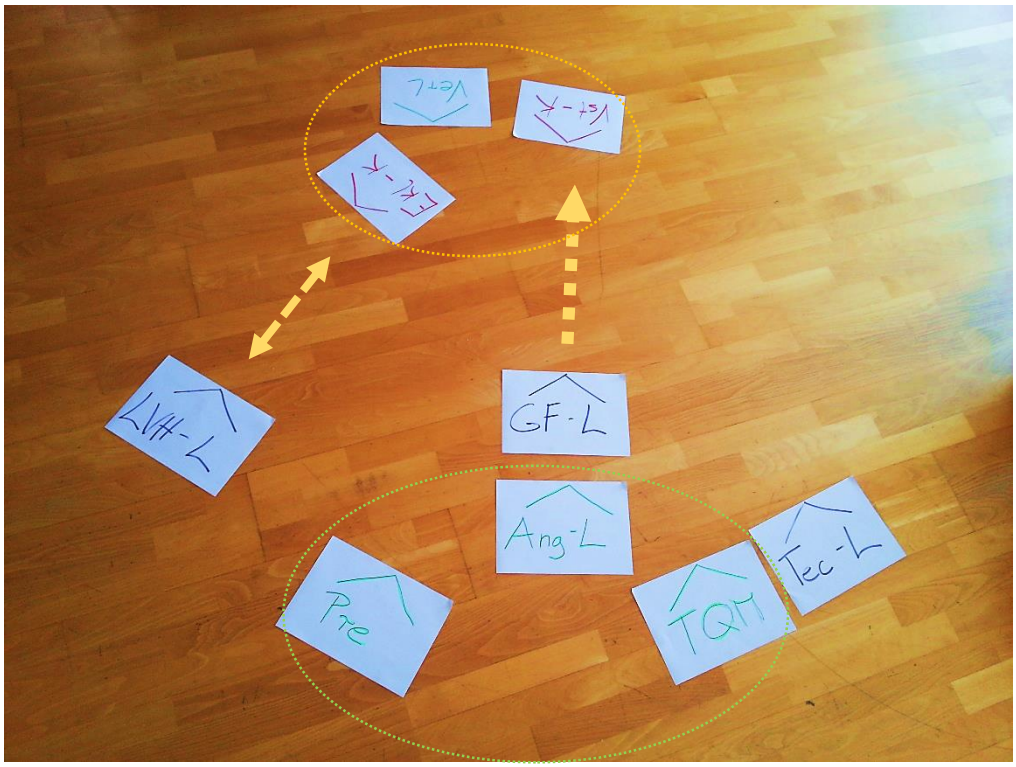
Systemaufstellungen als Führungsinstrument

Kein Unternehmer und kein Manager werden bestreiten, dass die Intuition bei ihren Entscheidungen eine wichtige Rolle spielt. Andererseits ist es ihnen aber wichtig, dass ihr Handeln logisch begründet und für andere nachvollziehbar ist. Die Brücke zwischen Bauch und Kopf zu schlagen, ist jedoch nicht einfach. Seit einigen Jahren steht uns hierfür ein wertvolles Werkzeug zur Verfügung: die *Management Constellations*. Bisher war diese Methode den Innovativeren unter den Unternehmensberatern vorbehalten, es besteht aber kein Grund, warum Unternehmer und Manager sie sich nicht zu eigen machen und selbständig nutzen sollten.

Worum geht es da?

Nehmen wir an, Sie bereiten sich auf eine wichtige Verhandlung mit einem ausländischen Kunden vor. Sie sind ein erfahrener Geschäftsmann, aber Ihr Bauchgefühl sagt Ihnen, dass es diesmal schwierig werden könnte. Was tun? Ihr Bauchgefühl rührt schließlich nicht daher, dass sie das gestrige Abendessen schlecht verdaut haben.Wohl eher ist es ein Indiz dafür, dass Sie die verschiedenen Informationen und Anzeichen, die Sie mit wachen Sinnen wahrgenommen haben, in Ihrem Gehirn noch nicht richtig verarbeiten konnten. Also hilft Ihnen kein Alka-Seltzer, sondern eher eine Management Constellation.

Sie erstellen darum auf dem Fußboden Ihres Büros eine begehbare Landkarte, die die Struktur Ihres Gehirns abbildet. Zumindest jenen Ausschnitt, der die kritische Verhandlungssituation betrifft. Wir überspringen hier einige technische Details (die Sie aber leicht erlernen können, wenn Sie die Methode überzeugt) und sehen uns gleich die Management Constellation an, die Sie erstellt haben.



Sie haben die wichtigsten Akteure und Einflussgrößen, die bei der Verhandlung eine Rolle spielen, ausgewählt und zu einander in Beziehung gesetzt. Wir sehen da im Zentrum Sie selbst als Geschäftsführer

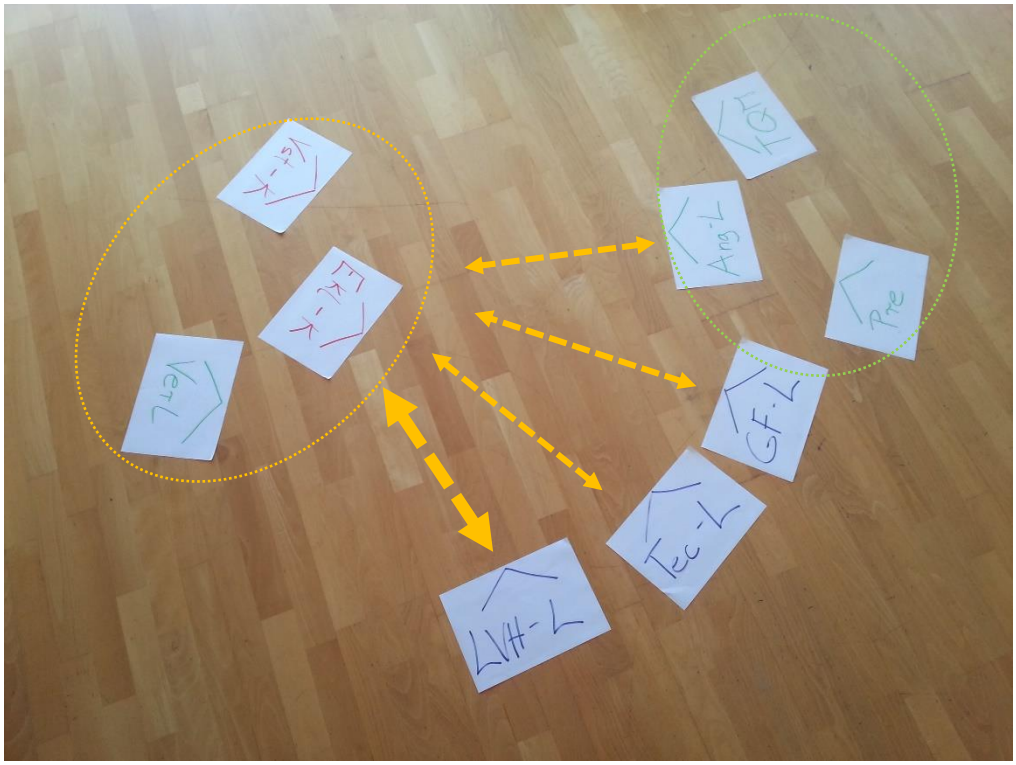
<GF-L>Ihres Unternehmens, Ihnen gegenüber Ihren Verhandlungspartner, den Vorstand des Kunden <Vst-K> und seinen Einkaufsleiter <Ekl-K>. Auf Ihrer Seite (ein wenig im Abseits) den lokalen Vertragshändler <LVH-L> und einen technischen Experten <Tec-L>, den Sie zur Unterstützung mitgenommen haben. Weiters sehen wir natürlich Ihr Angebot <Ang-L> und drei Aspekte, die die Entscheidung des Kunden beeinflussen könnten: die technisch qualitativen Merkmale <TQM> Ihres Produkts, der Preis <Pre> und die Verlässlichkeit<Verl>.

„Wovon hängt die Entscheidung des Kunden ab und wie können wir diese günstig beeinflussen?“ Auf diese Frage wollen Sie nun sinnvolle Antworten aus Ihrem Bild herauslesen? Stellen Sie sich zunächst an Ihren eigenen Platz auf dem Spielfeld. Das fühlt sich vermutlich ziemlich ausgesetzt an. Sie sind ganz auf den Vorstand des Kunden fixiert und, obwohl Sie ihm sehr nahe getreten sind, erscheint er Ihnen schwer greifbar. Das ist wohl die Bestätigung des mulmigen Bauchgefühls.

Schlüpfen Sie nun in die Rolle Ihres Verhandlungspartners. Was Sie jetzt vor sich sehen, wirkt recht massiv und bedrängend. Die Eigenschaften des Angebots sind hinter dem Geschäftsführer Ihres Lieferanten versteckt. Sie stützen sich vor allem auf die Verlässlichkeit zu Ihrer Rechten und diese ist auf den Einkaufsleiter gerichtet, der wiederum auf den lokalen Vertriebspartner schaut. Angenehm und einladend ist diese Verhandlungssituation jedenfalls nicht.

Sie können die Situation natürlich noch aus weiteren Perspektiven betrachten und erspüren (was wir hier aus Platzgründen überspringen) und stellen sich dann die Frage:„Welche Schritte kann ich unternehmen, um eine günstigere Verhandlungsposition zu schaffen?“

Nach mehreren Versuchen ergibt sich folgendes Bild:



Aber was bedeutet dieses für Ihre Verhandlungsstrategie?

— Sie nehmen sich selbst ein Stück zurück und treten als geschlossenes Team auf.

- Ihr lokaler Vertragshändler führt das Gespräch und kann auf den technischen Experten und auf Sie zurückgreifen.
- Sie respektieren die Rolle, die der Vorstand des Kunden seinem Einkaufsleiter delegiert hat und konzentrieren sich darauf, sein Vertrauen auf die Verlässlichkeit Ihrer gesamten Organisation zu stärken.
- Die Qualitäten Ihres Angebots sind wie selbstverständlich für den Kunden ebenfalls im Blickfeld.

Spielerisch, aber mit der Ernsthaftigkeit mit der Kinder spielen, sind Sie Ihren Automatismen auf die Schliche gekommen. Sie haben gesehen, wie Sie in kritischen Situationen dazu neigen, vorzupreschen und haben erkannt, wie erfolgreich Sie tatsächlich durch geschicktes Zusammenspiel im Team sein können.

Eine effizientere und wirksamere Vorbereitung auf die Verhandlung kann man sich kaum vorstellen. Sie haben die Situation bereits durchgespielt und die Erkenntnisse verinnerlicht.

Wenn Sie Lust haben, *Management Constellations* näher kennen zu lernen, kontaktieren Sie uns.

Georg Senoner, September 2014