

Aufstellungen während einer firmeninternen Arbeitstagung

Das Interesse an Organisationsaufstellungen ist sehr groß, wie sich u. a. bei der letzten Hellinger-Tagung in Wiesloch zeigte. An dem Erfahrungsaustausch zu diesem Thema nahmen über 70 Interessenten und Interessentinnen teil. Jedoch zeigte die Diskussion, dass nur sehr wenige Personen schon über größere Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügen. Mit der Überschrift „Wenn sich nach der Aufstellung der Erfolg einstellt“ hat auch schon die Süddeutsche Zeitung am 15.07.1999 über diese Arbeitsweise berichtet. Ich selbst habe in den letzten fünf Jahren in über 100 Aufstellungen Erfahrungen sammeln können.

Im nachfolgenden Beitrag geht es um zwei Aufstellungen im Rahmen eines zweitägigen Workshops mit dem Führungsteam eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens. Die Technik „Aufstellungen“ wurde neben anderen Formen der Workshop-Arbeit eingesetzt wie Brainstorming, Metaplan u. Ä. Die erste Aufstellung ergab sich gleich zu Beginn der Tagung aus der Diskussion über die derzeitige Situation des Teams. Die Teilnehmer fühlten sich nicht als Team und wollten sich gerne näher kommen. Ich bot der Gruppe an, „die Teamsituation in einer Aufstellung genauer anzusehen“. Nach kurzer Erläuterung der Technik stimmte die Gruppe zu. Ich gab außerdem den Hinweis, „es ist ein Experiment, und ich weiß nicht, was herauskommen wird; im schlimmsten Fall sind wir nachher nicht klüger als vorher“.

Die beiden Geschäftsführer legten das System mit Karten auf dem Fußboden innerhalb des Stuhlkreises. Im ersten Fall legte, analog einer Aufstellung durch ein Ehepaar, zuerst der ältere Geschäftsführer seine Sichtweise. Danach wurde diese vom jüngeren Geschäftsführer verändert. Bei der zweiten Aufstellung einigten sich beide Geschäftsführer sehr schnell zu Beginn auf eine Version. Im Verlauf der Aufstellungen wurden nach und nach für die wichtigsten Systemelemente natürliche Personen (Stellvertreter) aufgestellt. Ausgewählt wurden durch die Geschäftsführer Personen mit möglichst geringen Vorkenntnissen. Die Vertreter wurden dann auf die jeweilige Karte gestellt.

Aufstellung I

Situation/Auftrag:

Durch die Arbeitstagung soll eine bessere Teambildung sowie eine bessere Ausrichtung aller Führungskräfte auf die Unternehmensziele erreicht werden.

Die Gesellschaft war vor einigen Monaten von einem bekannten Konzern der Reisebranche aufgekauft worden. Bis dahin gehörte das Unternehmen einem anderen Unternehmen der gleichen Branche. Die beiden Geschäftsführer sind 25 bzw. 10 Jahre im Unternehmen. Die meisten Führungskräfte wurden innerhalb der letzten beiden Jahren eingestellt. Nur zwei Leiter von Zentralbereichen sind länger als 2 Jahre im Unternehmen.

Teilnehmer:

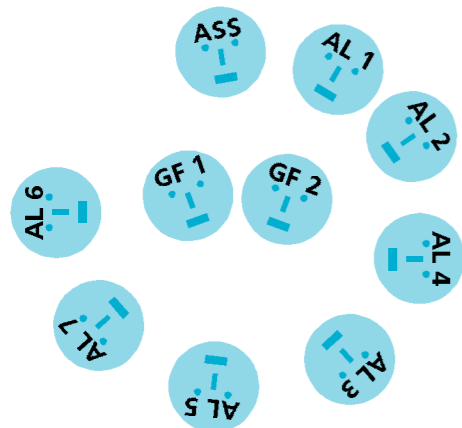
Die beiden Geschäftsführer einer GmbH (ca. 200 Mitarbeiter), die Leiter der vier Geschäftsbereiche, die Leiter der drei Zentralbereiche mit Querschnittsfunktionen sowie die Assistentin der Geschäftsführung.

Es werden Karten mit neutralem Gesicht gelegt. Auf die Stirne wird der Name der Person geschrieben. Hier verwenden ich zum besseren Verständnis die Abkürzungen:

GF 1 Geschäftsführer (älter)
GF 2 Geschäftsführer (jünger)
ASS Assistentin
AL 1, 2 ... Abteilungsleiter/in

nach Dauer der Firmenzugehörigkeit nummeriert. Die Leiter von Zentralbereichen und Geschäftsbereichen werden im Unternehmen gleichwertig gesehen und hier als Abteilungsleiter/in (AL) bezeichnet.

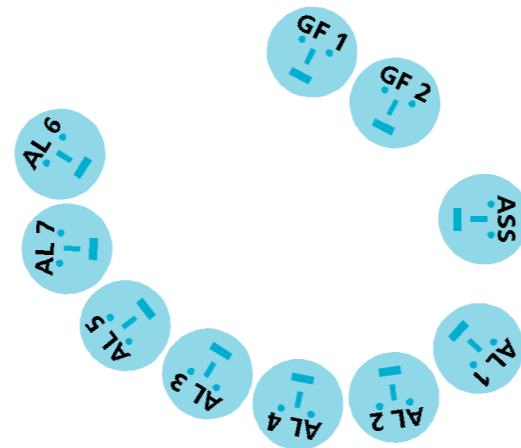
Bild 1 – Aufstellung durch GF 1



GF 1 stellt eine „Wagenburg“, ein System, in dem alle auf die beiden Geschäftsführer schauen. Dies entspricht den Äußerungen der beiden Geschäftsführer in der Vorbesprechung, alle Mitarbeiter schauen nur auf die Geschäftsführung und entwickeln zu wenig Eigeninitiative und unternehmerisches Handeln.

Das Bild wird dann durch den jüngeren Geschäftsführer (GF 2) verändert. Zwischen diesen beiden Aufstellungen wird nicht gesprochen. Der GF 2 wird lediglich von mir aufgefordert, die erste Aufstellung so zu verändern, dass das Bild seiner Vorstellung entspricht.

Bild 2 – Aufstellung durch GF 2

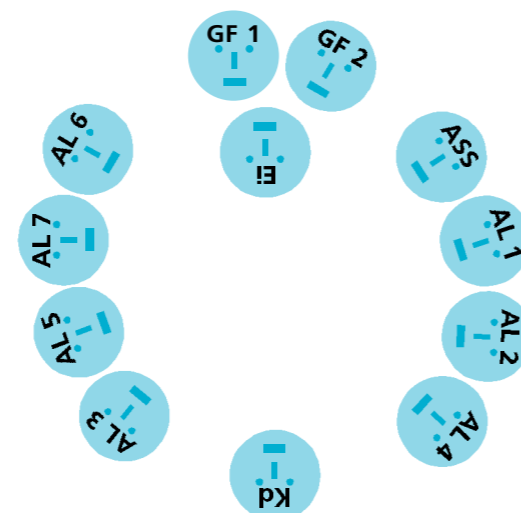


In der Besprechung dieser Anordnung melden die Teilnehmer, „zu eng“, „Freiräume fehlen“, „keine Zielausrichtung“. Sehr auffällig ist in den ersten beiden Aufstellungen die extrem nahe Position der beiden Geschäftsführer. Tatsächlich arbeiten beide Geschäftsführer sehr eng zusammen mit gegenseitiger großer Akzeptanz und Toleranz bezüglich ihres unterschiedlichen Naturells.

Im nächsten Schritt fordere ich auf, Karten für den Eigentümer und für die Kunden des Unternehmens hinzuzufügen. Dies tut GF 2 in Absprache mit GF 1.

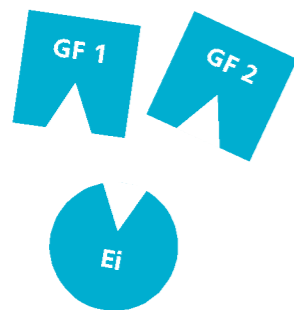
Neue Karten für:
Ei Eigentümer
Kd Kunden

Bild 3



Es zeigt sich sofort die problematische Beziehung zum Eigentümer. Dies wird auch von den Geschäftsführern und von einigen Abteilungsleitern thematisiert. Ich unterbreche die Diskussion und lasse die beiden Geschäftsführer Vertreter für sich und für den Eigentümer auswählen. Die Vertreter werden auf die Karten gestellt.

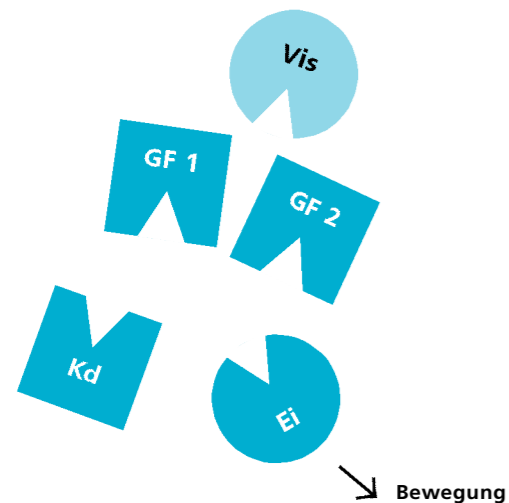
Bild 4 – Gegenüberstellung von realen Personen (Vertreter)



Die Vertreterin für den Eigentümer empfindet die beiden Geschäftsführer getrennt und ungleichgewichtig, außerdem hält sie beide für unbeweglich und hat ein starkes Bedürfnis nach mehr Abstand. Auf die Frage, was denn die beiden Geschäftsführer verbinden könnte, meint die Vertreterin des Eigentümers, „vielleicht eine gemeinsame Vision oder klare Ziele“.

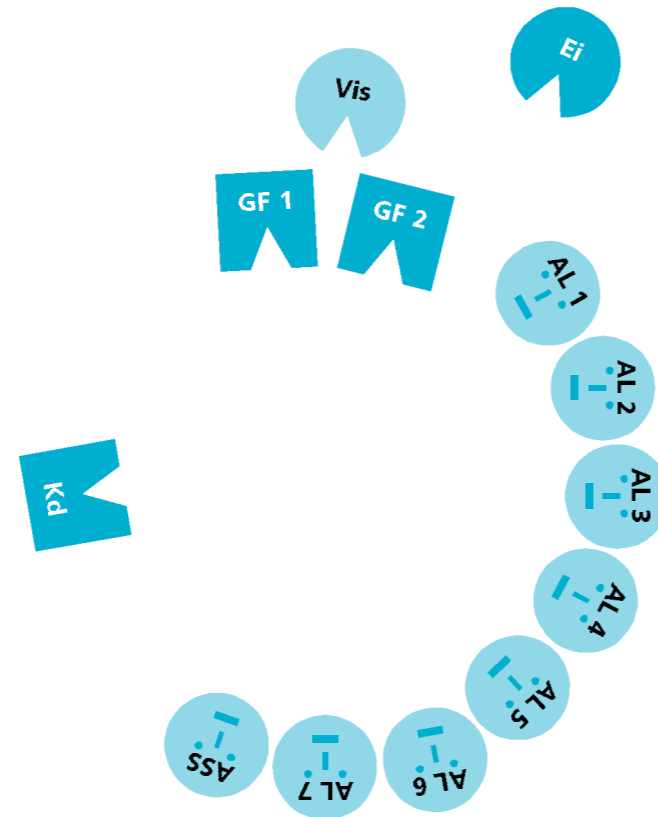
Es wird nun eine weitere Person für Vision und eine Person für den Kunden von mir ausgewählt und von den beiden GF in Absprache aufgestellt.

Bild 5



Die Vision verbindet beide Geschäftsführer. Dies wird besonders vom Eigentümer und vom GF 2 sehr positiv erlebt. Die Vertreterin des Eigentümers sagt: „Die beiden Geschäftsführer mit ihrer Vision müssen sich auf die Kunden zubewegen. Wenn die Kunden gesehen werden, dann kann ich meine Kinder loslassen und zurücktreten.“ Dabei tritt sie selbst zwei Schritte zurück.

Bild 6 – Gesamtsystem/Schlussaufstellung



Die Abteilungsleiter (als Karten) werden im Halbkreis von mir aufgelegt und die Personen wie oben gestellt. Von den Beteiligten wird zurückgemeldet, dass dies jeweils ein guter Platz ist. Bemerkenswert erscheint den Beteiligten, dass der Kunde die zentrale Rolle im Unternehmen spielt. Bislang war das Selbstverständnis geprägt von der hohen Qualität der Arbeit und der Zuverlässigkeit. Diese Ordnung wird als stimmig und als gute Basis für Teamarbeit erlebt.

Aufstellung II

Am zweiten Tag konzentriert sich die Diskussion auf das „Unbehagen“ aller Abteilungsleiter, weil Vision und Ziele des Unternehmens nicht klar sind. Die Beteuerung der beiden Geschäftsführer, sie haben doch immer wieder klar und deutlich die Ziele des Unternehmens definiert, wird von den Abteilungsleitern nicht akzeptiert. Mit gezielten Fragen zu dem „Unbehagen“ versuche ich die Problematik

zu konkretisieren. Auf Flipchart werden Stichwörter und Begriffe, die von den Teilnehmern genannt werden, schriftlich festgehalten.

Als wichtigste Ziele werden genannt:

- Wachstum
- Innovation
- Markenbildung
- Internationalisierung

Dabei ist Wachstum das wichtigste Ziel, da hierfür vom Eigentümer konkrete Vorgaben gemacht wurden.

Als weitere wichtige Elemente kristallisieren sich heraus:

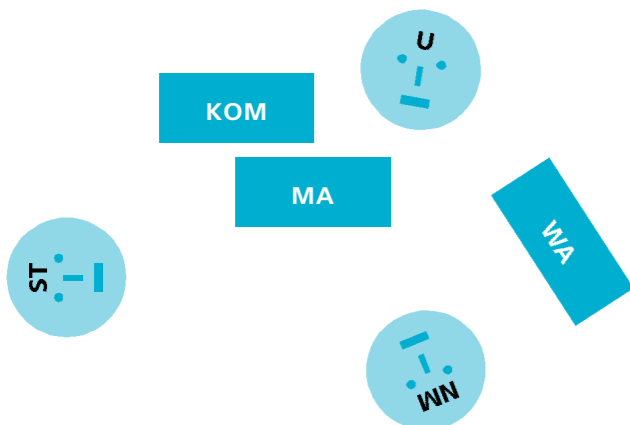
- der neue Eigentümer
- das Unternehmen (GmbH)
- das Stammgeschäft
- neue Märkte
- die Kompetenz im Unternehmen

Für die Elemente, hinter denen Menschen stehen (Unternehmen, Eigentümer, Stammgeschäft/Stammkunden, neue Märkte/neue Kunden), werden Karten mit Gesichtern gewählt. Auf die Stirn wird jeweils die Abkürzung geschrieben. Für Abstraktionen wie Ziele und Kompetenz werden rechteckige Karten gewählt, auf denen der jeweilige Begriff abgekürzt geschrieben wird. Die beiden Geschäftsführer legen die Karten in Absprache auf dem Boden auf.

- U Unternehmen
- ST Stammgeschäft
- NM neue Märkte
- KOM Kompetenz
- MA Markenbildung
- WA Wachstum

Auf die Position Unternehmen wird nun ein Stellvertreter gestellt, ebenso auf die Position Wachstum, da dieses die entscheidende Vorgabe des neuen Eigentümers ist. Der Stellvertreter für das Unternehmen identifiziert sich sehr stark mit der Kompetenz. Zum Wachstum besteht nur eine schwache Beziehung. Der Vertreter für das Wachstum fühlt sich nicht wohl.

Bild 7 – Aufstellung II

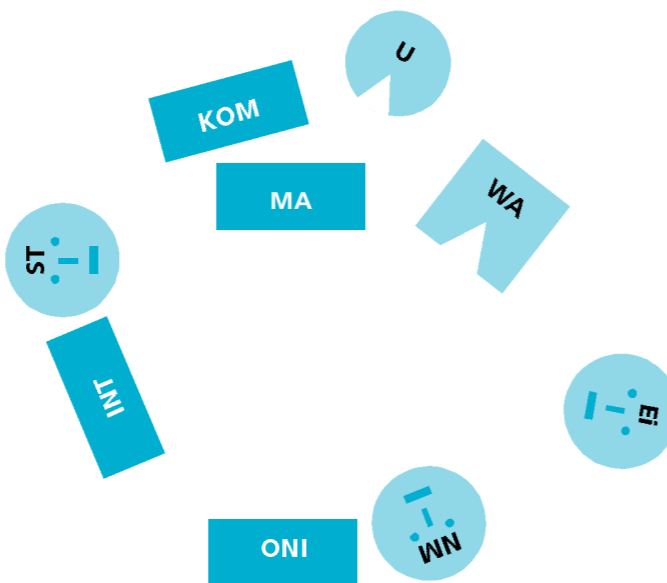


Entsprechend der Vordiskussion und den jetzigen Rückmeldungen wird das Bild ergänzt. Die beiden Geschäftsführer legen nach ihrem Empfinden, in gegenseitiger Absprache, die Karten dazu, die ich ihnen gebe.

Neue Karten für:

- INT Internationalisierung
- INO Innovation

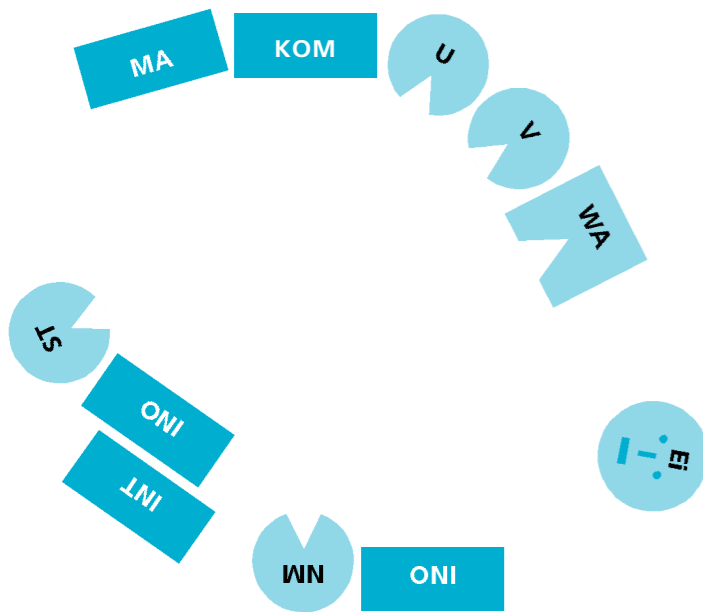
Bild 8 – Ergänzung und Aufstellen von Stellvertretern



Gemäß den Rückmeldungen der Stellvertreter werden als nächster Schritt Stammgeschäft und neue Märkte gegenübergestellt und kommen so ins Blickfeld. Es werden zwei weitere Stellvertreter auf diese Positionen gestellt. Das Unternehmensziel Internationalität wird vom Stellvertreter des Stammgeschäftes beansprucht, was von allen akzeptiert wird. Das Unternehmensziel Innovation wird sowohl vom Vertreter des Stammgeschäftes als auch von den neuen Märkten beansprucht. Nach kurzer Diskussion besteht Einigkeit und Erleichterung darüber, dass es um zwei verschiedene Innovationswege geht und deswegen zu jedem Element eine eigene Karte „Innovation“ gelegt wird.

Neue Karte für:
V Vertrieb

Bild 9 – Umstellung/Schlussaufstellung



Die Rückmeldungen von allen Teilnehmern lauten, dass das so stimmig ist. Im Einzelnen kommen folgende Kommentare: Der Vertreter des Eigentümers sagt: „Wenn das Unternehmen klar diese beiden Geschäftsfelder im Blick hat, dann kann ich mich zurückziehen.“ (Zuvor wurde von mehreren Personen beklagt, dass sich der Eigentümer zu sehr in das Tagesgeschäft einmischt.)

Der Vertrieb sagt: „Ich bin sehr, sehr wichtig und mir geht es hier gut.“

Das Wachstum fühlt sich durch den Vertrieb an seiner Seite stark und sicher. Stammgeschäft und neue Märkte sind zufrieden und fühlen sich wohl.

Auswertung

In der anschließenden Besprechung bemerken die Teilnehmer, insbesondere die beiden Geschäftsführer, dass sie einige Aha-Erlebnisse hatten. Zu den neuen Einsichten gehört, dass die bisherige Ausrichtung auf vier Geschäftsbereiche eigentlich nur zwei Geschäftsbereiche beinhaltet, die getrennte Wege gehen müssen (Anspruch auf eigene Innovation). Die bisherigen Spannungen mit dem neuen Eigentümer sind vor allem für die beiden Geschäftsführer nachvollziehbar. Es wird klar, dass die Geschäftspolitik präziser formuliert werden muss, um den Eigentümer zu überzeugen. Weiterhin wird als entscheidend gesehen, dass der Blick des Unternehmens mehr auf die Märkte gerichtet

sein muss. Bisher herrschte eine starke Innenschau: „unsere Kompetenz“. Außerdem wird jetzt deutlich gesehen, dass die angestrebte Internationalisierung über das Stammgeschäft laufen muss. Die zentrale Bedeutung des Vertriebs, insbesondere für das Unternehmensziel „Wachstum“, ist für die Beteiligten überraschend. Bisher war der Vertrieb nur ein Anhängsel der jeweiligen Geschäftsbereiche.

Allgemeine Erfahrungen mit Aufstellungen im Unternehmen

Diese Arbeitsweise mit Karten hat sich mehrfach bewährt. Wenn die relevanten Systemelemente noch unklar sind, so kann man im Vorfeld einer Aufstellung in kurzer Zeit mit Karten am Boden experimentieren, bevor man Stellvertreter aufstellt. Das lässt sich in der Praxis gut einleiten mit einem Satz wie „Wir müssen erst einmal sehen, welche Systemelemente wichtig sind“. Durch das Auflegen der Karten wird die Diskussion konkreter. Oft lässt sich aus Nebensätzen oder Auffälligkeiten wie Stimmveränderungen oder Erregung erkennen, was wesentlich ist. Karten sind auch dann sinnvoll, wenn zu wenige Personen für eine Aufstellung zur Verfügung stehen. Dann kann man die nicht so wichtigen Systemelemente in Form dieser Karten einbringen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein Teilnehmer hintereinander mehrere Rollen einnimmt und als Vertreter Aussagen macht, wie er sich an der jeweiligen Stelle fühlt.

Durch Karten kann hervorragend die Situation des anwendenden Teams dargestellt werden. Die Teilnehmer können sehen, wie es um sie und um ihr Miteinander und ihr Gegeneinander bestellt ist. Wichtig ist dabei, dass nicht nur die „richtige Ordnung“ gefunden wird. Häufig sind auch lösende und versöhnende Sätze erforderlich. Meist müssen diese vom Aufsteller den Teilnehmern in den Mund gelegt werden. Dabei wird laufend überprüft, ob diese Aussagen so stimmig sind.

Die Akzeptanz dieser Methode in Unternehmen ist sehr hoch. Auch Manager, die gewöhnlich als sehr verkopft gelten, können sich sehr schnell mit erstaunlich differenzierter Wahrnehmung in diese Arbeit einfinden. Die Anwendungsbreite umfasst ein riesiges Spektrum von betrieblichen Fragestellungen und dürfte erst allmählich in seiner ganzen Bedeutung erfasst werden.