

ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN

Was ist bei Organisationsaufstellungen anders? 1. Teil

Friedrich Assländer

Organisationsaufstellung versus Familienaufstellung

Aufstellungen haben in der Wirtschaft eine zunehmende Akzeptanz und werden für berufliche Fragestellungen aller Art eingesetzt. Die Chance, rasch das Wesentliche zu erkennen und gute Lösungen zu finden, entspricht den Anforderungen des beruflichen Alltags. Das übliche Setting von Familienaufstellungen über mehrere Tage ist jedoch nicht geeignet. Kein Manager nimmt drei Tage an einem Kurs teil, um dann eine Stunde für sein Thema zu bekommen. Bewährte Settings sind beispielsweise Ausbildungskurse, zu denen „echte Kunden“ als Tagesgäste eingeladen werden. Deren Anliegen werden aufgestellt und methodisch mit den Trainees reflektiert. Bewährt haben sich in meiner Praxis darüber hinaus Aufstellungen im Rahmen von Führungsseminaren oder in Workshops. In Unternehmen kann man mit dem realen Team oder mit Stellvertretern aus dem Unternehmen oder mit eingeladenen Stellvertretern arbeiten. Auch im Coaching lassen sich Aufstellungen sehr gut einsetzen.

In Führungsseminaren schlage ich vor, ein Experiment zu machen oder das Thema einmal räumlich abzubilden, was fast immer auf großes Interesse stößt. Eine kurze Erläuterung, worauf es ankommt, wenn etwas „aufgestellt“ wird, genügt meistens. Hilfreich sind Hinweise auf die Umgangssprache, die Beziehung als räumliches Zueinander beschreibt: „Jemand tritt mir zu nahe“ oder „stellt sich mir in den Weg“. Oder: „Etwas liegt mir fern.“ Vorbehalte und kritische Stimmen tauchen dann auf, wenn Teilnehmer schlechte Erfahrungen mit Familienaufstellungen gemacht haben. Leider haben Familienaufstellungen in Deutschland keinen durchgängig guten Ruf, da wohl viele Personen ohne entsprechende Qualifikation diese Methode nutzen und viel Schaden anrichten.

Organisationsaufstellungen sind jedoch ein exzellentes Werkzeug für Berater und haben alle Chancen, zum hocheffizienten Managementinstrument für Führungskräfte zu werden. Überraschenderweise sind in meinen Ausbildungskursen Diplomingenieure, alle in Führungspositionen, überrepräsentiert. Sie begründen ihr Interesse damit, dass sie Menschen führen sollen, im Studium aber nirgendwo gelernt haben, wie Menschen funktionieren.

Bei beruflichen Fragestellungen, in denen es um Führung oder um Erfolg geht, also um Themen, die die Person selbst berühren, landen wir fast immer in der Familie. Organisationsaufsteller, die an dieser Stelle arbeiten wollen, brauchen eine Ausbildung im Familienstellen oder zumindest ein fundiertes Wissen über die Dynamik von Familiensystemen. Wie ist es umgekehrt?

Viele Erfahrungen zum Beispiel über Ordnung, Würdigung lassen sich gut übertragen, wenn es um Konflikte geht oder um Fragen nach Orientierung, Berufung und Ähnlichem. Auch gelten viele systemische Prinzipien, wie zum Beispiel Vorrang des Früheren vor dem Späteren oder das Recht auf Zugehörigkeit. Was ist bei Organisationsaufstellungen aber anders? Wo liegen die Unterschiede?

Fachwissen und Aufstellungskompetenz

Wir können alles aufstellen, Organe, homöopathische Mittel, astrologische Konstellationen, den lieben Gott, Patchworkfamilien, Firmenübernahmen, Geschäftsideen, Unternehmensleitbilder usw. Es braucht aber immer ein gewisses Maß an Fachkompetenz im jeweiligen Thema. Ein guter Homöopath kann die Wahl seines Mittels mit einer Aufstellung absichern. Ein guter Arzt kann über die Aufstellung von Organen zu neuen Einsichten kommen. Im Idealfall wird eine hohe Fachkompetenz durch eine fundierte Aufstellungskompetenz ergänzt. Das erlebt beispielsweise Prof. Müller-Christ an der Uni Bremen, der hohe Akzeptanz bei Kollegen und Studenten erfährt. Er stellt betriebswirtschaftliche Theorien mit Stellvertretern auf und ermöglicht so ein Erfahrungslernen, das für Studenten und Lehrende höchst spannend und effektiv ist (siehe Praxis der Systemaufstellung Nr. 1/2013).

Der Schritt von der Familienaufstellung zu guten Organisationsaufstellungen erfordert dreierlei:

- *Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse*: ein Organisationsaufsteller sollte beispielsweise den Unterschied zwischen einer GmbH und einer OHG kennen und wissen, was der Betriebsrat zu sagen hat, wenn er mit Leuten aus der Wirtschaft arbeitet.
- *Erfahrung und Wissen über die Besonderheiten von Organisationsaufstellungen*: Einige Aspekte werden nachfolgend, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, dargestellt. In guten OA-Ausbildungen, in denen mit Führungskräften und Themen aus der Wirtschaft gearbeitet wird, lässt sich dieses spezifische Wissen praxisnah entwickeln. Manager und Unternehmer haben feine Antennen für die Kompetenz der Berater und sind sehr allergisch gegen „Psychoquatsch“ und Plattheiten.
- *Verständnis für die Denke und die Sprache von Führungskräften*: Ebenso eine positive Einstellung zu den Menschen und Systemen haben, denen wir hier begegnen. Bilder von knallharten Managern und Unternehmen, die nur ausbeuten, sind Klischees und wenig hilfreich. Eine Offenheit für die gewaltigen Leistungen von Unternehmen und Unternehmern und für die Vielfalt der Themen macht die Arbeit mit Organisationsaufstellungen sehr reizvoll. Eine Brauerei tickt einfach anders als ein Medienunternehmen, und Marketing ist etwas anderes als Controlling oder Produktion. Es ist ein ständiges Lernen und Staunen für mich und für alle Kursteilnehmer, wenn wir mit Personen aus der Wirtschaft und deren Themenvielfalt in meinen Ausbildungskursen oder auch in Unternehmen und Organisationen arbeiten.

Wahl der Systemelemente: Wen brauchen wir?

Der vielleicht wichtigste Unterschied zur Familienaufstellung ist die Festlegung des relevanten (Teil-)Systems und der dazugehörigen wesentlichen Systemelemente. „Wer gehört dazu?“ ist nicht biologisch oder schicksalsmäßig vorgegeben, sondern muss anhand der Fragestellung geklärt werden.

Um was geht es, um einzelne Personen und deren Probleme oder um eine Teamsituation, wie interne Konflikte oder eine Aufgabe? Oder geht es um das Unternehmen als Ganzes, um Geschäftsentwicklung, Kulturentwicklung, Firmenkäufe, Fusionen, Entscheidungsprozesse?

Welche Systemebenen werden berührt? Personen wie Eigentümer, Kunden, Teams? Oder materielle Elemente wie Gebäude, Produkte? Oder juristische Elemente wie Rechte, Verträge? Oder geistige Entitäten wie Ideen, Konzepte, Werte, Eigenschaften? Was ist relevant und zu welcher Systemebene gehört es? In Organisationen können Systemebenen, an die man im ersten Moment nicht denkt, höchst relevant sein.

Ein Beispiel, das an anderer Stelle ausführlich beschrieben wird: Eine junge Frau, Leiterin eines Hotels, wird von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und hat große Führungsprobleme. Naheliegender wäre, auf der Personenebene in der Persönlichkeit oder in ihrer Familiengeschichte die Ursachen zu suchen. Das Problem und damit die Lösung lagen aber auf der vertraglichen Ebene. Sie hatte mit dem Eigentümer, ihrem Lebenspartner, einen Arbeitsvertrag, der weder vom Gehalt noch von der Bezeichnung ihrer Position entsprach und sie dadurch schwächte.

Eine weitere Besonderheit sind die vielen Personen, die zum betrieblichen System gehören können, wie beispielsweise „die Mitarbeiter“, „die Kunden“ etc. Es ist dann notwendig, Gruppen zu definieren, wie beispielsweise „die Loyalen“ und „die Schwierigen“ oder „die Neuen“ und „die Alten“. Manchmal werden Einzelpersonen, repräsentiert durch einen Stellvertreter, dazugestellt wie „der Gründer“ oder „der Schwierige“, manchmal gibt es nur Gruppenbezüge. Bei Gruppen sind eindeutige Gruppenmerkmale wichtig, wie beispielsweise „die von der Umstellung Betroffenen“ und „die Nichtbetroffenen“.

Präzision und Differenzierung

Die Elemente einer OA sind selten so eindeutig wie „mein Vater“. Es werden im beruflichen Kontext oft Dinge wie „Haus“ oder „Geld“ oder abstrakte Elemente wie eine „Geschäftsidee“ oder „die Seele des Unternehmens“ aufgestellt. Entscheidend ist, dass die Bezeichnung genau das trifft, worum es wirklich geht. Wir sollten gut zuhören und nachfragen, „was meinen Sie genau?“ oder „welcher Begriff trifft das am besten, was Sie meinen?“. Das schließt nicht aus, dass wir auch jemanden stellen können, ohne zu wissen, wofür er steht, wenn beispielsweise alle auf einen bestimmten Punkt schauen und wir jemanden dort hinstellen, ohne in diesem Moment zu wissen, wer das sein könnte. Immer wieder habe ich erlebt, wie ein Element fahrlässig benannt wurde, beispielsweise „mein Geschäftspartner“. Die Aufstellungen erscheinen dann nebulös, kraftlos. Eine

Klärung hilft weiter: Ist „der Geschäftspartner“ ein Mitgesellschafter oder der Inhaber eines anderen Unternehmens oder besteht eine andere Form der Beziehung? Wenn das aufgestellte Element nach dieser Klärung präzise benannt wird, erhöht sich sofort die Energie im aufgestellten System, alles wird kraftvoller, lebendig. Wichtig ist meiner Erfahrung nach auch der rituelle Vollzug, wenn der Rollenauftrag an den Stellvertreter nachjustiert wird. Der Aufsteller geht noch einmal zum Stellvertreter, legt ihm die Hände auf die Schultern und sagt deutlich: „Du stehst für ...“

In Unternehmen haben Menschen oft verschiedene Rollen wie Eigentümer, Chef, Sohn (Tochter), GF-Kollege und andere. Eine Verwirrung bei den Stellvertretern ist vorprogrammiert, wenn ihnen keine klare Identität über ihre Rolle gegeben wird. Nicht selten sind diese Klarstellungen bereits ein Teil der Lösung, da die Betroffenen durch Rollenkonflikte blockiert werden, ohne es zu bemerken. Die Identität des aufgestellten Elementes kann durch die Benennung der Rolle klargestellt werden, zum Beispiel „du stehst für den Geschäftsführer F.“

Aufstellungen bieten sehr elegante Lösungen für Rollenkonflikte, indem für die betroffene Person zwei oder mehrere Stellvertreter gestellt werden, zum Beispiel für die gleiche Person „der Unternehmer F.“, „der Vater F.“, „der Mensch F.“ und andere. Ich kenne Unternehmen, bei denen während einer Familienfeier mal schnell unternehmerische Entscheidungen getroffen werden, „wenn wir gerade alle zusammen sind ...“ So wird aus einem Familientreffen, ohne sich das bewusst zu machen, schnell eine Gesellschafterversammlung, eine Identitätsverschiebung, die systemisch von größter Relevanz ist. Wenn eine Aufstellung unklar und kraftlos ist, kann eine Ursache auch darin liegen, dass ein Element weiter differenziert werden muss. So wie sich für die verschiedenen Rollen einer Person mehrere Stellvertreter stellen lassen, so können und müssen manchmal einzelne Elemente in Teilaspekte zerlegt oder unterschiedlich zugeordnet und durch weitere Stellvertreter vertreten werden.

Ein Beispiel: Ein Arzt mit einer gut gehenden Praxis möchte gerne in einer Aufstellung klären, warum es zwischen ihm und seiner Frau immer unerklärliche Spannungen wegen Geld gibt. Es werden er, seine Frau und das Geld aufgestellt. Das ganze Bild bleibt diffus, auch die Stellvertreter fühlen sich desorientiert. Auf die Frage, wie seine Eltern mit Geld umgegangen seien, antwortet der Klient, sie hätten ständig gestritten. Es wird nun differenziert zwischen „Geld der Eltern“ als der differenzierten Rolle für den bisherigen Stellvertreter, und zusätzlich wird ein weiterer Stellvertreter für das „Geld des Klienten“ aufgestellt. Sofort haben sich alle entspannt und sind in ihre Kraft gekommen. Diese Differenzierung war bereits die Lösung des Anliegens.

Das Thema Geld ist äußerst vielfältig und sollte genau hinterfragt werden. Geht es um geerbtes Vermögen, um Schulden oder Guthaben, um das Geld einer bestimmten Person oder um Lebenshaltungskosten oder Vermögensbildung? Leute können im Alltag sehr knausrig sein und dann horrenden Fehlinvestitionen tätigen. Was bedeutet „viel“ oder „wenig“ bei diesem Thema? Was meint „Umgang mit Geld“ genau? Ist das „mein erwünschter Umgang“ oder „der übernommene Umgang“, wie es in meiner Ursprungsfamilie üblich war? Gleiches gilt für alle aufgestellten Elemente. So können beispielsweise Fähigkeiten aufgeteilt werden in „bereits eingesetzte“ und in „noch nicht genutzte Fähigkeiten“, oder in „vorhandene“ und „fehlende Fähigkeiten“.

Organisationsaufstellungen im Überblick

Organisationsaufstellungen zeichnen sich vor allem durch zehn Merkmale aus:

- Aufstellungen sind ideal geeignet, komplexe berufliche Situationen, insbesondere Führungsthemen, in analoger Weise abzubilden, dabei Wesentliches zu erkennen, Handlungsalternativen zu testen und Entwicklung zu ermöglichen.
- Aufstellungen ermöglichen, Themen ganzheitlich zu erfassen, die Beteiligten in tiefe Erfahrungs- und Lernprozesse zu führen und soziale Kompetenzen zu entwickeln.
- Durch eine gute Auftragsklärung bekommen wir die Erlaubnis, Belange unseres Klienten und Zusammenhänge in einer Aufstellung aufzudecken und zu bearbeiten. Wir erhalten die notwendigen Informationen, um das aufzustellende (Sub-)System zu bestimmen.
- Die relevanten Systemelemente müssen erfragt, erahnt und präzise benannt werden.
- Die meist sehr hohe Komplexität beruflicher Fragestellungen erfordert oft ein längeres Vorgespräch und Klärung vor der eigentlichen Aufstellung.
- Es gibt häufig Schnittstellen und Berührungen mit dem Familiensystem des Fragestellers. Für die Einbeziehung des Familiensystems muss – ggf. auch während der Aufstellung – vom Fragesteller die Erlaubnis eingeholt werden.
- Bei der Arbeit mit Teams muss dem Schutz der Privat- und der Intimsphäre aller besonders Rechnung getragen werden.
- Für die Leitung der Aufstellung sind betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse und ggf. einschlägige Fachkenntnisse hilfreich und manchmal erforderlich.
- Es braucht eine eigene Methodenkompetenz bezogen auf die Besonderheiten von Organisationsaufstellungen. Kenntnisse und Erfahrungen im Familienstellen sind dabei hilfreich.
- Das Ergebnis einer Aufstellung muss manchmal übersetzt und oft nachgearbeitet werden. Die Nachbetreuung ist meist ein wesentlicher Teil der Arbeit.

Trotz des nachweisbar großen Nutzens gibt es eine Scheu bei vielen Entscheidern in der Wirtschaft, dieses Instrument besser einzusetzen. Es wird aber die Zeit, auch der zunehmende Druck auf die Führungskräfte, dazu führen, dass diese effiziente Methode immer besser genutzt werden wird. Ein starker Verband, eine gute Öffentlichkeitsarbeit und der verantwortliche Umgang mit diesem Instrument wären eine gute Antwort auf diese Situation. Wir Organisationsaufsteller können hier von den Familienaufstellern lernen.



Friedrich Assländer
asslaender.de