

## Lean Management

# Planen wie ein Feldherr

Die Feldherren vergangener Tage haben ihre Schlachten im Sandkasten geschlagen, bevor sie ins Feld zogen. Zeigte sich da das Kind im Manne? Keineswegs. Bis in den Anfang der Menschheitsgeschichte lassen sich Spuren zurück verfolgen, die belegen, dass Menschen auf schwerwiegende und komplexe Fragen im Vorfeld sichere Antworten suchten – und fanden. Nicht jede aus diesem Wunsch geborene Methode würden wir heute als seriös bezeichnen. Eine aber doch, denn sie folgt einem Naturgesetz: die systemische Aufstellung.

In einer systemischen Aufstellung löst der Fragesteller sein Problem oder entwickelt seine Erfolgsstrategie. Dazu benennt der die Einflussfaktoren, die aus seiner Sicht an dem Problem beteiligt sind. Für jeden Einflussfaktor wählt er einen Gegenstand als Stellvertreter aus. Diese Gegenstände setzt er dann auf einem Systembrett zueinander in Beziehung – er stellt sie auf – so wie es seinem Bild der Situation entspricht. Die Einflussfaktoren in Ihrem Beziehungsgefüge zeigen nun das System, so wie es der Vorstellung des Fragestellers entspricht. Es ist das innere Bild, nach dem er sein bisheriges Handeln ausgerichtet hat. Oft bietet dieses visualisierte Gedankenkonstrukt dem Fragenden schon die ersten Aha-Erlebnisse. Aber selbst wenn „Fehl“-Konstellationen spontan offensichtlich werden, darf der Fragesteller nicht von außen in die (Un-) Ordnung eingreifen. In einer Aufstellung gilt es, nicht als Beobachter (über) ein System zu richten. Vielmehr soll das System seine beste Ordnung selbst finden.

Am Anfang aller wissenschaftlichen Forschungen stehen Beobachtungen. Und das haben auch unsere Ahnen getan - beobachtet. Alle Naturvölker haben, unabhängig voneinander, Verfahren entwickelt, um gestörte Ordnungen zu richten. Störungen unterschiedlicher Art wurden schon früh als Krankheitsbringer angesehen. Sie zu beseitigen war daher ein wesentlicher Bestandteil des Heilens. Zuerst wurden allerlei Substanzen verwendet, bei denen man heilende Effekte beobachtet hatte. Halfen diese nicht, mussten Schamanen Ihr Werk tun. Mit symbolhaften Gegenständen haben Sie Ordnungen gestellt und Kraft Ihrer Fähigkeiten gerichtet. Die Zeremonien erscheinen uns heute wie Voodoo. Im Kern folgen sie jedoch einem Naturgesetz, was zur damaligen Zeit freilich niemand mit Namen benennen konnte – der Systemik.

Der Schweizer Biologe Ludwig von Bertalanffy hat sich Mitte des 20. Jahrhunderts den Ruf als Vater der Systemtheorie erworben. Während seiner Studien in der Physiologie und Biophysik, vor allem aber während seiner Krebsforschung hat er das Zusammenwirken von Elementen innerhalb von Systemen beobachtet. Dabei konnte er feststellen, dass alle Elemente eines Systems untereinander in Beziehung stehen. Die Qualität dieser Beziehung ist unterschiedlich und geprägt

vom „Egoismus“ jedes einzelnen Elements. In einem dynamischen Prozess kämpft jedes um den besten Platz im System. Keines dieser Elemente hat das Wohl des Systems im Blick. Das Überleben des gesamten Beziehungsgefüges ist deshalb allein dadurch gewährleistet, dass sich die Elemente in ihrer Wirkung untereinander begrenzen. Das Resultat dieses dynamischen Prozesses ist eine Ordnung, in der die Interaktionen störungsfrei ablaufen. Nach der Systemtheorie strebt jedes System nach Ordnung und ist so lange in Unruhe, bis die bestmögliche Konstellation hergestellt ist. Mit dem Ansatz einer holistischen (ganzheitlich verbindenden) Sichtweise hat Bertalanffy aus den Gesetzmäßigkeiten allgemeingültige Prinzipien abgeleitet. Nicht nur alle anderen Naturwissenschaften, auch Geistes- und Sozialwissenschaften schlossen sich mit der Zeit Bertalanffys Systemtheorie an und entwickelten sie weiter.

### SYSTEME ENTWICKELN EINE ORDNUNG

Eine der spannendsten Wissenschaften für die Aufstellungsarbeit ist die Soziologie. Ihr bekanntester Systemtheoretiker, Niklas Luhmann, spricht in sozialen Systemen von sogenannten offenen Systemen. Das heißt, diese Systeme entwickeln zwar aus ihrer eigenen Dynamik heraus eine Ordnung. Sie werden aber fortgesetzt von außen gestört und beeinflusst. Daher kommen sie niemals endgültig zur Ruhe. Wir alle kennen dieses Phänomen aus leidvoller Erfahrung: Die Familie hat sich auf ein gemeinsames Fernsehprogramm geeinigt. Alles könnte so schön sein, wenn nicht ausgerechnet jetzt ein Anruf der Schwiegermutter käme.

Jedes System, das beobachtet werden soll, braucht eine Definition, nach der es eingegrenzt wird. Lautet Ihre Fragestellung: „Wie können wir abends vor dem Fernseher familiäre Harmonie erleben?“ liegt Ihr Fokus auf Ihrer häuslichen Gemeinschaft und Sie haben Ihre Erfolgsstrategie gerade gefunden. Der Anruf Ihrer Schwiegermutter war dann ein Zufall und Sie können die Störung getrost unter „Pech“ verbuchen. Kommen die abendlichen Anrufe jedoch regelmäßig, fokussieren Sie mir Ihrer Frage: „Wie kann ich verhindern, dass uns meine Schwiegermutter jeden Abend stört?“ ein anderes System. In einer Aufstellung gilt



Christiane Grabow ist Entwicklerin und Markeninhaberin des Aufstellungstools LPScocoon. Als systemische Beraterin und Coach begleitet sie Veränderungsprozesse von Führungskräften und Unternehmern und beschleunigt deren Entwicklung erfolgreicher Strategien.

SYSTEME ENTWICKELN ZWAR AUS IHRER EIGENEN DYNAMIK HERAUS EINE ORDNUNG. SIE WERDEN ABER FORTGESETZT VON AUSSEN GESTÖRT UND BEEINFLUSST. DAHER KOMMEN SIE NIEMALS ENDGÜLTIG ZUR RUHE



es immer, eine Frage zu konkretisieren und damit das Problem einzugrenzen. Das Beziehungsgefüge der Einflussfaktoren wird damit bewusst herausgehoben und überschaubar. Sie ziehen also eine aus Ihrer Sicht sinnvolle Grenze zu angrenzenden Systemen und lassen Ihr Mikro-System seine Lösung erarbeiten.

Und damit sind wir bei der Eigendynamik von Systemen. Wer die Gesetzmäßigkeiten der Systemtheorie verinnerlicht hat und ihnen vertraut, entspannt sich und weiß: Die Dinge geschehen, wie das System sie will, ob ich nun hinschaue oder nicht. Aber nur, wenn ich hinschaue, habe ich die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen oder wenigstens vorausschauend zu handeln. Wer diese Sicherheit nicht hat, der muss dringend eine Aufstellung erleben. Und das kann dann so aussehen:

Herr A. plagt sich mit der Frage, wie seine Produkte mehr Aufmerksamkeit im Markt erzielen können. Er sitzt einer Person seines Vertrauens gegenüber, die ihm bei der Entwicklung seiner strategischen Lösung helfen soll. Als Stellvertreter der Einflussfaktoren auf seine Frage verwendet Herr A. symbolhaft geformte Steine aus Lava. Für sich selbst wählt er einen hoch aufgerichteten, dunklen Stein und platziert ihn am Rand des Systems. Ins Zentrum stellt er einen gewichtigen, ebenfalls dunklen Stein mit vielen Facetten und Erscheinungsformen. Der ist seine Werbekampagne, die gerade mit großem Aufwand angelaufen ist. Vis à vis stehen die Kunden: groß, stabil, mit klarer Struktur, aber ein bisschen wie eine Festung und schauen auf seine Werbekampagne. Zwischen Werbekampagne und Kunden, ein wenig seitlich versetzt, stehen die Verkäufer: hell und freundlich und harmonisch in ihrem Erscheinungsbild. In engem Kontakt zur Werbekampagne, aber hinter sie, stellt Herr A. seine Produkte, einen kompakten, klar strukturierten Stein ohne Überraschungen. Die Konkurrenzprodukte stehen direkt neben seiner Werbekampagne, wirken aber recht kläglich. Sie werden vertreten durch einen kleinen, hellen Stein, variantenreich und ein wenig geheimnisvoll.

Herr A. schlüpft nun nacheinander in die Positionen der von ihm aufgestellten Einflussfaktoren, indem er sich hinter dem jeweiligen Stein positioniert, ihn berührt und aus dessen Perspektive das Geschehen auf

sich wirken lässt. Unter Anleitung seines Gegenübers fühlt er sich in die verschiedenen Standpunkte ein. Aus dem Blickwinkel seines eigenen Stellvertretersteins ist alles in Ordnung. Auch die Werbekampagne findet sich großartig. Seine Produkte empfinden sich jedoch als Anhängsel, fühlen sich ungesehen und wünschen sich einen anderen Platz. Die Kunden bestätigen das. Sie empfinden die Werbekampagne als aufdringlich – ja bedrohlich. Und sie sehen nur das Produkt der Konkurrenz. Es erscheint ihnen reizvoll und zu Unrecht bescheiden. Voller Sympathie wenden sie sich daher dem Konkurrenzprodukt zu.

Herr A. ist nun sehr gefordert und muss immer wieder Position und Perspektive wechseln. Am Ende steht außer seinem eigenen Stellvertreter und dem der Kunden niemand mehr an seinem alten Platz. Seine Verkäufer bilden nun das Bindeglied zwischen den Kunden und seinen Produkten, die von der Werbekampagne nach vorne geschoben werden. Der Kunde erlebt sie als vielversprechend, klar und einfach zu verstehen. Dagegen wirken die Konkurrenzprodukte jetzt wirklich bescheiden und plötzlich auch eher verwirrend als reizvoll. Da hilft ihnen auch nicht, dass sie näher zur Werbekampagne rücken und versuchen von ihr zu profitieren. Für Herrn A. ist seine Strategie klar. Es gibt eine klare Annonce an die Werbeagentur. Die Kampagne ist zwar attraktiv und erweckt Aufmerksamkeit, muss aber die Produkte stärker in den Fokus des Kunden bringen. Und noch etwas beruhigt ihn: Die Kunden geben seinen Produkten den Vorzug gegenüber der Konkurrenz – wenn sie sie denn zu sehen bekommen.

#### IST DAS NICHT DOCH NUR HOKUSPOKUS?

Wieso kann Herr A. so sicher sein, dass seine Eindrücke aus den verschiedenen Perspektiven der Realität entsprechen? Woher nimmt er die Sicherheit, dass seine Strategie zum Erfolg führt? Sicherheit gibt ihm die Systemtheorie, die als Naturgesetz überall wirkt. Herr A hat die Steine positioniert. Sie wirken als Systemelemente aus ihrem Standort heraus. Wenn sie ihren Standort ändern, ändert sich auch ihre Wirkung. Herr A. hat ihnen nur Sprache verliehen, denn sprechen können die Steine natürlich nicht. Das wäre dann wirklich Voodoo. Fühlen kann er die Wirkung eines



**Buchtipp:**  
Christiane Grabow,  
Wissenschaft oder  
Hexerei? Warum  
systemische Auf-  
stellungen funk-  
tionieren müssen,  
Provokative Ant-  
worten auf bren-  
nende Fragen für  
geplagte Manager,  
ratlose Berater  
und ganz normale  
Menschen,  
CSG Medien, 2007

DIE DINGE GESCHEHEN, WIE DAS  
SYSTEM SIE WILL, OB ICH NUN  
HINSCHAU E ODER NICHT.



Standortes allemal. Jeder kann das. Wo sonst sollten Wortbilder ihren Ursprung haben wie: „Du müsstest mal an meiner Stelle sein ...“ oder „In deiner Haut möchte ich nicht stecken.“?

Traditionell finden Aufstellungen mit lebenden Stellvertretern statt unter Anleitung eines professionellen Aufstellers. Dann steht in jeder Position eine an der Frage unbeteiligte Person und gibt Auskunft über die Besonderheiten des Standortes. Im Bereich der Wirtschaft braucht es jedoch ein Medium, das diese überaus effektive Strategiearbeit in einem diskreten Vier-Augen-Gespräch möglich macht. Speziell dafür wurden die Steine aus Lava entwickelt. Sie erleichtern dem „verkopften“ Manager intuitive Strategieentwicklung und liefern ihm das Handwerkszeug, um seine Bauchentscheidungen auf solide Füße zu stellen. Mit

den Symbolsteinen kann er seine Frage erstmals auch in Eigenregie aufstellen, mit einer beliebigen Person seines Vertrauens. Eine schriftliche Anleitung macht dies möglich.

Ist das beschriebene Verfahren eine Feldherrenstrategie? Ja, nur besser, denn es gibt ausschließlich Sieger. Ist es ein Spiel im Sandkasten? Ja, wenn Sie wollen, können Sie die Steine auch dort aufstellen. Aber es ist mehr als ein Spiel. Sie gestatten sich spielerische Elemente, weil erleben eindrücklicher ist als denken und weil Probleme lösen ruhig Spaß machen darf. Spätestens wenn Sie mit ihren Eindrücken aus der Aufstellung zurückkehren in Ihren Alltag, wissen Sie, dass das kein Spiel war. Denn Sie erleben nun real die Wirkung von Naturgesetzen.

Kontakt: cg@LPScocon.de, www.LPScocon.de

UNIVERSITÄTSLEHRGANG PRODUKTENTWICKLUNG  
TECHNOLOGIEAKADEMIE • BERUFSBEGLEITENDE WEITERBILDUNG



## Ausbildung zum Produktentwickler

- Für qualifiziertes Fachpersonal und Führungskräfte im Bereich der Produktentwicklung, die sich auf hohem Niveau berufsbegleitend weiterbilden möchten
- Absolventen sind qualifiziert, vernetzte Produktentwicklungsprozesse zu initiieren, zu planen, zu begleiten, zu führen und zu steuern
- Universitätszertifikat für Produktentwicklung der Montanuniversität Leoben

Infoveranstaltungen:  
24. Jänner 2008 und  
7. Februar 2008  
jeweils ab 17.00 Uhr  
im Seminarzentrum IZW  
Roseggerstr. 12, 4. Stock  
8700 Leoben

Anmeldungen unter:

Dr. Kriszt: +43 3842 46010-15

DI Löschnauer: +43 3842 46010-38

Start: 13. März 2008

[produktentwicklung@unileoben.ac.at](mailto:produktentwicklung@unileoben.ac.at)

[produktentwicklung.unileoben.ac.at](http://produktentwicklung.unileoben.ac.at)