

Organisationsaufstellungen

Wer richtig steht, der versteht!

Wie kann auf dynamische Veränderungen flexibel reagiert werden? Welche Sichtweisen sind notwendig, um den komplexen Herausforderungen gerecht zu werden? Bei der Suche nach Antworten zeigen sich uns Organisationen als ein großes, innerlich wie äußerlich verzweigtes Gebilde von personalen Beziehungen, komplexen Strukturen und konkurrierenden Wertvorstellungen. Wo herkömmliche Methoden versagen, hat sich die Aufstellungsarbeit als eine hervorragende Methode erwiesen, die rasch das Wesentliche aufzeigen kann.

Der/die langjährige MitarbeiterIn hat den Sprung in die Selbständigkeit gewagt. Im Rahmen eines Management Buyouts übernimmt er die Geschäftsführung eines neuen Dienstleistungsunternehmens mit drei Geschäftssparten aus dem bisherigen alten Unternehmen. Die Verträge sind unterschrieben, aber die Organisation noch nicht neu aufgestellt.

In dieser Situation nutzt der frisch gebackene Geschäftsführer die Möglichkeit eines Aufstellungsseminars, Antworten auf einige seiner Fragen zu erhalten und das Organisationssystem aufzustellen. Dabei werden in der Regel Personen stellvertretend für die Elemente eines Systems (Abteilungen, Funktionen, Menschen, Unternehmensziele, Produkte) im Raum hinsichtlich Standort, Blickrichtung, Entfernung zueinander so angeordnet („aufgestellt“), wie es aus Sicht der Kunden dem Beziehungsgeflecht und dem Wirkungsgefüge des Systems entspricht. Anschließend können die Repräsentanten befragt, umgestellt und erweitert werden.



Dr. Siegfried Rosner war in der Zentralabteilung eines internationalen Industriekonzerns tätig. Seit 1992 arbeitet er als geschäftsführender Partner eines Beratungs- und Trainingsinstitutes mit Unternehmen und Non-Profitorganisationen an der Gestaltung organisatorischer und persönlicher Veränderungsprozessen.

Im Sinne eines Simulationsprozesses geht es nicht nur um eine diagnostische Verwendung des Ausgangsbildes, sondern durch den schichtenweisen Aufbau der Systemaufstellung um das Ausloten von alternativen Handlungs- und Deutungsmöglichkeiten. Räumliches Umstellen und verbale Interaktion leiten Veränderungsprozesse ein. So wird dem Unternehmensgründer im Laufe der Organisationsaufstellung klar, dass er mit dem Schritt in die Selbständigkeit und der Übernahme der Geschäftsführung des neuen Unternehmens das „alte“ System – und damit auch dessen Vertrautheit und Sicherheit – endgültig verlässt. Er muss nun „in die größeren Schuhe“ einer Führungskraft und eines Unternehmers hineinwachsen und die dabei zu erwartenden Fehler und Rückschläge einkalkulieren. Er nimmt sich vor, diesen persönlichen Entwicklungsprozess bewusst zu gestalten und gegebenenfalls professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

In der Organisationsaufstellung zeigt sich zudem, dass es klug wäre, in das neue Unternehmen eine zusätzliche, intermediäre Leitungsebene einzubauen, um die Geschäftsführung von operativen Aufgaben zu entlasten und ihr Freiraum für notwendige strategische Aufgaben einzuräumen. Schließlich ist auf hinreichende Unterscheidbarkeit zwischen bisherigem und neuem Organisationssystem zu achten, zum Beispiel auch bei der Besetzung von Aufsichtsrats- oder Gremienfunktionen durch Mitglieder des bisherigen Systems.

Die erfolgreiche Neugründung und der damit verbundene Funktions- und Rollenwechsel des Klienten hat auch ein Los-lassen-können vom Bisherigen zur Voraussetzung. Der Unternehmensgründer erkennt: die Veränderung hat auch einen persönlichen „Preis“. Das Aufstellungsverfahren ist somit ein wirkungsvolles Instrument für gelingendes Change Management.

SIMULATIONSVERFAHREN FÜR KOMPLEXE ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN UND SYSTEME

Aufstellungen bilden Systeme wie ein Modell ab und simulieren die Interaktionen und Befindlichkeiten in diesem System. Sie können als (Gruppen-)Simulationsverfahren von Systemen bezeichnet werden und liefern handlungsnahe Beschreibungen von Wirkungszusammenhängen in Organisationen als lebende Sozialsysteme.

Systemaufstellungen nutzen dabei die Sprache des Raumes und des Körpers. Der prinzipielle Vorteil des Aufstellungs-Verfahrens als Simulationsinstrument besteht dabei darin, dass es unserem Denken über Beziehungen sehr nahe kommt, denn wir drücken diese Beziehungen oft räumlich aus. Jemand „steht mir nah“, etwas „liegt mir fern“ – in solchen Raum-Metaphern denken und reden wir ständig. Die Aufstellungen sind dabei nicht als exaktes Abbild der Wirklichkeit gemeint, aber sie eröffnen den Kunden einen oft neuen oder veränderten „Möglichkeitsrahmen“ (Gunthard Weber).

Das Anfangsbild einer Organisationsaufstellung verdeutlicht dabei den Ist-Zustand der betreffenden

„KOPFSCHMERZ IST
KEIN ASPIRINMANGEL“.
MATTHIAS VARGA VON KIBED



Organisation des Kunden. Es wird auch diagnostisch verwendet: Wer ist mit wem in förderlichem, wer in hinderlichem Kontakt, welche Ressourcen sind noch ungenutzt, wo werden Kooperationschancen verpasst, wessen Einsatz wird ungenügend berücksichtigt, wo liegen blinde Flecken und Tabus?

In den nächsten Schritten geht es darum, Ideen für eventuell übersehende Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln oder den Handlungsspielraum zu erweitern. Alternativen können sogar im Sinne eines „Probierhandelns“ erkundet und somit experimentell erprobt werden. In den Schritten Diagnostizieren – Ausloten – Probeerhandeln wird also das betreffende Organisationssystem und seine zum Teil vielleicht verborgenen Wirkungszusammenhänge simuliert.

Dieser Prozess der Prüfung von Veränderungstendenzen und Handlungsoptionen setzt sich unter Anleitung eines erfahrenen Organisationsaufstellers so lange fort, bis abschließend ein für das System und seine Elemente befriedigender Zustand gefunden ist. Da Schritt für Schritt vorgegangen und sozusagen Schicht für Schicht abgetragen wird, gleicht der Aufstellungsprozess häufig dem Schälen einer Zwiebel, weil im Kern oft Erstaunliches und Unerwartetes zum Vorschein kommt.

Auf diese Weise können oft ungenutzte Kooperationschancen verdeutlicht, blinde Stellen, an denen Kraft und Zeit gewonnen werden könnte, entdeckt und noch verdeckte Konflikte rechtzeitig geortet werden. Dass zudem der Annäherungsprozess an ein Ziel und zukünftige Entwicklungstrends gut veranschaulicht werden können, ist ein weiterer Vorteil dieses Simulationsverfahrens.

Allgemein gesprochen geht es also bei den Organisationsaufstellungen um das Ausloten unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten und um eine Simulation unterschiedlicher Systemreaktionen auf Managemententscheidungen. Dabei folgt das professionell angewendete Aufstellungsverfahren wichtigen methodischen Prinzipien:

Organisationsaufstellung als syntaktisches Vorgehen: Insbesondere die auf einer breiten logisch-philosophischen und systemtheoretisch-konstruktivistischen Basis entwickelten Strukturaufstellungen von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer gründen auf der Idee der „Grammatik“ (eines sozialen Regelwerks und seiner Muster). Dadurch ergeben sich allgemeine Strukturen, die es ermöglichen, weitgehend auf Inhalte und Deutungen von Seiten der Aufstellungsleitung zu verzichten. Mit den Strukturaufstellungs-Formaten ist es damit möglich geworden, die „Syntax“ zum Beispiel eines Problems, eines Konfliktes oder einer Entscheidungssituation aufzustellen und damit Formen in der Aufstellungsarbeit zu finden, die die „basale Grammatik“ des aufzustellenden Systems stimmig aufgreifen.

Organisationsaufstellung als lösungsorientiertes Vorgehen: Das syntaktische und deutungsarme Vorgehen der Aufstellungsleitung lässt sich gut verbinden mit Prinzipien der lösungsorientierten Beratung bei Steve de Shazer. Merkmale der Lösung werden dabei als wesentlicher erachtet als die des Problems und Kunden dabei angeleitet, ihre Lösungsmöglichkeiten so zu beschreiben, als ob eine Lösung schon erfolgt wäre. Dadurch erleben sie erweiterte Handlungsspielräume und neue Perspektiven.

Organisationsaufstellung als szenisches Verfahren: Der Vorteil bei der Nutzung der Systemaufstellung als Simulationsverfahren liegt ja in der vergleichsweise unaufwändigen und zugleich hoch effektiven Art und Weise, wie Organisationssysteme „nachgestellt“, Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erprobt und Entwicklungsszenarien ausgelotet werden können. Durch das Medium der „repräsentierenden Wahrnehmung“ lässt die Systemaufstellung soziale Ereignisse in einer substantiellen Weise unmittelbar körperlich in Erfahrung bringen.

Zugleich ist die Systemaufstellung eine Art „szenisches Protokoll“, das an methodologisch etablierte Verfahren der sog. „qualitativen“ Sozialforschung ebenso anschlussfähig ist wie an die Systemtheorie. Im Unterschied etwa zum Rollenspiel oder zu Jakob Morenos Psychodrama erfordert die Systemaufstellung aber

ALLZU OFT VERSUCHEN WIR IM ARBEITSALLTAG NEUE PROBLEME MIT ALTBEWÄHRTEN MITTELN ZU LÖSEN



von den StellvertreterInnen kein schauspielerisches Talent. Sie kann Menschen aus der Praxis ohne umfangreiche theoretische Einführung als Navigationsmethode zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme – natürlich unter geübter Anleitung – zur Verfügung gestellt werden.

AUFSTELLUNGEN ALS MANAGEMENTINSTRUMENT

Bei der Aufstellungsarbeit entsteht eine Art kommunikativer Raum oder „Wissensfeld“, das nicht nur den Kunden, sondern auch den unbeteiligten Personen, die sich in Rollen oder Positionen hineinversetzen, ein Wissen über das aufgestellte System übermittelt. Die RepräsentantInnen fungieren quasi als „Resonanzkörper“ des impliziten (System-)Wissens und der systemischen Ordnungsmomente.

An dieser Stelle tritt die Nutzbarkeit des Aufstellungsverfahrens als Managementinstrument zu Tage. Denn in der Aufstellungsarbeit kann dieses implizite (System-)Wissen und die ihr zugrunde liegenden systemischen Ordnungsmomente – wie informelle Ordnungsvorstellungen und Verhaltensregeln in Unternehmen – oft explizit gemacht werden.

Solch impliziten und mitunter verborgenen Systemaspekten nachzustellen und den auch tiefer liegenden Systemproblemen und –widersprüchen auf die Spur zu kommen, um sie sicht- und gegebenenfalls veränderbar zu machen, ist das Anliegen bei Organisationsaufstellungen. Denn: „Kopfschmerz ist kein Aspirinmangel!“ Das heißt, Probleme können oft nicht dadurch beseitigt werden, indem noch mehr von derselben, aber falschen Rezeptur verordnet wird, weil Ursache-Wirkungszusammenhänge missverstanden oder gar nicht erst erkannt werden.

Allzu oft versuchen wir im Arbeitsalltag neue Probleme mit altbewährten Mitteln zu lösen. Wenn dann die erhoffte Wirkung nicht gleich eintritt, erhöhen wir die Dosis – und meist wird alles nur noch schlimmer. Dabei kann die Lösung oft nur ans Licht treten, wenn wir die Wirklichkeit aus einer anderen Perspektive neu betrachten. Systemaufstellungen helfen, manch altes Interpretationsmuster über Bord zu werfen und Platz zu schaffen für neue Alternativen und einen erweiterten Entscheidungsspielraum. Insofern können sie eine nützliche Ergänzung zu bestehenden Führungs- und Managementkonzepten sein.

Während aber die „technischen“ Regeln der Unternehmensführung, die die Prozeduren zur Erreichung von angezielten Zuständen festlegen, Teil des expliziten Wissens sind und als Kanon des Managementwissens diskutiert werden, sind die „informellen“ Regeln nicht so eindeutig und klar definiert. Als – impliziter – Teil des gesamten Regelwerks sind sie aber genauso mitverantwortlich für den Organisationserfolg. Die „Erfahrung“ dieses impliziten Regelwerks in Systemaufstellungen hat damit unmittelbare Bedeutung für die Managementpraxis. Organisationsaufstellungen lenken den Blick weg von der reinen Ergebnisorientierung hin zur Dynamik von internen wie externen Beziehungsmustern und –netzwerken. Das „System“ und sein vormals vielleicht noch verborgenes Regelwerk wird transparenter. Die Systemaufstellungen öffnen dem Management für die impliziten Ordnungen des Gelingens die Augen.

Über die Repräsentanten lassen sich die „Spielzüge“ räumlich darstellen. Der abstrakte Begriff von Unternehmens- oder Organisationskultur wird durch reichhaltiges Anschauungsmaterial gefüllt. Und warum strategische Programm- und Strukturvorgaben trotz breiter Beteiligung ins Leere laufen oder weshalb bestimmte Umstände und Konstellationen im Zuge des Umsetzungsprozesses als „Blockaden“ erfahren werden, wird im Aufstellungsprozess plötzlich einsehbar und durchschaubar. Auf diese Weise werden Systeme unter Nutzung der universellen Sprache des Raumes und des Körpers in Szene gesetzt.



Lesetipp: Siegfried Rosner, „Systeme in Szene gesetzt“, Rosenberger Fachverlag, Leonberg. Der Autor erläutert an zahlreichen Beispielen die Nutzung des Aufstellungsverfahrens als Entwicklungsinstrument für die Managementpraxis.