

Organisationsaufstellungen:

Wenn das Management wüsste, was die Organisation schon weiss!

Warum scheitern und misslingen so viele Fusionen, Übernahmen und Restrukturierungen? Häufig, weil unbewusst die systemischen Gesetze zwischen den beteiligten Menschen nicht beachtet werden. Organisationsaufstellungen können hier Licht ins Dunkel bringen und die erfolgreiche Entwicklung wieder flott machen.

Wenn die schwarzen Zahlen einfach nicht kommen wollen...

Gemäss diversen Untersuchungen sind zwei Drittel bis drei Viertel aller Fusionen nicht erfolgreich. Ein erheblicher Teil muss auf die eine oder andere Art wieder rückgängig gemacht werden. Auch bei Sanierungen kommt es viel öfter als bekannt zu jahrelangen «Leidenszeiten». Und so viele Unternehmen müssen am Ende doch ihre Selbständigkeit aufgeben oder schliessen. Ein echter Turnaround gelingt den wenigsten. Und warum bleiben so häufig Business Units in einem insgesamt erfolgreichen Konzern trotz professionellem Vorgehen hartnäckig erfolglos? Mit Fehleinschätzungen, Missmanagement und widerlichen Marktsituationen allein sind diese Fakten nicht zu erklären.

Organisationsaufstellung kann verborgene Ursachen an den Tag bringen

Die wahren Ursachen sind sehr oft gerade den direkt Betroffenen gar nicht bekannt. Warum? Weil es sehr häufig Verstösse gegen die unbewussten systemischen Gesetze sind, die Disharmonien am Leben erhalten. Sie können die längste Zeit verhindern, dass eine Organisationseinheit oder ein ganzes Unternehmen seine volle Leistungsfähigkeit entfaltet. Und niemand weiss, warum! Die Erfahrung zeigt, dass Organisationsaufstellung eine Methode der Unternehmens-Entwicklung darstellt, die solche Disharmonien ans Licht bringen und lösungsorientiert angehen kann.

Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellung

In jeder Organisation gibt es ein verborgenes Wissen darüber, was der Organisation nützt und was ihr schadet. Die Lösung für ein Problem ist häufig in der Organisation selber bereits vorhanden. Sie muss nur noch sichtbar gemacht und in die Praxis umgesetzt werden. Mit Organisationsaufstellungen macht man solch verborgenes Systemwissen sichtbar und nutzbar.



Organisationsaufstellung hat ihre Wurzeln im Familienstellen nach Bert Hellinger. Sie ist aber in den vergangenen Jahren zu einer eigenständigen Methode weiter entwickelt worden. Gemeinsam ist beiden das räumliche Aufstellen von Menschen als «Stellvertreter» für bestimmte Aspekte oder Teile eines Unternehmens/einer Abteilung. Zusätzlich sind Aufstellungsformen entwickelt worden, die speziell auf unternehmerische Problemstellungen zugeschnitten sind.

Dipl. Ing. ETH, lic.oec. HSG hat über 10 Jahre Führungserfahrung als CEO und 15 Jahre Beratungserfahrung in Mittelbetrieben und Konzernen. Er nimmt diverse Verwaltungsratsmandate wahr und ist Inhaber des IMA Instituts für Managementaufstellungen und der Unternehmensberatungsfirma UMC Urs Mantel Consulting in Pfäffikon, Schweiz.
Mail: urs.mantel@umcag.ch



Es ist allgemein anerkannt, dass das Unterbewusstsein uns in extremen Stresssituationen zu 100% kontrolliert und unser Handeln bestimmt. Selbst im täglichen Leben werden wir immer noch zu 95% durch unser Unterbewusstsein gesteuert. Das zeigt, wie nötig Methoden sind, die auch in diesen Bereich hinein wirken können.

Stellvertretende Menschen im Raum erspüren mehr...

Der nachfolgende Versuch, eine Organisationsaufstellung in sieben Schritten darzustellen, muss zwangsläufig theoretisch bleiben. Das direkte Miterleben hat nochmals eine ganz andere Dimension!

Schritt 1: Anliegen (Problem) formulieren

Schritt 2: Aufstellungsform wählen und die aufzustellenden Elemente bestimmen

Schritt 3: Stellvertreter im Raum zum Ist-Bild aufstellen

Schritt 4: Ist-Bild analysieren, Stellvertreter befragen

Schritt 5: Stellvertreter umstellen (in andere Positionen bringen), Prozessarbeit zwischen den Stellvertretern

Schritt 6: Lösungsbild finden, wirken lassen und Aufstellung beenden

Schritt 7: Erkenntnisse aus der Aufstellung in die Praxis umsetzen

Wichtige Personen, aber auch Ziele, Ressourcen, Aufgaben etc. werden durch menschliche «Stellvertreter» repräsentiert und im Raum aufgestellt. Diese Menschen können stellvertretend «erspüren», was zwischen ihnen vorgeht und da ist. Durch professionelles Befragen kann dies formuliert und für alle sichtbar gemacht werden. So können Anliegen von Organisationen in einer bisher nicht möglichen Tiefendimension angegangen und einer Lösung zugeführt werden. Organisations-

aufstellungen sind eine spezielle Form von Veränderungs-Simulationen für soziale Systeme.

Systemische Gesetzmässigkeiten

Jede Organisation funktioniert nach systemischen Prinzipien. Sie sehen oft ganz anders aus als Organigramme auf Papier oder Stellenbeschriebe.

Aufstellungen können sie aufzeigen und fassbar machen. Einige Beispiele:

- **Realitäten anerkennen:** Verleugnetes und Verdrängtes verhindert sehr oft sinnvolle und rasche Problemlösungen.
- **Geben und Nehmen** sind nicht im Gleichgewicht: Hier liegt vieles im Argen (kurzfristiges Shareholder-Value-Denken, überbordende Managergehälter etc.).
- **Das Recht auf Zugehörigkeit** zur Organisation wird verweigert: Mit der Aufstellung werden ausgeklammerte Personen wieder ins System integriert und gebührend gewürdigt (z.B. prägende Gründer von Unternehmungen, die durch die Nachfolger „vergessen“ wurden).
- **Tatsächliche Rangfolgen** werden übergangen: Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen sind, haben real oft einen systemisch höheren Stellenwert als solche, die später dazugekommen sind. Ebenso Personen, die einen höheren Einsatz leisten oder mehr Kompetenz ausweisen.

Organisationsaufstellungen zeigen, wo solche Prinzipien verletzt werden und wie sich das auswirkt. Werden solche «Systemfehler» nicht erkannt und behoben, ist eine Unternehmung im Wettbewerb benachteiligt und hat langfristig keinen Erfolg.

Wo macht Organisations-Aufstellung Sinn?

Diese Methode ist im Rahmen der Unternehmensanalyse und -entwicklung sehr vielseitig einsetzbar. Z.B. so:

- **Führungsporträt:** Analysiert die wesentlichen Führungsprobleme einer Unternehmung und zeigt Lösungsmöglichkeiten.

- **Unternehmenskultur-Porträt:** Strukturen, Personen, Know how, Mythen und Machtverhältnisse. Wo steckt verborgener «Sand im Getriebe»?

- **Wettbewerbs-Porträt:** Produkte und Dienstleistungen im Markt und im Verhältnis zu den Mitbewerbern.

- **Effizienz-Porträt:** Welche unserer Pro-

Repräsentierende Wahrnehmung

Die aufgestellten Stellvertreter verfügen über eine gemeinsame Form der Wahrnehmung des darzustellenden Systems. Diese Fähigkeit, welche die Simulation eines Systems erst ermöglicht wurde von Varga von Tibet als „repräsentierende Wahrnehmung“ bezeichnet. Die repräsentierende Wahrnehmung beschränkt sich nicht nur auf Systeme, die aus einzelnen Personen bestehen. Vielmehr können dazu Personengruppen mit Teams, Abteilungen oder ganze Unternehmungen von einzelnen Personen repräsentiert und wahrgenommen werden. Darüber hinaus können Sachaspekte, wie Aufgaben, Ziele und Geldbeträge etc., die zu einem System gehören durch Stellvertreter dargestellt (simuliert) werden. Über seinen Körper kann der Stellvertreter die Beziehungsstrukturen des aufgestellten Systems wahrnehmen. Dabei weiss der Stellvertreter nur wenig oder bei sogenannten Blindaufstellungen gar nichts vom aufzustellenden System, und trotzdem kann er mit hoher Zuverlässigkeit Aussagen machen. Interessanterweise verfügt praktisch jedermann über die Fähigkeit, Repräsentieren wahrzunehmen. Personen, die häufig an Aufstellungen teilnehmen können diese Fähigkeiten deutlich verfeinern.

zesse sind effizient? Wie arbeiten sie zusammen? Wo liegen Ansätze für Optimierungen?

- **Entscheidungs-Unterstützung:** Organisationsaufstellungen eignen sich hervorragend, Entscheidungen zu unterstützen. Haben wir mit Alternative A oder Alternative B mehr Erfolg?
- **Innovation und Marketing:** Wird die geplante Innovation am Markt erfolgreich sein? Reaktionen von Kunden und Wettbewerbern simulieren. Stimmt der Marketing-Mix? Wo können Verbesserungen realisiert werden?

Erfolgreicher Sanieren und Restrukturieren

Immer wieder hört man von Firmen, die glücklos von einer Sanierungsrunde in die nächste schlittern. Scharen von Beratern geben sich die Klinke in die Hand. Und trotzdem kommt das Projekt nicht vom Fleck. Die schlechten Marktbedingungen reichen als Erklärung nicht aus. Was steckt wirklich dahinter?

Häufig werden bei Sanierungen gleich mehrfach systemische Prinzipien verletzt. Damit fehlt aber die gute Basis für echtes Gelingen. Da kann man noch so viel Kompetenz und Know how hineinpumpen: Die Massnahmen verpuffen weitgehend wirkungslos. Organisationsaufstellungen kann die wahren Ursachen zutage fördern und den Entwicklungs-Stau auflösen. Organisationsaufstellungen sind auch geeignet, um in der Analysephase wichtige, anders nicht zugängliche Informationen zu gewinnen. Z.B. für den Sanierer oder für die involvierten Banken. Als Entscheidungsgrundlagen für Sanierungs-Strategien und für das Monitoring von Massnahmen und ihrer Umsetzung.

Bessere Chancen für Fusionen und Übernahmen

Auch bei Fusionen und Übernahmen werden vielfach systemische Prinzipien zuhause verletzt. Das verschlechtert die Chancen für ein erfolgreiches Zusammengehen enorm. Mit Organisationsaufstellungen können solche Fehler auch nachträglich noch eliminiert werden. Sie eignen sich auch sehr gut als Entscheidungshilfen bei Fragen wie:

- Passt ein Fusions- oder Übernahmekandidat wirklich zum eigenen Unternehmen?
- In welchem Bereich liegt der optimale Kaufpreis?
- Wie kann die Integrationsphase erfolgreich gestaltet werden (Post Merger Integration)?

Besonders geeignet für Familien-Unternehmen

In Familienunternehmungen sind immer zwei Systeme am Wirken: Das Familiensystem des Unternehmer-Clans und das Organisationssystem des Unternehmens. Reiben sie sich aneinander, geht sehr viel Energie verloren.

In Aufstellungen zeigt sich hier häufig eine sehr hohe Emotionalisierung. Auch können versteckte Dynamiken (Familiengeheimnisse) eine Rolle spielen. Darum sind Organisationsaufstellungen hier besonders wertvoll, sei es für die Nachfolgeproblematik oder bei hartnäckiger Erfolglosigkeit.

Ergebnisse begleitet in die Praxis überführen!

Eine «Wundermethode» für die Unternehmensentwicklung? Oder nur ein weiteres Patentrezept im Dschungel der vielen Managementansätze? Die Wahrheit liegt dazwischen: Die Methode entfaltet ihre Wirksamkeit am besten, wenn sie zusammen mit anderen Management-Tools eingesetzt wird. Sie stellt die Menschen im Unternehmen und ihre Interaktionen in den Mittelpunkt und lässt sie zielorientierter und ergebnisstärker zusammen arbeiten. Das fördert und kräftigt ein Unternehmen oder eine Organisation von innen heraus. Allerdings sollte man nicht darauf zählen, dass sich das Lösungsbild aus einer Organisationsaufstellung «schon irgendwie» im Alltag verwirklicht. Dazu braucht es ein professionelles Follow Up mit geeigneten Massnahmenpaketen, mit Coachings und einem wirksamen Controlling.

Organisationsaufstellung kann zwar in speziellen Fällen auch kurzfristig erstaunliche Resultate bringen. Im Prinzip ist es aber als Methode auf längerfristige, nachhaltige Entwicklung ausgelegt. Es geht letztlich um mehr Ethik in der Unterneh-

menführung, und das braucht genügend Zeit!

Wissenschaftlich überprüft

In einer umfangreichen empirischen Untersuchung konnte mit der ungewöhnlich hohen Irrtumswahrscheinlichkeit von < 0,1 Prozent nachgewiesen werden, dass in einer Aufstellung die Aussagen der Repräsentanten nicht von diesen als Personen abhängen, sondern vom Ort, wo die Repräsentanten aufgestellt wurden.