

## **Organisationsaufstellungen in Coaching und Beratung - Chancen und Risiken - (Luise Lohkamp)**

Auf einem kürzlich gehaltenen Workshop über Organisationsaufstellungen für interne Change Manager brachte es ein Teilnehmer gut auf den Punkt: "Ich finde die Methode unheimlich, aber ich habe keine Angst davor." Die Wirksamkeit von Aufstellungen ist häufig faszinierend und gleichzeitig nicht wirklich erklärbar.

Organisationsaufstellungen sind Systemaufstellungen zur Visualisierung von Organisationsstrukturen, -prozessen sowie -dynamiken. Ihre Einsatzmöglichkeiten reichen von strategischen Unternehmens- und Projektplanungen bis hin zu Supervision und Coaching.

Bert Hellinger entwickelte die Methode der Familienaufstellung. Ihn interessierten Prinzipien der Ordnung und Un-Ordnung von Familiensystemen. Seit ca. 20 Jahren wird die Aufstellungsarbeit auch in Organisationen angewandt. Die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen und in kurzer Zeit Lösungswege zu entdecken, ist in unserer immer komplexer werdenden und sich immer schneller verändernden Unternehmenslandschaft eine attraktive Methode. Gleichzeitig bedarf es viel Achtsamkeit in Einsatz und Umgang mit diesem Instrument. Diesbezüglich steht Bert Hellinger seit geraumer Zeit heftig in der Kritik, was aus meiner Sicht nicht gegen die Methode spricht sondern vielmehr für einen verantwortungsvollen Einsatz.

Ziel in der Arbeit mit Organisationsaufstellungen ist es, die Ordnung im System, also die Ordnung zwischen beispielweise Hierarchien, Teammitgliedern, Kunden und Lieferanten zu unterstützen, welche eine effektive und motivierende Zusammenarbeit ermöglicht. Es geht darum, einen angemessenen Platz für jeden in der Organisation zu finden, der einen Beitrag für die Gesamtzieelerreichung leistet. Die Vitalität der Organisation soll gestärkt werden mit dem gleichzeitigen Blick auf die Vitalität von Personen. Somit ist eine gleichzeitige Betrachtung der Systemebenen von Organisation und Person möglich.

Beispiel:

Die Stellvertreter für ein Managementteam eines Stahlwerkes stellten sich in einer Aufstellung nebeneinander in Reihe an die Wand, die Führungskraft steht im rechten Drittel der Reihe. Hier wurde schnell deutlich, dass dieses Team durch eine drohende Werksschließung wie paralysiert war und sich handlungsunfähig empfand. Durch die Führungskraft „in Deckung“ erlebten die Manager keinen Halt in dieser schwierigen Situation. Es galt, sich der Gefahr der Werksschließung zu „stellen“ und gute stärkende Positionen für alle Beteiligten zu finden, in denen eine Arbeitsfähigkeit bis zu einer Entscheidung möglich war.

Wie läuft eine Organisationsaufstellung ab?

Wir haben hier unterschiedliche Möglichkeiten, die je nach Auftrag und Zielgruppe unterschiedlich zum Einsatz kommen.

In der Arbeit mit Stellvertretern stellt ein Klient seine Fragestellung mit nicht beteiligten Personen im Raum auf. Die Dynamik des Organisationssystems überträgt sich durch den Prozess des Stellens auf die Stellvertreter und diese können wichtige Informationen zu ihrem Platz liefern. Dies bildet die Grundlage für die Suche nach Lösungsbildern. Es werden Positionen der einzelnen Elemente bzw. Personen gesucht, die eine höhere Vitalität des betrachteten Systems ermöglichen. Hierfür kann das Umstellen wie auch Prozessarbeit im Sinne von auflösenden Sätzen erforderlich sein.

In Einzelsettings gibt es die Möglichkeit, mit Figuren oder Bodenankern anstelle von Stellvertretern zu arbeiten.

In Teamentwicklungen kann eine Skulpturarbeit mit dem Lifeteam durchgeführt werden, um gemeinsam mit dem gesamten Team an aktuellen Dynamiken und Konflikten zu arbeiten. Hier ist viel Schutz und die Beachtung förderlicher Rahmenbedingungen relevant. Eine wissenschaftliche Erklärbarkeit des Phänomens, dass sich die Dynamiken des Systems spürbar auf die Stellvertreter übertragen, gibt es weiterhin nicht. Es existieren Erklärungsansätze mit morphogenetischen Feldern, dem Jung'schen Kollektiven Unbewussten oder Erkenntnissen aus der Quantenphysik. Mir gefällt der Kommentar von Gunthard Weber über die Ergebnisse dieser Diskussion in der Forschungsgruppe über Aufstellungen am besten: „Wir haben uns entschieden, uns noch eine Weile zu wundern“.

Sinnvoll eingesetzt kann die Aufstellungsarbeit lange Beratungsprozesse verhindern, die manchmal eher zu einer „Verschlimmbesserung“ der Situation beitragen. Wie das Betriebsratsteam, welches sich schon viel Beratung organisiert hatte. In einer Aufstellung mit Stellvertretern konnte sich der Vorsitzende endlich erlauben, dass er den Vorsitz und die ganze Betriebsratsarbeit überhaupt nicht mehr übernehmen möchte, nachdem der Stellvertreter für seine Person im Lösungsbild sichtlich erleichtert das Team verließ und sich weit außerhalb positionierte.

Einsatzmöglichkeiten von Organisationsaufstellungen sind vielfältig. Wir können mit Personen, Organisationseinheiten sowie mit abstrakten Systemelementen wie Visionen und Zielen arbeiten: Erkennen von Störungen im System, Bearbeitung von Konflikten, Begleitung von Veränderungsprozessen, Optimierung von Projektmanagement, Klärung von Entscheidungen bei Stellenbesetzungen, Begleitung von Firmengründungen, Klärung von Beziehungsverhältnissen im System sowie Umsetzung von Visionen und Zielen.

Aufstellungsarbeit ist ein machtvoll Instrument. Es bietet eine Menge Chancen, birgt aber auch viele Risiken. Ich freue mich immer wieder in Seminaren, Coachings, in unseren Ausbildungsgruppen für Berater wie auch in vielfältigen Beratungssituationen, die Begeisterung für diese Methode zu spüren. Häufig entsteht bei den Beteiligten die Neugier und Lust, mit diesem Instrument zu experimentieren. Hierfür braucht es ein geschütztes Setting und gute fundierte Ausbildung, um schädigende Arbeit am Kunden zu verhindern. Wir fördern und schulen den Respekt vor der Methode und begleiten im Experimentieren.