet das Gespräch so ein: «Ich habe gehört, dass Sie in ihrem Projekt nicht weiterkommen. Sie würden sich gegenseitig behindern und permanent in Auseinandersetzungen geraten. Ihre Zusammenarbeit sei gestört und dies wirke sich aufs Projekt aus.» Sie lässt beide die Vorkommnisse schildern und hört aufmerksam zu. Nach kurzer Zeit geraten die Mitarbeiter erneut in ein Streitgespräch. Die HRM-Chefin interveniert, um das Streitmuster der gegenseitigen Behinderung zu unterbrechen und die Beteiligten mit ihrem Verhalten zu konfrontieren. Ihr Anliegen ist es, den Mitarbeitern die Zielsetzung des Unternehmens zu veranschaulichen: Das Projekt soll anspornen und die betroffenen Abteilungen motivieren. Sie gibt folgenden Kommentar: «Sie haben offensichtlich die Zielsetzungen unseres Unternehmens nicht richtig verstanden und sind sich der Wirkung, die Ihr Verhalten hat, nicht bewusst. Wir erwarten, dass Sie im Projekt zusammen und nicht gegeneinander arbeiten. Die Art und Weise, wie Sie miteinander umgehen, ist wenig förderlich, um die Projektziele zu erreichen. Ich erwarte, dass Sie beide sich gegenseitig zuhören und einen freundlicheren Umgangston entwickeln. Sonst sehe ich keine Möglichkeit, Sie weiter im Projekt zu belassen».

Die zweite Gesprächsvariante

Die HRM-Chefin beginnt das Gespräch mit diesen Worten: «So, jetzt erzählen Sie mir erst einmal, was eigentlich los ist, einer nach dem anderen.» Sie hört aufmerksam zu. Bevor beide in eine Auseinandersetzung treten, fasst die HRM-Chefin in ihren Worten das Gesagte zusammen. «Wenn ich Sie richtig verstanden habe, behindern Sie sich im Projektverlauf gegenseitig, weil jeder davon überzeugt ist, ein besseres Vorgehen als der andere zu haben.» Sie fügt hinzu, dass beide in einer unerfreulichen und schwierigen Situation stecken. Anschliessend lenkt sie die Diskussion auf Vorstellungen, wie eine gute Zusammenarbeit aussehen könnte. Dabei bezieht sie auch den Vorgesetzten mit ein. «Wenn Sie nun nicht miteinander im Konflikt lägen, wie würden Sie dann im Projekt zusammen arbeiten?» Die Mitarbeiter betonen, dann wären sie effizient und arbeitsfähig. Die HRM-Chefin leitet die Aufmerksamkeit auf eine konfliktfreie Zusammenarbeit. Dazu fragt sie: «Gibt es schon Situationen, in denen Sie nicht miteinander streiten? Was ist dann anders?» Schritt für Schritt knüpft sie an positive Momente im gemeinsamen Arbeitsalltag der Beteiligten an.

Zum Abschluss des Gespräches initiiert sie eine gemeinsame Zielformulierung, indem sie nach einem möglichen erfolgreichen Projektabschluss fragt. «Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihre Projektarbeit erfolgreich beendet. Ihr Chef und die übrigen ProjektmitarbeiterInnen sprechen Ihnen ein Lob für

die gute Zusammenarbeit aus. Was haben Sie dann anders gemacht als bisher?» Aufgrund der Vorstellung von einer gelungenen Bewältigung des Projekts lässt sie Ziele für die Umsetzung einer konstruktiveren Zusammenarbeit erarbeiten.

Der kleine Unterschied

Ein Blick auf Unterschiede der beiden Gesprächsvarianten gibt uns Hinweise, welche der Varianten mehr Erfolg haben könnte. Es geht dabei weniger darum, das «richtige» Gesprächsverhalten zu definieren. Mit der Wirkung von Fragen und Interventionen öffnen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und Möglichkeiten der Beteiligten:

Im ersten Gespräch ist die HRM-Chefin die Aufdeckerin und die Interpretin der Ereignisse. Sie beurteilt das, was sich ereignet hat. Sie ist die Expertin. Ein deutliches Machtgefälle zwischen ihr und den beiden Mitarbeitern wird spürbar. Sie stellt Forderungen und gibt klare Anweisungen. Bei dieser eher konfrontativen Intervention ist ein längerfristiger Erfolg unsicher. Hier wird versucht, durch Druck und weniger durch Einsicht und Ideen für anderes Verhalten zu motivieren. Ob sich die Zusammenarbeit im Projekt verbessert, ist abhängig von der Bedeutung der angedrohten Restriktionen für die Einzelnen. Gleichzeitig steht und fällt der Erfolg auch mit der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der Situation durch die Beteiligten. Für die eine Person kann eine klare Vorgabe eine Orientierung bedeuten und für die andere eine Einengung und Zurechtweisung.

Im zweiten Gespräch nimmt die HRM-Chefin ebenfalls die Anliegen auf. Sie fasst zusammen und überprüft, ob sie die Situation verstanden hat. Dabei zeigt sie Verständnis für die entstandene Schwierigkeit der beiden. Ein Unterschied liegt darin, dass sie ihre Gesprächspartner als Experten ihrer individuell unterschiedlichen Situation betrachtet und sie durch Fragen dazu bringt, sich Gedanken zu einer möglichen Lösung zu machen. Zugleich delegiert sie die Verantwortung für eine Lösung an die beiden Mitarbeiter und den Vorgesetzten. Der Fokus bei der Lösungssuche liegt nicht auf dem Konflikt und seinen Ursachen. Vielmehr rücken die konfliktfreien Situationen in den Vordergrund. Sie geben Auskunft darüber, in welchen Ausnahmesituationen es bereits funktioniert hat oder wie es anders funktionieren könnte. Die HRM-Chefin knüpft an den nützlichen Verhaltensweisen, angenehmen Momenten und Erfahrungen der beiden Mitarbeiter an. Sie konstruiert eine Brücke zwischen dem zukünftigen Erfolg – hier den erfolgreichen Abschluss des Projekts – und früheren Erfolgen respektive den Ausnahmesituationen, in denen eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden möglich war.



Wir nehmen eine andere Sichtweise, eine andere Haltung ein, wenn wir uns nicht vorrangig mit den Ursachen eines Konflikts oder eines Problems beschäftigen. Wir konzentrieren uns schwerpunktmässig darauf, bewusst zu machen, was ausser dem Konflikt auch noch vorhanden ist. Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation, etwas anders zu tun als bisher, in einem positiven Kontext wesentlich stärker entwickelt werden kann.

Die Suche nach Lösungen ist eine vorwärts gerichtete Strategie. Im Auflisten der Problempunkte oder gar bei der Suche nach Schuldigen sinkt die Energie rasch ab. Dies spüren nicht nur diejenigen, die sich in einem Konflikt verstrickt haben, sondern auch die, die das Gespräch moderieren oder ein betroffenes Arbeitsteam. Es entsteht eine belastende Atmosphäre. Wenn wir uns vorrangig mit dem Problem beschäftigen, können Konflikte und Probleme eine regelrechte Sogwirkung erzeugen. Demotivation ist oft die Folge. Die Stimmung kann von Ausichts- oder Hilflosigkeit geprägt sein. Auf Lösungsvorschläge kommt dann nicht selten die Antwort: «Das haben wir alles schon ausprobiert!» Die Fokussierung auf die Unlösbarkeit des Konflikts verstärkt sich. Beschäftigen wir uns hingegen mit Lösungen oder Visionen, richten wir den Blick nach vorne und nützen die belebende Energie der erlebten Erfolge. Das Gespräch wird angeregt.

Oftmals meinen wir, dass wir mit einer ausführlichen Analyse des Problems oder Konflikts der Person eine Wertschätzung entgegenbringen, die das Anliegen vorbringt. Fragen nach dem «Warum» und den Ursachen erhalten dann grosses Gewicht. Wir meinen also fälschlicherweise, dass die Dauer und die Intensität der Analyse etwas mit der Anerkennung der Person oder ihres Anliegens zu tun habe. In der lösungsorientierten Gesprächshaltung liegt das Schwergewicht weitaus weniger auf der Suche nach den Ursachen. Sie konzentriert sich auf die Beschreibung des Anliegens. Die Wertschätzung besteht darin, dass die Schwere und Bedeutung des Anliegens anerkannt und gewürdigt wird. Die Anerkennung der realen Schwierigkeit einer Situation – sonst hätte niemand um Unterstützung gebeten – ist der Boden für eine weitere Gesprächsbereitschaft. Die am Gespräch Beteiligten erfahren, dass sie als Personen mit ihren Anliegen verstanden und ernst genommen werden. Der Fokus liegt auf der Frage: «Was könnte statt dessen sein?»

Ein Unterschied zwischen den beiden Gesprächen besteht in der Haltung, die die HRM-Chefin einnimmt. Im ersten Gespräch tritt sie als Expertin für Konfliktlösung auf und entwickelt Lösungsvorschläge. Im zweiten Gespräch ermöglicht und unterstützt sie mit ihren Fragen das Finden einer Lösung durch die beiden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten.

Ein weiterer Unterschied besteht bezüglich der eingenommenen Haltung gegenüber dem Anliegen. Während die HRM-Chefin im ersten Gespräch den

Masstab setzt und die geschilderten Verhaltensweisen bewertet, sind im zweiten Gespräch die Erfahrungen der beteiligten Mitarbeiter der Masstab für das weitere Vorgehen. Schritt für Schritt begleitet die HRM-Chefin die Mitarbeiter auf der Suche nach einer Lösung. Indem sie von einer gut gemeisterten Zukunft ausgeht, leitet sie zu einer gemeinsamen Zielvereinbarung bezüglich der weiteren Zusammenarbeit über.

Der Weg zum Ziel

In einigen Managementsituationen haben wir bereits eine vage Vorstellung vom Ziel. Die einzelnen Schritte, um dort hin zu gelangen, sind hingegen noch unklar. Das lösungsorientierte Vorgehen hilft uns, Ideen zu entwickeln, Motivation aufzubauen und mit erhöhter Energie zu handeln. Hierzu ein Beispiel:

Die Assistentin der Geschäftsführung erhält den Auftrag, einen speziellen Betriebsausflug für die ganze Belegschaft zu organisieren. Neben einem guten Essen soll der Event für alle ein bleibendes Erlebnis sein. Noch hat sie keine Vorstellung vom Ergebnis und ist offen für Anregungen und Ideen. Ausgehend von den Routinen und Zwängen des Alltagslebens überlegt sie, dass es gut wäre, sich auf ganz andere Art und Weise begegnen zu können. Sie stellt sich vor, dass der Ausflug alle begeistert hat und die MitarbeiterInnen anschließend Zuhause erzählen, was sie erlebt haben. Sie stellt sich weiter vor, wie diese von einer abwechslungsreichen Wanderung mit Überraschungen, wie auch von einem Essen in einer sehr gemütlichen Hütte erzählen.

Bei der Lösungssuche kreist sie die verschiedenen Möglichkeiten ein.

Sie besorgt sich Unterlagen und entwickelt ein klareres Bild zu den jeweiligen Attraktionen. Sie besorgt sich Prospekte und Wanderkarten. Mit ihrem Partner besucht sie verschiedene Restaurants der in Frage kommenden Regionen. Mit ihrer wachsenden Begeisterung konkretisieren sich auch ihre Ideen. Das Ziel und das Vorgehen zeichnen sich immer klarer ab. Sie überprüft ihre Ideen auf die Finanzierbarkeit und reicht den Vorschlag an die Geschäftsführung weiter. Motiviert plant sie anschließend den Betriebsausflug und verschickt eine kreative Einladung an alle.

Durch das Visualisieren des erfolgreichen Verlaufs konkretisieren sich die Vorstellungen der Assistentin, wie sie den Betriebsausflug, das Ziel, gestalten will. Wir können leicht nachvollziehen, dass die Planung wesentlich lustloser vonstatten ginge und zu anderen Resultaten führen würde, wenn sie zunächst all die Negativerfahrungen bisheriger Betriebsfeste zusammentragen würde. Ein solcher Schritt lähmt die Energie. Lösungsorientiertes Vorgehen hingegen konzentriert sich auf erfolgversprechende Wege, auf Ziele, die inspirieren und die beschreiben, wohin es gehen soll. Lösungsideen lassen sich so konkretisieren und die Umsetzung erster Schritte vorbereiten. Mit Hilfe von Fragen können wir diesen Suchprozess auch für uns selber wirksam unterstüt-



zen (vgl. dazu Kapitel 4). Bedeutsam ist die Lösungsorientierung als innere Haltung, die wir einnehmen, wenn wir uns selbst oder eine andere Person, sei es im Führungs- oder im Beratungsalltag, unterstützen wollen (siehe hierzu Kapitel 3).

Fazit: Lösungsorientierung ist eine Haltung. Sie beinhaltet die Ausrichtung auf einen erfolgreicherer Zustand als den bisherigen. Lösungsorientiertes Vorgehen konzentriert sich auf erfolgversprechende und realistische Ziele, die beschreiben, wohin es gehen soll. Es unterstützt die Suchprozesse der Beteiligten und vertraut auf ihr Fach- und Erfahrungswissen. Vorhandene Ressourcen fließen in die Lösungssuche ein.

*Ich weiss nicht genau,
ob ich die Geschichte in der
richtigen Reihenfolge erzähle.
Sie ist von jedem Punkt aus
zugänglich wie ein Kreis.
Sie ist leider auch wie ein Kreis
von jedem Punkt aus unzugänglich.*

Stephen Fry

KAPITEL 2

Die Dynamik in und zwischen Systemen

Systemisch-konstruktivistisches Denken



Der Begriff System hat nichts mit dem Wort systematisch zu tun, sondern beschreibt komplexe Einheiten unserer Lebenswelt. Ein System hat klare Grenzen und unterscheidet sich von seiner Umwelt. Die Unterscheidung zwischen einem System und seiner Umwelt hat nach Niklas Luhmann den Vorteil, dass wir selber definieren und damit auch selbst beurteilen können, was zum System dazugehört und was nicht. Der Begriff System ist ein Konstrukt. Wir können technische Systeme (Maschinen) von lebenden Systemen (Organismen), sozialen Systemen (Kommunikation) und psychischen Systemen (das Bewusstsein und dergleichen) unterscheiden.

Es gibt keine einheitliche Systemtheorie. Systemisches Denken und Handeln hat in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen Fuss gefasst. So ist es nicht verwunderlich, dass wir entsprechend unterschiedliche Denkansätze finden. Es wäre vermessen, etwas erklären zu wollen, was in der systemtheoretischen Literatur nicht gelingt. In diesem Kapitel geht es vielmehr um einige Anregungen und Denkanstösse, die aufzeigen sollen, dass alles, was uns umgibt, nicht so einfach und logisch zu erklären und zu verstehen ist. Es geht darum, facettenartig einen Eindruck von der Eigendynamik von sozialen Systemen zu vermitteln.

Eine der ältesten Quellen des systemischen Denkens liegt im 17. Jahrhundert in einer Art Gleichgewichtstheorie. Systeme haben der Theorie zu Folge das Bestreben, ihr Gleichgewicht wieder zu erlangen, wenn dieses durch eine Irritation aus der Umwelt gestört wird. Durch das Interesse an stabilen Systemzuständen entstand die Kybernetik. Die Kybernetik ist die Wissenschaft von der Steuerungskunst technischer Systeme und bemüht sich, Abweichungen vom angestrebten Systemzustand zu verringern. Ein Beispiel dafür sind Temperaturregelungssysteme für Häuser. Es gibt immer wieder Ansätze, soziale und psychische Systeme nach kybernetischen oder mechanistischen Regeln zu beschreiben. Technische Modelle werden jedoch der Komplexität dieser Systeme nicht gerecht.

In den 40er Jahren trug Talcott Parson wesentlich zur Entwicklung der Systemtheorie bei. Er konzentrierte sich auf soziale Systeme. Soziale Systeme waren für Parson handelnde Systeme. Der handelnde Mensch gilt für ihn als ein zentraler Teil dieser Systeme. Das, was die handelnden Personen miteinander verbindet, ist Kommunikation. Beziehungen und Handlung in sozialen Systemen werden durch Kommunikation gesteuert. Wenn wir hier von sozialen Systemen sprechen, konzentrieren wir uns auf den betrieblichen Alltag. Familien oder Vereine sind gleichermassen soziale Systeme. Sie haben viele Gemeinsamkeiten, wie auch bedeutende Unterschiede. Soziale Systeme wie Organisationen, Abteilungen oder Teams, sind über eine gemeinsame Aufgabe miteinander verbunden.



In sozialen Systemen finden Lernprozesse und Entwicklung statt. Um die Entwicklung in Systemen zu erklären, entstand die Theorie offener Systeme. Offene Systeme tauschen sich mit der Umwelt aus. Demzufolge können Umweltanregungen strukturverändernd auf Systeme wirken. Was jedoch vom System als Anregung aufgenommen wird, entscheidet das System selbst. Entwicklungs- und Anpassungsprozesse können hingegen auch autonom, in Eigenregie stattfinden.

Die moderne Systemtheorie beruft sich auf konstruktivistische Ansätze. Realität an sich existiert demzufolge nicht. Sie ist nur eine Konstruktion derer, die sie wahrnehmen. Alles, was wir denken und wahrnehmen, ist demzufolge nicht Wahrheit, sondern beruht darauf, dass wir es beschreiben und unsere Wirklichkeit selber konstruieren. Das heisst: Wir konstruieren unsere Wirklichkeit mit unseren Sinnen, Gedanken und Gefühlen.

Indem wir etwas wahrnehmen treffen wir Unterscheidungen, die wir mit Hilfe unserer Sprache vermitteln. Innerhalb der verschiedenen Systeme wie auch zwischen Systemen werden diese Konstruktionen, die kognitiven Landkarten, die die Einzelnen von der Wirklichkeit haben, durch Kommunikation ausgetauscht. Durch diesen Austausch werden Bedeutungen entwickelt. In Unternehmen achtet man auf Bilanzen, auf Aufträge, auf Preise, auf das, was die Konkurrenz macht. Der Blick auf die Welt erfolgt durch eine Unternehmensbrille. Das Unternehmen hat ein eigenes Rechnungswesen, eine eigene Marketingabteilung. Diese übernehmen bestimmte Aufgaben und interpretieren die Daten. Wie sie dieses hingegen tun, ist wesentlich von der jeweiligen Organisationskultur abhängig. Informationen werden im Unternehmen selbst erzeugt. Die Kommunikation innerhalb des Systems ist komplex. Sie ist auch widersprüchlich oder gegensätzlich zur Kommunikation in nicht-betrieblichen Systemen. Demzufolge enthält sie vielfältige Möglichkeiten für Missverständnisse. Beispielsweise bestehen in der Familie ganz andere Kommunikationsmuster als im Betrieb. Nicht immer ist es einfach, sich den jeweiligen Erwartungen gemäss zu verhalten.

Der Unterschied zwischen der Welt, wie wir sie wahrnehmen, und der Wirklichkeit – wenn es sie denn überhaupt gibt – ist vergleichbar mit einer Landkarte und der entsprechenden Landschaft dazu. Je nachdem, mit welchem Interesse und in welchem Kontext diese betrachtet werden, erhalten wir völlig andere Aussagen. Ein Bauunternehmen hat eine andere Sicht auf die Landschaft als eine Gärtnerei.

Systemisch-konstruktivistisches Denken verändert unsere Auffassung von dem, was Wirklichkeit ist, indem wir Wirklichkeit als eine Konstruktion betrachten. Wir erhalten eine neue Sicht auf unsere Welt und die Art, wie wir und andere

diese wahrnehmen. Wir gewinnen dabei eine Toleranz für die Unterschiede, die sich hierbei ergeben. Bisherige Denkgewohnheiten werden hinterfragt. Wir finden in Systemen keine trivialen und in jedem Fall nachvollziehbare Prozesse, sondern komplexe, vom System geprägte Kommunikationsmuster. Als Beobachtende der Systeme, zum Beispiel als Beratende, haben wir unsere eigenen Prägungen und damit auch unsere eigene Konstruktion von Wirklichkeit.

Einige systemisch-konstruktivistische Grundannahmen, die Führungs- und Beratungsprozesse beeinflussen, möchte ich im Folgenden etwas ausführlicher darstellen.

Soziale Systeme handeln

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Menschen tätig sind. In der Organisation sind dies Personen, die über gemeinsame Aufgaben miteinander verbunden sind. Dabei ist das Verhalten und damit das Handeln eines sozialen Systems von den Personen und von dem Bild, das diese sich von ihrer Umgebung machen, aber auch von den Regeln, die im System gelten, abhängig. Die Menschen im System werden vielmehr dadurch geprägt. Wenn wir Verhaltensweisen ändern wollen, merken wir rasch, wie stark diese aufeinander bezogen sind und wie schwer sich das Handeln durch die Handelnden selbst kontrollieren lässt. Noch viel weniger können wir das Handeln von außen voraussagen oder gar beeinflussen. Ein Beispiel:

Die Amtsleitung einer grösseren Verwaltung erteilte einen Beratungs- und Projektauftrag zur Neugestaltung der Arbeitsabläufe und zum effizienteren Einsatz der Mitarbeitenden in der Administration. Die Projektgruppe wurde aus allen Hierarchiestufen und Abteilungen des Amtes zusammengesetzt. In einer Informationsveranstaltung stellte die Projektgruppe mögliche Varianten zur Neugestaltung der Aufgabenteilung vor. Ziel der Veranstaltung war es, Informationen und Kommentare zu den Varianten einzuholen. Unmittelbar nach dieser Informationsrunde, noch bevor die Projektgruppe eine Empfehlung an die Geschäftsleitung formuliert hatte, setzte eine Abteilung eine der vorgestellten Varianten für sich um, was den Widerstand sowohl der Geschäftsleitung wie auch der anderen Abteilungen hervorrief.

Die oben genannte Projektgruppe ist Teil des Gesamtsystems des Amtes. Sie wollte mit der Informationsveranstaltung Meinungen aus dem gesamten Amt zu ihren Lösungsvorschlägen einholen und die einzelnen Abteilungen am Entscheidungsprozess beteiligen. Eine Abteilung nahm diese Information zum Anlass, den ihrer Meinung nach besten Lösungsvorschlag sofort umzusetzen. Was genau das rasche Handeln ausgelöst hat, lässt sich im Nachhinein



schwer rekonstruieren. Es zeigt sich jedoch, dass Informationen Handlungsimpulse in Teilsystemen, hier der Abteilung, auslösen können, auch wenn diese gar nicht beabsichtigt waren.

Das Beispiel macht die Eigenständigkeit von Systemen und Teilsystemen deutlich. Die Informationsveranstaltung gab einer Abteilung den Anstoss, etwas zu tun, ohne den geplanten Zeitpunkt für die Umsetzung der Vorschläge abzuwarten. Sie wurde aktiv, weil sie sich einen Vorteil versprach. Es ist eine Illusion zu meinen, man könne informieren, ohne dass die Information bereits Wirkungen erzeugt. Und vice versa können wir daraus gleichzeitig schliessen, dass es eine Illusion ist zu meinen, man könne die Information zurückhalten, ohne eine Wirkung zu erzeugen. Bereits das Zurückhalten ist eine Information. Es ist die Information darüber, dass sich etwas Geheimes, vielleicht sogar etwas Bedrohliches ereignen kann und kein Vertrauen besteht, dieses frühzeitig bekannt zu geben. Wenn daraufhin Gerüchte oder Verweigerung entstehen, ist dies ebenfalls ein Ausdruck dessen, dass das System handelt. Die Art, wie Reaktionen erfolgen, ist oft überraschend. Sowohl in Führungs- wie auch in Beratungsprozessen haben wir es mit diesen sich selbst organisierenden Prozessen zu tun.

Das Nadelöhr Kommunikation

Die Verbindung in und zwischen den Systemen ist Kommunikation. Jedes Verhalten ist Kommunikation. Jedes Verhalten ist eine Mitteilung. Kommunikation ist das Mittel, um sich zu verständigen. Die Art und Weise, wie Personen miteinander kommunizieren, sagt etwas über den möglichen Erfolg des Systems aus, beispielsweise über die Art und Weise, wie die Leistung eines Teams erbracht wird. Es reicht also nicht aus zu wissen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse die Einzelnen ins Team einbringen. Die Form der Kommunikation entscheidet massgeblich über den Erfolg. Nicht die einzelne Person, sondern das System als Ganzes steuert die Kommunikation. Daher sind in der Systemtheorie nicht die Eigenschaften von Personen interessant, sondern die Art und Weise, wie in einem System Kommunikation stattfindet.

Beobachten können wir, was wird im System kommuniziert? Und wir erfahren gleichzeitig, worüber findet keine Kommunikation statt. Kommunikation ist riskant, denn es geht um die Frage, ob die mitgeteilte Information verstanden und demzufolge angenommen oder abgelehnt wird. Sie zwingt zu einer Auswahl. Es besteht ein grosser Unterschied, ob eine Information angenommen oder abgelehnt wird. Dieser Unterschied ist wiederum eine Information, die wir beobachten können.

Die Kommunikation ist anfällig für eine Reihe von Missverständnissen. Damit eine Nachricht oder eine Information andere überhaupt erreicht, sie verstanden und akzeptiert wird, sollte es ein Anliegen sein, Informationen und Mitteilungen so zu gestalten, dass sie verstanden werden und damit auf die beteiligten Personen entsprechend wirken können. Die Kommunikationsliteratur hat sich ausführlich mit diesem Phänomen befasst. Eine Quelle von Missverständnissen sind unklare Informationen. Werden beispielsweise doppeldeutige Botschaften von einer Führungsperson in das System hinein gegeben, ist mit einer entsprechenden Reaktion zu rechnen. Hier ein Beispiel:

Eine Leiterin einer grossen Abteilung kündigt eine Neuorganisation an. Sie fordert die Beschäftigten auf, sich aktiv und mit kritischen Beiträgen zu beteiligen und in der Projektgruppe mitzuarbeiten. Konfrontiert mit kritischen Bemerkungen wählt sie schliesslich Mitarbeitende für die Projektgruppe aus, die ihrem Vorhaben wohlgesonnen sind. Die Kritischen fühlen sich nicht ernst genommen und verweigern die Mitarbeit.

Der Aufforderung zur aktiven Beteiligung wird mit einer Selektion derer begegnet, die sich zwar aktiv, aber ausschliesslich im Sinne der Führungskraft verhalten. Die Glaubwürdigkeit dieser Führungskraft ist in den Augen der Kritischen stark gesunken. Jedes Verhalten einer Führungskraft ist eine Mitteilung an das Team und hat Einfluss auf die Beziehungen sowohl zur Führungskraft wie auch innerhalb des Teams.

Soziale Systeme entwickeln eigene Normen und Wertvorstellungen. Das System selber legt fest, was als bedeutungsvoll gilt und was nicht. Es sind diese gebildeten Normen, Wertvorstellungen und Regeln, die entscheiden, welche Art von Kommunikation stattfindet. Hierarchien und Regeln einer Organisation sind ein Versuch, nachvollziehbare Ordnung in Organisationen herzustellen. Vorschriften und Aufgabenbeschreibungen lassen sich in Wegleitungen oder in Organisationsplänen festschreiben. Doch viele Wertvorstellungen und Regeln des Umgangs miteinander entspringen einem historischen Prozess. Sie geben dem System Stabilität und entscheiden, was bedeutungsvoll ist und was nicht.

Für Beobachtende ist das, was kommuniziert wird, wenig vorhersehbar. Kommunikation ist auch nicht eine unmittelbare Reaktion auf vorhergehende Aussagen. Es sind vielmehr der «innere Film», die Erwartungsstrukturen, die Normen und Werte, die sich im Laufe der Zeit herausgebildet haben, die bestimmen, wie Kommunikation abläuft. Wir können dabei feststellen, dass es durchaus Tendenzen gibt, eine bestehende, vielleicht sogar starre Ordnung aufrechtzuerhalten.



Organisationen als offene und geschlossene Systeme

Angestoßen durch Arbeiten des Biologen Bertalanffy wurden soziale Systeme als grundsätzlich offen für ihre Umwelt betrachtet. Unter dem Namen «soziotechnischer Systemansatz» kam die Dynamik in und zwischen Systemen ins Blickfeld. Es wurde deutlich, dass die Rückkoppelung mit der Umwelt ebenso bedeutsam ist wie die Wechselwirkung zwischen technischem und sozialem System.

Am Beispiel unseres menschlichen Gehirns zeigt sich, dass dieses auch – aber selbstverständlich nicht nur – ohne Umweltreize arbeitet. Personen, die sich in dunklen, schallisolierten Räumen aufhalten, unterbrechen ihre geistige Aktivität nicht, sie ist teilweise sogar aktiviert. Das Gehirn funktioniert auch als geschlossenes System. Die Ausschliesslichkeit von offenen und geschlossenen Systemen ist damit in Frage gestellt. Wir können davon ausgehen, dass Systeme sowohl geschlossen wie auch offen operieren können. Humberto Maturana wies nach, dass soziale oder in seinen Worten «lebende Systeme» so organisiert sind, dass sie sich selbst erzeugen. Sie tun es einfach. Sie erneuern sich selbst und können so ihre Identität entwickeln und wahren. Wenn es für das System also bedeutsam ist, hat es die Fähigkeit, ohne einen Kontakt nach aussen weiter bestehen zu bleiben und sich zu entwickeln. In diesem Fall wirken nicht Aktivitäten, die von aussen auf das System eintreffen, sondern die Aktivitäten im System sind entscheidend.

Da soziale Systeme grundsätzlich offen mit der Umwelt verbunden sind, stellt sich die Frage, wie sie mit ihren Aussenkontakten umgehen. Soziale Systeme wie Familien und Organisationen haben die Fähigkeit, Komplexität zu reduzieren. Ihre Mitglieder können sich beispielsweise gegen Angriffe oder Überforderungen, die von aussen kommen, dadurch schützen, dass sich das System abschottet. Offensichtlich haben Systeme die Fähigkeit, die auf sie einströmende Komplexität ihrer Umwelt zu reduzieren und sich ganz oder teilweise zu verschliessen. Sie reduzieren dazu die Aussenkontakte wie auch die Kommunikation mit dem Umfeld. Diese Verhaltensweise macht ein lösungsorientiertes Vorgehen schwer, weil Ideen und Ressourcen von aussen nicht genutzt werden. Wer sich abschottet, ist nicht offen für Neues. Vielfach ist es notwendig, zu Beginn eines Auftrags oder eines Projekts als Beratende wie auch als Führungskraft das Vertrauen im Systems herzustellen, sich gegenüber dem, was von aussen kommt, zu öffnen. Dies gilt beispielsweise für ein Team wie auch für eine einzelne Person. Ein Beispiel soll dies veranschaulichen:

In einer öffentlichen Verwaltung fanden erste Diskussionen zum «New Public Management» statt. Eine Schulung für Führungskräfte löste bei einem Grossteil der Führungskräfte eine Aufbruchstimmung aus. Die «Chefs» initiierten in ihren Abteilungen umfangreiche Veränderungen. Die Fachabteilungen begannen sich damit zu beschäftigen, wer ihre Kundinnen und Kunden sind und definierten ihre Kernkompetenzen. Erste Neuausrichtungen der Arbeit fanden statt.

Im Nachhinein fiel auf, dass die in der Administration Tätigen in den gesamten Prozess nicht einbezogen waren. Deshalb wurde auch für diese eine Schulung organisiert, an der die Führungspersonen jedoch nicht anwesend waren. Während der Schulung fiel sofort auf, dass lediglich zwei von zwölf Beteiligten sich mit den neuen Ideen und Konzepten ihrer Abteilung auseinander gesetzt hatten. Die übrigen fühlten sich überhaupt nicht von den Veränderungen betroffen und hatten jegliche Informationen zu diesem Thema ausgeblendet. Es war jedoch offensichtlich, dass mindestens 50% der Beschäftigten eine völlig andere Aufgabe übernehmen sollten oder ihr Arbeitsplatz sogar bedroht war. Der Grossteil der administrativen Mitarbeitenden hatte nicht wahrgenommen oder verdrängt, dass er von den neuen Konzepten betroffen war.

Erst als auch die jeweiligen Vorgesetzten in die Schulung einbezogen wurden und diese ihre Mitarbeitenden mit den anstehenden Veränderungen konfrontierten, wurden diese überhaupt wahrgenommen. Ohne ihre Vorgesetzten entwickelten die administrativen Mitarbeitenden zu ihrem eigenen Schutz Scheinargumente und Vorurteile, um sich von den Änderungen nicht betroffen zu fühlen. Sie betonten statt dessen ihre besonderen und unersetzlichen Leistungen in der jeweiligen Fachabteilung.

Das Beispiel zeigt, es geht darum, dass die Beteiligten aufmerksam werden für das, was ausserhalb des eigenen Systems passiert. Es geht aber auch um ein Ernstnehmen der Beteiligten, um ein Ernstnehmen ihrer Ängste und Bedrohungen. Und es geht um das Herstellen von Betroffenheit. Respektive sahen wir hier, wie Betroffenheit ausgeblendet wird.

Wirklichkeit wird gemeinsam konstruiert

Organisationen werden täglich in einem fortlaufenden Prozess geschaffen und erneuert. Die sich bildenden Normen, Wertvorstellungen, Strukturen, Beziehungen und Regeln definieren, was in einer Organisation von Bedeutung ist. Organisationen sind soziale Konstruktionen, die von ihren Mitgliedern als bedeutungsvoll erlebt werden. Das, was bedeutungsvoll ist, bildet stabile Muster, die sich über die Zeit hingegen durchaus verändern können.

Sowohl die Philosophie als auch die Psychologie beschäftigt sich mit der Entwicklung von Bedeutungen. Jeder Mensch gibt dem, was ihn oder sie umgibt, eine Bedeutung. Bedeutungen sind nicht einfach etwas, was wir für uns persönlich entwickeln. Bedeutungen entstehen immer auch in einem kollektiven



Prozess. Das, was für uns als Mensch bedeutsam ist, messen wir daran, was auch andere bedeutsam finden. Auch hier ein Beispiel:

Der Rektor einer Hochschule und sein Dozententeam wussten nicht, wie sie sich bezüglich einer geplanten Zusammenlegung mit einer Fachhochschule verhalten sollten. Politisch war der Weg zur Integration der beiden Organisationen bereits vorgespurt. Nicht alle Mitglieder des Dozententeams erfüllten jedoch die Voraussetzungen, um an der Fachhochschule akzeptiert zu werden. Für einen Teil der Dozierenden brachte die Fachhochschule Karrieremöglichkeiten mit sich. Eine Zusammenlegung war demzufolge mit einer Aufteilung des Teams verbunden. Im ansonsten harmonischen Team der Dozierenden entstanden Spannungen und Konkurrenz. Bislang war die Kultur des Teams geprägt durch ein hohes Mass an Gleichstellung.

Um allen Beteiligten einen Gesichtsverlust zu ersparen und um eine gemeinsame wie auch persönliche Perspektive vor Augen zu haben, entwarf das Team Visionen, wie die Hochschule auch ohne Anerkennung als Fachhochschule weiterhin ihre Bedeutung haben kann. Der Beschluss, sich letztlich nicht der Fachhochschule anzugliedern, wurde als gemeinsame Strategie verfolgt und als grosse Erleichterung erlebt. Gleichzeitig wurde es möglich, im Team entstandene Spannungen, die eine Folge der hochgradigen Verunsicherung waren, anzusprechen und Lösungen für die Weiterarbeit durch die Konzentration auf das eigene Angebot zu entwickeln. Das Team hat für sich die Komplexität reduziert und für sich selbst eine sinnvolle Lösung gewählt. Es gelang dem Team, den politischen Entscheid umzustossen. Mit ihrem Angebot positionierten sie sich in einer Marktnische, die nicht von der Fachhochschule abgedeckt wird.

Wenn wir mit einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz arbeiten, versuchen wir auf die Konstruktion von Bedeutungen und Werthaltungen und damit auch auf die je individuellen Wahrnehmungen Einfluss zu nehmen. Die Wahrnehmung und die Gefühle zu einer Situation, also die Einschätzung einer Situation, kann, muss sich aber nicht verändern, wenn wir dem System ermöglichen, neue Zusammenhänge und Wirkungsweisen zu erkennen oder sie anders zu deuten. Statt dass das Dozententeam seinen Horizont auf den gesamten Bildungsmarkt geöffnet hat, entschied es sich für eine Eingrenzung.

Wollen wir verfestigte Sicht- und Verhaltensweisen aufweichen und andere Möglichkeiten ins Blickfeld führen, benötigen wir dazu auf der Beziehungsebene Vertrauen, Anerkennung und Respekt. Wenn die Betroffenen unterschiedliche Vorstellungen von den Problemen und ihren Lösungen haben, kann es schwierig sein, gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln. Es gilt daher auf das einzugehen, was in der Zusammenarbeit möglich ist und darauf zu vertrauen, dass eine Lösung gefunden wird. Das Beispiel des Hochschulteams zeigt, dass aus der Opferhaltung heraus nur negative Konsequenzen gesehen werden und mit Rückzug und Verweigerung reagiert wird. In der Lösungshaltung öffneten die Dozierenden sich jedoch für neue Möglich-

keiten. Die gewählte Lösung war vor allem für die politischen Entscheidungsträger unerwartet. Während diese darauf warteten, dass die Fachschule dem Zusammenschluss mit der Fachhochschule zustimmte, entwickelte das Team eine eigene Sicht der Dinge. Hier haben wir ein Beispiel für eine kollektiv geformte neue Wirklichkeit. Dies ist vor allem deshalb verständlich, weil dieser Entscheidungsprozess innerhalb des Teams der Fachschule stattfand, ohne dass die übrigen Entscheidungsträger sich beteiligten.

Unsere Sicht der Dinge

Wenn wir die erkenntnistheoretische Wende – hin zu einem konstruktivistischen Denken – vollziehen, geben wir die Grundauffassung auf, dass es eine objektive Wirklichkeit gibt. Statt dessen gibt es eine Welt, wie wir und andere sie sehen, und wie wir uns darüber verständigen, dass wir sie so sehen. Damit wird für uns als Beratende oder auch als Führungskräfte etwas Neues bedeutsam: Das Beobachten und Wahrnehmen einer subjektiven Interpretation der Welt.

Doch wie beobachten wir? Zum einen unterscheiden wir: Wie hoch ist der Umsatz gestiegen? Wie verhalten sich die Mitarbeitenden heute gegenüber früher? Was ist anders? Was wir beobachten ist offensichtlich das, was für uns als Beobachtende bedeutsam ist. Unsere Beobachtung ist geprägt durch unsere Erfahrungen und unser Weltbild. Und sie orientiert sich immer auch am konkreten Auftrag, an dem, was wir zu beobachten aufgefordert wurden.

Es ist ebenfalls hilfreich zu erfahren, in welcher Form sich das System, mit dem wir es zu tun haben, selber beobachtet. Wenn wir beobachten, treffen wir Unterscheidungen statt Bewertungen. In einem gewerblichen Betrieb sind andere Unterscheidungen sinnvoll als in einem internationalen Konzern. Melden wir das, was wir beobachtet haben, ins System zurück, können sich die Beteiligten mit sich selbst auseinandersetzen und wir uns mit ihrer Art zu beobachten. Wir beobachten damit wiederum, wie die anderen etwas wahrnehmen, was wir beobachtet haben. Und auch hierbei machen wir wieder eine Unterscheidung statt eine Bewertung.

Wir beobachten eine Person, ein Team oder eine Organisation. Indem wir Beobachtetes spiegeln, beschreiben wir, zumindest indirekt, wie und was wir wahrnehmen. Damit werden Unterschiede zwischen unserer Wahrnehmung als Aussensicht und der Wahrnehmung der Beobachteten als Innensicht herausgearbeitet. Diese Auseinandersetzung, dieses «Verstehen» und auch Irritieren ist hilfreich, um weitere Schritte andenken zu können und mögliche Massnahmen zu erarbeiten. Soziale Systeme sind in ihrer Wahrnehmung



und Deutung immer eingeschränkt, doch auch wir als Beobachtende sind von blinden Flecken nicht frei. Durch intensives Beobachten von Sprache, Mustern, Beziehungen und Wechselwirkungen erarbeiten wir uns kognitive Landkarten von den Teams oder Organisationen. Kognitive Landkarten sind unser inneres Bild zum Beispiel über die Kommunikation, vorhandene Beziehungen, Umgangsformen oder über die Glaubenssätze eines Systems.

Wie das, was wir beobachten, im System selbst wahrgenommen wird, kann sich dabei von unserer Beobachtung massiv unterscheiden. Diese Unterschiede zu thematisieren ist bereits eine zentrale Intervention in Organisationen.

Fazit: Soziale Systeme tun, was ihrer Möglichkeit zur Entwicklung und zu autonomem Handeln entspricht. Es liegt in ihrer Natur, zu handeln und sich weiter zu entwickeln. Sie lassen sich weder objektiv beschreiben noch steuernd lenken. Wir können weder aus einer hierarchisch höheren Position, noch von aussen kontrollieren, was innen geschieht. Systeme lassen sich lediglich irritieren oder anregen. Führungskräfte und Beratende können hilfreiche Prozesse in Gang setzen und Dialoge initiieren. Das Steuern und Kontrollieren von Systemen erweist sich hingegen meist als Illusion.

*Erzähle mir etwas, und ich werde
es vergessen. Zeige mir etwas, und ich werde
mich vielleicht nicht daran erinnern.
Beteilige mich, und ich werde verstehen.*

Spruchwort der amerikanischen Ureinwohner

KAPITEL 3

Mit Respekt und Offenheit

Die innere Haltung



Das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten wird stark durch unsere innere Haltung geleitet. Unsere Haltung bestimmt die Art und Weise, wie wir unserem Gegenüber begegnen, unsere Aufgabe definieren und sie letztendlich ausführen. Unsere Haltung widerspiegelt auch, wie wir mit uns selber umgehen. Sie ist eng mit unserer Erfahrung und damit unserer je unterschiedlichen Lebensgeschichte verbunden.

Es scheint einfacher zu sein, systemisch-lösungsorientierte Fragen zu stellen, als sich mit der Haltung, die im Gespräch eingenommen wird, auseinander zu setzen. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass die innere Haltung, die ich im Kontakt mit anderen einnehme, die Zusammenarbeit prägt. Diese ist oftmals bedeutsamer als die perfekte Beherrschung von Fragetechniken. Das Einnehmen einer bestimmten inneren Haltung ist eine grosse Herausforderung und bedarf vieler kleiner Schritte und geduldiger Praxis des Einübens. Die innere Haltung, die ich beschreibe, hat viele Gemeinsamkeiten mit dem Begriff der sozialen Kompetenz. So versteht man unter sozialer Kompetenz auch die Fähigkeit, je nach Situation die geeigneten bzw. angemessenen Verhaltensweisen auszuwählen. Die Art und Weise, wie ich anderen begegne, kann beeinflussen, ob mein Gegenüber mich versteht, sich mit mir auseinandersetzt und allenfalls bereit ist, bisherige Verhaltensweisen in konstruktiver Weise zu ändern. Mit unserer inneren Haltung gestalten wir die Atmosphäre mit, in der die Begegnung und Zusammenarbeit stattfindet.

Ein zentraler Aspekt dieser inneren Haltung ist die Fokussierung auf Lösungen statt auf das Problem. Auf die Lösungsorientierung bin ich bereits im ersten Kapitel eingegangen. In diesem Kapitel konzentriere ich mich auf fünf weitere Aspekte, die diese innere Haltung kennzeichnen. Damit möchte ich dazu ermuntern, eine grössere Sensibilität gegenüber der eigenen Haltung in Beratungen wie auch im Führungsalltag zu entwickeln.

Fünf wesentliche Merkmale dieser inneren Haltung sind:

- ___ Respekt und Wertschätzung
- ___ Offenheit und Absichtslosigkeit
- ___ Akzeptanz und Einfühlungsvermögen
- ___ Vertrauen in die Lösungskraft
- ___ Empowerment

Respekt und Wertschätzung

Einem Menschen Respekt entgegen zu bringen ist einfach, wenn wir von seiner Leistung überzeugt oder gar beeindruckt sind. Eine respektvolle Haltung äus-



sert sich darin, mit Personen liebevoll und achtsam umzugehen. Respekt meint hier: Eine Person so annehmen, wie sie ist, mit ihren Stärken wie auch mit ihren Schwächen. Bringen wir einer Person Respekt entgegen, betrachten wir sie im Kontext ihrer Lebensgeschichte. Das heisst, wir respektieren sie mit ihren vergangenen und gegenwärtigen Lebenserfahrungen und Wertvorstellungen. Sind Werthaltungen mit den unseren unvereinbar, wird sich dies auf den Kontakt auswirken. In jedem Fall ist es hilfreich, auf die Unterschiede hinzuweisen und zu überprüfen, ob eine gemeinsame Arbeit überhaupt stattfinden kann. Meine Wertegrenzen sind beispielsweise dann erreicht, wenn eine Person oder auch eine Organisation das Leben von Personen gefährdet. Trägt hingegen eine türkische Mitarbeiterin ein Kopftuch im betrieblichen Alltag, so ist das für mich ein Zeichen ihrer Kultur, das ich sehr wohl achten kann. Auch wenn ich andere Werte lebe, kann ich meinen Respekt gegenüber Personen zum Ausdruck bringen. Mit einer respektvollen Haltung unterstützen wir die Person dabei, ihr Potenzial auszuschöpfen, statt sie einem Werturteil zu unterziehen.

Wertschätzend sind wir dann, wenn wir bisherige Leistungen anerkennen und Menschen zutrauen, ihre Fähigkeiten zu erweitern. Die Entwicklung steht im Vordergrund und wir vermögen auch in heiklen Situationen das künftige Potenzial zu sehen. Ein entscheidendes Anliegen einer wertschätzenden Haltung ist es, eine positive Beziehung zur anderen Person aufzubauen. Wir vermitteln dem Gegenüber Selbstvertrauen und legen in der Zusammenarbeit den Blick auf mögliche Entwicklungen und Lösungen. Ein Beispiel:

In einem Assessment-Training für Führungskräfte lautete eine der Aufgaben, einen Workshop zu planen. Anstehende Veränderungen eines Unternehmens sollten angemessen und nachvollziehbar kommuniziert werden. Wir AssessorInnen hatten alle vielfältige Erfahrungen mit der Gestaltung von Workshops und waren erstaunt, dass es den Führungskräften ausserordentlich schwer fiel, Ziele und Inhalte dieses Workshops zu formulieren. Statt dessen konzentrierten sie sich auf das Abend- und Rahmenprogramm. In der Rückmeldung betonten wir, dass es für die Führungskräfte offensichtlich eine neue und ungewohnte Aufgabe war, einen Workshop zu planen. Wir meldeten zurück, dass es ihnen offensichtlich schwer fiel, eine Vorstellung davon zu entwickeln, was im Workshop passieren sollte. Bei der Gestaltung des inhaltlichen Vorgehens stellten wir Wissensbedarf fest. Wir lobten hingegen die Berücksichtigung der sozialen Kontakte im informellen Teil. Wir achteten damit ihre Fähigkeiten und respektierten die Teilnehmenden mit ihren Stärken wie auch mit ihren Schwächen. Ohne Gesichtsverlust konnten die Führungskräfte sich damit auseinandersetzen, welches Know-how ihnen fehlte, um einen Workshop zu gestalten.

Auch wenn nur wenige Führungskräfte als AssessorInnen eingesetzt werden, so scheint mir dieses Beispiel geeignet, aufzuzeigen, wie es wirkt, wenn eine respektvolle und wertschätzende Haltung eingenommen wird. Statt den Finger

auf das zu legen, was fehlt oder falsch läuft, können wir auf das hinweisen, was hilfreich wäre, um eine neue, vielleicht ungeschickt gelöste Aufgabe anders oder besser zu bewältigen.

Offenheit und Absichtslosigkeit

Kaum schildert uns jemand eine Situation, verbinden wir das Gehörte mit eigenen Erlebnissen und Erfahrungen. Wir filtern sozusagen unsere Wahrnehmung mit unserer ganz persönlich geprägten Brille. Wir sehen unseren eigenen Film parallel zum gezeigten. Mit einer offenen Haltung bemühen wir uns hingegen, uns nicht durch eigene Bilder und auftauchende Lösungen oder Ratschläge zum Handeln verleiten zu lassen. Wir bleiben offen für das, was die anderen wahrnehmen und denken. Wir sind neugierig auf ihre Sicht der Dinge und die Unterschiede, die sich zu unseren Bildern und Gedanken zeigen.

Unser Fokus liegt im aufmerksamen Zuhören und in der Offenheit für die Welt des Gegenübers. In der Familientherapie bezeichnet man dies als Haltung des «Nicht-Wissens». Zunächst verlassen wir uns darauf, was unsere GesprächspartnerInnen wahrnehmen und wie sie uns die Situation schildern. Unsere Aufmerksamkeit und unser Interesse signalisieren wir beispielsweise durch Blickkontakt, einladende Mimik oder Gestik und durch offene, neugierige Fragen. Es kann auch sinnvoll sein, Schlüsselworte zu wiederholen oder das Gehörte mit eigenen Worten zusammenzufassen. Es ist ebenfalls hilfreich, sich ein Bild davon zu machen, wie die übrigen Beteiligten das Erlebte wahrnehmen. Ein Beispiel aus der Beratungspraxis:

Im Coaching schildert eine Führungsperson ihr Anliegen. In der kommenden Woche will sie eine Kündigung möglichst fair und korrekt vornehmen. Ich lasse mir die Gefühle, die mit der Kündigung verbunden sind, aber auch die Bedingungen, die zur Kündigung führen, schildern. Ohne auf meine eigenen Gefühle gegenüber der Kündigung einzugehen, beschränke ich mich auf Fragen. Ich frage nach den Reaktionen, die sie von der Person erwartet, der gekündigt werden soll, und von jenen, die im Team verbleiben. Ich erkunde so das Umfeld und bemühe mich, mich in die Gefühlslage der Führungsperson hineinzusetzen. Durch Fragen gebe ich ihr die Möglichkeit, Vor- und Nachteile sowie mögliche Konsequenzen ihrer Entscheidung selber einzuschätzen. Statt der Führungsperson zu sagen, wie ich ihren Entschluss erlebe und wie er bei mir ankommt, lasse ich die Führungsperson Beziehungen und Verhaltensmuster der Betroffenen beschreiben.

Dazu helfen Fragen wie:

«Wenn ich mit der Person, der gekündigt werden soll, reden würde, was würde diese mir zu ihrer Situation erzählen?

Wenn ich ins Team ginge und mit den Teammitgliedern Gespräche führen würde, was würden sie mir über die Situation sagen?

Worin würden sich die Einschätzungen oder auch Sichtweisen unterscheiden?»



Da die Führungsperson auch gegenüber ihren Vorgesetzten Rechenschaft ablegen muss, wurde deren Sicht ebenfalls mit einbezogen. Mit der dabei entstandenen Auslegeordnung zu den Meinungen und Sichtweisen fiel es der Führungsperson wesentlich leichter, das Vorgehen bei der Kündigung zu überdenken und zu planen. Mit meiner offenen Haltung unterstützte ich die Führungskraft darin, feinfühlicher mit der Situation umzugehen.

Wenn wir uns absichtslos verhalten, halten wir insbesondere eigene Zielvorstellungen und Ratschläge zurück. Wir achten darauf, wie unser Gegenüber die Situation beschreibt und was ihm bzw. ihr bedeutsam ist. Wir schützen uns damit davor, Partei zu ergreifen oder eigene Interessen und Ziele zu verfolgen. In dem wir nicht bereits für eine bestimmte Person oder eine Sache Partei ergreifen, bewahren wir einen «neutralen» Blick für die Dinge. Innerlich akzeptieren wir auch Situationen, in denen sich Lösungen nicht oder nicht sofort abzeichnen. Wir üben uns gleichzeitig auch darin, tolerant gegenüber anderen Personen und ihren Sichtweisen zu sein.

Sind wir im Interesse einer guten Lösung daran interessiert, dass nicht eine Partei unangemessenes Gewicht erhält, verhalten wir uns «allparteilich». Diese Haltung beinhaltet, dass wir auch denen Gewicht schenken, die bisher nicht beachtet oder einbezogen wurden. Mit einer allparteilichen Haltung und entsprechenden Fragen sorgen wir dafür, dass alle Personen, die für die Lösungsfindung oder -umsetzung bedeutsam sind, ins Blickfeld gerückt werden. Es kann durchaus sinnvoll sein, die Ansichten und Interessen derjenigen einzubringen, die nicht berücksichtigt wurden. Dabei geht es immer um die Frage: Wer ist wichtig, wenn die Umsetzung einer Lösung eine Chance haben soll? Denn nicht in jedem Fall sind alle von einer Situation Betroffenen auch tatsächlich an der Problemlösung beteiligt.

Mich absichtslos verhalten heisst, die Sicht der anderen einbeziehen, ohne eine Partei zu ergreifen oder gar ohne eigene Ziele zu verfolgen. Absichtslosigkeit heisst auch, offen sein gegenüber unterschiedlichen Anliegen, Ideen und Handlungsoptionen. Wenn ich absichtslos bin, verfalle ich auch nicht in die Gefahr, etwas als gut oder schlecht zu bewerten. Sich einer Bewertung zu enthalten ist eine lohnenswerte Herausforderung und wesentlich für die Haltung in der systemisch-lösungsorientierten Arbeit. Ein Beispiel:

Ein Amtsleiter war besorgt, weil die eingeleitete Reorganisation seiner Abteilungen nicht konsequent umgesetzt wurde. Insbesondere zwei ältere administrative Mitarbeiterinnen wollten sich von den bisherigen Strukturen und Aufgaben nicht trennen. Deshalb erwog der Amtsleiter eine Versetzung in einen Dienstleistungspool, die mit einer lohnmäßigen Zurückstufung verbunden war. Im Rahmen einer Beratungssitzung unterstützte ich zunächst nicht unmittelbar das Anliegen des Amtsleiters. Ich erkundete mit Fragen zuerst

das Verhalten der betroffenen zwei Frauen. Es zeigte sich, dass die beiden Frauen sich einerseits loyal gegenüber ihrem früheren Vorgesetzten verhielten. Da sie ihm und seiner Arbeitsweise verbunden waren, verweigerten sie jegliche Neuerungen. Andererseits hatten sie Angst vor den neuen Aufgaben. Sie trauten sie sich nicht zu. Ihre Verweigerung war Ausdruck davon, dass sie sich der veränderten Situation nicht gewachsen fühlten. Sie waren unsicher und klammerten sich an das Gewohnte.

Mit dem Verständnis für die Verhaltensweisen der beiden Mitarbeiterinnen liess sich der Amtsleiter auf den Versuch ein, ihre bis anhin geleistete Arbeit in ihrem Wert zu würdigen. Im Anschluss daran vermittelte er ihnen, dass jetzt neue Aufgaben zu übernehmen seien und er ihnen diese auch zutraue. Erst mit der Wertschätzung gegenüber ihrer bisherigen Leistung konnten sich beide Frauen von den alten Gewohnheiten verabschieden. Sie spürten die Unterstützung und das Vertrauen des Chefs, sie für neue Aufgaben einzusetzen. So entstand bei ihnen die Bereitschaft, sich mit dem Neuen auseinanderzusetzen. Er seinerseits war bereit, den Frauen eine sorgfältige Einarbeitung zu ermöglichen. Nach der Einarbeitung konnten beide in der Administration bleiben und der Amtsleiter ersparte sich eine Neubesetzung.

Akzeptanz und Einfühlungsvermögen

Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit. Wenn sich unsere Sicht der Dinge von der berichteten unterscheidet, anerkennen wir, dass andere eine andere Wahrnehmung und andere Gefühle haben als wir. Indem wir die Gefühle und Überzeugungen anderer anerkennen und als erlebte «Wahrheit» annehmen, schaffen wir eine Gesprächsgrundlage, in der sich die andere Person für den Dialog öffnen kann.

Einfühlungsvermögen gelingt uns am besten, wenn wir uns in die Lage des Gegenüber versetzen. Dies ist eine Voraussetzung, um nachvollziehen zu können, was in einer Person vorgeht. Wenn wir uns in Emotionales einfühlen, geht es nicht um ein Mit-Leiden, sondern um ein Nachvollziehen, um Empathie. Wenn wir nachvollziehen können, wie sich jemand fühlt und wie es jemandem geht, fällt es uns leichter, Fragen zu finden, die das Gegenüber für angemessen hält. Gleichzeitig können wir mit unseren Fragen auch bei den GesprächspartnerInnen das Verständnis für andere schärfen. Wie sich ein Blick auf andere und das Verständnis für ihre Situation verändern kann, zeigt das folgende Beispiel aus einem Organisationsentwicklungsprojekt.

Das Team eines Personalrestaurants eines grossen Spitals ist während der Essenszeiten hohen Belastungen ausgesetzt. Die Restaurantgäste kommen fast alle zur gleichen Zeit. Es entstehen Schlangen an der Kasse. Um den Ablauf zu beschleunigen, wurden Steckschlüssel für die bargeldlose Bezahlung angeschafft. Diese müssen mit einem bestimmten Betrag aufgeladen werden. Immer wieder kommt es vor, dass die Steckschlüssel nicht oder unzureichend geladen sind. Die Kundschaft zeigt wenig Verständnis dafür, wenn



sie ihr Essen stehen lassen muss, um den Schlüssel aufzuladen. Die Kunden beginnen mit dem Kassenspersonal zu diskutieren und es kommt zu Beschimpfungen. Das Team des Personalrestaurants fühlt sich den Anschuldigungen nicht gewachsen. Es empfindet die verbalen Attacken als belastend und unzumutbar.

Erst als sich das Restaurantteam durch Rollenspiele in die Situation der unterschiedlichen KundInnengruppen einfühlte, konnte es deren oft ungeduldiges und zum Teil verletzendes Verhalten nachvollziehen. Um mehr von den Kunden zu erfahren, wurden Interviews durchgeführt und eine schriftliche Umfrage gestartet. Ein Ergebnis davon war: Das Pflegepersonal hat nur 30 Minuten Mittagspause. Es betrachtete daher jede Form von Zurückweisung an der Kasse als Zumutung. Gleichzeitig zeigte sich, dass für die Mehrheit der Kundschaft Wartezeiten gar nicht das gravierende Problem war. Die Preise, die Auswahl und die Gestaltung des Essens sorgten für eine weit grössere Unzufriedenheit. Im Grossen und Ganzen zeigte sich jedoch, dass die Kundschaft ausserordentlich zufrieden war mit der freundlichen Bedienung des Restaurantpersonals. Die Rückmeldungen der Kunden veränderten die Sicht und die Haltung des Restaurantteams ihren Kunden gegenüber nachhaltig.

Vertrauen in die Lösungskraft

Wenn wir darauf vertrauen, dass das System in der Lage ist, Lösungen zu entwickeln, heisst dies: Ich weiss, dass alles schon da ist, es muss lediglich zum Ausdruck kommen. Lösungen sind bereits vorhanden. Es gilt sie zu entdecken. Entscheidend ist, dass wir als Führungskraft oder als Beratende auf die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beteiligten vertrauen, diese Lösungen zu finden und auch adäquat umzusetzen. Damit vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse auch tatsächlich genutzt werden können, gilt es diese zunächst für alle sichtbar zu machen.

Dass Systeme durchaus eine Tendenz haben, Lösungen zu finden, zeigt sich deutlich bei der Methode der Aufstellungsarbeit (näheres hierzu in Kapitel 7). Eine Beraterin brachte folgendes Anliegen in einem Workshop:

Die Beraterin hatte den Auftrag, mit einem neu zusammengestellten Team, das überwiegend Routineaufgaben ausführt, eine Teamentwicklung durchzuführen. Ihr Auftrag lautete, eine höhere Akzeptanz und Wertschätzung unter den Teammitgliedern zu bewirken und das Arbeitsklima zu verbessern. Zwar wurden die Aufgaben zufriedenstellend erledigt, doch das Team litt unter starken Auseinandersetzungen und gegenseitigen Entwertungen. Die Chefin des neu zusammengesetzten Teams war jünger als einige der Mitarbeiterinnen, was ihre Position nicht vereinfachte.

Ich simulierte die Teamsituation mit einer Team-Aufstellung. Nach kurzer Zeit zeigte sich, dass im Team eine grössere Ruhe entstand, wenn die Stellvertreterin der Chefin, die bereits länger in der Organisation arbeitete, den Mitarbeiterinnen die Aufgaben zuwies und sich die Chefin um das Arbeitsklima kümmerte. Da die Sachaufgaben vorwiegend

Routinearbeiten waren, zeigte sich eine Möglichkeit, das Team für die Ausgestaltung des Arbeitsklimas mit in die Verantwortung zu nehmen. So war dem Team beispielsweise eine psychisch labile Person zugeteilt, die bisher lediglich Sonderaufgaben erledigte. Diese in das Team zu integrieren zeigte sich überraschenderweise als eine verantwortungsvolle Aufgabe für das Team. Auf diese Idee war bisher noch niemand gekommen. Dem Team wurden keine Beziehungsaufgaben übertragen. Dies anzuleiten zeigte sich als eine geeignete Aufgabe für die Chefin. Die Beraterin hatte einen besonders «guten» Platz in der Aufstellung, wenn sie die Chefin bei der Entwicklung eines besseren Arbeitsklimas unterstützte.

Diese Simulation zeigte Ansätze für eine Teamentwicklung, die die Beraterin dankbar aufnahm.

Gleichzeitig konnten wir im Workshop die Dynamik mitverfolgen, in der sich Lösungen im System zeigten.

Dass eine Lösung im System, hier in einem Team bereits vorhanden ist, möchte ich durch das folgende Beispiel zeigen. Hier bestand die Lösung darin, zu erkennen, über welche Stärken und Fähigkeiten das Team bereits verfügte, sie jedoch zu wenig nutzte.

In einem grossen Unternehmen wurden zwei Regionalvertretungen zusammengeführt. Noch zwei Jahre später wirkten sich die Kulturunterschiede auf die Zusammenarbeit der Teams aus. Die Mitarbeitenden der einen Region galten als eher zurückhaltend mit ihren Kontakten und als langsam, aber gründlich bei der Aufgabenerledigung. Die der anderen Region wurden als unkompliziert und kontaktfreudig, aber als wenig zuverlässig bezeichnet, wenn es um Einhaltung von Terminen ging. Die privaten Kontakte pflegten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer noch in den Teams der früheren Regionen. Es fand kaum eine Vermischung statt. Beide Gruppen von Mitarbeitenden beäugten sich argwöhnisch. Wer einen Auftrag ins Team gab, spürte die blockierte Kommunikation im Team.

In der Teamentwicklung, die das Ziel hatte, die Zusammenarbeit zu verbessern, galt es der bestehenden Situation sorgfältig Rechnung zu tragen und die kulturellen Unterschiede anzuerkennen. Im zusammengeführten Team waren bereits alle Fähigkeiten und Kenntnisse vorhanden, um die Aufträge der Kunden zu deren vollen Zufriedenheit zu erledigen. Den Gewinn, den eine Zusammenarbeit bringen würde, galt es erst zu entdecken. Erst das Erkennen dieser Potenziale und das Nutzen vorhandener Synergien führte zu einem angemessenen Arbeitsergebnis für die Kundschaft. Das Arbeitsklima im Team entspannte sich zunehmend.

Empowerment

Wenn wir in schwierigen Situationen stehen, neigen wir dazu, andere verantwortlich zu machen. Typische Aussagen sind: «Wenn der sich anders verhalten hätte...», «wenn das Arbeitsklima besser wäre...», «wenn die sich ent-



scheiden würden...». Diese Zuschreibungen ergeben rasch ein Gefühl von Ausgeliefertsein und Ohnmacht. Gleichzeitig ermöglichen sie sich zu entlasten, indem die Verantwortung anderswo deponiert wird und man selbst nicht zuständig ist. Handlungsunfähigkeit oder das Gefühl, einer Situation ausgeliefert zu sein, können sich als ausserordentlich belastend und energiefressend erweisen. Fokussieren wir uns hingegen auf das eigene Handeln und Können, setzen wir gelähmte Energien wieder frei. Das Gespräch kann sich beispielsweise darauf konzentrieren, was in der Situation anders laufen soll und was die betroffene Person selber dazu beitragen kann, diese zu verändern. Eine lösungsorientierte Haltung leitet dazu an, Handlungsfähigkeiten zu erkennen, zu entwickeln und einzusetzen. In der Führungsliteratur wird diese Haltung als Empowerment bezeichnet. Hierbei steht im Wesentlichen die einzelne Person im Vordergrund. Bei der systemisch-lösungsorientierten Beratung und auch beim Führen arbeiten wir – wenn immer möglich – mit dem ganzen System. Im Führungsc coaching gilt es diese systemischen Zusammenhänge jeweils zu berücksichtigen.

Eine typische Situation in der Beratung von Führungskräften besteht darin, dass sich diese durch die Menge und die Komplexität ihrer Aufgaben überfordert fühlen. Sie wissen nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht und wie ein nächster Schritt aussehen könnte. Um die Handlungsfähigkeit wieder herzustellen, ist es meist hilfreich, eine Auslegeordnung aller anstehenden Aufgaben vorzunehmen. Mit der Frage: «Welche Aufgaben machen Ihnen am meisten Freude?» richten wir die Aufmerksamkeit auf vorhandene Energien und Motivationen. Eine weitere Frage könnte sein: «Welche Aufgabe, die sie erledigen, hat insgesamt die grösste Wirkung?» Hiermit richten wir die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung der Aufgaben. Schritt für Schritt lässt sich so eine Gewichtung von Prioritäten vornehmen. Auch hierzu ein Beispiel:

Herr X stand unter hohem Druck. Erst vor kurzem hatte er sich zur Selbstständigkeit entschlossen. Er hatte sich einem Netzwerk selbstständiger BeraterInnen angeschlossen. Eine seiner ersten Aufgaben war die Akquisition von neuen Kunden. Je mehr Kunden er jedoch ansprach, desto stärker wurde sein Gefühl, die dadurch anfallenden Aufgaben nicht mehr bewältigen zu können. Er verglich seine Leistung mit der seiner KollegInnen, die eine langjährige Erfahrung haben. Dadurch geriet er unter zusätzlichen Druck. Er hatte das Gefühl, erfolgloser zu sein, obwohl keinerlei Sollvorgaben von Seiten des Netzwerks gemacht wurden. Als Ziel der Beratung vereinbarten wir, erste Erfahrungswerte für monatliche Akquisitionen zu ermitteln und monatliche Schwankungen zu berücksichtigen. Allein durch eine konkrete monatliche Sollvorgabe fühlte er sich bereits erleichtert. In der folgenden Beratung erzählte er stolz, dass er schon drei Akquisitionen über seinem Soll lag und für den kommenden Monat somit bereits einen Puffer geschaffen habe, der ihm Spielraum gewähre. So konnte er diese für ihn schwierige Situation bewältigen. Er hatte für sich eine Arbeitsweise entwickelt, in der er selber bestimmte, wie viele Akquisitionen er sich monatlich vornahm.

Persönliche Grundsätze

Für die bewusste Entwicklung einer inneren Haltung ist es wertvoll, sich als BeraterIn oder Führungskraft persönliche Grundsätze zu formulieren. Die Arbeit an der inneren Haltung ist ein länger dauernder, vielleicht nie endender Prozess. In meinen letzten zwanzig Berufsjahren hat sich meine innere Haltung stark verändert. Die nachfolgenden Grundsätze geben einen Einblick in meine heute angestrebte Haltung.

- ___ Ich respektiere mein Gegenüber so, wie er oder sie ist.
- ___ Ich anerkenne die Erfahrungen meines Gegenübers und nehme seine oder ihre Wahrnehmungen ernst.
- ___ Ich berücksichtige, dass jede Person einzigartig ist und ihren je spezifischen Weg geht.
- ___ Ich höre zu, ohne meine eigene Wertung einzubringen.
- ___ Ich baue auf Erfolge und Stärken meiner GesprächspartnerInnen auf.
- ___ Ich gehe davon aus, dass in jedem Problem bereits die Lösung enthalten ist und die Beteiligten über die Fähigkeiten verfügen, diese zu finden.
- ___ Ich entwickle gemeinsam mit meinen Gesprächspartnerinnen und -partnern Visionen und Vorstellungen, die eine realistische Lösung einleiten können.
- ___ Ich unterstütze die Arbeit an konkreten und realistischen Zielen.
- ___ Ich fördere das selbst bestimmte Handeln im System und ermutige zur aktiven Beteiligung und Verantwortungsübernahme.
- ___ Ich bleibe offen für das, was sich mir zeigt und begleite den im System ablaufenden Prozess.
- ___ Ich anerkenne kleine Schritte und unterstütze Erfolge.

Fazit: Das Einnehmen einer lösungsorientierten Haltung ist eine Übung in Toleranz, Nicht-Urteilen und Zurückhaltung. Auch für die beteiligten GesprächspartnerInnen wird diese Haltung spürbar. Sie fühlen sich als vollwertig, geachtet und mit ihren Anliegen wahrgenommen. Sie spüren, dass ihnen eine Lösung zugetraut wird. Sie entscheiden selber, was und wie es zu tun ist.

*Aus der Knospe der
Verwirrung hebt sich die Blüte
der Verwunderung.*

Aus der Tradition des Tassawuf

KAPITEL 4

Mit Fragen Lösungen erkunden

Systemisch-lösungsorientierte Fragen



Das systemisch-lösungsorientierte Vorgehen stützt sich auf eine Vielzahl von Fragetechniken. So fällt in systemisch-lösungsorientierten Führungs- und Beratungsprozessen auf, dass viele Fragen gestellt werden. «Gute» Fragen öffnen uns und stossen neue Denk- und Lösungsprozesse an. Beide Seiten erhalten wichtige Informationen. Wir erfahren Wesentliches über Bedeutungen und Zusammenhänge. Fragen machen zudem deutlich, dass diejenigen, die befragt werden, Experten respektive «Wissende» sind, die über die Antworten auf die Fragen verfügen und in der Lage sind, Lösungen zu finden.

Wir versuchen Fragen zu vermeiden, die lediglich mit einem «Ja» oder «Nein» beantwortet werden können. Fragen wir beispielsweise bei einem Projekt-Kickoff die Projektmitarbeitenden, ob sie motiviert sind, dann bekommen wir mit einem Ja oder Nein zwar eine klare Antwort, erfahren jedoch kaum etwas über die Beweggründe. Stellen wir als Projektleitung jedoch eine offene Frage im Sinne: «Was ist Ihre persönliche Motivation für das Projekt und wofür möchten Sie sich einsetzen?», so kann sich ein interessanter und offener Dialog entwickeln.

Falls die GesprächspartnerInnen längere Zeit benötigen, um eine Frage zu beantworten, ist es gut, ihnen diese Zeit zu gewähren, um eine Antwort zu finden. Oft entfaltet sich in der Zeit des Nachdenkens die Wirkung der gestellten Frage. Die Befragten reflektieren ihre Situation und können für sich neue Überlegungen und Zusammenhänge herstellen. Gunther Schmidt bezeichnet die Zeit zwischen dem Stellen der Frage und der Antwort von KundInnen als die «heilige Such- und Findezeit der KundInnen». Diese Zeit sollte nicht unterbrochen werden.

Fragen weisen weitere Vorteile auf. Sie ermöglichen uns ein unbeschwertes Probehandeln und wirken daher der Angst vor Veränderungen entgegen. Befragte können sich die Situation innerlich vorstellen und somit gedanklich Neues ausprobieren. Diese Art von Fragen ermöglichen es, «frecher» zu sein als sonst. Es wird eine «Als-ob-Realität» entworfen, die niemanden endgültig festlegt.

Als FragestellerIn kann ich Informationen gewinnen und gleichzeitig den Befragten auch Informationen geben. Mit Fragen werden implizite Botschaften übermittelt, die ihre Wirkungen erzeugen. In dem ich nach bestimmten Ereignissen, Zusammenhängen oder Personen frage, die bislang nicht erwähnt wurden, kann ich neue Informationen einführen, respektive helfen, neue «Wirklichkeitskonstrukte» zu schaffen. Ich weise dabei nicht direkt auf Erklärungs- und Handlungsmöglichkeiten hin, sondern lasse mit den Fragen Raum, um wichtige Zusammenhänge zu erkennen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Fragen helfen mir, mich möglichst neutral zu verhalten. Fragen erzeugen einen geringeren Widerstand als Aussagen, da die Antwort die Möglichkeit bietet,



die eigene Sicht der Dinge einzubringen. Die Kompetenz von Führungspersonen oder BeraterInnen kommt auch in der Art und in der Qualität, wie sie Fragen stellen, zum Ausdruck.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Fragen sind nicht rezeptartig zu verstehen. Sie müssen zum jeweiligen Hintergrund und zur jeweiligen Situation der Befragten passen und von ihnen akzeptiert werden. Wenn sich die Fragetechnik mit eigener Intuition verbindet und nicht mehr als «Fragetechnik» erlebt wird, kann ihr Nutzen sich voll entfalten. Die inneren Haltungen aus Kapitel 3 bilden den Boden dieser Fragetechniken.

Insoo Kim Berg unterscheidet zwei einfache Grundschriffe des Fragens hin zur Lösung. Erstens werden die GesprächspartnerInnen durch Fragen ermutigt und befähigt, die Vision einer befriedigenderen Zukunft zu entwerfen. Zweitens wird über weitere Fragen ein tieferes Verständnis von den Stärken und Ressourcen entwickelt, welche genutzt werden können, um die Ziele Wirklichkeit werden zu lassen.

Stark lösungsorientiert arbeitende Personen verlassen somit möglichst rasch die Problemebene und richten sich auf die Lösung aus. Weil unsere Handlungsmuster meist eine Geschichte haben, halte ich es jedoch in manchen Fällen auch für wichtig, auf alte Verhaltensmuster und Ereignisse zurückzublicken, sie zu erkennen und ihre Bedeutung zu verstehen, um sie dann ganz loslassen zu können und ins Neue zu gehen. Das systemisch-lösungsorientierte Denken, das «Sich-Öffnen» für komplexe und neue Zusammenhänge, kann besser angenommen werden.

Die Wunderfrage, der Blick in die Zukunft

Eine nahezu geniale Methode, Ideen für die Lösung eines Problems zu erhalten, ist die Wunderfrage von Steve de Shazer. Die Wunderfrage ermöglicht ein Vorwegnehmen des Lösungszustands. Auch wenn sie dem familientherapeutischen Ansatz entnommen ist, lässt sie sich ausgezeichnet im betrieblichen Alltag anwenden. Es gibt unzählige Möglichkeiten und Varianten, um die Wunderfrage zu stellen. Sie kann ausführlich sein und dabei die Befragten auf eine Reise in den neuen Zustand führen, oder kurz und knapp ein Blitzlicht auf das Mögliche werfen. Die Antworten zeigen, wie sich die Situation verändern sollte und was die Person, die mit dem Anliegen kommt, eigentlich will. Gleichzeitig erfahren wir auch etwas darüber, warum das Problem bisher noch nicht gelöst wurde. Meist liefert das Beibehalten der jetzigen Situation einen unbewussten Gewinn. Können wir diesen aufzeigen, kann die betreffende Person selber entscheiden, ob sie diesen Gewinn zugunsten einer Lösung aufzugeben bereit ist.

Die Wunderfrage folgt im Originalton Steve de Shazers, mit den Überlegungen zur sprachlichen Betonung. Es ist sinnvoll, sie jeweils so zu formulieren, dass sie für die Person, der sie gestellt wird, passt, nachvollziehbar ist und verstanden wird.

Die Wunder-Frage

Einleitung Ich stelle eine schwierige, ungewöhnliche Frage, es braucht etwas Fantasie, sie zu beantworten. Wenn Sie nach unserem Gespräch nach Hause gehen, Sie machen, was immer Sie am Abend tun. Und irgendwann gehen Sie schlafen.

Hauptteil Angenommen, in der Nacht geschieht ein Wunder
(eine Pause beim Sprechen machen, damit sich die Person das vorstellen kann)

und alles, weswegen wir hier zusammensitzen, ist gelöst.
(unspezifisch und offen bleiben)

Und das wäre wirklich ein Wunder!

Reaktion Am nächsten Morgen wachen Sie auf und niemand hat Ihnen erzählt, dass ein Wunder geschehen ist. Woran würden Sie merken, dass das Wunder eingetreten ist?
(Wieder Zeit lassen, längere Pause machen)

Was hat sich alles verändert?
Wer ausser Ihnen merkt, dass das Wunder eingetreten ist und wie würden diese Personen reagieren? Was wäre anders?

Wer hätte keine Freude daran, dass das Wunder eintritt?
Wie würden diese Personen reagieren?
(Klären der Reaktion auf erneute Schwierigkeiten)

(In Anlehnung an Steve de Shazer 1997)

Antworten auf die Wunderfrage verweisen sehr häufig auf einen erwünschten Zustand. Weiter geben die Antworten Hinweise darüber, welche Schritte notwendig sind, um in die Nähe des Wunders zu kommen beziehungsweise ein realistisches Ziel aus dem Gesagten abzuleiten. Situationen werden unter dem Aspekt betrachtet, dass sie in Interaktionen mit anderen Personen gestaltet werden. Mit den Fragen zu den Reaktionen anderer Beteiligter werden möglichst viele Perspektiven erfasst und die Eigenschaften und Verhaltensweisen der beteiligten Personen untersucht. Hilfreiche Hinweise für die Zielsetzungen und Lösungen geben häufig auch die Wahrnehmungen und Reaktionen nicht direkt Beteiligter im System, zum Beispiel von FreundInnen. Hat eine Person keine Vorstellung davon, was andere bemerken, können wir auch indi-



rekt fragen: «Wenn ich Ihren Vorgesetzten, Ihre Kolleginnen und Kollegen fragen würde, woran diese bemerken würden, dass ein Wunder geschehen ist, was würden die mir sagen?»

Vor dem Stellen der Wunderfrage kann es wichtig sein, die eigenen Ressourcen und Stärken zu kennen. Vorhandenes Selbstvertrauen erleichtert den Blick in die Zukunft. Ressourcen bieten einen soliden Boden bei der Wunderfrage, lassen sich aber auch im Verlauf der Wunderfrage noch entdecken.

Ist der Organisationskontext sehr analytisch-sachlich geprägt oder kann jemand mit der Wunderfrage nichts anfangen, kann in einfacher Form gefragt werden:

«Angenommen, über Nacht löst sich das Problem, mit dem Sie zu mir kommen. Was wäre dann anders und woran würden Sie merken, dass das Problem gelöst ist? Wer ausser Ihnen würde dies auch noch feststellen?»

Sind die Antworten unrealistisch, stimmen Sie diesen zunächst zu, indem Sie sagen: «Das wäre schön, klar.» Bleiben die Antworten weiterhin ohne Realisierungschancen, dann fragen Sie: «Was glauben Sie, wie wahrscheinlich ist es, dass das geschieht?»

Fragen zur Prozessbegleitung

Mit Fragen können wir den gesamten Prozess begleiten, in dessen Verlauf die Lösung nach und nach entsteht und präzisiert wird. Die Fragen sollen:

1. Einen guten und respektvollen Kontakt herstellen.
2. Ressourcen und Ausnahmen erfassen.
3. Die Wahrnehmung und das Denken erweitern.
4. Schritte zur Umsetzung der Lösung konkretisieren.

Einen guten Kontakt herstellen

Den Beginn und die Basis eines systemisch-lösungsorientierten Vorgehens bildet ein guter, vertrauensvoller Kontakt. Dies gilt in Führungs- wie auch in Beratungssituationen. Während wir uns in Führungsbeziehungen ja bereits kennen, entwickeln wir in Beratungen den Kontakt in einem ersten Gespräch. Dieses dient der Auftragsklärung (siehe Kapitel 5). Fragen unterstützen uns darin, den Kontakt offen und vertrauensvoll zu gestalten. Es ist von Anfang an wichtig, auf die Beziehungsgestaltung und das Aufrechterhalten des Vertrauens zu achten.

Im Beispiel aus dem 1. Kapitel führt die HRM-Chefin ein Gespräch mit zwei Mitarbeitern. Beide können nur schwer zusammen arbeiten. Zu Beginn des Gesprächs stellt die HRM-Chefin einen persönlichen Kontakt dadurch her, dass sie sich das Anliegen der beiden je einzeln schildern lässt. Sie hört ihnen aufmerksam zu. Im Anschluss fasst sie in ihren Worten zusammen, wie sie das Anliegen verstanden hat. Dabei würdigt sie auch die Schwierigkeit der Situation.

Eine andere Möglichkeit für einen Gesprächseinstieg besteht darin, nach einem guten Ergebnis des Gespräches statt nach dem Problem zu fragen.

«Sie sind mit einem Problem zu mir gekommen. Damit ich besser verstehen kann, ob und womit ich Sie unterstützen kann, erzählen Sie mir doch, was für Sie ein gutes Ergebnis unseres heutigen Gesprächs wäre.»

Wir erhalten eine erste Idee, was von uns als Führungskraft oder als Beratende erwartet wird.

Vertiefende Fragen können dabei sein:

- ___ Haben Sie eine Idee, womit ich Ihnen besonders nützlich sein könnte?
- ___ Wieviel Zeit können und wollen Sie für die Lösung Ihres Anliegens einsetzen?
- ___ Wieviel Zeit sollte ich mir Ihrer Meinung nach für die Unterstützung nehmen?
- ___ Haben Sie sich bereits Gedanken zum Vorgehen gemacht, wenn ja, welche?
- ___ Welche Vorstellungen haben Sie davon, wie Sie mit meiner Unterstützung Ihr Anliegen bzw. Ihr Problem lösen können?

Fällt es unserem Gegenüber schwer, auf diese Art von Fragen zu antworten, so lassen wir uns zunächst die Situation aus deren Sicht schildern und brechen damit erstmal das Eis. Anschliessend können wir mit Fragen direkt darauf eingehen, was uns berichtet wurde.

Ressourcen und Ausnahmen erfassen

Der zweite Grundschrift zur Lösungsfindung beinhaltet nach Insoo Kim Berg, ein tieferes Verständnis von den eigenen Stärken und Ressourcen zu entwickeln. Das Wissen um Stärken und Erfahrungen erhöht das Selbstvertrauen und die Motivation, eine Lösung anzustreben. Verschiedene Frageformen bieten sich an. Berufliche Stärken und Kompetenzen lassen sich beispielsweise durch Fragen ermitteln wie:

- ___ Wenn Sie an die letzten Jahre Ihrer Berufserfahrung zurückdenken, welche aufgetretenen Schwierigkeiten haben Sie in dieser Zeit erfolgreich gemeistert?
- ___ Was geschah damals und wie haben Sie sich verhalten?
- ___ Erinnern Sie sich an Situationen in Ihrer Berufsarbeit, bei denen Sie das Gefühl hatten, eine Spitzenleistung vollbracht zu haben? Wann fühlten Sie sich lebendig und hoch motiviert?
- ___ Was haben Sie in diesen Situationen getan?
- ___ Wie haben andere auf Ihr Verhalten reagiert?
- ___ Was war Ihnen dann jeweils wichtig und worauf haben Sie besonderen Wert gelegt?

Im Anschluss an die Fragen kann ein Stärkeprofil respektive eine Liste erstellt werden, die die Kenntnisse und Fähigkeiten, wie auch die Werthaltungen enthält, auf die in den genannten Situationen erfolgreich zurückgegriffen wurde.

Das folgende Beispiel illustriert, wie Fragen nach Stärken und Ressourcen in einer schwierigen Teamsituation den offenen Dialog förderten und eine Lösungsrichtung ermöglichten.

Der Leiter eines Teams, das Management-Development-Programme innerhalb eines grösseren Unternehmens entwickelt und anbietet, bat um die Moderation einer Teamklausur. In der letzten Zeit gab es einige Personalwechsel im Team. Die Neuen sind motiviert, doch wenig erfahren, und die Alten sind verunsichert. Sie schützen sich, indem sie sich zurückziehen und wenig von ihrer Arbeit preis geben. Eine Zusammenarbeit findet praktisch nicht statt. Das Arbeitsklima hat sich markant verschlechtert. Der Leiter möchte eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern, Synergien nutzen und neue Produkte auf den Markt bringen.

Statt auf die Probleme im Team einzugehen, wurden die Teammitglieder nach ihren Potenzialen und Stärken befragt. Den Einstieg bildeten Paarinterviews mit folgenden Fragen:

1. Erinnern Sie sich an Erfahrungen in Ihrem Team, in denen Sie sich besonders motiviert, kompetent und zufrieden gefühlt haben? (Wenn Sie neu im Team sind, wählen Sie eine Erfahrung aus Ihrer bisherigen Arbeit.)
2. Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit, Ihrer Aufgabe oder Ihren KollegInnen besonders? (Wenn Sie neu im Team sind: Worauf freuen Sie sich am meisten?)
3. Erinnern Sie sich an Teamerfahrungen, in denen Sie sich eine andere Umgangsform oder Arbeitsweise gewünscht hätten? (Wenn Sie neu im Team sind: Welche Umgangsform wünschen Sie sich? In welcher Teamkultur möchten Sie gerne arbeiten?)
4. Was könnte die Attraktivität und Leistungsfähigkeit Ihres Teams erhöhen?

Nach der Präsentation der Interviewergebnisse und dem Bewusstwerden der eigenen Stärken wurde mit der Wunderfrage nach Lösungen gesucht, die geeignet waren, die Leistungsfähigkeit und Attraktivität der Teamarbeit zu erhöhen. Die Energie des Teams richtete sich auf die Zukunft mit ihren vielfältigen Möglichkeiten aus. Das Vergangene mit seinen Behinderungen trat in den Hintergrund.

Bereits nach wenigen Stunden entstand im Workshop eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre im Team. Es wurde sogar möglich, dass bestehende, weitgehend verdeckte Probleme mit dem Blick auf eine gute Lösung thematisiert wurden.

Ergänzungen zur Wunderfrage

Je mehr eigene Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten eine Person nennt, wenn das Wunder eintritt, desto grösser ist ihr Handlungsspielraum, um das Ziel zu erreichen. Wissen wir, dass wir selbst etwas tun können, fühlen wir uns weniger hilflos und sind der Situation weniger als Opfer ausgeliefert. Oft ist die Wende aus der Problemsituation in die Lösung mit einem Wechsel vom Opferstatus zum Status einer handelnden Person verbunden.

Weitere hilfreiche Fragen entnehmen wir Insa Sparrer (2001):

- ___ Woran würden Sie merken, dass Ihr Problem gelöst ist?
- ___ Was würden Sie dann tun, was Sie nicht sowieso tun?
- ___ Was wäre dann noch anders?

Die Vorstellung davon, was anders ist, wenn das Wunder geschehen ist, muss sich vom jetzigen Zustand sinnvoll unterscheiden. Diese Unterschiede weisen uns darauf hin, was zu tun ist, um in den Zustand des Wunders zu gelangen.

Fragen zur Bewältigung

Einen anderen Zugang, um eigene Stärken zu erkennen, eröffnen Fragen zur erfolgreichen Bewältigung einer Situation. Fragen wir danach, wie bisherige Schwierigkeiten bewältigt wurden, erhalten wir Hinweise auf erfolgreiche Strategien und vorhandene Ressourcen, die es zu nutzen gilt.

- ___ Wie haben Sie die Schwierigkeiten bisher bewältigt?
- ___ Was haben Sie getan, dass es nicht noch schlimmer geworden ist?
- ___ Wenn 100% die ganze Lösung ist, wie viel Prozent haben Sie schon erreicht? Woran merken Sie oder andere das?
- ___ Woran werden Sie/andere merken, dass Sie demnächst weitere 5% geschafft haben? Was können Sie oder andere oder ich dazu beitragen?

Wollen wir eine schwierige Situation tatsächlich verändern, ist es hilfreich, sich zu vergewissern, ob in den Schwierigkeiten, die uns entgegen stehen, nicht auch ein Schutz oder sogar ein verdeckter Gewinn steckt, der uns hindert, diese Schwierigkeiten beiseite zu räumen. Insa Sparrer und Mathias Varga von Kibèd bezeichnen Hindernisse auch als Schutzwälle. Ein Problem kann sich ihrer Meinung nach nur dann stabilisieren, wenn es auch einen verdeckten Gewinn beinhaltet.

Klärende Fragen können sein:

- ___ Womit müssen Sie fertig werden, wenn die Schwierigkeit/das Ärgernis oder Ihre Hindernisse verschwunden wären?
- ___ Worin oder für wen könnte ein verdeckter Gewinn bestehen, dass die Situation so ist, wie sie sich heute zeigt? Was hindert Sie bisher, diese Situation zu verändern?
- ___ Wenn das heutige Problem gelöst ist, wie könnten dann zukünftige Aufgaben lauten?

Fragen zu Ausnahmen

Bei Fragen zu Ausnahmen fragen wir nach Erfahrungen, in denen die Person bereits erfolgreich war. Wir erfragen Situationen, in denen Probleme weniger oder gar nicht vorhanden waren. Ausnahmen sind ein Zustand, in dem die Lösung zumindest ansatzweise schon da ist. Es ist geschickt, sich in vergangene, gute Situationen zu versetzen. Dies bringt Zuversicht zurück und motiviert, einen solchen Zustand wieder zu erreichen.

- ___ Wann ist das Problem nicht vorhanden? Gab es bereits eine Phase, in der es besser oder sogar gut lief?
- ___ Was unterscheidet die Ausnahmesituation von der aktuellen Situation?
Was war damals anders?
- ___ Was müsste sich ändern, damit die Ausnahme häufiger vorkommt?
- ___ Woran werden Sie oder auch andere den Unterschied erkennen?
- ___ Wie ist es, wenn die Dinge gut laufen?
- ___ Was können Sie oder auch andere dazu tun?
- ___ Was wären die ersten Anzeichen einer Veränderung in die gewünschte Richtung?

Lassen Sie sich die Ausnahmesituation detailliert beschreiben und herausfinden, was dann besser funktioniert hat und wie es dazu kam. Wichtige Erkenntnisse können wir bestärken, in dem wir die von den Interviewten gemachten Unterschiede wiederholen, vielleicht sogar schriftlich festhalten.

Wahrnehmung und Denken erweitern

Mit Hilfe zusätzlicher Frageformen können wir das Spektrum der Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten erweitern. Ziel ist es, vertiefte Einsichten in Zusammenhänge und in die zu Grunde liegende Dynamik zu gewinnen. Auch Dinge, die bisher vielleicht nicht beachtet wurden, gilt es ins Bewusstsein zu holen. Und immer wieder geht es auch hier darum, Ziele und Lösungen zu erkunden.

Um gewachsene Muster herauszufinden oder um komplexe Handlungsabläufe zu verstehen, brauchen wir genauere Informationen. Mit Fragen gehen wir auf eine Erkundungstour und erkennen, wie eine Situation betrachtet wird oder wie sie auch noch angesehen werden könnte.

Drei Fragetypen sind besonders geeignet, um unsere Wahrnehmung und das Denken in Führungs- und in Beratungsprozessen zu erweitern:

- ___ Fragen zu Unterschieden
- ___ Zirkuläre Fragen
- ___ Skalierungsfragen

Fragen zu Unterschieden

Fragen, die Unterschiede erzeugen, sind in der systemisch-lösungsorientierten Arbeit zentral. Während ich als Fragestellerin über die Situationen oder Prozesse genaue Informationen erhalte, lösen die von meinen GesprächspartnerInnen wahrgenommenen Unterschiede Denkanstöße aus. Sie werden sich der Wirkung unterschiedlicher Beziehungen, Verhaltensweisen oder Überzeugungen bewusst und können damit für sich oft Wahlmöglichkeiten erkennen. Insbesondere durch Skalierungsfragen erhalten wir ein differenziertes Bild von der subjektiven Einschätzung, die eine Person von einer Situation hat. Unterschiede werden zu einem Messinstrument. Wenn wir Unterschiede statt Werthaltungen oder Eigenschaften im Blick haben, ermöglichen wir eine erweiterte Wahrnehmung auf die Dynamik in Situationen. Die folgende Tabelle zeigt, in welcher Form wir nach Unterschieden fragen können. Die Beispiele geben Hinweise für die Anwendung in der Praxis.

Fragen zu Unterschieden	Beispiele
Zwischen Personen	Wer steht wem näher? Hat der/die Vorgesetzte eine engere Beziehung zu X oder zu Y?
Zwischen Beziehungen	Mit wem verbringen Sie mehr Zeit? Was macht X mit Y ausserhalb der Arbeit?
Zwischen Wahrnehmungen, Ideen, Überzeugungen	Wie erklären Sie sich die lautstarken Äusserungen von Frau X in der Abteilung? Tut sie das, weil sie sich nicht durchsetzen kann oder weil sonst niemand zuhört?
Zwischen Handlungen oder Ereignissen	Wie beruhigt sich Ihr wütender Mitarbeiter Herr Y? Wenn man ihn einfach in Ruhe lässt, nett und höflich bleibt oder sich allenfalls auf eine lautstarke Erwiderung einlässt?
Zeitbezogen – Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft	War Y beliebter in der Abteilung, als es die neue Abteilungsleiterin noch nicht gab? Wenn die Unternehmensleitung nächste Woche Kündigungen ausspräche, welche Abteilung wäre zuerst betroffen?
Klassifizierung, Rangfolgen	Wer in der Abteilung ist am meisten davon überzeugt, dass die Leistung von X unzureichend ist? Wer am wenigsten?

Zirkuläre Fragen

Mit zirkulären Fragen werden die vermuteten Perspektiven möglichst vieler Beteiligter erfasst. Sie sind systemische Fragen, die die Beziehungen und Beziehungsmuster im Fokus haben. Zirkuläre Fragen sind sehr wertvoll, um komplexe Zusammenhänge und aufeinanderfolgende Handlungsprozesse zu verstehen. Anstatt eine Person direkt zu fragen: «Wie sehen Sie diese Situation?», wird über das Einbeziehen von Drittpersonen der systemische Zusammenhang erweitert und gefragt: «Wenn ich einen Ihrer Mitarbeiter fragen würde, was würde dieser mir sagen, wie Sie die Situation beurteilen?» Wenn ich mich beim Fragen auf Drittpersonen beziehe, so erleichtert dies oft das Geben einer heiklen Antwort und ermöglicht quasi eine Sicht von aussen einzunehmen. Im Laufe des Gesprächs können so verschiedene Blickwinkel erfasst werden, was Steve de Shazer als «Mehrbrillenprinzip» bezeichnet. Nach diesem Prinzip können weitere Fragen aufgebaut werden, beispielsweise: «Was wird in Kaderkreisen über Ihre Beziehung zu Ihrem Chef erzählt?»

In dem die Befragten über Beziehungen zu Personen und Ereignisse sprechen, entsteht oftmals eine andere Sicht auf die Dinge. Eine neue Dynamik wird eingeleitet und die lösungsorientierten Änderungen unterstützt. Die Beispiele bei den Fragen nach Unterschieden zeigen, dass ein Grossteil dieser Fragen zirkuläre Fragen sind.

Skalierungsfragen

Auch Skalierungsfragen dienen dazu, Unterschiede bewusst zu machen. Skalen werden eingesetzt, um subjektive Bewertungen, Vorstellungen und insbesondere Fortschritte sichtbar zu machen. Das Verwenden von Skalierungsfragen hilft beispielsweise, langfristige Ziele in Teilziele zu unterteilen, Ziele genauer zu beschreiben, Schritte von einem Teilziel zum nächsten zu nennen oder über den Erfolg des Führungs- und Beratungsprozesses Auskunft zu geben. Stellen wir Skalierungsfragen, halten wir Interviewte an, für sie wichtige Unterscheidungen zu treffen. Dabei sind Empfindungen und Interpretationen von Unterschieden höchst individuell. Langjährige Erfahrungen wurden beispielsweise in der Schmerztherapie gemacht. Mit dem Einsatz von Skalen konnte die subjektive Intensität von Schmerzen ermittelt werden.

Eine Skalierungsfrage zur Einschätzung der Zielerreichung ist:

«Auf einer Skala von 0 bis 10 steht 10 für – habe mein Ziel vollkommen erreicht – und 0 steht für das Gegenteil. Wo auf dieser Skala würden Sie sich jetzt einordnen?»

Auf einer Skala von 0 bis 10 macht es jeweils einen Unterschied, ob man sich bei 3, 5 oder 7 befindet. Mit Hilfe einer Skala verstehen wir mehr von der Schwierigkeit eines Anliegens wie auch von der aktuellen Einschätzung, was die Situation ausmacht, in der sich die Person befindet. Der Schritt von einem Skalierungspunkt zum nächst höheren beinhaltet zudem wichtige Informationen über die einzelnen Schritte zur Lösung. Gehen wir davon aus, dass sich die Person nicht auf 0 setzt und bereits eine kleine Veränderung eingetreten ist, können wir fragen:

«Was hat Ihnen geholfen, von 0 bis auf den heutigen Stand (z.B. 3) zu kommen? Woran können Sie erkennen, dass Sie bei 3 stehen? Was ist anders als bei 0?»

bleibt die Person längere Zeit auf einer Stufe der Skala stehen, können wir fragen, was sie unternommen hat, damit es ihr nicht schlechter geht und wie sie die Situation halten konnte. Um die jeweilige Einschätzung gut zu verstehen, ist es sinnvoll, sich die Situation genau beschreiben zu lassen und jeweils die



Unterschiede zur vorherigen und zur folgenden Stufe benennen zu lassen. Schritt für Schritt können wir den Weg hin zum Ziel begleiten, wobei es immer der Person überlassen ist, zu entscheiden, wie gross der folgende Schritt sein soll. Das Ziel sollte dabei konkrete Hinweise auf ein erwünschtes Verhalten beinhalten, realistisch und positiv formuliert sein. (Weitere Anregungen zur Zielformulierung finden Sie in Kapitel 7).

Schritte zur Umsetzung der Lösung konkretisieren

Zum Abschluss von Führungs- oder Beratungsprozessen ist es nützlich, konkret zu werden. Erste Schritte zur Umsetzung sind vorzubereiten und verbindlich zu planen. Die Grundfrage dazu lautet: Was kann ich als Nächstes tun, um meine Lösung auch tatsächlich zu erreichen?

Umgekehrt kann gefragt werden: «Was muss ich tun, damit alles so bleibt, wie es ist?» Manchmal fördert eine provokative Frageform das Bewusstsein für bekannte Muster, die bisher Umsetzungsschritte erfolgreich behindert haben.

Als Beratende wie auch als Führungskräfte können wir jeweils nur erste Impulse setzen, während die Lösung und deren Realisierung bei den Personen bleiben, die das Anliegen vorbringen. Doch wir können die Personen stärken und ermutigen, den Lösungsweg selbst weiterzugehen und dabei offen zu sein für das, was kommt und was ihnen möglich ist. Ein weiterer Schritt kann ebenfalls sein, Vereinbarungen zu treffen und der Person Möglichkeiten aufzuzeigen, um den Erfolg selber zu kontrollieren.

Es gibt noch weitere, auch für den Führungs- und Beratungsalltag sinnvolle Fragen. Fragen nach Mustern, hypothetische Fragen, paradoxe Fragen oder verrückte Fragen sind nur einige aus dem grossem Repertoire, das insbesondere die Familientherapie entwickelt hat (vgl. Simon & Rech-Simon 2000, Radatz 2000).

Abschliessend noch ein Beispiel, wie eine Führungskraft in einer Kurzberatung systemisch-lösungsorientierte Fragen eingesetzt hat:

Ein Projektleiter bittet seinen Vorgesetzten um ein Gespräch über sein Projekt.

Der Vorgesetzte, der das Projekt sehr gut kennt, überlegt, was er in diesem Gespräch geben kann und auch geben will. Er möchte sich nicht dazu verführen lassen, zu grosse Verantwortung zu übernehmen. Noch vor einem Jahr war er selber mit dem Projekt beschäftigt. So vermutet er, dass es darum geht, Projektschwachstellen zu erkunden und es erfolgreicher zu managen.

Das erste Gespräch nutzt er dazu, das Anliegen des Projektleiters zu klären. Seine Fragen hierzu sind: «Worin kann meine Unterstützung für Sie bestehen?» Die Antwort lautet: «Ich will für mich mehr Sicherheit gewinnen. Ich möchte wissen, wie es weitergehen soll.»

Es geht dem Projektleiter also weniger um eine Projektanalyse oder um Fragen des Projektmanagement, als vielmehr um die Klärung und Stärkung seiner eigenen Handlungskompetenz. Der Vorgesetzte fährt mit folgender Frage fort: «Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis meiner Unterstützung?» Der Projektleiter nennt, sich nicht als Opfer zu sehen und sich nicht in der weiteren Arbeit gelähmt zu fühlen.

Gemeinsam vereinbaren beide, dass die Arbeit an einer Lösung für diese Situation, wie auch der Entscheid für weitere Schritte beim Projektleiter liegen. Anschliessend holt sich der Vorgesetzte weitere Informationen. Er lässt sich die aktuelle Situation, die zur Lähmung geführt hat, schildern. Er fragt weiter nach: «Was ist Ihr genaues Problem? Mit welchen Fragen kommen Sie zu mir? Und warum meinen Sie, dass gerade ich Ihnen helfen kann?» Die Antworten des Projektleiters bestätigen die Annahme des Vorgesetzten, das sein Wissen über das Projekt bedeutend ist.

Um das weitere Vorgehen zu strukturieren, fragt er: «Was können wir in dieser Besprechung tun? Angenommen, Sie verlassen in der nächsten Stunde mein Büro, was wollen Sie dann für sich erreicht haben?»

Fragen nach dem Ziel helfen dem Projektleiter, sein Anliegen zu konkretisieren. Im Laufe des Gesprächs wird klar: Der Projektleiter möchte das Projekt gerne loswerden. Auf die Frage: «Was ist der Gewinn, wenn Sie das Projekt abgeben?», lautet die Antwort: «Ich kann mich auf andere Arbeiten konzentrieren, die mich mehr reizen.» Der Projektleiter bittet um Erlaubnis, seine Leitungsaufgabe delegieren zu dürfen. Am liebsten würde er es wieder an den Vorgesetzten zurückgeben.

Befragt danach, wie denn die übrigen Projektmitarbeitenden reagieren würden, wenn sie erführen, dass er das Projekt an seinen Vorgesetzten abgäbe, wurde ihm deutlich, dass ihm dieses als Versagen angelastet würde.

Und erst nachdem dem Projektleiter die Konsequenzen seines Vorschlags sowohl für den Betrieb wie auch für sein Team bewusst werden, kann er gemeinsam mit dem Vorgesetzten eine sinnvolle Lösung für die Fortsetzung des Projektes entwickeln. Nach seiner ursprünglich resignativen Haltung entwickelt er neue Ideen für eine erfolgreiche Weiterführung des Projektes. Der Vorgesetzte unterstützt ihn dabei, indem er die nächsten anstehenden Schritte mit ihm plant.

*Statt den Menschen Fische zu geben,
sollte man ihnen das Fischen beibringen.*

Altes chinesisches Sprichwort, sinngemäss

KAPITEL 5

Den Prozess begleiten

Systemisch-lösungsorientiert Beraten



Organisationen und Institutionen, die Instrumente wie Zielvereinbarung (MbO), Visionsarbeit (Zukunfts- und Leitbilder) und erfolgsorientiertes Handeln (best practice, benchmarking) lösungsorientiert einsetzen, haben mit diesen meist gute Erfahrungen gesammelt. Sie sind es gewohnt, vorhandene Stärken und Ressourcen zu erkennen und auch zu nutzen. Proaktiv nehmen sie die Zukunft voraus. Sie verfügen damit bereits über wichtige Erfahrungen und Grundlagen für ein systemisch-lösungsorientiertes Handeln.

Die Herausforderung und Besonderheit der systemisch-lösungsorientierten Beratung liegt einerseits darin, lösungsorientierte Hilfsmittel anzuwenden (vgl. Kapitel 4) und andererseits eine lösungsorientierte und systemische Grundhaltung einzunehmen. Im Kapitel 3 verweisen wir bereits auf wesentliche Aspekte dieser Grundhaltung. Ich möchte durch eine Analogie zu einer Bergwanderung aufzeigen, wie diese Haltung in die Beratungsarbeit einfließt und welche Bedeutung sie hat.

Nehmen wir an, eine Gruppe hat sich einen Gipfel als Ziel ausgewählt, ist sich aber unsicher, ob sie den Weg ohne Unterstützung findet und auftretende Schwierigkeiten alleine meistern kann. Sie sucht sich eine Bergführerin, die sie begleitet. Ohne dass wir in dieser Berufsgattung auf eine als systemisch und lösungsorientiert deklarierte Haltung stossen, lassen sich viele Parallelen zu einer systemisch-lösungsorientierten Beratungsarbeit entdecken.

Die Bergführerin respektiert die Gruppe so, wie sie ist. Es ist ihr ein Anliegen, dass die Einzelnen in jeder Situation ihre Selbstachtung und Würde bewahren. Denn, wer sich unsicher fühlt, sich seiner Fähigkeiten nicht sicher ist, macht leicht Fehler und wird in den Bergen schnell zu einem Risiko. Wer Rat und Unterstützung sucht, ist entweder bereit, einen Schritt zu machen, der über den bisherigen Erfahrungshorizont hinaus geht. Oder es wird besonders verantwortungsvoll gehandelt und versucht, ein unnötiges Risiko zu vermeiden. Jede Person in der Gruppe hat bereits eigene Erfahrungen gesammelt und bringt ihr Wissen und ihre Kompetenz in das gemeinsame Vorhaben ein.

Eine Beratung beruht ebenso wie eine Bergtour auf einer vertrauensvollen Beziehung. Erst wenn das Vertrauen gegenüber der Bergführerin vorhanden ist, wird es möglich, unbekannte Gebiete zu betreten. Für BergführerInnen wie für BeraterInnen gilt es, das Vertrauen bereits im ersten Kontakt aufzubauen.

Die Wandergruppe hat das Ziel bestimmt und die Bergführerin entwickelt Vorschläge für mögliche Varianten. Zu berücksichtigen sind dabei die vorhandenen Fähigkeiten ebenso wie der Schwierigkeitsgrad des Geländes. In jedem Fall macht es Sinn, wenn die Gruppenmitglieder sich ein erstes Bild von den Möglichkeiten machen können. Sie können selber auswählen, welche der vor-



geschlagenen Routen ihnen entspricht. Auch wenn wir als Beratende fasziniert sind von einer bestimmten Route oder Vorgehensweise und über vielfältige Erfahrungen aus betrieblichen Situationen verfügen, orientieren wir uns am Anliegen und den Interessen der Person oder der Personen, die um eine Beratung anfragen. BeraterInnen stellen sich in den Dienst ihrer Auftraggeber. Sie konzentrieren sich darauf, wie etwas abläuft und überlassen die Entscheidung für das Ziel denen, die den Auftrag erteilen.

Im Verlauf der Wanderung können unerwartete und unberechenbare Ereignisse auftreten. Das Wetter spielt nicht mit wie vorhergesagt, die Kondition der Gruppe ist sehr unterschiedlich oder Wegstücke sind nicht passierbar. In diesen Situationen heisst es für die Gruppe wie auch für die Bergführerin flexibel und offen zu sein für das, was kommt. Manchmal gilt es, neue Wegstrecken oder Handlungsalternativen zu suchen, die den Gegebenheiten oder den Fähigkeiten der Gruppe angemessen sind. Sowohl die Bergführerin wie auch die Gruppe begeben sich auf einen gemeinsamen Weg, von dem nicht sicher ist, wie er genau verlaufen wird und der als Erfahrung jedes Mal neu begangen wird.

Ein gutes Ergebnis der Bergwanderung ist, wenn alle Beteiligten nicht nur den Gipfel erreicht haben, sondern auch wohlbehalten und mit positiven Erlebnissen wieder zurückgekehrt sind. Konnten die Teilnehmenden sogar neue Erfahrungen sammeln oder haben sie mehr geleistet, als sie sich zugetraut haben, ist das Erlebnis noch tiefer und ermutigender. Die Ziele sind erreicht, die Kompetenzen erweitert und das Selbstvertrauen ist gestärkt.

Es nützt einer Person, einem Team oder einer Organisation nur kurzfristig, wenn sie bei jedem Vorhaben erneut Hilfe von aussen einholen muss. Das Team sollte die Fähigkeiten erwerben, die es benötigt, um mit den Anforderungen eigenständig zurechtzukommen. Je aktiver die Beteiligten bereits bei der Planung und anschliessend bei der Durchführung einbezogen werden, desto grösser ist die Chance, einen Lerngewinn zu realisieren und mehr Entscheidungskompetenz zu erwerben.

Jede Beratung ist immer auch ein Lernprozess für die Beratenden. Wir bringen Wissen und Können in den Beratungsprozess ein, das auf unseren je individuellen Erfahrungen beruht und dadurch nur ein Teil des Ganzen ist. Die Beratungsrolle verlangt daher auch von uns, dass wir unser Tun laufend reflektieren, an uns als Person arbeiten und im Prozess mitwachsen.

Der Beratungsprozess

Für eine Beratung wendet sich eine Person oder eine Gruppe von Personen, wir nennen sie im weiteren Klientel, an eine Beraterin oder einen Berater. Es wird Hilfe oder Unterstützung gesucht. Vielleicht fehlen Erfahrungen oder Voraussetzungen, um eigenständig etwas zu initiieren und zu realisieren. Nicht immer ist das Anliegen klar, oft besteht nur eine ungefähre Vorstellung darüber, wie ein gutes Ergebnis nach Abschluss der Beratung aussehen könnte. Und im Gegensatz zur beschriebenen Bergwanderung besteht meist nur eine vage Vorstellung vom Ziel, das mit der Beratung erreicht werden soll. Hier beginnt bereits ein wichtiger Teil der Beratung. Das Anliegen ist zu klären und erste Überlegungen für ein Ziel und ein mögliches gutes Ergebnis sind zu formulieren. Beratung beginnt immer mit einer Anfrage. Die Unterstützung ist zeitlich begrenzt und dauert nur so lange, wie die Person, das Team oder die Organisation sie benötigt, um Kräfte für die eigene Handlungsfähigkeit zu mobilisieren.

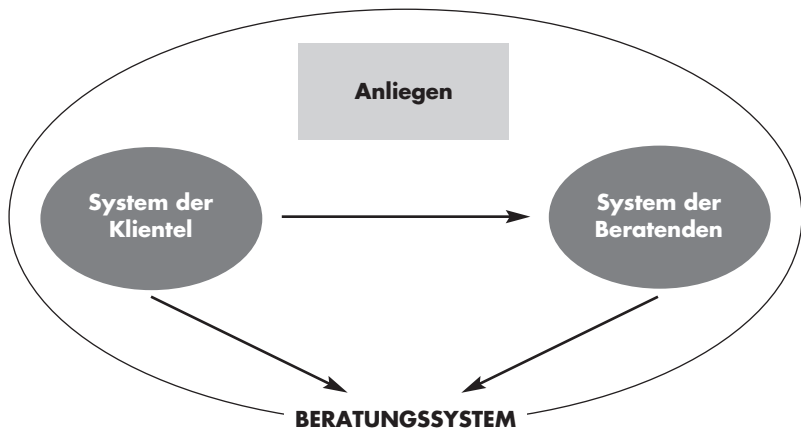


Abbildung: Das Beratungssystem

Beratende und Klientel stammen aus je unterschiedlichen Kontexten, dessen Zielsetzungen, Zweck, Aufgaben etc. sich unterscheiden. Diese Unterschiede gilt es wahrzunehmen und zu bewahren. Wir sprechen daher von einem eigenständigen System der Klientel und einem System der Beratenden. Zusammen bilden sie ein gemeinsames neues System: das Beratungssystem. Dieses besteht nur für die Zeit der Beratung, ist also ein zeitlich befristetes System.



Am Beispiel eines Beratungsmandats sollen das systemisch-lösungsorientierte Vorgehen, wie auch die Haltung in diesem Prozess, vorgestellt werden.

Der Beratungsprozess lässt sich in drei Phasen unterteilen.

1. Beginn
2. Aktion
3. Abschluss

Für diejenigen, die mit den Methoden der Organisationsentwicklung oder der systemischen Beratung vertraut sind, sind einzelne Schritte und Interventionen sicherlich nicht neu. Sowohl in der Organisationsentwicklung als auch bei der systemischen Organisationsberatung kann auf ein umfangreiches methodisches Repertoire zurückgegriffen werden. Stellvertretend für die Methoden- und Interventionsvielfalt verweise ich auf Roswitha Königswieser und Alexander Exner (1999).

Am Beispiel eines Beratungsmandats werden im Folgenden einzelne Beratungsinterventionen und -vorgänge beleuchtet und es wird auf Schwierigkeiten oder Unzulänglichkeiten in der Beratung eingegangen. Zum Abschluss dieses Kapitels werden Erkenntnisse zur Haltung während der beschriebenen Beratung zusammengefasst.

Gemeinsam einen Weg einschlagen – der Beginn

Der Anfang einer Beratung ist vor allem durch das gegenseitige Kennenlernen und ein möglichst unvoreingenommenes Zugehen auf die Personen geprägt. Im Anfang ist bereits vieles enthalten. Uns begegnen Unklarheiten, Schwierigkeiten wie auch verdeckte Hintergrundthemen. Auf der anderen Seite zeigen sich auch erste Lösungsimpulse aus dem System. Aufmerksamkeit, Neugier und Offenheit sind in den ersten Begegnungen besonders wertvoll. Wie bereits erwähnt, ist es wesentlich, offen für das Anliegen zu sein. Weil wir die Tendenz haben, mit eigenen Bildern und Erfahrungen auf eine geschilderte Situation zu reagieren, macht es Sinn, unsere Gedanken als Annahmen respektive Hypothesen zu formulieren, die wir im Verlauf der weiteren Arbeit überprüfen werden. Diese finden wir dann entweder bestätigt oder wir verwerfen sie wieder. Wenn wir die Erwartungen beobachten, die an uns gestellt werden, dann spüren wir auch, zu welchen Rollen wir vom System eingeladen werden.

Bereits zu Beginn konzentriert sich die systemisch-lösungsorientierte Beratung auf erste Ideen zu Lösungen und Zielsetzungen. Statt sich lange mit der Problemsituation zu befassen, würdigt die beratende Person die Schwierigkeit

des Anliegens. Gemeinsam mit der Klientel geht es darum, die Fragestellung zu präzisieren. Bevor wir einen Kontrakt im Sinne eines Beratungsauftrags erarbeiten, ist es sinnvoll, sich ein Bild von der Situation zu machen. Dazu erforschen wir die Bilder, Erfahrungen und Erwartungen derjenigen, die wir beraten. Sie vermitteln uns einen ersten Blick auf das zu beratende System. Fragen nach den Handlungsmöglichkeiten und nach vorhandenen Ressourcen, danach, was sich bisher als hilfreich oder zielführend erwiesen hat, unterstützen den Prozess. Die Erfahrungen, die bisher gemacht wurden, sind ein Ausgangspunkt für die weitere Arbeit. Wir brauchen Informationen darüber, wie stabil oder labil das System ist. Wir müssen wissen, wie dringlich Anliegen sind und welche Konsequenzen sich ergeben, wenn nichts getan wird. Eine weitere Frage ist, wer am weiteren Beratungsprozess aktiv zu beteiligen ist, um den Erfolg abzusichern? Auch Kritiker eines Vorhabens gehören dazu.

Fragen zur Auftragsklärung erleichtern den Beratungseinstieg:

- Anliegen* ___ Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis der Beratung?
 ___ Wie sieht die Situation nach der Beratung aus?
 ___ Woran erkennen Sie, ob das Ziel erreicht wurde?
- Erfahrungen* ___ Welche positiven und hilfreichen Erfahrungen haben Sie bisher in ähnlichen Situationen gemacht?
 ___ Was funktioniert gut im System und soll erhalten bleiben?
- Aktivitäten* ___ Was wurde bereits unternommen?
 ___ Was war erfolgreich?
 ___ Welche Massnahmen führten zu keinem oder nur geringem Erfolg?
- Beteiligte* ___ Wer ist wichtig und sollte einbezogen werden, damit das Ziel erreicht wird?
 ___ Wer würde sich darüber wundern, nicht einbezogen zu sein?
 ___ Welche möglichen Konsequenzen hätte das?
- Vorgehen* ___ Mit welcher Arbeitsweise hatten Sie bisher Erfolg?
 ___ Welche Vorstellungen haben Sie, was hilfreiche Schritte sein können?
 ___ Wenn die Beratung erfolgreich war, was habe ich als Beratende dann Ihrer Meinung nach getan?



In Beratungen erweist es sich als hilfreich, eine klare Auftrags- und Zielformulierung vorzunehmen. Ein schriftlicher Kontrakt dient der Klärung und erleichtert die Erfolgskontrolle. Geklärt werden ebenfalls die Rahmenbedingungen, der Umfang der Beratung, der zeitliche Ablauf und die Kosten.

Das Beratungsprojekt «Sozialer Dienst» veranschaulicht die Einstiegsphase.

Beginn: Ein Team auf Erkundungstour

Der Leiter eines sozialen Dienstes kam mit der Bitte in eine Beratung, ihn bei der Abklärung der Entwicklungsmöglichkeiten für seine Abteilung zu begleiten. Das Team besteht aus Ärzten, PsychologInnen, SozialarbeiterInnen, Kaufmännischen Angestellten sowie einem Praktikanten. Die Teammitglieder unterstehen zwei verschiedenen Arbeitgebern. Statusunterschiede erschweren die Zusammenarbeit.

Der Leiter hatte eine erste Situationsanalyse vorgenommen und diese im Team vorgestellt. Daraufhin hatte das Team vorgeschlagen, eine vertiefte Standortbestimmung unter Beizug einer externen Beratung vorzunehmen. Aus dieser sollten Prioritäten für eine Umsetzung entwickelt und in Form von Projekten möglichst eigenständig realisiert werden.

Die vom Leiter erarbeitete Situationsanalyse war detailliert und umfangreich. Sie wies auf eine Reihe von Hindernissen und Defiziten hin. Abhängigkeiten und Einflüsse von aussen bildeten den Kern der Analyse. Das Team befand sich in einer schwierigen Sandwichposition zwischen den Behörden und den KundInnen. Während die Behörden einen hohen Effizienz- und Kostendruck ausübten, erwarteten die KundInnen eine möglichst umfangreiche Betreuung und dementsprechend eine grosse zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeitenden des sozialen Dienstes.

Eine meiner ersten Hypothesen lautete: Es braucht positiv formulierte Ziele, damit es sich für die Mitarbeitenden des Teams lohnt, diese umzusetzen. Alle müssen die Ziele als machbar einschätzen.

Das erste Kontaktgespräch führte ich mit dem Leiter und einer Mitarbeiterin aus der Administration. Im Vordergrund stand die Frage, wie ein gutes Ergebnis der Beratung aussehen könnte. Die Antworten führten weg von der Problemeinschätzung hin zum Bedürfnis nach grösserem Engagement und einer stärkeren Zusammenarbeit im Team. Der Fokus verschob sich somit auf das Team selber. Damit erweiterten sich auch die Einflussmöglichkeiten des Teams, um etwas zu verändern.

Im zweiten Kontaktgespräch erhielt das ganze Team die Möglichkeit, sich aktiv und konstruktiv einzubringen. Eine der Fragen dazu lautete: "Stellen Sie sich vor, wir haben das Beratungsprojekt erfolgreich abgeschlossen. Sie sind zufrieden mit dem Ergebnis. Was hat sich dann in den Workshops ereignet? Wie sah unsere gemeinsame Arbeit dann aus? Woran erkennen Sie, dass wir dieses Ziel erreicht haben?" Gemeinsam wurden die Ziele für die Beratung festgelegt. Den Kontrakt erhielten alle schriftlich. Es entstand eine angenehme und erwartungsvolle Atmosphäre.

Ziele der Beratung

1. Die Arbeit der Abteilung wird unter Beteiligung des gesamten Teams einer Analyse unterzogen (Standortbestimmung).
2. Es erfolgt eine Zusammenstellung einheitlicher und unterschiedlicher Sichtweisen.
3. Das Team formuliert Prioritäten und leitet daraus Ziele ab.
4. Für die Umsetzung werden Projektgruppen gebildet.

Als Erfolgskriterien nannten der Leiter und das Team:

Erfolgskriterien

1. Der Teamgeist, etwas gemeinsam anzupacken, ist spürbar.
2. Es entsteht eine Aufbruchstimmung im Team als Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses.
3. Eine verbesserte Leistung ist für die Klientel spürbar und/oder es erfolgt eine Rückmeldung aus Dienststellen, mit denen zusammen gearbeitet wird.
4. Der Erfolg wird durch persönliche Beurteilungen der Beteiligten bestätigt.

In drei halbtägigen Workshops sollte die Arbeit soweit abgeschlossen sein, dass das Team ohne Begleitung weiter arbeiten konnte. Der Leiter des Teams war sowohl an der Vor- wie auch an der Nachbereitung der Workshops beteiligt. Alle begrüßten ein lösungsorientiertes Vorgehen.

Lösungen entwickeln – die Aktion

Mit dem Abschluss des Kontrakts beginnt die Aktionsphase der Beratung. Bevor etwas verändert wird, ist es wertvoll, den Blick auf bereits Vorhandenes und gut Funktionierendes zu werfen. In jedem System gibt es vielfältige Kenntnisse und Erfahrungen, die es im weiteren Prozess zu nutzen gilt und die auch den Boden für das darstellen, was zu tun ist. Sich der Stärken bewusst zu werden, statt die Defizite ins Auge zu nehmen, macht einen grossen Unterschied. Aus diesem Bewusstsein heraus lässt sich leichter und kreativer entwickeln, was es neu zu erreichen, optimieren oder zu verändern gilt. Veränderungen im System werden veranlasst durch Impulse von innen (zum Beispiel Personalwechsel) oder von aussen (zum Beispiel stimmen Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen nicht mit der Dienstleistung überein). Ausgehend von der heutigen Situation wird der Blick auf das geworfen, was in der nächsten Zeit zu erwarten ist.



Um die Komplexität der Situation zu erfassen, werden Informationen gesammelt. Zentral ist das Abwägen, wie viele Informationen notwendig sind, um Lösungen zu entwickeln, ohne die Komplexität des Geschehens unzulässig zu vereinfachen. Oft entsteht bereits mit dem Sammeln von Informationen Unruhe im System oder es wird eine grosse Erwartungshaltung geweckt. Mit entsprechenden Reaktionen ist daher zu rechnen. Auch hier ist es wieder wichtig, sich den Beteiligten gegenüber respektvoll zu verhalten. Als hilfreich hat sich erwiesen, wenn die Beteiligten gut darüber informiert werden, wie mit erhobenen Informationen weiter verfahren wird, was damit passiert. Das Sammeln von Informationen, seien es die Durchsicht von Dokumenten, Beobachtungen oder Befragungen, dient nicht nur der beratenden Person zur besseren Einschätzung der Situation, sondern soll primär dem Klientensystem einen erweiterten Blick auf seine Situation geben. Je offener der Blick auf die Situation ist, desto breiter wird das Spektrum möglicher Lösungsvorschläge.

Liegen die Informationen vor, wird eine Standortbestimmung vorgenommen. Die Analyse ist manchmal ein heikler Teil des Prozesses. Erst wenn gemeinsam mit dem Klientensystem beziehungsweise ausgewählten Vertretern die Daten ausgewertet und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen wurden, ist das weitere Vorgehen für das Klientensystem transparent und nachvollziehbar. Gleichzeitig stärken wir als Beraterinnen und Berater die Reflexions- und Selbststeuerungskräfte des Klientensystems. Die lösungsorientierte Prozessberatung initiiert oder unterstützt Lernprozesse im System. Das Verständnis für die Situation wird gefördert, weil die Beteiligten sie nun nachvollziehen können. Gleichzeitig werden Kompetenzen entwickelt, die bei der Umsetzung bedeutsam sind.

Im beschriebenen Beratungsfall lag bereits eine ausführliche Analyse vor. Eine Vielzahl von Hindernissen war benannt. Es kann hilfreich sein, abzuklären, auf welche Hindernisse das System auch tatsächlich Einfluss nehmen kann. Je mehr Hindernisse genannt werden, desto stärker ist darauf zu achten, dass vorhandene Stärken und Einflussmöglichkeiten den Hindernissen als Ressourcen entgegengesetzt werden. Nur wenn das System über ausreichende Ressourcen verfügt, kann es den Hindernissen angemessen begegnen.

Wenn wir uns mit Veränderungsprozessen beschäftigen, erleben wir oft hautnah den Einfluss, den Eingriffe und Veränderungen auf ein System haben. Wichtig ist, im Auge zu behalten, dass es nicht «die Lösung» gibt. Manchmal erfordern Veränderungen Geduld und Zeit, um in Versuch- und Irrtum-Prozessen neue Wege auszuprobieren. Nur in seltenen Fällen lassen sich aus den Analysen eindeutige Massnahmen ableiten. Hilfreich ist es, wenn das Klientensystem verschiedene Lösungsvarianten vor Augen hat. Im Abwägen der Vor- und Nachteile kann es sich für die beste Lösung entscheiden.

Statt dass die beratende Person dem System die Entscheidung für das, was zu tun ist, abnimmt, kann es für das System durchaus lehrreich sein, Umwege zu machen. Über Umwege können durchaus sinnvolle Lösungen entwickelt werden, die dann für die Beteiligten auch nachvollziehbar sind. Nicht immer ist nach meiner Erfahrung der direkte Weg auch der klügere. Wir wissen nicht im Voraus, welche wertvollen Einsichten uns bei Umwegen begegnen.

Das Beispiel des Beratungsprojekts «Sozialer Dienst» veranschaulicht die Aktionsphase.

Das Team in Aktion

Im ersten Workshop verschaffte sich das Team einen Überblick über seine Stärken und Schwächen. Bisher fühlte es sich der schwierigen Sandwich-Situation eher hilflos ausgeliefert. So waren die Teammitglieder eher passiv und warteten auf Impulse ihres Leiters. Erst in der Zusammenstellung wurde das Ausmass vorhandener Stärken und Potenziale deutlich. Dies stärkte das Selbstwertgefühl der Beteiligten als Team. Die schriftlichen Resultate (wie Fotoprotokolle aller erarbeiteten Arbeitsergebnisse, Kurzprotokolle sowie die Plakate der Stärken-Schwächen-Analyse) hingen zwei Monate im Pausenraum. Sie wurden beachtet und hatten eine nachhaltige Wirkung. Es gelang, bisherige Denkmuster aufzuweichen und erste Anzeichen für Möglichkeiten und Perspektiven erkennen zu lassen.

Und doch war der Übergang zu einer lösungsorientierten Haltung erst bruchstückhaft gelungen. Eine bildhafte Metapher aus den Schlussvoten vom ersten Workshop zeigt die angezogene Handbremse: «Das Schiff wird im Hafen behalten. Ständige Reparaturen und Umstände behindern seine Fahrt in die offene See».

Um im Team eine Wende in der Haltung herbeizuführen, lautete die Aufgabe zur Vorbereitung auf den zweiten Workshop: «Was können wir tun, damit das Schiff in See stechen kann und als Arbeitsplatz attraktiv ist? Was unterstützt uns? Worauf können wir aufbauen? Was könnte uns im Weg stehen und wie gehen wir mit diesen Hindernissen um?»

Im zweiten Workshop bestand das Ziel darin, den Blick nach vorn auf Visionen und mögliche erfolgreiche Schritte zu lenken. Kern des Workshops war die Vorbereitung eines Radiointerviews. Der Leiter und sein Stellvertreter erhielten die Rolle der Reporter. Sie interviewten die übrigen Teammitarbeitenden.



Die Aufgabe fürs Team lautete: Wir machen einen Zeitsprung und schauen fünf Jahre in die Zukunft. Ihre Dienststelle hat sich einen guten Namen in der Region gemacht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stolz, in der Institution zu arbeiten. Die Rückmeldungen der Kunden sind überwiegend positiv. Ein Lokalradio will daher eine Reportage über die erfolgreichen Strategien Ihres Teams machen. Bereiten Sie das Interview vor. Das Interview wird 20 Minuten dauern.

Im Team sprudelten die Ideen. Es entstand Begeisterung und vor allem die erwünschte Aufbruchstimmung. Wichtig war zunächst, dass alle Ideen ihren Platz erhielten und nicht von vornherein bezüglich ihrer Realisierbarkeit aussortiert wurden. Statusunterschiede spielten keine wichtige Rolle, denn jede Person brachte einen bedeutsamen Teilaspekt zur Erlangung des Erfolgs ein.

Das Interview wurde auf Band aufgenommen. Anders als üblich hörte ein Mitarbeiter das Band auf eigene Initiative hin nach dem Workshop ab und wertete die Interviewaussagen nochmals aus, um sicherzustellen, dass nichts vom Gesagten verloren ging. Der Funke, Initiative zu ergreifen, war gesprungen und der Leiter wurde aktiv in seinem Bemühen um mehr Initiative aus dem Team unterstützt.

Ziel des dritten Workshop war es, aus den Ideen übersichtliche und realistische Zielsetzungen für Projekte zu entwickeln. Hierzu wurden die Ideen verdichtet und daraufhin geprüft, ob sie individuell oder für das ganze Team attraktiv sind. Für die Einzelnen war es wertvoll, Platz für ihre Zielsetzungen und Wünsche zu erhalten. Gleichzeitig galt es ein Dach, ein Thema zu finden, das die Interessen miteinander verband. Der dritte Workshop erwies sich als der schwierigste. Immer wieder bestand die Gefahr, die Energie des Aufbruchs durch Einwände, was alles nicht funktionieren könnte, zu bremsen. Es wäre eine Illusion zu meinen, mit nur drei Workshops könnten eine Organisationskultur und eingefahrene Muster umfassend verändert werden. Doch es gelang, die Aufbruchstimmung durch erste, geplante Massnahmen zu verankern.

Als thematisches Dach entstand das Motto: «Den Zusammenhalt nach innen und aussen verbessern.»

Aus einer Mischung von persönlichen und kollektiven Interessen entstanden Teilprojekte. Jedes Projekt erhielt eine Leitung. Alle Mitarbeitenden des Teams waren in eines der Teilprojekte integriert. Die Realisierung der Teilprojekte lag in der Verantwortung des Teams und wurde nicht durch die Beraterin unterstützt.

Zeit geben für Umsetzung und Erfolg – der Abschluss

Veränderungsprozesse benötigen Zeit, um sie in eine gewisse Stabilität zu überführen. Es gilt, die eingeleiteten Massnahmen zu verankern. Dabei heisst «verankern», die geplanten Massnahmen abzusichern und gleichzeitig für Verbesserungen offen zu bleiben. Wenn immer möglich nehmen die Beteiligten die Erfolgskontrolle bei der Umsetzung selber vor. So werden sie aufmerksam für das, was funktioniert und übernehmen auch die Verantwortung bei der Umsetzung. Gleichzeitig wird ihre Kompetenz gestärkt.

In der Abschluss-Phase zieht sich die beratende Person langsam zurück. Sie verstärkt und untermauert deshalb die entwickelten Massnahmen sowie die Fähigkeiten zur Selbstkontrolle und Reflexion. Dann kann das Klientensystem selbstständig weiter arbeiten. Aus der Beratungsbeziehung darf keine Dauerbeziehung werden.

Die Abschlussphase des Beratungsmandats im Projekt «Sozialer Dienst» verlief folgendermassen:

Abschluss: Kurz vor dem Ende der Tour

Die Verankerung der eingeleiteten Massnahmen wurde mit folgender Frage eingeleitet: «Wenn Sie einer aussenstehenden Person erzählen, was Sie im nächsten Jahr in Ihrer Dienststelle neben den Alltagsaufgaben anpacken wollen, was erzählen Sie dieser Person?»

Eine Auswertung im Anschluss an die Workshops brachte folgende Rückmeldungen der Teilnehmenden: «Die Perspektive hat sich geändert. ... Wir haben wieder Autonomie gewonnen. ... Wir haben mehr Struktur erhalten. ... Wir haben Teamgeist etabliert und gleichzeitig die Ideen der Einzelnen gefördert. ... wir nehmen uns Zeit für einander. ... Ein Stück Resignation ist weggefallen. ... Viele spannende Themen sind an die Oberfläche gekommen.» Doch gab es auch kritische Stimmen: «Hoffentlich finden wir die Zeit, die Ideen auch umzusetzen. ... Wie halten wir den Teamgeist aufrecht und wie vermitteln wir, was wir erarbeitet haben?» Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt im Teilprojekt: «Fördern der Teamkultur durch Motivation und Anerkennung».

Bereits im Auftrag war vereinbart, dass die Projekte in Eigenregie stattfinden sollten. Im Anschluss an die Workshops beschränkte sich die Beratung auf Gespräche mit der Leitung. Die Projektideen flossen in die Arbeitsziele des übergeordneten Koordinationsteams ein. So erhielten sie ein grösseres Gewicht und waren eingebunden.



Die Ergebnisse der verschiedenen Projekte wurden laufend in Teamsitzungen präsentiert. Das Engagement der Teammitglieder blieb erhalten, auch wenn im Alltag nicht mit der gleichen Konzentration wie in den Workshops gearbeitet wurde. Für den Leiter war es eine grosse Entlastung, dass nun Ideen und Anregungen auch aus dem Team kamen.

Hilfsmittel für den Abschluss

Manchmal eignen sich auch so genannte paradoxe Fragen zur Stabilisierung eingeleiteter Massnahmen in Sinne von: «Was müssen Sie tun, um den alten Zustand möglichst rasch wieder herzustellen?» Es wird bewusst nicht nach der Lösung gefragt, sondern danach, wie das ursprüngliche Verhalten wieder erreicht werden kann. Die Beteiligten setzen sich demzufolge auch mit ihren Verhinderungsstrategien auseinander. Sie realisieren, dass sie beide Richtungen beeinflussen können. Es hängt jeweils von ihnen ab, ob sie in alten Mustern verharren oder das Neue umsetzen. In der Umkehrung zeigen sich für einige alte Muster und Strategien deutlicher. Sie können somit leichter verlassen werden.

Auch bei der Auswertung eines Beratungsprozesses haben sich lösungsorientierte Fragestellungen bewährt; sowohl bei der Evaluation der Ergebnisse wie des Beratungsvorgangs. Im Vordergrund der Evaluation steht jedoch immer der Nutzen der Beratung für das zu beratende System:

Evaluation des Ergebnisses ___ Was haben wir erreicht?
 ___ Woran erkennen wir heute, dass wir es erreicht haben?
 ___ Woran erkennen unsere Kunden, dass wir das Ziel erreicht haben?

Evaluation des Prozesses ___ Was war hilfreich, wurde geschätzt?
 ___ Was würden wir rückblickend wie anders tun?
 ___ Was lernen wir aus unseren Erfahrungen ?

Der geschilderte Ablauf kann in der Realität auch anders verlaufen. Prozesse können unberechenbar sein. Phasen sind unterschiedlich lang und verlaufen statt hintereinander teilweise parallel. Treten Unklarheiten auf, ist es ratsam zu überprüfen, ob in einer Phase oder in einem Schritt etwas Wichtiges vergessen wurde oder Neues nachträglich dazu kam. Manchmal müssen wir dabei sogar einen Schritt zurück gehen.

Lösungsorientierte Haltungen im Beratungsbeispiel

Die vom Stellenleiter des sozialen Dienstes vorgenommene Situationsanalyse enthielt wichtige Informationen. Sie gab Orientierung, war klärend und hilfreich und es galt, sie in die weitere Arbeit zu integrieren. Die Analyse umschrieb sehr detailliert die Arbeitssituation der Dienststelle. Sie war sachlich formuliert und hatte den Charakter einer Expertenanalyse. Obwohl alle aus dem Team der Analyse zugestimmt hatten, war ich unsicher, ob die Mitarbeitenden die Situation genauso erlebten wie ihr Leiter. Die Analyse enthielt keinen Hinweis auf vorhandene Ressourcen und damit noch keine Ansatzpunkte oder Grundlagen für eine erfolgreiche Lösung der Situation. Die gemeinsame Analyse baute auf dem Bericht des Leiters auf und ergänzte ihn. Sie enthielt Stärken und Schwächen, aus denen sich Kernthemen herausfiltern liessen. Der aktive Einbezug des gesamten Teams war Teil des Beratungsauftrags.

Folgende Beratungshaltungen prägten den Beratungsprozess:

Die Schwierigkeit der Situation anerkennen und die bereits geleistete Arbeit schätzen

Das Team, vor allem aber auch sein Leiter, befanden sich in einer komplexen und herausfordernden Situation. Die finanziellen Mittel waren beschränkt und das Beratungsprojekt musste mit einem Minimum an Zeit durchgeführt werden. Der Mut und die Bereitschaft des Leiters, sich in den Prozess einzulassen, wie auch die Bereitschaft des Teams, die Situation zu verändern, waren eine gute Ausgangsbedingung für die weitere Arbeit. Die vorhandene Analyse bot eine hilfreiche Grundlage.

Einen Vertrauensboden schaffen

Obwohl der Leiter bereits mit klar formulierten Vorstellungen in das erste Kontaktgespräch ging, wurden Arbeitsziele, Erfolgskriterien und auch die Arbeitsweise mit dem gesamten Team besprochen. Die Transparenz darüber, was in welcher Form realisiert werden sollte, schuf einen Vertrauensboden für alle. Das Team erhielt immer wieder die Botschaft, dass es für die Ziele und den Inhalt der Arbeit verantwortlich sei. Diskussionsergebnisse wurden schriftlich und für alle transparent und nachvollziehbar festgehalten. Auch über Gespräche zwischen dem Leiter und der Beraterin wurden alle offen informiert.

Die eigenen Erfahrungen in den Hintergrund stellen

Aus meiner früheren Arbeit als Sozialpädagogin brachte ich selber Erfahrungen aus dem sozialen Bereich mit. So war es wichtig, nicht einfach auf das zu-



rückzugreifen, was damals funktioniert hatte und Rat zu geben. Es ging darum, sich ganz auf das Anliegen des Leiters und des Teams einzulassen. Sie selbst mussten den Weg entwickeln, den sie gehen wollen.

Die Ressourcen des Teams entdecken und sein Lösungspotenzial nutzen

Zunächst war das Team auf Probleme fokussiert. Doch es gelang rasch, es auf Lösungen und Ressourcen auszurichten. Das Team spürte selbst die Energie, die dadurch freigesetzt wurde. Gleichzeitig entstand eine lebhafte und offene Arbeitsatmosphäre mit vielen kreativen Ideen zur Veränderung der Ausgangssituation.

Das Team aktiv beteiligen

Indem alle Teammitglieder von Anfang an einbezogen waren, gab es einen einheitlichen Informationsstand. Aufgrund der gemeinsamen Analyse liessen sich konkrete Schwerpunkte für weitere Aktivitäten entwickeln. Dabei erwarben die meisten ein neues Verständnis über ihre derzeitige Arbeitssituation. Auch eher passive Teammitglieder erhielten Impulse durch die gemeinsamen Erfolge und Diskussionen. Sie setzten sich engagiert in Teilprojekten ein.

Die Kompetenzen des Teams ausweiten

Bisher hatte der Leiter Entscheide vorbereitet. Er galt als Motor aller Entwicklungen in seiner Dienstabteilung. Durch die aktive Beteiligung des Teams, den Einbezug in Analysen und Entscheide, entstand ein erhöhtes Verantwortungsgefühl. Für die Projekte fühlten sich alle verantwortlich. Gleichzeitig gelang es dem Leiter, sein Anliegen ebenfalls als Projekt einzubringen und einige Mitarbeitende dafür zu gewinnen. Das Team entdeckte, dass es vor allem in kleinen Gruppen sehr arbeitsfähig war. In dieser Form konnten die Gruppenmitglieder aktiv und gleichberechtigt miteinander diskutieren und Ideen entwerfen. Diese Erfahrung konnte bei der Entwicklung der Teilprojekte sofort eingesetzt werden.

*Führung heisst Spirit wachrufen
und ihm eine Richtung geben.*

Harrison Owen

KAPITEL 6

Die Kraft der Organisation entfalten

Systemisch-lösungsorientiert Führen



Kraftvolle Visionen haben in Organisationen eine grössere Wirkung als rational vermutet werden kann. Sie geben nicht nur die Ausrichtung vor, sondern sie vermitteln Sinn, lösen Begeisterung und Tatkraft aus und verbinden. Gelingt es dem Management, an solchen Visionen anzuknüpfen, Raum für Lösungen zu schaffen und ihre Führungsaufgabe systemisch-lösungsorientiert zu definieren, kann die Organisation auf der Basis ihrer Stärken und zukünftigen Möglichkeiten ihr spezifisches Potenzial voll entfalten.

Über systemisch-lösungsorientiertes Führen gibt es in der Literatur erst wenige theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte. Das Kapitel bietet ein Konzept an, was systemisch-lösungsorientiertes Führen in Organisationen umfasst. Bei der praktischen Umsetzung im Führungsalltag ist noch vieles zu entdecken, auszuprobieren und zu lernen. Die Anwendung dieses Führungsverständnisses wird am Beispiel von MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgesprächen konkretisiert, denn gerade in Gesprächen wird Führung intensiv erlebt. Weiter zeigt das Fallbeispiel eines Workshops auf, wie anhand eines unternehmerischen Anliegens auf Kaderebene ein offen gestalteter Entwicklungsprozess mit einer grossen Gruppe durchgeführt werden kann. Zentrale Erkenntnisse wurden aufgegriffen und führten zu erstaunlichen Resultaten.

Visionen, die bewegen

Visionen, Leitbilder und – mehr oder weniger daraus abgeleitete – Strategien und Jahresziele in vielfältigen Formen gehören heute zu den Standards von gut geführten Unternehmen. Dazu werden professionelle Instrumente eingesetzt, und das Engagement des Managements ist gross. Interessant ist jedoch die Beobachtung in der Praxis, dass für Mitarbeitende, Vorgesetzte und von aussen kommende BeraterInnen eine klare Ausrichtung auf die Zukunft durch Visionen und Ziele manchmal spürbar ist, manchmal jedoch auch fehlt. Während offizielle Visionen und Ziele in den meisten Organisationen Orientierung vermitteln und Begeisterung auslösen, sind sie in den anderen kaum relevant. Einen einfachen Mechanismus respektive ein genau strukturiertes Verfahren, welche die Entstehung von kraftvollen Visionen garantieren, scheint es nicht zu geben. Es stellen sich die Fragen: Was sind Qualitäten kraftvoller Visionen und wie entstehen sie?

Qualitäten kraftvoller Visionen

Heute verwendete Instrumente und das damit verbundene Vorgehen geben zentrale Hinweise für die Entwicklung von Visionen. So können beispielsweise Umweltanalysen und Szenariotechniken denkbare Entwicklungen vorwegnehmen. Benchmarks führen zu interessanten Vergleichen mit der Konkurrenz



und veranlassen, die eigenen Erfolgsfaktoren in Form einer Stärke-Schwäche-Analyse zu beurteilen. Ebenso können frühzeitig erstellte, juristische oder produkttechnische Abklärungen oder spezifische Marktanalysen wichtig sein.

Diese Art der Visionsentwicklung stellt jedoch nur den analytisch-sachlichen Teil sicher. Visionen, die Unternehmen und Teams bewegen, überzeugen neben ihrer Ausrichtung und den rationalen Argumenten auch mit ihrer Kraft und ihrem Spirit, die für alle spürbar sind. Werden Sinn und Faszination von vielen Mitarbeitenden erkannt und geteilt, lösen sie mit ihrer Begeisterung eine Vielzahl eindrücklicher Handlungsimpulse aus. Dabei ist es gar nicht notwendig, dass Visionen primär grosse Dimensionen ansprechen. Bereits das Erkennen und Wertschätzen des besonderen Beitrags eines Teams für KundInnen und beabsichtigte Innovationen können im Team viel bewirken.

Bei der Entwicklung von Visionen konnte ich beobachten, dass der analytisch-sachliche Teil häufig zu einseitig in den Vordergrund gesetzt wird, und die Bedeutung und der Wert von Sinn, Tiefe und Faszination weder erkannt noch beachtet werden. Dominiert der analytisch-rationale Teil, wird die Vision von Anfang an in ein zu enges Korsett gedrängt. Der erhoffte Nutzen von zahlreichen Analysen und diszipliniertem Arbeiten geht häufig in der Hektik und dem Eintauchen in Details verloren. Öffnen wir uns jedoch für Fragen, was uns selbst und die Firma vorwärts bringt, Freude verschafft und anspornt, kommen wichtige Qualitäten, die wirkungsvolle Visionen auszeichnen, hinzu. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick.

Qualitäten kraftvoller Visionen

Analytisch-sachlich	Sinn und Begeisterung
<input type="checkbox"/> Visionen haben eine Ausrichtung. Diese kommt primär von der Geschäftsleitung.	<input type="checkbox"/> Visionen beinhalten Sinn und Spirit.
<input type="checkbox"/> Sie sind analytisch und strategisch sorgfältig hergeleitet.	<input type="checkbox"/> Sie bauen auf den besonderen Stärken und Erfolgen auf.
<input type="checkbox"/> Sie vermitteln Orientierung und eine grundlegende Sicherheit.	<input type="checkbox"/> Sie vermitteln ein (inneres) Bild eines erreichbaren Fixpunktes am Horizont.
<input type="checkbox"/> Expertenwissen wurde genutzt.	<input type="checkbox"/> Sie werden von der Mehrheit der Führungskräfte und der Mitarbeitenden getragen.
	<input type="checkbox"/> Sie lösen Begeisterung, Tatkraft und Energie aus.
	<input type="checkbox"/> Ängste gehören dazu.
	<input type="checkbox"/> Sie bieten Raum für Zuwachs.
	<input type="checkbox"/> Sie haben verbindende und integrierende Wirkung.

Während einige dieser Qualitäten bereits beschrieben sind, sollen andere genauer erläutert werden. Auf das Visualisieren und innere Bilder wird in Kapitel 7 eingegangen.

- Visionen haben eine Ausrichtung, ein Ziel, welches das Unternehmen oder ein Team erreichen möchte. Zu Beginn und während des Prozesses ist es jedoch noch sehr ungewiss, was wie genau erreicht wird. Deshalb lösen starke Visionen phasenweise immer wieder Ängste aus. So kann es zwischen Begeisterung und Beklemmung hin und her wechseln. Bleiben Ängste aus, kann dies ein Zeichen dafür sein, dass die Vision zu wenig visionär oder zu unbedeutend ist.
- Bewegende Visionen werden auf den Stärken und Erfolgen – dem spezifischen Potenzial – einer Organisation aufgebaut. Das Erkunden und Wertschätzen erfolgt über Fragen: «Was läuft gut in unserem Unternehmen?» «Was funktioniert und hat sich bewährt?» Das Management wird so bestätigt und gewinnt an Kraft und Inspiration. Der Blick in die Zukunft ist erwartungsvoll, der Tatendrang ist gross. Es gilt Raum zu schaffen für die Entfaltung von positiven Gefühlen wie Aufbruchstimmung, Begeisterung, Gestaltungswillen, Experimentier- und Lernfreude, Herausforderung und Stolz.
- Visionen entfalten ihre grösste Wirkung, je mehr Führungskräfte und Mitarbeitende sie teilen. Dazu ist im Entstehungsprozess das Einbeziehen von unteren Kaderstufen und engagierten Mitarbeitenden, welche Teams und KollegInnen vertreten, wertvoll. Sie können ihre Anliegen, Vorstellungen und ihr Wissen direkt einbringen. Das Lösungspotenzial des Unternehmens erhöht sich.
- Kraftvolle Visionen sind attraktiv und bieten Raum für Zuwachs, das heisst sie sind noch gestaltbar und können erweitert werden. Alle, die sich durch eine Vision angezogen fühlen, sollen sich beteiligen und einsetzen können. Visionen müssen somit in einem gewissen Masse Platz für unterschiedliche Sichtweisen, Interpretationen, Anliegen, neue Ideen und Fähigkeiten enthalten. Während der Fixpunkt am Horizont aufleuchtet, sind der Weg und der Inhalt noch genauer zu definieren.

Wie bewegende Visionen entstehen

Zentraler Ausgangspunkt der Visionsentwicklung sind unternehmerische Anliegen oder Herausforderungen durch den Markt, die in Zukunft grosse Bedeutung erlangen werden. Kraft und Energie im Moment des Anstossens sind entscheidend. Neues soll entstehen. So wird beispielsweise aufgrund von



Marktentwicklungen oder Wachstum die Fusion zweier Firmen oder das Lancieren einer neuen Produktlinie beabsichtigt. Wird jedoch umgekehrt die Vision überarbeitet, weil dies nach bekannten Managementkonzepten alle drei bis fünf Jahre getan werden sollte oder dies ein Beratungsunternehmen empfiehlt, so fehlt der die Unternehmung bewegende Auftrag. Eine eher konzeptionell und formal begründete Visionsentwicklung wird im Vergleich weniger Nutzen bringen.

Im Prozess der Visionsentwicklung ist es wichtig, den Entstehungsraum offen zu halten. Nicht vorschnell beantwortete Fragen lösen kreative Suchprozesse aus. Wird im Prozess der Bezug zur Entwicklung der Organisation als Ganzes und zu ihrem Sinn hergestellt, entsteht Tiefe. So können Visionen ganz plötzlich und in vielfältigen Formen entstehen. Beispielsweise entwirft oder kommuniziert eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer ein inneres Bild, das alle sofort fasziniert, oder jemand fasst Analysen und Diskussionen mit einem Wort oder Satz zusammen, der eine Richtung angibt und alle in den Bann nimmt. Das Aufgreifen und Integrieren solcher gemeinsam entstandener Bilder, Worte oder Sätze ist sehr wertvoll. Das Beispiel eines Kaderworkshops wird zeigen, wie auch dort – unerwartet und sogar noch vor dem letzten Workshoptag – mit: «Wir sind besser, als wir denken» und «Championsleague wir kommen» zentrale, visionäre Erkenntnisse möglich wurden. Visionen lassen sich nicht «machen», sie entstehen im Prozess. Nach Owen (2001), der sich erfolgreich und vielschichtig mit Visionen auseinandersetzt, ist der «Geburtsort» von Visionen der offene Raum, der alles zulässt, was gerade bedeutend erscheint. Dazu gehören alle Ideen und Wünsche, alles Wissen sowie alle Emotionen. Somit werden wir auch hier auf unsere inneren Haltungen wie «Offenheit und Absichtslosigkeit» und unser «Vertrauen in die Lösungskraft des Systems» zurückgeworfen.

Neben dem auslösenden Moment und dem Entstehen im Prozess werden in der folgenden Tabelle weitere konkrete Hinweise gegeben, die den Weg zu wirkungsvollen Visionen häufig kennzeichnen. Sie haben sich in der Vergangenheit immer wieder als nützlich erwiesen, sind jedoch weder zwingend einzuhalten, noch garantieren sie den Erfolg. Das Anpassen an die jeweilige Unternehmenskultur ist wichtig.

Nützliche Hinweise, wie kraftvolle Visionen entstehen

- ___ Die Visionsentwicklung erfolgt ausserhalb der vom Alltagsgeschäft geprägten Sitzungszimmer in einer Umgebung, die Weite vermittelt und inspiriert.
- ___ Anstelle von klassischer Konferenzbestuhlung oder einer Tischordnung in U-Form hat sich das Sitzen in einer Kreisform bewährt. In der Mitte der Gruppe entsteht, was wichtig ist.
- ___ Die Zeitstrukturen sind grosszügig bemessen. Sie erlauben den Teilnehmenden, sich über eine längere Zeit intensiv und in Ruhe mit dem Thema zu befassen.
- ___ Die innerliche Beteiligung aller Teilnehmenden ist spürbar gross. Das unternehmerische Anliegen hat für sie Bedeutung.
- ___ Das Einbringen gestalterischer, darstellender und kreativer Elemente kann zu wichtigen Erkenntnissen führen und Tiefe bewirken.
- ___ Emotionen sind wertvolle Wegweiser. Fordernde Gefühle weisen uns darauf hin, worauf zu achten, was zu klären und zu lösen ist. Positive Gefühle zeigen uns umgekehrt, was uns begeistert, motiviert, zufällt und bestätigen so den Weg.
- ___ Neben fundierten Abklärungen und Analysen werden auch wichtige Fragen ausgesprochen. Fragen ermöglichen einen kreativen, visionären Raum aufrecht zu erhalten.
- ___ Zum Abschluss von Visionsentwicklungen ist es wichtig, diese zu verankern und zu festigen. Konkrete Ziele und Schritte auch für die längerfristige Umsetzung gilt es zu vereinbaren.
- ___ Bei der Umsetzung ist die Beobachtung interessant, wer sich wofür wirklich einsetzt und dafür Ressourcen bereitstellt. Bei einzelnen Ideen und Massnahmen, denen wenig Aufmerksamkeit zukommt, ist zu prüfen, ob ihre Realisation für den Erfolg wichtig ist.

Sieben bedeutende Führungsaufgaben

Über Führung werden fortlaufend sehr viele Bücher geschrieben. Es ist ein Thema, das uns alle beschäftigt. Wir sind alle Führende und Geführte, in ganz unterschiedlichen Kontexten. In diesem Abschnitt besteht nicht der Anspruch, einen aktuellen Überblick über die Führungsforschung und -literatur zu bringen und möglicherweise daraus ein eigenes Führungsmodell zu entwickeln. Im Vordergrund steht die Frage, was sich in unserem Führungsverständnis positiv verändert, wenn wir systemisch-lösungsorientierte Haltungen, Erkenntnisse und Instrumente integrieren¹.

¹ Meine Erkenntnisse sind unter anderem geprägt durch das vom Nationalforschungsprogramm finanzierte Projekt «Führungslandschaft Schweiz» (Müller 1998; Burla, Alioth, Frei, Müller 1994) sowie durch Beratungen und Erfahrungen mit Organisationsaufstellungen (siehe Kapitel 7).



Bevor der Fokus auf das systemisch-lösungsorientierte Führen gelegt wird, möchte ich in drei Punkten darlegen, was ich als die wichtigsten und weithin akzeptierten Erkenntnisse der Führungsforschung erachte. Ich möchte dies als die Grundlagen meines Führungsverständnisses bezeichnen.

1. Führung ist das, was sich zwischen den Personen ereignet. Führung ist eine gemeinsame, soziale Konstruktion. Im Mittelpunkt steht die gegenseitige Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, in welcher Vorgesetzte durch ihre Funktion über mehr Handlungsmöglichkeiten verfügen. Jedoch nehmen auch Geführte auf die fortlaufende, prozesshafte Gestaltung dieser Beziehung viel Einfluss. Unser Handeln wird dabei vermutlich weniger geprägt durch erworbenes und bewusst angewandtes Wissen über «gute» Führung als vielmehr auch unbewusst durch unsere frühen Erfahrungen als Kind zur Beziehungsgestaltung in der Familie. Diese prägen unsere Verhaltensmuster, unsere Werte und auch die selbstverständlichen Regeln und Vorstellungen über Führung oder Geführt-Werden.
2. Führung ist ein kollektives Phänomen. Einerseits ist Führung unter den Bedingungen des ständigen Wandels und selbstorganisierender Dynamiken eine gemeinsame und immer wieder neu verteilte Aufgabe. Einzelne MitarbeiterInnen wie auch Teams und Vorgesetzte können über breite, umfassende Handlungsspielräume verfügen. Mit ihrer Selbstständigkeit tragen sie eine hohe Mit- und Führungsverantwortung für das Unternehmen als Ganzes. Andererseits wird die Gestaltung von Führungsbeziehungen auch stark durch die spezifische Organisations- und Führungskultur einer Organisation beeinflusst, wie auf höherer Ebene durch den kulturellen Hintergrund einer Nation.
3. Neben dem kollektiven Phänomen ist Führung gleichzeitig auch mit mir als Person und meiner Lebensgeschichte eng verbunden. «Gute» Führung kann ich nicht einfach nur erlernen oder von für mich wichtigen Vorbildspersonen kopieren, sondern es gilt mein eigenes Führungsverständnis und meinen eigenen Führungsstil zu finden, zu reflektieren und zu entwickeln.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Erkenntnissen möchte ich jetzt sieben Führungsaufgaben erläutern, denen ich aus systemisch-lösungsorientierter Sicht grosse Bedeutung gebe. Sie bauen auf vorhandenem Managementwissen auf.

- ___ Auf den Sinn und die Entwicklung als Ganzes achten
- ___ Meinen Platz als Führungsperson tatsächlich einnehmen
- ___ Lösungsraum schaffen und Lösungen entdecken
- ___ MitarbeiterInnen stärken und einbeziehen
- ___ Leistung und langjährige MitarbeiterInnen anerkennen
- ___ Gefühle zulassen und zeigen
- ___ Mich als Person weiterentwickeln

Auf den Sinn und die Entwicklung als Ganzes achten

Der heutige Managementalltag ist häufig durch strukturierte Planungs- und Budgetierungsprozesse, eine Vielzahl von Terminen, Arbeitsdruck, Überraschungen und Hektik geprägt. Hier ist es wichtig, diesem Sog teilweise zu widerstehen und Zeit zu finden, die eigene Aufmerksamkeit immer wieder auf die Entwicklung der Organisation oder Abteilung als Ganzes und auf Sinnfragen auszurichten.

Gerade aufgrund selbstorganisierender Kräfte in Organisationen ist es eine wichtige Managementaufgabe, bedeutende, aktuelle Dynamiken zu erkennen. Gewünschte Entwicklungen sind zu fördern und aus unerwünschten kann gelernt werden. Zielfindungen, Projektgestaltung und Entscheide sind immer wieder auf die gegenwärtige Gesamtentwicklung auszurichten und im Zusammenhang mit Visionen und Sinnhaftigkeit zu beurteilen.

In diesem Verständnis sind auftauchende Probleme oder Konflikte nicht nur Störfaktoren, die zu überwinden sind. Sie beinhalten immer auch einen «verdeckten Gewinn», den es zu erkunden gilt. Fragen wie «Für was kann das gut sein?» oder «Was will uns das zeigen?» sind sehr hilfreich. So kann beispielsweise das plötzliche Hinterfragen eines laufenden Projektes für Projektmitarbeitende sehr fordernd sein. Eine erneute Klärung des Sinns, der Ziele und des Nutzens des Projekts mit der Geschäftsleitung kann zu Klarheit und wichtigen Entscheiden führen. Wesentliche Anliegen der auftraggebenden Instanz können aufgenommen werden oder eine Bestätigung verstärkt die Motivation und kann sogar zusätzliche Ressourcen mobilisieren. Selbst beim Abbruch eines Projektes kann sich der Schaden und die Enttäuschung jetzt noch in Grenzen halten, während eine solche Entwicklung in einer späteren Phase viel höhere Kosten verursacht hätte. Umgekehrt ist es gut darauf zu achten, was mit Leichtigkeit auf Organisationen zukommt, welche – vielleicht unerwarteten – Chancen sich bieten, welche Projekte vorankommen und wo Engagement zu den erhofften Resultaten führt. Dies sind positive Signale, dass Entwicklungen im Fluss sind und entsprechend vorangetrieben werden können. Das Sich-Stellen und Beantworten solcher Fragen ist oft erst möglich, wenn Führungspersonen selber ein Stück weit aus der Mitte des Geschehens her-



austreten und sich Zeit nehmen. Informelle Beratung, kollegiale Hilfe oder ein professionell geführtes Coaching können dazu unterstützen.

Meinen Platz als Führungsperson tatsächlich einnehmen

Erfolgreiche Führung zeichnet sich auch dadurch aus, dass Vorgesetzte ihren Platz als Führungspersonen tatsächlich einnehmen. Vorgesetzte haben nicht nur den Bezug zur Vision und zum aktuellen Weg der Organisation, sondern auch den Überblick über ihren Führungsbereich und können im groben Orientierung und Sicherheit vermitteln. Es ist wichtig, dass Führungspersonen sich getrauen, zu bewirken, zu fordern und sich als Person zu exponieren. Einen eigenen Standort nehmen sie auch ein, indem sie ihren Führungsanspruch sowohl gegen oben als auch gegen unten zum Ausdruck bringen. Das Führen der Mitarbeitenden und die damit einhergehende Verantwortung übernehmen sie selbst. Diesen Platz als Führungsperson einnehmen bedingt das Aushalten eines gewissen Masses an Einsamkeit respektive Für-sich-Sein.

Die Führungsperson rechtfertigt ihren besonderen Platz in der Organisation durch ihre Leistung und ihre Haltung, mit der sie ihre Führungsaufgabe im Dienste der Organisation und der Mitarbeitenden ausübt. Führung wird dann als ungerecht erlebt und stösst auf Widerstand, wenn Macht ausgeübt wird, die hauptsächlich eigenen Interessen dient oder einseitig die Mitarbeitenden benachteiligt.

Im Führungsalltag gibt es zahlreiche «Verführungen», den Platz als Führungsperson nicht einzunehmen. Beispielsweise ist in schwierigen Übergangsphasen oder in Krisen die Gefahr gross, dass BeraterInnen zu «Gehilfen» der Führungsperson gemacht werden und diese dann Managementfunktion zu übernehmen haben. Führungspersonen schwächen sich dadurch selbst, denn Teams erkennen und interpretieren den mangelnden Führungsanspruch. Werden andererseits zentrale Grundsatzentscheide aufgrund eines basisdemokratischen Führungsverständnisses weitgehend vom Team getragen, so verliert die Führungsperson nicht nur ihren autonomen Standort, sondern im Team führen aufwendige Diskussionen und möglicherweise auch intransparente Entscheidungsprozesse zu hohem Aufwand, Missverständnissen und Energieverlust. Wenig Kraft haben auch Führungspersonen, die schlecht delegieren können und sich um alles, auch operative Einzelheiten, kümmern. Ihnen fehlt die Übersicht, der Abstand und sie können Prioritäten schlecht setzen. Tendenziell überfordern sie einerseits sich selbst und andererseits ihre Teams.

Lösungsraum schaffen und Lösungen entdecken

Auch wenn Führungspersonen Orientierung und Richtung vorgeben, heisst das nicht, dass sie – aufgrund ihrer Fachkompetenz und traditioneller Erwar-

tungen – bis ins Detail den Weg zur Zielerreichung vorgeben. Im Gegenteil ist es ihre Aufgabe, mit dem Gestalten der Prozesse, dem Managen von Grenzen und dem Einsetzen lösungsorientierter Instrumente Zeit und Raum für Lösungen zu kreieren. Die inhaltliche Lösungssuche und -entwicklung wird weitgehend den Mitarbeitenden oder dem Projektteam überlassen.

Dies ist eine schwierige Führungsaufgabe, denn sie setzt persönliche Haltungen wie «Absichtslosigkeit», «Vertrauen in die Lösungskraft des Systems» und «Empowerment» voraus. Ich muss innerlich bereit sein, mich auf vielleicht ganz neue Lösungsideen einzulassen.

Konkret umgesetzt bedeutet dies, Mitarbeitende mit ihrem unterschiedlichen Fachwissen und ihren Erfahrungen einzubeziehen, sie zu stärken und sich selbst entfaltende Kräfte und Initiativen zu nutzen. Zur Prozessunterstützung können lösungsorientierte Fragen, wie sie in Kapitel 4 eingeführt wurden, eingebracht werden. Eine im guten Kontakt und im richtigen Moment gestellte Wunderfrage kann beispielsweise helfen, Ziele und konkrete Massnahmen zu entwerfen. Um Lösungen zu generieren, benötigen wir Raum, Zeit und Offenheit für das, was sich entwickelt. Kreative Ideen gehen in der Alltagshektik oftmals verloren. Als Führungskraft sind wir gefordert, Geduld und Vertrauen in die Lösungskraft zu zeigen.

Mitarbeitende stärken und einbeziehen

Das Einbeziehen von Fachkompetenz, Engagement und Lösungsideen des Kaders und der Mitarbeitenden kann zu überraschenden, kreativen Lösungen führen und erzeugt erst noch erhöhte Akzeptanz. Im Rahmen einer positiven Beziehungsgestaltung ist es eine Führungsaufgabe, das ganz persönliche, einzigartige Leistungs- und Entwicklungspotenzial von Mitarbeitenden zu erkunden und zu fördern. Führungspersonen können aufgrund von ihrer Erfahrung und ihrer Handlungskompetenz im Kontakt mit Mitarbeitenden bedeutsame Impulse geben. Konkrete, bestätigende und ehrlich gemeinte Feedbacks, was als sinnvoll und wertvoll erachtet wird, stärken und motivieren. Zudem ist es im Laufe der Jahre wichtig, dass sich das Arbeitsgebiet von Mitarbeitenden entsprechend ihrer Stärken und Interessen entwickeln kann, sei es beispielsweise durch neue Aufgaben oder durch interessante Projekte. So kann sich die Tätigkeit auch ohne Stellenwechsel markant erweitern.

Hierarchisch sowohl nach oben wie nach unten ist es in Arbeitsbeziehungen wichtig, sich gegenseitig zu respektieren und sich einzulassen. Einlassen heisst für alle, viel von sich in Form von Leistung und Engagement in die Organisation hineinzutragen und andere dazu ebenfalls zu motivieren. Andererseits sollen als Ausgleich auch dankend Komplimente, Wertschätzung und finan-



zielle Entgelte angenommen werden können. Der intensive Austausch von Geben und Nehmen fördert eine positive Identifikation mit den Aufgaben und dem Unternehmen und führt sowohl bei der Führungsperson wie auch bei den Mitarbeitenden zu hoher Arbeitszufriedenheit. Es bildet sich der Boden von exzellenten Teamleistungen und Organisationskulturen.

Leistung und langjährige Mitarbeitende anerkennen

Entgegen den heute häufig anzutreffenden Organisationskulturen, in denen das «Neue» und das jung-dynamische Auftreten hohe Beachtung und Gewicht erhalten, weisen systemische Erkenntnisse darauf hin, dass bisherige Leistungen respektive das «Alte» und Vertraute ebenfalls anzuerkennen sind. Neue Projekte und neue Ideen sind einfacher in Organisationen einzuführen, wenn dem Erreichten, das sich oft über lange Zeit bewährt hat, Wertschätzung entgegengebracht wird. Selbst wenn Manager in neuen Funktionen offensichtliche Mängel feststellen, ist es hilfreich davon auszugehen, dass die bisherigen Leistungen unter den gegebenen Bedingungen die Bestmöglichen waren. Werten sie zugunsten ihrer Legitimation und Bestätigung jedoch das «Alte» oder frühere Führungspersonen ab, so erleben das Mitarbeitende oft als persönliche Abwertung.

Neben der hierarchischen Position und der Leistung von Mitarbeitenden kommt der Dauer der Zugehörigkeit in einer Organisation ebenfalls grosse Bedeutung zu. Die Zugehörigkeitsdauer definiert sich durch die Anzahl der Arbeitsjahre in einer bestimmten Organisation und nicht durch das generelle Alter von Mitarbeitenden. Organisationsaufstellungen (siehe Kapitel 7) weisen darauf hin, dass in einem Team respektive auf gleicher Hierarchieebene Beschäftigte, die länger in der Organisation arbeiten, ältere Rechte haben und einen bedeutungsvolleren Platz einnehmen. Im Organisationsalltag entspricht dies der Beobachtung, dass langjährige Führungspersonen oder Mitarbeitende aufgrund von ihrer Erfahrung und ihrem Beziehungsnetz in der Regel mehr Verantwortung übernehmen und mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Wichtige Spezialaufgaben oder Kundendossiers, aber auch zentrale Projekte werden ihnen übertragen. Fehlt langjährigen Mitarbeitenden die Wertschätzung durch Vorgesetzte oder neuen KollegInnen oder werden ihre «älteren» Rechte verletzt, so ist dies oft der Ursprung von Team- und Führungskonflikten. Wenn wir die systemische Grundordnung und die Anerkennung wieder herstellen, kehrt rasch Ruhe ein.

Gefühle zulassen und zeigen

Das Zulassen und Zeigen von Gefühlen ist in unseren Arbeitswelten schwierig. In unserer gesellschaftlichen Vorstellung zeichnen sich Organisationen durch ihre Rationalität und Funktionalität aus. Gefühle gehören angeblich nicht in

den Arbeitskontext und werden ausgegrenzt. So werden wir immer wieder angehalten, unseren Blick auf sachliche Themen und Gestaltungselemente zu richten, zum Beispiel auf Arbeitsprozesse und Strukturen. Trotz allem sind die Erfahrungen im Arbeitsalltag anders. Organisationen bewegen auch unsere Gefühle. Angst wie Freude, Unsicherheit wie Selbstbewusstsein, Frust wie Lust gehören dazu. Wenn wir lernen, unsere Gefühle zuzulassen und zu zeigen und sie selber zu reflektieren, werden wir als ehrlich und authentisch erlebt.

Emotionen ermöglichen Nähe und Tiefe. Sie verbinden untereinander, erzeugen Sinn und Spirit und sind der Zugang zur Intuition. Oft sind es gerade Emotionen wie Begeisterung und Überzeugung, die uns ermutigen und zu Höchstleistungen anspornen. Umgekehrt können Emotionen wie Angst, Wut oder Neid Beziehungen irritieren oder sogar blockieren und damit Arbeitsprozesse und Entwicklungen stark beeinträchtigen. Als Führungskraft ist es wichtig, nicht nur eigene Gefühle reflektiert einzubringen, sondern auf die Emotionen, die von anderen gezeigt werden, eingehen und sie berücksichtigen zu können.

Mich als Person weiterentwickeln

Soziale Kompetenz und Führungswissen beeinflussen mein Führungsverhalten positiv. Auf unbewusster Ebene sind jedoch meine unreflektierten Vorstellungen und Handlungsmuster oft entscheidend. Mein Führungsverständnis wird durch meine Persönlichkeit geprägt, dadurch, wo ich aktuell im Leben stehe, was meine Lebens- und Berufserfahrungen sind und was ich daraus lernen konnte. Mein Führungsverhalten ist im Einklang mit meiner persönlichen Entwicklung weiterzuentwickeln.

Immer häufiger werden in der Führungsentwicklung Konzepte aus der Psychologie integriert wie Persönlichkeitstypologien oder Modelle von Antreibern, die an frühkindlichen Erfahrungen anschliessen. Die systemische Familientherapie geht einen wichtigen Schritt weiter. Bedeutenden Einfluss auf mein Verhalten hat nicht nur meine eigene Lebensgeschichte, sondern auch die Lebensgeschichte meiner Eltern und Grosseltern sowie familiäre Schlüsselereignisse.

So können beispielsweise der frühe Tod von Geschwistern oder der frühe Verlust von Mutter oder Vater unbewusst einen grossen Einfluss auf unser Leben haben. In solchen Situationen kann es schwer fallen, das Leben mit Freude, Glück und vollem Erfolg anzunehmen. Ebenso kann das Tabuisieren und Ausschliessen tragischer Schicksale von Tanten, Onkeln oder Grosseltern – verursacht vielleicht durch Alkoholprobleme, psychische Leiden oder Krieg – im Familiensystem Ungerechtigkeiten hervorrufen, die spätere Generationen unbewusst auszugleichen versuchen. Das Erkennen und Lösen dieser Dynamiken, der sogenannten Verstrickungen, ist befreiend (Weber 1993, Ruppert 2001).



Anderenfalls tragen wir Verhaltensmuster aus unserem familiären Ursprungssystem in alle Gegenwartssysteme hinein, sowohl in Partnerschaft und Familie als auch in Organisationen.

Ungelöste Themen aus der eigenen Biographie können auch eine zentrale Rolle spielen, wenn bei wichtigen Entscheidungen, Fusionen, Konflikten oder Entlassungen starke oder gar zu tiefst verunsichernde Emotionen entstehen. Dies zu erkennen ist wichtig, um sich selbst zu führen und mit sich selber verständnisvoll umzugehen, aber auch um das Handeln anderer Mitarbeitenden zu verstehen. Reaktionen wie Wut, Trotz oder Angst können uns manchmal vor den Kopf stossen und irritieren. Wenn sie sachlich der Situation nicht angepasst erscheinen, weisen sie häufig auf persönliche Lebensthemen hin. Das Erkennen und Lösen eigener Anteile ist in einem persönlichen Coaching möglich, eine Lernform, die genügend Diskretion und Vertrauen sicherstellt.

Umgekehrt fühlen sich Führungspersonen und Mitarbeitende im Arbeitsbereich gestärkt, wenn gute Beziehungen zu den Eltern und Grosseltern bestehen. Diese tragen zur eigenen Entwicklung, zu inneren Haltungen und dem Erschliessen des persönlichen Potenzials bei (siehe Kapitel 9). Neben der Fach- und Sozialkompetenz hat die Persönlichkeitsentwicklung eine zentrale Bedeutung. In diesem Bereich liegt für Personen und Organisationen noch grosses Entwicklungspotenzial.

Lösungsorientierte MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche

MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche sind zu einem Must moderner, zielgerichteter Unternehmensführung geworden. Viele Unternehmen verfügen über Gesprächsformulare und genaue Wegleitungen zum Vorgehen. Oft besteht dabei die Erwartung, während des Jahres regelmässig Zwischengespräche zu führen. Da mit Zielvereinbarungen grundsätzlich eine starke Lösungsorientierung möglich ist und Führung in Gesprächen sich akzentuiert und eindrücklich erlebbar wird, soll das systemisch-lösungsorientierte Führungsverständnis anhand dieses Instruments im Alltag konkretisiert werden.

«Angenommen, heute Nacht geschieht ein Wunder und MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche werden vermehrt systemisch-lösungsorientiert eingesetzt, was passiert dann?» Sich selbst in diesem Abschnitt die Wunderfrage zu stellen, ist ein interessanter Einstieg, sowohl für Sie als LeserInnen wie für mich als Autor. Es würde für mich heissen, dass Vorgesetzte weniger Ziele vorgeben, messen und beurteilen, sondern mehr kreative Lösungen sowie die gemeinsame Entwicklung in den Vordergrund stellen. MitarbeiterIn-

nengespräche sind eine der seltenen Chancen zum ungestörten und gut vorbereiteten Gespräch. Dies gilt es zu nutzen, auch wenn bestehende Instrumente vielleicht noch nicht ganz in diesem Sinne konzipiert wurden.

Als Überblick zeigt die folgende Darstellung, wie MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche im eher klassischen und im eher systemisch-lösungsorientierten Verständnis eingesetzt werden können. Die Darstellung arbeitet Unterschiede heraus und gibt so auf einen Blick Orientierung. Sie hat jedoch gleichzeitig eine polarisierende Wirkung. In der Praxis treffen wir häufig Mischformen an. Zudem bestimmen die beteiligten Personen selbst, was tatsächlich Gegenstand der Gespräche ist und wie sie geführt werden. Ein Gestaltungsraum bei der Gesprächsführung besteht.

Im klassischen Verständnis

Im systemisch-lösungsorientierten Verständnis

<p>Sie geben Richtung vor und Orientierung. Der Beitrag an die Ziele und den Sinn des Unternehmens wird erkennbar.</p>	
Ziele werden gesetzt und als Top-Down-Prozess von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe konkretisiert.	Zusammen werden Ideen, Ziele und Lösungen für die ganze Unternehmung, ein Team oder die eigene Arbeit erkundet und entwickelt.
Vorgesetzte beurteilen Mitarbeitende anhand von Messgrößen und Soll-Ist-Vergleichen. Die Beurteilungen sind oft an Lohnsysteme gekoppelt.	Für Mitarbeitende wie Vorgesetzte steht die Entwicklungsperspektive im Vordergrund. Bestätigungen und Hinweise geben wichtige Impulse zur Beziehungs- und Aufgabengestaltung sowie zur persönlichen Entwicklung.
Im Mittelpunkt steht das Heute. Anhand des Ist-Zustandes geht der Blick zurück und in die Zukunft.	Die langfristige Zeitdimension wird berücksichtigt.
Aufgrund von Rubriken und Bewertungen ist das Gespräch stark strukturiert.	Gesprächs-Raum: Innerhalb von Leitplanken wird das zum Thema, was wichtig ist.
Das Gespräch bleibt primär auf sachlicher, analytischer Ebene (Facts).	Mit Mut zum gegenseitigen Feedback wird beidseitige Beziehungsgestaltung möglich.

Darstellung: MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche

Kritisch zu betrachten sind Organisationen, die «Führung durch Zielvereinbarung» auf die Spitze treiben. In einem aufwendigen Prozess werden beispielsweise für MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche aus den Unterneh-



menszielen Abteilungsziele, aus den Abteilungszielen Bereichsziele und aus den Bereichszielen Gruppenziele hergeleitet und instrumentalisiert. Auch wenn Zielhierarchien helfen können, den Bezug zum Gesamtunternehmen herzustellen, wird die Organisation oft in ein rigides System gepresst, indem untere Hierarchiestufen immer mehr zu Ausführenden werden. So entstehen jedoch selten Ziele, die begeistern, attraktiv sind und eigene Ressourcen mobilisieren. Oft sind es jedoch gerade innovative und kreative Köpfe und Teams, die in ihren Fachbereichen Visionen für Organisationen entwickeln und andere überzeugen. Unerwartet können Chancen und zukünftige Erfolgsfaktoren entstehen.

Kritisch zu betrachten sind auch Gespräche, bei denen das Beurteilen – manchmal auch unbewusst – im Vordergrund steht. Sämtliche Dimensionen der Zielerreichung, der Fach-, Sozial- und Führungskompetenz werden bewertet, damit am Schluss eine objektive Gesamteinschätzung möglich wird. Die Wirkung solcher Gespräche ist für Mitarbeitende oft verhängnisvoll. Die Aufmerksamkeit im Gespräch wandert auf die Buchstaben «A-D» oder Zahlen «1 bis 6», die zu vergeben sind und am Schluss zur Gesamteinschätzung führen. Von Anfang an sitzt die Gesamtbeurteilung im Nacken, es entfaltet sich kaum ein Gespräch und hierarchische Positionen sind abgesteckt. Sind in Organisationen Vorgaben und Handhabung von MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgesprächen strikt, in dem beispielsweise zur Normalverteilung auch schlechte Bewertungen vorzunehmen sind, kommen lösungsorientierte Führungspersonen in ein Dilemma. Sie müssen die Erwartungen erfüllen, können jedoch bewusst auch dem lösungsorientierten Führen Raum geben. Im Gespräch wird auf den positiven Beziehungsaufbau, dem Bestärken von Selbstvertrauen und Unterstützen von Veränderungsabsichten geachtet. Lässt die Führungskultur mehr Handlungsfreiräume offen, macht sich der Mut zur Nichtbeurteilung einzelner Dimensionen oft bezahlt.

Der Wunsch nach objektiver, fairer Beurteilung ist zwar ethisch hoch anzurechnen, schliesst jedoch nicht nur bewusst sämtliche, subjektive Wahrnehmungen und Eindrücke aus, sondern führt zu den seltsamsten Messgrößen. Beispielsweise soll instrumentell die «Spürbare Freude an der Arbeit» einerseits an der Fluktuation und andererseits an der prozentualen Teilnahme von Mitarbeitenden an Unternehmens- und Abteilungsanlässen festgestellt werden («durchschnittlich 2/3 der Mitarbeitenden»). Zudem zwingt der Wunsch nach umfassender Beurteilung dazu, dass viele Kriterien einbezogen werden. Dieses Messen und Beurteilen in allen Dimensionen lenkt jedoch vom ursprünglichen Sinn von MitarbeiterInnengesprächen ab. Bedeutend ist, dass Vorgesetzte und Mitarbeitende – objektiv oder subjektiv – miteinander im echten Kontakt sind und gegenseitig erkennen können, wo der andere steht und was ihn beschäftigt. Der Fokus des Gesprächs ist auf die Themen zu lenken, die für beide GesprächspartnerInnen, ihre Arbeit und den Erfolg des Unterneh-

mens als Ganzes wichtig sind. Die Energie ufert anderenfalls aus, das Gespräch verliert sich in Details.

Aufgrund dieser Überlegungen habe ich ein schlichtes Grundmodell für MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche entworfen. Vorgesetzte und Mitarbeitende bereiten sich auf das Gespräch vor, indem sie sich zu den für sie drei bis fünf bedeutendsten Gesprächsthemen Gedanken machen. Sie können auf Ziele, Aufgaben oder ein kommendes Projekt Bezug nehmen oder ein Anliegen zur Fach-, Sozial- oder Führungskompetenz einbringen. Mitarbeitende können beispielsweise vorbringen, dass sie gerne als ProjektleiterIn das Projekt XY lancieren würden, dass sie sich von der Führungsperson in einer bestimmten Aufgabe mehr Gestaltungsfreiraum erhoffen oder mehr Lohn erwarten.

Als Einstieg ins Gespräch kann ein kurzer Rückblick, was wie im letzten Jahr erreicht wurde, und ein Ausblick auf die aktuellen und zukünftigen Unternehmensziele hilfreich sein. Der Fokus ist dann jedoch auf die Themen ausgerichtet, die beide Seiten beschäftigen. Aufgrund der eingebrachten Themen einigen sich beide auf die wichtigsten vier bis sechs Punkte. Erfahrungsgemäss werden einige der Themen inhaltlich identisch sein.

MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräch

Thema des Gesprächs	Was läuft gut? Was soll verbessert werden?	Erster Lösungsentwurf	Entwicklungschance für MitarbeiterIn, Vorgesetzte und Unternehmung
z.B. Projekt XY			
z.B. Umsatzziel beim Produkt Z nur zu 50% erreicht			
z.B. Entwicklung der Stelle diffus – was erwartet das Unternehmen?			
Dank und Wunsch an Mitarbeitende und Vorgesetzte			

Abbildung: Grundmodell MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräch



Das Gespräch folgt somit der beidseitigen Aufmerksamkeit und Energie, bietet Raum für das Gespräch und die Beziehung an und ist dabei lösungs- und entwicklungsorientiert. Beide Seiten übernehmen für sich, die andere Person und das Unternehmen Verantwortung. Setzt eine spezifische Unternehmenskultur mehr Struktur und Vorgaben im klassischen Top-Down-Führungsverständnis voraus, ist als Variation denkbar, dass zwei oder drei Rubriken für alle Gespräche fest vorgegeben werden. So kann beispielsweise eine aufgaben- wie verhaltensbezogene Standortbestimmung verlangt werden.

Auch wenn sich Formulare und Prozesse für MitarbeiterInnen- und Zielvereinbarungsgespräche in Unternehmen selten rasch ändern lassen, sind erste Schritte in die Lösungs- und Entwicklungsorientierung gut möglich. Anstatt sich auf Zielvorgaben, Messgrößen und Bewertungen zu konzentrieren, können zu den Kernthemen systemisch-lösungsorientierte Fragen gestellt werden, wie sie in Kapitel 4 eingeführt wurden. Bereits eine einfache Frage wie «Angenommen, Sie hätten die unerwartete Chance, mit dem Projekt (oder der Arbeit) nochmals zu beginnen. Was würden Sie gleich, was anders machen?» kann für beide Seiten einen interessanten Reflexions- und Lernprozess auslösen.

Der Kaderworkshop «Markt(T)räume» – ein Praxisbeispiel

Das Beispiel eines Kaderworkshops der ÖKK Basel wird zeigen, wie im Prozess eher unbeabsichtigt als geplant zentrale Erkenntnisse so auf den Punkt gebracht wurden, dass mit «Championsleague wir kommen!» visionäre, verbindende Ideen entstanden. Bei den Vorbereitungen war es wichtig, dass die Geschäftsleitung mit Blick auf die Gesamtentwicklung des Unternehmens den Sinn und die Zielsetzungen definierte und später das Workshopkonzept mit Änderungswünschen guthieß. Der Workshop selbst wurde dann primär vom Engagement, den vielen Ideen und von den Erkenntnissen des Kaders als Ganzes getragen. Niemand hätte im Voraus erwartet, dass mit der entfalteten Begeisterung, zurück im Unternehmen, so viel Initiative und Dynamik ausgelöst werden könnte.

Auftrag und Konzept

Die ÖKK Basel ist mit gut 130'000 Versicherten die mit Abstand grösste Krankenversicherung in der Region Nordwestschweiz. Die Geschäftsleitung lancierte im 2001 das Projekt «High Quality Service», da aufgrund der anhaltenden Verkaufserfolge viele Managementaktivitäten nach innen ausgerichtet waren und im Hinblick auf die zunehmende Konkurrenz die Qualität des Kundenservices strategisch hoch gewichtet wurde. Neben weiteren Teilprojekten wurde mit allen 50 Kaderpersonen ein dreitägiger Workshop durchgeführt, welchen 3 Ziele leiteten:

1. Differenziertes Erkennen von Kundenanliegen
2. Sensibilisierung des Kaders für Kundenservice (mehr Profil über guten Service)
3. Fördern des Zusammenhalts und der Zusammenarbeit im Kader

Der Kaderworkshop startete unter dem Titel «Markt(T)räume». Das Motto für den ersten Workshoptag lautete: «Bühne frei: ÖKK!» Über das gegenseitige Erzählen von Erfolgsgeschichten zum Image und dem Kundenservice vom Unternehmen wurde das Erfolgs- und Lösungspotenzial der Organisation erkundet (siehe Kapitel 7: dieser Teil wird als Beispiel unter Appreciative Inquiry nochmals aufgegriffen). Die wichtigsten Erkenntnisse der Teilgruppen wurden einander als Sketches präsentiert. Daraus entstand eine Themenlandkarte zum Selbstbild der Organisation.

«Die Spannung steigt! Die Sicht der KundInnen». Am 2. Tag wurden über 60 Interviews mit repräsentativen Personen aus dem Kundenbereich und der Leistungserbringung geführt. Bewusst fanden alle Gespräche bei den KundInnen statt, in ihrer Lebens- oder Arbeitswelt. Die Resultate wurden am Abend im Rahmen vom «Marktschrei» vorgestellt. So entstand ebenfalls eine Themenlandkarte zum Fremdbild des Unternehmens.

Am 3. Tag wurden gemeinsam 5 Kernthemen herausgearbeitet. In Arbeitsgruppen wurden aufgrund der vielen Eindrücke weiterführende Ideen und Konzepte entwickelt und einander präsentiert. Den Abschluss bildete ein Fest.

Die bedeutenden Momente im Workshop

Mit dem gegenseitigen Erzählen von Erfolgsgeschichten gelang von Anfang an ein optimaler Einstieg in den Workshop. Das Kader war sehr engagiert, und es verbreitete sich rasch eine positive Grundstimmung. Das Erleben der Sketches war für alle sehr eindrücklich. Zentrale Stärken wie der Zusammenhalt in der Organisation und das grosse Engagement («Herzblut») sowie der Unternehmensgeist kamen klar zum Ausdruck. Die anfänglichen, konzeptionellen Bedenken, über das Erzählen von Erfolgsgeschichten würde ein zu positives und vom Kader als nicht authentisch akzeptiertes Selbstbild entstehen, wurden rasch zerstreut. Eine Gruppe zeigte sehr eindrücklich, wie ein Kundendossier von Fachgruppe zu Fachgruppe weitergereicht wurde, bis endlich eine Mitarbeiterin gruppenübergreifend die Initiative ergriff und das Problem löste. Kritik an den Strukturen und dem manchmal zu beobachtenden Reagieren statt Agieren wurde laut.

Der zweite Workshoptag führte zu einer unerwarteten Euphorie. Gemäss Konzept führten die Kaderpersonen die Interviews bewusst nicht in ihren gewohnten Tätigkeitssegmenten. So sprachen beispielsweise MarketingspezialistInnen mit ÄrztInnen, SpitaldirektorInnen und alternativ behandelnden TherapeutIn-

nen. Der Mut, gewohnte Grenzen zu überschreiten und als Nicht-Fachperson in neue Bereiche zu sehen, zahlte sich durch die intensiven, positiven Erfahrungen aus. Die Auswertung löste zudem viel Begeisterung und Dankbarkeit aus. Das Feedback fiel deutlich besser aus, als aufgrund der Selbsteinschätzung erwartet wurde. Generell wurde die tägliche Leistung des Unternehmens von allen Seiten sehr geschätzt. Dieser Dank und Erfolg wurde nach dem Workshop sofort an alle Mitarbeitenden weitergegeben. Bereits am nächsten Arbeitstag wurden alle schriftlich über die ausgezeichneten Resultate informiert und mit einer Toblerone-Schokolade (als Symbol für «Wir sind spitze!») belohnt. Als besondere Überraschung und Anerkennung wurde allen Mitarbeitenden ein kleiner «Ferienzustupf» ausbezahlt.

Während der Präsentationen zum «Marktschrei» kam es zu zwei bewegenden Erkenntnissen, die noch lange Zeit nach dem Workshop in vielfältigen Formen immer wieder aufgegriffen wurden. Eine Gruppe flüsterte sich untereinander zu, wurde dann immer lauter, bis sie am Schluss stolz verkündeten: «Wir sind besser, als wir denken.» Eine andere Gruppe setzte zum Abschluss ihrer Präsentation den Höhepunkt mit «Championsleague wir kommen!». Bevor der FC Basel sich in die Championsleague spielte, wurde später «Championsleague wir kommen!» als Jahresmotto aufgenommen, als Ausdruck des Erreichten und der ambitionierten Zukunftsziele. Der Kaderworkshop bot Raum für zentrale Erkenntnisse, die sprachlich wie emotional in zukunftsgerichteter Form zum Ausdruck kamen.



Die schwierigste zu passierende Stromschwelle im Kaderworkshop war ein noch spät abends durchgeführtes Gespräch zwischen der Geschäftsleitung und der Workshopleitung. Die Geschäftsleitung war beeindruckt und fasziniert von der Vielfalt und Dichte der Erlebnisse und Erkenntnisse der ersten zwei Tage. Sie äusserte aber teilweise grosse Bedenken, dass dies mit dem für den letzten Tag vorgesehenen Konzept nicht zusammengeführt werden könne. Die GL entwickelte eigene Ideen zum weiteren methodischen Vorgehen. Das Ernstnehmen der Geschäftsleitung als Auftraggeber und oberstes Füh-

ungsgremium durch die Workshopleitung war wichtig. Die neuen Anliegen wurden integriert, indem dem ausdrücklichen Wunsch, detaillierte Feedbacks und Anliegen aus den Interviewsauswertungen zu Beginn des 3. Workshop-tages den Fachpersonen direkt weiterzugeben, aufgegriffen wurde. Nach dieser Vertiefung in kundenorientierte Details war dann das rasche Aufgreifen und Ausrichten auf die zentralen, gemeinsamen Erkenntnisse umso wichtiger. Die vielen Ergebnisse und das Nichtwissen, ob und wie gut am 3. Tag alles zusammengeführt werden kann, setzte sowohl von der Geschäftsleitung als auch der Workshopleitung viel Vertrauen in den Prozess voraus.

Unter den Fragen «Was ist zu stärken?», «Was ist zu verbessern?» wurden gemeinsam fünf Kernthemen des Kaderworkshops herausgearbeitet. Gesucht wurden dann «Themenverantwortliche» respektive «Energieträger», die die Leitung der kommenden Teilworkshops – unabhängig von ihrer Funktion – übernahmen. Alle Kaderpersonen konnten sich derjenigen Workshopgruppe anschliessen, in der sie sich engagieren wollten. Zum Abschluss des Workshops wurden die Ergebnisse einander vorgestellt. Diese konzeptionellen Elemente von der Open-Space-Methode (Kapitel 7) trugen viel zum Erfolg des dritten Tages bei. Die zentralen Erkenntnisse konnten gemeinsam erstaunlich schnell und verbindlich erfasst werden und alle konnten ihr Wissen und ihre Begeisterung in die Workshopgruppe hineinbringen, die sie für das Unternehmen und sich als am wichtigsten erachteten.

Fast zwei Jahre später ist interessant festzustellen, wie überraschend viele Initiativen und Schritte der Kaderworkshop auslöste, neben den kultur- und visionsprägenden Erkenntnissen von «Wir sind besser, als wir denken» und «Championsleague wir kommen». Umgekehrt war es auch richtig, sich nicht verpflichtet zu fühlen, alle fünf Kernthemen aufzugreifen und pflichtbewusst zu erledigen. Drei der Themen mobilisierten weitergehende Aktivitäten und standen im Vordergrund:

- _____ In vielfältiger Form wurden kleinere und grössere Erfolge gefeiert. Die interne Kultur wurde mit der Botschaft «Wir sind erfolgreich» durch das bewusste Kommunizieren und Feiern von Erfolgen bereichert.
- _____ Zur grundlegenden Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit wurde ein wichtiges Projekt lanciert.
- _____ Bereits im Planungsprozess 2002 wurde auf einen achtsamen Umgang mit den persönlichen Ressourcen geachtet und die Strukturfragen wurden von der Geschäftsleitung in dem angekündigten Zusammenschluss aller ÖKK aufgegriffen.

Einmal mehr wurde mit dem Kaderworkshop das gegenseitige Verständnis und der Zusammenhalt im Kader gefestigt. Die positiven Feedbacks seitens der KundInnen und Leistungserbringer wurden später durch überdurchschnittliche Verkaufserfolge bestätigt.

*Den Wunsch nach Verständnis
dem Wahrnehmen von Wirkungen opfern.*

Bert Hellinger

KAPITEL 7

Methodisch einen Schritt weitergehen

Weiterführende, innovative Methoden



Systemisch-lösungsorientiertes Führen und Beraten, wie es in den vorherigen Kapiteln beschrieben wurde, lässt sich in Verbindung mit neuen, innovativen Ansätzen besonders wirksam umsetzen. Ich möchte hier drei Methoden vorstellen, die sich für unsere Arbeit als sehr wertvoll erwiesen haben:

- ___ Das Visualisieren von inneren Bildern und Lösungen
- ___ Organisationsaufstellungen
- ___ Grossgruppenverfahren

Diesen Methoden ist gemeinsam, dass sie auf dem Grundmodell von Lösungsprozessen und den bereits geschilderten Haltungen aufbauen. Mit dem bewussten Berücksichtigen und Einbinden von intuitivem Wissen, Emotionen und nicht-logischen Elementen sind es Methoden, die sich in der Praxisanwendung durch ein hohes Lösungspotenzial auszeichnen, deren Wirkungsweise im Einzelnen jedoch naturwissenschaftlich nur teilweise erklärt werden kann.

Nach dem Vorstellen der Methoden gehe ich auf den Kern dieser Ansätze ein. Ich zeige auf, was sie uns im Hinblick auf ein lösungsorientiertes Führen und Beraten verdeutlichen. Ich möchte damit nicht nur den Zugang zu diesen Methoden ermöglichen, sondern dazu ermutigen, sich mit dem eigenen Methodenrepertoire auseinander zu setzen und zu überprüfen, welche weiteren Ansätze erfolgreich lösungsorientiert angewendet werden können.

Das Visualisieren von inneren Bildern und Lösungen

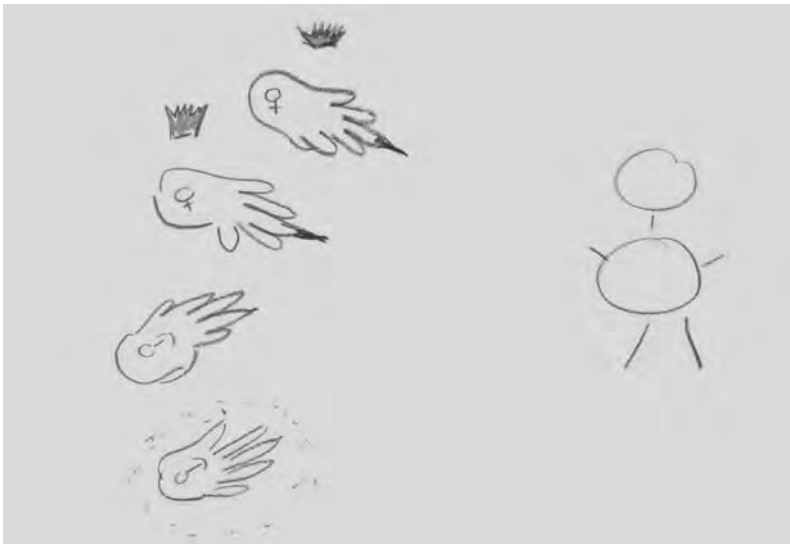
Neben dem Verwenden lösungsorientierter Fragetechniken ist das Visualisieren von inneren Bildern oder Lösungen eine äusserst interessante und methodisch einfache Erweiterung. Im Gegensatz zur Sprache, die primär die linke Hirnhälfte anspricht, wird beim Zeichnen von inneren Bildern die rechte Hirnhälfte aktiviert. Wichtige Funktionen wie Form- und Bildgedächtnis sowie das Verstehen von Metaphern kommen zum Zuge. Über die Bildgestaltung fliessen unbewusstes Wissen und Emotionen ins Bild ein. Unser Unbewusstes – respektive unsere Seele – arbeitet mit Bildern. Es scheint so, dass sich unsere Seele in der Bildsprache besser als in Worten zum Ausdruck bringen kann.

Unabhängig von der Erklärbarkeit oder Nicht-Erklärbarkeit, was alles und wie es in Bilder hineinfliesst, wird das lösungsorientierte Arbeiten mit dem Zeichnen oder Gestalten von Bildern bereichert. Die Bildsprache enthält eine Vielfalt und Dichte von Informationen und Gefühlen, die ein Team oder KlientInnen über Fragen gut erkunden können. Zudem bin ich immer wieder erstaunt, wie nahe diese Bilder an die erlebten Wirklichkeiten kommen. Gefühle und Zusammenhänge lassen sich in Bilder präzise ausdrücken.

Wichtig beim Integrieren von Bildern in die lösungsorientierte Arbeit ist, dass die Deutung des Entstehungsprozesses und der Bilder durch die Person selbst erfolgt, die es gezeichnet hat. Entscheidend ist die Bedeutung, die sie bestimmten Symbolen, Zusammenhängen oder Farben beimisst. Erfahrene BetrachterInnen können den Prozess des Erkennens und Lernens unterstützen, in dem sie über Fragen indirekt Deutungsmöglichkeiten anbieten (Kapitel 4). Das Management ist erfahrungsgemäss recht offen, das Zeichnen oder Gestalten von Bildern in Lösungsprozesse aufzunehmen. Durch andere Visualisierungstechniken wie zum Beispiel Mind Mapping besteht oft schon ein guter Bezug.

Ich möchte das Visualisieren von inneren Bildern an einem Beispiel illustrieren.

Eine Führungsperson, die neu in eine Organisation eintrat, beschwerte sich im Coaching, dass KaderkollegInnen ihr viele Aufgaben zuschieben. Der Standardspruch würde heissen, dies sei schon immer die Aufgabe ihrer Vorgängerin gewesen. Da sie sich im Gespräch nicht zu helfen wusste und spontan wenig Ideen entwickeln konnte, was sie selbst in ihrer Funktion gerne tun möchte, um zu Motivation und Begeisterung zurückzukommen, liess ich sie ihre aktuelle Situation zeichnen:



Diese einfache Zeichnung führte für beide Seiten zu überraschenden und interessanten Erkenntnissen. Das Auffälligste war, dass die Führungsperson für ihre KaderkollegInnen nur Hände zeichnete, die nach ihr greifen. Sie selbst bezeichnete diese als «Geierhände» und zeichnete bei zwei TeamleiterInnen noch spitze Fingernägel und Kronen als Symbol für ihre «Königsreiche» hinzu.

Ein solches Bild bietet mir im Beratungsprozess viele Anschlussfragen, hier beispielsweise:

- ___ Was wollen diese «Geierhände» von Ihnen oder Ihrer Funktion? Geht es möglicherweise um hintergründige Themen?
- ___ Hat es eine Bedeutung, dass der Vorgesetzte im Bild fehlt? Wie könnte er Sie unterstützen?
- ___ Wie können Sie sich selbst stärken und schützen? Was hat dies mit Ihnen, was mit Ihrer Funktion zu tun?
- ___ Gibt es Königreiche in der Organisation? Wie sind diese entstanden?
- ___ Was war das Aufgaben- und Rollenverständnis Ihrer Vorgängerin?
- ___ Wie könnte im Bild die Lösung aussehen? Oder kann die Lösung auf ein neues Blatt Papier gezeichnet werden?

Im konkreten Fallbeispiel führten das Bild und die damit verbundenen Fragen sofort zu einem intensiven Beratungsprozess und die Führungsperson konnte für sich Lösungsstrategien entwerfen. Sie erkannte, wie wichtig es ist, ein Arbeitskonzept für ihren Bereich zu erstellen, offensichtliche Konflikte anzugehen und sich selber zu stärken.

Das zweite Beispiel zeigt, dass der Zugang zu inneren Bildern oder wie hier zu einer bedeutenden, symbolischen Handlung auch direkt über Fragen erschlossen werden kann.

In einer einmaligen, zweistündigen Kurzzeitberatung wollte eine Führungsperson für sich mehr Klarheit über ein Projekt gewinnen, das er als Projektleiter neu übernommen hatte. Er war irritiert, dass in den vergangenen zwei Jahren kaum sichtbare Aktivitäten erfolgten. Die Geschäftsleitung hielt jedoch vor wenigen Wochen beim Zwischenbericht am Auftrag fest, bezog inhaltlich aber nur unklar Stellung. Seine anfängliche Begeisterung und Motivation schwanden dahin.

Zu Beginn des Beratungsgesprächs erzählte der Klient, dass bereits die Projektübergabe schwierig war. Da im systemischen Verständnis der Gestaltung von Anfang und Ende große Bedeutung zukommt, griff ich den Hinweis auf und fragte ihn, wie die Projektübergabe erfolgt sei. Der Klient schilderte sehr eindrücklich, wie der frühere Projektleiter die Schranke öffnete, aus dem unteren Teil zwei Ordner hervorholte, sich vor ihn stellte und symbolisch den Staub auf den Ordnern wegblies, bevor er nur noch zu ihm sagte: «Mach's gut.»

Dieses für den Klienten intensive Erlebnis enthielt in verdichteter Form vielfältige Gefühle und wertvolle Hintergrundinformationen, die über Fragen einfach zu erkunden waren. Der Klient empfand die Übergabe als persönliche Demütigung (Im Sinne von: «Mach's gut, Du Arsch.»), so dass er weder bei der Übergabe noch später je den Mut aufbrachte, den früheren Projektleiter zu fragen, weshalb im Projekt so wenig unternommen wurde. Auf meine etwas gewagte Frage, ob das Projekt etwas «Töteliges» aufweise, reagierte er sofort. Er realisierte für sich, dass das Projekt zuerst «beerdigt» werden müsse und dass dem auch die Geschäftsleitung offiziell zuzustimmen habe. Der Klient beschrieb, wie bereits der Gedanke an den Schritt ihn befreie.

Dieses Befreien ermöglichte dem Klienten noch im Beratungsgespräch, in kürzester Zeit viele Ideen zu kreieren, wie die Projektziele in anderer und einfacherer Form in das Unternehmen getragen werden könnten. Es entstand eine kreative, lebendige Aufbruchstimmung.

Organisationsaufstellungen

Organisationsaufstellungen sind eine neue, innovative Beratungsmethode aus der systemisch-lösungsorientierten Theorie und Praxis. Sie weisen viele Gemeinsamkeiten zu Familienaufstellungen auf, die Bert Hellinger aufbauend auf anderen, therapeutischen Methoden entwickelt und bekannt gemacht hatte. Familienaufstellungen fanden seit den 90er Jahren eine rasche Verbreitung. Gunthard Weber (1998, 2000), Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2000) sollen als Vertreter genannt werden, die diese Methode auf Organisationen übertragen haben.

Ausgangspunkt des Beratungsprozesses bildet auch hier das Anliegen, das die zu beratende Person für sich lösen möchte. Lösungsansätze werden dabei nicht primär im Gespräch und über Fragetechniken, sondern aus der so genannten Aufstellung entwickelt. Die Aufstellungsleitung legt im Einstiegsinterview mit dem Klienten fest, welche Teile des Systems im Hinblick auf die Fragestellung wichtig sind, beispielsweise einzelne oder alle MitarbeiterInnen eines Teams, Führungspersonen, die Aufgabe eines Teams oder einer Unternehmung, die KundInnen, etc. Die betroffene Person wählt dann für die einzelnen Systemelemente aus der Workshopgruppe Personen als StellvertreterInnen aus und stellt sie aufmerksam im Raum zueinander auf. Der Impuls zur räumlichen Aufstellung entspringt dem persönlichen, inneren Bild vom System.

Menschen, die als StellvertreterInnen ausgewählt und aufgestellt werden, haben plötzlich für sie neuartige Empfindungen. Sie fühlen wie die wirklichen Personen oder die vertretene Aufgabe, ohne dass dies erklärbar wäre. In Aufstellungen baut sich ein wissendes Feld auf, das Mahr (1999) als einen Bewusstseinsraum beschreibt, in dem alles enthalten ist, was jemals erlebt wurde, was ist und was sein wird. Ohne ein Vorwissen über die reale Situation zu haben, nehmen Stellvertreterinnen und Stellvertreter eindruckliche Körpergefühle und oder Emotionen wahr, spüren klare Bewegungsimpulse oder spüren von Anfang an, zu wem oder was im System sie welche Art von Beziehung haben.

Anhand dieses Raumbildes und der Aussagen der Stellvertretungspersonen lassen sich wichtige, bewusste und unbewusste Beziehungen dieses sozialen Systems erkennen. Mit Hilfe von Positionswechseln der Stellvertretungspersonen und mit Lösungsdialogen entsteht ein Lösungsbild, das der Person, die das Anliegen hat, neue Handlungsmöglichkeiten zeigt.

Die Methode kann bei vielfältigen Fragestellungen des Managements angewendet werden. Sie bietet beispielsweise Unterstützung bei weitreichenden Strategie- oder Managemententscheidungen, in schwierigen Veränderungsprozessen, nach Start-Ups, in unklaren Führungs- oder Teamsituationen oder bei

verfahrenen, eingeschliffenen Verhaltensmustern, die sich zeigen. Anhand eines Beispiels soll die Methode genauer vorgestellt werden, bevor dann die Frage aufgegriffen wird, was uns Organisationsaufstellungen für das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten zeigen.

Ein Aufstellungsbeispiel aus der Praxis

An einem Workshop für Organisationsaufstellungen nimmt Herr A teil. Er hat vor einem Jahr zusammen mit zwei Freunden, Herr B und Herr C, eine Firma für Finanzdienstleistung gegründet. Der Aufstellungs- und Beratungsprozess wird in verdichteter Form dargestellt. Die wichtigsten Aufstellungsbilder wurden mit Figuren nachgestellt und fotografiert.

Das Vorgespräch

Auf die Frage nach seinem Anliegen antwortet Herr A, dass ihm seine Aufgabe, ja sein Platz in der neuen Organisation unklar sei. Manchmal frage er sich sogar, ob es nicht auch ohne ihn ginge. Herr A ist deutlich angespannt, das Anliegen ist für ihn sehr wichtig.

Auf Fragen nach möglichen Lösungen kommen wenig konkrete Hinweise. Herr A ist heute in vielen verschiedenen Aufgaben eingebunden, von der Kundenakquisition, -betreuung bis zur Mitorganisation von Events. Er bezeichnet sich als «Mann der 2. Linie». Kundenakquisition und Aufgaben im Event- und Kulturbereich entsprechen ihm weniger. Als Quereinsteiger in der Branche der Finanzdienstleistung bemängelt er seine fehlende Fachausbildung und Branchenerfahrung. Er verfügt jedoch als Lehrer über eine qualifizierte Ausbildung und ist der älteste der Firmengründer. Eine gute Lösung wäre für ihn, wenn sich seine Aufgabe endlich konkretisiert.

Da auch ich als Aufstellungsleiter nach dem Vorgespräch wenig Klarheit über mögliche Zusammenhänge und Lösungen habe, schlage ich vor, das System als Ganzes aufzustellen, das heisst alle Mitarbeitenden und die Aufgabe der Firma.

Die Aufstellung

Herr A wählt für sich, für die Mitbegründer B und C sowie die Mitarbeiterin (MA) und die Aufgabe der Unternehmung je eine Stellvertretungsperson aus. Er stellt sein inneres Bild im Raum auf (Bild 1). Nachdem alle aufgestellt sind, werden die Repräsentanten danach gefragt, wie sie sich an ihren Plätzen fühlen und ob sie Bewegungsimpulse haben.

Die wichtigsten Hinweise der Stellvertretungspersonen sind:

- Alle drei Gründer sind stark auf die Aufgabe fixiert. Als Bild fällt die pyramidenförmige Ausrichtung auf die Aufgabe sofort auf.
- Alle drei Gründer haben grundsätzlich einen guten Stand. Selbst für B ist es wenig irritierend, dass alle anderen in seinem Rücken stehen. Unter den Gründern besteht wenig Bezug zueinander.
- Die Aufgabe kann nur mit Anstrengung zu B und den anderen Gründern hinsehen. Ihr ist es zuviel, so im Blickpunkt zu stehen. Lieber sieht sie links an den Gründern vorbei.

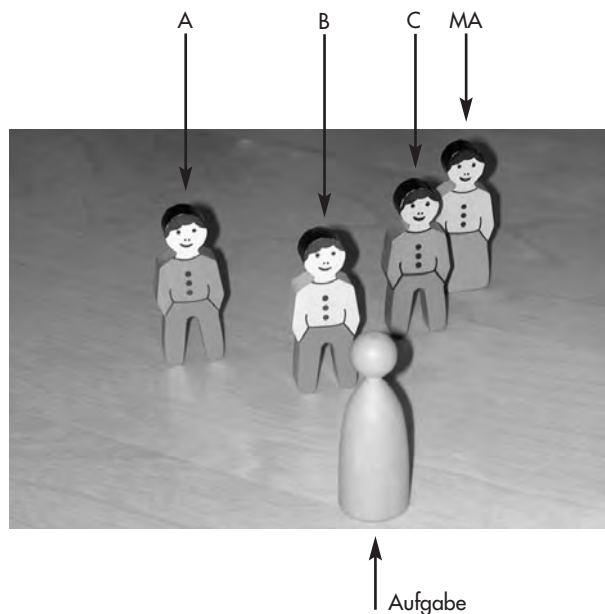


Bild 1: Das innere Bild von Herr A

Herr A im Aussenkreis ist von den ersten Aussagen sehr beeindruckt, unter anderem auch, dass Gründer B als «unser Zugpferd» bezeichnet wurde. Auch auf meine konkrete Frage hin kann sich Herr A nur teilweise erklären, weshalb die Aufgabe so dominant im Vordergrund steht. Ein möglicher Grund liegt für ihn darin, dass die Organisation von Anfang an mit viel Erfolg gestartet ist. Dies erforderte viel Arbeit.

Da mir diese einseitige, zu dominierende Ausrichtung auf die Aufgabe unverständlich ist, schlage ich Herr A vor, eine weitere Stellvertretungsperson für

«das, um was es hier geht» aufzustellen. Er wählt eine Person aus und benennt sie während dem Aufstellen spontan um in «das, was uns intern den Zusammenhalt gibt» (Bild 2).

Für alle Stellvertretungspersonen ist es deutlich besser, wenn «das, was uns intern den Zusammenhalt gibt» hinzukommt. Die Stellvertretungsperson selbst sagt aus, dass sie «wie Fäden unter den Gründern spinnt und Zusammenhalt herstellt».

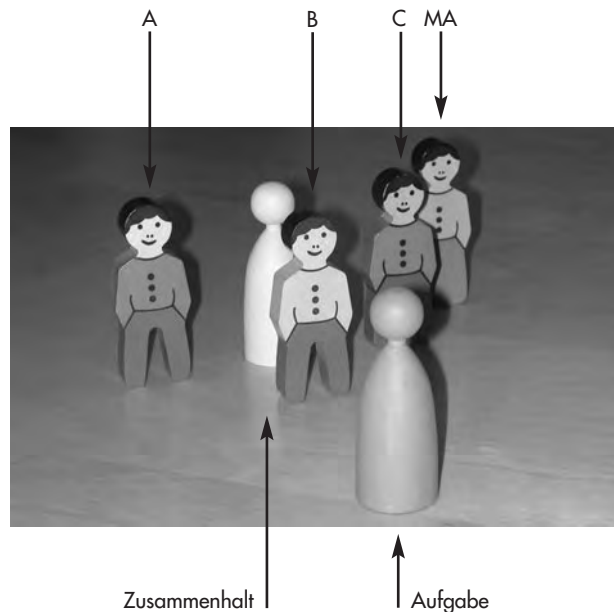


Bild 2: «Das, was uns intern den Zusammenhalt gibt» kommt hinzu

In die Aufstellung kommt plötzlich Bewegung. «Das, was uns intern den Zusammenhalt gibt» möchte in Richtung Aufgabe gehen und auch die Gründer A und C wollen ihre Position verändern. Ich bitte die Stellvertretungspersonen, langsam ihrem Bewegungsimpuls zu folgen und selbst zu spüren, wohin dieser führt (Bild 3).

- «Das, was uns intern den Zusammenhalt gibt» stellt sich rechts an die Seite der Aufgabe. Aufgrund der Aussagen der Stellvertretungsperson wird klar, dass es sich um die Vision der Unternehmung handelt. Vision und Aufgabe stehen sehr gut nebeneinander und führen so auch für die Gründer zu einer Entlastung.
- Die Gründer stehen jetzt alle in einer Linie. Es besteht erstmals Bezug zueinander.

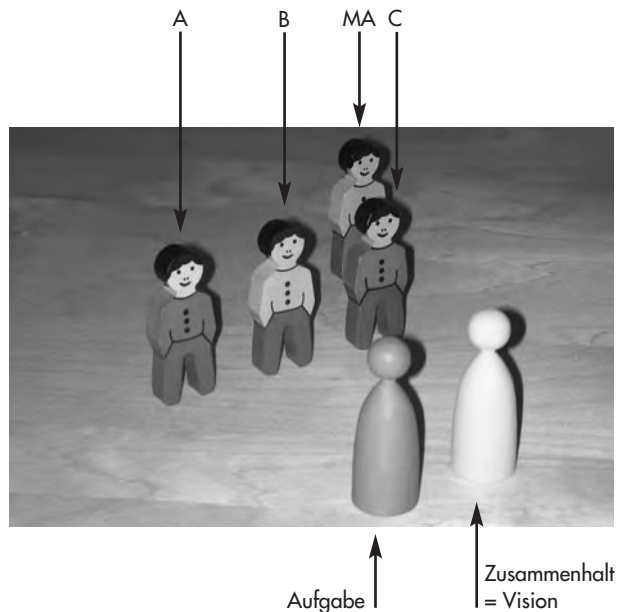


Bild 3: Bild nach den Bewegungsimpulsen

Kommentar:

- Nachdem sich die bedeutendste Belastung aus dem Anfangsbild gelöst hatte, war es in der nächsten Phase der Aufstellung wichtig, eine gute Position (in diesem Fall eine gute Aufgabe) für Herrn A zu finden. Dazu werden die anderen Systemmitglieder ebenfalls miteinbezogen.
- Erfahrungen mit Organisationsaufstellungen zeigen, dass von den drei Gründungspersonen diejenige Person rechts steht, die für das Unternehmen die grösste Verantwortung übernimmt. Mit entsprechenden Positionswechseln lässt sich das herausfinden.

Aus diesen Überlegungen stelle ich den Gründer, Herrn B, der als «Zugpferd» bezeichnet wurde und im Verkauf sehr stark ist, an die rechte Position und nehme die Mitarbeiterin (MA) mit etwas Abstand zu den drei Gründern in den sich bildenden Kreis auf. Da sie links von Herrn C steht, weist dies hin, dass C sie führt.

Die Wechsel bringen erneut Verbesserungen. Die Beziehung zwischen C und der Mitarbeiterin ist jedoch für beide Seiten noch schwierig. Trotz klärenden Dialogen zwischen ihnen ist sich C in seiner Führungsaufgabe unsicher. Die Mitarbeiterin fühlt sich stark zu A hingezogen. Ein Positionswechsel zwischen A und C bringt eine erste Lösung. Wir erhalten den Hinweis, dass A in Zukunft die Führung der Mitarbeiterin zu übernehmen hätte.

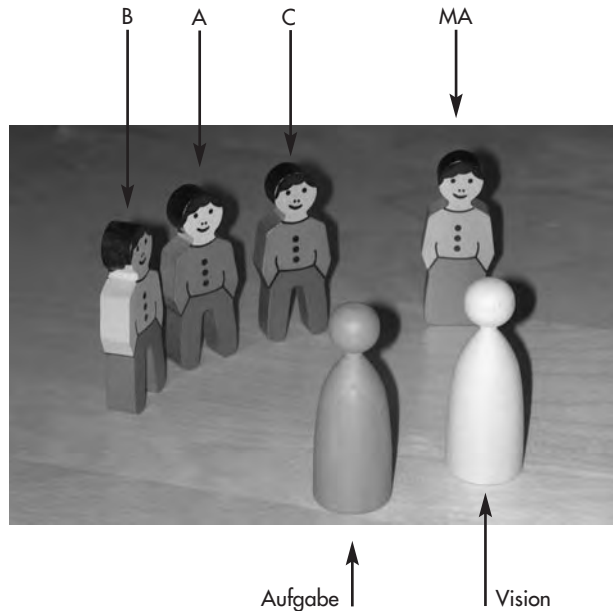


Bild 4: Ein erster Ordnungsversuch

Während die Position und die Aufgaben zwischen A und der Mitarbeiterin gefunden wurden, treten jetzt zwischen B und C durch das direkte Nebeneinanderstehen konkurrierende Themen auf. C möchte sich rechts von B hinstellen, was dieser ablehnt. Ich folge dem Impuls der Aufstellung und lasse B und C die Positionen wechseln (Bild 5).

Aus einer nachfolgenden, klärenden Prozessarbeit zeigt sich, dass C die verantwortlichere Position zu übernehmen hat. Als Betriebswirt bringt er am meisten unternehmerisches Know-how mit und ist bereits für die ganze Planung und Finanzierung zuständig. Wichtig ist jedoch, dass er die Leistung von B anerkennt. Ich lasse ihn zu B sagen: «Du bist unser Zugpferd. Du bist für unseren Verkaufserfolg ausschlaggebend.»

Aus der Prozessarbeit wird zudem ersichtlich, dass Herr A eine weitere, wichtige Aufgabe übernehmen kann. Von ihm kommen Impulse und Sätze wie: «Wir sind ein Team. Das ist wichtig. Nur zusammen packen wir es!». A übernimmt also auf der Beziehungsebene wichtige Integrationsaufgaben.

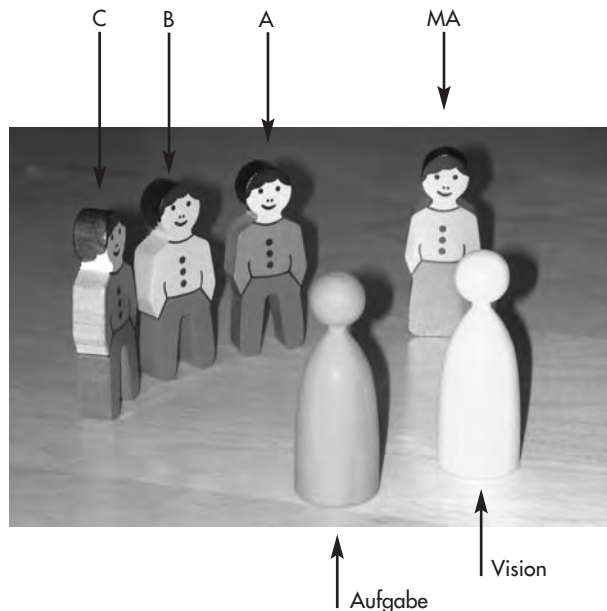


Bild 5: Das Lösungsbild

Das Nachgespräch

Anschließend an die Aufstellung führe ich mit Herr A ein kurzes Nachgespräch. Ich gehe kurz auf die wichtigsten Beobachtungen und Dynamiken ein. Herr A betont, welche wichtige Rolle ihre Vision bei der Gründung spielte. Das Unternehmen wurde gegründet, um neben der reinen Finanzdienstleistung auch kulturelle Impulse zu verwirklichen. Aufgrund der raschen, zahlreichen Erfolge scheint ihm das in den Hintergrund gerückt zu sein. Dass er die Führung der

Mitarbeiterin übernehmen könnte, ist auch für ihn eine sehr überraschende Lösungsmöglichkeit. Da er jedoch bereits viele Aufgaben in der Administration übernimmt, stellt dies eine interessante Perspektive dar. Auf die vielen Hinweise zur Beziehungsgestaltung wurde im Nachgespräch nicht mehr eingegangen.

Was wir von Organisationsaufstellungen zur Lösungsorientierung lernen können

Organisationsaufstellungen geben uns für das systemisch-lösungsorientierte Führen und Beraten zahlreiche Lernimpulse. Sie verdeutlichen, dass

- ___ ein Anliegen respektive ein Auftrag ein «persönliches Gewicht» und eigene Handlungsbereitschaft beinhalten sollte
- ___ ohne viele Informationen rasch in den Ziel- und Lösungsfindungsprozess eingestiegen werden kann
- ___ Intuition und wissende Felder eine Lösung aufzeigen können
- ___ es wichtig ist, offen für das zu sein, was sich zeigt und wie es sich zeigt
- ___ wir auf die im System vorhandene Lösungskraft vertrauen können
- ___ die erlebbare Tiefe im Prozess und die Lösungsbilder Sinn erzeugen und Kräfte aktivieren, die eigene Wege zur konkreten Umsetzung eröffnen
- ___ nicht rational-erklärbare Beratungselemente in ihrer Ausgestaltung und Anwendung gut auf die jeweilige Unternehmenskultur abzustimmen sind.

Anliegen mit persönlichem Gewicht und eigener Handlungsbereitschaft

Organisationsaufstellungen zeigen, dass ein Anliegen, das eine Person oder ein Team einbringt, Kraft respektive «persönliches Gewicht» haben muss. Im Aufstellungskontext wird es sogar als «seelisches Gewicht» bezeichnet. Im Beispiel von Herr A war von Anfang an gut erkennbar, wie viel Mut er brauchte, die von ihm gegründete Organisation aufzustellen und dabei sogar seinen Platz im eigenen Unternehmen zu hinterfragen.

Lassen wir uns beim Aufstellen hingegen verführen, lediglich aus einem allgemeinen Interesse heraus das Team oder die Arbeitssituation aufzustellen, so ist in der Aufstellung deutlich weniger Energie vorhanden. Stellvertretungspersonen haben weniger Bewegungsimpulse und mehr Mühe, Gefühle und Beziehungsqualitäten auszudrücken. Es bleibt unklar, ob zentrale Themen in der Aufstellung dann erkannt werden.

Bereits im Vorgespräch von Organisationsaufstellungen ist es wertvoll, auf eine positive Ausrichtung des Ziels und die innere Bereitschaft, es selbst anzugehen, zu achten oder hinzuarbeiten. Trotz des sich aufbauenden Feldes entstehen auch mit dieser Methode Lösungen in erster Linie aus der Person selbst.



Die aufstellende Person hat mehr Einfluss auf das, was sich zeigt, als die Aufstellungsleitung und die StellvertreterInnen. Unabhängig vom Arbeitskontext und der Methode ist es deshalb wichtig, sorgfältig zu prüfen, ob eine Anfrage oder ein Auftrag als Führungsperson oder Berater «persönliches Gewicht» und eigene Handlungsbereitschaft beinhaltet.

Rasch in den Lösungsfindungsprozess einsteigen

In der Aufstellungsarbeit wurde mir deutlich, dass ich neben dem Anliegen, das es zu lösen gilt, nur wenige Informationen zum System und dem Kontext benötige. Auf ein sorgfältiges Sammeln und Analysieren von Informationen kann verzichtet werden. Es ist sinnvoll, rasch in den Ziel- und Lösungsfindungsprozess einzusteigen. Wichtige Informationen können im Verlauf durch Fragen ergänzt werden. So war es in der beschriebenen Aufstellung überraschend und wenig verständlich, weshalb die Gründer und die Mitarbeiterin so einseitig auf die Aufgabe fixiert waren. Das direkte Nachfragen bei Herr A im Aussenkreis war hierzu hilfreich.

Intuition und wissende Felder können Lösungen aufzeigen

Erfahrungen mit Organisationsaufstellungen ermutigen uns, beim Suchen nach Lösungen nicht nur den Zugang über die Sprache und lösungsorientierte Fragetechniken zu wählen. Mit der Sprache können wir Ereignisse und Prozesse immer nur nacheinander beschreiben. Innere Bilder beinhalten ein Konzentrat an Wissen und ermöglichen den Zugang zu weiteren Erkenntnisebenen. Zudem bauen sich wissende Felder auch in anderen Arbeitskontexten in abgeschwächter Form auf. So ist es auch in Gesprächen und beim Verwenden der Fragen wertvoll, seiner eigenen Intuition und dem spontanen Erkennen zu vertrauen und dies bewusst zu nutzen.

Offenheit für das, was sich zeigt

Es macht gerade die Faszination von Organisationsaufstellungen aus, dass rasch und effizient zentrale Zusammenhänge und Dynamiken in Organisationssystemen erkannt werden können. Insbesondere kommen auch unbewusste Themen und Prozesse ans Licht respektive ins Bewusstsein. Diese Erfahrungen bestärken, eine offene und absichtslose Haltung einzunehmen, sowohl als Führungsperson wie als BeraterIn. Im beschriebenen Beispiel gab es im Vorgespräch keinen Hinweis darauf, dass die ursprüngliche Vision aufgrund der grossen Verkaufserfolge stark in den Hintergrund gerückt war. Ebenfalls überraschend war zu Beginn die Erkenntnis, dass unter den Gründern wenig Bezug zueinander bestand. Die Aufgaben der Teambildung und der Klärung der einzelnen Aufgabengebiete kamen bislang zu kurz.

Auf die vorhandene Lösungskraft vertrauen

Mit dem Anfangsbild und den ersten Aussagen der Stellvertretungspersonen, welche die gegenwärtige Ist-Situation zum Ausdruck bringen, wechseln Organisationsaufstellungen bereits durch erste Bewegungen und Positionsänderungen in das Finden von Lösungen. Gerade durch das Aufdecken von unbewussten Themen und Dynamiken führen Organisationsaufstellungen nicht immer, aber oft zu (teilweise) überraschenden Lösungen. Lösungsimpulse kommen während einer Aufstellung manchmal von ganz unerwarteter Seite. Im beschriebenen Fallbeispiel lag die Lösung im Einbeziehen der Vision und dem bewussten Gestalten der Beziehungen und Aufgaben zwischen den drei Gründern. Zusätzlich gab es für Herr A viele, konkrete Gestaltungsimpulse. Es könnte gerade seine Funktion sein, in Zukunft Beziehungsaufgaben in der Organisation respektive Personalaufgaben aktiv zu gestalten. Die Übernahme der Führungsverantwortung gegenüber der Mitarbeiterin, also die Leitung des Backoffices der Unternehmung, wurde zu einer spannenden Option.

Beim Entdecken von Lösungen ist es also wichtig, den Aussagen von Mitarbeitenden oder der KlientInnen zu vertrauen und der spezifischen Systemdynamik zu folgen, auch wenn sie im ersten Moment vielleicht noch nicht ganz verstanden werden. Zudem zeigen Erfahrungen mit Aufstellungen, dass soziale Systeme im Grunde Lösungen anstreben. Diese starke, innere Kraft eines Systems lässt sich in Führungs- und Beratungsprozessen nützen.

Eigene Lösungswege finden

Wie die lösungsorientierte Arbeit misst die Aufstellungsarbeit ihren Erfolg allgemein an der Wirkung, die für die Klientin oder den Klienten erreicht wird. Nicht methodisch hochstehende Interventionen der Aufstellungsleitung oder die Vielzahl der Lösungshinweise stehen im Vordergrund, sondern das, was die Person selbst als Lösungsimpuls erkennen und für sich aus dem Beratungsprozess mitnehmen kann.

Da im naturwissenschaftlichen Verständnis eine beweisbare Erklärung für die Funktionsweise von wissenden Feldern fehlt, kann auch nicht abschliessend die hohe Wirkung von Aufstellungen erklärt werden. Es gibt jedoch viele interessante Begründungen (Zbinden 2003). Weber/Gross (1998) weisen darauf hin, dass während einer Aufstellung ein Feld entsteht, in dem alle Wirklichkeiten und neuen Möglichkeiten kurz aufeinanderfolgend von allen erlebt werden können. Alle Beteiligten in einer Workshopgruppe werden sowohl von der anfänglichen Problemdynamik wie auch von der späteren Lösungsatmosphäre «infiziert».



Bei der Teilnahme an Aufstellungsworkshops wird zudem oft auch eine Tiefe erlebt, die auf eine seelische, wenn nicht sogar spirituelle Ebene hinweisen, die persönlich berührt. Wie auch immer, ein tief verankertes Lösungsbild, aber auch die wichtigsten Positionswechsel und Lösungsdialoge bleiben in Erinnerung. Sie aktivieren eigene Kräfte, Sinn und somit neue Lösungswege.

Die erlebbare Tiefe in Aufstellungen macht auch verständlich, weshalb Nachgespräche nach einer Aufstellung in der Regel kurz geführt werden. Auf die Wirkung und deren Entfaltung bei der aufstellenden Person können wir vertrauen. Sie wird im Alltag selbst geeignete Wege zur Umsetzung finden. Aufstellungen gehören somit zu den dichtesten Formen von Kurzzeitberatungen.

Die Beratungsmethode auf die Unternehmenskultur abstimmen

Für rational denkende Menschen, also insbesondere das Management, das sich mit Rationalität und Effizienz legitimiert, kann dieser Ansatz eine echte Herausforderung sein. Je nach Unternehmenskultur sind die Reaktionen auf Organisationsaufstellungen sehr unterschiedlich. Manchmal wird dem Aufstellen mit Offenheit und Begeisterung begegnet, manchmal ist Vorsicht spürbar. Schwierig ist insbesondere auch die Frage der Diskretion in einer Workshopgruppe. Für das Management ist es ungewohnt, Themen in eine Gruppe hineinzutragen, obwohl gerade das Öffentlich-zum-eigenen-Anliegen-Stehen grosses Lösungspotenzial mobilisiert.

Bestehen Bedenken, sich vor anderen einzubringen, kann das Aufstellen mit Figuren oder anderen Gegenständen in der Einzelberatung eine gute Alternative sein. Kleinste Hinweise beim Aufstellen (zum Beispiel welche Figur wird beim Auswählen vergessen? Welche Figur lässt sich schwer platzieren oder wird nochmals umgestellt?), Körpersignale und Emotionen geben wichtige Hinweise über Zusammenhänge und Lösungsrichtungen. Im permanenten Austausch mit der Klientin oder dem Klienten ergeben sich oft überraschende Einsichten und Lösungen.

Grossgruppenverfahren

Als weitere, innovative Methode der systemisch-lösungsorientierten Organisationsentwicklung kommen Grossgruppenverfahren seit Mitte der 90er Jahre immer mehr zum Einsatz. Grossgruppenverfahren ermöglichen die direkte Begegnung und Partizipation vieler Mitglieder einer Organisation. Die Anzahl der Teilnehmenden umfasst heute meistens zwischen 50 und 100 Personen, kann jedoch auch mehrere Hundert Teilnehmende pro Veranstaltung betragen (Weber 2002). Die direkte Kommunikation aller mit allen wird ermöglicht über das Wechselspiel zwischen gleichzeitig produktiv und effektiv arbeiten-

den, kleinen Gruppen in einem grossen Raum und dem Plenum, in dem Erarbeitetes präsentiert und auf wichtige Themen aufmerksam gemacht wird. Zwei Anwendungsformen werden vorgestellt:

- ___ Open Space Technology als das am häufigsten verwendete Grossgruppenverfahren
- ___ Appreciative Inquiry (= Wertschätzende Unternehmensentwicklung) als die konsequenteste Umsetzung der Ressourcen- und Lösungsorientierung.

Open Space Technology¹

Die Open Space Methode wurde von Harrison Owen entwickelt. Das Ziel dieses Grossgruppenverfahrens ist das Finden von Lösungen für ein bedeutendes, komplexes Thema einer Organisation, für das kein Einzelner die ganze Antwort hat. Ganz im Sinne des Wortes «open space» gibt es dazu eine minimale Organisationsstruktur des ein- bis dreitägigen Treffens. Es gibt keine Tagesordnung, keine Redner, keine Tische, keine schriftlichen Aufgaben. Es können bis zu mehrere Hundert Teilnehmende aus allen Hierarchieebenen teilnehmen.

Ausgangspunkt des Open Space-Prozesses ist die Geschäftsleitung, die das Hauptthema des Treffens aus ihrer Sicht und mit ihren Emotionen begründet. Beispielsweise kann es sein, dass ein Hauptkunde einer Organisation, der 40% des Umsatzes bringt, plötzlich übernommen wurde. Was bedeutet dies für das eigene Unternehmen und wie soll es jetzt weitergehen?

Alle Teilnehmenden, die ein Thema unter dem Oberthema als wichtig erachten und lancieren wollen, stehen in die Mitte des Plenums und setzen sich dafür öffentlich ein. Sie gelten als die Energieträger, die etwas in Bewegung setzen wollen und dafür Verantwortung übernehmen, unabhängig von ihrer Funktion. Ein «Anschlagsbrett» mit vielen Themen entsteht. Alle können sich in mehrere, zweistündige Mini-Workshops eintragen, die sie persönlich interessieren und zu denen sie etwas beitragen wollen. So finden in der Hauptphase des Open Space eine Reihe von Mini-Workshops statt. Das «Gesetz der zwei Füsse» besagt: Alles ist freiwillig und alles ist möglich. Workshopgruppen können jederzeit gewechselt werden.

Am 2. oder 3. Tag, das heisst vor Abschluss des Open Space, liegen alle Gruppenergebnisse in schriftlicher Form vor. Alle Teilnehmenden lesen diese. Eine Liste der Top Ten-Berichte wird erarbeitet und die Ergebnisse dieser zen-

¹ Sehr viele interessante Informationen zu Grossgruppenverfahren sind über die Internetseite von Matthias zur Bonsen und der Organisation all•in•one erhältlich: www.zurbonsen.de



tralen Lösungsansätze werden im Raum ausgestellt: Alle gehen umher und geben nochmals Anregungen. Zum Schluss werden «Freiwilligen-Teams» zusammengestellt und ein erster Termin für ein Treffen vereinbart. Den Abschluss des Open Space bildet eine Reflexion im Plenum mit allen Beteiligten.

Appreciative Inquiry

Wertschätzende Unternehmensentwicklung basiert auf der Annahme, dass Organisationen über ein Lösungspotenzial verfügen, das sie – aus welchen Gründen auch immer – nur sehr eingeschränkt nutzen. Die Methode verfolgt die Absicht, über die gegenseitige, wertschätzende Erkundung von Erfolgsgeschichten dieses Potenzial zu erkennen, um es als Ressource verstärkt verfügbar zu machen.

Bei der wertschätzenden Unternehmensentwicklung werden im Ablauf vier Phasen unterschieden:

1. Phase: <i>Discovery</i> (Entdecken, Verstehen, Wertschätzen)	Was sind Lebenskräfte von uns und unserer Organisation? Nach dem Bottom-up-Vorgehen sollen zuerst über Paarinterviews möglichst viele Ressourcen und gute Arbeitsquellen erkannt werden. Es entsteht ein Raum mit viel positiver Energie.
2. Phase: <i>Dream</i> (Träumen, Entwerfen)	In dieser Phase werden Zukunftsbilder «erträumt», entworfen und genauer ausformuliert.
3. Phase: <i>Design</i> (Provozieren, Klären, Vereinbaren).	Nach dem Träumen geht es um die konkrete Ausgestaltung. Klärungen und Auseinandersetzungen um unterschiedliche Zielsetzungen oder um die Verteilung knapper Ressourcen sind erlaubt. Wichtige Vereinbarungen werden getroffen.
4. Phase: <i>Delivery</i>	Zum Abschluss werden verbindliche Massnahmen formuliert und Verantwortungen festgelegt.

Die nachfolgende Aufgabenstellung für den Kaderworkshop von ÖKK zeigt, wie ein Einstieg in die Phase des Entdeckens über Paarinterviews konkret erfolgen kann. Anschliessend wurden die Erfolgsgeschichten einander in Untergruppen erzählt und ausgewertet. Die am häufigsten erkannten, wichtigen Elemente wurden später in Sketches integriert und vor dem ganzen Plenum vorgestellt.

Aufgabe: Erfolgsgeschichten

Wie kam es zum bisherigen Erfolg der ÖKK und was lässt sich daraus für die zukünftige Arbeit lernen?

In einem gegenseitigen Paarinterview (2 x 10 Minuten) erzählen Sie sich Geschichten, wie Sie es geschafft haben, das Image und die Kundenleistung zu verbessern. Schildern Sie die genaue Situation. Was haben Sie und Ihre Mitarbeitenden gemacht? Welche Schwierigkeiten oder Hindernisse galt es zu bewältigen? Was hat Sie dabei unterstützt? Erzählen Sie auch, welche Rückmeldungen Sie von anderen zu ihrer erfolgreichen Leistung erhalten haben.

Erinnern Sie sich zunächst an eine Situation, die von Ihnen oder Ihrem Team erfolgreich bewältigt wurde. Vielleicht war sie schwierig oder komplex.

Um möglichst viele Informationen im Gespräch zu erhalten, kann die interviewende Person folgende Fragen stellen:

- ___ Wie war die Ausgangssituation, die anschliessend erfolgreich verändert wurde?
Was lief nicht so gut, ist von internen oder externen Kunden bemängelt worden, war schwierig, hat Dich oder Deine Abteilung vorher bei der Arbeit behindert?
- ___ Was wurde konkret unternommen, es zu verändern? Wie wurde vorgegangen?
- ___ Wer hat dabei mitgeholfen? Wer war beteiligt?
- ___ Was hat den Erfolg erleichtert oder unterstützt?
- ___ Wer hat den Erfolg bemerkt und wie war die Reaktion auf den Erfolg?

Projektteam: Mussmann, Rosselet & Zbinden

Was uns Grossgruppenverfahren zeigen

Mehr und mehr setzt sich das Bewusstsein durch, dass – gerade rasche – Veränderungen in Unternehmen Veränderungen aller Mitarbeitenden verlangen. Hier bieten Grossgruppen-Konferenzen wertvolle Unterstützung, da sie neben dem Bilden von Gemeinschaft wertvolle Visionen oder neue Lösungsansätze zu Themen ermöglichen. Hierarchieübergreifend werden engagierte Personen gesucht, die mit Engagement, Überzeugung und unabhängig von Funktionen die Firma weiterbringen wollen. Das Wissen und die Fähigkeiten des ganzen Systems werden genutzt.

Es sind gerade Grossgruppenverfahren, die uns ermutigen, vermehrt hierarchieübergreifend, selbstorganisiert und in grossen Workshopgruppen nach Lösungen zu suchen. Wenn viele bei der Erarbeitung von Massnahmen beteiligt sind, dann packen hinterher auch viele mit an. Wenn das zudem in einer Weise geschieht, die die Beteiligten tiefgreifend mobilisiert, dann entsteht ein kraftvoller Energieschub. Grossgruppenkonferenzen greifen in dieser Form Ressourcen, Kreativität und im System innewohnende Lösungsenergien auf.



Organisationen sind mehr als nur Ziele und Strukturen. Gerade in der heutigen, fragmentierten, schnelllebigen Zeit wird erkannt, dass Gemeinschaft, Sinn und Werte bildende Rituale, wie frühere Stammeszusammenkünfte, eine grosse Bedeutung erhalten. Den Gemeinschaftsgeist erneuern, wichtige Entschiede gemeinsam fällen und Unternehmen vorwärts bringen, Energie beleben – dies geschieht in Grossgruppenverfahren. Sie werden oft mit Gipfelerlebnissen einer Unternehmung, mit einer Energiespitze verglichen.

Das Gelingen von Grossgruppenkonferenzen setzt eine Unternehmenskultur voraus, in der Mitarbeitende bereits über einen grossen Handlungsspielraum verfügen, ihnen vertraut wird und gerade seitens der Geschäftsleitung eine Offenheit für neue Ideen und Visionen besteht. Es ist für die Organisation zudem wichtig, dass Erkenntnisse im nachfolgenden Unternehmensalltag rasch aufgegriffen und weitergeführt werden. Wie bei allen systemisch-lösungsorientierten Methoden dürfen Grossgruppenverfahren nicht auf die Technik reduziert werden. Wird beispielsweise Appreciative Inquiry als «in 4 Stufen zum Erfolg» angepriesen, wird es trivial. Der Kern des Ansatzes kommt nicht zur Geltung.

Das Gemeinsame dieser weiterführenden Methoden

Auf die Wirkung und die besonderen Lösungspotenziale dieser Ansätze wurde bereits eingegangen. Zum Abschluss möchte ich mich mit den bedeutendsten, gemeinsamen Elementen nochmals vertieft auseinander setzen.

Alle Methoden, sowohl das Visualisieren von inneren Bildern und Lösungen, wie Organisationsaufstellungen und Grossgruppenverfahren, bieten im wahrsten Sinne des Wortes Raum an: Entstehungsraum, Lösungsraum. Beim Vorgehen löst man sich bewusst von vorgefassten Theorien und Konzepten und lässt mit Achtsamkeit auf sich wirken, was sich zeigt. Diese Aufmerksamkeit auf das «Sich-Zeigende» erfolgt ohne Absicht und ohne Angst². In diesem Entstehungsraum geschieht oft Überraschendes, Unerwartetes, Neues, Kreatives, Gemeinschaftsbildendes und ermöglicht kollektives Lernen. Das gute Vorbereiten solcher Prozesse ist wichtig, danach ist Vertrauen, in das, was entsteht und die Lösung, die aus dem System sich zeigt, erfolgsentscheidend. Die Rolle der Leitung ist, den Raum zu schaffen, ihn zumindest zu Beginn offen zu halten und wesentliche Dynamiken aufzunehmen. Dies setzt hohe Anforderungen an sich voraus, insbesondere auch der «Macht des Gestaltens» zu widerstehen.

² Dieses Vorgehen, auf das sich AufstellerInnen abstützen, wird in der Philosophie als phänomenologische Vorgehensweise bezeichnet. Harrison Owen (2001) schreibt, dass für ihn in Wahrheit Open Space erst einmal so etwas wie ein Seinszustand ist und erst in zweiter Linie eine Methode für Meetings.

In unserem Verständnis und aus unseren Erfahrungen entstehen wissende Felder sowohl beim Zeichnen von inneren Bildern wie auch in Grossgruppenkonferenzen. All diese Prozesse zeichnen sich durch Phasen aus, die für die Teilnehmenden mit erlebbarer Tiefe, persönlicher und gemeinsamer, emotionaler Ergriffenheit und einem tiefen, inneren Erkennen und Wissen um Lösungen verbunden sind. So entfernt heute das Management im offiziellen Kontext zu Fragen der Spiritualität steht, so nah kommen wir diesen Themen bei der Reflexion dieser Lösungsansätze. Für Owen ist Spirit das entscheidendste Element jeder Organisation und der Raum ist zu öffnen, damit Spirit hervortreten kann.

Insbesondere Organisationsaufstellungen und Grossgruppenverfahren sind für das Management – trotz ihrem grossen Lösungspotenzial – noch eine mehr oder weniger grosse Herausforderung. Im traditionellen Führungsverständnis haben wir unsere Bereiche und Aufgaben dank Zielsetzungen, Strukturen und Prozessen im Griff. Entsprechend braucht es Mut und Legitimation, sich auf offene, nicht vorhersehbare Lösungsprozesse einzulassen und auf methodische Schritte zu vertrauen, die im Einzelnen naturwissenschaftlich nicht erklärbar sind. Und doch scheinen gerade diese Methoden Zugang zu einem unbewussten Wissen zu finden und zu Elementen einer Rationalität, die positiv betrachtet als kreativ, wissend und umfassend beschrieben werden kann. In dem Sinne wird es zu einer Managementaufgabe, die traditionellen Instrumente und Vorgehen mit neuen Ansätzen zu verbinden.

*Lernen – ist herausfinden,
was du bereits weisst.
Handeln – ist zeigen,
dass du es weisst.
Lehren – ist andere wissen lassen,
dass sie es genauso gut wissen,
wie du selbst.*

Richard Bach

KAPITEL 8

Die ersten Schritte wagen

Der Einstieg in das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten



Die Grundideen und das Konzept des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes werden recht schnell verstanden. Die Anwendung in der Praxis ist demgegenüber überraschend schwierig. Dazu gibt es mehrere Gründe:

- _____ Die Frage nach Problemen und das Suchen nach Schwächen ist in unseren Managementkulturen weit verbreitet.
- _____ Das Stellen von aufeinander abgestimmten Fragen ist anspruchsvoll. Es setzt Übung und Erfahrung voraus.
- _____ Unsere Haltung ist oft wichtiger als die «richtig» formulierte Anschlussfrage. Dies verlangt Arbeit an uns selbst.

Dieses Kapitel soll unterstützen und ermutigen, selbst erste oder weitere Schritte in das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten zu wagen.

Lösungsfragen stellen

Erinnern wir uns an die vielfältigen Fragearten aus Kapitel 4, so wird offensichtlich, dass das professionelle Fragestellen eine Kunst ist, die Erfahrung voraussetzt. Hingegen ist es nicht notwendig, dass Sie bereits Morgen alle Formen der Kunst auf einmal anwenden können. Unsere Erfahrung zeigt, dass bereits ein erster Schritt einen grossen Gewinn verspricht.

Ein möglicher Einstieg könnte sein, auf die nächste Sitzung oder ein kommendes Gespräch gezielt erste Fragen vorzubereiten. Wählen Sie für sich einen Fragebereich aus, der Sie besonders fasziniert hat und Ihnen in der konkreten Situation weiterhilft.

Bevor Sie mit der Traktandenliste in der nächsten Sitzung beginnen, könnten Sie beispielsweise die Frage stellen:

«Angenommen, die Sitzung von heute soll für alle maximalen Nutzen bringen, was ist dann zu tun?»

Die Antworten werden zeigen, wen was im Team beschäftigt und wohin die Aufmerksamkeit geht. Das für die Einzelnen Wichtige erhält so einen Platz. Selbst wenn der Hinweis kommt, der Arbeitsdruck sei heute so gross, dass man am liebsten nicht zur Sitzung gekommen wäre, könnte ja für diese Person gerade darin oder in diese Richtung eine angemessene Lösung liegen.

Am Beispiel eines Bewerbungsgespräches werden Ideen und Impulse für das schrittweise Integrieren von Lösungsfragen gegeben.



In einem Bewerbungsgespräch für die Funktion «LeiterIn Verkauf» können Sie folgende Frage an die Bewerberin oder an den Bewerber stellen:

«Angenommen, Sie treffen hier in unserem Unternehmen auf sehr gute Bedingungen und grosse Unterstützung. Wo werden Sie als LeiterIn Verkauf mit ihrer Abteilung in 3 bis 5 Jahren stehen?»

Die Kandidaten werden durch die Frage aufgefordert, eigene Zukunftsbilder zu entwerfen. Dadurch wird erkennbar, wie gut sie bereits auf die spezifischen Verhältnisse in der Organisation Bezug nehmen können, ob und welche Visionen und Entwicklungen sie in diesem Bereich und der Funktion sehen und wie weit die Vorstellungen denjenigen der Organisation entsprechen.

Ohne jetzt auf eine konkrete Antwort direkt Bezug nehmen zu können, bietet sich folgende Anschlussfrage an:

«Wenn Sie jetzt dieses Ziel bereits erreicht haben, was haben Sie dann getan, um dorthin zu kommen?»

Dank der Aussagen erhalten wir Hinweise über das Management- und Führungsverständnis der Kandidaten. Wir erkennen, was als wichtig angesehen und worauf Wert gelegt wird. Dies hilft uns zu beurteilen, ob die Führungsperson in die Unternehmenskultur passt.

Denkbar ist, dass über weiterführende Fragen einzelne Lösungsmöglichkeiten konkretisiert werden, allenfalls auch unkonventionelle.

Es versteht sich, dass umgekehrt auch die oder der Interviewte in angepasster Form diese Fragen an das Unternehmen richten kann.

Mit dem Anwenden lösungsorientierter Methoden werden Sie zunehmend an Routine und Sicherheit gewinnen. Fragen nach der Zukunft, nach bestimmten Dynamiken, zu Ausnahmen oder zur Bewältigung lassen sich im Verlaufe der Zeit immer mehr integrieren und aufeinander abstimmen.

Zudem sind Fehler erlaubt. Mitarbeitende oder zu Beratende akzeptieren grössere Missgeschicke, wenn sie hinter der Frage die wertschätzende Haltung von Führungspersonen oder BeraterInnen erkennen. Es kann immer wieder passieren, dass einzelne Fragen ungeschickt oder unverständlich gestellt werden, dass der Fragefluss abbricht oder dass in der Frage die persönliche Wertung verbal oder nonverbal mitschwingt. Bei zuviel Irritation ist der Wechsel auf die Beziehungsebene zu empfehlen. Wenn ich ins Stocken komme und die Stille unerträglich wird, kann ich beispielsweise als Selbstaussage hinzufügen: «Von Ihrer Aussage bin ich sehr überrascht. Ich muss das innerlich für mich zuerst ordnen.» Oder ich kann die Beziehungsebene direkt ansprechen, in dem ich frage: «Oh, das tut mir leid, war ich mit meiner Frage zu direkt oder unverständlich?» Nachdem die Irritation geklärt ist, kann das Gespräch fortgesetzt werden.

Den Anschluss finden

Gerade zu Beginn erleben es viele als Druck, aus dem Gedächtnis die «richtigen» Fragen in der «richtigen» Reihenfolge zu stellen. Neben dem Im-guten-Kontakt-sein und den lösungsorientierten Haltungen bieten uns insbesondere drei Leitplanken wertvolle Orientierung im Fragefluss:

- ___ mit inneren Hypothesen arbeiten
- ___ der Emotion und dem Energiefluss folgen
- ___ sich mutig auf neue Lösungen einlassen.

Mit inneren Hypothesen arbeiten

Aufgrund eines telefonischen Kontaktes ist es bereits möglich, erste, innere Hypothesen über Dynamiken und Lösungen zu bilden und diese aufzuschreiben. Sie geben uns im Vorgespräch oder im direkt vereinbarten Meeting Orientierung, worauf in diesem Fall besonders zu achten und wonach spezifisch zu fragen ist. Innere Hypothesen helfen uns, allfällige Fragen im Voraus vorzubereiten und während dem Gespräch den Fragefluss zu strukturieren. Sie lassen uns fokussiert auf das vereinbarte Ziel hinarbeiten.

Bei der Arbeit mit inneren Hypothesen ist es jedoch wichtig, mit ihnen sorgfältig und reflektiert umzugehen. Was zählt sind die Antworten des Interviewpartners und diese können durchaus überraschend sein. Die Aussagen entscheiden, ob innere Hypothesen bestätigt werden, zu ändern sind oder ganz verworfen werden müssen. Fühle ich mich also inneren Hypothesen und den damit verbundenen, theoretischen Konzepten nicht zu sehr verpflichtet, kann ich mich aufgrund der Aussagen rasch anhand von neuen Hypothesen leiten lassen.

Der Emotion und dem Energiefluss folgen

Zur Unterscheidung, was oder welche Sequenz in der Antwort des Gegenübers wichtig ist, müssen wir uns nicht allein auf die inhaltliche Bedeutung abstützen. Ebenso ist auf die Emotion und die Energie in einzelnen Wörtern, zu Personen oder in nonverbalen Reaktionen zu achten. Sobald die Emotion und die innere Beteiligung in einer Sequenz der Antwort spürbar wird, ist dies für die Lösungsfindung wichtig. Es empfiehlt sich, hier mit der nächsten Frage anzuschliessen. Mit zunehmender Erfahrung ist es sinnvoll, bei langfädigen, auf Nebenthemen abweichenden Antworten Interviewte zu unterbrechen, um mit der nächsten Frage rasch auf den «Punkt der Energie» zurückzukehren.

Wie lässt sich Emotion oder Energie in einem Wort oder einer Aussage erkennen? Hilfreiche Zugänge sind beispielsweise:



- ___ In der Antwort bemerken wir, dass ein Wort oder eine Aussage für die Person emotional bedeutend ist, sie aufwühlt, auch wenn sie es vielleicht zu verdecken versucht.
- ___ Wir erkennen kleine Änderungen in der Stimme, im Gesichtsausdruck, insbesondere in den Augen oder in der Körperhaltung. So kann beispielsweise realisiert werden, dass die Stimme für eine kurze Sequenz bewegt ist, dass plötzlich leise gesprochen wird, die Stimme kindlich wirkt oder dass sich der Körper anspannt.
- ___ Wir spüren es ganz intuitiv. Etwas berührt uns selbst, bewegt uns innerlich.

Dazu ein Beispiel:

Nach ungefähr 20 Minuten in einem Beratungsgespräch zögert ein Manager mit der Antwort und für einen kurzen Moment habe ich den Eindruck, dass ihn meine Frage emotional sehr berührt hat. Ich bin selber so überrascht, dass ich nicht sofort intervenieren kann, unterbreche dann aber die nächste Antwort und frage nach: «Habe ich das jetzt richtig gespürt? War meine Frage für Sie emotional aufwühlend?»

Die Führungsperson ist unfähig, sofort zu antworten. Ihre emotionale Ergriffenheit ist spürbar. Ich bestärke sie mit der Zustimmung, dass ich es gut verstehe, wenn das Thema aufwühlt. Auch Gefühle sollen in unserem Gespräch Platz haben. Mit dem sorgfältigen Aufnehmen der Emotion kam im Beratungs- und Lösungsprozess ein wichtiger Teil dazu.

Wie bei den inneren Hypothesen bleiben wir auch bei den Emotionen offen dafür, dass wir uns in unserer Wahrnehmung getäuscht oder das Wesentliche nicht ganz erfasst haben. Fragen helfen uns zu überprüfen, ob die Emotion, wie wir sie erlebt haben, für unser Gegenüber zutrifft.

Sich mutig auf neue Lösungen einlassen

Beim lösungsorientierten Erkunden kommen FragestellerInnen immer wieder in Situationen, in denen ihr eigener Mut gefordert wird, sich auf neue Themenbereiche und unerwartete Lösungen einzulassen. Fragt beispielsweise eine Führungsperson die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter im Zielvereinbarungsgespräch danach, was Lösungen für die vermehrt festgestellten «geistigen Aussetzer» sein können, ist nicht auszuschliessen, dass auch eine aktuelle, belastende Familiensituation angesprochen wird. Je persönlicher ein Thema wird, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit der emotionalen Betroffenheit beider Seiten. Hierbei stossen Vorgesetzte rasch an ihre Grenzen der Kompetenz und Unterstützung. Jedoch ist es wichtig, sich im Gespräch diesen Gefühlen nicht zu verschliessen, sondern auszusprechen, was wahrgenommen und erlebt wird, auch wenn nicht direkt Handlungsmöglichkeiten gesehen werden.

Mit der Haltung offen zu sein, was sich zeigt und wie es sich zeigt, gehen wir Risiken ein. In diesem Moment ist es gut, sich der eigenen Angst zu stellen und mutig voranzugehen. Mit Absichtslosigkeit und Vertrauen in die Lösungskraft des Systems zeigen sich oft überraschende Lösungsansätze. Im beschriebenen Fall kann es bereits sehr wertvoll sein, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter erstmals über die persönlichen Probleme sprechen kann. Mit dem Enttabuisieren entsteht Nähe und beide Seiten sehen sich und die erbrachten Leistungen aus einem neuen Blickwinkel. Durch die entstandene Klarheit und die erweiterte Sichtweise entstehen neue Lösungsansätze.

Ziehen sich Fragestellende aus Angst zurück oder weichen aus Vorsicht vor heiklen Themen aus, wird dies – bewusst oder unbewusst – vom Gegenüber als schwierig und tabuisierend erlebt. Die Person, die sich zu einem für sie heiklen Thema geäußert, um Unterstützung gebeten und ihre Bereitschaft für Lösungen signalisiert hat, fühlt sich im Stich gelassen. Der emotionale Zugang zur Lösungsfindung ist blockiert.

Zum Abschluss des Kapitels bleibt der Hinweis, dass sich mit grösserer Erfahrung das Fragestellen und die Gestaltung des Führungs- und Beratungsprozesses verändern wird. Es werden weniger Fragen gestellt, dafür werden diese präziser auf die zentralen Dynamiken eingehen. Auch zugunsten der eigenen Sicherheit sind das Testen verschiedener Hypothesen und das detaillierte Klären von Kontexten weniger wichtig. Man spürt sehr genau, wo der «Fluss» im Gespräch entlang geht und arbeitet mit den lösungsorientierten Methoden in direkter und dichter Form. Die Qualität des Prozesses steigt, was am intensiven, gegenseitigen Austausch, an der Tiefe und an den Lösungen realisiert wird. Dabei ist es sehr wichtig, für sich den eigenen Führungsstil und Beratungsansatz zu finden und zu entwickeln. Systemisch-lösungsorientiertes Führen und Beraten ist weniger eine Managementtechnik, sondern lebt in starkem Ausmass von der Person.

Lernen ist niemals, was man erwartet

Carlos Castaneda

KAPITEL 9

Wie Hindernisse zu Lösungen beitragen

Grenzen systemisch-lösungsorientierten Arbeitens



Trotz aller Begeisterung und Faszination über die systemisch-lösungsorientierte Arbeit ist es wichtig, die Grenzen, die auch diese Methode hat, zu erkennen, zu achten und zu nutzen. Manchmal führt unser Engagement nur über ungewollte Umwege zur Lösung und manchmal, scheint es uns, kommen wir kaum einen Schritt vorwärts.

Aus meiner Erfahrung möchte ich auf drei Arten von Hindernissen eingehen, die sich uns auf dem Weg zur Lösung in die Quere stellen können:

- ___ Wir können im betreffenden System die Dynamik als Ganzes nicht erfassen.
- ___ Trotz eigener Ansprüche gelingt es uns nicht jederzeit, den inneren Haltungen gerecht zu werden.
- ___ In bestimmten Situationen können persönliche Verhaltensmuster oder Themen aus unserer Lebensgeschichte aktiviert werden, die uns nicht mehr der Sache gemäss handeln lassen.

Auch wenn auftretende Hindernisse uns im ersten Moment herausfordern, bieten sie uns Lösungs- und Entwicklungspotenzial an. Wir können auf unerwartete, systemische Zusammenhänge stossen oder selber aus Fehlern und unangemessenen Reaktionen lernen.

Systemische Zusammenhänge erkunden

Wer mit der Haltung der Offenheit und Absichtslosigkeit systemisch-lösungsorientiert arbeitet, wird immer wieder auf neue, überraschende Zusammenhänge in Organisationen stossen. Wir können Dynamiken beobachten, welche über bekannte theoretische Konzepte hinausgehen. Trotz der Vielfalt von Theorien und ersten systemischen Konzepten ist es nicht immer möglich, Organisationen in ihrem Kern und den zentralen Dynamiken «ganz» zu verstehen. Vielleicht wird uns dies auch gar nie möglich sein. Ich möchte das an einem Beispiel verdeutlichen:

Die Leiterin des Rechnungswesens eines kleinen Dienstleistungsunternehmens kam in die Beratung, weil sie die Konflikte des Geschäftsführers mit dem Kader und den Mitarbeitenden belasteten. Zudem musste das Unternehmen in den letzten drei Jahren so grosse Verluste verbuchen, dass sie die Existenz als gefährdet erachtete.

Während sich in der ersten Phase des Coachings die Lösungssuche erfolglos auf die Beziehungen und Themen zwischen dem Geschäftsführer, dem Kader und den Mitarbeitenden fokussierte, führte ein Hinweis zu einer erweiterten Sichtweise und zu überraschenden Erkenntnissen.



Der Gründer des Unternehmens verkaufte seine Organisation an einen Konzern und konnte dafür in diesem Konzern eine verantwortungsvollere Führungsaufgabe in einer anderen Tochtergesellschaft übernehmen. Der Gründer scheiterte jedoch in seiner neuen Funktion und wurde nach mehreren Jahren zurückversetzt. Unter anderem übernahm er – persönlich geschwächt – wieder übergeordnete Führungsaufgaben in «seinem» ursprünglichen Unternehmen. Beim Geschäftsführer und der Belegschaft führte dies immer wieder zu völligen Irritationen. Die teilweise Rückkehr des Gründers schien das Unternehmen zu lähmen.

Dieses Beispiel zeigt, wie der ursprüngliche Problem- und Lösungsraum dank einer erweiterten Sichtweise zu einem ganz neuen, weiterführenden Problem- und Lösungsverständnis führte. Der Leiterin des Rechnungswesens wurde bewusst, dass sie unabhängig von ihrer Kompetenz und Persönlichkeit systemisch einen schwierigen Platz in der Organisation hatte. Solange die Beziehungen und der Konflikt zwischen der Konzernleitung, dem Gründer und dem heutigen Geschäftsführer nicht geklärt wurden, bestand wenig Hoffnung auf wirksame Lösungen. Angesichts der geringen Einflussmöglichkeiten der Leiterin Rechnungswesen auf Konzernebene wurde das Verlassen des Unternehmens zu einer für sie wichtigen Handlungsoption.

Wenn wir als Führungspersonen oder BeraterInnen auf dem Weg zur Lösung Hindernissen begegnen, ist der Versuchung zu widerstehen, zu rasch mit einfachen Erklärungen Sicherheit zu vermitteln und Kompetenz auszustrahlen. Als innere Hypothese ist es hilfreich davon auszugehen, dass es tiefgreifende Dynamiken und Lösungen gibt, die noch nicht erfasst wurden. Daher konnten bisherige Lösungsversuche nicht greifen. Die Komplexität sozialer Systeme vergleiche ich mit dem Bild eines Teiches, der mit seiner Schönheit und dem pulsierenden Leben mit Seerosen, Libellen und Schmetterlingen fasziniert, dessen Tiefe und untergründige Zusammenhänge jedoch nur erahnt werden können.

Zum Entdecken systemischer Dimensionen bieten sich Fragetechniken geradezu an. Besonders interessant sind Fragen wie:

- ___ Wofür ist das Problem gut? Was wird mit dem Problem stabilisiert oder verhindert?
- ___ Was kann der verdeckte Gewinn respektive Nutzen vom Problem sein?
- ___ Wer ist an einer Lösung interessiert? Wer nicht?

Ebenfalls kann das Einbeziehen von Visualisierungen und von Simulationen mit Organisationsaufstellungen weiterführen, weil diese Methoden stärker einen Zugang zu unbewusstem Wissen ermöglichen sowie Entstehungs- und Lösungsraum anbieten.

Während ich bewusst ein Beispiel ausgewählt habe, in dem systemische Zusammenhänge erkannt werden konnten, gibt es auch für mich Situationen, in denen ich unbewusste Dynamiken vermute, sie jedoch selbst nicht erkenne und keine Lösungsansätze entwerfen kann. Ich versuche dann Unterstützung zu geben, Konflikte zu entschärfen und Führungspersonen und Teams zu stärken, um schwierige Phasen gut zu überwinden. Unerwartete Änderungen oder eintretende Markt- oder Projekterfolge führen dann plötzlich zu neuen Konstellationen.

Meine inneren Haltungen reflektieren

Wie bereits in Kapitel 3 und 8 hingewiesen wurde, ist die persönliche, systemisch-lösungsorientierte Haltung oft wichtiger als das perfekte Einsetzen von Lösungsfragen und lösungsorientierten Techniken. Mit Übung und Erfahrung entsteht zunehmend mehr Professionalität. Herausfordernd ist dabei die Auseinandersetzung mit sich selbst respektive seiner inneren Haltung. In Führungs- und Beratungsprozessen gibt es immer wieder Sequenzen, in denen wir trotz aller Professionalität über uns selbst stolpern, in dem wir Haltungen verletzen oder durch Haltungen herausgefordert werden. Dies kann grössere Irritationen, Widerstände oder Konflikte hervorrufen.

Innere Haltungen haben immer mit mir als Person zu tun, mit meinen Erfahrungen und meiner Lebensgeschichte. So ist es unterschiedlich, welche der beschriebenen Haltungen uns eher leicht fallen und welche uns mehr herausfordern. Wir kennen alle Führungspersonen und BeraterInnen, deren besondere Stärke es ist, anderen Respekt und Wertschätzung entgegenzubringen. In Sitzungen werden Leistungen von Mitarbeitenden herausgestrichen oder Mitarbeitende bekommen die Chance, Ergebnisse oder Projekte vor der Geschäftsleitung zusammen mit Vorgesetzten zu präsentieren. Andere Menschen haben die Stärke, uns mit soviel Vertrauen und Einfühlungsvermögen zu begegnen, dass wir uns selbst wundern, wie rasch wir ihnen Bedeutsames von uns erzählen.

Für mich selbst stellen die beiden Haltungen der Absichtslosigkeit und dem Vertrauen in die Lösungskraft des Systems die grössten Herausforderungen dar. Allein schon durch das klassische Führungsverständnis wird uns ja eingepflichtet, Ziele zu setzen und diese mit geeigneten Massnahmen zu erreichen. Sowohl das Management als auch BeraterInnen definieren sich primär durch Handeln und Leistung und erzeugen somit hohen Veränderungsdruck in Organisationen. Ehrlicherweise muss ich eingestehen, dass auch bei mir meine Fähigkeiten und Grenzen mit meiner Biographie verknüpft sind. Ich möchte dazu ein Beispiel bringen.



Noch vor nicht zu langer Zeit bekam ich den Auftrag, eine Projektsitzung zu moderieren. Wichtige Lösungsvorschläge sollten diskutiert werden und der Projektleiter wollte sich von der Prozessbegleitung entlasten. Da dieser Auftrag für mich interessante, weiterführende Perspektiven bot, legte ich auf ein professionelles Auftreten wert.

Während der Beginn des Meetings wie gewünscht verlief, kippte der Workshop nach der Präsentation des Lösungsvorschlages einer Teilprojektgruppe. Obwohl mir inhaltlich die Vorschläge sinnvoll erschienen, realisierte ich, wie der Projektleiter und der stellvertretende Projektleiter erstarrten und sich – zu Recht oder Unrecht – persönlich bedroht fühlten. Sie zeigten sich trotz verschiedener Angebote wenig bereit, auf die Beziehungsebene und ihre persönlichen Emotionen einzugehen. Auch inhaltlich war die Diskussion blockiert. Hilfreich war meine Intervention, mit einer Pause etwas Abstand zu nehmen, aufzulockern und anschliessend die Beteiligten selbst nach dem weiteren Vorgehen zu fragen. Alle tendierten dazu, die Präsentation zunächst stehen zu lassen und mit dem letzten Traktandum die Sitzung abzuschliessen.

Schon vor der Pause kämpfte ich innerlich mit meiner Haltung, absichtslos zu bleiben. Ich hatte vermutlich schon eher zuviel als zuwenig unternommen. Nur zu gerne hätte ich gesehen, dass ein erster, klarer Schritt in die Lösung möglich geworden wäre. Und fast wäre meine eigene Falle definitiv zugeschnappt, als ich nach der Pause trotz der Vereinbarung, weiterzugehen, noch einen letzten Vorstoss wagte. Ich schlug vor, jeder solle sich überlegen, was er oder sie bereits jetzt aus der Sitzung lernen kann. Nach den ersten zwei Statements realisierte ich zum Glück, dass dieser Schritt noch zu früh war. Ich hatte dann den Mut, dies offen zu legen und mit dem letzten Traktandum den Workshop zu Ende zu führen.

Mit Frust und geringer Wertschätzung mir selbst und den anderen gegenüber fuhr ich nach Hause und überlegte mir noch lange, wie ich mit anderen Prozessschritten die Emotionen hätte aufgreifen können. Ich erlebte mich dabei alles andere als absichtslos.

Ebenso spannend wie die Sitzung war dann der weitere Verlauf. Eine Woche später rief mich der Projektleiter an und meinte, meine Enttäuschung sei ja spürbar, aber zu unrecht gewesen. Bereits am folgenden Tag habe er realisiert, dass der im Workshop unterbreitete Lösungsvorschlag, im Nachhinein betrachtet, auch für ihn eine Reihe positiver Aspekte beinhaltete. Er sei daher bereits auf die Teilprojektgruppe zugegangen und habe ihnen dies mitgeteilt. Sechs Monate später war das Projekt erfolgreich realisiert.

Die Lösungskraft des Systems war grösser als mein Einfluss oder der Einfluss einzelner Akteure.

Das Arbeiten an inneren Haltungen ist eine wichtige Aufgabe und vermutlich ein lebenslanger Prozess.

Persönliche Hindernisse auflösen

Gerade Situationen wie grosse Veränderungsprozesse, Misserfolge, Konflikte oder Entlassungen, die in Organisationen als herausfordernd erlebt werden und starke Gefühle hervorrufen, lassen uns oft unreflektiert und mit persönli-

chen Verhaltensmustern reagieren. So ist beispielsweise immer wieder zu beobachten, wie einzelne Personen gerade in solchen Momenten das System zu «retten» versuchen oder zumindest zuviel Verantwortung übernehmen. Je nach ihrer Funktion wird dies unterschiedliche und durchaus auch ungewollte Dynamiken auslösen.

Eine Führungsperson, die in solchen Situationen versucht ist, allein die Verantwortung zu tragen, wird zwar mit erstem Enthusiasmus und harter Arbeit den «Karren alleine ziehen». Mit dem Nachlassen der Kräfte wird sie sich später jedoch häufig beklagen, dass sie sich von den Mitarbeitenden im Stich gelassen fühlt. Übernimmt ein Teammitglied zuviel Verantwortung, ist die Gefahr gross, dass die Person informell die Führungsposition übernimmt. Im einzelnen Fall kann das zwar entlastend sein, jedoch auch einen heftigen Machtkonflikt auslösen. Geschieht dies über längere Zeit, sind Konflikte mit der Führungsperson zu erwarten. Oft wird man auch als BeraterIn dazu eingeladen, Führungsaufgaben und zuviel Verantwortung zu übernehmen. Steigt man bewusst oder unbewusst darauf ein, wird der Beratungsauftrag wie auch die eigene Rolle unklar.

Individuelle Verhaltensmuster haben einen entsprechend unterschiedlichen Verlauf. Als Beispiel soll eine weitere, häufig anzutreffende Reaktion illustriert werden. Mir fällt bei anderen Personen auf, wie sie in schwierigen Situationen zwar präsent sind und als Führungsperson Standort beziehen, dies jedoch enorme, persönliche Kräfte erfordert. Leichtigkeit und Spontaneität gehen zunehmend verloren. Die Überforderung wird spürbar, die Person beginnt sich über die Umstände und über andere Mitarbeitende zu beklagen und sich gegebenenfalls selbst zu bedauern.

Wenn wir in persönliche Verhaltensmuster einsteigen, können wir dieses selber an uns feststellen. Wir realisieren, wie wir beispielsweise lust- und energielos werden und unsere Kreativität verloren geht. Wir werten uns oder andere ab oder fühlen uns belastet, eingeengt. Oft realisieren wir auch, dass die Gefühle in ihrem Ausmass nicht der Situation angepasst sind, auch wenn die Gefühlsqualität stimmt. In diesem Moment ist es wichtig, selber Abstand zu nehmen, eine Aussenperspektive zu wählen und zu fragen, was hier unbewusst Regie führt. Was hat mein Erleben und Verhalten mit mir selbst zu tun? Was löst es in mir aus? Wie kann ich aus dieser Dynamik aussteigen?

Bei der Reflexion der eigenen Verhaltensmuster ist es im systemischen Denkansatz lehrreich, sich die Frage zu stellen, ob das Erleben einen Zusammenhang zur eigenen Lebensgeschichte aufweist. Unter Umständen werden Erinnerungen und Gefühle wachgerufen, die wir bereits aus früheren, beruflichen Situationen oder aus unserer Kindheit kennen. So kann uns beispielsweise be-



wusst werden, dass die Angst, ein Projekt könnte aufgrund von aufgetretenen Meinungsverschiedenheiten und Machtansprüchen scheitern, weniger sachlich als mehr mit alten Erinnerungen zu begründen ist. Aktuelle Erfahrungen lösen Gefühle aus, die mit einem früheren, erfolglosen Projekt verbunden sind. Die Lösung wäre in dem Fall, projektbezogene Unterschiede zu erkennen und das Erleben der beiden Projekte strikte voneinander zu trennen. Die aufgetretenen Emotionen sind in Bezug auf das alte Projekt zu lösen.

Neue Erkenntnisse aus der Familientherapie machen uns auf weitere, wichtige Zusammenhänge aufmerksam. Weber (2000) und Ruppert (2001) beschreiben ausführlich, wie sich verschiedene, ungelöste Beziehungsthemen aus der Herkunftsfamilie in Gegenwartssystemen – wie Partnerschaft und Beruf – in Variationen wiederholen. Eine wirksame Lösung ist oftmals in Verbindung und in Auseinandersetzung mit der Herkunftsfamilie möglich.

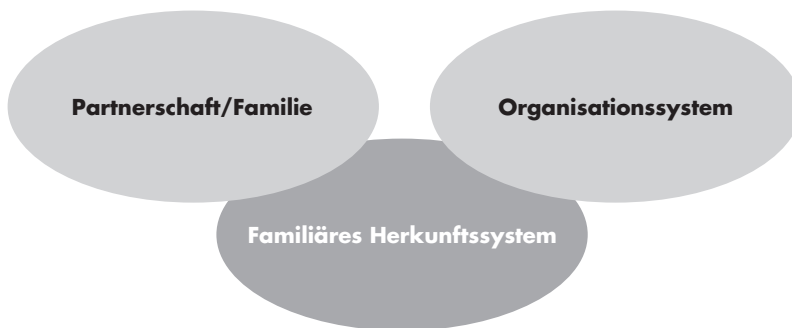


Abbildung: Der Einfluss unseres familiären Herkunftssystems auf Gegenwartsbeziehungen

Wer beispielsweise als Kind für einen Elternteil zuviel Verantwortung übernehmen musste, kann auch als erwachsene Person versucht sein, zuviel Verantwortung zu tragen, sowohl privat wie beruflich. Ebenso zeigt sich tendenziell, dass Männer, die sich innerlich stärker mit der Mutter als dem Vater verbunden fühlen, im Beruf über weniger Kraft und positives Durchsetzungsvermögen verfügen. Umgekehrt lässt sich bei Frauen, die in der Geschäftswelt durch einen autoritären Führungsstil und harte Entscheidungen auffallen, häufig beobachten, dass sie sich seelisch oft stark mit dem Vater und weniger mit der Mutter verbunden fühlen.

Wann immer wir über eigene Verhaltensmuster stolpern, die belasten und unsere Zuversicht und Managementkreativität beeinträchtigen, ist es wichtig, gut für sich zu sorgen. So können wir uns fragen: Welche Tätigkeiten motivieren?

Was macht Freude, auch ausserhalb des Berufes? Was gibt Energie? Erst wenn wir wieder in unserer eigenen Kraft und Energie sind, können wir zu wirksamen Gesamtlösungen beitragen. Wir sind in echtem Kontakt und Austausch mit Mitarbeitenden oder denjenigen, die wir beraten, und können absichtslos das Finden von Lösungen unterstützen. Ein Schritt in die eigene Lösung hat sofort Wirkung auf das ganze System. Das Handlungsspektrum erweitert sich.

*Denn nur dem, der Mut hat,
den eigenen Weg zu gehen,
offenbart sich der Weg*

Paulo Coelho

KAPITEL 10

In jedem Ende liegt ein Neuanfang

Abschluss und weiterführende Hinweise



Alltagswunder

Ein Konzernchef begibt sich zu einem Retreat in ein Kloster. Er nutzt einige Tage des Rückzugs, um sich von den Turbulenzen des Alltags zu erholen. Im Rückblick auf die vergangenen Wochen lässt ihn der Gedanke an die Bedeutung von Wundern nicht los. Beim Kamingespräch am Abend erzählt er einem befreundeten Mönch von seinem Betrieb. Sein Organisationsberater hatte ihn aufgefordert, in seiner Arbeit auf die Suche nach Wundern zu gehen. Allein die Vorstellung davon hatte ihn irritiert. Für ihn haben Wunder keinen Platz in der rationalen Welt der Konzerne. Für den Mönch hingegen ist die Auseinandersetzung mit Wundern Teil seines Alltags. Und so fragt dieser ihn, ob er es nicht für ein Wunder halte, dass sein Konzern erfolgreiche Bilanzen ausweise und er im Gegensatz zu anderen Leadern Achtung und Anerkennung für seine Leistung als Konzernchef erhalte. Der Konzernchef hat Mühe, diese Leistungen als ein Wunder zu betrachten. Für ihn sind sie ein Ergebnis harter Arbeit. Hinter dem Ergebnis stehen engagierte Mitarbeitende, ausgezeichnete Produkte und eine marktführende Stellung des Konzerns. Doch der Mönch fragt weiter: Was könnte in Deinem Unternehmen noch zum Erfolg geführt haben? Ist es denkbar, dass Wunder bereits eingetreten sind? Was hast Du mit dem Konzern alles unternommen, um Wunder Wirklichkeit werden zu lassen? Mit vielen Fragen und Gedanken im Kopf zog sich der Konzernchef an diesem Abend zurück.

Empfohlene Fachbücher

Das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten lebt von eigenen Erfahrungen, dem fortlaufenden Lernen und Aufnehmen neuer Ideen. Zur Vertiefung und Weiterführung möchten wir fünf Bücher vorstellen, die für uns bedeutend und inspirierend waren.

Owen, Harrison (2001).

The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen.

Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Gemäss Harrison Owen, dem «Erfinder» von Open Space, geht es für Führungspersonen nicht darum, Wandel zu erkämpfen oder zu bekämpfen. Sie richten den Blick immer wieder auf das Ganze und lassen sich mit dem Fluss des Geschehens treiben, ohne dabei die Steuerung aufzugeben. Mitarbeitende müssen auf allen Hierarchieebenen ihre Kreativität und ihr Lösungspotenzial einsetzen können und Verantwortung übernehmen. Das Buch ist insbesondere dann wegweisend, wenn Owen detailliert über kraftvolle Visionen und sein Verständnis von «Spirit of Leadership» schreibt.



Jong, Peter und Berg, Insoo Kim (1998).

Lösungen (er)finden.

Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeithherapie.

Dortmund: Modernes Lernen.

Die Autorin und der Autor beschreiben in ihrem Buch Schritt für Schritt, wie ihre Klientel lernen, anders mit ihren Problemen umzugehen. Es geht ihnen darum, herauszuarbeiten, wie Fachleute fragen, um herauszufinden, was die Klientel ändern wollen, wie Fachleute interviewen, um Lösungen zu finden und wie Fachleute nach Ausnahmen und Ressourcen fragen. Die Leserschaft wird Schritt für Schritt in die Kunst des Fragens eingeführt. Zahlreiche Beispiele aus der Familientherapie machen deutlich, welche Wirkungen Fragen bei den Befragten haben. Es ist ein Buch, das lösungsorientiertes Arbeiten praxisnah vorstellt. Das zirkuläre Fragen, die Wunderfrage und die Haltung der Beratenden stehen im Mittelpunkt.

Von Schlippe, Arist und Schweizer, Jochen (1998).

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Die Autoren liefern praxisbezogene, theoretische Konzepte, auf denen systemisches Denken basiert. Sie erklären die wichtigsten Grundbegriffe der systemischen Therapie und Beratung. Die Autoren machen uns mit den Techniken und Anwendungsmöglichkeiten systemischen Arbeitens vertraut und veranschaulichen diese mit Fallbeispielen. Kontroversen werden ebenso aufgegriffen wie künftige Entwicklungslinien und innovative Anwendungsfelder. Es ist ein wertvolles Hilfsmittel, insbesondere in der Beratung.

Sparrer, Insa (2001).

Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung.

Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

In diesem Buch geht es um Wunder, und zwar um solche, die erreichbar sind. Die Aufstellungsmethode (Systemische Strukturaufstellungen) wird mit dem lösungsfokussierten Ansatz von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg kombiniert. Diese neue Methode verbindet kontinuierlichen mit plötzlichem Wandel. So lassen sich Wege aufzeigen, wie unerwartete, aber erwünschte Veränderungen, die während einer Beratungssitzung oder einer Aufstellung auftauchen, anschließend im Alltag in kleineren Schritten integriert und aufrechterhalten werden können. Und vor allem bereichert es mit einem fundierten theoretischen Hintergrund.

Weber, Gunthard (2000).

Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche.

Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Dies ist eines der ersten Bücher, die sich mit der Anwendung der Aufstellungsarbeit auf Organisationen befassen. Im ersten Teil führen erfahrene AutorInnen ausführlich und differenziert in die Grundlagen, Prinzipien und in die Praxis der Organisationsaufstellungen ein. Im zweiten Teil wird auf spezielle Themenbereiche vertieft eingegangen. Es ist faszinierend nachzulesen, wie in Organisationsaufstellungen zentrale Dynamiken der Organisationen zum Vorschein kommen. Anschließend können durch die Entwicklung von Lösungen wichtige Veränderungsanstöße gegeben werden.

Ausgewählte Links

Wir haben Links ausgewählt, die zu den jeweiligen Themen nicht nur auf Weiterbildungs- oder Beratungsangebote aufmerksam machen, sondern vielfältige Fachinputs anbieten.

Das gepfefferte Ferkel ist eine Zeitschrift des Instituts für Beratung und Supervision, Aachen. Neben aktuellen Artikeln enthält es Informationen zur systemischen Beratungsarbeit.

www.ibs-networld.de

Der Verein «Netzwerk für lösungsorientiertes Arbeiten» ermöglicht den Kontakt und den Austausch mit BeraterInnen, PädagogInnen und TherapeutInnen in der Schweiz, die lösungsorientiert arbeiten.

www.nla-schweiz.ch

Dieses Beratungsportal bietet vielfältige Informationen rund um Beratungen in der Schweiz an. Unter anderem erfolgt ein Überblick über Beratungsformen und es werden methodische Ideen erläutert.

www.beratungspool.ch

Umfassende Informationen zu Grossgruppenverfahren sind auf der Internetseite von Matthias zur Bosen und der Organisation all•in•one erhältlich.

www.zurbonsen.de

Das «virtuelle Bert Hellinger Institut» bietet Informationen über die Arbeit Bert Hellingers sowie die Methoden des Familien- und Organisationsaufstellens. Es enthält zahlreiche Fachartikel wie auch ein rege benütztes Diskussionsforum. Zu AufstellerInnen aus der ganzen Welt sind Kontakte möglich.

www.hellinger.com

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd geben auf der Internetseite ihres Instituts praktische Hinweise und umfassende theoretische Hintergrundinformationen über Organisations- und Strukturaufstellungen.

www.syst-strukturaufstellungen.de

Das Wieslocher Institut für systemische Lösungen von Gunthard Weber bietet Aus- und Weiterbildungen zur systemischen Organisationsberatung und für Organisationsaufstellungen an.

www.wieslocher-institut.com

Die Lernstatt ist ein Netzwerk von Beraterinnen und Beratern, die in der Schweiz mit systemischen Organisations- und Strukturaufstellungen arbeiten. Das Netzwerk bietet Lerngruppen und Weiterbildungen an.

www.lernstatt.ch



Literaturverzeichnis

Lösungsorientierung

Caufmann, Louis und Berg, Insoo Kim.

Solution talking creates solutions – Das lösungsorientierte Modell in Management und Beratung. In: Lernende Organisation. Januar/Februar 2002. Wien: Institut für systemisches Coaching und Training.

De Shazer, Steve (1997).

Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

De Shazer, Steve (1998).

«... Worte waren ursprünglich Zauber». Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Dortmund: Verlag modernes Lernen.

Jong, Peter und Berg, Insoo Kim (1998).

Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. Dortmund: Modernes Lernen.

Sparrer, Insa (2001).

Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Systemisches Denken

Bardmann, Theodor und Lamprecht, Alexander (1999).

Systemtheorie verstehen. Eine multimediale Einführung in systemisches Denken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Barthelmess, Manuel (2001).

Systemische Beratung. Weinheim: Beltz.

Königswieser, Roswitha und Lutz, Christian (1990).

Das systemisch-evolutionäre Management. Wien: Orac.

Luhmann, Niklas (1984).

Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2002).

Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Trist, Eric (1990).

Sozio-technische Systeme: Ursprünge und Konzepte. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4, 1990. S. 11–26. Zürich: Organisationsentwicklung und Management AG.

Von Schlippe, Arist und Schweizer, Jochen (1998).

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Von Schlippe, Arist (ohne Jahrgang)

Systemische Beratung im Wandel. Überarbeitete Fassung eines Vortrags auf der Jubiläumsfeier «25 Jahre Beratungszentrum der ev. Gemeinde zu Düren».

Watzlawik, Paul (1974).

Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Göttingen: Huber-Verlag.

Wimmer, Rudolf (1992).

Der systemische Ansatz – Mehr als eine Modeerscheinung. In: Menagerie: Jahrbuch für systemisches Denken. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Methoden

Andersen, Tom (1990).

Das reflektierende Team. Dortmund: Modernes Lernen.

Grochowiak, Klaus und Castella, Joachim (2001).

Systemdynamische Organisationsberatung. Handlungsanleitung für Unternehmensberater und Trainer. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Horn, Klaus-Peter und Brick, Regine (2001).

Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Offenbach: GABAL Verlag.

Mahr, Albrecht (1999).

Wie Lebende und Tote einander heilen können. In: Praxis der Systemaufstellung, Nr. 1/1999, S. 8–14. München: Internationale Arbeitsgemeinschaft (IAG) Systemische Lösungen nach Bert Hellinger e.V.

Radatz, Sonja (2000).

Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag Systemisches Management.

Ruppert, Franz (2001).

Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Simon, Fritz B. und Rech-Simon, Christel (2000).

Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Ein Lernbuch. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Thomm, Karl (1996).

Die Fragen des Beobachters. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Varga von Kibéd, Matthias und Sparrer, Insa (2000).

Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Weber, Gunthard (1993).

Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.



Weber, Gunthard und Gross, Brigitte (1998).

Organisationsaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu Systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. S. 405–420. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag.

Weber, Gunthard (2000).

Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Weber, Susanne (2002).

Vernetzung als Prozess entwerfen mit Grossgruppenverfahren, S. 60–73. Und: Grossgruppenarbeit im deutschen Sprachraum, S. 86–87. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 2, 2002. Zürich: Organisationsentwicklung und Management AG.

Zbinden, Reto (2003).

Wirksamkeitsverständnisse von Organisationsaufstellungen. In: Zirkler, Michael und Müller, Werner R. (Hrsg.): Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven. Bern: Haupt Verlag.

Beratung

Fatzer, Gerhard (1991).

Supervision und Beratung. Köln: EHP.

König, Eckhard und Vollmer, Gerda (2000).

Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Deutscher Studienverlag.

Königswieser, Roswitha und Exner, Alexander (1999).

Systemische Interventionen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Schein, Edgar (2000).

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: EHP.

Schmidt, Eva Renate und Berg, Hans Georg (1995).

Beraten mit Kontakt. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.

Führen

Burla, Stephan, Alioth, Andreas, Frei, Felix und Müller, Werner (1994).

Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Zürich: Verlag der Fachvereine (VdF).

Müller, Werner (1998).

Führungslandschaft Schweiz. Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heisst für sie Führung? In: Die Unternehmung Nr. 4/1988, S. 246–262. Bern: Haupt Verlag.

Owen, Harrison (2001).

The Spirit of Leadership. Führen heisst Freiräume schaffen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Steiger, Thomas und Lippmann, Eric (1999).

Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. BD. I + II. Berlin: Springer.



**Dr. Carin
Mussmann**

geboren 1953, leitete als Sozialpädagogin ein grosses Jugendzentrum in Bremen. Nach ihrem anschliessenden Psychologiestudium arbeitete sie an der ETH Zürich, am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie. Als Dozentin leitet sie heute Führungs- und Beratungsausbildungen. Als selbstständige Organisationsberaterin gehören Beratungen in Profit- und Non-Profit-Organisationen ebenso zu ihrem Aufgabenbereich wie Einzel- und Gruppencoachings.
www.carin-mussmann.ch

**Dr. rer. pol.
Reto Zbinden**

geboren 1964, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel. Er arbeitete als Assistent am Institut für Organisation, Führung und Personal und als Personalleiter in der Öffentlichen Krankenkasse, ÖKK Basel. Noch heute ist er zeitweilig für das Unternehmen als Organisations- und Managemententwickler tätig. Als selbstständiger Berater unterstützt er seit 1999 Teams und Führungspersonen prozessorientiert mit lösungsorientierten Methoden. Ein Schwerpunkt bildet das Aufstellen von Organisations- und Familiensystemen, sowohl in Workshopgruppen als auch im Einzelcoaching.
www.retozbinden.ch