

Faktoren für den Erfolg von OA

Drei Eckpfeiler des Erfolgs

Woran müssen sich Organisationsaufsteller orientieren, wenn sie den Erfolg ihrer Arbeit bemessen wollen, was sind die Kriterien für ihre Leistungsqualität?

■ Autor: Thomas Schleiken

In diesem Beitrag werden die drei Eckpfeiler vorgestellt, die dem Beraterhandeln des Organisationsaufstellers wie ein Richtfeuer dienen. Sie ergeben gleichsam eine Konzentrik von außen nach innen (siehe Abb. 1): Der Erfolg des Unternehmens, die Leistungswirksamkeit des Managers und die Prozeßqualität der Aufstellung.

Organisationsaufstellungen sind eine Dienstleistung für Organisationen, das läßt sich bereits aus ihrem Namen ableiten. Werden sie für Unternehmen durchgeführt (eine spezifische Ausprägung der Organisation), haben sich Organisationsaufstellungen an den ökonomischen Maßstäben zu orientieren, am ökonomischen Nutzen, am Mehrwert, den sie für die Unternehmung erzeugen.

In letzter Konsequenz ist die Frage nicht nur berechtigt, sondern sie ist immer von vorrangiger Bedeutung, inwieweit eine Organisationsaufstellung zur Leistungswirksamkeit eines Unternehmens beiträgt. Die immer gültige Meßgröße für diese Leistungswirksamkeit ist der Gewinn. Ohne Gewinn ist ein Unternehmen nachhaltig nicht überlebensfähig. Es ist dabei selbstverständlich, daß der Gewinn nicht immer die einzige Meßgröße für Unternehmenserfolg ist. Häufig, ja meist, setzt ein Unternehmen neben das Gewinnstreben weitere Mehrwertgrößen bzw. Ziele.

Die vorrangigen Faktoren für den Erfolg einer Organisationsaufstellung sind der Gewinn eines Unternehmens und die ergänzenden, vom Unternehmen gesetzten Mehrwertgrößen.

Das Unternehmen jedoch ist nicht immer, eher sogar in den seltensten Fällen, der unmittelbare Klient für eine Organisationsaufstellung. Daher ist es auf direktem Wege selten möglich, den Erfolg einer Organisationsaufstellung am Erfolg des Unternehmens zu bemessen. Vielmehr

ist es beispielsweise ein Manager, ein Geschäftsführer, ein Inhaber, ein Mitarbeiter oder ein Team, allgemein also eine relevante Umwelt, die als Anliegenträger eine Organisationsaufstellung durchführen läßt (Vor diesem Hintergrund ist der Begriff Organisationsaufstellung genau genommen irreführend. Es müßte eigentlich heißen „Systemische Aufstellungen im Kontext von Arbeit und Organisation“. Diese differenziertere Bezeichnung ermöglicht dann auch, die verschiedenen Aufstellungstypen einzubeziehen, die in solchen Kontexten zur Anwendung kommen).

Um festzustellen, in welchem Maße eine Organisationsaufstellung erfolgreich ist, bietet es sich daher an, sich an der relevanten Umwelt, die aufstellen läßt, zu orientieren. Es gilt festzustellen, inwieweit die Leistungswirksamkeit der relevanten Umwelt beeinflußt wird und zwar im Sinne der Organisation. Ich vertrete dabei die Annahme, daß die Leistungswirksamkeit des Managements eine besondere Hebelwirkung hat für den Erfolg des Unternehmens.

Die Kriterien für die Leistungswirksamkeit von Managern liegen vor allem in der Qualität

- ihrer Beobachtungen und Beobachterbeobachtungen,
- ihrer Kommunikation,
- ihrer Fokussierung der Aufmerksamkeit und
- in ihrer Entscheidungskompetenz.

Weitere Faktoren für den Erfolg einer Organisationsaufstellung sind die Kriterien für die Leistungswirksamkeit des Managements.

Abb. 1: Konzentrik der Erfolgsfaktoren von Organisationsaufstellungen

Der engste und gleichsam direkteste Bezugsrahmen für den Beratungserfolg von Organisationsaufstellungen zeigt sich in der Qualität der Aufstellung selbst. Hier ist es ratsam, insbesondere auf die Haltung und auf die Beziehungen zwischen Aufsteller, Klient und Gruppe sowie auf die Prozeßgestaltung der Aufstellung zu fokussieren (vgl. Schleiken, 2003/183 ff.).

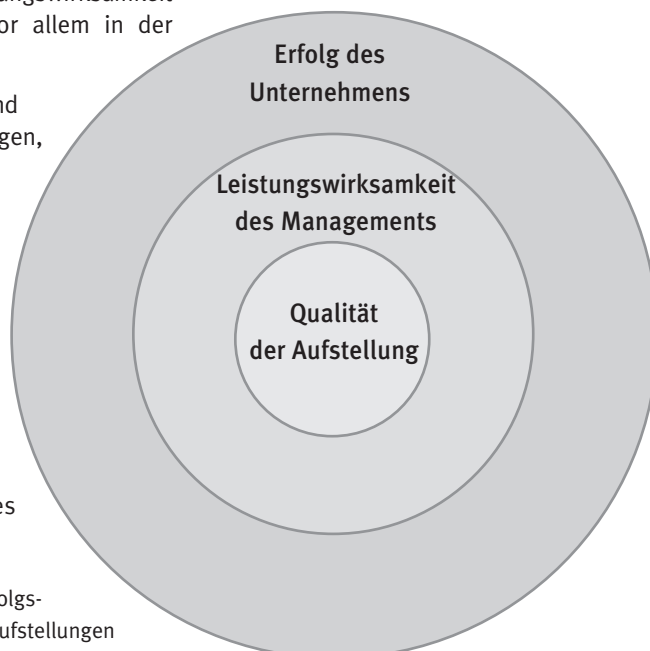
Als Erfolgsfaktor und gleichsam generell gültiges Prinzip, das über alle Phasen der Organisationsaufstellung hinweg zu benennen ist, gilt die *Achtsamkeit* (vgl. Weber/Gross, 2000/414, vgl. Schleiken, 2004(2)/9 ff.).

Der dritte Faktor für den Erfolg einer Aufstellung liegt in der Haltung der beteiligten Personen und in der Prozeßgestaltung der Aufstellung selbst.

Erfolgskriterien in der Haltung und in den Beziehungen von Aufsteller, Klient und Gruppe

Echter Beratungsauftrag

Zunächst einmal geht es um die Frage, in welchem Maße die Organisationsaufstel-



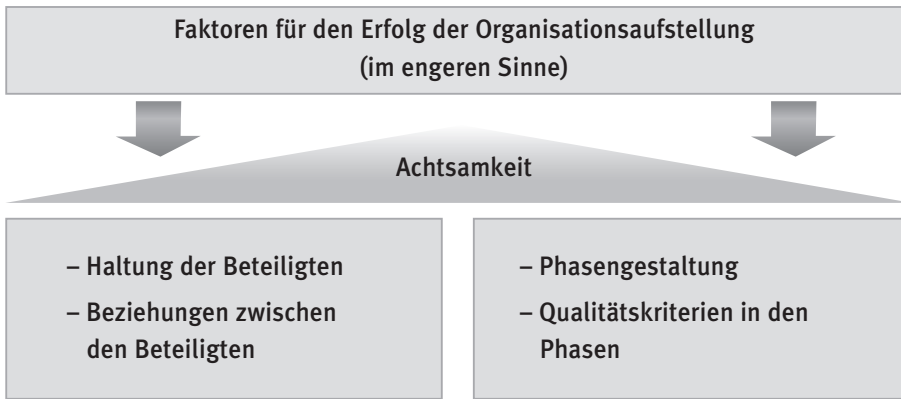


Abb. 2: Faktoren für den Erfolg von Organisationsaufstellungen im engeren Sinne

lung überhaupt das Instrument der Wahl ist. Als erstes muß hierzu ein konkreter Beratungsauftrag vorliegen (auch, wenn es vielleicht merkwürdig erscheint, daß dieses hier angemerkt wird).

Der Klient sollte sich schon als Klient erweisen und nicht als Neugieriger oder als Geschickter, bevor man aufstellt. Zudem sollte er ernsthaft und gesammelt sein (vgl. Grochowiak/Castella, 229).

Der Aufsteller übt sich gleichsam in absichtsloser Zurückhaltung in Bezug auf den Klient, sein Anliegen und den Prozeß (Schleiken, 2003/188). Daß der Aufsteller im Zweifel mehr will, als der Anliegenträger selbst, ist schon in so manchem Falle der Grund für erfolgreiches Scheitern in der Aufstellungspraxis gewesen.

Erlaubnis zur Aufstellung

Auch muß die Erlaubnis erteilt sein, systemisch arbeiten zu dürfen und in diesem Zusammenhang die Aufstellungsarbeit anwenden zu dürfen. Es geht hier vor allem um die Offenheit des Anliegenträgers und der Gruppe zur Aufstellungsarbeit selbst. Und es geht um die Frage, inwieweit an die Wirksamkeit der Organisationsaufstellung geglaubt wird. Sind Anliegenträger und Gruppe bereit, das Neue als Neues wahrzunehmen und sich darauf einzulassen? Dies gilt es insbesondere dann, wenn es noch keine Erfahrungen mit der Aufstellungsarbeit gibt, zu berücksichtigen (vgl. Fedler, 2003, 40 f.).

Anzahl der Wahlmöglichkeiten

Der Kompetenz des Aufstellers ist es zuzuschreiben, unter einer Vielzahl an Interventionsformen wählen zu können. Nur, wenn sich durch die Anwendung einer Organisationsaufstellung ein Mehrwert gegenüber der Anwendung anderer Interventionsformen vermuten läßt, sollte

eine Organisationsaufstellung durchgeführt werden. Ansonsten gilt der allseits bekannte Satz, daß derjenige, welcher nur einen Hammer hat, die Welt nach Nägeln absucht.

Erfolgskriterien im Aufstellungsprozeß

Der Prozeß der Organisationsaufstellung stellt den Rahmen für die Erfolgskriterien im engeren Sinne dar. Er läßt sich sechs Phasen unterteilen: Anliegenformulierung; Auswahl des zu stellenden Systems; Auswahl und Aufstellung der Stellvertreter; Feedback der Stellvertreter; Stufenweise Lösungsbild und Hineinstellen des Klienten sowie Abschluß. Jede dieser Phasen weist konkrete Kriterien auf, an denen sich der Erfolg bemessen läßt.

Im Rahmen der Anliegenklärung ist zunächst die Hinwendung zur Ressourcen- und Lösungsorientierung die relevante Erfolgsgröße. Zudem gelten alle Aspekte zur Kontextklärung als Qualitätskriterien dieser Phase (vgl. Simon/Weber, 1987/355 ff.).

Bei der Auswahl des zu stellenden Systems geht es im Kern um den Gedanken des Lean-Managements. Es gilt, die Komplexitätsreduktion an der Wirklichkeitskonstruktion des Klienten und an der damit einhergehenden Ressourcen- und Lösungsorientierung auszurichten. Anders gesagt: Der Erfolg in dieser Phase wird vor allem von der Leitfrage bestimmt, was ungestraft weggelassen werden darf. Mit der Auswahl des zu stellenden Systems einher geht immer auch die Frage nach dem zum Einsatz kommenden Aufstellungstyp. Geht es um Entschei-

dungen, so eignet sich beispielsweise eine Tetralemmaaufstellung, geht es um die Analyse von Widerständen, bietet sich vielleicht eine Problemaufstellung an oder die Aufstellung des inneren Teams, ist die Position der Führungskraft das Thema, steht möglicherweise eine Teamaufstellung an.

Die Sammlung des Klienten ist in der Phase der Auswahl und Aufstellung der Stellvertreter das vorrangige Maß für die Qualität. In dieser Phase zeigen sich insbesondere unerfahrene Klienten oft unsicher. Sie neigen beispielsweise dazu, nachzufragen, wie sie es machen sollen oder sie kommentieren ihre Handlungen, verhandeln mit den Stellvertretern.

Hier sind die Fähigkeiten des Aufstellers gefordert, den Klienten in seiner Aufmerksamkeit auf die eigene Mitte zu fokussieren und sich dem entstehenden Prozeß anzuvertrauen. Bei den Stellvertretern gilt ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Einfühlung als vorrangiges Qualitätsmerkmal.

Bei den Rückkopplungen aus dem aufgestellten System bieten sich dem Aufsteller drei wesentliche Orientierungen: Eine der Orientierungen in dieser Phase ist die Frage, inwieweit eine Rangreihe der durch die Stellvertreter dargestellten Systemelemente besteht. Bei Organisationsaufstellungen erweist es sich meist als komplexitätsreduzierend, wenn man Aspekte wie Hierarchie und Macht bei der Reihenfolge der Befragung berücksichtigt.

Eine weitere Leitfrage ist: Was fokussiert auf welche Weise besondere Aufmerksamkeit, wo scheint Unruhe im System zu sein? Ruth Cohn formuliert hier den Satz „Störungen haben Vorrang“ (Cohn, 1974). Hier gilt es grundsätzlich, bei der Stelle zu beginnen, bei der die meiste Aufmerksamkeit fokussiert ist.

Als dritte Orientierung bieten sich die unterschiedlichen Ausprägungen der Reaktionen des Klienten. In vielen Aufstellungen reagiert der Klient auf Rückmeldungen von Stellvertretern unmittelbar mit verbalen oder nonverbalen Signalen. Diese sollten in den weiteren Verlauf einbezogen werden.

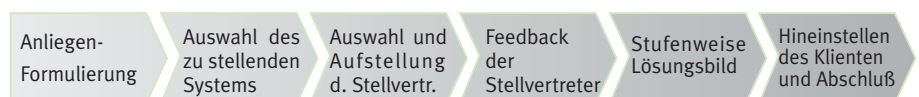


Abb. 3: Die Phasen im Prozeß des Organisationsaufstellens als Rahmen für die Erfolgsfaktoren im engeren Sinne

Wird das Lösungsbild schrittweise erarbeitet, geht es in aller Regel um die Interventionen, die der Aufsteller setzt und ihre Auswirkungen im System und auf den Klienten. Die fortwährende Überprüfung der eigenen Hypothesenbildung gilt hier als vorrangiges Qualitätskriterium. Es gilt, sich nicht unreflektiert von den eigenen Hypothesen leiten zu lassen. Hypothesen sind nur in dem Maße nützlich, in dem sie die Ressourcen- und Lösungsorientierung stützen. Bei allen Interventionen gilt es darüber hinaus, auf die Kontingenz der Wirklichkeitskonstruktionen, die durch die Veränderungen im aufgestellten System entstehen, zu achten und diese gegebenenfalls mit dem Klienten zurückzukoppeln.

Dabei gilt: Was zur Lösung gehört (innen) und was nicht (außen), ist letztendlich vom Klienten abhängig. Seine Wirklichkeitskonstruktion wird jedoch durch die Interventionen in der Aufstellung beeinflusst. In den meisten Fällen erhält er zu seiner Wirklichkeitskonstruktion eine Alternative. Häufig entsteht hier die Gefahr, daß der Klient eine sich abzeichnende Alternative als die (einzig) gültige Lösung ansieht. Im Zweifel gilt es daher, ihn auf die Kontingenz der Wirklichkeitskonstruktionen und Entscheidungen hinzuweisen, also die Möglichkeiten und die Notwendigkeit zur Auswahl, die jederzeit auch anders ausfallen könnte. (vgl. Backhausen/Thommen, 2005/57). Die

Leitfrage in diesem Zusammenhang lautet: Inwieweit gelingt es dem Aufsteller, bei seinen Interventionen, die Absichten des Klienten absichtslos zu vertreten. Es gilt, die Haltung der Allparteilichkeit auch und insbesondere in Bezug auf die Lösung zu behalten.

Als erste Orientierung für die Beendigung einer Aufstellung gilt der Punkt, an dem die meiste Energie für Veränderungen sichtbar wird. Dies ist nicht immer die Lösung. Oft zeigen sich „nur“ Veränderungen zur Ausgangssituation oder vage Optionen in Richtung der Lösung. In solchen Fällen ist tendenziell davon abzuraten, den Klienten ins Bild zu stellen. Als Maßstab für das Hineinstellen des Klienten gilt also die Frage, inwieweit eine Lösung sichtbar wird.

Wird darüber hinaus sichtbar, daß Vollzüge (ritualisierte Handlungen als Teil des Lösungsbildes) anstehen, lohnt es sich meist, den Klienten ins Bild zu stellen (Schleiken, 2003/193). Zu solchen Vollzügen zählen zum Beispiel das Aufnehmen der Arbeitsbeziehung, das Setzen von Grenzen, das Annehmen von Rangfolge und Nachfolge, die Einbeziehung von Nichtgewürdigtem oder Abgewertetem, das Schenken von Achtung, die Stärkung von (Teil-)Autonomie, das Einführen bzw. Rückführen von Unterscheidungen.

Genau dann, wenn für den Klienten die Situation im Anschluß an die Aufstellung

einen Unterschied macht, der einen Unterschied macht zu den Unterscheidungen, die er noch vor der Aufstellung machte, kann davon geredet werden, daß die Aufstellung effektiv war.

Zeigt sich der Klient in seiner Handlungsfähigkeit gestärkt, war sie erfolgreich. Leider jedoch muß sich dies erst im Managementalltag bewähren. Genau genommen zeigt sich die Qualität also zu einem Zeitpunkt und an einem Ort, bei dem der Aufsteller selbst nicht einmal mehr Beobachter ist. Ein Los, das er mit allen systemischen Beratern teilt. Mir ist das auch unangenehm.

Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden, 2003
- Cohn, R.C.: Zur Grundlage des themenzentrierten interaktionellen Systems: Axiome, Postulate, Hilfsregeln (1974). In: Cohn, R.C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. 12. Auflage, Stuttgart, 1994, S. 120 - 128
- Fedler, S.: Ent-Lernen. In: Schleiken, T.: Wenn der Wind des Wandels weht. Kooperative Selbstqualifikation im organisationalen Kontext. München und Mering, 2003, S. 27 - 44
- Grochowiak, K./Castella, J.: Systemdynamische Organisationsberatung. Heidelberg, 2001
- Schleiken, T.: Kooperative Selbstqualifikation mit dem Instrument der Organisationsaufstellung. In: Schleiken, T. (Hrsg.): Wenn der Wind des Wandels weht. Kooperative Selbstqualifikation im organisationalen Kontext. München und Mering, 2003, S. 181 - 211
- Ders.: Leistungswirksamkeit im Management. Systemaufstellungen zur Verbesserung der Leistungswirksamkeit. Systemische Aufstellungspraxis, Heft 2/2004, S. 52 - 55
- Ders.: Achtsamkeit in der Aufstellungspraxis. Was ist Achtsamkeit, wie kann ich sie fördern und einüben? In: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 3/2004, S. 9 - 12 (2)
- Simon, F.B./Weber, G.: Post aus der Werkstatt. Vom Navigieren beim Driften – Die Bedeutung des Kontextes der Therapie. In: Familiendynamik. Heft 12/1987, S. 355 - 362
- Weber, G./Gross, B.: Organisationsaufstellungen. In: Weber, G. (Hrsg.): Praxis des Familienstellens. Heidelberg, 3. Aufl., 2000, S. 405 - 420



**Dipl.-Betriebswirt
Thomas Schleiken,**
Geschäftsführer profil –
Gesellschaft für Organisationsgestaltung u. Personalentwicklung; systemischer Organisationsberater,

Managementtrainer u. Systemaufsteller;

Info: profil – Gesellschaft für Organisationsgestaltung und Personalentwicklung
c/o Dipl.-Betriebswirt Thomas Schleiken
Brombeerweg 6 A, 27777 Ganderkesee
Tel/Fax: 0 4223 / 92 59 34, info@profil-gbr.de,
www.profil-gbr.de

Aufstellungsphase	Merkmal der Unterscheidung für Qualität und Erfolg
Anliegenklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenorientierung • Lösungsorientierung • Aspekte der Kontextklärung
Systemauswahl Auswahl d. Stellvertreter & Aufstellg.	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexitätsreduktion • Sammlung auf die eigene Mitte (des Klienten) • Empathie (der Stellvertreter)
Rückkopplungen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeitsfokussierung • Rangreihe der Systemelemente • Reaktionen des Klienten
Stufenweise Lösungsbild	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Hypothesenbildung • Kontingenz von Entscheidungen • Absichtslosigkeit • Allparteilichkeit
Abschluß der Aufstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsenergie • Vollzüge

Tab. 1: Merkmale der Unterscheidung für Erfolg u. Qualität in d. Phasen d. Organisationsaufstellung