

Die Schuld liegt oft beim Chef – doch manchmal kann er nichts dafür

Aus- und Weiterbildung Den Blick für Gesamtzusammenhänge öffnen, passende Rollen und wirksame Strategien als Mitarbeitender finden und die eigene professionelle Persönlichkeit weiterentwickeln, das sind Anliegen der systemischen Beratung.

VON MARIANNE RUPP

OFT WIRD EIN VORGESETZTER mit dem Vorwurf konfrontiert, er könne nicht führen. Doch anstatt ihn einfach zu einer Weiterbildung zu verdonnern oder den Posten sogar neu zu besetzen, kann es sinnvoll sein, die Wechselwirkungen zwischen ihm und seinem Umfeld genauer unter die Lupe zu nehmen. «Diese systemische Betrachtungsweise setzt voraus, dass der Blick nicht nur auf den so genannten Symptomträger, den Vorgesetzten, gerichtet wird, sondern auch die Zusammenhänge in der Organisation untersucht werden», erklärt Arnold Messmer, Leiter des Instituts für systemische Beratung in Zürich.

VIELLEICHT ZEIGT SICH DANN, dass beispielsweise der Chef des Vorgesetzten direkt bei den Mitarbeitenden interveniert und damit die Rollenlogik des Vorgesetzten nicht einhält. Der Chef kreiert so Probleme im System, die im «falschen» Verhalten des Vorgesetzten zum Ausdruck kommen können. Es sei nützlich, ein «falsches» Verhalten zunächst als Hinweis zu nehmen, dass etwas innerhalb des Zusammenspiels im «System» nicht in Ordnung sein könnte. Dies eröffne neue konstruktive Lösungsperspektiven, erläutert Messmer.

Die systemische Betrachtungsweise ist zunächst in der Psychologie entdeckt worden. Die Ärzte hatten bemerkt, dass der Blick in die Vergangenheit bestimmter Patienten nicht ausreichte, um deren Verhalten zu beeinflussen. Vielmehr waren die aktuellen Wechselwirkungen innerhalb einer Familie von Bedeutung. Wurde etwas im Gefüge «Familie» geändert, hatte das auch Auswirkungen auf das Verhalten des Patienten. Die Erkenntnisse der Familientherapie über das Zusammenspiel der Personen und ihre Rollen wurden als Impulse aufgenommen und an die Logik des Organisationsbereiches angepasst.

SEIT SECHS JAHREN ist Arnold Messmer Lehrtrainer am Institut für systemische Beratung in Wiesloch, BRD, das sich auf systemisches Denken im Organisations- und insbesondere im HR-Bereich spezialisiert hat. Im Frühling 2002 hat Messmer in der Schweiz ein Partnerinstitut gegründet, denn er ist überzeugt, dass heutzutage das Spezialistenwissen nicht mehr ausreicht: «Es braucht das Verständnis für die Zusammenhänge.» Beispielsweise

könne sich heutzutage die HR-Abteilung nicht mehr nur auf ihre aus der traditionellen Funktionslogik heraus entstandenen Aufgaben, wie Personaleinstellung, -verwaltung und -entwicklung, berufen und relativ autonom funktionieren. Vielmehr sei es nötig, dass die Funktionen, die Abteilungen, sich aufeinander beziehen: «Wenn die HR-Abteilung beispielsweise aufgrund des Gleichstellungsgesetzes ein neues Lohnsystem einführt, reicht es nicht mehr, dieses nur wegen der Gleichstellung einzuführen. Sondern das neue System muss auch einen vielfältigen Nutzen für die Linienvorgesetzten haben.» Systemische Konzepte seien dabei nützlich, um bei zunehmendem Vernetzungsbedarf kompetent Übersicht und Handlungsfähigkeit herstellen zu können.

GENAU SO WIE DIE ORGANISATION mit der wachsenden Komplexität umgehen muss, sollte auch der Mitarbeitende wissen, wie er sich in seiner beruflichen Rolle, beispielsweise als Personalchef, erfolgreich positionieren kann und welche Strategien zu ihm und seiner Situation passen. Ebenso sollte er seine vielfältigen Kompetenzen, die er in seinem Leben erworben hat, bündeln und wirksam einsetzen können. «Heute wird viel zu wenig darüber geredet, welcher Mensch welche Qualitäten hat und welches zu ihm passende Rollen in der Organisation sind. Besonders diese Klärung des Zusammenspiels von Menschen und ihren Tätigkeiten fördert eine leistungsstarke Kooperationskultur.»

Deshalb ist im Curriculum «systemische Beratung» auch die Entwicklung der professionellen Persönlichkeit ein wichtiger Bestandteil. Dieser Lehrgang richtet sich hauptsächlich an Personen, die sich mit Managementtraining, Bildung, Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung als Fach- und Führungskräfte auseinandersetzen wollen.

WESENTLICHE WIRKUNGSWEISEN der Persönlichkeit eines Teilnehmers in unterschiedlichen Rollen können etwa durch spezielle Feedbackübungen entdeckt und entwickelt werden: In einer kleinen Gruppe beschreibt ein Teilnehmer einen anderen in einer intuitiv erfundenen, szenischen Darstellung – zum Beispiel als Wilhelm Tell vor Gesslers Hut – und leitet daraus die Qualitäten und Begabungen ab, die er dem Kolle-



ARNOLD MESSMER hat nach abgeschlossener Lehrerausbildung und Psychologiestudium während fünfzehn Jahren Aufgaben in der pädagogisch-psychologischen Arbeit mit Menschen wahrgenommen. Achtzehn Jahre lang sammelte er Erfahrungen bei einem schweizerischen Detailhandelskonzern im Marketing, in der führungs- und strategieorientierten Weiterbildung, in der Beratung und beim Aufbau und der Leitung des Bereiches «Mobilitätsprozesse» im zentralen HR-Stab. Seit sechs Jahren ist er systemischer Berater und Lehrtrainer am Institut in Wiesloch. Anfang 2002 gründete er das Institut in Zürich.

gen zuschreibt. Durch solche Übungen erkennen die Teilnehmer, wie sie wirken. Denn oft definieren sich die Menschen, wie sie sich selber gerne sehen. «Um jedoch erfolgreich agieren zu können, muss jeder wissen, wie er auf andere wirkt, nur so kann er in seinen Rollen optimale Wirkung erzielen», so Messmer. Bei den Feedbackübungen erfahren die Teilnehmer viel über ihre Stärken und, unter welchen Rahmenbedingungen sie diese voll entfalten können. Sie erkennen aber auch ihren Ergänzungsbedarf in Bereichen, in denen eventuell ein Arbeitskollege einen besseren Blick hat.

MESSMER GEHT DAVON AUS, dass es mindestens ein Jahr dauert, bis ein Teilnehmer einen erheblichen Zuwachs systemischer Kompetenz aufweisen und seine bisherige Orientierung und seine Art zu denken verändern könne. Deshalb ist auch das Basismodul eines Curriculums auf ein Jahr angelegt, das 18 Kurstage beinhaltet. Am Ende eines

Moduls bekommen die Teilnehmer ein Zertifikat, das ihnen die Teilnahme bescheinigt. «Es gibt bei uns keine Prüfungen, weil das systemische Denken eine andere Logik hat. Wenn der Teilnehmer das Ziel – grossen Zuwachs an Kompetenzen – erreicht hat, so kann er das selber beurteilen und bekommt auch die Bestätigung aus der Umwelt», sagt der Leiter des Instituts. Denn im Gegensatz zu einer funktionsorientierten Sichtweise, die eine klare Ordnung habe und daher auch messbar sei, hängt bei der systemischen Betrachtungsweise die Wirksamkeit vom Kontext, vom Zusammenspiel verschiedener Einflüsse, ab. Daher sind auch je nach Situation die Kriterien unterschiedlich. Beurteilen können die Teilnehmer ihre erhöhte Kompetenz daran, dass es ihnen gelingt, Projekte anders aufzugleisen, Leute schneller zu überzeugen, sich erfolgreicher zu positionieren und besser zu beurteilen, was zu ihnen und zur Situation passt.

Ein Indiz für die gelungene Qualifizierung sei auch, dass sich die Teilnehmer fitter fühlen und gelassener ihre Rollen gestalten können. Diese Einschätzung sei zwar subjektiv, aber gerade die Subjektivität sei eine zentrale Ressource, sagt Arnold Messmer. «Das, was er innerlich glaubt, beeinflusst einen Menschen und steuert sein Verhalten.» Daher hat die Subjektivität eine Regelfunktion: Sobald ein Verhalten nicht die gewünschte Wirkung hat, überdenkt der Betreffende das, was er glaubt: «Wenn die Wechselwirkung untersucht wird, wird automatisch auch die Subjektivität überprüft», sagt Messmer. Und genau dieses Vorgehen sei entscheidend. Sich und seine Handlungsweisen selber zu hinterfragen, gibt nicht nur Distanz zur eigenen Rolle, sondern hilft auch den Gesamtzusammenhang besser zu verstehen.

Und vielleicht ist dann tatsächlich nicht nur der Chef an einer misslichen Situation schuld. ■

KURSTAGE

Das Basismodul in systemischer Beratung beginnt am 20. Januar 2003 und dauert bis zum 12. November 2003. Kurstage: 6 x 3. Teilnehmerzahl: 16. Kosten: Fr. 9000.–. Mehr Informationen: www.systemische-professionalitaet.com oder am nächsten Orientierungsnachmittag (16.12.) im Boldernhaus, Zürich.