



E. KROC  
K. GAEDKE  
G. PINTER  
N. LUGGER  
C. STADLER

LEITFADEN

# Erfolgsfaktor Betriebswirtschaft

für Klein- und Mittelbetriebe



## 7.7 Nutzen einer Organisationsaufstellung

Organisationsaufstellungen etablieren sich in jüngster Zeit immer mehr in der Organisations- und Personalentwicklung von Unternehmen. Aber auch in Spezialfeldern, wie zB Marketing, Projektmanagement und Changeprozessen kommen Aufstellungen immer häufiger zum Einsatz.

Mit Hilfe dieser Methode kann die aktuelle Situation eines Unternehmens abgebildet werden. Verborgene Wirkungen werden sichtbar und das Unternehmen kann eine sinnvolle und sichere Route im Markt festlegen sowie möglichen Gefahren gegensteuern.

Ein Unternehmen ist ein komplexes System: Unternehmer, Abteilungsleiter, Kollegen, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Netzwerke, Lobby, Kunden, Produkte, Kapital. Alle Faktoren sind miteinander verbunden und tragen zum Gesamterfolg bei. Unternehmer, Führungskräfte und Berater sollten ein Bewusstsein für komplexe Zusammenhänge entwickeln und Methoden beherrschen, um neue individuelle Lösungen in der Praxis umzusetzen. Die Hauptprobleme werden in internationalen Langzeitstudien ganz klar aufgezeigt:

- In Veränderungsprozessen (zB durch Fusionen, Umstrukturierung, Innovation) werden die angestrebten Ziele immer häufiger nicht erreicht.
- Die Belastung für Manager und Mitarbeiter nimmt zu – trotz Zeit-, Stress-, Gesundheits-, und Kommunikationsmanagement, war der Begriff „Burnout“ noch nie so aktuell.

Wenn Unternehmen mit Seminaren, Coachings und Gesprächen keinen Erfolg erzielen, ist die Ursache oft, dass systemische Dynamiken im Hintergrund wirken, die wie Sand im Getriebe Abläufe und Kommunikation negativ beeinflussen. Wird diese Ebene miteinbezogen und mit Organisationsaufstellungen sichtbar gemacht, sind andere und vielfältigere Lösungen möglich.

Typische Herausforderungen dabei können sein:

- Klarheit bei der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens
- Veränderungsprozesse, Fusion, Zukauf
- Konstruktive Zusammenarbeit in Unternehmen und Teams (Spitzenteams)
- Projekte effizient gestalten
- Verhaltensmuster verändern – eigene und die der Mitarbeiter
- Gesundheitsmanagement: Burnout vermeiden – Resilienz stärken
- Wichtige Entscheidungen treffen und umsetzen

Eine Organisationsaufstellung bietet eine erste Analyse der Ist-Situation und Inspirationen für neue Lösungen.

## 7.8 Ablauf einer Organisationsaufstellung

Bei einer Organisationsaufstellung werden Beziehungsstrukturen innerhalb einer Organisation bzw eines Teams mithilfe von Personen räumlich dargestellt. Dh menschliche Repräsentanten ohne Kenntnisse der tatsächlichen Situation werden von einem Klienten mit einer speziellen Fragestellung „intuitiv“ im Raum aufgestellt – innere Strukturen und Prozesse im Außen sichtbar gemacht und der Klient gewinnt dadurch wertvolle Rückschlüsse auf die Organisation des Systems. Aufgestellt werden bspw personale Repräsentanten wie Geschäftsführer, Teamleiter, Teammitglieder, Kunden, aber auch abstrakte Systemelemente wie Projekte, Produkte, Standorte, Mitarbeiterzufriedenheit, Gewinn etc.

In der Regel gelingt es den Repräsentanten schnell sich in das Element einzufühlen und veränderte Körperwahrnehmungen, Befindlichkeiten und auch Bewegungsimpulse klar zu benennen – manchmal auch deutliche Aussagen zu treffen.

Zu Beginn jeder Aufstellung, die von einem ausgebildeten Aufstellungsleiter geleitet wird, steht ein Anliegen eines Klienten. Beispiele für ein solches Anliegen können sein:

- Aufstellung des Teams und Analyse der Teamdynamiken
- Besetzung neuer Positionen mit optimalen Mitarbeitern
- Sichere Entscheidung bei mehreren Alternativen treffen, zB bei Produkten, Werbestrategien, Märkten
- Kundenbeziehungen analysieren
- Begleitung von Change-Projekten und Unternehmensnachfolgen
- Firmengründung: Habe ich alle Fähigkeiten/Fertigkeiten ein Unternehmen zu führen?

Das Anfangsbild einer Organisationsaufstellung spiegelt normalerweise die aktuelle Situation zB eines Teams im Unternehmen wider. Durch im weiteren Aufstellungsverlauf gezielt gesetzter Interventionen des Aufstellungsleiters werden Entwicklungspotenziale und Lösungswege aufgezeigt. Eine Intervention könnte bspw das Umstellen eines Repräsentanten im Raum sein, um zu beobachten, was sich dadurch bei den anderen Systemelementen ändert. Weiters könnte ein zusätzliches Element, welches durch einen weiteren Repräsentanten dargestellt wird, ins System geholt werden – ebenfalls um die Auswirkungen auf die anderen Systemmitglieder zu überprüfen und neue Lösungswege zu finden, welche dem analytischen Verstand alleine verborgen bleiben.

Die Methode der Organisationsaufstellungen bietet einen intuitiven Zugang zum gesamten System eines Unternehmens, auch zu jenem verborgenen Teil, welcher – verglichen mit einem Eisberg – unter der Wasseroberfläche liegt und daher nicht auf den ersten Blick erkennbar ist. Für Menschen mit ausgeprägter rationaler Veranlagung mag dies auf den ersten Blick unfassbar wirken, jedoch gibt es bereits wissenschaftliche Studien, dass Organisationsaufstellungen wirken und neue Wege und Lösungen aufzeigen können.

## 7.9 Praxisbeispiel

Das Praxisbeispiel wurde dem Artikel "Am Ende stirbt die Marke" (die wirtschaft Nr. 6/2015) entnommen und stammt aus einem Lehrgang zur Ausbildung zum Integral-Systemischen Coach der Inneren Form®<sup>14</sup> mit Schwerpunkt Aufstellungsarbeit:

### Beispiel:

Herr Bauer wurde vor ein paar Jahren Miteigentümer eines mittelständischen Unternehmens. Eine Nachfolgeregelung wurde nie fixiert, zeichnet sich aber altersbedingt seitens des anderen Eigentümers ab. Herr Bauer soll das Unternehmen übernehmen. Dabei stellt sich die Frage, da Herr Bauer dann Alleineigentümer sein wird, ob der Unternehmensnamen, welcher auf den bisherigen Familiennamen des Kompagnons lautet und mittlerweile zur Marke in der Branche geworden ist, bestehen bleiben soll. Eine Organisationsaufstellung soll bei der Lösung helfen.

Aus den anwesenden Personen hat Herr Bauer für die „Firma“, die „Marke“, die „Kunden“ und auch für sich selbst jeweils einen Repräsentanten ausgewählt und intuitiv im Raum platziert. Die Marke und die Firma wurden hinter die Kunden gestellt, was diesen überhaupt nicht passt. Der Repräsentant der „Kunden“ dreht sich um und wendet den Blick dem Repräsentanten der „Firma“ zu. Dieser ist sichtlich erleichtert und freut sich darüber. Die Zerrissenheit von Herrn Bauer bezüglich des Markennamens zeigt sich auch in der Aufstellung – sein Repräsentant äußert schlechtes Gewissen, weil er sich der „Marke“ gegenüber verantwortlich fühlt. Auch dem Vertreter der „Marke“ geht es nicht gut – dieser fühlt sich schwer und unbeweglich. Das kümmert die Kunden nicht und diese sagen: „Mit der Marke fange ich nicht viel an, die kommt mir so alt vor.“ Der Aufstellungsleiter holt als Intervention einen Repräsentanten für den „nächsten Schritt“ ins System. Als Folge wendet sich der Repräsentant von Herrn Bauer dem „nächsten Schritt“ und den „Kunden“ zu und sagt: Ich bin begeistert – jetzt spüre ich mich wieder und kann etwas bewegen. Herr Bauer, der die Aufstellung als Zuseher mitverfolgte ist sehr erfreut, dass die Kunden zwischen der Firma und der Marke unterscheiden. Im weiteren Aufstellungsverlauf legt sich der Repräsentant der „Marke“ auf den Boden und sagt: „Hier fühle ich mich wohl“. Als sich der Repräsentant von „Herrn Bauer“ daraufhin der „Marke“ zuwendet, gefällt das den Kunden überhaupt nicht und diese drehen sich weg und meinen: „Wenn das so weiter geht, bin ich weg!“

<sup>14</sup> Die Innere Form® ist ein integrales Lehrsystem, das Ansätze aus westlicher Psychologie, Systemik, Businessberatung und Coaching mit östlichen Entwicklungswegen auf neue Weise verbindet. Vgl Klein/Limberg-Strohmaier/Linder-Hofmann/Zink, Integrale Aufstellungen, 2010.

Für Herrn Bauer ergab sich folgende Conclusio, quasi als Übersetzung des „nächsten Schritts“ aus der Aufstellung, in die praktische Umsetzung:

1. Die Marke ist überbewertet und die beste Zeit ist vorbei.
2. Herr Bauer hat eine starke Tendenz sich mit der Marke und den bisherigen Unternehmensstrukturen zu beschäftigen und dadurch die aktuelle Kundenakquisition und -kommunikation zu vernachlässigen.
3. Eine Maßnahme könnte sein, dem Unternehmen einen modernen Auftritt zu geben und gegebenenfalls eine komplett neue Marke im Markt zu platzieren.
4. Außerdem sollte der Fokus stärker auf Kundenakquise und Kommunikation gelegt werden.

Diese Erkenntnisse dienen als wichtige Hinweise für die weitere Vorgehensweise bei der Firmenübernahme durch Herrn Bauer. In weiterer Folge könnte man eine Aufstellung im Hinblick auf einen neuen Firmennamen durchführen, um zu testen, wie die Kunden dazu stehen.