

Konzepte in Beziehungen setzen: Systemaufstellungen in der universitären Managementlehre und -forschung

Georg Müller-Christ

Es ist die eigene Erfahrung, dass die Managementlehre und -forschung an ihre Grenzen kommt in der Vermittlung und Entdeckung von komplexen Inhalten. Diese Erfahrung stammt aus einem zehnjährigen Prozess der Vermittlung eines nachhaltigen Managements an Studierende der Betriebswirtschaftslehre, des Wirtschaftsingenieurwesens und der Wirtschaftspsychologie an der Universität Bremen. Vereinfacht ausgedrückt wird ein Unternehmen dann nachhaltig gemanagt, wenn es versucht, die Nebenwirkungen seines Handelns auf Mensch und Natur zu reduzieren, und zugleich in den dauerhaften Zufluss an lebensnotwendigen materiellen und immateriellen Ressourcen investiert.

Das Thema Nachhaltigkeit ist nicht einfach anschlussfähig an herkömmliche Managementroutinen. Das war sicherlich ganz intuitiv in Wissenschaft und Politik bekannt, denn diese propagierten lange Jahre relativ schlicht Win-win-Formeln: Wenn Unternehmen sich nachhaltiger verhalten, dann können sie Kosten senken und Erträge steigern. Wenn dem so wäre, könnte Nachhaltigkeit als ein einfaches *Mehr desselben* gelehrt werden. Tatsächlich lässt sich diese Win-win-Hoffnung nur selten realisieren und Wissenschaft und Politik drücken sich nun vorsichtiger aus. Damit ist jedoch ein erhebliches erkenntnistheoretisches und didaktisches Problem verbunden. Komplementäre Orientierungen können gut vermittelt werden, konfligierende oder gar dilemmatische Orientierungen lassen sich nur schlecht über das gesprochene Wort oder das aufwendig gestaltete Bild vermitteln. Aus der bloßen Beobachtung in Prüfungsleistungen ergibt sich die Erkenntnis, dass ca. 1/3 der Studierenden die Themen eines nachhaltigen Managements gut versteht, 1/3 laviert sich durch und 1/3 findet keine Anschlussmöglichkeit an seine bestehenden Denkmuster.

Themen wie Nachhaltigkeit und Ethik sind letztlich Beziehungsthemen: Wie stehen die neuen Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit und der Ethik zu den vorherrschenden Entscheidungsprämissen wirtschaftlichen Handelns? In diesen Fragen geraten Forschung und Lehre in ein gemeinsames Staunen. Beziehungen auch abstrakter Elemente lassen sich anhand eines Nähe-Distanz-Verhältnisses, anhand von Wertschätzung und Vertrauen sowie mit Macht-Stärke-Relationen beschreiben, die allerdings nur durch sehr aufwendige empirische Forschungen zu erheben sind. Wo stehen Nachhaltigkeit und Ethik im Unternehmen? Wie steht die herkömmliche Managementlehre und -praxis zu den Entscheidungsprämissen von Ressourcenschonung und Rücksichtnahme? Was braucht Nachhaltigkeit, um im Unternehmen in eine gute

Kraft zu kommen? Alleine die Formulierung solcher Fragen ergibt sich nicht aus der Semantik der herkömmlichen Managementlehre.

Mit dem Instrument der Systemaufstellung, welches auf der einen Seite zu ganz neuen Forschungsfragen führt und welches auf der anderen Seite wesentliche Managementinhalte vermitteln kann, war ein ganz neuer Ansatz gefunden, komplexe systemische Zusammenhänge effektiv zu vermitteln und zu erforschen. In teilweise hochenergetischen Lehrveranstaltungen erfuhren die Studierenden nicht nur über die mentalen Aufnahmekanäle, sondern eben auch mit der Körpersprache tief greifende Erkenntnisse über die Spannungsfelder und dilemmatischen Beziehungen wichtiger Entscheidungsprämissen der Managementlehre. Echte Aha-Effekte brachten auch die Anliegen von Praktikern und Praktikerinnen zum Thema Nachhaltigkeit, die in den Veranstaltungen aufgestellt wurden. Mit diesen Erfahrungen gestärkt, brachten selbst die Aufstellungen von Dissertationen für die Doktoranden und Doktorandinnen ausgesprochen hilfreiche Perspektivenwechsel auf die eigenen Forschungsarbeiten. Nicht zuletzt führten die Aufstellungen auch für den aufstellenden Hochschullehrer, der seine Ausbildung bei Dr. Friedrich Assländer nach infosyon-Kriterien gemacht hat, zu ganz neuen Einsichten in sein eigenes Forschungsthema.

Dieser Beitrag soll nicht nur die ersten Erkenntnisse und Planungen zum Einsatz von Systemaufstellungen in der Managementlehre und -forschung schildern, sondern gleichzeitig ein Anstoß zur Vernetzung all derjenigen sein, die mithilfe von Systemaufstellungen Managementlehre, -forschung und -praxis professionalisieren wollen. Die wesentliche Entwicklungsrichtung der Professionalisierung des Managementhandelns ist es nämlich nicht, noch effektiver Instrumente für alte Zwecke einzusetzen, sondern das individuelle Unternehmenshandeln in seiner Einbettung in das Große und Ganze systemisch erkennen zu können und, statt Gewinne zu maximieren, das Lösen gesellschaftlicher Probleme durch Unternehmen in den Vordergrund zu schieben. Dauerhaft überleben können nicht maximierende Systeme, sondern eingebettete Systeme, also Unternehmen, die sichtbar dem Gemeinwohl dienen und dabei angemessene Gewinne erwirtschaften. Mithilfe von Systemaufstellungen können die dabei auftretenden Spannungen und Dilemmata erfahrbar und bewältigbar gemacht werden – ein Professionalisierungsschub, den keine andere Methode in so kurzer Zeit herbeiführen kann. Dafür muss die Methode jedoch noch neu formatiert werden. Wie sehen die ersten Überlegungen aus?

Systemaufstellungen in der Managementlehre

Es waren die Studierenden des Masterstudiengangs Wirtschaftspsychologie an der Universität Bremen, die sich offen für die Methoden zeigten und tatkräftig deren Anwendung in der Lehre als Stellvertreter/-innen unterstützten. Die Lehrveranstaltungen zum Thema nachhaltiges Ressourcenmanagement und nachhaltiges Personalmanagement haben als Wahlpflichtfächer 20–30 Teilnehmer/-innen. Sie zeichnen sich durch eine inhaltliche Offenheit aus, wobei gleichzeitig ein Lehrbuch und Lernvideos verwendet werden, die die Grundlagen für das Fach legen. Dass die geschickte Einbettung von

Systemaufstellungen in den Lernprozess der Studierenden ein längerer didaktischer Entwicklungsprozess ist, zeigen die widersprüchlichen Evaluierungsergebnisse zu den Veranstaltungen. Trotz des engagierten Mitwirkens in den Aufstellungen überwog im Feedback doch die Skepsis der Studierenden, etwas Verallgemeinerungsfähiges und wissenschaftlich Gehaltvolles zum Thema Nachhaltigkeit gelernt zu haben. Dieses Feedback war ein wirkungsvoller Impuls, um darüber nachzudenken, welche Inhalte durch Systemaufstellungen vermittelt werden können und wie die Studierenden an die Methode herangeführt werden.

Managementinhalte vermitteln

Die packenden Managementfragen betreffen nicht die Auswahl der richtigen Managementinstrumente; es sind die Fragen nach den Beziehungen der Theorien, der Prämissen, der Kompetenzen und der Instrumente zueinander. Bislang werden zumeist nur die einzelnen Theorien, Prämissen, Kompetenzen und Instrumente nacheinander vermittelt. Sie bleiben dann nebeneinander stehen und können von den Studierenden nur wenig aufeinander bezogen werden, also ihre Nähe-Distanz-Relation, ihre Wertschätzung und Vertrauen zu den Nachbarelementen noch ihre Macht und Stärke richtig eingeschätzt werden. Vermutlich ist dieses Wissen auch noch nicht umfassend erforscht und in der Literatur hinterlegt.

Aufgabe des Vermittlungsprozesses von Managerkenntnissen in der akademischen Lehre ist es, den Studierenden nicht nur das Wissen über Managementinstrumente zu übertragen. Dieses Wissen können sich die Studierenden aus den zahlreichen Lehrbüchern aneignen, die auf dem Markt sind und die vom Lehrenden ausgewählt werden. Sehr viel aufwendiger für den Vermittlungsprozess ist es, den Studierenden eine Idee davon zu vermitteln, dass Management immer bedeutet, im Spannungsfeld von Idee und Realität die selbst gesetzten Zwecke der Institution zu erreichen. Aus dieser Grundspannung lassen sich zahlreiche weitere Spannungsfelder ableiten, die im Alltagsgeschehen zu vielen Dilemmata und Widersprüchen führen, denen sich das Management nicht entziehen kann. Das Erleben dieser logischen Spannungsfelder soll für Studierende und Praktiker/-innen die Erkenntnis bringen, dass Spannungen unabhängig von Personen wirken. Menschen können ausgetauscht werden, Spannungsfelder bleiben.

Die Vermutung liegt nahe, dass viele Führungskräfte schon zu Beginn des Problemlösungsprozesses die Spannungen aus der Problembeschreibung herausdefinieren, um das Problem auf bekannte Lösungspfade zu bringen. Von daher könnte es sehr hilfreich sein, zu Beginn des Lernprozesses durch archetypische Managementaufstellungen den Lösungsraum wieder zu öffnen und die Spannungsfelder in die Problemdefinition mit hineinzunehmen.

Aus der Grundspannung von Idee und Realität lassen sich zahlreiche logische Spannungsfelder ableiten, die als archetypische Managementaufstellungen vermittelt werden können. Diese Liste ist eine Erweiterung der Themen, mit deren Aufstellung bereits erste Erfahrungen gemacht wurden.

1. Idee und Realität versus Design (künstliche Gestaltung) und Evolution (natürliche Entwicklung)
2. Idee und Realität versus System und Umwelt
3. Normen und Werte versus Gewinn und materieller Erfolg
4. Der Unternehmer und Verantwortung versus das Unternehmen und Verantwortung
5. Die Führungskraft im Spannungsfeld von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Individualbedürfnissen
6. Gewinn mit Kostensenkungsenergie und Ertragssteigerungsenergie
7. Standardisierung versus Flexibilisierung
8. Der Personalmanager zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen
9. Spannungen zwischen verschiedenen Unternehmenszielen
10. Spannungen zwischen unternehmensbezogenen Werten
11. Spannungen zwischen verschiedenen Kompetenzen
12. Exploitation (Bewahrung) versus Exploration (Veränderung)
13. Kunde versus Mitarbeiter und Unternehmenserfolg
14. Managerinteressen versus Eigentümerinteressen
15. Gemeinwohl versus Eigennutz

Aufstellungskompetenz erwerben

In offenen Seminaren zu Familien- und Organisationsaufstellungen zeigt sich immer wieder, dass die Teilnehmer/-innen schon in ihrer ersten Stellvertretung sehr gut in ihre Rolle kommen und den Signalen ihres Körpers nachspüren und diese dann benennen können. Durch ihre Wahl des Seminars haben die Teilnehmer/-innen schon signalisiert, dass sie sich auf die Methode einlassen wollen. In Lehrveranstaltungen mit Studierenden fällt diese Wahl nicht aktiv. Die Studierenden werden mit der Methode konfrontiert, und es zeigt sich, dass je nach Studiengang die Bereitschaft, sich einzulassen, unterschiedlich ausgeprägt ist. Ingenieure und BWLer tun sich schwerer als Wirtschaftspsychologen und Geisteswissenschaftler, Masterstudierende tun sich leichter als Bachelorstudierende. Praxisaufstellungen werden in ihrer Beispielhaftigkeit sehr gerne mitgemacht, bei verdeckten Aufstellungen werden selbst von der Methode Überzeugte wieder skeptisch, wie das denn funktionieren könnte. Gleichwohl waren die Ergebnisse in den durchgeführten verdeckten Aufstellungen immer plausibel.

Es ist also nötig, die Studierenden behutsam auf den Erkenntnisprozess durch die Methode der Systemaufstellung mitzunehmen und sie sowohl in die einzelnen Prozessschritte als auch in ihre Rolle als Stellvertreter/-innen einzuführen.

Die repräsentierende Wahrnehmung erlernen

Tatsächlich lernen Studierende die repräsentierende Wahrnehmung genauso schnell wie alle anderen Akteure auch. Der erste Schritt passiert jedoch nicht allein, da die Studierenden zuvor ganz im Sinne des Nürnberger Trichters in Frontalveranstaltungen durch das gesprochene Wort gefüllt werden. Nun müssen sie den Aufnahmemodus ändern

und nicht mit Diskussionen und Wortbeiträgen reagieren, sondern mit der Wahrnehmung ihres ganzen Körpers, und das vor den Kommilitonen und Kommilitoninnen. Sie verfallen leicht in einen Prüfungsmodus und versuchen Erlerntes kopfgesteuert wiederzugeben, um ihre Leistungsfähigkeit zu zeigen. „Was muss ich jetzt sagen, damit die Antwort richtig ist?“ scheint den meisten als Anforderung durch den Kopf zu gehen.

Das systemische Spüren fängt dann an, wenn die Studierenden in ihren Stellvertreterrollen körperliche Unterschiede merken, wenn ein Element seine Position verändert. Ganz deutlich können Studierende dies nachvollziehen, wenn sie den folgenden Archetyp einer nachhaltigen Managementlehre aufstellen. Ein Student oder eine Studentin stellt rund um den klassischen Unternehmertyp (eigentümergeführtes Familienunternehmen) die Elemente Gewinn, Verantwortung und Mitarbeiter/-innen auf. In der Prozessarbeit ergibt sich das Wirkungsgefüge eines Patriarchen: Flankiert von Gewinn und Verantwortung schaut er auf seine Mitarbeiter/-innen, die sich wertgeschätzt fühlen. Wenn nun der Stellvertreter des klassischen Unternehmertyps ausgetauscht wird gegen den Stellvertreter für eine Kapitalgesellschaft, spüren die anderen Elemente ganz deutlich die Veränderungen und den Drang, einen anderen Ort zu suchen. Schon beginnt das systemische Lernen: Die Studierenden können körperlich fühlen, dass jeder Spielertausch zu anderen Beziehungen führt.

Wenn diese ersten Erfahrungen gemacht sind, müssen die Studierenden in den weiteren Aufstellungen nur noch selten aus der mentalen Wahrnehmung in die körperliche zurückgeholt werden. Junge Menschen lernen schnell diesen Unterschied (nur die verdeckten Aufstellungen bleiben eine ganze Zeit lang irritierend).

Der zweite Bereich der Aufstellungskompetenz ist die Vermittlung der einzelnen Schritte im Aufstellungsprozess. Die Studierenden sollen lernen, wie wichtig die genaue Anliegenklärung im Einstiegsinterview ist, wie die einzelnen Rollen festgelegt werden, das Ist-Bild entsteht, die Prozessarbeit durchgeführt wird und die Ergebnisse diskutiert und in Maßnahmen übersetzt werden.

Für den aufstellenden Dozenten oder die aufstellende Dozentin ergibt sich dabei ein schwieriger Drahtseilakt, weil zu viele Erklärungen über das Aufstellungsgeschehen die sowieso schon niedrigere Energie in den archetypischen Aufstellungen reduzieren können und die Studierenden in den Stellvertretungen nicht mehr aus der Reflexion herauskommen.

Fünf Stufen der Aufstellungskompetenz

Die Studierenden müssen im Kontext der Lehre behutsam an die Möglichkeiten der Aufstellungsarbeit herangeführt werden. Die Möglichkeiten der Methode beginnen mit der bloßen Visualisierung von komplexeren Beziehungsgefügen über die Einführung der Prozessarbeit hin zu kontextfreien Zusammenhängen. Spezieller wird es dann in der Aufstellung konkreter Anliegen bis hin zur Krönung der Einlassung auf die Methode: die verdeckte Aufstellung.

Die ersten Erfahrungen weisen darauf hin, die Studierenden in den folgenden fünf Stufen an die Aufstellungsmethode heranzuführen:

1. Systeme und Strukturen visualisieren
2. Archetypische Miniaturaufstellungen
3. Archetypische Managementaufstellungen
4. Konkrete Managementaufstellungen mit Praktikern/Praktikerinnen
5. Verdeckte Aufstellungen zur Managementforschung

Zu 1): Mit Aufstellungen lassen sich Systeme oder Teile davon dreidimensional visualisieren. Beispielsweise stellen Studierende in einer Veranstaltung ihr Bild eines Unternehmens auf, indem sie die Elemente Eigentümer, Gewinn, Bank, Mitarbeiter, Produkt und Kunden in ihrer Beziehung zueinander positionieren. Durch die Visualisierung des Hauptkonstrukts der BWL, des Unternehmens, erkennen die Studierende, wie vielfältig die Bilder sind, die sie von ihrem Erkenntnisgegenstand haben. Da alle auf ein gemeinsames Bild schauen, entstehen zahlreiche Assoziationen in den Lernenden über die möglichen Beziehungen der dargestellten Elemente. Da das Bild veränderbar ist, werden ganz im Sinne des entdeckenden Lernens neue Verarbeitungskanäle für die vorhandenen Wissensbestände geschaffen.

Zu 2): Miniaturaufstellungen im Sinne von Sparrer bedeuten, dass nur wenige archetypische Elemente zueinander in Beziehung gesetzt werden. Das oben schon erwähnte Beispiel über das Verhältnis von Verantwortung und Mitarbeitern zum Eigentümer oder der Eigentümerin eines Unternehmens im Vergleich zu einer Aktiengesellschaft ermöglicht es den Studierenden, körperlich den Unterschied der Beziehungen zu erleben. Weitere Miniatur-Aufstellungen aus den weiter vorne genannten archetypischen Managementaufstellungen können den Studierenden in einer überschaubaren Aufstellung das Erlebnis vermitteln, die Raumsprache nutzen zu können und Unterschiede durch Umstellen oder Austauschen von Elementen körperlich zu erspüren. Der hilfreiche Visualisierungseffekt bleibt auch auf dieser und allen anderen Stufen erhalten.

Zu 3): Archetypische Managementaufstellungen zu den vorne erwähnten archetypischen Situationen, die vermutlich immer etwas mit logischen Spannungsfeldern zu tun haben, können auch vielfältiger und mit mehr Elementen aufgebaut werden als Miniaturaufstellungen. Beispielsweise können typische Nachhaltigkeitsprobleme wie Kinderarbeit im Kakaoanbau, Treiber und Barrieren einer Kreislaufwirtschaft oder die Rollen verschiedener Nichtregierungsorganisationen für einen Unternehmenswandel aufgestellt werden. Der Übergang zwischen Stufe 2 und 3 ist vermutlich fließend.

Zu 4): Wenn es gelingt, Praktiker/-innen dazu zu gewinnen, ein generelles Managementthema in einer Veranstaltung mit Studierenden aufzustellen, erfahren die Studierenden zum einen die Lösungsfokussierung der Methode und zum anderen am Feedback der Anliegegeber den hohen Realitätsgehalt von Aufstellungen. Das Staunen der Praktiker/-innen über die vielen realen Aussagen der studentischen Repräsentant/-innen führt dazu, dass die Studierenden den Erkenntnismöglichkeiten der Methode immer mehr vertrauen. Abgesehen davon erfahren die Studierenden etwas über die schwierigen Verwicklungen, in denen auch einfache Managementprinzipien stecken

können, genauso wie Interessen der Beteiligten oder eben divergierende Entscheidungsprämissen.

Zu 5): Verdeckte Aufstellungen sind für die Wissenschaft sehr interessant. Es sind verschiedene Formate denkbar, um Forschungsergebnisse zu überprüfen. Verdeckte Aufstellungen sind immer dann hilfreich, wenn die Beteiligten die Ergebnisse im Kopf haben und in den Aufstellungen sich kognitiv nicht lösen können, um in die Raumsprache zu gehen. Die verdeckten Aufstellungen überfordern jedoch die Studierenden, wenn sie zu früh mit ihnen gemacht werden. Auch wenn die Ergebnisse sehr plausibel sind, bleiben die Studierenden über den Wahrheitsgehalt sehr skeptisch. Ein typisches Format ist beispielsweise das Anliegen, dass die Phasen des Entscheidungsprozesses (Problembestimmung, Alternativensuche, Alternativenbewertung und Realisierung) sich verdeckt um den Fokus Moral aufstellen sollen. Die Studierenden, die auf einem Zettel die Information trugen, welches Element sie repräsentierten, ohne es zu wissen, agierten feinfühlig und spürend in der Aufstellung. Die Repräsentantin, die sich konfrontativ zur Moral stellte, erwies sich nach Aufdeckung als die Phase der Problembestimmung. Dies ist völlig plausibel, weil es nur zu moralischen Entscheidungsprozessen kommt, wenn das Problem auch als ein moralisch relevantes bestimmt wird und nicht zu früh die ethische Dimension durch eine geschickte Umdefinition des Problems entfernt wird.

Ideen zum weiteren Implementierungsprozess

Archetypische Managementaufstellungen haben weniger die Funktion, immer die richtigen Abschlussbilder zu produzieren, als vielmehr einen Darstellungsprozess anzubieten, der den Studierenden hilft, die Vielfältigkeit und Tiefe des Problems durch bloße Anschauung, Mitspüren der Veränderungen und anschließender Reflexion der Beobachtungen zu verstehen. Besonders hilfreich ist es, die Studierenden besonders in der abschließenden Reflexion immer wieder dazu aufzufordern, die Unterschiede zu benennen: Was haben sie in der Aufstellung erkannt, was sie vorher so nicht gewusst oder gesehen haben? Die Beobachtungen der Einzelnen helfen der ganzen Gruppe, die Bilder der Aufstellungen noch einmal geistig entstehen zu lassen und so auch im Nachhinein noch weitere eigene Beobachtungen zu machen. Aufstellungen sind daher ein wunderbares Element, um von einer Belehrungsdidaktik zu einer Ermöglichungsdidaktik zu kommen und so Prozesse der selbsttätigen und selbstständigen Wissenser-schliessung für eine Gruppe direkt nachvollziehbar zu machen.

Es gibt einige Herausforderungen auf dem Weg zur Etablierung von Systemaufstellungen als didaktische Methode. Abgesehen davon, dass sich die Dozenten und Dozentinnen gut mit der Methode auskennen müssen, gilt es in einem weiteren Experimentierprozess zu beobachten, wie unterschiedlich die verschiedenen archetypischen Managementaufstellungen ausfallen, wenn sie an unterschiedlichen Orten, in unterschiedlichen Kontexten, mit unterschiedlichen Aufstellungsleiter(innen) und mit unterschiedlichen Studierenden durchgeführt werden. Für diesen Experimentierprozess wäre es schön, wenn Aufstellungsleiter/-innen einander eine Zeit lang begleiteten und

die Aufstellungen vorher festgelegter Management-Archetypen dokumentierten und verglichen. Hierfür wäre ein Netzwerk sehr hilfreich.

Ganz besonders sind natürlich die Aufstellungsleiter/-innen gefordert, ihre innere Haltung der Offenheit, des Nichtwissens und der Ungerichtetheit nicht zu verlieren und nach mehreren Durchläufen aus den Aufstellungen kleine Theaterstücke zu machen. Gerade der Prozess der Aufstellung darf nicht zu schnell ablaufen und direktiv gestaltet werden, um den Studierenden die Zeit zur eigenen Erkenntnis zu lassen.

Die Methode der Systemaufstellung in der Managementlehre, der Managementforschung und der Managementweiterbildung hat eine große Zukunft vor sich. Viele Themen können heute nicht mehr durch Belehrung vermittelt werden; Methoden, die Wissen über Beziehungen und Zusammenhänge spüren lassen, ergänzen wunderbar die Vermittlung von Grundlagenwissen. Die Welt wird komplexer, Lehr- und Lernprozesse müssen es auch werden. Die ersten zwei Jahre mit der Methode hinterlassen das Grundgefühl, ein Instrument in der Hand zu haben, das aus der eigenen Lehre zugleich einen Forschungsprozess macht. Aus jeder Aufstellung gibt es etwas ganz Neues zu lernen, vermutlich selbst dann, wenn immer wieder dieselben Archetypen aufgestellt werden.



Prof. Georg Müller-Christ
www.mc-managementaufstellungen.de
www.wiwi.uni-bremen.de/gmc