



GADGETS

Optimierte Arbeit

Welche Hilfsmittel den Büroalltag effizienter und angenehmer machen. Seite 28

Management



Gut aufgestellt

Management-Tools Die Methode der Organisationsaufstellung hilft, verfahrenere Situationen in Firmen zu lösen.

STEFAN MAIR

Aufstellungen mit Figuren auf einem Spielbrett kennt man bisher vor allem als Therapiewerkzeug bei Familienproblemen. Dort helfen Figuren oder Aufstellungen mit realen Personen, eine schwierige Familiengeschichte zu verstehen oder verletzte Gefühle zu analysieren.

Weniger bekannt war die Methode bisher im Bereich von Unternehmen. Auch dort können sich Teams und Manager «aufstellen lassen», sich die Rolle und die Probleme des anderen verständlich machen und damit Prozesse optimieren, Hindernisse aus dem Weg räumen und Missverständnisse vermeiden.

Professor Georg Müller-Christ von der Universität Bremen beschäftigt sich im Rahmen seines Forschungsschwerpunkts Nachhaltiges Management intensiv mit der Organisationsaufstellung als Methode und grenzt sie klar von den Prinzipien der Familienaufstellungen ab: «Familienaufstellungen haben einen therapeutischen Charakter. Sie helfen Menschen, die emotionalen Verstrickungen ihrer Familie zu sehen und erste Schritte zu deren Heilung zu unternehmen.»

Familienfunktionierten aber nach anderen Gesetzmäßigkeiten als Organisationen, so Müller-Christ. «In Organisationsaufstellungen werden Informationen geschaffen, die helfen, ein konkretes Problem zu lösen, um die Zwecke der Organisation besser zu erreichen. Probleme lösen ist der Modus von Organisationsaufstellungen, Heilung bewirken der von Familienaufstellungen.»

Familienaufstellungen würden manchmal in die Esoterikecke abgeschoben, auch weil dort die Qualitätssicherung nicht immer gewährleistet sei, erläutert Romy Gerhard, Unternehmerin und Expertin für Organisationsaufstellungen. Die Methode der

Organisationsaufstellung zähle hingegen zu den professionellen Management-Tools und werde von Beratern angewandt, die die Sprache der Firmen sprechen (siehe Interview).

Lösung im Fokus

Organisationsaufstellungen können in Gruppen, aber auch im Einzelsetting vorgenommen werden. Am Anfang jeder Aufstellung steht ein klarer Auftrag, aus dem hervorgeht, welches Thema bearbeitet werden soll und was das Ziel dabei ist. Idealerweise steht eine Gruppe von neutralen, also systemfremden Stellvertretern zur Verfügung. Als menschliche Stellvertreter nehmen diese nun Rollen ein, welche zuvor als relevante Elemente des zu betrachtenden Systems definiert werden, wie es im HRM-Dossier zum Thema von Expertin Romy Gerhard erläutert wird. Wichtig ist, dass der Prozess intensiv vor- und nachbereitet wird, damit aufgezeigte Lösungswege auch konsequent verfolgt werden.

Aufgestellt werden können beispielsweise die Systemelemente Vor-

gesetzter, Team A, Team B, Kunden. Hinzu kommen auch abstrakte Elemente wie Finanzen, Erfolg oder ein spezielles Projekt. Das Anfangsbild einer Aufstellung widerspiegelt normalerweise die aktuelle Dynamik und ist die Ist-Situation im Unternehmen. Die folgende Prozessarbeit zielt darauf ab, durch Umstellungen, Ergänzungen und verbale Interaktionen Lösungswege ausfindig zu machen und Entwicklungspotenziale aufzuzeigen.

Jedes Thema kann mit einer Aufstellung dargestellt werden.

Auch Einzelpersonen können das System für sich nutzen. Dann werden Systembretter und Figuren genutzt, mit denen die Aufstellung vorgenommen wird. Wie auch immer die Aufstellung bei der Arbeit mit Einzelpersonen aussieht, die Person nimmt die Rollen aller aufgestellten Objekte ein und analysiert sie mit dem Berater.

Erfahrung aus der Praxis

Frédéric Beer, Leiter Instandhaltung bei den SBB, hat bereits Erfahrungen mit der Methode gesammelt. «In meinem Führungsalltag bin ich dank den Erfahrungen mit der Aufstel-

lungsarbeit viel sensibler auf Struktur- und Rollenfragen geworden», so Beer. «Bei einer Kündigung hinterfrage ich heute zum Beispiel, ob es weitere, sozusagen versteckte Gründe gibt, die dazu geführt haben können.»

Aber wie lief eine Organisationsaufstellung in seinem Fall konkret ab? «Sehr beeindruckt hat mich die Aufstellung, bei der es um eine Firma inklusive Verwaltungsrat (VR) ging, die Probleme mit einem Grossprojekt hatte.» Der Projektleiter war schon einmal ausgewechselt worden, ohne dass damit wirkliche Verbesserungen erreicht worden wären. Die Beraterin stellte die Repräsentanten im Raum auf. Die Rollen waren unter anderem die des VR, der Geschäftsleitung – welche Beer symbolisierte –, des Projekts, des Teams und der Intuition.

Jeder der Repräsentanten wurde nach seiner Wahrnehmung und seinem Bewegungsimpuls gefragt. «Der Geschäftsleiter – also ich – blieb ruhig, hatte weder einen Drang, sich zu bewegen, noch fühlte er sich unwohl.»

Um ihn herum war aber viel los: Der VR hatte Mühe, mit der Geschäftsleitung in Kontakt zu kommen, das Projekt und das Team verbündeten sich, die Intuition suchte die Nähe des Projekts. Zunehmend war auch der VR immer mehr auf das Projekt ausgerichtet, die Geschäftsleitung stand in der Aufstellung letztlich alleine da, in räumlicher Distanz zu den anderen, ohne sich dessen wirklich bewusst zu sein. «Es wurde innerhalb von 45 Minuten klar, dass der Schlüssel bei der Geschäftsleitung liegt. Der Verwaltungsrat hatte offenbar keinen Draht zur Geschäftsleitung, diese wiederum machte die Projektleitung verantwortlich für den Misserfolg», erinnert sich Beer. Ihm wurde an diesem Beispiel klar, dass nur eine gesunde Struktur, in der jede entscheidende Rolle auch ausgefüllt ist, zum gewünschten Erfolg führen kann. Vorher kann auf untergeordneten Ebenen kaum etwas ausgerichtet werden.

«Das ist kein Seelenstrip-tease»

Was versteht man genau unter einer Organisationsaufstellung?

Romy Gerhard: Organisationsaufstellungen zählen zu den professionellen Management-Tools und werden von erfahrenen Organisationsberatern und Businesstrainern angewandt. Es bezieht sich auf Systeme, welche von Menschen jederzeit verlassen werden können. Wem es zu viel wird, der wechselt das System, also das Unternehmen oder den Job. Schon daher sind Organisationsaufstellungen weit weniger emotional als Familienaufstellungen. Es wird eine konsequente Lösungsorientierung verfolgt, es geht um einen Erkenntnisgewinn im Hier und Jetzt.



Romy Gerhard
Unternehmerin und
Expertin für Organisationsaufstellungen

Was sind die häufigsten Missverständnisse in Bezug auf die Organisationsaufstellung?

Vermischungen mit der Familienaufstellung können zu Befürchtungen und Vorurteilen führen, welche grösstenteils ungerechtfertigt sind. Organisationsaufstellung ist kein Seelenstrip-tease. Es geht in erster Linie um das Wesen, die Zusammenhänge und relevante Faktoren bezüglich einer Organisation und nicht um die Befindlichkeiten oder gar Charakterzüge von Individuen. Organisationsaufstellungen sind eingebettet in eine Prozessbegleitung von der ersten Analyse bis hin zur erfolgten Umsetzung.

Wann raten Sie von einer Organisationsaufstellung ab?

Die Methode empfiehlt sich nicht, wenn wenig Bereitschaft vorhanden ist, das, worum es wirklich geht, zu sehen und anzugehen. Zudem wenn Verantwortung abgeschoben wird oder die Bedingungen für eine seriöse Aufstellung nicht gegeben sind, etwa was Zeit, Ressourcen und Einbettung angeht.

INTERVIEW: STEFAN MAIR

Die wichtigsten Unterschiede

Familienaufstellungen

- **Therapie** Familienaufstellungen sind therapeutische Instrumente, die im Rahmen einer Behandlung von Psychologen oder Psychotherapeuten angeboten werden.
- **Vergangenes** Vergangenheitsbewältigung steht im Vordergrund. Es wird eine Heilung angestrebt.
- **Nachteile** Oftmals mangelhafte Qualitätssicherung. Gefahr der Retraumatisierung von Personen.

Organisationsaufstellungen

- **Sachlichkeit** Gearbeitet wird mit Systemen, welche von Menschen jederzeit verlassen werden können (Job oder Unternehmen kann gewechselt werden).
- **Zukünftiges** Der Fokus liegt auf der Zukunft. Es soll ein Problem gelöst werden.
- **Nachteile** Um Lehren zu implementieren, bedarf es einer intensiven Nachbereitung.