

BLICK

AUFS

SYSTEM

EFFEKTIV, SCHNELL UND UNKONVENTIONELL:
WENN ES HOCH HERGEHT, KÖNNEN
ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN IN
UNTERNEHMEN SINNVOLL SEIN.

CHANGE AGENTS

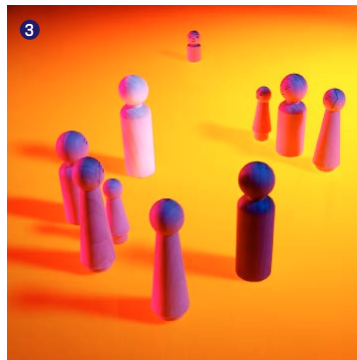
PROJEKT

Die neue Zentrale sollte ein Signal des Aufbruchs werden, doch das Projekt kam nicht voran. Schlecht organisiert, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbeigeplant – die Stimmung in der Belegschaft war resigniert, geprägt von Angst und Frust. Selbst die als Change Agents eingesetzten Spezialisten, die für den Wandel werben und ihn als Multiplikatoren positiv begleiten sollten, fanden sich in ihrer Rolle nicht zurecht. Glaubten sie doch selbst nicht so richtig an den Erfolg. „Eine total verfahrenere Situation“, stellte Beate M. Reisinger fest, nachdem das Unternehmen sie als Troubleshooterin um Hilfe gebeten hatte. Die Münchner Personalmanagerin und Beraterin holte die Change Agents zusammen und entschärfte die schwierige Lage mit Hilfe einer Organisationsaufstellung.

Die Methode ist vor allem aus der Familientherapie bekannt: Schwierige Familienkonstellationen werden mit Hilfe von sogenannten Stellvertretern „aufgestellt“, Verstrickungen und verletzte Gefühle lassen sich so leichter erkennen und lösen.

Auch in der Arbeitswelt hilft der Blick auf das System, um Beziehungsverhältnisse in Teams, Abteilungen oder Organisationen zu klären. Selbst komplexe Zusammenhänge lassen sich in systemischen Aufstellungen in kürzester Zeit aufzeigen und verstehen. Von Veränderungsprozessen, Firmennachfolgen oder Gründungen bis hin zu strategischen Entscheidungen oder der Arbeit mit firmeninternen Teams reichen die Fragestellungen, die sich für eine Organisationsaufstellung eignen. Nachgestellt werden können real existierende Menschen, etwa einzelne Mitarbeiter oder der Chef, aber auch Einheiten wie „die Abteilung“ oder „die Geschäftsführung“. Und sogar gänzlich abstrakte Begriffe wie „Ziel“, „Wut“ oder „Erfolg“ können durch Stellvertreter ihre Rolle im System erhalten.

Warum das funktioniert? Georg Müller-Christ, Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Bremen, beschäftigt sich im Rahmen seines Forschungsschwerpunkts Nachhaltiges Management mit Organisationsaufstellungen. Seine wissenschaftliche Erklärung: „Kraft des dreidimensionalen Bildes lassen sich Entscheidungsprinzipien sichtbar machen“.



Dass Aufstellungen als innovatives Managementtool funktionieren, weiß Müller-Christ auch aus eigener Erfahrung mit seinem Team. Statt über Beziehungen zu reden, stellen er und seine Mitarbeiter die Beziehungen nach: Mit Hilfe von Stellvertretern werden Aspekte einer problematischen Situation im Raum dargestellt. Diese Stellvertreter bringen in der Regel kein Vorwissen mit, sie agieren intuitiv und übersetzen ihre Wahrnehmung in Sprache. „Das ist kein Rollenspiel“, betont Müller-Christ. „Wir stellen die innere Logik von Organisationen dar.“

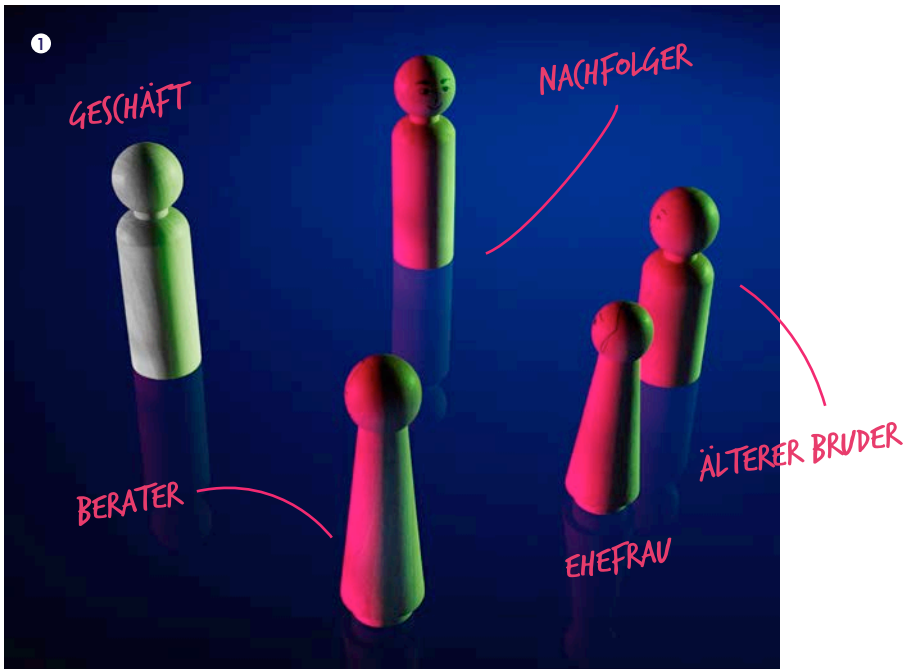
Unternehmen wenden sich an den Professor, wenn sie mit der Komplexität bestimmter Situationen nicht zurechtkommen und andere Methoden zur Lösung brauchen. Der Aha-Effekt sei dann meistens groß, wenn die Auftraggeber erkennen, dass es bei internen Konflikten in erster Linie gar nicht um persönliche Beziehungen geht. „In Organisationen liegen die Spannungsfelder meistens im System“, macht Müller-Christ ihnen auf diese Weise bildhaft klar. ▶

EINE FRAGE DER AUFSTELLUNG

Um zu verdeutlichen, wie eine Organisationsaufstellung konkret funktioniert, haben wir reale, ursprünglich mit menschlichen Stellvertretern durchgeführte Aufstellungen mit Hilfe von Figuren nachgestellt.

Fall 1 Ein Unternehmen wollte wissen: Wie können die von der Zentrale eingesetzten Change Agents innerhalb einer Organisation zum Erfolg eines schwierigen Projekts beitragen?

- 1 **Aufstellung der Ist-Situation:** Das Projekt steht alleine. Die Stellvertreter der acht Change Agents schauen von ihm weg, ihre Aussagen sind von Angst, Frustration und Ärger geprägt: „Das hat mit mir nichts zu tun“, „Was heute beschlossen wird, stimmt morgen nicht mehr.“ Das Projekt appelliert an ihre Solidarität und bittet um Unterstützung.
- 2 **Impulsfrage:** Was braucht es, damit ihr euch dem Projekt wieder zuwendet? Im Kreis wird ironisch auf ein Wunder gehofft. Die Aufstellungsleiterin bringt den Neuanfang ins Spiel.
- 3 **Neue Ausrichtung:** Über die Intervention entsteht Bewegung im Gefüge, der Kreis öffnet sich für den Neuanfang, gleichzeitig rücken fast alle näher an das Projekt heran. Das Projekt stellt fest: „Etwas bewegt sich.“
- 4 **Impulsfrage:** Wofür steht der Neuanfang? Die Idee entsteht, einen Manager hinzuzuziehen, um sich so die Unterstützung des obersten Managements zu sichern. Die acht Change Agents spüren „eine Kraft der Veränderung“. Selbst der absolute Außenseiter rückt heran. Am Ende steht die Bereitschaft, es noch einmal zu versuchen.



Businessaufstellungen können in Gruppen ebenso wie mit Einzelpersonen durchgeführt werden. Die Methode funktioniert nicht nur mit Menschen, sondern auch, wenn Figuren als Stellvertreter eingesetzt werden. Die Business-Aufstellerin Beate Reisinger etwa hat in ihrem Werkzeugkoffer immer einen Beutel verschiedenfarbiger Holzfiguren und Papierschablonen dabei. „Am Anfang steht ein klarer Auftrag, der definiert, worum es geht“, erklärt sie. „Entscheidend ist der Fokus auf das Wesentliche, deshalb ist die Analyse im Vorfeld so wichtig.“

In der Regel arbeitet die Münchner Beraterin mit unbeteiligten Stellvertretern von außen. Bei Organisationsaufstellungen allerdings, die sie in ihrer Funktion als Problemlöserin in Unternehmen organisiert, stellt sie die betroffenen Mitarbeiter auch schon mal in persona auf – vorausgesetzt, die Kunden sind dazu bereit. „Es kommt dann fast automatisch etwas in Bewegung, weil man das gesamte Umfeld plastisch aufstellen kann“, erklärt Reisinger und skizziert den typischen Verlauf:

Zunächst nehmen die Stellvertreter ihre Positionen ein und verteilen sich im Raum. Das Anfangsbild spiegelt die Ist-Situation wider, die von der Aufstellungsleitung durch Umstellungen, Ergänzungen und verbale Impulse weiterentwickelt wird, etwa wenn sie fragt: „Worum geht es und was braucht es, um eine Veränderung in Gang zu setzen?“ Die Stellvertreter werden so in Beziehung zueinander gebracht und beschreiben in eigenen Worten, wie sie die Situation oder ihre jeweilige Position im Gefüge empfinden. Auch abstrakte Elemente erhalten eine Stimme, nicht selten nehmen sie eine besonders wichtige Funktion ein und eröffnen neue Perspektiven. Im Falle der fast schon resignierten

Fall 2 Der jüngere Bruder hat unerwartet das Geschäft vom Vater übertragen bekommen. In der Folge belasten Streitereien und Missverständnisse das Geschäft und sein Privatleben.

1 Aufstellung der Ist-Situation im Uhrzeigersinn: Der Nachfolger steht allein, alle sind gegen ihn: Der ältere Bruder, der sich bislang sehr im Geschäft engagiert hatte, fordert erzürnt die Auszahlung seines Anteils, die Ehefrau fühlt sich vernachlässigt und die verschiedenen Berater drängen sich in alles, ohne dass es mit dem Geschäft aufwärts ginge. Für Kunden und Mitarbeiter bleibt kaum noch Aufmerksamkeit. Diese Zwänge kosten den Nachfolger Kraft und tun auch der Familie nicht gut.

2 Lösung: Die externen Berater sind fort. Der Nachfolger hat sie als besonders störendes, illoyales Element erkannt und entlassen. Das Geschäft gerät wieder mehr in sein Blickfeld. Es steht auch nicht mehr alleine, sondern hat Mitarbeiter neben sich, die an einem Strang ziehen. Sie haben dem Chef klar gemacht, dass sie Wertschätzung brauchen und Entscheidungen, um effektiv arbeiten zu können. Diese Aussagen geben dem Nachfolger Auftrieb. Er ist wieder interessiert und trifft Entscheidungen. Mit der Familie vereinbart er eine Frist, in der er sich voll den Geschäften widmen und die Existenz sichern wird. Er holt einen Geschäftsführer von außen, der ihn unterstützt.

Change Agents war es der „Neuanfang“, der Bewegung in die Sache brachte und neue Lösungswege initiierte. Mit dem Ergebnis, dass ein Manager von außen ins Unternehmen geholt wurde, um einen unbelasteten Blick auf den Prozess zu werfen.

„Die Körperwahrnehmungen in den einzelnen Rollen werden noch lange erinnert und die Bildfolgen einer Aufstellung bleiben im Gedächtnis der daran Beteiligten haften“, so beschreibt der Schweizer Unternehmensberater Claude Rosselet die Wirkungsweise von Organisationsaufstellungen. Das verleihe ihnen die Kraft mobilisierender Visionen.

Der Mitbegründer und Vorstand des Vereins Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (infosyon) sieht in der Methode eine hilfreiche Ergänzung zu bestehenden Führungs- und Managementsystemen. „Effektiv, schnell und unkonventionell können Informationen über Sachverhalte gewonnen werden, die sonst nicht ohne weiteres zugänglich sind.“ Abgeschlossen ist eine Aufstellung dann, wenn die Stellvertreter in einer für sie stimmigen Beziehungskonstellation stehen, die von ihnen als entlastend und entspannt wahrgenommen wird.

Der Wissenschaftler Georg Müller-Christ vergleicht Organisationsaufstellungen mit einer Partitur. „Erst die Gleichzeitigkeit der Musikinstrumente führt zur Gesamtwirkung des Stücks“, erklärt er. Auch bei einer Aufstellung seien verschiedene Variationen eines Themas gleichzeitig im Raum präsent, die sich überlagern und so etwas wie eine Gesamtkomposition ergeben.

Bei den Systemaufstellungen des Bremer Professors sitzen die Auftraggeber am Rand und verfolgen das Geschehen von außen: Hier die Mitarbeiter aus dem Marketing, die sich nicht ernst genommen fühlen, dort die Kollegen aus dem Vertrieb, die ihr eigenes Ding machen, und drum herum diverse Teamleiter, die Druck von oben kriegen und Ergebnisse brauchen. „Das arrangierte szenische Zusammentreffen liefert den Managern neue Bilder und Ideen“, so Müller-Christ. Er registriert eine wachsende Offenheit für das Thema. Immer mehr Unternehmen sähen die Chancen, die Aufstellungen in verfahrenen Situationen bieten.



BEATE REISINGER, BUSINESS-MEDIATORIN

Die Münchner Unternehmensberaterin und Expertin für Personalmanagement hat für FOCUS-Business zwei ihrer Fälle aus der Praxis exemplarisch nachgestellt

„Die Methode überzeugt, wenn Menschen sie miterleben und mitgestalten können.“ Dennoch bleibe es schwierig, ein eher ungewöhnliches Instrument in rationale Organisationen einzuführen.

„Es mag spooky wirken, Ergebnisse zu legitimieren, die sich aus Bildern herleiten“, räumt der Professor ein. „Aber es funktioniert.“ ■

GUNDA ACHTERHOLD