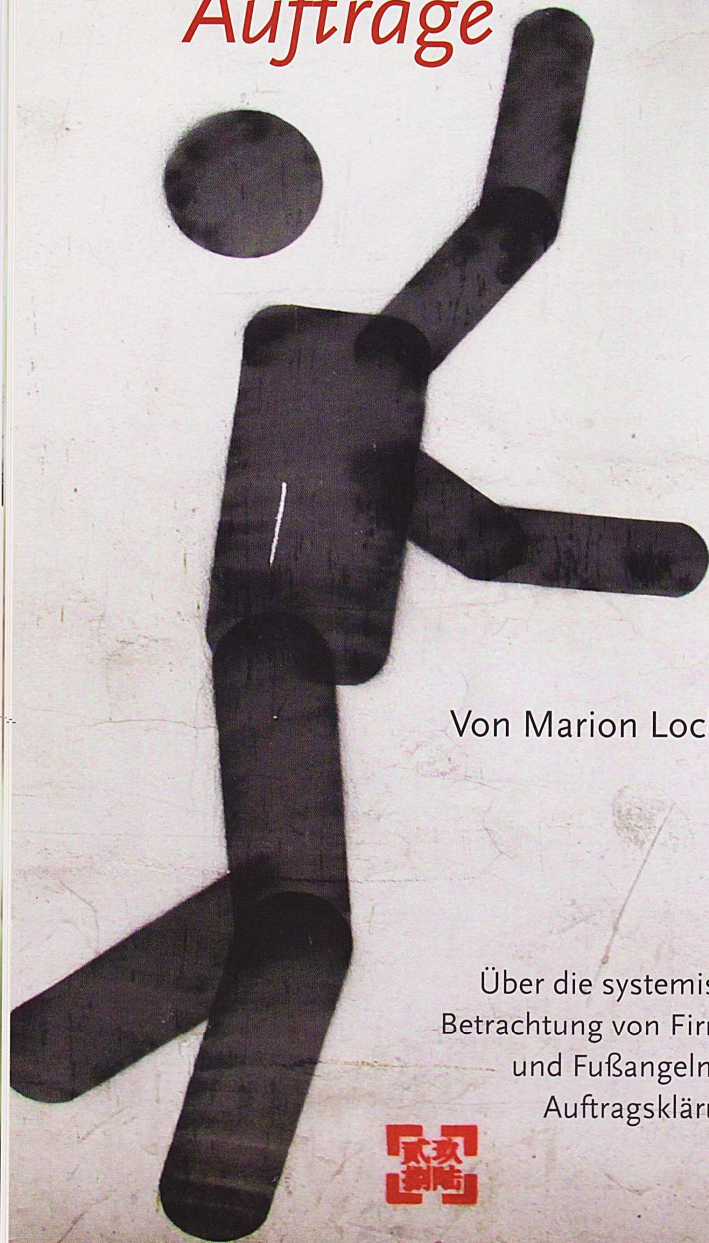


Vergiftete Aufträge



Von Marion Lockert

Über die systemische Betrachtung von Firmen und Fußangeln der Auftragsklärung.

Ein Kunde lädt Sie zu einem Auftragsklärungsgespräch ein. Es geht um die Schulung und Entwicklung von acht konkurrierenden Standortleitern des Logistikbereiches. Seit einiger Zeit zeige sich, so die Personalleiterin, dass die neue Geschäftsentwicklung Veränderungen der Firmenkultur nach sich ziehen und der patriarchalische Führungsstil einer Kooperation und Selbstverantwortung weichen müsse. Der Impuls komme direkt vom Chef des Unternehmens, und die Per-

sonalabteilung sei beauftragt, den Prozess in Gang zu bringen. Der Leiter Logistik, ein alter Haudegen, sei noch nicht informiert und müsse „feinfühlig ins Boot geholt“ werden.

Der Reiz, solch einen spannenden Auftrag anzunehmen, ist groß. Doch bald wird sich zeigen, dass der Auftrag „vergiftet“ ist und mehr Schwierigkeiten, Zeit und Kraft kostet, als er Ergebnisse bringt. Was können Trainer und Berater von der systemischen Betrachtungsweise lernen, um Fallen rechtzeitig zu erkennen?

Der Blickwinkel

Die systemdynamische Organisationsberatung unterscheidet Problem und Symptom. Sie betrachtet geschilderte Sachverhalte lediglich als Symptome, als Teilaspekt eines Ganzen. Richte ich mein Augenmerk also nur darauf, arbeite ich womöglich an der „dicken Wange“, nicht aber an der Entzündung des Nervs.

Nach dem Zielklärungsgespräch ist eine genaue Analyse für die Wahl von Maßnahmen hilfreich. Überprüfen Sie die Probleme auf vier Kategorien: Handelt es sich also

- um ein individuelles Problem?
- ein Bildungs- und Qualifikationsdefizit?
- um betriebswirtschaftliche oder organisatorische Probleme?
- um systemische Konflikte, Verletzung von Bindung, Ausgleich oder Ordnung?

In unserem Beispiel scheint es zunächst so, als ob es um eine Qualifizierung der Standortleiter ginge, also ein Bildungsdefizit vorläge. Beim näheren Hinsehen wird aber schnell klar: Hier sind verschiedene Aspekte der „Ordnung“ verletzt.

Was könnte eine solche Ordnung oder Regel sein? Unter „Ordnungen“ werden hier systemdynamische Regeln verstanden, die sich als konstruktiv und förderlich für Harmonie und gute Zusammenarbeit gezeigt haben. Da gibt es zum Beispiel den „Vorrang der Älteren vor den Jüngeren“. Kommt ein neuer Leiter in eine Abteilung, tut er gut daran, sich zunächst nach den erworbenen Verdiensten und gut funktionierenden Verfahren bei seinem Vorgänger und den Angestellten zu erkundigen und sie zu würdigen. Fängt er sofort mit dem Ärmelaufkrempeln und Verändern an, um eigene Duftmarken zu setzen, wird er auf wenig Gegenliebe stoßen und sicher bald die Erfahrung machen, dass seine Mitarbeiter heimlich oder offen blockieren.

In unserem Fall ist es die Ordnung „Wer dazugehört, gehört dazu“, die verletzt wird. Der Mensch, der eigentlich betroffen ist, wird nicht als Auftraggeber wahrgenommen und behandelt. Dass das so ist, ist bereits Teil des Problems. Und so verstanden wird klar, dass das eigentliche Problem nicht erkannt wurde. Der Auftrag kann so nicht funktionieren.

Die einzelnen Teile einer Organisation, ihre Abteilungen, Führungsebenen, hängen wie bei einem Mobile zusammen. Gerät ein Teil in heftige Bewegung, kann die Impulsquelle an völlig anderer Stelle sitzen. Die Prozesse, die entstehen, sind den in Familiensystemen beobachteten Regeln oder „Ordnungen“ weitgehend analog. Diese Systemdynamiken von Ausgleich, Bindung und Ordnung bestehen ungeachtet eines Wissens um sie – und sie wirken!

Hat eine Organisation eine Störung der Ordnung, entwickelt das System eine Ausgleichsbewegung, die der Stabilität dienen soll, wie bei unserem Mobile. Deshalb betrachten Systemiker die Symptome eines Systems als dessen (möglicherweise scheiternde) Lösungsversuche.

Bevor sich eine neue Lösung bewährt, kann sie zeitweilige Instabilität verursachen. Da ein System immer darauf bedacht ist, stabil zu bleiben, entwickelt es unbewusst auch eine Stabilisierung des Problemzustands. Deswegen wird das System möglicherweise versuchen, durch die Art der Auftragserteilung die Lösung zu verhindern. Versuche, ein Problem auf der gleichen Betrachtungsebene zu lösen, auf der es entstanden ist, scheitern.

Nun kommt der Berater dazu. Er ist bis zur Auftragserteilung ein selbstständiges System – und von da an Teil des Spiels. Er ist nur dann in der Lage, die Symptomatik zu erkennen, wenn er die einfache Ebene der Ursache-Wirkungs-Beschreibung verlässt, also auf die Meta-Ebene geht und sich selbst und die anderen Teile des „Systems Unternehmen“ als Ganzes betrachtet.

Der Auftrag

Was macht diesen Auftrag denn nun zu einem „vergifteten“? Was bedeutet das und woran erkenne ich ihn? Und warum ist er gefährlich? Ein vergifteter Auftrag ist ein Auftrag, der (unbewusst) wegen der zu befürchtenden Instabilität eigentlich nicht funktionieren „darf“. Der Berater oder Trainer, so die unbewusste Hoffnung der Auftraggeber, soll die Beschreibung des Problems möglichst adaptieren, damit die Veränderungschance schön gering und die Stabilität gewahrt bleibt. Was dann passiert? Das Training findet statt – und zeigt kaum Wirkung. Der Auftrag ist bezahlt, aber der Ruf des Trainers angeknackst.

In unserem Beispiel ist als wichtigste Verletzung die Umgehung des Leiters zu nennen. Warum ist er nicht dabei, obwohl es ihn unmittelbar angeht? Womöglich wird er – nach außen hin kooperativ, um seine Position nicht zu gefährden – alle Lösungsversuche boykottieren.

Nachfolgend einige Kennzeichen für vergiftete Aufträge, wie sie z.B. Grochowiak/Castella in ihrem Buch (s.u.) beschreiben:

- Wunsch des Auftraggebers: Teile meine Illusion! Sei parteiisch!
- Gespräch/Auftrag ohne Wissen oder Wunsch der beteiligten Führung.
- Verbrüderungs- und Koalitionsangebote gegen Mitglieder des Systems.
- Muster wiederholen sich.
- Bisherige Trainings- oder Coaching-Maßnahmen greifen nicht.
- Schon andere haben Lösung probiert.
- Training ist Alibi für: „Wir haben’s ja versucht.“
- Führungsaufgabe wird an Trainer delegiert.
- Chef lebt persönliche familiäre Sabotagemuster.

Grochowiak/Castella empfehlen des weiteren folgende Selbstbeobachtungskriterien für den Auftragnehmer: Ist das Gefühl von Verwirrung oder Überforderung entstanden? Gibt es einen Widerwillen oder die Empfindung von Lähmung in Bezug auf Entscheidungen oder Handlungen? Fühlen wir uns als Berater also mit einem Auftrag nicht wohl, muss nicht unbedingt mangelndes Selbstwertgefühl die Ursache sein. Durchaus ist es möglich, dass wir unbewusst ein wichtiges Indiz für systemische Störungen aufgespürt haben.

Ganz gefährlich ist die „Eitelkeitsfalle“: Sagt Ihnen ein Auftraggeber, dass alle bisherigen Maßnahmen gescheitert seien, weil vorherige Trainer sich als inkompetent entpuppten und SIE – endlich mal jemand Kompetenterer – nun die neue Hoffnung sind, freuen Sie sich nicht zu früh. Sie hängen schon mittendrin!

Es lohnt sich also, Aufträge mit systemischem Blick zu sehen und mit Hilfe eines Coachings oder, noch besser, einer Businessaufstellung auf Fallstricke hin zu analysieren. So haben Berater und Trainer es leichter, Knackpunkte zu erkennen und gute Arbeit abzuliefern. Und dann kann es heißen: Bahn frei für wirksame Lösungen!

Literatur

- Grochowiak, Klaus; Castella, Joachim: Systemdynamische Organisationsberatung. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmensberater und Trainer. Carl Auer, Heidelberg 2002
- Holzka, Marlies; Remmert, Elisabeth: Systemische Organisationsaufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. Schirner, Darmstadt 2006
- Horn, Klaus-Peter; Brick, Regine: Das verborgene Netzwerk der Macht. Gabal, Offenbach 2001



Marion Lockert, Systemaufstellerin, Lehrtrainerin/Lehrcoach (DVNLP) mit eigenem Unternehmen. Tätig u.a. für Unternehmen in Teamentwicklung, Führung und Kommunikation, Coaching und Ausbildung. www.marion-lockert-institut.de