

Organisationsaufstellungen

Die systemischen Familienaufstellungen "nach Bert Hellinger" sind inzwischen weithin bekannt. Viele Menschen haben bereits an Aufstellungen teilgenommen und auf bewegende Weise Lösungen aus Verstrickung, Einschränkung, Leiden oder Krankheit gewonnen.

Die Arbeit mit **Systemischen Organisationsaufstellungen** für Manager und Führungskräfte zur Klärung und Lösung von Führungsproblematiken, Umstrukturierungen, Teamkonflikten und organisatorischen Fragen ist dagegen vielen Unternehmern noch unbekannt. Dabei lassen sich in einer 1 - 2stündigen Aufstellung Resultate erzielen für die bislang mehrtägige OE-Seminare nötig waren. Inzwischen haben sich verschiedene Formen der Aufstellung für Managementfragen entwickelt, mit denen sich mit wenig zeitlichem Aufwand Einsichten, Lösungen und Handlungsmöglichkeiten erarbeiten lassen.

Was geschieht bei Organisationsaufstellungen ?

Nach einem Gespräch zur Ermittlung des Anliegens und der Problemlage wählt der Klient für die Mitglieder seines Betriebes/Teams Stellvertreter aus der Gruppe (in unserem Falle Teilnehmende unserer Führungsseminare). Diese Stellvertreter werden vom Klienten ganz aus dem Gefühl und dem inneren Bild heraus im Raum aufgestellt, so wie er das Beziehungsgeflecht und Kräftespiel seiner Abteilung wahrnimmt. Die Personen stehen zueinander nah oder fern, zugewandt oder abgewandt. In dieser Aufstellung veräußert der Klient sein inneres Bild der Problemdynamik seiner Abteilung oder seines Teams. Schon aus der Stellung der Repräsentanten kann der erfahrene Aufsteller ablesen, wer im Team geachtet oder mißachtet ist, wen es aus der Firma hinauszieht oder -treibt, ob der Chef wirklich führt oder jemand anderes (zumeist verdeckt) die Zügel übernommen hat, ob jemand Wichtiges fehlt, ob ein Untergeordneter einem Übergeordneten anmaßend seinen Platz streitig machen will und ob der Aufgabenbezug der Mitarbeiter gewahrt ist.

Anschließend werden die Stellvertreter befragt, wie sie sich an ihren Plätzen fühlen. Das Faszinierende dieser Methode ist, dass die Repräsentanten Rückmeldungen geben, die mit dem bekannten Verhalten und der inneren Haltung der tatsächlichen Mitarbeiter übereinstimmen, mitunter bis hin zur Wortwahl, zu Redensarten oder zum Erspüren körperlicher Symptome und Besonderheiten. Zugleich sind die Stellvertreter frei und ungebunden genug, auch das zu äußern, was in der Organisation tabuisiert oder verdrängt wird. So werden auch verborgene Dynamiken ans Licht gebracht, das "Unbewusste" des Systems sichtbar.

Die Stellvertreter werden nun solange umgestellt, bis sich jeder an seinem Platz, gestärkt, kraftvoll und gut fühlt. Dafür müssen mitunter noch zusätzliche Personen aufgestellt werden, z.B. für die Kunden, den/die Gründer des Unternehmens, früher Ausgeschiedene an die noch Loyalitäten bestehen, oder ungerechtfertigt Entlassene, deren Entlassung zu Verunsicherung unter den Mitarbeitern geführt hat. Zum System gehören alle, die auf das jetzige Team noch eine Wirkung haben. Das Team wird stabiler und sicherer, wenn alle die dazu gehören, gesehen und geachtet werden.

Aufstellungen zu geplanten Maßnahmen

Es ist auch möglich andere wichtige Faktoren, die zum Erfolg einer Unternehmung gehören, durch Personen repräsentieren zu lassen wie "Ziele", "Ressourcen", "Widerstände", "die Schulden", "Hindernisse", "das neue Produkt" usw. Deren Stellvertreter geben prägnante Rückmeldungen, wie sie zu den Dynamiken, den Beschäftigten und zum Markt stehen.

Wenn die Beschäftigten in einer guten Ordnung, einer tragfähigen Hierarchie (Hierarchie = urspr. etwa "heilige Ordnung") stehen, der Aufgabenbezug gewahrt ist, fühlt sich das Ziel gestärkt, die Ressourcen endlich verfügbar, der Stellvertreter für die Widerstände spürt, dass er sich jetzt zurückziehen kann. Bei der Systemaufstellung handelt es sich um eine weitgehend nonverbale Methode. Die Dynamik des gestellten Systems ist den Repräsentanten deutlich spürbar und wird von ihnen rückgemeldet. Für die Außensitzenden ist der Vorgang klar erkennbar und schlüssig. Das grösste Erstaunen ist in der Regel auf Seiten des Klienten, dass fremde Personen Gefühle, Stimmungen und Haltungen der Mitarbeiter präzise wiedergeben, ohne über entsprechende Informationen zu verfügen. In einer Verdichtung des Erlebens aller werden Prozesse geklärt, die auf dem Wege verbaler Beraterlicher Arbeit Stunden, wenn nicht Tage benötigen würden.

Wenn die Lösungsaufstellung gefunden ist, nimmt der Klient selbst seinen Platz ein, nimmt das neue geordnete Bild in sich auf und lässt es auf sich wirken. In der Regel findet der Klient Kraft und Klarheit für die nächsten sinnvollen Schritte in seiner Firma, oder neue wichtige Fragestellungen sind aufgeworfen.

Wichtig zu bemerken ist, dass die Aufstellung nicht als direkte Handlungsanweisung zu verstehen ist. Sie liefert deutliche, augenfällige Hypothesen zum bestehenden Problemkomplex und zu Lösungsschritten. Die Hypothesen müssen jedoch an den nachweislichen Fakten bemessen werden.

Kräfte systemischer Ordnungen

Bert Hellinger beschreibt drei grundlegende Faktoren nach denen Systeme sich organisieren, und zwar Familiensysteme als auch Teams und Abteilungen:

Die Bindung
Der Ausgleich (von Geben und Nehmen)
Die Ordnung

Diese drei Kräfte sind im Spiel, wenn sich im Betrieb Konflikt, Mißerfolg, Stagnation oder Scheitern abzeichnet und gelangen in der Lösungskonstellation in ein konstruktives Gleichgewicht. Was sich in der praktischen Arbeit mit Organisationsaufstellungen zeigt sind Grundprinzipien von Ordnung oder Unordnung:

Der Vorrang des Früheren, d.h. langjährige Betriebszugehörigkeit (wer vorher kommt hat Vorrang) kollidiert mit dem funktionalen Vorrang (jüngerer Vorgesetzter mit jungem Betriebsalter). Hier prallen also Positionen aufeinander und der Rang erscheint ungeklärt.

Die Betriebszugehörigkeit oder vorgesetzte Position kollidiert mit der höheren Leistung, dem größeren Einsatz, eines "Untergebenen". (Rang und Leistung unklar).

Jeder Betriebsangehörige hat das Recht auf Zugehörigkeit. Wird jemand ausgeschlossen, gemobbt oder ungerechtfertigt entlassen, schwächt dies das System. Die ausgeschlossenen Person wird häufig in ihren Ansprüchen durch jemand anderen im Betrieb vertreten (z.B. durch Ärger, Verweigerung, Angriffe oder Boykottierung). Es geht hier also um Legitimationsfragen und -konflikte.

Wenn ein später Hinzugekommener und Untergeordneter einen Früheren, Übergeordneten (z.B. ein junger "Powerplayer" den ersten Verkäufer) verdrängen will, schwächt das die Abteilung. Auch hier geht es um Fragen der Position, um Machtfragen und -konflikte.

Der Chef führt nicht, der Vorarbeiter arbeitet nicht vor, ein informeller Führer sagt wo's langgeht, einen Verantwortlichen zieht es hinaus aus der Firma: d.h. die Personen stehen an Plätzen, die sie nicht ausfüllen und sind ohne Kraft. Oder sie stehen am falschen Platz, und sind deshalb geschwächt.

Der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen ist gestört: Gleichrangige geben und nehmen unterschiedlich viel. Ein Mitarbeiter schuffet, und ein Vorgesetzter erntet die Lorbeeren. Jemandes besonderer Einsatz wird nicht gewürdigt usw. Infolge dieser Dynamiken entwickeln sich Gefühle von Ärger, Neid, Mißgunst und Vorwurf, wenn es zu keinem Ausgleich kommt. Hier entstehen also Anspruchs- und Verpflichtungsfragen und -konflikte.

Die Ambivalenz von Gehen oder Bleiben (die innere Kündigung) bleibt ungelöst. Ein Mitarbeiter investiert seine Kraft ins Aushalten und Zeit absitzen, oder steckt andere an mit Unzufriedenheit, statt sich zum Gehen zu entschließen. In Fragen der Bindung ans Unternehmen stellen sich Loyalitätsfragen und -konflikte.

Die MA sind nicht mehr auf Kunden und Ziele ausgerichtet, sondern sind verstrickt in interne Händel (Aufgabenzentrierung verloren).

Die Führungskraft stellt ihre Macht nicht in den Dienst der Geführten, sondern in die eigenen Ambitionen und Pläne.

Die Führungskraft/der Chef organisiert seine Abteilung unbewusst nach unbereinigten Mustern aus der eigenen Familiendynamik (vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen).

Die oben genannten Prinzipien sind in vielfachen Variationen am Werk, wenn ein Unternehmen sich schwächt, Erfolge ausbleiben oder einbrechen, hohe Personalfuktuation besteht, die Zufriedenheit und Loyalität abnimmt, Desmotivation Einzug hält, das Klima vergiftet ist und das Engagement erlahmt. Das was der Unternehmer bereits weiß, führt in der Regel nicht zur Lösung. Was die Aufstellung zeigt ist häufig überraschend und zugleich klar ersichtlich. Die Störung liegt im Unbewußten des Systems („Das Unbewußte ist doch nicht in, sondern zwischen uns!“ Martin Buber). Zur Zeit ist kein Verfahren bekannt, welches diese verborgenen Dynamiken so rasch und eindringlich ans Licht bringt wie die Aufstellungsarbeit.

Systemisch?

Systemisch bedeutet, dass es für eine Wirkung nicht eine einzelne Ursache gibt, sondern ein ganzes Gefüge von Wechselwirkungen. In einem System ist jeder Teil dieses System, ob gewollt oder ungewollt, und trägt zur Stabilisierung oder Destabilisierung des Systems bei. Jeder, auch der Chef, ist von Systemdynamiken in den Dienst genommen und ihnen unterworfen. Auf jede Veränderung in einem Teil des Systems reagiert das ganze System. (Wird z.B. jemand ungerechtfertigt entlassen, und jemand anderes unbedacht an dessen Stelle eingestellt, reagieren Mitarbeiter noch nach Jahren auf diesen Bruch, auch jene, die von dem ursprünglichen Vorfall gar nichts wissen. Deren Reaktionen wiederum wirken auf das Gesamtunternehmen.)

Systemisches Arbeiten bedeutet also an einer Ganzheit arbeiten, einem lebendigen Gewebe, in dem Vergangenes, Gegenwärtiges und Zukünftiges in einem Jetzt verwoben sind. Die Aufstellung bringt die relevanten Teile dieses Gewebes ans Licht, lässt den Fehler im Gewebe erkennen und erproben, wie das Ganze reagiert, wenn der Fehler behoben wird.

In den vergangenen Jahren investierten viele Unternehmen große Summen in Kommunikationstrainings zur Einführung einer offenen Gesprächskultur. Bei aller Notwendigkeit zur verbesserten Dialogfähigkeit scheiterten in vielen Fällen die Versuche, betriebliche Probleme auf kommunikativem Wege zu lösen, und mehrere Berater und Trainer nacheinander gaben sich die Klinke in die Hand. Heute wissen wir, dass systemische Dynamiken mit linearen Ursache-Wirkung - Methoden nicht aufzudecken und zu bereinigen sind.

Der große Vorzug der Systemaufstellungen liegt in ihrer Fähigkeit das Zusammenspiel des Ganzen in einem einzigen Arbeitsgang überschauen zu können, und die nötigen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Teile erproben zu können.

Anwendungsbereiche von Organisationsaufstellungen

(nach Gunthard Weber Hrsg. -Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg 2000)

Erkennen und analysieren struktureller Schwächen

- Unklare oder widersprüchliche Organisationsstrukturen
- Aufgabenüberschneidungen und unklare Abgrenzungen im Aufgaben- und Kompetenzbereich
- Unklare Rollen- und Arbeitsplatzbeschreibung
- Mangelhafte Kommunikation, Information und Koordination
- Diskrepanzen zwischen formaler und informeller Ebene

Zur Planung und Begleitung von Maßnahmen

- Bei Umstrukturierungen
- Bei Inhaberwechseln (Auswirkungen auf das alte Team)
- Bei Firmengründungen oder Fusionen
- Bei Fragen neuer Teilhaberschaften
- Zum Antizipieren der Auswirkungen möglicher Maßnahmen
- Bei Zielfindungsprozessen

Zur Überprüfung der Führungsqualität

- Überprüfung von Position, Fähigkeit und Stellung bei den Mitarbeitern
- Zur Frage von Verantwortungsübernahme und -abgabe

Zur Unterstützung von Lösungen bei internen Konflikten

- Erkennen informeller Dynamiken (Koalitionen, Seilschaften, auch über Hierarchiegrenzen hinweg)
- Mangelnde Achtung und Würdigung
- Bei anmaßendem Verhalten von untergeordneten Mitarbeitern
- Bei Verweigerung
- Bei innerer Kündigung, bei Berentungs- und Aussteigerwünschen

Zur Vorbereitung von Personalentscheidungen

- Bei Neueinstellungen
- Bei Nachfolgeregelungen
- Bei Versetzungen
- Bei geplanten Kündigungen (Überprüfung der Wirkung auf verbleibende Mitarbeiter)

Zur Klärung der Dynamiken in Familienunternehmen

- Übergabe und Nachfolgeregelung
- Zur Klärung von Familien- und Managementrollen
- Zur Entflechtung von Familienkultur und Unternehmenskultur

Zur Überprüfung des eigenen Platzes im Unternehmen

Zur Hilfe in Entscheidungssituationen

- Gehen oder Bleiben?
- Angebot annehmen oder nicht?
- Diese oder jene Richtung einschlagen?

Fragen der Unternehmenskultur und des Arbeitsklimas

- Loyalität, Gemeinschaftsgefühl, Zusammenhalt eines Betriebes
- Motivation und Demotivation der Mitarbeiter
- Krankenstände und hohe Mitarbeiterfluktuation
- Zur Erfassung des Energieniveaus eines Unternehmens

Zur Ausrichtung des Unternehmens auf Ziele, Aufgaben und Kunden

Als Hinweis auf gesundheitliche Gefährdung

Ein Unternehmer stellte sein neues Verkäuferteam auf. Eine Stellvertreterin bekam, gleich an welchem Platz sie stand, ihr ansonsten völlig unbekannte Schwindelanfälle, so dass sie sich setzen mußte. Einige Wochen später erlitt die tatsächliche Verkäuferin einen Kreislaufzusammenbruch.

Als Supervisionsinstrument für Berater