

## Organisationsaufstellungen

Organisationsaufstellungen sind ein Teil der von Bert Hellinger entwickelten Aufstellungsmethode, die sich in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelte und sich bis heute weiterhin differenziert und verbreitet hat. Mit Hilfe von Systemaufstellungen werden Abläufe und Dynamiken in Systemen sichtbar gemacht. Die Systemaufstellung war ursprünglich entwickelt worden, um Zusammenhänge in Familien zu verdeutlichen. Es wurde jedoch schnell klar, dass die von Hellinger gefundenen Zusammenhänge in Systemen über die Familien hinaus reichen, und dass mit Hilfe der Aufstellungsmethode auch in betrieblichen Systemen Transparenz erzeugt und Lösungen entwickelt werden können. Lassen sie mich kurz noch einige allgemeine Anmerkungen zu Systemen und der Erweiterung systemischer Zugangsweisen durch Bert Hellinger sagen, bevor wir uns den Organisationsaufstellungen zuwenden.

Systemische Arbeitsansätze richten das Augenmerk auf die Beziehungen der einzelnen Systembestandteile zueinander und auf deren Wechselwirkung und gegenseitige Beeinflussung. An die Stelle der Ursache – Wirkung – Betrachtung von sozialen Tatbeständen tritt zirkuläres Denken, eine Form der Wahrnehmung, die die gegenseitige Beeinflussung von Ereignissen zum Gegenstand hat. Durch das Interesse an einer sauberen Umwelt und die daraus entstandene ökologische Bewegung sind die Prinzipien systemischen Denkens Bestandteil des Allgemeinwissens geworden. Kinder lernen heute in der Schule, dass Systeme sich aus kleineren Subsystemen zusammensetzen und Teil übergeordneter Systeme sind; dass es zwischen Systemen, Subsystemen und übergeordneten Systemen Grenzen gibt; dass der Informationsaustausch zwischen den Systemen abhängig vom Grad der Durchlässigkeit der Grenzen; dass das Verhalten in Systemen sich innerhalb bestimmter Grenzen bewegt und sich auf einen Zustand von Balance hin bewegt, den wir als Homoöstase bezeichnen, und dass ähnliche Funktionszustände aus unterschiedlichen und unterschiedliche Funktionszustände aus nahezu gleichen Ausgangszuständen herrühren, was wir mit dem Begriff Äquifinalität versehen haben.

Hellinger formuliert über die Begriffe der allgemeinen Systemtheorie hinausgehende Bedingungen, die in sozialen Systemen wirken.

Als erstes wäre zu nennen die Bindung. Verstanden wird darunter, dass die Menschen an die Systeme, denen sie angehören, gebunden sind, und zwar zu den Bedingungen, die das System festsetzt. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Es ist ein eigenständiger Organismus mit Regeln, Gedächtnis und Geschichte, die dem einzelnen zum Teil unbewußt sind, dennoch aber auf ihn wirken und ihn in seinem Handeln beeinflussen.

Die zweite Bedingung ist die Ordnung. Sie regelt nicht nur Rang und Platz, d.h. die Hierarchie, sondern auch mit den Ordnungen der Liebe den Vorrang von Beziehungen.

Die dritte Bedingung ist die des systemischen Ausgleichs oder die der Balance von Geben und Nehmen. In weiteren Bedingungen, der der Ebenbürtigkeit bei notwendiger Unterschiedlichkeit und der der vollen Zahl werden die Bedeutung der Achtung aller Systempositionen und das Recht auf Zugehörigkeit festgelegt. Mit der Bedingung vom Vorrang des Früheren und der der Vergänglichkeit wird der Zeit und der Geschichte des Systems Rechnung getragen.

Bei Nicht-Beachtung dieser Bedingungen entstehen Verstrickungen, die das System oder den einzelnen im System erheblich behindern können.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse werden nicht nur Familien aufgestellt, sondern auch betriebliche Konstellationen. Die Aufstellungsarbeit ist darüber hinaus in viele andere Bereiche vorgedrungen. In der Aufstellung von Organisationen ist die Vorgehensweise normalerweise wie bei den Familienaufstellungen. Nach Erhebung der notwendigen Informationen stellt der Protagonist seine Sicht der Beziehungen innerhalb des Systems im Raum auf. Der Berater / Supervisor / Coach lässt die Personen sich selbst neu gruppieren oder nimmt selbst Umstellungen vor, die die Aufstellung in ein Lösungsbild überführen, in dem die Beziehungen besser belanciert sind und die Orientierung auf die Aufgabenstellung der Organisation optimiert ist. Das klingt ganz einfach, stellt aber einige Anforderungen an alle, die ein solches Projekt gemeinsam in Angriff nehmen, vor allem aber an den Berater.

Wenden wir uns also zunächst der Person zu, die die Aufstellung leitet. **Welche Haltung ist erforderlich?** Er muss als erstes **anerkennen, was er vorfindet**. Der Berater, der in eine Organisation kommt mit der Haltung „jetzt komme ich und zeige Euch, wie Ihr das richtig machen könnt“ wird in den meisten Fällen scheitern. Normalerweise kommt er in ein System, das – trotz des klar geäußerten Beratungsbedarfs - eine Menge an Entwicklungsaufgaben bisher gut erfüllt hat und an einem Punkt nicht weiterkommt. Diese Leistung gilt es in den Blick zu nehmen und ihr gebührt Anerkennung. Nur dann kann es gelingen, eine angemessene Beziehung zum System aufzubauen, und dann erkennt man Möglichkeiten des Ressourcentransfers. Organisationen haben wie auch Individuen eine Vielzahl nicht erkannter Ressourcen oder Ressourcen, die nur in einem bestimmten Bereich angewendet werden. Wenn es dann gelingt, solche Ressourcen in andere Bereiche zu übertragen, ist man Lösungen oft schon viel näher. Der Supervisor oder Berater muss also das System respektieren und achten und sich auf die **Ressourcen des Systems konzentrieren**, denn wenn er lösungsorientiert arbeiten will, muss er die Ressourcen kennen. Von daher kommt der vorherigen Informationserhebung im Regelfall große Bedeutung zu. Schon in diesem Prozess muss die Lösungsorientierung im Unterschied zur Problemorientierung deutlich werden. Der Berater muss - bei aller Achtung - auch bereit sein, die problematischen Bereiche zu benennen, also den Finger zwar behutsam, aber auch entschieden, auf die schmerzenden Wunden zu legen. Er darf auch keine Scheu davor haben, Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen, also auch heilige Kühe zu schlachten, wenn deutlich wird, dass sie sich überlebt haben. Zur Achtung gehört auch, den Beratungsbedarf zu achten und ernst zu nehmen. In diesem Kontext wird der gesamte Prozess der Auftragsvergabe wichtig, denn Voraussetzung für eine Aufstellung ist immer eine klare **Auftragsvergabe**. In allen Organisationen gibt es jemanden, der Aufträge vergeben darf, doch das Interesse dieser Person ist nicht unbedingt in Einklang mit dem der Organisation. Schon bei der Auftragsvergabe können Aspekte deutlich werden, die den Erfolg einer Beratung oder Aufstellung in Frage stellen. Wenn der Chef z.B. einen Auftrag formuliert, der in Widerspruch zu den Interessen des zu beratenden Teams steht, dann kann der Berater schnell in einen Konflikt kommen zwischen Erfolg und auftragsgetreuem Arbeiten. Er gerät dann auf dünnes Eis, braucht dann vor allem Mut, Fronten klar zu benennen und dahin zu gehen, wo es weh tut. Dabei muss er frei sein von persönlicher Absicht, sich immer wieder um Absichtslosigkeit bemühen, d.h. eine Metaperspektive einnehmen, in der er möglichst unabhängig sein kann von persönlichen Motiven gegenüber der Aufstellung. Zusammenfassend kann man die Haltung des Beraters so beschreiben

- Anerkennen, was ist
- Respekt und Achtung bei gleichzeitiger Bereitschaft, heilige Kühe zu schlachten
- Orientierung auf die Ressourcen in der Organisation
- Lösungs- vs. Problemorientierung
- Absichtslosigkeit

Wenn der Berater sich nun klar ist darüber, mit welcher Haltung er dem System gegenüberzutreten hat, muss er als nächstes klären, woran er sich **während der Arbeit orientiert**.

Zunächst gilt es festzulegen, wer alles zu dem aufzustellenden System gehört. Es gehören alle dazu, die auf einer Ebene miteinander arbeiten. Darüber hinaus deren Vorgesetzte mindestens auf der nächst höheren Ebene und die, die mit Verwaltung etc. zu tun haben. Und dann wichtige Vorgänger, Kollegen und Vorgesetzte, die die einzelnen in ihrer Funktion hatten, z. B. frühere Chefs, Personen, die im Streit gegangen sind, Menschen, von denen die Abteilung besonders profitierte etc. In dieser Arbeit muss der Aufstellende das **Recht auf Zugehörigkeit** beachten und Menschen, denen dies verwehrt wurde, in den Kreis derer, die aufgestellt werden, aufnehmen.

Der nächste oder einer der nächsten Schritte ist, den Grad der **Aufgabenorientierung** zu registrieren. Gerade in Unternehmen im sozialen Bereich, den sogenannten non-profit-Unternehmen, finden wir häufig eine sehr starke Innenorientierung auf das Team und eine nur geringe Außenorientierung auf die Klienten / Kunden. Wenn solche Defizite vorliegen, muss die Aufstellung dies korrigieren und gewährleisten, dass der Auftrag, der Kunde, der Klient, die Aufgabe in den Blick genommen werden. Dagegen muss die Beziehung zwischen **Leitung und Untergebenen** in die Betrachtung einbezogen werden. In **non-profit-Unternehmen** und **profit-Unternehmen** werden Leitungsaufgaben häufig nur unzureichend wahrgenommen. In den non profit-Unternehmen werden sie zugunsten oft schwammiger Teamvorstellungen unsichtbar gemacht und begegnen zum Teil großem Widerstand. In den profit-Unternehmen, an merkantilen Gesichtspunkten orientierten Unternehmen, finden wir häufig erhebliche Mängel an der Wahrnehmung von Führungsaufgaben; viele Unternehmen leiden unter nicht unerheblichen Managementproblemen. Der Aufstellende überprüft, ob der Leitung in den Beziehungen zwischen den Ebenen und innerhalb der Teams hinreichend Priorität gegeben wird. Hat die Leitung Priorität in den vertikalen Beziehungen, so greift bei den Beziehungen zwischen den Gleichrangigen der **Vorrang des Früheren**. Hier gilt es zu überprüfen, ob langjährigen Mitarbeitern die ihnen zustehende Position zugestanden wird, oder ob hier Konflikte vorliegen. In dem Zusammenhang ist auch zu prü-

fen, ob verdienten Mitarbeitern von Seiten der Führung oder anderen Mitarbeitern schlecht gedankt wurde, eine Problemkonstellation, die wir häufiger bei Mobbing finden. Eine Unternehmensführung, die sich dem Gedanken der Treue nicht verpflichtet fühlt, wird hier Fehler machen, und es ist dann sinnvoll, sich Gedanken über die Unternehmenskultur zu machen. Am Rande sei bemerkt, dass es oft auch sinnvoll ist, Treue zu den Produkten zu bewahren. Die Firma Mannesmann ist ein Beispiel dafür, was geschehen kann, wenn das Kerngeschäft völlig verändert wird.

Das Verhältnis von Geben und Nehmen muss beachtet werden. Einer, der mehr gibt, darf auch mehr nehmen und hat eine größere Bedeutung als der, der nur wenig beiträgt. Einer, der zu Lasten anderer nimmt, muss in eine Position gebracht werden, in der er zurückgeben kann, einer, der immer nur gibt muss dazu gebracht werden, auch zu nehmen etc. Guthaben und Defizite müssen bei den Gegenüberstellungen angesprochen werden und Formen des Ausgleichs verhandelt werden. Generell muss **Leistung anerkannt** werden und herausgestellt werden.

Bei größeren Systemen gilt es zu prüfen, ob Verwaltung und Finanzen die ihnen zukommende Bedeutung innerhalb des Systems haben, oder ob ihre Funktion abgewertet wird. Jedes Unternehmen, das erfolgreich arbeiten will, braucht als Grundlage eine angemessene Verwaltungs- und Finanzstruktur, die der Unternehmensleitung unmittelbar zuarbeitet. Liegt dies nicht vor, muss es in der Aufstellung hergestellt werden.

Und schließlich muss in Erwägung gezogen werden, ob das System in der existierenden Form aktuell so weiterbestehen sollte, oder ob es sich vielleicht überlebt hat. Systeme haben enorme Überlebensfähigkeiten, auch wenn ihre Zeit vielleicht vorbei ist.

Der Aufstellende orientiert sich in seiner Arbeit also an folgenden Punkten:

- Er beachtet das Recht auf Zugehörigkeit;
- analysiert das Verhältnis von Geben und Nehmen und die notwendige Loyalität gegenüber dem Betrieb;
- sorgt für die Anerkennung von Leistung;
- stellt die notwendige Aufgabenorientierung her;
- gibt der Leitung Priorität in den Beziehungen zwischen den Ebenen und innerhalb von Teams;
- beachtet bei Beziehungen zwischen Gleichrangigen den Vorrang des Früheren;
- gibt Verwaltung und Finanzen die angemessene Bedeutung;
- zieht die Vergänglichkeit des Systems in Erwägung.

Wenn der Berater sich über die Haltung klar ist und weiß, an welchen Eckpunkten er sich zu orientieren hat, muss er als nächstes Klarheit darüber gewinnen, bei welchen **Fragestellungen sich Organisationsaufstellungen** anbieten., d.h., welche Aufträge er annehmen kann und welche er vielleicht besser zurückweist.

Organisationsaufstellungen bieten sich an, wenn die **Struktur einer Organisation** überprüft werden soll im Hinblick auf die Effizienz. In der Aufstellung wird ermittelt, ob die einzelnen Bereiche sinnvoll aufeinander bezogen sind, sich ergänzen oder ob sie stehen in Konkurrenz zueinander stehen. Mit Hilfe einer Organisationsaufstellung können auch **Leistungsprobleme** überprüft werden. Die Aufstellung kann deutlich machen, ob die Leitung ihre Führungsaufgaben wahrnimmt, oder ob sie in den Problemen der Organisation untergeht. Sie kann **Kontextvermischungen aufdecken**. D.h. sie gibt Auskunft über schädliche Vermischungen zwischen dienstlichen und privaten Angelegenheiten innerhalb der Organisation (z.B. der Abteilungsleiter, der seinen Freund zum Gruppenleiter macht, obwohl andere Kollegen gleich oder besser qualifiziert sind) oder zwischen der Organisation und Kunden, die zu Lasten der Organisation gehen (z.B. der Verkäufer, der einem Kunden Sonderrabatte gibt und selbst bei diesem zu Sonderkonditionen einkaufen kann). Ebenso können Vermischungen zwischen einzelnen Ebenen innerhalb der Organisation herausgearbeitet werden, die schädlich sind (z.B. die Geliebte des Vorgesetzten, die in der Abteilung besondere Vergünstigungen genießt). Die **Beziehungen innerhalb einer Organisation** können überprüft und geklärt werden. Es kann ermittelt werden, ob die Beziehungen von hinreichender Professionalität und gegenseitiger Achtung geprägt sind. Schädliche Koalitionen innerhalb von Teams, also auf der horizontalen Ebene und zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, also in der vertikalen Ebene, können entlarvt werden. Machtmissbrauch von Vorgesetzten und Grenzüberschreitungen können sichtbar gemacht werden. Und es kann herausgefunden werden, ob ein Team oder eine Gruppe einen Sündenbock braucht (Beispiel: Ein bestimmter Bereich in einer Firma funktionierte nicht, obwohl in den letzten zwei Jahren vier neue, qualifizierte Mitarbeiter für diese Funktion eingestellt wurden. Sie verließen alle die Firma während der Probezeit, wurden entweder entlassen oder gingen von sich aus.). Weiterhin ist es in der Arbeit möglich, die einzelnen Teammitglieder und die Leitung **hinreichende anzuerkennen und zu würdigen**. D.h. die Personen werden mit ihren Stärken anerkannt und wird ihre Leistung wird entsprechend angemessen gewürdigt.

Eine Organisationsaufstellung macht auch Sinn in der Einzelberatung, wenn der einzelne seine **eigene Position im System** einschätzen möchte. Es kann dann herausgefunden werden, ob die eigene Einschätzung angemessen ist oder ob sie Irrtümern unterliegt. Auch für gesamte Teams kann die Herausarbeitung der Position jedes einzelnen bedeutend sein. Man kann dann erkennen, zu wem der Kontakt leicht ist, zu wem er versperrt ist, und anfangen, Hindernisse zu beseitigen. Die Arbeit mit den eigenen Positionen führt im Regelfall zu einer erheblichen Verbesserung der Kommunikationsstruktur. Durch Hinzustellung der **Aufgabe und der Kunden** wird deutlich, ob die Organisation in hinreichendem Maße auf ihre Aufgabe und / oder Kunden orientiert ist. Man kann in diesem Kontext herausfinden, ob die Gruppe überhaupt geeignet ist, die Aufgabe wahrzunehmen, ob sie genügend Energie und Kraft hat. Und man kann herausarbeiten, welche organisatorischen Schritte die Gruppe in die Lage versetzen, ihren Aufgaben und den Kundenbedürfnissen besser nachzukommen, und welche Ressourcen dazu erforderlich sind. Zusätzlich kann bei größeren Organisation durchsichtig werden, ob die Teams einigermaßen ausgerichtet sind, sowohl zueinander im Sinne einer guten Kooperation, als auch auf die einzelnen Aufgabenbereiche. Bei Kooperationsdefiziten können durch gegenseitige Achtung und Eliminierung von Führungsdefiziten Feindbilder entkräftet werden.

Organisationsaufstellungen werden häufig auch als **Hilfestellung bei Personalentscheidungen** durchgeführt. Eine der Fragestellungen in diesem Zusammenhang ist z.B., ob die Ebenen angemessen besetzt sind, ob Erweiterungen vorgenommen werden müssen oder Einsparungen möglich sind. Durch die Aufstellung kann die Entscheidung über Beförderungen erleichtert werden. Die **Verabschiedung aus Organisationen** kann erfolgen und die Kultur von Verabschiedungen kann positiv verändert werden. Häufig wird bei Kündigungen ja so getan, als sei der, der geht, nie da gewesen, als habe er keine Spuren hinterlassen. Der doppelseitige Prozess, wie der einzelne geht, aber auch der, wie die Organisation ihn ziehen lässt, kann deutlich gemacht werden. Neuen Personen kann der Einstieg in die Arbeit und das neue Arbeitsfeld erleichtert werden, indem ihnen der ihnen zukommende Platz zugewiesen wird.

Mit Hilfe von Organisationsaufstellungen können **Nachfolgeregelungen getroffen** werden. Dazu gehört die Verabschiedung des Vorgängers und die Einführung des Nachfolgers. Wenn jemand aus dem Team ausgesucht werden soll, kann die Person gefunden werden, die bei der Leitung und bei den Mitarbeitern die größte Akzeptanz findet. Konkurrenten kann der Prozess transparent gemacht werden und sie können auf Loyalität verpflichtet werden. In **Familienbetrieben** findet die Nachfolgeregelung oft unter dramatischen Umständen statt. Hier müssen in die Aufstellung des Betriebes oft Teile der Familie integriert werden, sodass solche Aufstellung manchmal eine besondere Dynamik entfalten.

**Hypotheken aus der Vergangenheit können** sichtbar gemacht werden. Hypotheken aus der Vergangenheit können Personen sein, die im Unfrieden gegangen sind und nicht besonders gewürdigt wurden. Unzufriedene Mitarbeiter sind manchmal mit solchen Personen identifiziert, sie wirken dann wie eine Gruppe, der sehr hohe Ansprüche stellt, und der niemand etwas recht machen kann. Gründerpersönlichkeiten haben oft noch große Bedeutung, vor allem ,wenn es noch Mitarbeiter gibt, die mit ihnen gearbeitet haben. Es muss dann ein Weg gefunden werden, die Gründer angemessen zu würdigen, damit ihre Nachfolger einen Weg aus ihrem Schatten heraus finden. Wenn möglich sollten sich die Nachfolger der Wohlwollens der Gründer sicher sein und die Erlaubnis haben, alles von ihnen zu nehmen, was sie brauchen, um en Aufgaben gerecht zu werden.

Hypotheken aus der Vergangenheit kann es auch aus der Produktgeschichte der Firma heraus geben. Wenn Firmen das Stammprodukt aufgeben, das sie groß gemacht hat, kann das zu Problemen führen. Wir finden einige Beispiele dafür in der Geschichte von Industrieunternehmen, Mannesmann hatte ich schon erwähnt, weitere Beispiele wären Haniel und Stinnes. Meines Erachtens nach stehen wir, die wir die Systemaufstellungen nach Hellinger weiter verbreiten wollen, gegenwärtig in Gefahr, die Wurzeln der Arbeit gering zu schätzen. Entwickelt worden ist die Methode als Methode in der Psychotherapie. Gerade in den neuen, sich entwickelnden Bereichen werden nach meinem Einblick diese Wurzeln nicht besonders geschätzt.

In Deutschland gibt in Firmen zudem Belastungen aus der Zeit des Faschismus, wenn Firmen sich z.B. Unternehmen einverlebt haben, die Juden gehörten. Häufig ist es dann so, dass die Söhne oder Enkel der Profiteure in Gefahr stehen, die Firma zu verspielen.

In größeren Unternehmen und in staatlichen und kirchlichen Organisationen finden wir häufig Subsysteme, die sich überlebt haben und ersetzt werden müssen oder auf andere Art und Weise in die Unternehmensstruktur eingebunden werden müssen. Gerade bei Umorganisationsprozessen bekommt die Aufgabe, die **Überlebensfähigkeit** einzuschätzen, große Bedeutung. Wir müssen uns im Umgang mit Organisationen auch die Frage stellen, ob die Organisation so in ihrer Funktion noch sinnvoll oder ob sie sich auflösen sollte zugunsten einer anderen Struktur.

Ich habe nun eine Reihe von Konstellationen beschrieben, in denen Organisationsaufstellungen Sinn machen und hilfreich sein können zur Lösung betrieblicher Probleme. Im weiteren möchte ich nun ausführen, was man besser **nicht mit Hilfe von Organisationsaufstellungen** angeht.

Generell ist dringend davon abzuraten, eine Organisation aufzustellen, **wenn der Auftrag noch nicht klar ist**. Vor Beginn der Arbeit ist das Arbeitsbündnis abzuschließen. Wenn nicht klar ist, was mit der Aufstellung erreicht werden soll, in welchem Rahmen die Aufstellung erfolgt, welche Ziele damit verbunden sind etc. ist es besser, erst daran zu arbeiten und danach mit der Aufstellung zu beginnen.

Wenn der Auftrag erteilt ist, verzichtet man besser auf eine Organisationsaufstellung, wenn der Auftrag explizit oder implizit vorsieht, **dass gegen die Leitung gearbeitet werden soll**. Bei der Auftragsprüfung ist dieser Gesichtspunkt genau zu erwägen. Die Frage ist, ob die Arbeit zwischen Team mit der Leitung vereinbart ist. Manchmal findet man als verborgenes Ziel die Absicht, das Team zusammen zu schließen gegen die Leitung. Wenn man einen solchen Auftrag annimmt, hat man in der Regel keine Zukunft in dem Unternehmen. Günstig ist es, von vorn herein klarzustellen, dass man loyal mit dem Unternehmen und der Führung des Unternehmens umzugehen gedenkt.

Problematisch ist es häufig auch, mit **Mitarbeitern von nur einer Firma in der Firma zu arbeiten**. Die Lösungsarbeit in der Aufstellung, die zu tun hat mit Achtung, Anerkennung, Anerkennung von Fehlern etc. ist in Anwesenheit aller Kollegen und Kolleginnen oft sehr problematisch. Noch schwieriger wird es, wenn in der Aufstellung Aspekte deutlich werden, die in die Familie des Aufstellenden hinein verweisen. Um zu Lösung zu kommen, ist es dann u.U. notwendig, Informationen zu erheben, die die oder der Betreffende den anderen Teammitgliedern nicht geben möchte. Bei Auftragsvergabe aus einem Team heraus oder aus einer Firma heraus ist dieser Aspekt besonders zu prüfen. Ich selbst bin da ein gebranntes Kind. Vor vielen Jahren habe ich einmal die Personalabteilung eines Unternehmens der Software-Branche aufgestellt. Es war ein durchaus erfolgreiches Seminar, und ich erhielt ein glänzendes Feedback. Allerdings wurde immer wieder betont, dass es doch eine Arbeit gewesen sei, die die Gruppe bis an die Grenze der Belastung gefordert habe. Die Konsequenz war, dass ich von den Personalberatern aus der Personalabteilung als Trainer nicht mehr gebucht wurde, weil sie meinten, ihre Klienten seien mit dieser Art der Arbeit überfordert. So hatte ich zwar ein gutes Seminar gemacht, mich aber von weiteren Aufträgen abgeschnitten.

Organisationsaufstellungen werden manchmal auch angefragt bei Schwierigkeiten, die aus der Arbeit stammen, auf fehlende Ressourcen zurückzuführen sind oder Probleme in der Arbeit betreffen. Mit Hilfe einer Organisationsaufstellung kann z.B. nicht die Frage der Schnelligkeit von Fabrikbändern gelöst werden. Hier soll dann **mit einer Organisationsaufstellungen etwas gelöst werden, was mit einer Problemlösung angemessen zu leisten wäre**. In einem solchen Falle wird der notwendige Beratungsprozess eingeleitet und deutlich gemacht, dass die Organisationsaufstellung die falsche Methode wäre.

Ähnlich gelagert sind häufig Aufträge aus Familienbetrieben. Man soll eine **Organisationsaufstellung durchführen, eine Familienaufstellung wäre aber angemessener**. Bei einem Auftrag aus einem Familienbetrieb ist immer die Frage, ob in die Organisation etwas aus den Familien der Besitzer hineinwirkt, was besser, eher oder nur durch eine Familienaufstellung zu lösen wäre. Man ist gut beraten, sich in diesem Fall vorher das Einverständnis zu sichern, das man auch aus der Familie Informationen erheben darf und in die Aufstellung einarbeiten darf. Oder man holt sich gleich den Auftrag für eine Familienaufstellung und eine Organisationsaufstellung und bindet beides zusammen.

Organisationsaufstellungen unterlässt man besser auch in der **Arbeit mit zufälligen oder vorübergehend zusammengesetzten Systemen**. Diese Systeme sind im Regelfall noch nicht gefestigt genug oder erlangen sogar niemals eine gewisse Stabilität, so dass Aussagen über Personen, Positionen zueinander oder Problemlösungen nur schwer möglich sind. Auf Ausnahmen geht ich später noch ein.

Mit Hilfe von Organisationsaufstellungen kann man auch nicht **Aussagen über künftigen Erfolg der Firma** machen. Organisationsaufstellungen können wirkungsvoll Interaktion und Ausrichtung der Firma verbessern, sind aber keine Garantien für den wirtschaftlichen Erfolg.

Aufträge, in denen der Berater als **verlängerter Arm** fungiert und einem Vorgesetzten Informationen über eine Abteilung verschaffen soll, sind ebenfalls besser abzulehnen. Wenn der Vorgesetzte erfahren will, was in dem Team los ist, sollte er sich besser mit dem Team zusammensetzen; wenn er einem aus dem Team kündigen muss, aber nicht weiß wem, dann wäre der Kontakt mit Teamleiter und Team wichtiger als die Organisationsaufstellung. Der Berater sollte sich hüten, verborgene Wünsche des Chefs sich zu eigen und machen und in die Aufstellung hinein zu tragen. Er kann dann dem Team nicht mehr mit hinreichender Achtung gegenüberreten.

Wenn die Vorgespräche ergeben, dass der **Chef selbst das Problem** ist, dass er z.B. Grenzen überschreitet, Macht missbräuchlich verwendet etc., kann man keine Organisationsaufstellung machen.

Das gleiche ist der Fall, wenn der Chef ein mögliches **Ergebnis der Aufstellung sabotiert**, weil er z.B. nur ein bestimmtes Ergebnis akzeptieren würde. Auch bei **Konflikten innerhalb der Geschäftsleitung** ist kein gutes Ergebnis zu erwarten. Wenn einer der Chefs eine Aufstellung für sinnvoll hält, der andere das aber für den allerletzten Humbug, dann werden die Mitarbeiter sich entsprechend der Erwartungen der Chefs in zwei Lager spalten und unterstützend und sabotierend tätig sein. Und wenn der Auftrag schwammig und diffus bleibt nach dem Motto „wir müssen mal wieder etwas tun und haben an eine Organisationsaufstellung gedacht, dann dient der Auftrag eher der **Legitimation** und Demonstration des guten Willens und der Berater wird nicht präzise arbeiten können.

Natürlich gibt es auch Ausnahmen von diesen Regeln. Es gibt durchaus Situationen, wo die Organisationsstellung zu soviel Klarheit führt, dass eine Änderung in der Leitung erfolgt. In diesem Fall hätte man **gegen die Leitung gearbeitet**, hätte vielleicht eine unfähige Führung entmachtet, die durch Protektion und / oder mangelnde Kontrolle eine Position bekommen hat, in der sie überfordert ist. Man braucht dazu aber viel Rückendeckung, mindestens von der Person des Protektors oder einer in der Hierarchie über dem Protektor stehenden Person. Mit sehr reifen Teams kann man auch **mit Mitarbeitern von nur einer Firma arbeiten**. Es müssen aber klare Regeln bezüglich des Umgangs mit Informationen vereinbart werden und Regeln darüber, wann ein Mitarbeiter von sich aus abrechen darf.

Unter den entsprechenden Bedingungen **kann natürlich auch eine Organisationsaufstellung stattfinden, selbst wenn die Familienaufstellung angemessen wäre**. Die Organisationsaufstellung kann u.U. in die Familienaufstellung überführt werden und dann u.U. sogar wieder zurückgeführt werden in die Organisationsaufstellung.

**Auch mit zufälligen oder vorübergehend zusammengesetzten Systemen** kann man arbeiten. Im Rahmen von Projektmanagement hat man Möglichkeiten, mit den aktuell im Projekt sich zusammenfügenden Gruppe zu arbeiten und den Prozess der Arbeit, Übergänge von Verantwortlichkeiten, Einbettung in die Matrix des Unternehmens etc. durch Organisationsaufstellungen zu klären.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Organisationsaufstellungen eine neue und vielschichtige Methode sind, mit denen in Supervisions- und Beratungsprozessen effizient und erfolgversprechend gearbeitet werden kann. Wie bei allen Aufträgen und nicht anders als bei den Aufträgen zur Familienaufstellung sind klare Vereinbarungen erforderlich. Der Berater oder Supervisor ist der besonderen Ethik verpflichtet, die die Arbeitsweise von Bert Hellinger mit sich bringt, die darin besteht, dass er achtungsvoll, wertschätzend, absichtslos und lösungsorientiert an die Arbeit geht. Dann kann es ihm gelingen, Verborgenes sichtbar werden zu lassen und gemeinsam mit dem Team zu guten Lösungen zu finden.