

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 108, Mai 2012

Thema:

Systemaufstellungen im Business

INHALT:

- Hat ein Unternehmen ein „Unbewusstes“?
- Was ist eine Organisationsaufstellung / Systemaufstellung und was sind Anlässe dafür?
- Wie läuft ein systemische Aufstellung ab?
- Empirische Forschung zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen
- Anspruch und Nutzen von Systemaufstellungen
- Anschlussfähigkeit von Systemaufstellungen im Business
- Zu guter Letzt...

Systemaufstellungen im Business

Von Christa-Marie Münchow

Im Coaching sind wir es gewohnt, mit dem Unbewussten unserer Kunden zu arbeiten, um Wirkung zu erzeugen. Wie aber arbeitet man mit dem Unbewussten eines ganzen Unternehmens oder mit einem Teil des Unternehmens, einem Team?

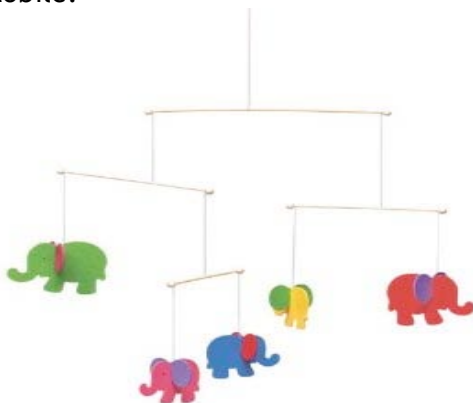
Und: Hat eine Organisation überhaupt ein „Unbewusstes“?

In meinem Weltbild lautet die Antwort darauf: JA, es gibt ein „Unbewusstes“. Eine gute Möglichkeit damit zu arbeiten gibt es auch: Systemaufstellungen bzw. Systemische Organisationsaufstellungen.

Unternehmen sind lebendige Systeme

Unternehmen sind Beziehungsgeflechte von Elementen (Menschen, Rahmenbedingungen, Werte usw.), die sich ununterbrochen gegenseitig beeinflussen. Jede Aktion eines Elementes löst bei anderen Elementen Reaktionen aus. Diese Reaktionen haben neben der Ebene der individuellen Verhaltensmuster auch eine Ebene des Gesamtzusammenhanges, die Systemische Ebene oder anders ausgedrückt, das „Unbewusste“ des Unternehmens. Ich stelle mir das „Unbewusste“ eines Unternehmens als eine Art „cloud“ vor, in der implizites Wissen, verbewusstes Wissen und das „Unbewusste“ aller Menschen im System einfließt, doch es ist größer als die Summe seiner Teile. Mir ist klar, dass dies nur „eine“ Sichtweise ist und es dazu noch viele mögliche weitere Sichtweisen gibt.

Es ist komplexer, doch das Bild von einem Mobile kann helfen. Stupst man ein Teilchen an, kommen die anderen auch in Bewegung und es gibt bestimmte Bewegungsmuster, je nach Mobile.



Eine der Hauptbewegungsmuster des Systems Unternehmen ist die Ausgleichsbewegung bei Störungen zurück in die Balance. Damit soll das System funktionsfähig gehalten werden. Die Hauptbewegungsmuster des Unternehmens-Mobiles kennen wir als systemische Wirkprinzipien:

- Was ist, muss sein dürfen : Prinzip der Würdigung
- Der Ausgleich von Geben und Nehmen
- Das Recht auf Zugehörigkeit
- Vorrang des Früheren vor dem Späteren
- Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze
- Kompetenzvorrang
- Vorrang der Überlebensbasis

Das „Unbewusste“ des Unternehmens hat damit auch ein soziales Gewissen, was jenseits von Moral und Zeitablauf funktioniert und von dem (durch Erfahrungswissen) die systemischen Wirkprinzipien abgeleitet wurden. Werden systemische Wirkprinzipien verletzt, führt das die Ausgleichsbewegungen zu Phänomenen (oder körperlich ausgedrückt zu Symptomen), die wir beobachten können und die auch von aktuell handelnden Personen unabhängig wirken.

Ein Beispiel:

In einem Unternehmen ging ständig der „schwarze Peter“ herum. Mal wurde jenem Team was „angehängt, mal dieser Abteilung, mal jener Führungskraft, mal dieser. Ganz gleich, ob die Mitglieder des Unternehmens ausgetauscht oder wie auch immer neu aufgestellt wurden. Und vor allem: mal hier, mal dort. Nicht wirklich greifbar. Es ging immer um Schuldzuweisungen und Verschiebung der Verantwortung, aber nicht im „üblichen Maße“.

Dank einer durchgeführten systemischen Organisationsaufstellung wurde klar: Das System „wehrte“ sich gegen eine Person, die früher Mitglied der Geschäftsführung, und jetzt noch als Berater des Unternehmens tätig war. Auf Nachfragen kam heraus, dass es in seiner „Amtszeit“ Unterschlagungen gab, die das Unternehmen sehr geschädigt haben. Das Ganze wurde nie wirklich aufgeklärt. Die meisten Mitarbeiter des Unternehmens hatten hiervon keine Kenntnis, weil es a) schon lang zurücklag und b) die Vorfälle geheim gehalten wurden. Lediglich einer der Vorstände hatte „die alten Zeiten“ noch erlebt (damals in anderer Funktion) und diesen „Beratervertrag“ mit vererbt bekommen. Die „Schuld“ /Verantwortung für die Systemschädigung war vom Verursacher nicht übernommen und alles totgeschwiegen worden. Dadurch wurden gleich mehrere systemische Prinzipien verletzt. Nachdem dem gesamten Führungskreis die Auswirkungen durch die Systemaufstellungen deutlich wurden, wurden Maßnahmen umgesetzt (u.a. Trennung vom ehemaligen GF). Danach hörte das „Schwarze-Peter-Spiel“ im Unternehmen auf.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass systemische Organisationsaufstellungen insbesondere dann als Coachingmittel der Wahl geeignet sind, wenn es Störungen in Teams oder Unternehmen gibt, die unter dem Begriff „atmosphärische Störungen“ zusammenfasst werden können. Selbstverständlich auch bei weniger „krassen“ Vorkommnissen.



Was ist die Organisationsaufstellung / Systemaufstellung und was sind Anlässe dafür?

Die systemische Organisationsaufstellung (SysOA) ist eine Methode zur **Analyse, Bearbeitung, Simulation und Lösung** von Problem- und Themenstellungen im Unternehmen. Sie bedürfen der fachkundigen Moderation bzw. Leitung. Im **Management** kann die SysOA unterschiedlichen Zwecken dienen: sie kann als Analyse- und Gestaltungswerkzeug vom Strategischen Management über das funktions- oder geschäftsprozessspezifische Management (z.B. Marketing oder Auftragsabwicklung) bis hin zum operativen Projektmanagement eingesetzt werden, genauso wie für die Organisations-, Team- und Personalentwicklung oder für die Arbeit an der Unternehmenskultur.

Die systemischen Organisationsaufstellungen haben sich aus der Skulpturarbeit, dem Psychodrama (V. Satir) und dem Familienaufstellen entwickelt.

Das Wort "Aufstellung" ist hier wörtlich gemeint, es werden Menschen oder Bodenanker in einen Raum hineingestellt, um damit ein System und die Beziehung der Elemente zueinander abzubilden. Die Wurzeln dieser Methode liegen in uralten archaischen Phänomenen. Die räumliche Relation von Menschen wurde schon immer als Metapher zur Beschreibung von Beziehung benutzt:

Beispiele:

Mein Vorgesetzter steht hinter mir.
Der Neue ist bei uns noch nicht so drin.
Meine Kollegin steht mir nah.
X ist eine entfernte Verwandte
Das Thema ist weit weg von mir.
Den Y sehen wir lieber von hinten als von vorn.
Aus dem Fußball: Die Mauer steht wie ein Mann.

Wie läuft eine systemische Aufstellung ab?

Im Vorgespräch wird das aufzustellende Anliegen und das Ziel der Aufstellung im Dialog zwischen Coach und Coachee präzisiert und geklärt. Es braucht keine ausführliche Problembeschreibung, sondern insbesondere die Fakten zum Unternehmen und/oder der Organisationseinheit.

Grundsatz: Keine Aufstellung ohne Ziel

Dann wird festgelegt, welche Personen, Gruppen, Themen oder Organisationseinheiten für das Anliegen relevant sind. Diesen wird jeweils ein Stellvertreter, d.h. eine Person oder ein Gegenstand als Platzhalter, zugeordnet. Daraufhin stellt der Klient die Ausgangssituation im Raum auf, indem er jeden Stellvertreter an einen intuitiv für sinnvoll befundenen Platz positioniert. Als nächstes interviewt der Coach die aufgestellten Stellvertreter zu ihren Wahrnehmungen auf ihren jeweiligen Positionen. In der nachfolgenden Prozessarbeit verändern Stellvertreter und Coach dieses erste Bild in Richtung eines tragfähigen Lösungsbildes. In diesem Prozess spielen die Wahrnehmungen und Dialoge der Stellvertreter sowie vom Coach vorgenommene Umstellungen eine Rolle. Am Ende tritt der Coachee selbst in das Bild und kann die Lösung als Idee in seinen Arbeitsalltag „mitnehmen“.



Empirische Forschung zu der Wirksamkeit von Systemaufstellungen

Die Aussagen und hilfreichen Erkenntnisse, die von den Stellvertretern auf ihren Positionen in der Aufstellung geäußert werden (und das dann noch von völlig Fremden), faszinieren zum einen, zum anderen tauchen aber immer zwei Fragen auf:

- a) Welchen "Wahrheitsgehalt" hat das?
- b) Welche Erklärung gibt es für das "Funktionieren" von Aufstellungen

Seit es die Arbeit mit Aufstellungen gibt, gab es auch eine Reihe von Erklärungsversuchen. Die bekanntesten sind im Konstruktivismus, der Phänomenologie und den „wissenden Feldern“ zu finden. In 2004 konnte erstmals der empirische Nachweis für die „Stellungssprache“ erbracht werden:

In einer Versuchsreihe mit 250 Probanden und ca. 4000 Einzelversuchen hat Peter Schlötter versucht, diesem Phänomen auf die Spur zu kommen. 14 Klienten waren bereit, als Aufsteller zu fungieren. Darunter Unternehmen wie WEB.de, Bertelsmann-Stiftung und die Robert Bosch GmbH. In verschiedenen Settings wurde die Wahrnehmung von Stellvertretern wiederholt mit unterschiedlichsten Personen analysiert. Das Ergebnis war, dass eine Person A im Versuchsaufbau das gleiche erlebt wie Person B oder C, wenn diese Person auf derselben Stelle in der Systemaufstellung steht.

Die Ergebnisse sind in seinem Buch „Vertraute Sprache und ihre Entdeckung: Systemaufstellung sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis“ veröffentlicht. Hier ein Auszug:

„Den in den Systemaufstellungen (SA) auftretenden Personen- und Figurenkonstellationen wurden von beliebigen natürlichen Personen tendenziell ein einheitlicher Sinn zugewiesen. So können SA begründet als eine Art Zeichensprache oder Zeichensystem aufgefasst werden; Zeichen einer nicht verbalen Sprache, empirisch nachprüfbar, von einzelnen Personen unabhängig. Die Rückübersetzung der Stellungssprache war so signifikant, dass daraus auf differenzierte Bedeutungen der Stellungssprache geschlossen werden kann. Die Stellvertreter verstehen die Informationen, und zwar signifikant gleichsinnig. Es geht sogar ohne Übersetzung ins Verbale als stumme Kommunikation. Mit diesen Versuchen wurde die Dynamik in SA wissenschaftlich beobachtbar, reproduzierbar und nachweisbar. SA sind eine Art Metakommunikation über soziale Systeme. Zur Darstellung der Lösung genügen einfache geometrische Positionierungen. Die Kommunikation in einer SA erscheint averbal und apersönlich, nicht in Form einzelner Kommunikationen sondern als Metakommunikation des Systems mit sich selbst. SA sind eine reine Form der Selbstreflexion sozialer Systeme.“

Trotz des empirischen Nachweises hat es sich in der Praxis als klug herausgestellt, dass sowohl der Coach, als auch der Klient die Aussagen der Stellvertreter nicht als „absolute Wahrheit“ sondern eher als Hypothese/Inspiration verstehen und genau prüfen, ob Resonanz beim Kunden entsteht und die Aussagen wirklich relevant für das vereinbarte Ziel sind. Anderenfalls kann es zu starken (und berechtigten) Irritationen beim Kunden führen. Es gilt hier als Coach, sich von der Eigendynamik der Aufstellung nicht „gefangen nehmen“ zu lassen. Gerade der unprofessionelle Umgang mit Deutung und Bedeutung des Ganzen hat die Aufstellungsmethode in Verruf gebracht und damit diesem, wie ich finde sehr positiv wirkenden Ansatz, geschadet.



Anspruch und Nutzen von Systemaufstellungen

Der Anspruch von Systemaufstellungen ist, anders als teilweise bei Familienaufstellungen, Anstöße in Richtung der Lösung zu bieten. Allein durch eine Systemaufstellung wird sich noch nichts verändern, aber Lösungsansätze können deutlich werden bzw. können bereits existierende oder neu gefundene Lösungsansätze als Simulation im System auf deren Auswirkungen hin genauer betrachtet werden. Es ist eine Methode zur Analyse und zum Sichtbarmachen von Systemabbildern und dem impliziten Wissen in Organisationen. Die möglichen Interventionen zeigen Wege auf, die dann oft bereits über eine veränderte innere Haltung der Beteiligten/Auftraggeber Wirkung zeigen. Ob die Lösungsansätze in der Praxis umgesetzt werden und auf welche Art und Weise, bleibt in der Entscheidung des Auftraggebers.

Anschlussfähigkeit von Systemaufstellungen im Business

Die Herstellung der Anschlussfähigkeit ist für den erfolgreichen Ansatz der Methode im Business entscheidend. Das gilt zwar für jedweden Methodeneinsatz, doch weil das Thema Aufstellungen in den letzten Jahren durchaus (und oft zu Recht) kontrovers diskutiert wurde, gilt das hier im Besonderen. Dazu gehört, die Methode und Vorgehensweise mit dem Kunden gut abzustimmen. Auch und gerade die bewusste Abgrenzung zur Familienaufstellung ist wichtig, denn sowohl die Vorgehensweise als auch die Systemgesetze unterscheiden sich ganz erheblich. Das die Anschlussfähigkeit möglich ist, hat auf eindrucksvolle Weise Oscar David bewiesen. Er arbeitet in den Niederlanden z.B. mit dem Polizeipräsidenten und anderen hochrangigen Vertretern von Politik und Wirtschaft mit übergroßen Schachfiguren als Stellvertreter und einer zeitlich stark verkürzten Variante der Systemaufstellungen direkt „an den Plätzen der Macht.“

Natürlich gibt es viele verschiedene Richtungen und Strömungen beim Thema Systemaufstellungen und Organisationsaufstellungen. Persönlich hat mich der Ansatz von Klaus-Peter Horn sehr begeistert. Er und Regine Brick waren meine Ausbilder zu dem Thema und gerade die sehr zielorientierte, nüchterne Herangehensweise (verbunden mit viel Fingerspitzengefühl für das Business und den Prozess) hat für mich die systemische Aufstellungsarbeit entmystifiziert und damit erst für mich als Coach im Unternehmenskontext anwendbar gemacht.

Insofern freue ich mich sehr darauf, dass Klaus Peter Horn am 19. Juni 2012 zu uns nach Hamburg kommt.

Wer Lust hat, Aufstellungsarbeit live zu erleben, der kann das an diesem Tag tun oder - als weitere Möglichkeit - im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Praxis-JA!“ am 24. Mai 2012 mit Jörn Ehrlich und mir.

Nähere Informationen unter <http://www.viel-coaching.de>



Zum Ausprobieren:

Für alle, die bislang noch keine Erfahrungen mit dem Thema Systemaufstellungen sammeln konnten und jetzt einfach mal niederschwellig „etwas Kleines“ ausprobieren mögen, denen sei diese Übung zum Einstieg empfohlen:

Sie benötigen dazu : Einen ungestörten Raum, 10-15 Minuten Zeit, und eine weitere Person (möglichst mit neugieriger, offener Grundhaltung), die Ihnen als Übungspartner zur Verfügung steht.

Denken bitte an eine Person, mit der Sie Spannungen oder andere starke Emotionen verspüren. Geben Sie dem Übungspartner keine Informationen über den Aufstellungsinhalt bzw. das Thema/die Person.

Bitten Sie ihn einfach, sich alles zu merken, was er wahrnimmt, nachdem er „aufgestellt“ wurde. Stellen Sie jetzt Ihren Übungspartner auf, indem Sie ihn an den Schultern zu einem Platz im Raum führen, der Ihnen richtig erscheint. Damit nimmt die Person Ihre Stellvertreterrolle ein. Dann positionieren Sie sich dazu. Achten Sie dabei auf Ihre Wahrnehmung von körperlichen Empfindungen, was und wie Sie den anderen sehen und welche Gedanken und Emotionen auftauchen.

Lösen Sie die Positionen auf und tauschen Sie sich dann anschließend mit dem Stellvertreter über Ihre und seine Wahrnehmungen aus.

Literaturtipps:

Klaus Peter Horn und Regine Brick: Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. 2001.

Klaus Peter Horn und Regine Brick: Organisationsaufstellung und systemisches Coaching: Das Praxisbuch. 2003.

Über die Autorin:

Christa-Marie Münchow, ist als Business-Coach, systemische Beraterin für Organisationsentwicklung, Wing-Wave-Coach und für Organisations-Aufstellungen zertifiziert und seit 1997 als Coach, Trainerin und Beraterin für Unternehmen und Personen aus verschiedenen Branchen sowie für öffentliche Institutionen tätig. Davor war sie 20 Jahre Steuerberaterin und Dozentin in eigener Kanzlei und Führungskraft in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Begleitung von Veränderungsprozessen und beim Thema Führung.



Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zum Thema „Aufstellung“...



DIE FISCHSTÄBCHEN UNAUFGETAUT DER PACKUNG ENT-
NEHMEN UND 5-7 MIN. VON ALLEN SEITEN BRATEN.

V.I.E.L Coaching Letter © 2012

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

