

Personalentwicklung

Aufstellungen sind hilfreich!

Organisationsaufstellungen sind der neueste Schrei der Beratungs- und Trainingsszene. Zahlreiche Unternehmen entdecken das Instrument für ihre Personalarbeit. Vor allem in Organisationen mit komplexen und schwer durchschaubaren Beziehungsstrukturen verspricht die systemische Aufstellungsarbeit eine schnelle Analyse von Dynamiken und Konflikten. Michèl Gleich hat zu diesem Thema eine ausführliche Studie veröffentlicht und gibt Ihnen hier einen Einblick in diese interessante Beratungstechnik.



Michèl Gleich ist Offizier und Führungskraft in der deutschen Bundeswehr sowie in den Bereichen Personalführung und Organisationsentwicklung als Privatdozent für renommierte, wirtschaftliche Führungsakademien und Hochschulen tätig. Er erhielt zahlreiche Auszeichnungen für seine Studienabschlussarbeit. Kontakt: michel.gleich@web.de

Die Nutzung der Aufstellungsarbeit in Unternehmen folgt dem allgemeinen Trend zu einer systemisch orientierten Beratung. Auch Führungskräfte sind fasziniert von der Geschwindigkeit, mit der Organisationsaufstellungen Probleme aus der Arbeitswelt schaffen können und langwierige, konfliktreiche Teamentwicklungen überflüssig zu machen scheinen. Die überwiegend positiven Argumente dieses Beratungsinstruments stehen bis dato jedoch auf einer wackligen Basis, die einer wissenschaftlichen Stärkung bedarf. Aufgrund der psycho- und familientherapeutischen Wurzeln dieser Methode äußern Kritiker zudem Bedenken und rütteln am Fundament dieser Beratungstechnik.

Wie ist der Nutzen von Organisationsaufstellungen einzuordnen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch die systemische Beratung für die führenden Kräfte in den Unternehmen? In einer empirischen Studie wurde durch die schriftliche und mündliche Befragung von aufstellungserfahrenen Führungskräften aus Organisationen und Unternehmen wie der UNESCO, der Siemens AG oder auch der Bundeswehr der Nutzen dieses Beratungsinstruments für Vorgesetzte analysiert. Führungskräfte müssen in der Lage sein, den Blick für Neues zu öffnen, Veränderungen und Innovationen zu ermöglichen und Kreativität zu fördern. Ebenso ist es notwendig, die Veränderungen in angemessener Weise zu gestalten und die geeigneten Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Die Erörterung des Informationsgewinns, der Lerneffekte sowie der Transferleistungen und Auswirkungen auf die Arbeitsrealität infolge der Beratung stand daher im Vordergrund der Analyse des Nutzens von Organisationsaufstellungen für Führungskräfte.

DARSTELLUNG VON ORGANISATIONSTRUKTUREN

Was sind Organisationsaufstellungen? Wie gestaltet sich der Ablauf einer derartigen Beratung? Aufstellungen sind räumliche, aufgabenbezogene Darstellungen von Strukturen einer Organisation, eines Problems oder einer Fragestellung. Ausgehend von einem konkreten Anliegen werden die im Umfeld des Problems relevanten Personen oder auch Unternehmensbereiche durch unternehmensfremde Stellvertreter repräsentiert und vom Auftraggeber der Auf-

stellung im Raum positioniert. Vorherrschende Kräfte und Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern sowie Hinweise auf zugrunde liegende Störungen können durchaus verbal und visuell wiedergegeben werden.

Das Resultat ist ein sichtbares Bild der aktuellen Situation des Klienten. Ein wichtiges Ziel der nun folgenden Stellungsarbeit ist es, eine Befindlichkeitsverbesserung der aufgestellten Personen durch eine Veränderung ihrer räumlichen Anordnung herbeizuführen. Dieser Prozess ist der entscheidende Erfolgsmaßstab für die erhofften Interventionen und Lösungen und sollte so lange wiederholt werden, bis eine möglichst für alle Repräsentanten akzeptable Lösungskonstellation gefunden ist. Am Ende der Aufstellung nutzt der Klient die Möglichkeit, die Position des Stellvertreters in der Lösungskonstellation einzunehmen, um die beobachtende Außenperspektive mit der erlebbaren Innenperspektive zu verbinden und die Lösung unmittelbar selbst wahrzunehmen sowie spätere Lerneffekte und Handlungen in der Arbeitsrealität des Klienten auszulösen.

Um den roten Faden der Auswertungskette „Informationen – Lerneffekte – Transferleistungen – Auswirkungen“ wieder aufzunehmen sowie den Nutzen von Organisationsaufstellungen greifbar zu machen und zu verdeutlichen, ist im weiteren Verlauf ein praktisches Beispiel angeführt: Frau LeBlanc (Name durch den Verfasser geändert) ist Projektleiterin eines dreißigköpfigen Teams in der UNESCO mit Sitz in Paris. Zu ihren wesentlichen Aufgaben zählen die Steuerung von Projekten sowie Teambildung und Motivation ihrer Mitarbeiter. Um die derzeit stagnierenden Leistungen ihres Teams wieder zu verbessern und die eigene Führungsrolle zu reflektieren, entscheidet sie sich, ihre Eindrücke im Rahmen einer Organisationsaufstellung zu schildern. Frau LeBlanc erfährt durch die Aufstellung nicht nur Neues über sich selbst, sie erhält auch wichtige Informationen über die Struktur ihres Teams sowie ihre eigene Rolle im Team. Sie erkennt, dass ihr Team nur durch die Leitung einer starken Führungskraft erfolgreich funktionieren kann. Dies hat die sie aber in der Vergangenheit leider vermissen lassen. Ebenso erfährt Frau LeBlanc, dass sie auf jeden einzelnen Mitarbeiter stärker eingehen muss,

ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN FÖRDERN NUTZBRINGENDE ERKENNTNISSE ZUTAGE UND GENERIEREN WISSEN



Michel Gleich,
Organisationsauf-
stellungen als Be-
ratungsinstrument
für Führungskräfte
– Eine empirische
Analyse, Carl Auer
Verlag, Heidelberg
2008

aber auch mehr Eigenverantwortung von ihren Mitarbeitern erwarten kann. Sie transferiert die neuen Informationen und Erkenntnisse fortan in ihre tägliche Arbeit. In der Folgezeit fühlt sie sich ihrem Team näher, zeigt mehr Verständnis für ihre Mitarbeiter, fordert diese nun aber auch stärker und delegiert Aufgaben, die sie früher aus mangelndem Vertrauen lieber selbst erledigt hat. In nun regelmäßig stattfindenden Nachbesprechungen, Teammeetings, Feed-back- und Einzelgesprächen berichtet das Team von einer deutlich verbesserten Arbeitsatmosphäre, weniger Informationsverlusten und einer gesteigerten Zufriedenheit durch mehr Erfolgserlebnisse in der täglichen Arbeit.

ERKENNTNISSE FÖRDERN LERNPROZESSE

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Organisationsaufstellungen nutzbringende Erkenntnisse zutage fördern und Wissen generieren. Neben Einsichten über das Selbstbild wurden Erfahrungen über Perspektiven relevanter Personen des betreffenden Systems, Informationen über Beziehungs- und Kommunikationsmuster und soziale Strukturen sowie Erkenntnisse über die eigene Position in der Organisation und die Relevanz familiärer Thematiken in der beruflichen Situation gesammelt. Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, mehr über sich selbst zu lernen und sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Auf der Basis dieses Wissens ist es für Menschen mit Mitarbeiterverantwortung möglich, dass Fremdbild in der Organisation wahrzunehmen, den eigenen Standort im Unternehmen zu erkennen sowie über die Führungssituation nachzudenken. Denn erst Erkenntnisse eröffnen den Weg zu neuen Lernprozessen.

Die erzielten Lerneffekte der Klienten stehen hauptsächlich in Zusammenhang mit ihren Charakteristiken und der Beziehungsstrukturen in ihrer Organisation. Bemerkenswert ist, dass nach Erkenntnissen über das Selbstbild auch Lernprozesse in Gang gesetzt wurden, die persönliche Qualitäten, wie Mut oder Selbstvertrauen gestärkt haben. So wird die Qualität des menschlichen Miteinanders und der Zusammenarbeit in der Organisation durch die gestärkte Persönlichkeit der Führungskräfte bestimmt. Die Reflexion und der Abgleich von Selbstbild und Fremdbild führen zu

einer Offenbarung von Schwächen und Stärken des Einzelnen und ermöglichen Lernprozesse, mit dem Ziel, die eigenen Potenziale zugunsten der beruflichen Qualität zu nutzen.

Jeder Führungskraft kann ein intensiver Transfer aus ihren Aufstellungen bescheinigt werden. In allen Fällen konnten partielle oder ganzheitliche Problemlösungen, wie eine Neugestaltung von Beziehungen, eine Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation sowie eine Stärkung der Position als Führungskraft in der Organisationsrealität erarbeitet werden. Organisationsaufstellungen eröffnen demnach Wege und Möglichkeiten, den eigenen Standpunkt zu verlassen und dadurch Impulsgeber für neue Prozesse zu sein. Diese Form der Beratung bietet eine Möglichkeit, Handlungsoptionen in relativ kurzer Zeit auf deren Viabilität zu überprüfen, zu bewerten und zukünftige Handlungen danach auszurichten. Die Hälfte der Führungskräfte geben an, sich eindeutiger in ihrem Unternehmen positioniert zu haben, der Verantwortung als Entscheidungsträger in der Organisation bewusster geworden zu sein und aufgaben- und zielorientierter zu führen.

Der Gesamtnutzen dieser Beratungsform bezieht sich zum einen auf die Stärkung der eigenen Position der Führungskraft und zum anderen auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Vorgesetzten stärkten durch Organisationsaufstellungen das eigene Identitätsbewusstsein und die persönlichen Qualitäten. Die Folge war meist eine klare Positionierung der eigenen Führungsrolle in der Arbeitsrealität. Im Prozess der Aufstellung befassten sich die Führungskräfte intensiver mit der eigenen Person, beobachteten die eigene organisatorische Rolle systematisch und durchbrachen mit lösungsorientierten Hilfestellungen vorherrschende Denkblockaden.

Alle Klienten fühlten sich im Nachklang der Aufstellung stärker, mutiger und selbstbewusster. Bislang fehlten bedeutende Informationen über die eigenen Teammitglieder. Die Aufstellungsprozesse lieferten zunächst neue Erkenntnisse über Personen und soziale Beziehungsmuster und im weiteren Verlauf Anreize, um Lösungen für festgefahrene Konfliktsituationen zu entwickeln und so das Betriebsklima zu ver-

AUFSTELLUNGEN SIND HILFREICH, WENN FÜHRUNGSKRÄFTE ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN HABEN



bessern. Dieses Ergebnis ist so bemerkenswert wie aussagekräftig, wenn man bedenkt, dass Führungskräfte zur Ausübung ihrer Aufgabenstellungen auf gut funktionierende soziale Kontakte angewiesen sind. Alle befragten Klienten der Studie berichteten von einer Neugestaltung, in vielen Bereichen gar von einer Intensivierung und Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Organisationsrealität

Das oft propagierte Missverhältnis und der fehlende Zusammenhalt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird durch Organisationsaufstellungen verringert und erleichtert eine verbesserte Integration von Mitarbeitern in den Veränderungsprozess – eine solide Basis für die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die intellektuellen und kognitiven Wahrnehmungen der Führungskräfte werden somit infolge dieser Beratungsform mit beruflichen Themen und Erlebnisqualitäten ergänzt. Implizites Wissen wird explizit. Latentes und verborgenes Wissen wird in greifbares Wissen umgewandelt.

In zweierlei Hinsicht lösen Organisationsaufstellungen mit diesem Transformationsakt das zentrale Postulat des Wissensmanagements ein. Sowohl der einzelnen Person in ihrem Arbeitsfeld als auch der Organisation im Ganzen kommt dadurch eine effektive Unterstützung zugute. Der Vorgesetzte rückt in den Mittelpunkt der Beratung. Flankierend werden die gesamte Organisation sowie ihre sozialen Strukturen

einbezogen, eine effektive Basis für Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse. Die Chance für die Organisation und deren Entscheidungsträger liegt auf der Hand: In allen Bereichen, in denen Führungskräfte Entscheidungen treffen – beruflicher oder auch privater Natur – scheint es für Vorgesetzte hilfreich, Organisationsaufstellungen zu nutzen, um neue, tiefe Einsichten zu erhalten und Erkenntnisse über die Beschaffenheit individueller Problembereiche zu gewinnen. Durch das persönliche Erleben und die realitätsnahen Aussagen können oft langwierige Beratungsprozesse verkürzt oder gar vermieden werden. Zu beachten ist aber, dass Aufstellungen zwar Lösungswege aufzeigen, ohne die praktische Mitwirkung des Klienten in der realen Welt aber an Wirkung verlieren können.

An den Anforderungen und Belastungssituationen zahlreicher Führungskräfte wird sich nur dann dauerhaft etwas ändern, wenn die Vorgesetzten selbst die Initiative zur Veränderung ergreifen. Organisationsaufstellungen und deren gewinnbringende Erkenntnisse benötigen aktive Folgehandlungen und Würdigungen im wirklichen Leben, denn Führung ohne reale, menschliche Kontakte ist eine Utopie und als solche zum Scheitern verurteilt. Frau LeBlanc führt ihre Mitarbeiter zielorientierter und konnte die Zusammenarbeit des Teams verbessern. Dieses Gesamtergebnis der Beratung stellt ihren ganz persönlichen Schlüssel zum Erfolg dar.

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H.,
HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING,
TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN,
GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: +43(0)1/533 04 66-0, FAX: DW
13, INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT, MAIL: INFO@
TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:

DR. ALEXANDER ARTMANN, WERNER BAYER, MICHÈL
GLEICH, DIPL.ING. FH RAINER GOTSBACHER, MICHAEL
LENDERS, DR. REINHART NAGEL, GERTRAUD OBER-
ZAUCHER, MAG. SABINE POHORYLES-DREXEL, PHIL
ROSENZWEIG, DR. ING. STEPHAN U. SCHITTNY, STEPHANIE
SCHMICKL, RAIMUND SCHÖLL, SYLVIA WELLENSIEK,
RALF-GERD ZÜLSDORF,

LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA,
HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER,
MAG. BARBARA PELZ

ABONNEMENT: PIA HAUSER **DRUCK:** FIRST SMILE,

ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH,

ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR,

AUSLAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON
THEMEN, DIE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON
UNTERNEHMEN ODER ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG
FÜHREN, PRÄSENTATION VON INNOVATIVEN BEST-
PRACTICE-MODELLEN VON TOP-UNTERNEHMEN,
BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VER-
ANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE, FÖRDERUNG
DES NETWORKING VON KREATIVEN MANAGERN