



# **Komplexität durch Multi-Level-Governance**

## **Erfahrungen im Einsatz von Systemaufstellungen in der Evaluation eines Strukturfondsprogramms**

**Ursula Kopp, André Martinuzzi**

Institute for Managing Sustainability

Wirtschaftsuniversität Wien



## Projekte auf EU Ebene

- 2009 – 2015** **FP7-4-SD.eu** – Entwicklung und Umsetzung eines Monitoring Systems für FP7
- 2009 – 2012** **IMPACT** – Wirkungs- und Performance Analyse von CSR
- 2008 – 2011** **EUROSTAT** Monitoring Report der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie
- 2001 – 2010** **EASY-ECO** Evaluation of Sustainability EU Trainings- und Konferenzserie



## Erfahrungen mit theoriebasierter Evaluation

- Österreichisches Umweltzeichen für Produkte u. Tourismus
- Österreichische Umweltförderung Inland
- Öko-BusinessPlan Wien
- Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN)
- Ökoprofit Vorarlberg
- Österreichisches Klimaschutzprogramm: Klima:aktiv
- EFRE-kofinanzierte Umweltförderung Österreich

System-  
aufstellung



# Evaluierung der EFRE-kofinanzierten Umweltförderung Österreichs

**EFRE = Europäischer Fond f. Regionale Entwicklung**

**Thematische Prioritäten:** Konvergenz

Regionale Wettbewerbstätigkeit und Beschäftigung

Europäische territoriale Zusammenarbeit

- dauerhafte Arbeitsplätze
- Infrastrukturinvestitionen
- regionale und lokale Entwicklung, besonders KMU

2007-2013  
1,46  
Mrd. €

**UFI = Umweltförderung Inland**

1 Mrd. €/Jahr



# Evaluierung der EFRE-kofinanzierten Umweltförderung Österreichs

## **Auftraggeber:**

ÖROK Österreichische Raumordnungskonferenz

## **Evaluierung:**

ÖAR Regionalberatung GmbH

**Wirkungsanalyse**

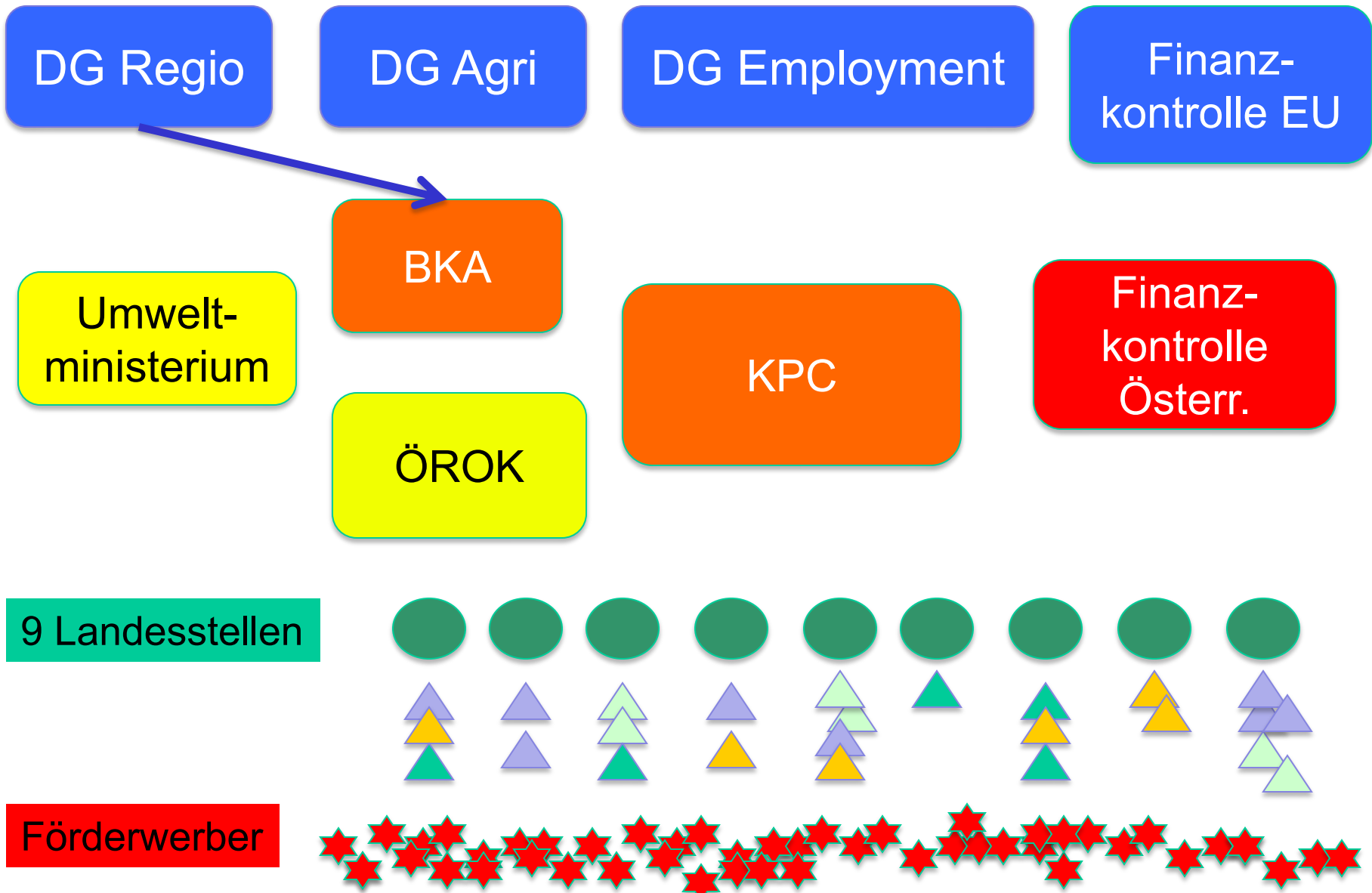
- Analyse der Umsetzung
- Wirkungsweise der EFRE-geförderten Projekte
- Zielerreichung auf Ebene der EFRE-Programme + des STRAT.AT

Institute for Managing Sustainability

**Systemanalyse**

WU Wien

- Zusammenwirken der Umweltförderungen auf nationaler + Länderebene
- Handlungstheorien der beteiligten Akteure auf Bundes- + Landesebene





## Systems Thinking → Program Evaluation

- ✧ Cabrera, Colosi, & Lobdell, 2008
- ✧ Williams & Imam, 2007 etc.

## Systems Approaches → TBE

- ✧ Dyehouse et al 2009
- ✧ Funnell & Rogers 2011
- ✧ Patton 2011
- ✧ Wasserman 2010
- ✧ Williams & Hummelbrunner 2009 etc.



## **Purposeful Program Theory Funnel/Rogers (2011)**

### **Articulating Stakeholders Mental Models**

- ✧ *„Mental models of staff are often tacit rather than explicit ...“*
- ✧ *„... different participants in a group can be asked to take on the role and perspectives of the clients of the service, their families, the staff, ...“*
- ✧ *„Their different interests can then be incorporated in a more comprehensive program theory ...“*

*Funnel/Rogers, 2011: 103 ff*





## **Evaluation in the face of uncertainty:**

anticipating surprise and  
responding to the inevitable

**Morell J.A. (2011)**

*„The systems view is important  
because much surprise comes from  
relationships, fluctuations, and  
**uncertainties**  
in how parts of the whole affect each other.“*

*Morell, 2010: 2*



# Systemaufstellung

## Was ist das und wofür?

Die räumliche Anordnung  
von SYSTEM-  
Teilen und Mitgliedern  
und deren Beziehungen

- verändert die Wahrnehmung eines Systems
- hilft, die dahinterliegende Problemdynamik zu verstehen
- hilft, kreative Problemlösungsideen zu entwickeln



# Systemaufstellung

## Ursprung und Entwicklung

### 1. Familien Therapie

- *Alfred Adler (A), Virginia Satir (US), Bert Hellinger (D)*

### 2. Weiterentwickelt für Systemische Organisationsberatung

- *Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer, Gunthard Weber (D)*
- Themen: Organisationskultur, informelle Machtstrukturen, Teamentwicklung, Projektmanagement, Innovation, Markenentwicklung, ...

### 3. Aktuelle Anwendungsfelder

- Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien, Wirtschaftsmediation, politische Themen, Erwachsenenbildung



# Systemaufstellung

## Ursprung und Entwicklung

### 1. Familien Therapie

- *Alfred Adler (A), Virginia Satir (US), Bert Hellinger (D)*

### 2. Weltweit für Systemische Organisationsberatung

- *Walter Kibéd, Insa Sparrer, Gunthard Weber (D)*

(1) observe, observe,  
observe, .....

(2) retreat and reflect:  
allow the inner  
knowing to emerge

Rich Picture:  
intuitive group  
drawing of a  
situation

*Scharmer* (2007) Theory U: Leading from the Future as it Emerges

*Checkland* (1981) Soft Systems Methodology



# Systemaufstellung

## Wie funktioniert das?





# Systemaufstellung

## Wie wird's gemacht?

- ✧ Auswahl eines Repräsentanten (Person oder Figur) für **jedes wesentliche Systemteil** – für Organisationen, für Individuen, für Dinge, sogar abstrakte Symbole
- ✧ Diese werden **intuitiv im Raum** zueinander aufgestellt.
- ✧ **Analyse der Anordnung** der Systemteile (nah – fern, zugewandt – abgewandt, wird gesehen/nicht gesehen)
- ✧ Repräsentanten können Zusatzinformation geben
- ✧ **Role-taking** bei Figuren hilft Zusammenhänge zu verstehen



# Systemaufstellung

## Wie funktioniert das?

- ✧ Funktioniert auf Basis des Phänomens der „**Systemischen Resonanz**“ und „**Repräsentativen Wahrnehmung**“
- ✧ Repräsentanten sind „*in Resonanz*“ zur Beziehungsstruktur der Konstellation eines Systems
- ✧ Eine bestimmte Position in einer Aufstellung bewirkt bestimmte Körpersensationen die sich ändern sobald die Position im System verändert wird

*Varga von Kibéd / Sparrer, 2011: 99*



# Programm Akteursaufstellung

## Adaption der Systemaufstellung

**EINE GENERELLE  
SPRACHE VON  
SYSTEMEN**  
Varga von Kibéd

~~INTERVENTION  
Ausprobieren von Lösungen~~

**FEEDBACK / ROLE-  
TAKING**  
hilft Zusammenhänge zu sehen

**Räumliche Anordnung  
= BEZIEHUNGEN**

zeigt das  
**INNERE BILD**





# Programm Akteursaufstellung

## Adaption der Systemaufstellung

1. Narratives Interview Setting zum Start (30-60 min)
2. Erklären der Methode und motivieren “zu probieren”
3. Aufstellen des Anfangsbildes mit Figures u. Symbolen
4. Erklären des Bildes (Wer ist wer... ?)
5. Role-taking und “die Message” jeder Figur
6. Dokumentation aller Bemerkungen



# Systemaufstellung

## Wie geht das?

*The difficulty in having people, who have not participated in a Systemic Constellation, know what a Constellation is, is similar to having people who have never moved into water, know what swimming is.*

*Roevens, 2008*



# Programm Akteursaufstellung

## Adaption der Systemaufstellung

**ZIEL 1 = Analyse des Systems – Information über nicht-dokumentierte soziale Realitäten**

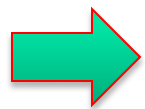
**ZIEL 2 = KEINE Intervention in das System im Sinne von Lösungssuche**

- Leiter ist Moderator (gute Ausbildung)
- 1-3 Personen stellen gemeinsam auf (deren Dialog liefert wertvolle Zusatzinformation) – gleiche Hierarchieebene !
- Symbole + Figuren als Repräsentanten – keine Personen (Vertraulichkeit wahren)

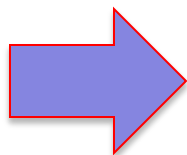


## Programm Akteursaufstellung Zentrale Erkenntnisse

- Macht implizites Wissen und Beziehungsgefüge explizit
- Liefert dadurch zusätzliche wesentliche Information über das evaluierte System



### **Besseres Verstehen des Programms**



- Neue/andere Evaluationsfragen
- Interviews mit neuen/anderen Akteuren
- Andere/neue Evaluationskriterien



# Programm Akteursaufstellung Grenzen

Vertraulichkeit  
Offenheit der Teilnehmer



Veröffentlichung der  
Ergebnisse im  
Evaluationsreport

Bild das sich einprägt



Momentaufnahme

Strong picture →  
Intervention?



‘poor picture’

objektiv, wissenschaftlich



subjektive Wahrnehmung  
“esoterisch”