



**Lernende Organisationen** Othmar Loser-Kalbermatten Telefon 041 281 11 00 othmar.loser@lernende-organisationen.ch  
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Telefax 041 281 11 01 www.lernende-organisationen.ch  
Obere Erlen 82  
6020 Emmenbrücke

## Systemdynamische Organisationsberatung / Organisationale Strukturaufstellungen

Manchmal führen Organisations-Entwicklungs-Massnahmen nicht zum Ziel. Es gibt Situationen, in denen der Fokus erweitert werden muss. Symptome wie konstante Unruhe im Team, hohe Fluktuation, eingeschränkter Erfolg oder Scheitern, sich wiederholende Muster und unlösbare Konflikte auf der Führungsebene, schwarze Schafe unter den Mitarbeitenden, gebundene Energie, Unzufriedenheit entstehen manchmal aus einem Hintergrund, der einen anderen Lösungs-Zugang erfordert. Verletzte Regeln der Hierarchie, nicht gewürdigte Vorgänger, als Sündenbock entlassene Mitarbeiter, nicht eingenommene Führungspositionen können Hintergründe solcher resistenter Problem-Dynamiken sein. Besondere Beachtung verdienen Familien-Unternehmen, die noch vom Gründer geführt werden, oder die an einen Nachfolger übergeben oder verkauft wurden.

Bei diesen Problemstellungen stehen wir der Schwierigkeit gegenüber, dass zwar alle Beteiligten ihre Ideen haben über die Hintergründe der Probleme, dass aber niemand die Möglichkeit hat, die Kräfte, die im Arbeits- und Beziehungssystem wirken, wirklich zu erkennen.

Die systemdynamischen Strukturaufstellungen ermöglichen einen Blick auf die Kräfte, die auf dieser unbewussten Ebene wirken. Wir stellen diese Arbeits-Systeme mit Hilfe von Stellvertretenden auf, die nicht zum System gehören. Die Erfahrung ist, dass die Dynamik des Systems, das aufgestellt wird, sich im Raum ausfaltet. Die Kräfte werden wahrnehmbar, für den Leiter der Aufstellung erkennbar und für die Teilnehmenden verstehbar.

Die Frage, warum sich das implizite Wissen der Organisation im Raum ausfaltet, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Aus der Erfahrung wissen wir, dass es tatsächlich funktioniert. Wir denken am ehesten an morphogenetische Felder. An das bekannte Phänomen, dass Wissen, das an einem Ort generiert wird, plötzlich auch an anderen Orten auftaucht und für andere zugänglich ist. Dies wird damit erklärt, dass diese Felder des Wissens nicht an einen festen Ort gebunden sind und sich auch in anderen Zusammenhängen ausfalten können.

Es hat Bedeutung, zu wissen, woher ein problematisches Muster stammt und wie es zu verstehen ist. Dann können auch die richtigen Lösungen erarbeitet und die Bedingungen für langfristigen Erfolg geschaffen werden.

Bei diesen Aufstellungen werden manchmal auch Verstrickungen sichtbar, die auf ungelöste Probleme im Familiensystem zurückgehen. Dann ist die Bearbeitung dieser Verstrickungen erforderlich, bevor die Lösung im Arbeits-System möglich wird.

Die nächste Möglichkeit, in einem offenen Seminar organisationale Systeme aufzustellen, besteht am Wochenende vom **20./21. Juni 2009**. Das Seminar findet in Luzern statt. Der Seminarpreis beträgt Fr. 920.- exkl. Mahleiten und allfällige Übernachtung.

Sie haben die Möglichkeit, ein eigenes System aufzustellen.