



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 Strukturaufstellungen

Haben Organisationen Regeln? Gibt es so etwas wie eine implizite, verborgene Ordnung in Unternehmungen?

Es gibt gewisse anhaltende Probleme und Schwierigkeiten in Organisationen, die nur durch die Systemaufstellung sichtbar, verstehbar und lösbar sind. Andere Ansätze wie der persönlichkeitsorientierte Ansatz sind bei diesen Problemstellungen reine Symptombekämpfung.

Wir haben mit einer Firma (Familienunternehmung, 3. Generation mit 400 Mitarbeitenden) gearbeitet, die in ihrer Geschichte immer wieder erlebte, dass Mitarbeitende auf allen Stufen dekompenzierten: sie fielen plötzlich aus wegen akuter Überlastung, Burn-out oder bedrohlichen körperlichen Krankheiten.

In dieser Firma schien das Motto zu lauten: hier gibst Du alles und noch viel mehr! Genug ist noch lange nicht genug!

Wir fragten uns: warum ist die Arbeit in der Führungsetage und auch auf der Mitarbeiterebene dieser Unternehmung sooo hart?

Wir wurden beigezogen, als der Bruder des CEO, der ebenfalls zum Führungsteam gehörte, mit starken psychosomatischen Symptomen ausgefallen war.

Wir sind persönlichkeitsorientiert vorgegangen, haben nach den Gründen gefragt, haben ihn unterstützt, ihn aufgebaut und gestärkt und die Atmosphäre im Team verbessert. Das heisst, wir haben bei der Person angesetzt, bei der sich das Problem gezeigt hat.

Als ein halbes Jahr später ein Kadermitarbeiter dekompenzierte, wussten wir, dass wir mit der Pflästerli-Methode nicht mehr weiterkommen (wenn es einem besser geht, kommt der Nächste ...).

Als Begleiter dieser Organisation änderten wir den Fokus vom persönlichkeitsorientierten zum systemischen Ansatz. Daraus entstanden neue Fragen: Ist die Dekompensation eines Mitarbeitenden ev. nur ein Symptom und nicht das Problem?

Könnte es sein, dass die Ursache irgendwo weit weg vom Symptom versteckt liegt? Daraus entstanden neue Überlegungen: Wurden oder werden in diesem System Regeln verletzt? Herrscht in der Nähe-Distanz und in der Macht-Dynamik eine Unordnung?

Und wir hatten eine Hypothese: Wir haben es in dieser Organisation mit Kräften zu tun, die auf einer unbewussten Ebene wirken. Nur, welche Kräfte sind es? Wie gehen wir jetzt vor? Wie bekommen wir Hinweise zu diesen vermuteten Kräften?

Wir wählten die Methode der Systemaufstellung.

Der Besitzer in 3. Generation (CEO) stellte das System in einem externen Seminar auf. Er wählte aus der Gruppe der Teilnehmenden je einen Stellvertreter für sich selber und für seinen Bruder, für den Verwaltungsrat, für die Mitarbeitenden und für die Kunden. Im Laufe der Aufstellung wurde noch der Stellvertreter für den Firmengründer dazugestellt. Sofort wurde für alle wahrnehmbar, dass hier ein Schlüssel für die Probleme und für die Lösung lag: Der Firmengründer stand abgewandt und alleine in einer Ecke des Raumes, und alle anderen Stellvertretenden spürten das Spannungsfeld zu ihm.

In der systemdynamischen Aufstellungsarbeit gehen wir davon aus, dass sich die Systemdynamik der Organisation ausfaltet und dass die unsichtbar wirkenden Kräfte sichtbar werden, wenn wir uns ihnen zuwenden und die wichtigen Exponenten der Organisation via Stellvertretende aufstellen. Wir erklären uns dieses erstaunliche Phänomen mit morphogenetischen Feldern: Wissen ist nicht an Ort und Zeit gebunden, sondern es ist vorhanden und manifestiert sich an Orten, wo eine gewisse Empfänglichkeit dafür besteht, wie in einem Seminar, in dem Leute ihr Beziehungssystem aufstellen.

In unserem Beispiel zeigte sich folgendes:

Der Besitzer in 2. Generation (der Vater des heutigen CEO) hat sich immer wieder abschätzig über seinen Vater (den Firmengründer) geäußert: Zitat: "ich mache den Umsatz pro Tag, den er pro Jahr gemacht hat!". Der Firmengründer wird in diesem System nicht als Gründer behandelt, sondern als Versager, obwohl er den Grundstein für alles gelegt hat. Der Vater des heutigen Besitzers stellt sich ins Zentrum als der grosse Pionier, der alles aus eigener Kraft erschaffen hat, obwohl er 'nur' an der Firma des Vaters weitergebaut hat. Das ergibt die System-Dynamik des Ausschlusses: als Besitzer in 2. Generation stellt er sich über seinen Vater und grenzt ihn aus. Das bedeutet eine massive Verletzung der Regeln von Beziehungssystemen.

In der Folge wird sich mindestens ein Nachkomme in einer Verstrickung zum ausgegrenzten Mitglied finden. Er oder sie ist mit dem Schicksal des Gründers identifiziert (wir sagen, er ist verstickt), und er wird in einer ihm nicht bewussten Art auf das ausgeschlossene Familienmitglied (den Firmengründer) hinweisen. Eine Form von Verstrickung kann der unbewusste Wunsch nach Scheitern sein (in unserem Beispiel zeigte sich, dass der Bruder des CEO in dieser Verstrickung stand). Für die heutige Führungsgeneration hiess das, mit unvorstellbarer Energie zu versuchen, das Scheitern zu verhindern. Sie 'wussten' unbewusst, dass sie noch erfolgreicher sein und es noch besser machen mussten als der Vater, weil sie Angst hatten, sonst auch ausgegrenzt zu werden. Diese Dynamik hat auf

die ganze Organisation abgefärbt, mit den oben beschriebenen Folgen.

Die Lösung in der Aufstellung sah folgendermassen aus: der Symptomträger aus der heutigen Generation (der Bruder des CEO) musste den Gründer in das System zurückbringen und ihm die Anerkennung zollen, die ihm gehörte. Darauf war die Ordnung im System wieder hergestellt, und es entstand eine Atmosphäre von Ruhe und Ordnung. Der allen Generationen gemeinsame Mut und Pioniergeist konnte wieder ungehindert zum Tragen kommen.

Ordnung und Regeln in Organisationen

Systeme haben Regeln. Im beschriebenen Beispiel hatten wir es mit einer Firma zu tun, in der Familiendynamiken eine starke Wirkung auf die ganze Organisation ausgeübt haben.

Jede Art von Organisation und deren Subsysteme (Abteilungen, Teams) haben eine Ordnung und haben Regeln. Beispiele:

- Wer früher war, ist hierarchisch übergeordnet. Dies gilt in Familiensystemen, aber auch Firmen haben eine Art Generationen-Folge.
- Dienstalder hat einen Einfluss auf die Stellung: wer länger in der Firma war, ist hierarchisch höher, aber auch, wer sich stärker für die Ziele der Firma einsetzt.

Diese Dynamiken spielen oft im informellen Raum eine Rolle. Wenn sie sich auch auf der formellen Ebene abbilden, stimmt das Gefühl für die Ordnung, und die Mitarbeitenden haben den Kopf für ihre Aufgaben frei.

- Basis der formellen Ordnung einer Organisation bildet das Organigramm. Auch diese Hierarchien müssen eingehalten und respektiert werden. Es gibt Unruhe, wenn jemand sich in übergeordnete Ebenen einmischt, und wenn das nicht gestoppt wird.
Eine Position muss aber auch eingenommen und ausgefüllt werden. Es gibt sehr viel Unruhe, wenn eine Führungskraft seine Position nicht wirklich einnimmt (wenn er der Position mental oder persönlich nicht gewachsen ist und z.B. nicht klar hinstehen kann).
- Jeder braucht seinen Platz. Es darf niemand ausgegrenzt und schlecht gemacht werden. Es ist eine Verletzung der Regeln, wenn die Leistung von Mitarbeitenden, welche die Firma verlassen, nicht gewürdigt wird. Aber auch Schwächen und Kritikpunkte müssen klar benannt werden.
- Werden Probleme nicht angegangen und nicht gelöst, hat das negative Folgen. Wenn z.B. das Führungsteam Beziehungsprobleme, die sie miteinander haben, nicht anschaut und nicht angeht, werden sich Mitarbeitende aus unteren Positionen einmischen und versuchen, auf die Probleme hinzuweisen. Was für diese Personen, wie wir alle wissen, oft sehr gefährlich ist.

- Organisationen reagieren empfindlich auf Verletzungen dieser Regeln. Wenn die Ordnung nicht stimmt, gibt es Unruhe, ohne dass man klar sagen könnte, woher diese kommt. Wenn die Ordnung wieder hergestellt wird, kehrt Ruhe ein.
- Werden die Regeln verletzt, weisen Mitarbeitende in einer unbewussten Form auf diese Regelverletzungen hin. Wird diese/r Mitarbeitende/r entlassen, wird ein anderer in diese Dynamik hineingezogen.

Wie kann systemdynamisch gearbeitet werden?

Wir arbeiten mit 3 möglichen Formen der Aufstellungsarbeit:

- das System kann mit Hilfe von Figuren aufgestellt werden.
- das System kann an einem externen Seminar mit Hilfe von Stellvertretenden aufgestellt werden.
- das System kann intern mit den aktuellen Personen aufgestellt werden. Diese Variante ist sehr potent und stellt hohe Voraussetzungen an die Kommunikations- und Reflexionsfähigkeiten der Beteiligten.

Diese Methoden der Systemaufstellungen sind sehr potent, und sie stellen sehr hohe Anforderungen an die Berater. Die Aufstellungen können viel auslösen. Erst ein professioneller und sorgsamer Umgang damit bringt die gewünschte Wirkung.

Othmar Loser-Kalbermatten

Hubert Bienz-Wey