

SYSTEMISCHE OE

Gezielte Irritation: Wege für neues Denken und Handeln

Wann und warum
Unternehmen systemische
Organisationsberatung in
Anspruch nehmen sollen,
was damit erreicht wird
und welche Kriterien eine
systemische Beratung
vom inhaltsorientierten
Beratungsansatz
unterscheiden, recherchierte
Christine Wirl.

Systemische Organisationsberatung ist ein Konzept, das vor allem in der Unternehmensberatung angewandt wird und davon ausgeht, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet.

»Wer von systemischer Organisationsentwicklung spricht, hat auch 2011 noch manchmal den Eindruck, dass der Gesprächspartner ›systematisch‹ meint und nicht ganz versteht, warum man das ›at-

weglässt«, bemerkt Harald Preyer (Geschäftsführer Eucusa) und führt weiter aus: »Systemisches Denken und Handeln entspricht einer Haltung: Der Kunde ist kundig. Das System des Kunden ist das Expertensystem, das über Wissen, Erfahrungen und Bilder der eigenen Realität in hohem Maße verfügt. Die Aufgabe des Beraters ist es, dieses System zu spiegeln, mit unterschiedlichen Brillen zu betrachten und die Unterschiede transparent zu machen. Dadurch entsteht bewusste Irritation, die neues Denken und Handeln ermöglicht.«





Gabriele Höller



Alexander Ahrer



Ruth Seliger



Harald Preyer



Birgit Fischer-Sitzwohl



Kurt Riemer

DI Gabriele Höller (Höller Organisationsentwicklung) erklärt: »Die Funktion der systemischen Beratung ist es, einen Unterschied zum Üblichen zu machen. Eine klare Differenzsetzung zu betreiben, z. B. zum Ort, der Arbeitsform, der Kommunikation oder zu der Art, wie man zu Entscheidungen kommt. Ziel dabei ist, verdeckte Ressourcen zu mobilisieren, wenig hilfreiche Muster zu unterbrechen, Wechselwirkungen zu bearbeiten und Veränderungsimpulse in Gang zu setzen.«

Systeme brauchen, nach der Theorie der

systemischen Organisationsberatung, nur Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme. Die Lösung muss von innen kommen. Die »Experten des Problems« sind die Mitarbeiter, die das Problem haben. Systemische Beratung fokussiert mit ihren Interventionen wie z. B. Coaching auf die Wechselwirkung in sozialen Systemen (wie Unternehmen oder Abteilungen), um ihre Regeln, die das Verhalten der Personen in diesen Systemen leitet, zu verstehen.

Um jedoch Veränderung herbeiführen zu können, geht es nicht darum, die Regeln zu verstehen, denen ein System folgt. Das ist aus systemischer Sicht einem Außenstehenden auch gar nicht möglich. Es ist viel-

mehr wichtig, dem Kunden zu helfen, andere Perspektiven einzunehmen, um die eigenen Muster zu erkennen.

Alexander Ahrer (Team|Vision – Systemische Organisationsentwicklung): »Wir benutzen dabei drei Dimensionen: die Zeit – indem wir das ›Immer‹ durch den Blick aus der Vergangenheit oder aus der Zukunft oder aus dem Jetzt ersetzen. Die Wahrnehmungsebene – um dabei zwischen dem

Selbst, dem Gegenüber und dem Dritten wechseln zu können und die Interventionsebene – hier arbeiten wir mit der Identität, dem Ver-

halten, den Werten, der Umgebung etc.« Systemische Organisationsberatung nutzt diese Dimensionen, indem sie dem Kunden hilft, die Perspektive innerhalb dieser Möglichkeiten zu wechseln und die Situation z. B. als »Dritter« aus der nahen Zukunft zu beurteilen: »Angenommen, Sie würden heute in einem Jahr auf die Situation blicken: Wie würde der Bereich Infrastruktur die Angelegenheit dann sehen?«

In der systemischen Organisationsberatung bedeutet das, dass Berater Unternehmen bei der Einführung von Systemdenken unterstützen, die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Mitarbeiters fördern, beim Kennenlernen der eigenen

mentalenen Muster und der des Systems helfen, und gemäß dieser Vision beraten.

Alexander Ahrer warnt: »Der Begriff systemisch ist im Beratungsbereich, der von einer Rhetorik des Neuen getrieben wird, zu einem Modewort avanciert. Unternehmen sind deshalb gut beraten, bei der Auswahl ihrer Berater auch einen prüfenden Blick auf die Grundlagen ihrer systemischen Kompetenz zu werfen.«

Gabriele Höller: »Oft geht es um die Frage, wie Vorstellungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter über neue Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen in der Organisation umgesetzt werden können. Im Vordergrund stehen dabei die Fragen: Welche Rahmenbedingungen werden geschaffen, um persönliche Veränderungsprozesse zu ermöglichen und zu fördern? Wie können organisatorische und persönliche Veränderungsprozesse initiiert und begleitet werden? Wie können die Veränderungsprozesse von den Führungskräften und den Mitarbeitern erfolgreich gestaltet werden?«

Bei systemischer Beratung geht es primär um das Stärken der Ressourcen und Kompetenzen des jeweiligen zu beratenden sozialen Systems. Zur Betonung dieser Vorgehensweise wird systemische Beratung häufig auch als »ressourcenorientierte Beratung« bzw. »lösungsorientierte Beratung« bezeichnet. Im Unterschied zum inhaltsorientierten klassischem Bera-

**Systemische Beratung
beruht nicht auf Antworten,
sondern auf Fragen.**

SYSTEMISCHE OE

tungsansatz der Expertenberatung ist die systemische Beratung überwiegend prozessorientiert.

Gabriele Höller: »Im Unterschied zur Fachberatung geht es hier um Prozessberatung – Veränderungsprozesse auf struktureller wie auch kultureller Ebene so aufzusetzen, dass das optimale Ergebnis erreicht werden kann. Dies setzt oft voraus, ein Design zu erarbeiten, das übergreifend Abteilungen und Mitarbeiter während des Beratungsprojektes wiederholt einbindet.«

Für Alexander Ahrer stellt eine systemische Organisationsberatung Beziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtung: »Nicht Objekte sondern die Beziehungen zwischen den Objekten werden fokussiert, wodurch schnell bewusst wird, dass das allseits geliebte Ursache-Wirkung-Den-

ken nicht mehr ausreicht, um das Verhalten von Organisationen zu beschreiben. Außerdem – systemische Beratung beruht nicht auf Antworten sondern auf Fragen. Durch gezielte Irritationen werden Systeme in ihren tief eingespurten Verhaltensmustern hinterfragt, um neue Informationen herzustellen und so der Veränderung eine Chance zu geben.«

Dr. Ruth Seliger (geschäftsführende Gesellschafterin TRAIN Consulting) sieht die Bedeutung einer systemischen Organisationsberatung darin, »dass Probleme, die in einer Organisation auftauchen, nicht nur bearbeitet werden, sondern zusätzlich auch als Anlass für weitere Entwicklung und Veränderung genützt werden. Es bedeutet auch, Probleme in ihrem größeren Zusammenhang zu sehen und nicht an einzelnen Symptomen zu arbeiten.«

Zeitpunkt und Themen

Ab welchem Zeitpunkt bzw. bei welchen Problemen soll ein Unternehmen systemische Organisationsberatung einholen? Ruth Seliger: »Im Allgemeinen wird systemische Beratung dann in Anspruch genommen, wenn die traditionellen (auf Symptome oder einzelne Phänomene reduzierten) Beratungen nichts nützen und die Probleme immer wieder kommen. Oft ist systemische Beratung also der zweite Versuch. Manchmal gibt es allerdings auch Organisationen, die um die Kraft der systemischen Beratung wissen und erkannt haben, dass hinter den auftauchenden Problemen unproduktive Muster in der Kultur und der Kommunikation stecken. Diese sind hartnäckig und schwer zu verändern. Denn das ist die Stärke systemischer Beratung – mit diesen komplexen Themen umgehen zu können.«

Für Gabriele Höller sind folgende Themen für systemische Beratung geeignet: »Im Falle von Veränderungsprozessen bei Restrukturierungen, neuen Führungspersonen, bei Konflikten im Team, Kulturschwerpunkten wie z. B. bei Nachhaltigkeitsprojekten oder sobald mehr Frauen in Führungspositionen kommen. Fachberatung und systemische Organisationsberatung ergänzen sich in der Praxis oft bzw. werden parallel geführt.«

Ruth Seliger zählt auf: »Bei immer wiederkehrenden Prozessen, die unproduktiv sind. Bei der Annahme, dass die Organisation selbst das Potenzial hat, diese Probleme zu lösen, allerdings nicht weiß, wie – dann ist systemische Beratung angesagt.«

»In den meisten Fällen handelt es sich um Veränderungsprojekte«, bemerkt Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl, (Geschäftsführerin Coverdale Österreich). Und sie führt weiter aus: »Wenn etwas nicht mehr klappt – in der Zusammenarbeit, in den Abläufen, in der Führung usw. – hat ein Unternehmen, das Beratungsleistungen in Anspruch nimmt, die Möglichkeit, sich Unterstützung zu verschaffen.«

höllerorganisationsentwicklung
coaching beratung training + mediation



- . Systemische Organisationsberatung
- . Begleitung bei Veränderungsprozessen
- . Coaching für Führungskräfte
- . Teamentwicklung
- . Trainings, Seminare, Lehrgänge

DI GABRIELE HÖLLER cherubinstraße 1b/4 . a-1220 wien . mobil 0699-117 82 742 . www.gabriele-hoeller.at

Lehrgänge und Business Seminare
NEU: Kombination der Diplomlehrgänge
Organisationsaufstellung - Organisationsentwicklung
Businesscoaching
www.ctc-academy.at



Lehrgänge an der CTC-Academy

- Lehrgang Businesscoach – 6 Module à 2 Tage – Start: 14./15. April 2012
- Lehrgang Organisationsaufstellung – 3 Module à 3 Tage – Start: 17. – 19. Feb. 2012 (ECA und Infosyon zertifiziert) Systemische Aufstellungen werden seit einiger Zeit

SYSTEMISCHE OE

bestimmten Kommunikationsinstrumenten wie etwa speziellen Fragetechniken und die Arbeit mit kreativen Methoden, über Aufstellungen bis hin zu den Instrumenten von Großgruppen.

Birgit Fischer-Sitzwohl zeigt die breite Palette der möglichen Tools auf: »In der systemischen Organisationsentwicklung hat alles Platz, was die Organisation weiterbringt. Meist wird workshopartig gearbeitet. Es geht darum, gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen zu entwickeln, diese auszuprobieren und zu implementieren. Systemische Fragetechnik, Workshopmoderation, Konfliktlösungstechniken, Rollenspiele, viele Varianten von Kreativtechniken, Aufstellungsarbeit, Kleingruppenarbeiten etc. können verwendet werden. Getreu dem Grundsatz: Alles, was Nutzen stiftet, ist erlaubt.« Kurt Riemer zählt auf: »Brainstorming, Visualisierungen, Organisationsaufstellungen, Beschreibung einer in der Zukunft wünschenswerten Situation.«

Das Hauptinstrument der systemischen Beratung ist laut Ruth Seliger die Wahrnehmungsfähigkeit, die Kompetenz zur Interpretation (Hypothesenbildung) und die Fähigkeit zur Intervention der Berater.

Gabriele Höller über Großgruppenarbeit wie World Café, Zukunfts-Konferenzen, Open Space usw.: »Allen Großgruppenmodellen ist gemeinsam, dass sie dabei unterstützen, Erfahrungen, Überlegungen, Ideen und vor allem Emotionen für alle sichtbar und erlebbar zu machen und dass

sie Veränderungsenergien erzeugen. Viele unterschiedliche Sichtweisen sind in einem Raum zu finden und können für Innovation, Planung und Umsetzung genutzt werden. Auch unterstützende Interventionen wie Coaching für Führungskräfte und Teams oder Management Constellations (Methode der Aufstellungsarbeit) geben neue Blickwinkel und Bewegungsimpulse.«

Alexander Ahrer zur Aufstellungsarbeit: »Aufstellungsarbeit wird immer wieder in engem Kontext mit systemischer Beratung gesehen. Meines Erachtens nach zu eng, hier ist Vorsicht geboten: Die Methode wurde aus der systemischen Familientherapie übernommen und seit ihrem Entstehen kontrovers diskutiert: Aufstellungsarbeit ist systemisch. In der Organisationsberatung systemisch vorzugehen, bedeutet aber nicht zwangsläufig, mit dieser Methode arbeiten zu müssen. Das wird immer wieder falsch verstanden.«

Die Grenzen der systemischen OE

Systemische Beratung zielt immer auf einen tief greifenden Wandel ab. Ruth Seliger: »Wir nennen das Musterwechsel. Man geht davon aus, dass es die oft unproduktiv gewordenen Muster sind, die Probleme machen.

Die Grenzen liegen dort, wo dieser Ansatz entweder zu groß gedacht ist, Probleme also mit weniger Aufwand gelöst werden könnten, oder wo die Organisation überstrapaziert wird. Aber es ist die Kunst der systemischen Beratung, ein gutes Maß zu finden für das, was man einer Organisation zumuten kann.«

Es ist die Kunst der systemischen Beratung, ein gutes Maß zu finden, was man einer Organisation zumuten kann.

»Davon ausgehend, dass die Beratung ausschließlich auf der Prozessebene stattfindet und nicht selbst in organisationsinterne Kommunikationen eingreift, kann jede denkbare Veränderung stattfinden«, sagt Alexander Ahrer. Und über die Grenzen meint er: »Die Grenzen der Organisationsberatung sind bereits an der Ausgangsbasis zu finden: Systeme sind nach außen hin abgeschlossen (wir sprechen von operativer Geschlossenheit) und daher gegen Veränderungsanstöße von außen weitgehend resistent. Systemische Organisationsberatung macht sich das Wissen darum zunutze und agiert aktiv mit den Mustern und Deutungen im Klientensystem.«

»Der Erfolg steht und fällt mit dem Auftrag«, weiß Birgit Fischer-Sitzwohl über Gefahren und Grenzen. »Wenn der Auftraggeber das Projekt nicht mitträgt, ist der Erfolg gefährdet. Also muss eine systemische Organisationsentwicklung so hoch wie möglich in der Organisation aufgehängt sein. Idealerweise fungiert die Geschäftsführung als Auftraggeber (und nicht eine

WENN NICHT JETZT – WANN DANN ?

1. Ganzheitlicher offener Führungskräfteerlangang

CREATING THE FUTURE – NOW !

Vom Manager zur Führungspersönlichkeit

eschä die
Beratung
Coaching
Training

Abteilung). Häufig glauben junge, dynamische Organisationsentwickler, manchmal durchaus zurecht, einen Veränderungsprozess in der Organisation anstoßen zu müssen. Wenn aber die oberste Führungsebene entweder andere Pläne hat oder nicht vom Erfolg dieses Projekts überzeugt ist, geht

das garantiert schief. Der Organisationsentwickler wurde intern verheizt, und die Organisation hat ihre Veränderungsresistenz bewiesen. Genau aus diesem Grund sollten Aufträge nur von der obersten Führungsebene angenommen werden. Denn es ist wichtig, sobald ein Projekt startet, dieses auch nachhaltig zum Erfolg zu führen. Das geht nur, wenn die obersten Chefs dahinterstehen und das Projekt sichtbar mittragen.«

Sie bringt ein Beispiel aus der Praxis: »Wir hatten in einer Organisation die Umwandlung von einer Stab-Linienorganisation in eine Geschäftsprozessorganisation begleitet. Den letzten Schritt – das Ausverhandeln der neuen Schnittstellen – wollte die Organisation dann selbst durchführen, weil es bis dahin ziemlich gut gelaufen war. Ein halbes Jahr später kam die Organisation wieder auf uns zu, da sie es alleine nicht geschafft hatten. Zuerst mussten die bis zu dem Zeitpunkt entstandenen Probleme beseitigt werden, dann konnten wir zu arbeiten beginnen. Das Ganze hat die Beendigung des Projekts um Monate verzögert.«

Für Kurt Riemer muss das Kosten/Nutzen-Verhältnis stimmen. »Bei kurzem Planungshorizont und Gefahr in Verzug ist es oft nicht möglich, alle Konsequenzen durchzudenken. Im günstigen Fall können Entwicklungen geistig vorweggenommen werden, wechselseitige Abhängigkeiten erkannt und Zeit für komplexe Entscheidungen gewonnen werden.«

Die Stärke systemischer Beratung ist es, mit komplexen Themen umgehen zu können.

die Führung Bereitschaft entwickeln, sich selbst zu thematisieren und von der Annahme ausgehen, dass sie auch ein Teil des Problems sein könnte.«

Diese Ansicht bestätigt auch Birgit Fischer-Sitzwohl: »Alle wesentlichen Rollen, Hierarchieebenen und Mitarbeitergruppen gehören einbezogen. Von besonderer Wichtigkeit ist, dass die oberste Führungsebene mit an Bord ist.«

»Wer einzubeziehen ist, hängt vom Projekt ab«, erklärt Gabriele Höller, und sie beschreibt, wie bei größeren Veränderungsprojekten systemische Beratung abläuft, z. B. nach folgender Projektarchitektur:

- Auftraggeber (oberste Führungskräfte) – Unterstützung/Initiierung
- Steuergruppe – Vertreter aller Funktionen, Hierarchien, Perspektiven = Motor des Veränderungsprozesses
- mehrere Subprojektgruppen – operative Ebene, die an den neuen Lösungsideen und deren Umsetzung arbeiten (Projektleiter sind Personen, die auch in der Steuergruppe vertreten sind; Subprojektgruppen führen auch Interviews durch, z. B. Kundenbefragungen/Leitkunden als Basis für die Neugestaltung im Umgang mit Kunden)
- Sounding Board (Resonanzgruppe) – Beteiligung und Information vieler Stakeholder (intern/extern), um Widerstände der Belegschaft so gering wie möglich zu halten und den Dialog und Austausch (Diversität) zu fördern – Resonanz auf die Arbeit der Steuergruppe und der Subprojekte plus Multiplikatorfunktion (gemeinsame Nachdenkprozesse).

Zu erwartende Ergebnisse

Natürlich ergibt sich die Frage, was ist »danach«, also nach Beendigung einer syste-



Erleben Sie wiederkehrende Konflikte?

Arbeiten Sie an einem Kulturwandel?

Stehen Übergabe- und Nachfolge-Themen an?

Gestalten Sie den Veränderungsprozess aktiv und bewusst!

Nutzen Sie die Kraft des positiven emotionalen Engagements!

Erleben und vermitteln Sie mehr Wertschätzung!

SYSTEMISCHE OE

anderzusetzen. Das ist weit mehr als reine Problemlösung.«

Alexander Ahrer hat die Erfahrung gemacht, dass die systemische Herangehensweise weniger störende und kostenintensive Nebengeräusche aufkommen lässt, als dies üblicherweise in Veränderungsprozessen der Fall ist. »Die Unternehmen profitieren davon, dass die Zusammenhänge innerhalb ihrer Organisation besser verständlich werden, dass Muster und

Beziehungen erkannt werden und mit diesen neu entstehenden Informationen zielgerichtet agiert werden kann. Wenn systemisches Denken und Handeln nicht nur im Beratersystem stattfindet, sondern von der Organisation übernommen wird (systemisches Management), kann man auch von einem Kulturwandel sprechen. Diesem Kulturwandel unterliegt einerseits die Kommunikation, die in einer Organisation stattfindet, andererseits aber resultiert systemisches Management in einem kreativen

Umgang mit den Möglichkeiten, die im Rahmen der Organisation zur Verfügung stehen.«

Widerstände begegnen

Keine Veränderung ohne Widerstände. Gabriele Höller: »Die Widerstände der Mitarbeiter sollen unbedingt ernst genommen werden und es soll ihnen auch Raum geben werden. Erst wenn emotionale Bearbeitung gelingt, ist die Bereitschaft vorhanden, am Neuen kreativ mitzuarbeiten.«

»Widerstände tauchen auf, wenn im Rahmen der Auftragsklärung Fehler gemacht werden«, findet Alexander Ahrer die Ursachen der Widerstände gleich zu Beginn des Prozesses. »Wenn Vorstellungen und Erwartungen des Kunden mit den Möglichkeiten bzw. auch Grenzen der Berater nicht in Einklang zu bringen sind und dies erst im fortgeschrittenen Projekt klar wird, ist die Krise natürlich programmiert.«

Kurt Riemer findet, dass Widerstände, die trotz sauberer Vertragsarbeit im Vorfeld auftauchen, ein guter Anlass sind, um die aktuelle Situation anzusprechen und die Frage zu klären, welche Veränderungen, auch im eigenen Bereich, möglich, wünschenswert und erreichbar sind. »Fast alles hat Wechsel-, Neben- und Nachwirkungen! Mit einem systemischen Zugang, sobald Widerstände geklärt sind, lässt sich die Fehlerquote nachhaltig senken und die Verantwortung wahrnehmen. Bei einem systemischen Zugang braucht es wenig Nachbesserungen. Die Zeit, die am Anfang investiert und sozusagen verloren wird, kann während der Organisationsentwicklung spielend eingeholt und dazu gewonnen werden.«

»Wertschätzung den Mitarbeitern und der Organisation gegenüber ist die Grundhaltung der systemischen Beratung.« Dieses schöne Schlusswort von Gabriele Höller gilt für jede Organisation und natürlich

Info

Coverdale Managementberatung und -training

www.coverdale.at

CTC-Academy

www.ctc-academy.at

EUCUSA

www.eucusa.com

Höller Organisationsentwicklung

www.gabriele-hoeller.at

Mental & Team Coaching

www.mental-riemer.at

TEAM | Vision – Systemische Organisationsentwicklung

www.team-vision.at

TRAIN Consulting

www.train.at

Der Unterschied zwischen systemischer Beratung und Ratschläge durch Experten

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung fielen bei gesteigener Rücklaufquote in zwei Werken signifikant schlechter aus als in den anderen Werken eines großen Konzerns. Der Vorstandsvorsitzende will wissen, warum. Das klärende Gespräch könnte sich folgendermaßen abgewickelt haben:

Fachexperte: Ich habe Ihnen gleich gesagt, dass die beiden Werksleiter inkompetent sind und keine Autorität besitzen. Beide sind maximal gute Handwerker. Versetzen Sie die beiden und die Werte werden steigen.

Systemischer Berater: Wie haben sich andere Werte in den beiden Werken verändert? Können Sie Gemeinsamkeiten oder Unterschiede feststellen?

Vorstandsvorsitzender: Ja, die Produktionsmenge in beiden Werken ist um das Dreifache gestiegen. Die Fehlerquoten liegen endlich im Plan. Die beiden Werksleiter haben sich bei den Mitarbeitern nicht beliebt gemacht, aber tolle Ergebnisse erzielt.

Systemischer Berater: Großartig! Woran würden Sie nun in zwei Jahren erkennen, dass die Ergebnisse nachhaltig besser geworden sind?

Vorstandsvorsitzender: Daran, dass auch die soziale und emotionale Kompetenz der Werksleiter von den Mitarbeitern besser beurteilt werden.

Systemischer Berater: Und was bräuchte die Organisation, damit das passieren wird? Was bräuchten die beiden?