

Dieser Artikel entstand anlässlich des Workshops von Katharina Ettinger (Siemens) und Peter Klein (Vorstand infosyon) bei der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement), Kongress Nürnberg, Herbst 2019

Projekte & Systemaufstellungen in Organisationen

Systemaufstellungen im Arbeitskontext



Autoren: Katharina Ettinger (Siemens AG); Peter Klein, (Infosyon Vorstand)
mit einem Bericht zur GPM

Co-Autoren: Bernd Linder-Hofmann und Mike Hubmann

Mit Systemaufstellungen in Organisationen können auf eine einfache und effiziente Art und Weise verborgene Wirkungsmechanismen, verdeckte Beziehungen, systemische Hintergrunddynamiken oder unerkannte Muster sichtbar gemacht werden und wertvolle Impulse und Erkenntnisse für die Organisations-, Team- und Personalentwicklung und Kundenbeziehungen in Projekten gewonnen werden.

Systemaufstellungen können im Unternehmen für jede Art von System durchgeführt werden, wobei in der Organisation darauf Wert gelegt wird, die Privatsphäre einzelner Mitarbeiter zu schützen. Aus diesem Grund werden eher Rollen, ganze Teams, Organisationsbereiche, aber auch Themen wie das Projekt, Technologien, das Ziel usw. aufgestellt. Die Aufstellung wird dann üblicherweise im Team übersetzt, nachbesprochen und die Erkenntnisse in Aktivitäten überführt.

In Einzelcoachings können persönliche Themen, wie Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern, Mobbing-Situationen, Überforderung usw. bezogen auf einzelne Mitarbeiter betrachtet werden. Die Ergebnisse werden dann vertraulich behandelt.

Eine spezielle Anwendungsform: Projektaufstellungen

Spannungen und Konflikte entstehen oft in Projekten, wenn Bedürfnisse und Erwartungen an Menschen, Produkte, Prozesse, Organisationen oder Kunden vernachlässigt oder nicht gesehen werden. Sie werden oft stellvertretend auf der Sachebene ausgetragen und dabei wird die zugrundeliegende Ursache nicht angesprochen. Betroffen können dabei Stakeholder, wie Auftraggeber, Lieferanten oder Mitarbeiter sein, die sich nicht wertgeschätzt oder verstanden fühlen. Erkennt der Projektleiter die wirklichen Bedürfnisse oder Erwartungen nicht, versucht er, allein aus seiner subjektiven Perspektive, das Problem zu lösen. Möglicherweise beschleicht ihn nach mehreren erfolglosen Lösungsversuchen das vage Gefühl, dass irgendetwas anderes im Projekt nicht stimmt. Die Konsequenz kann von Irritation, Demotivation, daraus folgenden Terminverzögerungen, "Feuerwehreinsätzen" bis hin zum Abbruch oder zum Scheitern des Projektes führen.

Für diese Problemstellungen bietet die Projektaufstellung eine wirksame und einfache Lösung

Die Projektaufstellung ist eine Methode, um die dafür entscheidenden Ursachen aus verschiedenen Perspektiven und unterschiedlichen Ebenen zu analysieren - eine IST-Analyse, kostengünstig, schnell, mit kollektiver Intelligenz.

Eine wertvolle Unterstützung sind Systemaufstellungen auch dann, wenn es um die bessere Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Kulturen, Generationen oder auch Hierarchien geht. So können durch diese Form der Aufstellung beispielsweise die Konflikte zwischen Organisationseinheiten, Projektteams usw. nachgestellt und somit die wirkenden Verhaltensdynamiken auf einer tieferen Bewusstseinsebene verstanden werden.

Das sogenannte „Bauchgefühl“, als die intuitive Wahrnehmung bzw. das „innere Wissen“, lässt sich durch die Aufstellung offenlegen und „überprüfen“, indem es im Außen in sichtbare Bilder übersetzt wird. Auf dieser Basis können Projektleiter und verantwortliche Führungskräfte und Projektleiter mehr Sicherheit für ihre Entscheidungen gewinnen und die ihnen zugrunde liegenden Haltungen effektiv offensichtlich machen und dadurch Projekte noch wirksamer gestalten.

Engere Zusammenarbeit von multifunktionalen Teams - Steigende Anforderungen an eine gute Kommunikation

Schwierigkeiten in Projekten sind zum überwiegenden Teil darauf zurückzuführen, dass die Bedürfnisse der unterschiedlichen Projektbeteiligten nicht verstanden werden.

Da die Komplexität der Technologien, Veränderungsgeschwindigkeit, kulturelle Dynamiken im internationalen Wettbewerb und Zeit- und Leistungsdruck immer weiter zunehmen (die VUCA-Welt), sind neue Arbeitsweisen, wie Agil, Lean, DevOps usw. gefragt, in welchen die Kollegen multifunktional viel enger zusammenarbeiten müssen. Dabei ist es immer wichtiger, in der Lage zu sein, mit ganz unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten, die ganz andere Wertemodelle leben, unterschiedliche Ziele und Erfahrungshintergründe haben. Ein gemeinsamer Sinn, Anerkennung und Wertschätzung eines Jeden sind dabei Voraussetzungen.

Ablauf einer Projektaufstellung

Ein Product Owner, Scrum Master, Projektleiter oder ein anderer Verantwortlicher im Projekt hat eine Fragestellung, ein Ziel oder ein Thema, welches er vertieft anschauen und neue Erkenntnisse für mögliche Handlungsfelder gewinnen möchte. Er möchte die Dynamik seines Projektteams analysieren und die Gründe für eine schwierige Zusammenarbeit mit anderen Teams, Zulieferern, Kunden usw. herausfinden.

Der Aufstellungsleiter wird zusammen mit dem Projektleiter in einem ersten Schritt das Ziel der Aufstellung und die daraus abgeleiteten Fragestellungen besprechen. Gemeinsam mit dem Projektleiter wird er weiter die Repräsentanten für die Aufstellung bestimmen. Im Unternehmenskontext ist es oft nicht angebracht, Stellvertreter für reale Personen aufzustellen. Dann können Rollen, Teams, Organisationsbereiche usw. dafür gewählt werden.

Der Auftraggeber wählt intuitiv die Repräsentanten aus einer Personengruppe aus und stellt diese nach seinem Bild der Situation im Raum auf. Parameter dabei sind z. B. Nähe/Distanz, oder wer sieht jemanden/oder auch nicht. Dadurch werden die Beziehungsstrukturen der Stellvertreter im Raum visualisiert. Das Anfangsbild spiegelt damit die aktuelle Situation der aufgestellten Repräsentanten wider. Daraus können bereits die ersten Rückschlüsse gezogen werden. Der Aufstellungsleiter wird nun gezielt Interventionen herbeiführen, z. B. das Umstellen von Repräsentanten oder das Dazu holen von weiteren Elementen (Repräsentanten) in die Aufstellung. Aufstellungsleiter und Projektleiter beobachten, wie sich Interventionen auf das aufgestellte System auswirken und welche Veränderungen sichtbar werden. In der Rückkoppelung mit den anwesenden Personen, die das Projekt kennen, können so Hypothesen gebildet und getestet werden. Aus diesen gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Entwicklungspotenziale und Lösungswege identifizieren. Dadurch können verborgene oder verdeckte Themen visualisiert werden, die mit dem analytischen Verstand nicht erkannt und verstanden werden können.

Eine Organisationsaufstellung selbst dauert ein bis eineinhalb Stunden. Das Verfahren der Systemaufstellung ist effektiv, schnell und unkonventionell.

Es empfiehlt sich, dass die Aufstellung von einem qualifizierten Aufstellungsleiter durchgeführt wird, der die Auftraggeber (Fallgeber) in weiterer Folge bei der Reflexion und Erarbeitung von Lösungsansätzen begleiten kann. Sehr oft enden Aufstellungen für den Fallgeber mit einem Aha-Erlebnis. Weitere Umsetzungsmaßnahmen können Coaching, Training und Beratung sein.

Anwendungsmöglichkeiten von Systemaufstellungen in Organisationen

Für Systemaufstellungen gibt es im Projektumfeld eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten:

Sichtbar werden lassen und Analyse von strukturellen «Klemmen»

- Strukturelle Widersprüche in der Projekt- oder Unternehmensorganisation
- Unklare Organisationsstrukturen, z. B. unpassende Zuordnung von Kompetenz- und Aufgabenbereichen
- Unklare Rollenzuordnungen und Rollenbeschreibungen
- Sichtbar machen verdeckter Interessen und Ansprüche von Stakeholdern
- Bei mangelhafter Kommunikation und Koordination

Ausrichtung von Projekt und Produkt

- Interne Unklarheit über die richtige Ausrichtung im Projekt wird sichtbar
- Was ist dem Kunden wirklich wichtig?
- Wie erreichen wir den Kunden, den Markt?
- Die Komplexität im Projekt ist so groß, dass bisherige Vorgehensweisen nicht mehr zu wirken scheinen
- Was passiert, wenn Tools, Prozesse usw. ausgetauscht werden? Welche Unterstützung der Mitarbeiter ist nötig?

Vorbereitung und Begleitung von Maßnahmen (Analyse und Prototypen)

- Zielfindungsprozesse, Ausrichtung des Projektes
- Antizipieren von Auswirkungen möglicher Maßnahmen in der Entwicklung von Organisationen, Teams, Projektgruppen usw.
- Vorbereitung von Verhandlungen

Projektkultur und Arbeitsklima

- Das Energieniveau des Projektes
- (De-)Motivationen, Boykottierungen
- Gemeinschaftsgefühl, Zusammenhalt
- Hintergründe und Zusammenhänge für anhaltende Mitarbeiterfluktuation oder hohen Krankheitsstand
- Wie kann das Management unterstützt werden, um Projektziele zu erreichen
- Weiterentwicklung von Teams und Organisationen

Im Einzelcoaching –

Erzeugung sinnstiftender Hypothesen und Förderung von Lösungen in konfliktreichen Beziehungssituationen

- Ursachen und Lösungswege bei Konflikten - Mediation
- Wertschätzung und respektvoller effizienter Umgang miteinander (Systemische Kommunikationsregeln)
- Koalitionsbildung und Triangulierung
- Kontextvermischung zwischen privatem und geschäftlichem Bereich
- Angemaßtes Verhalten und Verweigerung
- Nicht eingetragene Projektrollen, innere Kündigung, Tendenz zu gehen
- Massive Teamkonflikte (Mobbing, Ausklammerung)
- Persönliche Weiterentwicklung im Unternehmen

Unterstützung bei Entscheidungsfindungen

Diese und weitere Anwendungsmöglichkeiten gelten natürlich auch außerhalb der Projektarbeit in allen Fragen der Organisations- und Personalentwicklung.

Konkrete Fragestellungen, Praxisbeispiele Siemens

Der übersehene Kunde - Priorisierung der Anforderungen im Software-Projekt

Nach einer internen Diskussion, welche Anforderungen in einem Projekt am wichtigsten seien, die zu keiner Einigung führte, entschied man sich für eine Aufstellung.

Es wurde das *Projekt*, die 5 wichtigsten *Anforderungen*, die *Projektleitung* und ein Repräsentant prototypisch für "*die Kunden*" aufgestellt.

In der Aufstellung zeigte sich, dass das *Projekt* sehr stark auf den *Projektleiter* fokussiert war und *die Kunden* nicht beachtete. Die *Anforderungen* waren dadurch komplett auf die *Projektleitung* ausgerichtet. Die Kunden standen in einer Position, in der sie überhaupt nicht wahrgenommen wurden. Sie empfanden die *Projektleitung* als überheblich und fühlten sich nicht beachtet. In dieser Form hatten sie keine Lust, sich auf das *Produkt* einzulassen.

Als Konsequenz wurde klar, dass man den Kontakt mit den Kunden suchen sollte, um diese in der Realität zu befragen, welche Anforderungen ihnen denn am wichtigsten sind.

Die Erkenntnis erscheint trivial, jedoch wird genau dies bei Zeitdruck oft nicht umgesetzt, bzw. der Kunde in großen Organisationen vom Produktmanager vertreten. So haben Entwickler leider oft keinen direkten Kontakt zum Endkunden.

In diesem Projekt konnte so überlegt werden, in welcher Form der Kundenkontakt konkret verbessert werden kann.

Verstehen der Kundenbedürfnisse – Kundenanalyse im Projekt

Im Rahmen eines großen Kundenprojektes hatten die Mitarbeiter bezüglich der Kundenanforderungen das Gefühl, dass etwas unklar ist. Daraufhin wurde das *Projekt* und die 2 *Länderververtretungen*, die gemeinsam als Kunde agieren, aufgestellt. Es zeigte sich schnell, dass diese beiden sich nicht sehr sympathisch waren und auch sehr unterschiedliche Bedürfnisse hatten, d. h. sehr verschiedene Vorstellungen, was sie von dem *Projekt* erwarteten. Für das *Projekt* konnte in der Aufstellung kein Platz gefunden werden,

den beide *Ländervertretungen* für gut befunden hätten.

Erfahrungsgemäß wäre dies in einer Kundenbefragung nie so offen geäußert worden. Mit dem Wissen der Aufstellung konnte man jedoch die Projektspezifikation bezüglich der Anforderungen und Abnahmekriterien noch sehr viel genauer beschreiben und damit die Chancen auf ein für alle erfolgreiches Projekt erhöhen.

Wirksamkeit eines Change Teams – durch mehr Nähe in der täglichen Projektpraxis

Ein Change Team wurde aufgebaut, um mit einem neuen Mindset die Organisation zu unterstützen. Mit großem Elan wurden Veranstaltungen und Workshops für das Management und die Mitarbeiter durchgeführt. Alle waren sehr beschäftigt, freuten sich über die tollen Workshops, hatten jedoch auch die Frage, wie nachhaltig diese denn seien.

Aufgestellt wurde dazu das *Change Team*, das *Management* und die *Mitarbeiter*. Jede Gruppe erarbeitete dazu im Vorfeld in einer Gruppenarbeit, was ihr wichtig war, z. B. die Zusammenarbeit, Werte wie gegenseitige Wertschätzung usw. Auch die bisherigen Ergebnisse der Workshops wurden mit einbezogen. Eigentlich war alles ganz in Ordnung, aber die *Mitarbeiter* wollten in der Aufstellung das *Change Teams* mehr in ihrer Nähe haben. Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter übersetzten die Information aus der Aufstellung in der Form, dass sie sich vom Change Team auch mehr Unterstützung bei der "echten Arbeit" wünschten, bei der konkreten Projektarbeit. Als Konsequenz wurden die Maßnahmen des Change Teams um ein Coaching in den produktiven Projekten ergänzt. Dafür wurden die Workshops etwas reduziert, um genügend Ressourcen für das Coaching vor Ort zur Verfügung zu haben.

Welche Technologie ist zukunftsweisend? – Was ist dem Kunden wirklich wichtig?

Zur Vorbereitung eines Kundenprojektes zu einer ökologischen Lösung wurde die Frage gestellt, ob die Technologie 1 oder Technologie 2 sinnvoller wäre. Beide Technologien waren in dem Kontext neu, daher gab es noch wenig Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Intern wurde heftig diskutiert: Komplexität, Aufwand, Kosten... Es gab Argumente für beide Varianten, eine Einigung war schwierig.

In der Aufstellung wurde der *Kunde*, die *Ökologie*, die *2 Technologien* und die *Entwickler* als Repräsentanten ausgewählt. Der Kern der Innovation der jeweiligen *Technologien* wurde symbolisch als Glaskugel dargestellt. Genau um diese Essenz – was ist wirklich das Wertvolle an den technologischen Innovationen – stritten sich die *Entwickler*, jeder wollte diese Glaskugel haben. Dem *Kunden* war jedoch tatsächlich die *Ökologie* am wichtigsten. Diese wurden von den *Entwicklern* gar nicht wahrgenommen, da sie so mit dem internen Argumentieren beschäftigt waren. Als sich schließlich die *Entwickler* dem *Kunden* mit der *Ökologie* zuwendeten, klärte sich die Priorität. Es wurde klar, dass es hier nicht in erster Linie – wie angenommen – um Komplexität, Aufwand oder Kosten ging, sondern darum, tatsächlich die ökologischste Lösung zu finden.

Nach der Aufstellung hatte die Projektleitung den Mut, die Ökologie in den Vordergrund zu stellen. Dadurch bekamen sie letztlich nicht nur diesen, sondern noch weitere zusätzliche Aufträge.

Intern wird häufig in gewohnten Strukturen argumentiert, schade wenn dadurch die eigentlichen Wünsche des Kunden aus dem Blick geraten. Dies passiert auch aus der Angst heraus, das Projekt aus Preisgründen gegen die Konkurrenz zu verlieren. Mit der Aufstellung konnte man jedoch Hinweise darauf bekommen, was der wirkliche Erfolgsfaktor ist, um den Kunden für sich zu gewinnen.

Ein klassischer Konflikt zwischen Software (SW)-Entwicklern und Software-Testern – Der fehlende praktische Bezug

Dass SW-Entwickler und SW-Tester Fronten gegeneinander aufbauen, ist oft zu beobachten, denn es ist die Aufgabe der Tester, die Fehler der Entwickler aufzudecken. Verstärkt wurde dies in einem Projekt, in welchem die Tests von externen Firmen durchgeführt wurden. Es handelte sich um eine SW-Lösung, die in ein physisches Produkt eingebaut wurde. Ziel einer Aufstellung war es Lösungen zu finden, wie die Fronten geklärt

werden konnten. Wir stellten die *Projekt-Leitung*, die *SW-Lösung*, das *physische Produkt*, die *SW-Tester* und die *SW-Entwickler* auf. Die *SW-Tester* standen ganz am Rand der Gruppe, mit dem Rücken zu allen anderen. Sie hatten keinen Bezug zum *physischen Produkt*, bzw. zu den *Projekt-Mitarbeitern*. Wir luden in der Aufstellung die *SW-Tester* probenhalber ein, sich das *physische Produkt* näher zu betrachten, es kennenzulernen. Jetzt entstand auch ein Kontakt zu den *Projektmitarbeitern*. *SW-Entwickler* und die *Projektleiter* erlebten sich dadurch als Teil des Projektes und konnten sich aufeinander zubewegen.

Es wurde durch die Aufstellung sichtbar, dass es wichtig ist, die *SW-Tester* als Beteiligte des Projektes zu sehen und den aktiven Austausch zu suchen. Der nächste Projektabschnitt wurde von allen Beteiligten gemeinsam gefeiert, die *SW-Tester* wurden als wertvoller Teil des Gesamterfolges des Projektes gesehen. Alle konnten jetzt gemeinsam stolz auf das Endprodukt sein und der Konflikt wurde reduziert.

Voraussetzungen

Bevor Sie als Auftraggeber (Fallgeber) eine Projektaufstellung durchführen lassen, sollten Sie sich fragen:

- Habe ich eine klar definierte Fragestellung zu einer bestimmten Situation?
- Bin ich bereit, mich offen mit grundlegenden Dingen, wie z. B. den eigenen Einstellungen und Handlungsweisen des Projektteams auseinanderzusetzen?
- Bin ich offen genug, um die Erkenntnisse und Lösungen aus der Aufstellungsarbeit selbstkritisch zu reflektieren?
- Es sollte definiert sein, in welchem Rahmen die Systemaufstellung durchgeführt werden soll, im Rahmen des Projektteams, einer Beratung mit Projektunbeteiligten, oder im Einzelsetting.
- Es muss geklärt sein, wie vertraulich die Ergebnisse zu behandeln sind.
- In welcher Form sollen die Ergebnisse weiter genutzt werden?

Grenzen

In einer Projektaufstellung wird primär die Ist-Situation der Gegenwart betrachtet. Als Ergebnis erhält man einen neuen Blick auf die Situation, und es können Schritte entwickelt werden, die zu einer Lösung des Problems führen können. Eine Projektaufstellung kann nur bedingt die Zukunft prognostizieren. Aber es können Zukunftsszenarien simuliert und damit auf Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken untersucht werden.

Dabei wird der Fallgeber nicht von der Notwendigkeit befreit, Entscheidungen zu treffen. Es liegt auch weiterhin in seiner Verantwortung, die neuen Erkenntnisse und Lösungsansätze selbstkritisch zu prüfen und umzusetzen.

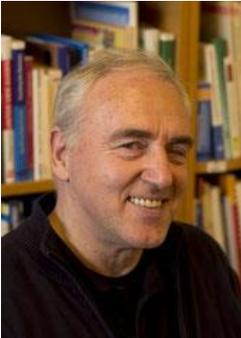
Fazit

Erfolge oder Misserfolge eines Projektes hängen von einer Vielzahl komplexer Faktoren ab. Menschen, Produkte, Prozesse, Organisationen oder Kunden sowie Beziehungs-, Sach- oder Organisationsebenen spielen im Zusammenspiel eine Rolle. Die Projektaufstellung ist eine effektive Methode, um kostengünstig und schnell eine IST-Analyse zu erhalten, die multiperspektivisch ist. D. h., die unterschiedlichen Sichtweisen aller Parteien werden berücksichtigt.

Es wird für alle Beteiligten ein erlebbares Bild geschaffen, anhand dessen man

weiterarbeiten kann. Oft werden außerdem Zusammenhänge erkannt und neue Lösungsansätze gefunden, die über das Bisherige hinausgehen. Dies wird häufig als sehr erleichternd, klärend und motivierend wahrgenommen.

Autoren

<p>Katharina Ettinger Senior Consultant Siemens AG Corporate Technology</p> <p>Katharina.ettinger@siemens.com Tel.: +49 172 8376517</p> 	<p>Peter Klein Geschäftsführer Integral Systemics Peter Klein GmbH</p> <p>peter.klein@integral-systemics.com Tel.: +43 676 9152228</p>  <p>www.integral-systemics-consulting.com/</p>
<p>Bernd Linder-Hofmann Vorstandsmitglied ILA-International e.V. Beirat Gemeinwohlökonomie Managing Partner Institut Innere Form</p> <p>blh.network@t-online.de Tel.: +49151-12151784</p>  <p>www.integral-systemics-consulting.com/</p>	<p>Mike Hubmann Geschäftsführer Mike Hubmann GmbH The Project, Coaching & Healing Company</p> <p>mike@mikehubmann.ch Tel.: +41 79 607 27 54</p>  <p>www.mikehubmann.ch</p>

Literatur

Handbuch Projektmanagement

(Agil – Klassisch – Hybrid), 4 Auflage,
Springer Gabler Verlag



Autoren: Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U., Wüst, R.
ISBN 978-3-662-57877-3

Integrale Aufstellungen

Methoden und Modelle der Inneren Form©



Autoren: Peter Klein, Sigrid Limberg-Strohmaier, Bernd Linder-Hofmann, Manfred Zink,
Das Buch zur Ausbildung „Integral Systemic Coach Innere Form©“
Bis Ende 2019 ca. 500 ausgebildete Integrale Coaches Innere Form©
in Nürnberg, Kiel, Berlin, Wien, Graz, Linz, Bern, Zürich, u.a.

ISBN: 978-3-9502581-4-1 – Erschienen 2010 im Verlag arcus-lucis

Zu bestellen bei: Integral Systemics - Peter Klein – peter.klein@integral-systemics.com