

# Systemdynamik in Organisationen

## Hintergründe über die Arbeit mit Organisationsaufstellungen

Eelco de Geus

Vor ungefähr zwanzig Jahren begann sich in Deutschland eine spezifische Art des systemischen Denkens zu entwickeln. Der unkonventionelle deutsche Psychotherapeut Bert Hellinger hatte jahrelang mit dem Aufstellen von Familiensystemen experimentiert und dabei grundlegende, für Glück und Leid der zum System gehörigen Familienmitglieder verantwortliche Dynamiken entdeckt. Seine Forschungsergebnisse waren so bahnbrechend, dass sich die Methode wie ein Lauffeuer zuerst in Deutschland, dann europa- und weltweit verbreitete.

1995 begann Hellinger, seine Einsichten auch im Kontext anderer Systeme zu überprüfen, und für politische, kulturelle und Organisationsentwicklungsfragen zu nutzen. Das Forschen im Bereich der Organisationsaufstellungen verdeutlichte schnell, dass systemdynamische Ordnungen und Gesetze, wie sie in Familiensystemen gefunden werden, auch innerhalb einer Organisation wirksam sind und deren Effektivität und Erfolg nachhaltig beeinflussen.

Nachdem die ersten Impulse für die systemische Arbeit mit Organisationen gegeben waren, beschäftigte Hellinger sich wieder mit der Weiterentwicklung der Familienaufstellungsarbeit und überließ anderen Pionieren, wie *Gunthard Weber*, *Matthias Varga von Kibed* und *Insa Sparrer* das Feld der Organisationsaufstellungsarbeit. Seither etabliert sich die systemische Arbeit im Bereich der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung als diagnostisches Instrument und für das Finden von Lösungsbildern und wird vor allem bei Fragen über Führungsthemen, Strategie & Marketing, Zusammenarbeit und Konflikte im Team in Anspruch genommen.

Dieser Artikel ist eine Einführung in systemdynamisches Denken und dessen Anwendung für Organisationsentwicklung. Die Bedeutung dieses Ansatzes wird gegenüber anderen Modellen und Methoden besprochen, sowie die Aufstellungsarbeit allgemein und spezifisch für die Bereiche Führung, Strategie, Marketing und Zusammenarbeit erklärt.

## Die Organisation als dynamisches System

Wo immer Menschen sich zusammenschließen und organisieren, entsteht eine Bewegung/Dynamik, die in direktem Zusammenhang mit der gemeinsam zu vollbringenden Aufgabe, der gemeinsamen Vergangenheit (Geschichte) und den zwischenmenschlichen Beziehungen steht.

Bei der Gründung einer Organisation wird eine zielorientierte Struktur geschaffen, innerhalb der Menschen zusammen kommen, um ihre Vision zu realisieren. Aus diesem Tun entsteht eine gewisse Ordnung, eine Hierarchie und eine entsprechende Entwicklung der Zusammenarbeit und Bewegung in Richtung der gesteckten Ziele. Loyalität zu den Gründungspersonen (oder das Management) resp. deren Vision einerseits und Identifikation mit den gesteckten Zielen des Unternehmens (der Abteilung) andererseits ist die Motivation für die MitarbeiterInnen, für ein gutes Funktionieren des Systems zu sorgen.

Geht es in einer Organisation um systemdynamische Fragen, so sind dies ihrer Essenz nach Fragen, die die Bindung und Loyalität an das System betreffen. Wenn ein systemdynamisches Ungleichgewicht Bindung und Loyalität gefährdet, so reagieren MitarbeiterInnen, Teams und Abteilungen meist unbewusst mit Kompensationsmustern.

Es kommt zu Symptomen wie:

- Unklarheiten im/übers Management
- Häufige Krankmeldungen
- Sich wiederholende Problematiken bestimmte Projekte, Positionen oder Abteilungen betreffend, ungeachtet des Austausches von ManagerInnen oder MitarbeiterInnen
- Strukturell unzureichende Zielerfüllung
- Unzureichender Effekt von Ausbildungen und Trainings für die MitarbeiterInnen
- Konflikte innerhalb der Organisation
- Weiterbestehen alter Verstrickungen und Problematiken
- Unklarheiten über Rollen und Verantwortungsbereiche
- Allgemeines Bedürfnis nach mehr Tatkraft

## Das Gewissen der Organisation

Jeder Mensch hat ein persönliches Gewissen. Es hat die Funktion, uns zu signalisieren, wann unser Verhalten unsere Bindung an eine Gruppe, der wir uns zugehörig fühlen, gefährdet. Wir reagieren mit Schuldgefühlen und einem schlechten Gewissen bzw. mit einem Gefühl von Unschuld und gutem Gewissen, wenn wir etwas tun, das unsere Zugehörigkeit schwächt bzw. bestärkt. Da der Mensch in fast allen Lebensbereichen in Gruppen lebt, sich über Gruppenzugehörigkeit definiert und Gruppen zum Überleben braucht, ist es nicht verwunderlich, dass das Gewissen ein Basiselement der menschlichen Psyche darstellt.

Neben dem persönlichen Gewissen kennen wir auch das kollektive – oder Gruppengewissen. Innerhalb einer Organisation ist das Gruppengewissen eine sehr unbewusste Kraft, die jedoch alle Mitarbeiter und Abteilungen stark beeinflusst. Es wacht über die Bindung der Gruppe, des spezifischen Systems, als Ganzes.

Aus den Erfahrungen der Aufstellungsarbeit können wir sagen, dass sich die Bindung einzelner an ein System auf drei elementare Grundprinzipien stützt:

- das Recht eines jeden auf einen entsprechenden Platz
- die natürliche Ordnung im System
- die Balance von Geben und Nehmen

Wenn diese Prinzipien nicht eingehalten werden können, hat das zur Folge, dass die Bindung an die Organisation in Gefahr kommt und es zu oben genannten Symptomen kommt. Aus dieser Perspektive betrachtet ist das Funktionieren von MitarbeiterInnen, Teams und Abteilungen ein Gradmesser für das Gewissen der Organisation.

## Der entsprechende Platz

Das erste der drei bindenden Prinzipien ist das des richtigen Platzes. Es bedeutet, dass alle Personen und Elemente, die Teil der Organisation sind oder jemals waren, Anrecht darauf haben, innerhalb des Systems einen wertgeschätzten Platz zu haben. Menschen und Gruppen müssen anerkannt und in ihrer Funktion, ihrer Arbeit und ihrem Rang, den sie im System einnehmen, gesehen werden. Eine Organisation kann nur dann in befriedigendem Maße dauerhaft erfolgreich sein, wenn dieses Prinzip beachtet wird, und zwar nicht nur die Gegenwart betreffend, sondern auch auf die Vergangenheit bezogen. Menschen, die vergessen wurden, ausgeschlossen wurden, ungerecht behandelt wurden oder in anderer Weise keinen

Platz bekommen haben, werden vom ‚Gewissen‘ der Organisation nicht vergessen. Auch wichtige Geschehnisse in der Vergangenheit (z.B. die Gründungssituation, Fusionen oder bestimmtes Unrecht) sind im Gewissen des Systems gespeichert. Die Folge ist, dass das System als ganzes danach trachtet, das Unrecht wieder auszugleichen. Einzelpersonen oder ganze Abteilungen der Organisation beginnen das Ausgeschlossene zu vertreten, sind mit ihm identifiziert (was in den meisten Fällen unbewusst geschieht), um die Balance im System wieder herzustellen. Viele Probleme und Konflikte in der Zusammenarbeit, vor allem die unter der Oberfläche, wurzeln in diesem systemdynamischen Prinzip.

Diese Systemdynamik zeigt sich sehr klar auf kulturell/politischer Ebene in der Überwindung der Kriegsvorgänge: sind die Opfer eines Krieges nicht gesehen, gewürdigt und anerkannt, werden sie noch Generationen später von ihren Nachkommen vertreten. Diese fühlen sich genau so als Opfer wie damalige Opfer. Auf die gleiche Weise werden ‚TäterInnen‘, die nicht als Menschen anerkannt werden, die auch gelitten haben, und einen Grund hatten zu TäterInnen zu werden, von ihren Nachkommen vertreten. Diese Dynamik, die in ehemaligen Kriegsgebieten oft über Generationen weiterlebt, steht friedlichen Lösungen im Weg.

*Ein Beispiel aus der Teamentwicklung:* In einem Team existieren zwei gespaltene Lager. Die eine Gruppe vergegenwärtigt die Politik des vormaligen Direktors, die andere die Haltung des neuen Direktors. In einer Organisationsaufstellung werden die beiden Direktoren, vertreten durch objektive Repräsentanten, im Raum aufgestellt. Der erste Direktor fühlt sich schwach, nicht gesehen und ausgeschlossen. Erst als er durch den neuen Direktor und dessen Team für seine Arbeit und alles, was er für die Organisation und ihre MitarbeiterInnen getan hat, Anerkennung bekommt, tritt neue Klarheit und Ruhe im System ein. Dieses Lösungsbild bringt auch Ruhe und neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit im gespaltenen Team, da die Identifizierung mit den Direktoren und die damit verbundene Problematik bewusst werden.

Zu einer Organisation gehören (und auf sie wirken) nicht nur Menschen (Gründungsmitglieder, Financiers und TeilhaberInnen, die Direktion, AbteilungsleiterInnen, Abteilungen, MitarbeiterInnen) und Strukturelemente (das Ziel, der Auftrag, das Produkt, der Markt, in dem die Organisation sich bewegt, eventuelle Mutterbetriebe), die im hier und jetzt einbezogen sind, sondern auch die Vergangenheit und die Umgebung (Land und Kultur) in

der die Organisation operiert(e). Ferner Menschen oder Instanzen, die auf die eine oder andere Art das Fortbestehen und den Erfolg der Organisation möglich gemacht haben, und Personen oder Gruppen, die der Organisation Schaden zugefügt oder durch sie Schaden erlitten haben. Auf einer tiefen, meist verborgenen Ebene bleiben sie alle mit dem System verbunden und wirken darauf ein.

Außerdem gibt es Menschen oder Elemente, die nur in manchen Fällen mit dem System verbunden sind und auf es einwirken, wie Kunden und LieferantInnen, Familienmitglieder der EigentümerInnen, Consultants und bestimmte Konzepte, wie z.B: ‚Macht‘ oder ‚Zielstrebigkeit‘.

In der systemdynamischen Arbeit mit Organisationen kann diesen Elementen und ihrer Wirkung auf das System nachgegangen werden. Mit diesem speziellen Blickwinkel wird auf die aktuell wesentlichen Fragen und Themen Bezug genommen und nach entsprechenden Lösungsbildern gesucht.

### **Die natürliche Ordnung im System**

Das zweite Basisprinzip, das für die Bindung innerhalb des Systems ausschlaggebend ist, ist das Prinzip der Ordnung. Jede Organisation kennt eine interne Hierarchie, die nicht der offiziellen Hierarchie innerhalb eines Organigramms entspricht. So ist zum Beispiel die Backoffice/Administrationsabteilung der Organisation im Organigramm oft den Abteilungen zur Seite gestellt oder sogar untergeordnet, obwohl sie aus systemdynamischer Sicht an erster Stelle in der Organisation steht: Sie sorgt dafür, dass die Organisation überhaupt funktionieren kann, und die inhaltliche Abteilungen können erst dann anfangen zu arbeiten, wenn die notwendige Infrastruktur gut funktioniert.

Diese systemdynamischen Ordnungen bilden sich aus einem natürlichen Gefühl für Führung und Ordnung, das aufgrund der spezifischen Geschichte und Struktur der jeweiligen Organisation entstanden ist.

Eine weitere natürliche Ordnung in einer Organisation entsteht aus dem Maße an Verantwortung, das jemand trägt. Führungspersonen mit mehr Verantwortlichkeit bekleiden auch einen höheren Rang. Hier sieht man zum Beispiel die Probleme entstehen, wenn Personen, die nicht gut „funktionieren“, eine höhere Funktion angeboten wird, die aber für die

Organisation weniger wichtig ist: aus systemdynamischer Sicht verliert die Person an Gewicht in der Organisation und ihr fehlt dadurch die Möglichkeit, in der neuen Funktion entsprechende Leistungen zu bringen.

Eine dritte natürliche Ordnung ergibt sich daraus, wie lange ein Mensch schon Teil der Organisation ist (war). Diejenigen, die schon länger in der Organisation arbeiten oder früher mit einbezogen waren, stehen – systemisch gesprochen – über denjenigen, die später kommen, auch wenn diese höhere Funktionen einnehmen sollten. So steht eine Person, die an der Gründung der Organisation beteiligt war, an erster Stelle, auch wenn sie schon ausgestiegen ist. Formulierungen wie: 'Sie ist zwar schon weg, aber ihr Geist schwebt hier immer noch innerhalb unserer Mauern' deuten darauf hin, dass das Gewissen der Organisation genau spürt, dass die Position der GründerInnen systemisch die wichtigste ist. Wenn also die neuen Leiter der Organisation die vormaligen innerlich nicht wertschätzen und ehren können, entsteht Unruhe innerhalb des Systems.

Für die Stabilität einer Organisation können diese Ordnungen, vor allem in Zeiten großer Veränderungen, einen wichtigen Ankerpunkt bieten.

Ein Dilemma in Organisationen stellt oft die Schwierigkeit dar, alle Ordnungen gleichzeitig zu befolgen. So gibt es oft Konflikte zwischen MitarbeiterInnen, die eine Funktion ausüben, die viel Verantwortung fordert (und dafür Anerkennung verdienen), aber erst seit kurzem Teil der Organisation sind, und MitarbeiterInnen die seit Jahrzehnten Teil des Unternehmens sind (und dafür Anerkennung verdienen), die jedoch nicht viel Verantwortung tragen.

Aus diesem Grund gibt es kein fertiges Rezept, das vorschreiben könnte, wie die Ordnungen und Hierarchien konfliktfrei zu gestalten wären. Es ist immer wieder aufs Neue nötig zu untersuchen, auf welche Weise natürliche Ordnungen nebeneinander in einem Unternehmen bestehen können.

### **Die Balance von Geben und Nehmen**

Das dritte bindende Prinzip in Organisationen ist die Balance zwischen Geben und Nehmen. Wenn Angestellte eines Unternehmens über längere Zeit mehr geben, als sie zurückbekommen, steht die Organisation in deren Schuld. Das System fühlt dieses Unrecht genau. Was geschieht, ist, dass andere versuchen, wieder ein Gleichgewicht herzustellen.

Wenn die Balance zwischen Geben und Nehmen nicht wiederherzustellen ist, bleibt der Organisation auf lange Sicht keine andere Wahl als die Person in deren Schuld sie steht, gehen zu lassen.

Dies ist zum Beispiel der Fall bei Menschen die über längere Zeit Aufgaben erfüllen, für die sie nicht ausreichend anerkannt werden. Schlussendlich wird diese Person eines Tages gehen. Die einzige Möglichkeit um damit gut umzugehen wäre, wenn sich das Unternehmen zu der Person sinngemäß folgendermaßen äußert: „Wir sehen, was du für uns tust und wir danken dir dafür. Wir wissen, dass wir deine Dienste nicht adäquat ausgleichen können. Darum sind wir froh, dass du tust, was du tust. Doch bist du frei zu gehen, wenn es für dich wichtig ist.“

Umgekehrt kann es natürlich auch vorkommen, dass eine Person mehr nimmt, als sie gibt. Dann steht sie in der Schuld der Organisation, und wenn es ihr nicht gelingt, dies auszugleichen, bleibt ihr ebenfalls keine andere Wahl, als zu gehen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn jemand aus eigenen und nicht im Interesse der Organisation zu deren Schaden gehandelt hat.

Das Ungleichgewicht kommt auch zustande, wenn Menschen innerhalb der Organisation eine schwere Last auf sich nehmen. Manche KollegInnen werden die Neigung haben, sich mit dieser Person zu identifizieren, indem sie danach trachten, die Last mitzutragen.

Die Dynamiken, die Gleich- oder Ungleichgewicht von Geben und Nehmen bewirken, beschränken sich nicht nur auf die Menschen innerhalb der Organisation, sie erstrecken sich bis zu der Beziehung des Unternehmens zu seinen Produkten und Diensten und zu seiner Zielgruppe und seinen AbnehmerInnen. Auch in diesem Bereich gibt es ein immerwährendes Bedürfnis nach Ausgleich.

## **Dynamiken in Organisationen**

Die Systemarbeit mit Organisationen macht deutlich, dass verschiedene Dynamiken, die in Organisationen bekannt sind, eine Folge des Verhaltens des Gruppengewissens sind, welches die drei Bindungsprinzipien überwacht.

„Der entsprechende Platz“: Mit dem ersten Prinzip sind im Allgemeinen folgende Dynamiken verbunden:

- *„Ich tu es an deiner Stelle“*: Menschen neigen dazu, diejenigen die zu Unrecht ausgeschlossen wurden, zu vergegenwärtigen, das heißt, sie sind mit ihnen und auch ihrer Problematik identifiziert.
- *„Ich folge Dir“*: Menschen verhalten sich genau so oder verlassen den Betrieb auf dieselbe Weise, wie die, die vor ihnen waren.

Wenn gegen das zweite Prinzip *„Die natürliche Ordnung im System“* gehandelt wird, hat das Dynamiken wie diese zur Folge:

- *„Ich bin besser/kann es besser als du“*: Menschen, Teams oder Abteilungen nehmen nicht den Platz ein, der ihnen zusteht, sondern agieren von der Position des Managements oder Kollegen höherer Funktionen aus.

Das Einnehmen des richtigen Platzes und das sich Beschränken auf die dazu gehörigen Aufgaben und Verantwortungsbereiche ist eine wichtige Kondition für eine gute systemdynamische Basis innerhalb der Organisation.

Mit dem Prinzip *„Balance zwischen Geben und Nehmen“* sind Dynamiken wie diese verbunden:

- *„Etwas für jemand anderen übernehmen“*: Einzelne MitarbeiterInnen oder ganze Teams tragen die Lasten die eigentlich zu anderen innerhalb des Systems gehört. Mit diesem unangebrachten Übernehmen einer Verantwortung für bestimmte Problematiken wird versucht, ein Ungleichgewicht im System auszugleichen.

Diese vier Dynamiken sind die Hauptursachen für die Bewegungen, die in Organisationen entstehen, wenn die Bindungsprinzipien von Platz, Ordnung und Balance missachtet werden. Es gibt noch andere Dynamiken, die aber alle auf diese vier genannten Hauptdynamiken zurück zu führen sind.

### **Der spezifische Charakter der Organisation**

Auf gewisse Weise verhalten Organisationen sich so wie Familiensysteme: Bindung, Treue, Gewissen und die daraus folgenden Dynamiken wurzeln in der tiefen Bindungen eines Kindes an seine Eltern und die weitere Familie. Wenn erwachsene Menschen sich in Gruppen organisieren, um damit bestimmte Ziele zu erreichen (Organisationen), passiert dies auf Grund der gleichen Prinzipien, die im Familienleben erlernt sind. Darum passiert es auch sehr

oft, dass der persönliche Hintergrund in die alltäglichen beruflichen Probleme mitschwingt. Daher ist es wichtig, dass OrganisationsaufstellerInnen auch eine bestimmte Kenntnis von Familiendynamik haben, vor allem auch, wenn er oder sie sich Fragestellungen in Familienbetrieben widmen will.

Es gibt aber auch wichtige Unterschiede zwischen Familien und Organisationen, die eine von Familiendynamiken getrennte Betrachtung von Organisationsanliegen rechtfertigen.

Erstens ist die Bindung in einer Organisation im allgemeinen schwächer und weniger tiefgehend als die Bindungen und Loyalitäten in einer Familie. Dies hat zur Folge, dass Personen, Abteilungen und ganze Organisationen leichter das System verlassen können und dadurch schneller zu wandelnde Systeme sind.

Zweitens sind Organisationen auf eine bestimmte Weise ‚repräsentierende‘ Systeme. Das heißt, dass die Positionen innerhalb der Organisation mehr oder weniger feste Positionen sind, die von wechselnden Personen oder Gruppen vertreten werden können: Jemand kommt, bleibt ein Zeit, erfüllt die Aufgaben seiner Position, geht wieder und andere übernehmen die Aufgaben, ohne dass die Position oder die Organisation sich ändert.

In der Familie finden wir unsere Identität und sind damit das ganze Leben an unsere Familie gebunden. In Organisationen erfüllen wir die Aufgaben, die zu unserer Position gehören und können Position wechseln oder die Organisation verlassen. Dadurch sind Organisationen komplexere und auf gewisse Weise auch sensiblere Systeme. Unterschiedliche Loyalitäten und komplexe Ordnungen spielen gleichzeitig eine Rolle in der Organisation. Menschen sind auswechselbar und Organisationen sind offene Systeme im Vergleich zu Familiensystemen: Sie sind sichtbar, ihre Geheimnisse sind weniger geschützt und die schwächere Bindung im System machen Organisationen zu verletzlichen Systemen.

Das Intervenieren in Organisationen verlangt daher Vorsicht, Respekt, passende Zurückhaltung, eine gesicherte Privatsphäre und einen guten Einblick in und Übersicht über die unterschiedlichen Einflüsse und Dynamiken, die auf eine Organisation wirken.

## Leadership in Organisationen

Eine zielgerichtete und balancierte Führung der Organisation braucht daher vor allem diese Eigenschaften:

- Sich im richtigen Moment zurückhalten können
- wissen, wann man steuern muss und wann eher nicht
- den Respekt für alle Beteiligten und ihre Arbeit
- ein gutes Wissen über und Einsicht in die oben beschriebenen systemdynamischen Prinzipien

In diesem systemdynamischen Sinne ist Führung eine Dienstleitung, wobei die wichtigste Aufgabe ist, den Arbeitskontext und die dazugehörige Ziele zu definieren und zu überwachen. Die Führung ermöglicht es den MitarbeiterInnen, ihre inhaltliche Arbeit leisten zu können, und bildet zugleich eine Brücke zwischen der Organisation und ihrer eigenen Funktion in der Gesellschaft.

Führungskräfte sind daher in systemdynamischer Sicht sowohl an erster als auch an letzter Stelle: Die erste Position ist bestimmt durch ihre entscheidungsfähige, bestimmende, steuernde, kontrollierende und nach außen vertretende Rolle. Vor allem in der inneren Haltung aber ist die Führungskraft in der letzten Position: Dienstleistende für ihre MitarbeiterInnen, welche diese als inhaltlich Spezialisierte betrachtet und achtet, beobachtet was sie brauchen und gleichzeitig den Zielen der Organisation dient.

Aus dieser letztgenannten inneren Haltung agieren zu können, ist eine Fähigkeit, die vor allem jüngere Führungskräfte brauchen: Junge ManagerInnen haben mit untergeordneten Personen zu tun, die oft viel älter sind, mehr Erfahrung haben, die die Organisation länger und besser kennen und oft auch mehr Lebenserfahrung haben. Das anzuerkennen und sich dann im richtigen Moment zurückhalten und führen lassen zu können, bildet Vertrauen, Respekt und Loyalität im System und stärkt die Position der Führungskraft. Oft verursacht gerade ein Mangel an diesen Qualitäten, dass ManagerInnen keine Autorität entwickeln und ihre Position aufgeben müssen.

## Organisationsaufstellungen

In einer Organisationsaufstellung werden StellvertreterInnen für wichtige Personen, Abteilungen und Elemente gewählt und im Raum aufgestellt.

Die Verhältnisse und Gefühle, die sich in der Aufstellung zeigen, liefern wichtige Hinweise auf die Dynamiken und Verstrickungen innerhalb der Organisation, die zu der betreffenden Problematik führen. Dadurch bietet die Aufstellung kraftvolle und klare Einsichten, die das Erarbeiten eines Lösungsbildes ermöglichen. Organisationsaufstellungen bieten keine direkten Lösungen; sie legen aber die systemdynamische Bilder offen, die unterschwellig in der Organisation wirken und zeigen Lösungsmöglichkeiten, die oft über das normale lineare Denken und ‚Trial-and-Error-Prinzip‘ hinaus gehen. Diese Lösungsbilder liefern den Professionals innerhalb der Organisation in kurzer Zeit wichtige strategische Informationen.

Es gibt unterschiedliche Themenbereiche, in denen die Organisationsaufstellung angewendet werden kann:

- *Führung*

Typische Führungsfragen sind die Fragen, die die Übersicht über das ganze (Teil-) System und die Position/ Strategie der Führungskräfte betreffen: Fragen über Positionen, Gestaltung von Abteilungen und Teams, Reaktionen auf Führungskräfte und ihre Pläne, persönliche Fragen von Führungskräften und die Planung von organisations- oder abteilungsinterner Politik und Strategie. Führungskräfte oder Vorstand/ Managementteams können Anliegen für eine Führungsaufstellung einbringen. Hier kann man sowohl das soziale System (Menschen und Team), als auch für die Fragestellung wichtige Strukturelemente (Ziele, Kunden, Geld, Produkte, Werte usw.) im Raum aufstellen und Lösungsbilder bearbeiten.

- *Zusammenarbeit/ Konflikt*

Fragen zu den Themen Zusammenarbeit und Konflikt betreffen im allgemeinen das soziale System der Organisation und den Platz, den unterschiedliche Personen und Teams einnehmen. Sie können von jedem Mitglied der Organisation eingebracht werden. Es werden tiefer gehende Dynamiken und Lösungsbilder für bestimmte Zusammenarbeitsstrukturen gesucht. Wenn Führungskräfte Fragen über Zusammenarbeits- oder Konfliktdynamiken über untergeordnete MitarbeiterInnen einbringen, werden diese

als Führungsfragen betrachtet (auch wenn Sie als Führungskraft selbst beteiligt sind) und in einer Führungsaufstellung abgehandelt (siehe oben).

- *Strategie & Marketing*

Diese betreffen vor allem projektbezogene Fragen, die auch eine starke Zukunftsorientierung haben können. Die Wahl von neuen Teammitgliedern, die Veränderung einer Marke, der Zeitablauf oder die Zusammenstellung eines Projektes, die Gründe für ein Finanzierungsproblem, das Ausprobieren der Wirkung eines neuen Namens oder Investors oder die Untersuchen neuer Märkte können Ausgangsfragen für eine Strategie- oder Marketing-Aufstellung sein. Marken, Märkte, Ziele, Kunden, Optionen werden aufgestellt. Vor allem in diesem Bereich sind die Informationen, die über die Aufstellungsbilder offen gelegt werden, sehr effizient und hilfreich für Strategie- und Marketingentwicklung.

- *Laufbahnplanung*

Laufbahnfragen können sowohl von einer Person als auch von der Organisation eingebracht werden, wobei Fragen von Einzelpersonen anders behandelt werden. Sie sind meistens organisations-übergreifend und betreffen oft die Frage, ob man Arbeitsplatz oder Organisation wechseln soll oder ob das Arbeiten in Selbständigkeit eine bessere Option ist. Diese Laufbahnaufstellungen beziehen manchmal auch den persönlichen Hintergrund der Person mit ein. In diesem Fall ist die Privatsphäre dessen, der das Anliegen einbringt, zu schützen.

Wenn die Organisation eine Frage nach der Laufbahn einer MitarbeiterIn hat, ist das eine Frage, die oft mit Karrieremöglichkeiten, Qualifizierung, Positionsorientierung, usw. zu tun hat.

Die Trennung verschiedener Arten von Anliegen und der daraus folgenden Aufstellungsarbeit nach ihrem Kontext ist vor allem wichtig für die Begrenzung des Aufstellungskontextes und den Schutz der Privatsphäre der Betroffenen. Eine Führungskraft braucht für ihre Fragen einen Raum, in dem sie sicher sein kann, dass die Informationen nur ihr zur Verfügung stehen. Eine Aufstellung soll nur die Ebenen beinhalten, auf die die Aufstellenden Einfluss haben.

Eine Frage über Zusammenarbeit und Konflikt muss verschieden bearbeitet werden, je nachdem, wer sie einbringt, Führungskraft oder Angestellte. Und Laufbahnfragen müssen im richtigen Rahmen von den richtigen Personen angeschaut werden, hier ist die Privatsphäre prioritär!

Die verschiedenen Aufstellungskontexte sind nicht gänzlich trennbar, da sie einander beeinflussen. Umso wichtiger ist es, dass die Personen, die die Aufstellung leiten, immer wieder ihren Auftrag resp. die Position der Auftraggebenden ausführlich klären und in Wahrung der Privatsphäre aller Betroffenen einen sichere Aufstellungsrahmen sicherstellen.

### **Systemdynamischen Denken und Handeln**

Die systemdynamische Perspektive kann einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer Organisation liefern. Die Organisationsaufstellung ist eine spezifische Methodik, die in bestimmten Zusammenhängen einer Organisation wirksam angewendet werden kann. Sie ist ein Instrument des systemdynamischen Denkens. In seiner Gesamtheit ist das systemdynamische Denken aber mehr als die Arbeit mit Aufstellungen: Es bedeutet eine Haltungsänderung, durch die das größere Umfeld eines Organisationssystems ins Blickfeld rückt.

Elemente dieses Denkens sind die Kenntnis von natürlichen Ordnungen, das Anerkennen der Zugehörigkeit von Positionen und Menschen, die Strukturelemente einer Organisation wie Ziele, Vergangenheit und Zukunft und das Herstellen einer guten Balance zwischen Geben und Nehmen innerhalb der Organisation und zwischen der Organisation und ihrem Umfeld.

Das bedeutet, dass man sich folgenden Fragen stellen muss:

- Wer ist wem oder was loyal in diesem System?
- Welche Menschen, Positionen oder Strukturelemente haben wir nicht im Blick, werden (unbewusst oder bewusst) ausgeschlossen?
- Wer oder was verdient mehr Anerkennung und Achtung in unserem System?
- Wer trägt was für wen?
- Wie ist die Balance zwischen Geben und Nehmen?
- Wie sind gegenwärtige Probleme ein Ausdruck systemdynamischer Verstrickungen?

Die Planung systemdynamischer Interventionen trägt zur Wiederherstellung oder Verbesserung der Stabilität auf systemischer Ebene in Organisationsentwicklungsprozessen bei.

### **Möglichkeiten und Grenzen der Perspektive**

Es gibt viele Fragestellungen, Dilemmas und Herausforderungen im Organisationsentwicklungsbereich, die nicht alle (nur) systemdynamisch zu betrachten sind.

So gibt es neben den systemdynamischen Fragestellungen solche, die zum persönlichen Bereich der MitarbeiterInnen gehören, Fragestellungen im Bereich Bildung und Qualifikation, betriebswirtschaftliche Fragestellungen oder Fragestellungen in Bezug auf die Organisationsstruktur. Diese verschiedenen Problemzusammenhänge erfordern speziell auf sie zugeschnittene Maßnahmen.

Die systemdynamische Perspektive wird vor allem dann wichtig, wenn andere Zugänge keine befriedigenden Lösungen anbieten, wenn bestimmte Probleme immer wieder kehren oder wenn größere Bewegungen und Dynamiken rund um ein bestimmtes Thema angeschaut werden sollen.. Dann kann man sich fragen, was sich auf einer tieferen Ebene in der Organisation abspielt, was ‚die Fragen hinter den Fragen‘ sind, was vorgeht in ‚der Seele‘ der Organisation. Auf diese Ebene liefert die systemdynamische Perspektive ihren wichtigen Beitrag. Nicht mehr, aber bestimmt auch nicht weniger.

### **Literatur**

- Assländer, F., (2000) *Aufstellungen während einer firmeninternen Arbeitstagung*, Praxis der Systemaufstellung 1: 28-32
- Boszormenyi - Nagy, I. en B. Krasner (1986), *Between Give and Take*. U.K, Brunner Mazel
- Boszormenyi – Nagy, I. en G.M. Spark (1973), *Invisible Loyalties*. New York, Harper & Row.
- Grochowiak, K. en J. Costella (2001), *Systemdynamische Organisationsberatung*. Heidelberg, Carl- Aür-Systeme.
- Hellinger, B., *Ordnungen der Liebe* (2000). Heidelberg, Carl-Aür-Systeme.
- Hellinger, B., G. Weber en H. Beaumont (1998) *Love's Hidden Symmetry*, Phoenix Arizona, Zeig, Tucker & Co
- Hellinger, B., *Die Mitte fühlt sich leicht an* (2000). München, Kösel Verlag.
- Sparrer, I., *Wunder. Lösung und System* (2000). Heidelberg, Carl-Aür-Systeme
- Stam, J. (red.), *Leven zoals het is* (2002). Groningen, het Noorderlicht.
- Stam, J. *Het verbindende veld* (2004). Groningen, Het Noorderlicht.
- Varga von Kibed, M. en I. Sparrer (2000) *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg, Carl-Aür- Systeme
- Weber, G. (red.), *Praxis der Organisationsaufstellungen* (2000). Heidelberg, Carl-Aür-Systeme.

**Eelco de Geus**

arbeitete viele Jahre als Trainer, Coach, Prozessbegleiter und Berater für verschiedene Organisationen in den Niederlanden, Deutschland, Belgien und den USA.

Er studierte Logopädie und Kommunikationspsychologie und gründete das Zentrum für Logopädie & Stottertherapie Niederlande, das er von 1985 bis 1995 leitete.

Er ist Master in NLP, in Verhaltenstherapie und Familientherapie ausgebildet und seit 1995 in systemischen Coaching, Training und systemdynamischer Organisationsberatung.

Er leitete das Institut für Systemaufstellungen Niederlande und begleitete Managementtrainings, Coaching und Dialogrunden für große Organisationen (u.a. KLM, ING, Anderson Consulting) und für mehrere mittelgroße und kleinere Profit- und Non-Profit Organisationen. Er gestaltete ein Trainingsprogramm und ein ‚Aktion Learning Programm Coaching Leadership‘ für Manager von KLM Niederlande.

Seit Dezember 2002 lebt er mit seiner Familie in Pressbaum, Österreich. Seither setzt er seine Arbeit als Trainer/Coach/Berater sowohl in Österreich als auch in den Niederlanden fort und leitet das Institut für Systemdynamik & Dialog. Seine Spezialität ist die systemdynamische Organisationsberatung, Implementierung & Begleitung von Dialogprozessen in (lernende) Organisationen und die Arbeit mit Familien-, Struktur und Organisationsaufstellungen. Er leitet Seminare und Lehrgänge für Systemaufstellungsarbeit und für Dialogprozessbegleitung in Österreich und in den Niederlanden.

**Informationen:** [www.systemaufstellungen.org](http://www.systemaufstellungen.org) [www.dialogbegleiter.at](http://www.dialogbegleiter.at)