



## Inhalt



Seite 2

Editorial

## „Was heißt eigentlich systemische Organisationsberatung?“

Systemische Beratung – Ein (Kreuzwort)Rätsel



Seite 3

Training &amp; Seminar als Ressourcen-Fundgrube



Seite 4

Service-Orientierung in der Industrie



Seite 5

Systemische Spots powered by develop



Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt

# „Was heißt eigentlich systemische Organisationsberatung?“



Ihre Ansprechpartnerin  
für inhaltliche Fragen  
Frau Ute Waidelich  
waidelich@develop.de

Wenn Kunden, Interessenten oder (schlimmer noch) Familienangehörige diese Frage stellen, lösen sie bei uns gleichzeitig eine Vielzahl von Emotionen aus.

Auf der einen Seite Freude, Stolz und positive Aufregung, dass Interesse gezeigt und Neugier ausgesprochen wurde.

Auf der anderen Seite Verunsicherung, Frustration und leichte Niedergeschlagenheit, weil eine verständliche, kurze und dennoch umfassende („richtige“) Erläuterung schwer fällt (und auch schon des Öfteren misslungen ist).

Gerade deshalb, oder salopp formuliert „drum“ haben wir uns entschlossen, Ihnen in dieser Depesche unsere Arbeitsweise, Haltung und unser Vorgehen möglichst praxisnah zu veranschaulichen.

Am Ende der Depesche werden wir keine exakte 3-Zeilen-Definition liefern können. Aber – Sie werden ein „Gefühl“ dafür bekommen haben, was „systemisch“ auch heißen kann und Sie haben Beispiele für konkrete Produkte und unsere Art zu arbeiten erhalten.

Meinen „akademischen“ Wurzeln folgend, finden Sie im Folgenden Schlüsselbegriffe hervorgehoben, die eine Assoziationskette bilden (vergleiche Seite 6). Das kann man unter systemisch verstehen – muss man aber nicht!

Letztendlich entscheidet über die Wirksamkeit einer Maßnahme nicht deren Etikett, sondern das, was für die Beteiligten „einen Unterschied“ macht.



So wie wir und unsere Kunden unsere „Wirklichkeit“ jeweils neu erfinden, stellt Wirksamkeit in Training und Beratung immer die gelungene, gemeinsame Konstruktion geteilter Wirklichkeiten dar. Die eigene Perspektive wird durch den gegenseitigen Austausch „weiter und vielfältiger“.

Doch auch wenn wir intern immer wieder um eine klare Positionierung und Abgrenzung ringen, der selbstironische Zungenschlag und der relativierende Blick halten uns auf dem Boden der „nützlichen“ Interventionen.

Bevor ich nun abdrifte in die theoretischen Worthülsen des Konstruktivismus, hier die praktischen Einblicke in unsere Arbeit.

Der Artikel von Frau Hofmann veranschaulicht die praktische Anwendung der Ressourcenorientierung im Rahmen eines Konflikt-

management-Seminars. Wie wichtig es ist, im Vorfeld einer erfolgreichen Maßnahme den Teilnehmer als „System“ und dessen Einbettung in die betrieblichen Rahmenbedingungen zu sehen, wird im Artikel von Frau Faber deutlich, die das Verhaltensdreieck als Landkarte zur professionellen Steuerung vorstellt. Wie man Betroffene befähigt, sich in die Wirklichkeiten der „Anderen“ – in diesem Fall Kunden – zu versetzen, wird im Spotlight von Herrn Henn dargestellt. Der letzte inhaltliche Beitrag beschreibt das schwer erklärbare Phänomen der Aufstellung und in welcher Weise damit den Betroffenen neue Lösungsräume eröffnet werden.

Viel Spaß beim Rekonstruieren Ihrer Wirklichkeit über uns! 🌀

*Ihr develop Team!*



## Wertschätzung als Grundhaltung

Erinnern Sie sich bitte an einen Konflikt aus Ihrer persönlichen Vergangenheit, den Sie so gelöst haben, dass alle Konflikt-Parteien am Ende zufrieden waren. Lassen Sie sich dabei nicht stören, falls sich erst einmal die ungelösten, nicht zufriedenstellenden Beispiele in den Vordergrund drängen – das ist ganz menschlich. Unabgeschlossene oder unbefriedigend gelöste Situationen werden im Gedächtnis besser abgespeichert, damit man den selben „Fehler“ nicht noch mal macht. Zudem herrscht die verbreitete Meinung, man solle zuerst an dem arbeiten, was nicht gut funktioniert – weshalb wir uns an eben diese Dinge schneller erinnern.

Wenn Sie nun heute zurückblicken – was hat aus Ihrer Sicht zur erfolgreichen Konfliktlösung beigetragen? Welches Verhalten von Ihnen, welches Verhalten der anderen? Welche innere Haltung gegenüber dem Konfliktpartner hatten Sie eingenommen? Nehmen Sie hierfür ruhig Papier & Stift zur Hand und sammeln Sie all jene Faktoren, die sehr wahrscheinlich positiven Einfluss hatten.

Wenn Ihre „persönliche Erfolgsfaktoren-Liste“ fertig gestellt ist, lehnen Sie sich zurück und betrachten die einzelnen Elemente noch ein-

mal in Ruhe. Können Sie mit jedem dieser Begriffe eine konkrete Handlung oder ein konkretes Gefühl bzw. einen bestimmten Gedankengang in Verbindung bringen? Dann haben Sie hiermit eine Bestandsaufnahme Ihrer persönlichen Ressourcen im Umgang mit Konflikten durchgeführt. Auf diese Handlungsoptionen können Sie auch in zukünftigen Situationen zurückgreifen – wenn Sie das wollen! Voraussetzung für den gezielten Einsatz dieses erfolgversprechenden Verhaltens ist allerdings, dass Sie sich der einzelnen Elemente bewusst sind, also einen möglichst leichten Zugriff darauf haben.

Vielleicht werden Sie jetzt denken – oder gar laut aussprechen – dass der Erfolg des eigenen Handelns in (nicht nur) dieser Situation ja schließlich nicht von Ihnen allein beeinflusst wurde. Dass im Gegenteil sogar viele Einflüsse der äußeren Situation (Rahmenbedingungen) sowie das Verhalten der anderen beteiligten Person(en) (diese ganz besonders, ohne die gäbe es ja viele dieser unangenehmen Situationen gar nicht) den Erfolg bzw. die erfolgreiche Lösung eines Konfliktes bestimmen. Und sicher haben Sie damit auch Recht. Rahmenbedingungen, Verhaltensweisen und Gewohnheiten anderer



*Ihre Ansprechpartnerin  
für inhaltliche Fragen  
Frau Sandra Hofmann  
hofmann@develop.de*

sind in unserem Fall jedoch „äußere Ressourcen“. In unserer Arbeit mit Menschen stellen wir im Gegensatz dazu die Orientierung an den „**inneren Ressourcen**“, also eigene Einstellungen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Gefühle, die uns als Person in einer bestimmten Situation zur Verfügung stehen, in den Vordergrund.

In unseren Trainings geht es uns also stets um die Identifikation und Ausschöpfung dieser Fähigkeiten mit dem Ziel, bei gegebenen äußeren Rahmenbedingungen maximale **Handlungsfähigkeit** durch „Anzapfen“ innerer Ressourcen zu ermöglichen. Aufbauend auf diese individuelle Quelle an Kompetenz wird dann im weiteren Verlauf gelehrt, gelernt, reflektiert und diskutiert, wie diese Ressourcen möglichst situationsunabhängig und stabil genutzt werden können. Unsere Grundannahme lautet daher klar, dass Menschen gerade bei zwischenmenschlichen Themen nie bei „Null“ anfangen, sondern oft nützliche Erfahrungen mitbringen, also somit praktisch nie „Anfänger“, sondern auf ihre ganz eigene Art schon mindestens „Fortgeschrittene“ sind. Was sonst sollte der vielbeschworene Satz „Man muss die Teilnehmer da abholen, wo sie stehen“ anderes bedeuten?

### Gesammelte Gedächtnis- und Erfahrungswerte

- Modelle
- Erfahrungen
- erlerntes Wissen
- konkrete Gefühle
- körperliche Reaktionen
- bestimmte Gedankengänge

### Voraussetzungen zur aktiven Nutzung

- bewusste Reflexion eigener guter Erfahrungen
- Würdigung der eigenen Fähigkeiten
- Fokussierung auf erfolgreiche Bewältigung
- bewusste Verknüpfung des eigenen Erfolges mit positiven Emotionen

**Gezielter Zugriff auf Ressourcen in einer konkreten, aktuellen Situation**



## Zusammenspiel der Kräfte „Können – Dürfen – Wollen“

Damit Menschen in der Lage sind, ein gewünschtes Verhalten zu zeigen, müssen drei Bedingungen gegeben sein. Sie brauchen die notwendigen Fähigkeiten (Können), die energetisierende Motivation (Wollen) und die innere und äußere Erlaubnis dieses Verhalten auch zu zeigen (Dürfen). Dieses Modell (siehe Grafik) verwende ich auch als Landkarte, um im Rahmen von Trainings Voraussetzungen zu klären und zu gestalten, damit Lernen von neuem Verhalten möglich wird.

„Unser Ziel ist die nachhaltige Steigerung der Service-Qualität im Innen und im Außen“, so lautete der Auftrag, den ich von einer Führungskraft eines Industrieunternehmens übertragen bekam.

„Inhaltlich ist es uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter im Innen- und Außendienst zu den Themen „Kommunikation mit Kunden“ (intern/extern) und „Präsentation“ (Selbstdarstellung, Selbstmarketing und Außendarstellung) Tipps und Hinweise bekommen sowie die Möglichkeit zum Austausch haben.“

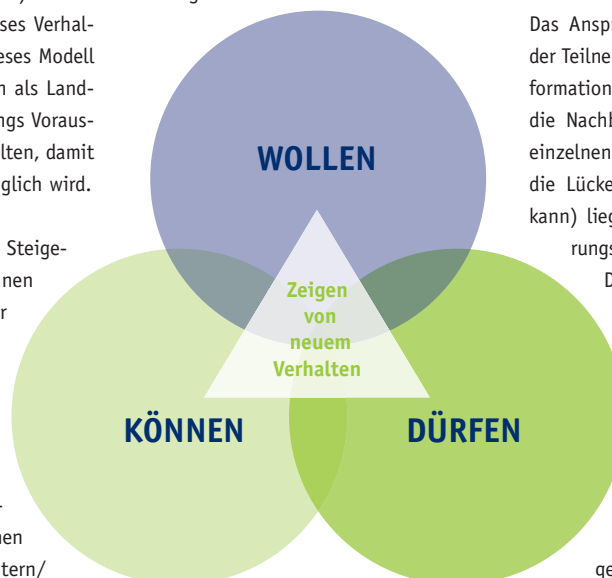
Die Rahmenbedingung: 2 Tage Seminar als „Pflichtveranstaltung“ – das Ganze nach und nach für ca. 80 Teilnehmer – unterschiedliche Zugehörigkeiten und Erfahrungsstände – Innendienst- und Außendienstmitarbeiter – verschiedene Motivationsgrade der Teilnehmer.

### Die Reaktionen:

„Prima, dass ich einmal die Möglichkeit habe, Neues dazu zu lernen“ (**Wollen!**)  
„Ich finde es absolut spitze, dass ich hier endlich einmal **Feedback** zu mir und meiner Wirkung bekomme“ (**Können!**)  
Klasse, dass unsere Führungskräfte uns die Gelegenheit geben, hier teilzunehmen (**Dürfen!**)

„Wir **können** doch schon viel und bringen unsere ganze Erfahrung mit ein – machen wir was falsch?!”

„Wir **dürfen** doch dem Kunden gar nicht alles sagen!“



„Wir **wollen** uns nicht verändern – wir erledigen unsere Arbeit zuverlässig! Wir haben von unserer Führungskraft noch nicht gehört, dass das anders wäre!“

Das waren einige Stimmen, die zu Beginn des Seminars von den Teilnehmern zu hören waren.

Die positiven Stimmen sind dem Ziel am dienlichsten und es ist eine Freude, die Teilnehmer dort zu unterstützen, wo sie noch Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehen und haben.

Die negativen Stimmen deuten auf fehlende Voraussetzungen hin, deren Sicherstellung für den Seminarerfolg existentiell ist.

„Wollen und Können“ sind Themen, für die der einzelne Teilnehmer Verantwortung über-



Ihre Ansprechpartnerin  
für inhaltliche Fragen  
Frau Silke Faber  
faber@develop.de

nehmen kann. Voraussetzung ist aber auch hier, dass die Teilnehmer wissen, dass eine Lücke besteht zwischen dem erwarteten Verhalten und dem aktuell Gezeigten.

Das Ansprechen von **Entwicklungsfeldern** der Teilnehmer, die Vorbereitung bzw. Vorinformation (das Aufzeigen der Lücke), sowie die Nachbereitung des Seminars mit dem einzelnen Teilnehmer (die Überprüfung, ob die Lücke in Zukunft geschlossen werden kann) liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, die zum Training einladen.

Diese Verantwortung und das Verhalten der Führungskräfte tragen mitunter dazu bei, dass die Teilnehmer einen „echten Sinn“ hinter einer Maßnahme sehen. Darüber hinaus sind Prozesse, Strukturen und Methoden zu gestalten, die dem Teilnehmer die Chance geben, das neue Verhalten im Sinne eines „Dürfens“ zu zeigen.

Die Praxis hat gezeigt, wenn das „Zusammenspiel der Kräfte“ funktioniert und das Dreieck gelebt wird, dann:

- überträgt sich Führungs„Kraft“ auf Mitarbeiter„Kraft“
- führt „Kraft“volle Vorbereitung und Vorinformation zu „Kraft“vollem Einbringen ins Seminar
- und entsteht Verantwortungs„Kraft“ auf Seiten der Teilnehmer und der Führungskräfte.

Kurz: dann kann eine nachhaltige Steigerung der Service-Qualität „kraftvoll“ weiter wachsen – auch außerhalb des Seminars. ☺



## Wer fragt, der führt

Eines der wohl machtvollsten Interventionsinstrumente in der Kommunikation zwischen Menschen ist die Frage. Gerade im Rahmen der Diagnose und Informationssammlung am Beginn von Veränderungsprozessen sind stimmige und öffnende Fragen unser wichtigstes Hilfsmittel. Das ganze Wissen um die relevanten Informationen ist – so die Annahme – innerhalb der Organisation „verborgen“. Und dieses Wissen gilt es jetzt mittels geeigneter Fragen offen zu legen.

Was sich oft als schwierig herausstellt, ist, dass wir Antworten von Menschen bräuchten, die im ersten Schritt noch nicht direkt in den Projektablauf eingebunden sind. In diesen Situationen helfen wir uns durch den Einsatz von sogenannten „zirkulären“ **Fragen**. Damit ist gemeint, dass wir Mitglieder eines Systems (Einheit einer Firma, Team, ...), mit denen wir zum Beispiel eine

Auftragsklärung durchführen, über die Beziehung anderer Mitglieder oder bezüglich der Annahmen, die sie über die „**Wirklichkeiten**“ und Bilder der Anderen haben, befragen. Somit gewinnen wir Informationen ohne die Betroffenen selbst zu sprechen.

Vielleicht ein praktisches Beispiel dazu: Bei einem unserer Kunden geht es darum, zu erfahren, wie zufrieden die Kunden seines externen Vertriebskanals mit der Leistung sind, die er während des Verkaufsprozesses bietet. Wir arbeiten in diesem Fall mit einem Fragebogen, den wir an die Vertriebsmitarbeiter der externen Vertriebsmannschaft



schicken. Zwei dieser Fragen lauten: „Welche konkreten Rückmeldungen erhalten Sie von Ihren Kunden hinsichtlich unserer Leistung und Qualität?“ und „Was glauben Sie, welche zusätzlichen Leistungen sich die Kunden wünschen würden, wenn sie diese äußern könnten?“

Damit erhalten wir breitgefächerte Informationen von den betroffenen Endkunden, ohne diese direkt zu kontaktieren. Dabei wissen wir „natürlich“, dass wir diese ersten Ergebnisse noch tiefer verifizieren müssen. Aber auch hier helfen uns – wie sollte es auch anders sein – weitere klärende Fragen. ☺

Sepp Henn  
Nähere Informationen erhalten Sie unter [henn@developeo.de](mailto:henn@developeo.de)

## Zusammenhänge erstellen – Lösungen aufspüren

Eine Seminar-Teilnehmerin – nennen wir sie Fr. M. – fragt sich, wie sie die ihr auftragene Umgestaltung der Büros ihrer Abteilung umsetzen kann, obwohl ein älterer Kollege – nennen wir ihn Hr. A. – alle **Hebel** in Bewegung setzt, um den Plan in seinem Sinne zu beeinflussen.

Der Auftrag kommt von Fr. M.s Chef, alle baulichen Veränderungen sind bereits ein-



geleitet. Mit keinem fachlichen Argument konnte Fr. M. den Kollegen jedoch überzeugen. Mit den Mitteln der Vernunft kommt sie auch bei der Frage, wie sie nun am besten vorgeht, nicht weiter – wenn sie sich „einfach“ durchsetzt, fürchtet sie um die langjährige gute Beziehung zum Kollegen.

Die Aufstellung der drei Beteiligten – Chef, Fr. M., Hr. A. – durch Stellvertreter, die sie aus den übrigen Seminarteilnehmern auswählt, bringt hingegen Klarheit. Der Stellvertreter von Herrn A. fühlt sich in der Nähe von Fr. M. einfach wohl, mag sie als Person und äußert väterliche Gefühle für die junge Frau. Ein Arbeitsplatz am anderen Ende des Büros ist für ihn der Verlust einer bedeutenden Beziehung.

Kaum hat die Teilnehmerin die Situation derart plastisch von außen betrachtet und ge-

hört, wie es jedem der Stellvertreter in dieser Konstellation gerade geht, huschen in kurzer Abfolge erst Betroffenheit, dann Verständnis und zuletzt Erkenntnis über ihr Gesicht. Sie nimmt sich vor, auf Herrn A. zuzugehen, ihm für die gute Zeit „an seiner Seite“ zu danken, das eigene Bedauern über die räumliche Trennung auszusprechen und gemeinsam mit ihm zu überlegen, wie sie sich weiterhin kollegial-zwischenmenschlich nahe bleiben können.

Was zunächst nur als Einstieg zur Problembearbeitung gedacht war – die **System-Aufstellung** – brachte in diesem Fall zugleich die Antwort... und großes Erstaunen, gemischt mit Verblüffung bei den anderen Teilnehmern. ☺

Sandra Hofmann  
Nähere Informationen erhalten Sie unter [hofmann@developeo.de](mailto:hofmann@developeo.de)

## ... wir sind lebhaft miteinander in Kontakt gekommen...



Am 22.–23. März fand das erste **deveLoop Symposium** statt.

Am Nachmittag des 22. März erwartete das Team von deveLoop gespannt die eingeladenen Gäste. Nach und nach trafen unsere „kleinen“ und „großen“ Kunden ein, die für Personalentwicklung im Unternehmen, die Begleitung von Change Prozessen oder beides stehen. Beim gegenseitigen Kennen lernen kam schon viel Leben auf. Man stieg ins Gespräch ein, entdeckte Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Mein Herzklopfen bei der offiziellen Eröffnung war laut, die Reaktionen des Publikums

wohlwollend, der Einstieg durch das Unternehmenstheater erheitend. Gute Voraussetzungen für einen schönen, entspannten Abend mit Weinprobe und gemeinsamem Essen.

Am nächsten Tag stand „Arbeit“ auf dem Programm. Die beiden Vorträge sorgten durch die Unterschiedlichkeit im Inhalt („Evaluation von Beratung“ und „Aktuelle Tendenzen in der PE“) und der Präsentation (Prof. Dr. Kieser, ein Vollblut-Professor und Herr Niermeyer, ein Vollblut-Berater von Kienbaum) für einen guten Spannungsbogen. Die anschließenden Workshops des deveLoop-Teams waren von der Form her spielerisch aktivie-

rend bis inhaltlich diskutierend und thematisch von „Messung der PE-Maßnahmen“ über „Virtuelle Teams“ bis zu „Herausforderungen an Führungskräfte im Rahmen von Veränderungsprozessen“ und „Führungskultur“ gelagert. Das Unternehmenstheater bot zwischendurch immer wieder Anlass, augenzwinkernd und humorvoll, den Tag zu reflektieren. Die Reaktionen der Teilnehmer zeigten uns, dass alle nicht nur Spaß hatten, sondern auch bereichert an Erfahrungen nach Hause reisten.

Am Ende konnten wir entspannt auf die 1,5 Tage anstoßen: Das Experiment ist gelungen und wird von uns mit Freude fortgesetzt werden! ☺ *UW*



### Kreuzworträtsel

Wert	chätzung als Grundhaltung
Mit S	stemaufstellung experimentieren
Innere Re	ourcen nutzen
En	wicklungsfelder entdecken
Fe	back geben und empfangen
Komplexe Zusam	enhänge erkennen
Z	rkuläre Fragen stellen
Individuelle Handlung	fähigkeit erweitern
Unterschiedliche Wirkli	hkeiten ankoppeln
Wirkungsvolle	ebel indentifizieren

### Aktuelle Weiterbildungen des deveLoop-Teams

- Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung (Milton-Erickson-Institut)
- Basis-Seminar Hypnose-Practitioner (Institut für NLP und Hypnose)
- Transaktionsanalyse Kompakt (Professio)

### Systemische Witze

„Ein Ehepaar, beide 60 Jahre alt, geht im Wald Hand in Hand spazieren. Da treffen Sie auf einer Lichtung eine Fee. Die Fee sagt zum Ehemann: „Du hast einen Wunsch frei!“ Der Mann überlegt kurz und antwortet dann: „Ich wünsche mir, dass meine Frau 20 Jahre jünger ist als ich!“ Daraufhin die Fee: „Kein Problem, Dein Wunsch soll in Erfüllung gehen!“ Sie berührt den Mann kurz mit ihrem Feenstab und der Mann steht 80-jährig neben seiner Frau!

Zwei Psychologen treffen sich. Sagt der eine zum anderen: „Sag, wie geht es mir denn? Wie es Dir geht, sehe ich!“

Quelle: Bernhard Trenkle: Das Ha-Handbuch der Psychotherapie, Carl-Auer-Verlag

### Impressum

Redaktion: Silke Faber, Josef Henn  
 Martin-Luther-Str.63-65,  
 67433 Neustadt/Weinstraße  
 Telefon 06321/1899920;  
 e-mail : [depesche@deveLoop.de](mailto:depesche@deveLoop.de)  
 Layout: POZZI7, 0621-33 61 726  
 Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar. Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.