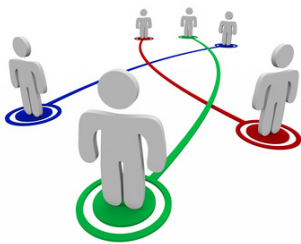


**<<SYSTEMISCHE ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN
„ERKENNEN, WAS IST – FINDEN, WAS WIRKT“**

**VOM NUTZEN EINES EBENSO EFFEKTIVEN WIE ZU
WENIG GENUTZTEN BERATUNGSINSTRUMENTS FÜR
ORGANISATIONEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE.>>**



Autorin



Marion Quaas-Reinhard ist Diplom
Gesellschafts- und,
Wirtschaftskommunikationswirtin. Sie ist
seit 20 Jahren Unternehmerin für Coaching,
Facilitation, Systemische Aufstellungen und
Training mit Führungserfahrung. Ihre
Schwerpunkte sind co-kreative Zukunfts-
und Dialogprozesse, Leadership
Development, Kulturentwicklung,
Organisations- und Personalentwicklung in
Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Sie
erhielt den Europäischen Award für
Training, Coaching und Consulting in
Bronze sowie den Deutschen Award in Gold.
Sie ist Advanced Facilitator der Theory U für
nachhaltige Führungs- und
Transformationsprozesse.
Sie bietet ganztägige Seminar für Familien-
und organisationale Systemaufstellungen
an & die 6 tägige Weiterbildung „Co-
kreative Systemaufstellungen“

Kontakt:

m.quaas@lifeinform.de, +49 178 847 4667
www.lifeinform.de

LIFEinform

MARION QUAAS-REINHARD

OBERASBACH 9B

D-51597 MORSBACH

LIFEinform

ILLUSTRATIONinform

ORGANISATIONinform

FÜHRUNGinform

ZUKUNFTSDIALOGinform

StNr 215/5192/001€

KREISSPARKASSE KÖLN
IBAN
DE43 370 502 99 1353 0218 90

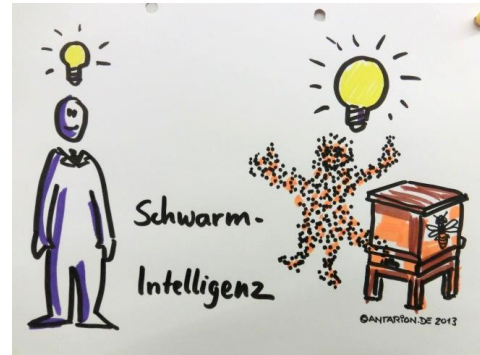
„... An jedem dieser 365 Tage werde ich alles und alle anschauen, als sei es das erste Mal – vor allem die kleinen Dinge, diejenigen, an die ich mich gewöhnt und deren Magie ich vergessen habe. Meinen Computer und das Keyboard zum Beispiel, dessen Tasten ich drücke und damit etwas auslöse, das ich nicht verstehe. ...“ (Paulo Coelho, „Von der Magie des Neuanfangs“)¹

Alleine in diesem Zitat von Paulo Coelho, einem der meistgelesenen Autoren der Welt, stecken 2 Kerninformationen über Organisationsaufstellungen.

1. In einer Organisationsaufstellung gewinnen wir Abstand zu den Problemen und Konflikten im Unternehmen und können sie mit neuen Augen sehen. Organisationsaufstellungen helfen dabei, einen neuen Blick auf die Dynamiken von Beziehungen und Strukturen zu gewinnen. Dadurch entstehen neue Lösungen und bisher nicht gedachte Handlungsoptionen. Getreu dem Motto „Erkennen, was ist – Finden, was wirkt“.
2. Wir alle arbeiten mit Dingen - und das tagtäglich - die wir nicht verstehen. Das Innenleben eines Computers oder das moderne Automatikgetriebe eines Autos dürfte für die meisten Menschen ein Buch mit sieben Siegeln sein. Dennoch können wir sie als Instrumente im Alltag hervorragend einsetzen. Genauso geht es unseren Kunden mit Organisationsaufstellungen. Sie verstehen nicht genau, wie sie wirken, aber dass sie wirken, zeigen die Ergebnisse.

Was sind Systemische Organisationsaufstellungen?

Wie der Name schon sagt, stellt man etwas auf und zwar Menschen oder Figuren als Repräsentanten der Elemente eines Organisations-SYSTEMS. So visualisiert man die Beziehungen und Strukturen einer Organisation im Raum. Dadurch gewinnt man Klarheit über die Dynamik, d.h. das, „was in Ordnung ist und das, was nicht in Ordnung, also gestört ist“. Anschließend simuliert man neue Lösungswege und findet den Weg der wirksamsten Veränderung. Organisationsaufstellungen sind also eine räumliche Darstellungsform, in der man Erkenntnisse darüber gewinnt, wie sich die Dynamiken und Beziehungen im „SYSTEM der Organisation“ aktuell verhalten. Durch das räumliche Visualisieren können sehr komplexe Zusammenhänge einfach und deutlich dargestellt werden, sie sind leicht nachvollziehbar, wenn auch oft verblüffend. Das macht es leichter, die nächsten Veränderungsschritte zu entscheiden - oft auch im Konsens!



Organisationsaufstellungen sind ein Beratungsinstrument für Organisation und Führungskräfte bei Anliegen wie z.B. Veränderungsprozessen, Führungsthemen, Problemen und Konflikten, anstehenden Entscheidungen / Entscheidungsdilemmata, Teamentwicklung, Visions-/Strategie-/ Zielklärungen.

Zum Verständnis: Wenn wir von Organisationen sprechen, sprechen wir hauptsächlich über Unternehmen. Aber auch Parteien oder Stiftungen, Schulen oder Ministerien, Städte und Gemeinden sind Organisationen, die mit der Methode der Organisationsaufstellungen sinnvolle und wirksame Unterstützung erfahren können. Oft findet man auch den Begriff „Managementaufstellungen“ oder „Unternehmensaufstellungen“.

Studie

Es gibt eine qualitative Studie unter 10 Managern von Dipl. Päd. Michèl Gleich ², Stabsabteilungsleiter bei der Bundeswehr. Sie findet heraus, dass folgende Erfolge und Ergebnisse sich für die Manager aus den Aufstellungen ergeben haben:

- Neue Informationen über sich selber und Feedback über ihre Wirkung auf andere (Abgleich Selbstbild Fremdbild)
- Neugewonnene Klarheit über Beziehungen und Strukturen im Arbeitskontext
- Einblicke in Verstrickungen und daraus die Erkenntnis, wieso etwas „nicht weiterging“
- Erkenntnisse aus den Aufstellungen haben bei ihnen echte Lernprozesse in Gang gesetzt
- Konkrete Lösungsideen wurden gewonnen, Veränderungen wurden danach getätigt und haben sich bewährt

Was genau passiert in einer Organisationsaufstellung?

Zwei Akteure sind der Aufstellungsleiter, der sog. Falleinbringer (oder mehrere) der darüber Erkenntnisse gewinnen will, wie sich die Strukturen und

Beziehungen in seinem „Organisations-SYSTEM“ aktuell darstellen und wie sie verbessert werden können.

Die räumliche Visualisation geschieht dadurch, dass Menschen – sog. Repräsentanten – als die Elemente im Raum hingestellt (= aufgestellt) werden, die das Thema/Anliegen symbolisieren. Elemente sind z.B. das Unternehmen, Inhaber, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Produkte, Ziele. Der Falleinbringer erhält so eine Außensicht auf sein Thema und kann es besser verstehen und klarer neue Lösungswege erarbeiten.

Klassischerweise versucht man im **ersten Schritt** zu erkennen, welche Beziehungen und Dynamiken gestört oder in Ordnung sind, bzw. welcher Art die Störungen sind. **Im zweiten Schritt** findet man das, was in Richtung einer guten Lösung wirken kann. Hier widmet man sich der Simulation von Lösungswegen und erkennt, welche Lösungswege welche Auswirkungen beinhalten. Dadurch generiert sich ein deutlicher Entwicklungsimpuls für die Organisation.



Eine Systemische Organisationsaufstellung schaut sich immer das „SYSTEM“ an, weniger die Psychologie der Personen. Hinter dem Begriff „SYSTEM“ verbergen sich alle zum Unternehmen gehörenden Organisationseinheiten, Themen und Beziehungen wie z.B.

- das gesamte Unternehmen oder eine Tochtergesellschaft
- eine Organisationseinheit (Team, Abteilung, Bereich)
- Supply Chain, Schnittstellen, Prozessketten
- Managementkreis(e)
- Inhaber und Gesellschafter bzw. Aktionäre
- Auch Vision, Mission, Ziele und Strategien können unter die Lupe genommen werden.
- Lieferantenbeziehungen
- Kundenbeziehungen
- Entscheidungskonflikte u.a. Konflikte

- Gremien, die in die Organisation hineinwirken wie z.B. Betriebsrat, Aufsichtsrat
- Bei Parteien: Mitglieder, Wähler, Presse
- Bei Schulen: Schüler, Eltern, Lehrer, Kultusministerium, Presse
- Bei Stiftungen: Stiftungsgremien, Angestellte, Stiftungszweck und –empfänger
- Bei Ministerien: Management, Angestellte, „Auftraggeber“ = regierende Parteien, „Kunden“ = Bürger

Typischer Ablauf einer Organisationsaufstellung:

- Es gibt zu Beginn immer ein Klärungsgespräch mit dem Aufsteller und dem „Falleinbringer“ (ggf. mehrere Falleinbringer). Hier wird das Anliegen herausgearbeitet: Worum geht es? Was soll herausgefunden werden? Was ist das Ziel und ggf. Rahmenbedingungen, die zu beachten sind?
- Danach werden die Elemente ausgewählt, die aufgestellt werden: z.B. das Unternehmen, Inhaber, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Produkte, Ziele, Konfliktthemen, Hindernisse, verdeckte Themen / Hidden Agendas und der Falleinbringer selber als Fokus.
- Sofern eine Gruppe von Menschen sich als Repräsentanten zur Verfügung stellt, werden diese von dem Falleinbringer einer nach dem anderen im Raum aufgestellt. Es ist unwichtig, ob die Repräsentanten das Thema oder die Organisation kennen.
- Der Aufstellungsleiter befragt die Repräsentanten nach ihren Wahrnehmungen. Dadurch erhält man einen Einblick in die IST-Situation. Erstaunlicherweise empfinden die Repräsentanten sehr authentisch, wie es dem von ihnen repräsentierten Element ergeht.
- Der Falleinbringer reflektiert, was er wahrnimmt, wie er die Aufstellung der Elemente im Raum versteht und was davon bisher er schon gewusst hat und was ihm jetzt durch die Aufstellung deutlicher wird.
- Auf einem Foto oder einem großen Blatt Papier wird die IST-Situation dokumentiert.
- Durch Umstellen der Repräsentanten und verbalen Austausch mit den Repräsentanten und dem Falleinbringer nähert man sich einem Lösungsbild.
- Man kann auch verschiedenen Lösungswege ausprobieren und dabei testen, welche der Alternativen welche Auswirkungen auf die Repräsentanten hat.
- Sobald ein Lösungsbild gefunden wurde, das stimmig ist und für den Falleinbringer am

wirksamsten erscheint, stellt er sich an die Stelle desjenigen, der ihn repräsentiert hat.

- Auf einem Foto oder einem großen Blatt Papier wird die SOLL-Situation dokumentiert.
- In einem Treffen i.d.R. sechs Wochen später besprechen Aufstellungsleiter und Falleinbringer die Fortschritte und ggf. erhält er weiteres unterstützendes Coaching.

Settings, in denen Organisationsaufstellungen stattfinden

Aus den Familienaufstellungen heraus entwickelte sich das Format der Organisationsaufstellungen. Die Pioniere (Gunthard Weber, Insa Sparrer, Prof. Dr. Maththias Varga von Kibed³⁾) kommen aus Deutschland und tragen die Methode derzeit sehr erfolgreich in viele Organisationen und Länder weiter. Theoretische Hintergründe sind die Systemische Psychologie, der Konstruktivismus und die systemisch-kybernetischen Forschungen.

In folgenden Settings können Organisationsaufstellungen stattfinden:

1. Externe Gruppe als Repräsentanten
Wenn z.B. eine kleine Gruppe oder eine einzelne Person aus der Managementebene sich ein Thema anschauen wollen, dann eignet sich dieses Format. Die Moderatorin der Aufstellung lädt eine Gruppe von Mitarbeitern und Partnern ein, die das Unternehmen nicht kennen, wohl aber die Methode. Diese dienen als Helfer bei der visuellen räumlichen Darstellung des Themas.
2. Interne Gruppe
Wie a), nur mit Mitarbeitern der Firma.
3. Kombination aus interner und externer Gruppe
4. Coaching
Im Einzelcoaching kann man sehr gut mit Aufstellungen arbeiten. Hilfsmittel zur räumlichen Visualisierung sind hier Aufstellungsfiguren, beschriftete Blätter oder zur Not auch mal die Salzstreuer in der Hotellounge, in der sich Coach und Coachee getroffen haben.

Was macht Organisationsaufstellungen ebenso effektiv wie ungewohnt?

Neben den stimmigen Ergebnissen ist für viele folgendes Phänomen das eindrucksvollste an Aufstellungen: *Die Repräsentanten können sehr präzise wiedergeben, wie die Beziehungen und Dynamiken in einer Organisation sind. Und das unabhängig davon, ob sie die Firma kennen oder nicht.* Eigenartig, aber wer es einmal erlebt hat, weiß einfach, dass es funktioniert.

Es gibt verschiedene Erklärungsmodelle dafür. Diese kommen aus der Quantenphysik (Stichwort Informationsfelder) oder der Biologie (Stichworte Morphogenetische Felder⁴ und kollektive Intelligenz). In der Gehirnforschung sind kluge Köpfe gerade dabei zu entdecken, dass unsere rechte intuitive Gehirnhälfte sehr viel präziser und umfassender funktioniert, als wir bisher angenommen haben. Somit haben wir die Fähigkeit, in Sekundenschnelle in Empathie (nachvollziehendes Mitgefühl) mit dem Falleinbringer und seinem Thema zu gehen. Die Empathie dockt den Repräsentanten an das Informationsfeld des Falleinbringer an und sie können die Beziehungen und Dynamiken dann auch in ihrer Rolle als Repräsentanten darstellen. Geübte Repräsentanten wissen das, sie fragen sich auch gar nicht mehr, wieso das klappt. Sie tun es einfach. So wie *Paulo Coelho in dem Zitat am Artikelanfang „... Meinen Computer und das Keyboard zum Beispiel, dessen Tasten ich drücke und damit etwas auslöse, das ich nicht verstehe. ...“*

Insgesamt handelt es sich bei den Aufstellungen also um eine Methode, die stark mit der rechten Gehirnhälfte, also der emotionalen und intuitiven Intelligenz arbeitet. Wieso ist das ein Vorteil bei der Beratung von Organisationen und Führungskräften? Weil die meisten Menschen und Organisationen ihre Probleme mit der linken Gehirnhälfte, also mit der kognitiven, analytischen und rationalen Intelligenz „wälzen“ und hier logischerweise nur Teillösungen finden. Erst mit der rechten Gehirnhälfte finden wir neue Zugänge zu den Problemen und den Lösungswegen. So können sich die Teillösungen zu einem Ganzen verbinden.

Fallbeispiel

Ein Kunde aus dem Mittelstand, 120 MA, sucht für seinen Geschäftsführer (GF) einen Nachfolger. Der aktuelle GF ist seit 28 Jahren in der Funktion und hat die Firma „hochgezogen“ und zu einem attraktiven Arbeitgeber und erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen aufgebaut. Seit 5 Jahren werden die Führungskräfte systematisch entwickelt mit Trainingsmaßnahmen und sie gestalten einen Kulturentwicklungsprozess in der gesamten Firma gemeinsam. Aber keiner aus dem Führungskreis traut sich, in die Fußstapfen des bisherigen GF zu treten. Alle wurden gefragt. Der Vorstand hat einen Nachfolger (N) gefunden. Dieser verhält sich in der Probezeit derart „unglücklich“, dass die gesamte Belegschaft sowie der Führungskreis ihn ablehnen. Zudem kündigt N an, dass

er mit „neuem Besen fegen“ und alles auf den Prüfstand stellen will. Der Vorstand will nicht mit sich reden lassen, lehnt die Argumente des Führungskreises und des GF ab und besteht auf dem ausgewählten Nachfolger, da die Zeit davonrennt.

Ich werde gefragt, ob ich in dieser Situation einen Ausweg wüsste.

Wir starten mit einer Organisationsaufstellung zusammen mit dem bisherigen GF und dem Führungskreis. Schnell stellt sich heraus, dass eine andere bisher nicht beachtete Baustelle im Problemvordergrund steht und Grund für die Ablehnung durch den Vorstand ist: Der Führungskreis ist in sich nicht „gut geordnet“, es gibt einen engeren und einen äußeren „Informations- und Sympathie-Kreis“. In der Außenwirkung wird das bestätigt, indem der Vorstand schon oft Anliegen des Führungskreises abgelehnt hat und erst nach Intervention des GF diese „genehmigt“ hat.

In der *zweiten Aufstellung* klären sich die Ursachen und der Kreis findet ein Lösungsbild für die Verbesserung der eigenen Zusammenarbeit. Diese wird einen Monat lang erprobt und für gut befunden.

In der *dritten Aufstellung* erarbeiten wir eine Lösung für die Nachfolgesituation:

To Do ab sofort: Der Führungskreis übernimmt gemeinsam mit einem Kaufmann, den alle bereits auf der Lieferantenseite kennen und schätzen gelernt haben, die Geschäfte. Der bisherige GF zieht sich noch stärker aus dem operativen Management zurück und behält nur die strategischen Aufgaben.

To Do in einem Jahr: Der bisherige GF übergibt diese strategischen Aufgaben ebenfalls an den Führungskreis. Selber behält er nur beratende und repräsentative Aufgaben. Der Kaufmann und eine weitere Person aus dem Führungskreis, die in der Aufstellung gefunden wurde, übernehmen formal die GF mit geteilten Aufgaben. Der eingeschlagene Weg der wertebasierten Mitarbeiterführung und des proaktiven Kundenmanagements wird fortgesetzt. Diese Lösung wird dem Vorstand präsentiert, der daraufhin den Probevertrag mit dem ungeliebten potentiellen Nachfolger kündigt und auf das neue Modell einwilligt. Bis dato läuft alles wie geplant.

Fazit: An diesem Fallbeispiel sehen wir, dass Organisationsaufstellungen ein Tor zu bisher nicht gedachten Lösungen bieten, sofern man bereit ist, sich auch die „Unstimmigkeiten“ anzuschauen, die einen erfolgreichen Weg verhindern. Oft sind überraschende Einsichten der Schlüssel zu dem Tor, das den Lösungsweg noch versperrt. Unklarheiten werden

erkannt. Alle Beteiligten erhalten eine klare ungeschminkte Sicht auf die Beziehungen und Dynamiken, so wie sie sind. Dieser gemeinsame Blick auf die IST-Situation erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl und die nötige Klarheit mit der dann im zweiten Schritt das Lösungsbild erarbeitet werden kann.

Systemische Prinzipien ~ „Verdeckte Regeln“ in sozialen Systemen

Es gibt einige systemische Prinzipien, die die Dynamik der Interaktion in sozialen/organisationalen Systemen beeinflussen. Werden diese Prinzipien ignoriert, reagiert das System mit Irritation / Widerstand / Symptomen. Werden diese systemischen Ordnungen beachtet, befindet sich das System in einer inneren Klarheit und Stärke.

1. Anerkennung der Wirklichkeit – Anerkennen was ist
2. Finden, Was Wirkt für den einzelnen + das Ganze System
3. Ausgleich von Geben und Nehmen
4. Recht auf Zugehörigkeit
5. Die Bedingung der Ordnung:
 - ... Vorrang der Früheren vor den Späteren (*Wer länger da ist, hat Vorrang*)
 - ... Vorrang der Leistung
 - ... Vorrang der Kompetenz
 - ... Vorrang des Verantwortungsumfangs
 - ... Leitung hat Vorrang / muss anerkannt werden
6. Beachten und Ausgleichen von
 - Gehen und Bleiben
 - Stärkung und Schwächung
 - Das Alte und das Neue



Offene Aufstellungstage & Weiterbildungen:

Sie möchten eigene Anliegen klären oder haben Interesse daran, selber zu erlernen, wie Aufstellungen professionell angeleitet werden? Dann haben wir folgende **aktuelle Angebote** für Sie:

- 1) **Ganztägiges Seminar für Familien- und andere System-aufstellungen:** 06.07., 01.09. und 10.11.2018 jeweils 10-18 Uhr in 51597 Morsbach
Investition:
Teilnehmer*innen mit Anliegen: 120 Euro pro Tag
Teilnehmende/r Beobachter/in: 40 Euro pro Tag
Paare: 220 Euro pro Tag
Für die Erstellung eines vollständigen Transkriptes inkl. Visualisierung pro Anliegen wird eine Ermäßigung i. H. v. 20% angeboten.
Zzgl. Verpflegungspauschale (Lunch, Getränke, Snacks i. H. v. 30 Euro pro Tag)

- 2) **6-tägige Weiterbildungsgruppe „Cokreative System-Aufstellungen“:** 04. - 06.04.2019 & 30.05. - 01.06.2019.
2 Workshops à 3 Tagen ermöglichen es, eigene Anliegen einzubringen und diese zu klären. Darüber hinaus werden Sie befähigt, selber Basis-Aufstellungen anzuleiten und durch ein intensives Training des systemischen Blicks, Anliegen zukünftig anders als bisher zu lösen. Hier gibt es die Möglichkeit, an der gesamten Weiterbildung oder tageweise als Anliegen-Eingeber teilzunehmen.

Nähere Informationen finden Sie unter:
www.lifeinform.de

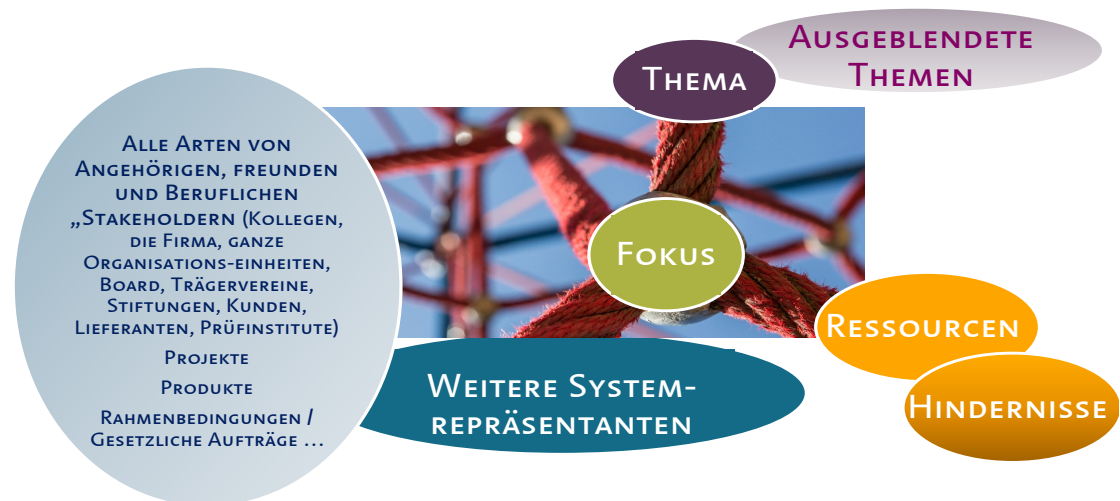
Fragen beantworten wir gerne auch am Telefon:
+49 151 155 030 78

Einsatzgebiete und typische Themen für System-

- Intelligentes Aufsetzen eines Change Prozesses,

ELEMENTE EINER SYSTEMISCHEN AUFSTELLUNG (BEISPIELE)

Aufstellungen können konkrete oder abstrakte Elemente enthalten ebenso menschliche, sächliche oder tierische Elemente.



03/09/2017

MARION QUAAS-REINHARD · 0178-8474667

SEITE 3

Aufstellungen

Marion Quaas-Reinhard setzt Organisationsaufstellungen vielfältig und mit wachsendem Zuspruch ein.

Das Gesamtunternehmen betreffend

- Neugründung von Unternehmenseinheiten (z.B. Tochterfirmen im Ausland)
- Fusionen oder Übernahme von Firmen
- Nachfolge oder Wechsel im Inhaber- und Managementkreis
- Neueinstellungen oder Entlassungen
- Phasenübergänge (z.B. Übergang von der Aufbauphase eines Unternehmens in die Konsolidierungsphase)
- Strategiewechsel (z.B. von der Stammhausstrategie hin zur dezentralen globalen Konzernführung, Einführung einer Matrixorganisation, Umzug - Standortverlagerungen)

Change Management Prozesse

- Umstrukturierungen von Organisationseinheiten (Neugründung, Zusammenlegung, Auflösung, Umgruppierung)
- Kulturentwicklungsprozesse
- Teamentwicklung
- Gesundheitsmanagement (Einführung, Ausbau, Relaunch)

Aufgleisen der Beteiligten und Integration der Betroffenen

- Ins Stocken geratene Change Prozesse wieder fließen lassen
- Interessenkonflikte
- Nachhaltigkeit sichern

Leadership Development

- Im Coachingprozess
- Führungsteamentwicklung
- Konflikte zwischen Führungspersonen oder Führungsebenen oder Schnittstellen
- Führungskräfte und ihr Team

Konfliktmanagement

- Entscheidungskonflikte (hier gibt es die Sonderform der Tetralemma Aufstellung von Sparrer und von Kibed)
- Direkter Konflikt zwischen Personen oder Organisationseinheiten
- Kulturelle oder interkulturelle Konflikte
- Konflikte zu Lieferanten oder Kunden
- „Uralte“ Konflikte
- Konflikte zwischen Inhabern und Managern
- Hindernisse
- Verdeckte Themen
- Hidden Agenda

Literatur

¹ Paulo Coelho, „Von der Magie des Neuanfangs“ in Hapinez 01/2012

² Gleich, Michèl: Organisationsaufstellungen als
Beratungsinstrument für Führungskräfte – eine empirische Analyse.
Heidelberg 2008

³ Sparrer, Insa und Varga von Kibed, Matthias: Ganz im Gegenteil.
Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg 2000
Weber, Gunthard: Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg
2000

⁴ Sheldrake, Rupert: Das Gedächtnis der Natur. München 1993

