

Sie stellen alles neu auf!



© KEVIN BLANC

Johannes Schneebacher
ist seit 15 Jahren Generaldirektor der Südtiroler Volksbank und sieht eine besondere Verantwortung seiner Bank für die Entwicklung der Lebensqualität der Menschen und des Lebensraums Dreivenetien – mit etwa 200 Filialen von Südtirol bis Venedig.



© KEVIN BLANC

Romy Gerhard:
Die Organisationsberaterin, Change-Begleiterin und Leadership-Expertin unterstützt Menschen und Organisationen bei ihrer Entwicklung. Dabei verwenden sie und ihre Netzwerkpartner intuitive Methoden wie z.B. Aufstellungen, um die Wirksamkeit zu erhöhen und die Energie auf die Zielerreichung auszurichten.

Wie kommt eine Bank zur Systemaufstellung?

„Zur systemischen Aufstellung bin ich mit der Frage gekommen“, so Johannes Schneebacher, der Generaldirektor der Volksbank, „ob mein Platz in der Zukunft innerhalb oder außerhalb der Volksbank sei. Der, so das Ergebnis, ist ganz klar drinnen. Genauso klar war die Botschaft, dass der Schlüssel zum Erfolg in meiner zu entwickelnden Fähigkeit liege, mich auf die Kollegen vertrauend zu verlassen und den Mangel, nicht alles selbst machen zu können, positiv anzunehmen.“

Vertrauen gewann ich nicht nur in meine Kollegen, sondern auch in diese intuitive Methodik. So war ich zu weiteren Fragestellungen bereit, ob es nun strategische, strukturelle oder personelle Themen betraf.

Neben Offenheit und Neugierde diesem Thema gegenüber ist es wichtig, alle Führungsebenen und die Mitarbeiter in diesem Prozess mitzunehmen. Aus eigener Erfahrung weiß ich, wie lähmend Diskussionen sein können, wenn sich Befürworter und Gegner dieses Arbeitsinstrumentes gegenüberstehen.“



© KUMER OXSANA / SHUTTERSTOCK.COM



© MICHAEL WINGENFELD

Viel Erfahrung mit Organisationsaufstellung

„Diese Aufstellungen sind immer angepasst an die Organisation – es gibt viele Dienstleistungen, aber die Seele einer Firma sind immer die Menschen, die dort wirken.“

Es werden immer unterschiedliche Komponenten der Organisation aufgestellt: zum Beispiel der Geist, das ist der Zweck der Existenz oder der Sinn, der hinter dieser Organisation steht – das, worum es eigentlich geht. Oder die Strategie und die Prozesse, die sich in der Dynamik entwickeln und natürlich die Zahlen. Es hängt natürlich auch immer von dem Ziel bzw. der Fragestellung für die Aufstellung ab.“ so Romy Gerhard.

Wichtige Schritte in einer Organisationsaufstellung:

1. Die Wahl des Aufstellungsformates, um zu sehen, wie das System funktioniert.
2. Das Ziel dazu stellen, dann sieht man, wie das auf alle Systemteile wirkt und welche Wechselwirkungen entstehen.

© LIPAVEGA / SHUTTERSTOCK.COM



So funktioniert eine Organisationsaufstellung

Organisationen sind komplexe Gebilde. Zahlreiche Funktionen, Regeln, Gesetze, Abhängigkeiten, Bedürfnisse, Ängste und andere Faktoren verkomplizieren oft das einwandfreie Funktionieren von Unternehmen.

Stellen Sie sich vor, es gäbe eine Möglichkeit, die relevanten Einflussgrößen einer Organisation innerhalb kürzester Zeit zu überprüfen und auf einfache Weise optimale Handlungs-Alternativen zu finden. Damit wäre ein sichereres Navigieren im Meer der Entscheidungs-Varianten gegeben. Prozesse und Abläufe könnten perfekt aufeinander abgestimmt werden. Das ideale Zusammenspiel von Menschen und Ressourcen könnte genauso angeschaut werden, wie die Performance, die Zahlen und natürlich der Erfolg. Den Sinn und die Vision einer Organisation korrekt wahrzunehmen, mit der Strategie in Einklang zu bringen und für die Umsetzung zu sorgen wäre für das Top Management – dank dieser Methodik – viel einfacher, weil die Wirkung jeder Intervention sofort sichtbar würde. Das Schöne ist, diese Möglichkeit

gibt es bereits: Sie heißt Organisationsaufstellung. Es handelt sich dabei um eine spezielle Art von Managementsimulation, bei welcher das implizite Wissen eines Unternehmens erschlossen wird. Dabei werden die wichtigsten Elemente, die zu einer Fragestellung gehören, durch Personen (die Stellvertreter) im Raum dargestellt. So übernimmt z.B. ein Stellvertreter die Rolle der Kunden, ein anderer jene der Produkte oder Dienstleistungen, etc. Ähnlich wie bei Familienaufstellungen, aus denen Organisationsaufstellungen vor rund 20 Jahren entstanden sind, erlangen die Stellvertreter Zugang zum Systemwissen und interagieren unter professioneller Anleitung äußerst erkenntnisreich.

Es gehört Mut dazu

Für mutige Führungspersonen sind Organisationsaufstellungen ein phänomenales Werkzeug, das analytische Tools perfekt ergänzt. Zu empfehlen ist die Einbettung in einen Entwicklungsprozess, der fachkundig und zuverlässig begleitet wird. Es sind erst wenige Profiberater, die das Instrument der Organisationsaufstellung in der Tiefe beherrschen. Gute Aufstellungsleiter brauchen neben einer fundierten Ausbildung in Organisations-Aufstellung auch vertieftes integrales Wissen, viel Erfahrung mit den inneren und äußeren Dynamiken von Unternehmen sowie gründliche Kenntnisse über das Wesen von Organisationen.

Kontakt:

Romy Gerhard
Geschäftsführerin,
HRnet Development AG
Neugasse 81, CH-8005 Zürich
Tel. +41 (0) 79 774 02 42
romy.gerhard@hrnet.ch
www.hrnet.ch



Buchtipp:

Die Autorin, Romy Gerhard, ist Organisationsberaterin, Supervisorin und Executive Coach und befasst sich seit 2001 vertieft mit Organisationsaufstellung.

Als Referentin stellt sie ihre Praxisarbeit auch an internationalen Kongressen vor. Die frühere Kaderfrau und Leiterin Personalentwicklung bei Migros berät seit mehr als 15 Jahren Führungskräfte von Konzernen und größeren Unternehmen.

Eine gut aufgestellte Bank

Kennen Sie eine Bank, die „Wir finden einfache und nachhaltige Lösungen für mehr Lebensqualität“ zu ihrer Vision erklärt hat? Die Geschäftsleitung der Südtiroler Volksbank hat diesen Satz mittels Aufstellung entwickelt. Organisationsaufstellungen gehören hier zu den gängigen Arbeits-Tools.

Im Nordosten Italiens ist die seit mehr als 125 Jahren bestehende Bank mit rund 1.400 Mitarbeitenden inzwischen eine der größten Regionalbanken. Mut, Achtsamkeit und Wertschätzung stehen bei dieser Bank nicht nur als Werte auf dem Papier, sie werden gelebt. Gute Voraussetzungen also für die Arbeit mit systemischen Aufstellungen, welche bei der Volksbank genauso selbstverständlich genutzt werden wie die klassischen Beratungs- und Arbeitsansätze. Bei einer Visionsaufstellung reichten alle Geschäftsleitungsmitglieder ihre Vorstellungen zur Vision für die Bank im Vorfeld der Veranstaltung ein. Die daraus abgeleiteten gut 30 wichtigsten Begriffe wurden auf Karten geschrieben und durch Aufstellung vorsortiert. Dabei schieden Stellvertreter für verschiedene externe und interne Zielgruppen, Wörter wie „Performance“, „Regionalbank“ oder „Leistung“ schon in der ersten Runde klar aus. Den „Chefplatz“ rechts außen bekam die „Lebensqualität“. Die Teilnehmer waren von der Wirkung des „Spürens“ beeindruckt. Sinnvoll kombiniert mit dem „Denken“ gewannen die Lösungen an Qualität. Einfach und nachhaltig.

Johannes Schneebacher, Volksbank-Generaldirektor, Johannes Schneebacher dazu: „Die Aufstellung hat mir eine Reihe von aufschlussreichen Erkenntnissen gebracht, die meine Rolle als Chef des Teams klar bestätigt haben, die aber auch dazu beigetragen haben, die Beziehungen innerhalb des Teams zu überprüfen und zum Teil auch neu zu definieren. Es hat einen Prozess zum Laufen gebracht, der nach einem Wechsel eines Mitglieds zu einem neuen Entwicklungsschub des gesamten Teams geführt hat.“

Geld ist „nur“ ein Betriebsmittel – selbst bei Banken

Lebensqualität ist schön und gut, aber eine Bank muss doch leisten. Performance zählt! Das stimmt, aber zahlreiche Aufstellungen haben immer wieder gezeigt, dass das Geld nie direkt im Fokus stehen darf. Es ist „nur“ ein Betriebsmittel, selbst bei Banken. Unternehmen verlieren in der Regel, wenn sie den Gewinn zu direkt anstreben. Wer

sich aber auf die Wertschöpfung ausrichtet, hat gute Aussichten, dass der Gewinn steigt. Diese Grundregel gilt bei kleinen und bei großen Unternehmen – auch bei der Volksbank. Höchstleistungen zählen übrigens genauso zu den definierten Werten wie Vertrauen. Das Instrument der Organisations-Aufstellung wird als zusätzliches Arbeits-Instrument in der Volksbank, mittlerweile auch in den einzelnen Abteilungen, verwendet. Johannes Schneebacher setzt es gezielt bei strategischen und strukturellen Problemstellungen als zusätzliche Entscheidungshilfe ein. „Es kommt auch vor, dass das Instrument von Arbeitskollegen verwendet wird, ohne dass ich dabei bin oder als Auftraggeber fungiere.“

Tatiana Coviello, die HR-Chefin und Mitglied der Geschäftsleitung, hat jede Menge Aufstellungserfahrung und meint: „Ich finde, systemische Aufstellungen sind ein sehr nützliches, ergänzendes Instrument. Heute ist die Komplexität sehr groß geworden, allein mit dem Kopf sind wir nicht imstande, das Ganze als System zu verstehen.“ „In unserem Direktionsteam haben wir sehr unterschiedliche und ausgeprägte Persönlichkeiten, die das Instrument und seinen Einsatz kontrovers beurteilen. Was die Wirksamkeit des Instruments betrifft, so sind aber auch diejenigen, die ihm eher skeptisch entgegentreten, immer wieder verblüfft. In der heutigen Zeit, wo die Schnelligkeit der Informationsübermittlung immer raschere Entscheidungen in immer schnelleren Abfolgen verlangt, ist es erforderlich, nicht nur die herkömmlichen Entscheidungsprozesse ständig zu verbessern, sondern sich auch mit neuen auseinanderzusetzen. Offenheit und Neugierde gegenüber systemischen Aufstellungen sind die besten Voraussetzungen, um mit diesem Instrument in Kontakt zu kommen.“ so Schneebacher.

Ein gewagtes Experiment: Aufstellungen mit Kunden

Das Bank-Team ist beim Experimentieren und macht auch Aufstellungen mit



Bei der Visionsaufstellung wurden die 30 wichtigsten Wörter auf Karten geschrieben und durch Aufstellung vorsortiert.

Kunden. „Ein Tourismus-Projekt in zweistelliger Millionenhöhe gefiel uns konzeptionell, aber nicht in der vorgeschlagenen Umsetzung. Eine Aufstellungs-Serie brachte jene Themen ans Licht, die das Projekt bisher behinderten: ein Mix aus Familien-Themen, unklaren Positionierungen der Betreiber und Anmaßungen der Planer. Nach fünfjähriger Planung wurde daraufhin das Planungsteam völlig ausgewechselt und das Projekt innerhalb weniger Wochen von Grund auf neu durchgedacht. Anschließend wurde es bei uns zur Finanzierung eingereicht: ein überzeugendes Konzept, klar ausgeführt und das realistische Budget um fast 25 Prozent reduziert. Das Projekt war damit bankfähig und ist hoffentlich ein Beitrag zu mehr Lebensqualität“, so der Generaldirektor.



Aufstellungsarbeit in der *Landesverwaltung*

Hanspeter Staffler, der Generaldirektor der Landesverwaltung Südtirol und u.a. auch der Verantwortliche für die Personalentwicklung, hat in der Landesverwaltung erstmals eine „Organisationsaufstellung“ für die optimale Personalentwicklung organisiert und erzählt von seinen Eindrücken:

Das „Forum-Café“ ist in der Landesverwaltung von Südtirol ein lockeres Format zur Weiterbildung von Führungskräften und in diesem Rahmen wurde die Aufstellungsarbeit gemacht.

Die ganze Arbeits-Komplexität wird in einer Aufstellung reduziert auf die Bilder und man sieht das Wesentliche ohne etwas Wichtiges auszublenden. Es lässt sich gut mit dem Ganzen arbeiten und simulieren, welche Auswirkungen eine Entscheidung hätte. Es könnte ein Weg sein, um weiterzuarbeiten. Dies war der erste Schritt, aber ich könnte mir gut vorstellen, weitere Abteilungen mit diesem Instrument der Organisations-Aufstellung weiterzuentwickeln.

Es gab viele positive Rückmeldungen, weil die Aufstellung die Situation so gezeigt hat, wie die Situation ist. Da viele Muster ganz klar so herausgekommen sind, wie man sie ja schon gefühlt hatte, aber nicht genau definieren konnte, war es sehr spannend. Für viele Teilnehmer war es das

erste Mal, dass sie bei einer Aufstellung mitgewirkt haben.

Dann haben wir es erst einmal wirken lassen, aber es hat sich das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung klar gezeigt, es ist dabei um Wertschätzung gegangen, usw. Die Verwaltung hat sich relativ stabil gezeigt, aber das fällt mir erst jetzt auf - beim Reflektieren im Nachhinein.

Das gesamte Bild der Aufstellung wurde danach kommentiert und später haben wir viel darüber diskutiert. Auf alle Fälle gab es ganz viele Aha-Erlebnisse für alle Beteiligten und die Ist-Situation wurde sehr klar dargestellt.

Auch die Potenziale haben sich gezeigt, aber dazu würde es natürlich noch die weiteren Folgeschritte in Richtung Veränderung brauchen. Eines war für mich ganz deutlich: dass die inneren Haltungen in einem System enorm viel ausmachen für die ganze Arbeitsdynamik.



Schenna Hotel Resort

Über einen ganzen Entwicklungsprozess mit Aufstellungsarbeit – gemeinsam mit der finanzierenden Bank – wurde für das „Schenna Hotel Resort“ ein neues Planungskonzept erstellt. Heidi Pföstl, eine der drei Geschwister, die das Hotelresort leiten, berichtet über die spannende Entstehungsgeschichte und ihre eigene Entwicklung, die auch automatisch in dem ganzen Prozess begleitet wurde:



Die ursprüngliche Planung ging über sieben Jahre und das ganze Hotel-Projekt wurde dreimal umgeplant, aber es hat immer wieder an der Umsetzung und später an der Finanzierung gehapert. Dann vor einem Jahr kam es in der Volksbank zufällig zu einem Gespräch und in weiterer Folge hat der Generaldirektor der Bank, Johannes Schneebacher, vorgeschlagen, sich das ganze Projekt in einer Organisations-Aufstellung anzusehen.

Bei der 1. Aufstellung wurden aufgestellt: die Bank, das Projekt mit dem Planer, die Familie und die Struktur. Es hat sich schnell gezeigt, was das Hauptproblem ist: Der Planer, der uns über sieben Jahre begleitet hatte, stand nicht mehr hinter dem Projekt. Aber wir wollten es erst nicht glauben und haben daher vier Aufstellungen gemacht – immer mit anderen Leuten, die keine Ahnung von dem ganzen Thema hatten. Und es hat sich immer das gleiche Ergebnis gezeigt – das war für mich faszinierend.

Wir haben lange gebraucht, um das zu glauben und dann noch einmal eine gewisse Zeit, um wirklich diesen – für uns doch einschneidenden – Schritt zu machen und den Planer zu wechseln. Aber die Erkenntnisse

der Aufstellungen haben intensiv in uns nachgearbeitet und so haben wir diese Entscheidung doch endlich getroffen.

Bei den nächsten Aufstellungen ging es dann auch um den Architekten, die Finanzierung durch die Bank, uvm. und alle Geschwister und sogar die Eltern waren dabei. Eine Aufstellung fand sogar in der Bank selbst in Bozen statt, um für die Bank das Hotelkunden-Profil zu schärfen.

Für mich war das Wichtigste zu sehen, was für tolle Möglichkeiten es gibt und ich habe gelernt, mehr der eigenen Intuition zu vertrauen. Bevor wir eröffnet haben, hatten wir sogar das Weinangebot und die Präsentation dazu aufgestellt und es hat sich herausgestellt, dass das Logo „Weinliab“ umbenannt werden muss, weil der Name zu lieblich ist, da doch meist die Männer den Wein bestellen. Stefan Pföstl, ist der Weinkenner im Weingut Pföstl und natürlich auch zuständig für unser gesamtes Weinangebot. Auf alle Fälle wird uns das Aufstellungsthema sicher bei wichtigen Entscheidungen weiter begleiten.

Auf den nächsten Seiten lernen Sie das „Schenna Hotel Resort“ mit eigenem, ganzheitlichen Bereich für Lebensfreude kennen.