Thomas Schleiken

Leistungswirksamkeit im Management[1]

Systemaufstellungen zur Verbesserung der Leistungswirksamkeit

Welche Ingredienzien sind für ein erfolgreiches „Management-Kochrezept" notwendig und förderlich? Wie können hier Systemaufstellungen sinnvoll eingesetzt werden?

Leistungswirksamkeit im Management - Merkmale der Unterscheidung

Manager und damit auch ihre Leistungen werden aus systemischer Sicht nicht als Teil einer Organisation sondern als relevante Umwelt derselben betrachtet. Und dennoch stellen Managementleistungen einen Schlüsselparameter für den organisationalen Erfolg dar, zeichnen sie doch verantwortlich für den Erfolg von Organisationen. Mit dieser Paradoxie hat jeder Manager zu leben und mit dieser Paradoxie einher geht die Frage, wofür Manager eigentlich bezahlt werden. Hier scheint es nützlich, auf das zu schauen, was einen erfolgreichen von einem nicht erfolgreichen Manager unterscheidet.

Erfolgreich scheint ein Manager zu sein, wenn er im relevanten Kontext, also in der Organisation, für den Zeitrahmen seines Arbeitsvertrages, überlebt. Und das Überleben der Organisation selbst ist natürlich als Voraussetzung für das Überleben des Managers anzusehen, denn ohne Organisation kein Manager. Ob und inwieweit ein Manager in diesem Sinne in der Organisation erfolgreich ist, läßt sich jedoch leider erst im Nachhinein feststellen, was für die Entwicklung der Qualifikationen von Managern eher weniger nützlich erscheint und für sämtliche Aufgaben des Managementcontrolling erst recht.

Ingredienzen für das Management-Kochrezept

Wie also könnte ein neutraler Beobachter den Erfolg eines Managers, d.h. auch seine Leistungswirksamkeit im Prozeß des Managens beobachten? Es sind wohl vier wesentliche Ingredienzen, die hier den Schlüssel für ein gutes Kochrezept

---

[1] Erschienen in: Systemische AufstellungsPraxis. Heft 2, 2004, S. 52 - 55

© 2004 Dipl.-Betriebswirt Thomas Schleiken

der Leistungswirksamkeit des Managers liefern. Sie heißen *Kommunizieren*, *Fokussieren der Aufmerksamkeit*, *Beobachten* und *Entscheiden*, und sie sind wechselseitig aufeinander bezogen. Gekocht und gegessen werden will dann freilich von jedem selbst.

Qualität der Kommunikation

Die Kunst zu kommunizieren ist die erste Zutat für die Leistungswirksamkeit des Managers. Dabei gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

- Welches sind die relevanten Umwelten, zu denen Kommunikation gestalten werden muß und welche dieser Umwelten darf ungestraft ausgeblendet werden?
- In welchem Machtverhältnis stehen die relevanten Umwelten in Bezug zur Organisation?
- Geht es darum, daß der Manager selbst in Kommunikation tritt, oder ist es eher die Ermöglichung der Kommunikation anderer Umwelten zueinander (z.B. Mitarbeiter zu Kunde)? Dies wäre ein Aspekt der Meta-Kommunikation
- Welche Inhalte gilt es zu kommunizieren?
- Wann ist der rechte Zeitpunkt für die Kommunikation?
- Wie wird kommuniziert? Geht es eher darum, zu informieren (Einbahnstraßenkommunikation), eine Diskussion zu ermöglichen, die die Differenzen klar heraustreten läßt oder ist es eher ein Dialog mit Ausblick auf das sogenannte gleichströmige Denken, der Effektivität und Effizienz verspricht?

Fokussieren der Aufmerksamkeit

Die zweite Zutat ist die Aufmerksamkeit. Eine weit verbreitete Hybris lautet: Der Manager steuert, er lenkt. Er gleicht dem Feldherren, der den Überblick behält. Ein Manager wird jedoch nicht dafür bezahlt, daß er lenkt. Das ist in unseren modernen Organisationen angesichts der hohen Komplexität und der schnellen Veränderungsdynamik auch nur sehr bedingt möglich, und es entpuppt sich zur reinen Unmöglichkeit, wenn es um die Lenkung zwischenmenschlicher Beziehungen geht. Die Aufgabe des Managements ist es vielmehr, die *Aufmerksamkeit zu fokussieren* auf die Differenz von Lenkbarkeit und Nichtlenkbarkeit sowie auf funktionale und dysfunktionale Aspekte der Kommunikation und des Handelns relevanter Umwelten (Manager, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Staat, Öffentlichkeit etc.). Sie alle sind in ihrer Wirkung auf die

© 2004 Dipl.-Betriebswirt Thomas Schleiken

Überlebensfähigkeit der Organisation hin zu prüfen, womit wir uns der nächsten Zutat zuwenden.

Konstruktion sozialer Wirklichkeit (durch Beobachtung)

Dieses Prüfen nämlich ist zunächst ein reines *Beobachten*, was nichts anderes heißt, als daß der Manager *Unterscheidungen* vornimmt. Er wird hier zum Systemkonstrukteuer durch die Unterscheidung, die er macht, durch seine Selektion von Wahrnehmung. Er grenzt unter Erwägungen der Zieldienlichkeit aus, was aus seiner Sicht ungestraft ausgeblendet werden darf. Jede seiner Unterscheidungen basiert also auf einer *Bewertung*, die wiederum in diesem Zusammenhang die grundlegende Operation darstellt (vgl. Simon, 2001/249).

Die Auswahl dessen, was in der Wahrnehmung des Managers zum System gehört (innen) und was nicht (außen), ist von ihm selbst abhängig. Diese gleichzeitige Möglichkeit und Notwendigkeit zur Auswahl aus mehreren Alternativen wird als *Kontingenz* bezeichnet – „es könnte auch ganz anders sein“. Die Unterscheidung des Managers, die eben auch anders sein könnte, muß sich allerdings auch bewähren, sich ihrer praktischen Brauchbarkeit beweisen, sie muß *viabel* sein (vgl. Backhausen/Thommen, 2003/57 ff.).

Entscheidungsfähigkeit durch hinreichende Komplexität

Sollen die Beobachtungen des Managers organisational nutzbar, also leistungswirksam werden, müssen sie in eine *Entscheidung* münden, die vierte Zutat für das Kochrezept - und, folgt man den Weick’schen Annahmen (1985), in die organisationale *Kommunikation* gelangen. Als erfolgsführend können Entscheidungen dann bezeichnet werden, wenn sie auf *hinreichender Komplexität* beruhen. Hinreichend wiederum ist Komplexität dann, wenn sie nicht zu hoch und nicht zu gering ausfällt. Beides führt zur Entscheidungsunfähigkeit.

Wer zu viele Alternativen hat, sich also einer zu hohen Komplexität entgegenstellt, sieht, wie es so schön heißt, den Wald vor lauter Bäumen nicht. Wer dagegen keine Alternativen hat, was dem Extremum der zu geringen Komplexität entspricht, der ist nicht in der Lage zu managen, der wird gemanagt. Vor diesem Hintergrund formuliert Heinz von Foerster (1990/60) treffend sein kybernetisch-ethischen Imperativ: Handle stets so, daß sich die Anzahl deiner Wahlmöglichkeiten erhöht. Es gilt, nicht zu vergessen, daß wer sich nicht entscheidet, damit natürlich auch eine Entscheidung getroffen hat.

© 2004 Dipl.-Betriebswirt Thomas Schleiken

Der Nutzen der Systemaufstellung

Leistungswirksamkeit im Management zeigt sich also in der Entscheidungskompetenz des Managers. Sie geht einher mit seiner Fähigkeit, die Kommunikation zu den relevanten Umwelten so zu gestalten, daß die funktionalen Aspekte der Kommunikationen wahrscheinlicher werden, als diejenigen, die als dysfunktional bewertet werden. Er zeigt sich als Beobachter (der anderer Beobachter beim Beobachten beobachtet) und nutzt das Instrument der Fokussierung der Aufmerksamkeit.

Genau hier erweist sich die Systemaufstellungen als zweckdienlich. Ihre Wirksamkeit zeigt sich in einer verbesserten Leistungswirksamkeit des Managers. Arbeiten Systemaufstellungen doch genau nach und mit den Prinzipien des systemischen Konstruierens sozialer Wirklichkeiten, wie sie oben aufgezeigt wurden: Sie fokussieren die Aufmerksamkeit des Anliegenträgers, Beobachtungen werden möglich mit Unterscheidungen, die sich unterscheiden von den Unterscheidungen vorher. Ausgeschlossenes wird sichtbar und bearbeitbar und dies wiederum ermöglicht andere Bewertungen und führt möglicherweise zu anderen (leistungswirksameren) Entscheidungen und Kommunikationsprozessen.

So betrachtet erweisen sich Systemaufstellungen nicht nur als nützliches Beratertool, sondern sie erscheinen durchaus als tauglich für ein gutes Managementinstrument. Sie dienen der Entscheidungs- und Kommunikationsqualität im Management. Sie unterstützen das Management durch die Erarbeitung einer hinreichenden Komplexität. Dies tun sie zunächst einmal ganz ähnlich, wie es die „klassische“ systemische Beratung auch tut. Wenn hier von „klassischer“ systemischer Beratung die Rede ist, so sind Ansätze, wie zum Beispiel die Heidelberger Schule, das lösungsfokussierte Arbeiten im Sinne de Shazers und andere tradierte systemische Schulen gemeint.

Hinreichende Komplexität wird entweder durch Fokussieren der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche erreicht, was soviel wie eine Reduktion von Komplexität bedeutet (Dabei ist der Manager von der Frage geleitet: Was darf ich ungestraft weglassen?). Oder aber es geschieht durch das Aufzeigen möglicher Handlungsalternativen, was einer Erhöhung der Komplexität entspricht (Der Manager erkennt, daß seine Wahl hätte auch ganz anders ausfallen können.).

Systemaufstellungen in Managemententwicklung und Organisationsberatung

Aufgabe der systemischen Managemententwicklung und Organisationsberatung ist im wesentlichen die Entfaltung der Selbstlern- und Selbststeuerungskompetenz des Klientensystems (hier sind Organisation, Teams und Manager als Kli-

entensystem gleichermaßen gemeint). Wenn es dem Klientensystem gelingt, in Bezug auf die zu bewältigenden Anliegen jederzeit hinreichende Komplexität zu erzeugen, so scheint im Sinne der systemischen Beratung ein zentrales Ziel erreicht.

Diese hier genannte Beratungsaufgabe hat ohne Zweifel auch die Systemaufstellung. Dabei teilt sie mit der „klassischen" systemischen Beratung nicht nur Gemeinsamkeiten. Sie weist vor allem zwei zusätzliche Effizienzkriterien auf:

- Im Vergleich zum systemischen Interview (das das Herzstück jeder systemischen Beratung darstellt) ermöglicht die Systemaufstellung die Verarbeitung einer deutlich höheren Informationsdichte und sie produziert auch eine solche.
- Nimmt man die Zeit als Maßstab, so ist die Systemaufstellung das deutlich schnellere Instrument. Während ein systemisches Interview in der Regel nicht weniger als 30 Minuten, eher sogar 45 Minuten und mehr beansprucht, liegen bei vielen Systemaufstellungen brauchbare Ergebnisse für das Klientensystem schon in den ersten Augenblicken vor.

Häufige Fragestellungen und Anliegen

Gesamtorganisation	Abteilung/Team	Einzelperson
• Organisationale Umstrukturierung und Neuordnung • Fusionen und andere Kooperationsformen • strukturelle „Klemmen" (z.B. organisationale Widersprüche, unklare Organisationsstrukturen, ungenaue Rollenabgrenzungen) • Unternehmenskultur • Managementqualität • (Wieder-)Ausrichtung der Organisation auf zentrale Ziele • Personalauswahl und- einsatz	• Standortbestimmung von Teams • Fragen nach Rückhalt und Unterstützung durch das Management • Sinnstiftung und Lösung in konfliktären Beziehungssituationen (auch Verweigerungshaltung, innere Kündigung, Mobbing, Abwanderungstendenzen) • Unterstützung der Teamentwicklung (z.B. Wer gehört an welchen Platz? Wer muß wen wie würdigen?)	• Überprüfung und Hilfestellung bei Wahrnehmen einer Leitungsfunktion • Standortbestimmung und Überprüfung des eigenen Platzes • Fragen zur eigenen Nachfolgeplanung • Fragen nach Rückhalt und Unterstützung im Management • Hilfe bei Entscheidungssituationen (z.B. Beförderung annehmen oder nicht?) • Instrument der Supervision und des Coaching für Berater • Gesundheitliche Gefährdung

Tabelle: typische Fragestellungen und Anliegen für Systemaufstellungen in der Organisationsberatung und Managementqualifizierung (vgl. Schleiken, 2003/183 f.)

In der Managemententwicklung und Organisationsberatung werden Systemaufstellungen inzwischen vielfach erfolgreich eingesetzt. Zahlreiche Fachpublikationen verweisen darauf, vgl. hierzu beispielsweise Weber (2000), Ruppert (2001), Grochowiak/Castella (2001). Und auch die Beraterausbildung hierzu erfreut sich inzwischen einer hohen Vielfalt.

Die immer wiederkehrenden, typischen Anwendungsfelder sind, unterteilt nach dem jeweiligen Systemfokus, in der oben stehenden Tabelle gelistet. Sie sollen eher exemplarisch verstanden werden, ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

Potential für Systemaufstellungen im organisationalen Kontext

Die Anwendung von Systemaufstellungen als Managementinstrument scheint dagegen noch in den Kinderschuhen zu stecken. Kaum ein Unternehmen, kaum ein Manager nutzt die Systemaufstellung zur Klärung betrieblicher Herausforderungen im internen Kontext, d.h. ohne Hinzuziehen von Beratern. Und auch beim Blick auf die derzeitige Ausbildungssituation zur Systemaufstellung sind es wohl eher die Berater und Trainer, die sich ausbilden lassen und die von den ausbildenden Instituten als Marktpotential angesprochen werden. Dabei bietet sich die Systemaufstellung und hier insbesondere die Variante des Figurenaufstellens, außerordentlich gut als Managementinstrument an. Anwendungsfelder in den unterschiedlichen Managementdisziplinen gibt es also in Fülle. Sie alle werden inzwischen in beachtlicher Zahl bereits mit Systemaufstellungen bearbeitet, aber eben eher im Rahmen von Beratungsprozessen. Beispielhaft genannt für Aufstellungspotential im Management sei hier das *strategische Management* (z.B. die Aufstellung strategischer Optionen), das *Marketing* (z.B. die Aufstellung von Produkt-Markt-Konstellationen), das *Personalmanagement* (z.B. die Aufstellung des Personaleinsatzes) und das *Projektmanagement*, wie es beispielsweise im vorangegangenen Heft verdeutlicht wurde (vgl. Schleiken, 2004/60 ff.).

Im Rahmen unserer systemischen Managementausbildung beispielsweise steigt das Interesse an der Systemaufstellung zunehmend und die Manager nehmen das Ausbildungsangebot zur Systemaufstellung gern an. Manager wünschen sich grundsätzlich effektive und effiziente Methoden. So scheint die Systemaufstellung zur Erweiterung des Managementinstrumentariums geradezu wie geschaffen.

Betrachtet man das Marktverhalten der Anbieter Ausbildungen zur Systemaufstellung auf der einen Seite sowie die Bedarfe des Managements nach effektiven und effizienten Methoden auf der anderen Seite, so scheint sich hier noch eine

© 2004 Dipl.-Betriebswirt Thomas Schleiken

weite Kluft aufzutun. Es schlummert hier ein Marktpotential in seinem Dornröschenschlaf und es ist sicherlich eine Frage der (teilweise gar nicht vorhandenen) Kommunikation zwischen Ausbildungsinstituten einerseits und den Praktikern im Management andererseits, dieses Potential bedarfsgerecht zu erschließen. Das würde darüber hinaus die Selbstlern- und Selbststeuerungsfähigkeit von Organisationen erhöhen. Möglicherweise ist dies jedoch ein gesondertes Aufstellungsthema für das Feld der Organisationsaufsteller.

Literatur

Backhausen, W./Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden, 2003

von Foerster, H,: Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 6. Auflage, München, 1990, S. 39 - 60

Grochowiak, K./Castella, J.: Systemdynamische Organisationsberatung. Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. Ein Handlungsleitrfaden für Unternehmensberater und Trainer. Heidelberg, 2001

Ruppert, F.: Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg, 2001

Simon, F. B.: Fokussierung der Aufmerksamkeit als Steuerungsmedium. In: Bardmann, T. M./Groth, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Wiesbaden, 2001, S. 247 - 267

Schleiken, T.: Kooperative Selbstqualifikation mit dem Instrument der Organisationsaufstellung. In: Schleiken, T. (Hrsg.): Wenn der Wind des Wandels weht. Kooperative Selbstqualifikation im organisationalen Kontext. München und Mering, 2003, S. 181 – 211

Ders.: Systemaufstellungen im Umfeld von Projektmanagement. In: Systemische Aufstellungspraxis, Heft 1/2004, S. 60 - 63

Weber, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg, 2000

Weick, Karl E.: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M. 1985

© 2004 Dipl.-Betriebswirt Thomas Schleiken