

# Führung und Motivation aktuell: Management-Aufstellungen

## Braucht der moderne Manager eine therapeutische Ausbildung?<sup>1</sup>

Wenn von innovativer Führung, Motivation oder Konfliktmanagement die Rede ist, fällt immer häufiger der Begriff "Organisationsaufstellungen".

Organisationsaufstellungen sind ein hochwirksames Management-Instrument. Für Entscheidungsträger und Führungskräfte im Einzelhandel lassen sich unterschiedliche Fragestellungen und Szenarien mit dieser Methode bearbeiten.

Wie reagieren Kunden auf Sortiment-Änderungen oder Produktinnovationen? Welche Probleme können auftreten, wenn ein neuer Geschäftsführer eingesetzt wird, und wie bekommen Sie sie in den Griff?

Die Effizienz dieser Methode ist durch eine Fülle erfolgreicher Lösungen für Teams, in der Projektarbeit und auch für die eigene Karriereplanung gut belegt.

Das Besondere dabei ist, dass außer rein rationalen Entscheidungskriterien auch Ihr intuitives Potential unmittelbar berücksichtigt wird. Dies ist auf eine stabile lösungsförderliche Weise möglich und das ist entscheidend für erfolgreiche und stabile Lösungen in Unternehmen.

So sind in der jetzigen Zeit effektive Lösungen gefragt, also auch der Einsatz innovativer Methoden.

## Was sind "Organisationsaufstellungen"?

Diese Methode hat eine lange Geschichte im therapeutischen Bereich und wurde etwa Mitte der neunziger Jahre auch auf Organisationen übertragen.

Ziel dieser Methode ist es, aus der riesigen Informationsfülle, mit der jeder Manager bei Entscheidungen konfrontiert ist, diejenigen Aspekte heraus zu filtern, die für seine konkrete Fragestellung relevant sind.

Aus Aufstellungen resultieren zielorientierte Handlungsvorschläge.

Organisationsaufstellungen werden z.B. bei strategischen Fragen, zur Motivation und zur Konfliktregelung herangezogen. Klassische Anwendungsgebiete sind:

- Veränderungsprozesse (Change Management)
- Veränderungen in der Struktur von Unternehmen (z.B. Mergers)
- Erreichung von Zielen
- Konflikte innerhalb von Teams
- Entscheidungs-Fragen
- Konflikte an Schnittstellen zu anderen Abteilungen
- Fragestellungen mit SOLL-IST-Abweichung

## Beispiel: Ein Unternehmen sucht nach der besten Strategie:

Ein mittelständisches Unternehmen bedient den Konsumgütermarkt mit inzwischen drei verschiedenen Produktgruppen. Man hat bereits mehrere Berater hinzugezogen, um die beste Strategie zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens auszuwählen.

---

<sup>1</sup> Michael Rinke ist Berater und Trainer aus München und beschäftigt sich seit 1998 mit der Anwendung der Aufstellungsmethode in betriebswirtschaftlichen Bereichen. Er studierte Betriebswirtschaft unter anderem am Institut für Handel in Frankfurt am Main.

Der Firmengründer hat bereits Pläne geschmiedet und möchte sich auf den ursprünglichen Markt des Unternehmens konzentrieren. Das bedeutet, dass die beiden anderen Sparten komplett verkauft werden.

Für eine Sparte liegt bereits ein Angebot vor: Das ist die neueste Produktgruppe mit einer sehr innovativen Ausprägung.

Seit etwa einem Jahr gibt es auch einen neuen Geschäftsführer im Unternehmen: Es ist der Sohn des Gründers, der nach erfolgreichem betriebswirtschaftlichem Studium ein wenig Schwung in die, seiner Meinung nach, verstaubte Bude bringen will. Dies jedoch nicht immer zum Wohlgefallen seines eher konservativ orientierten Vaters.

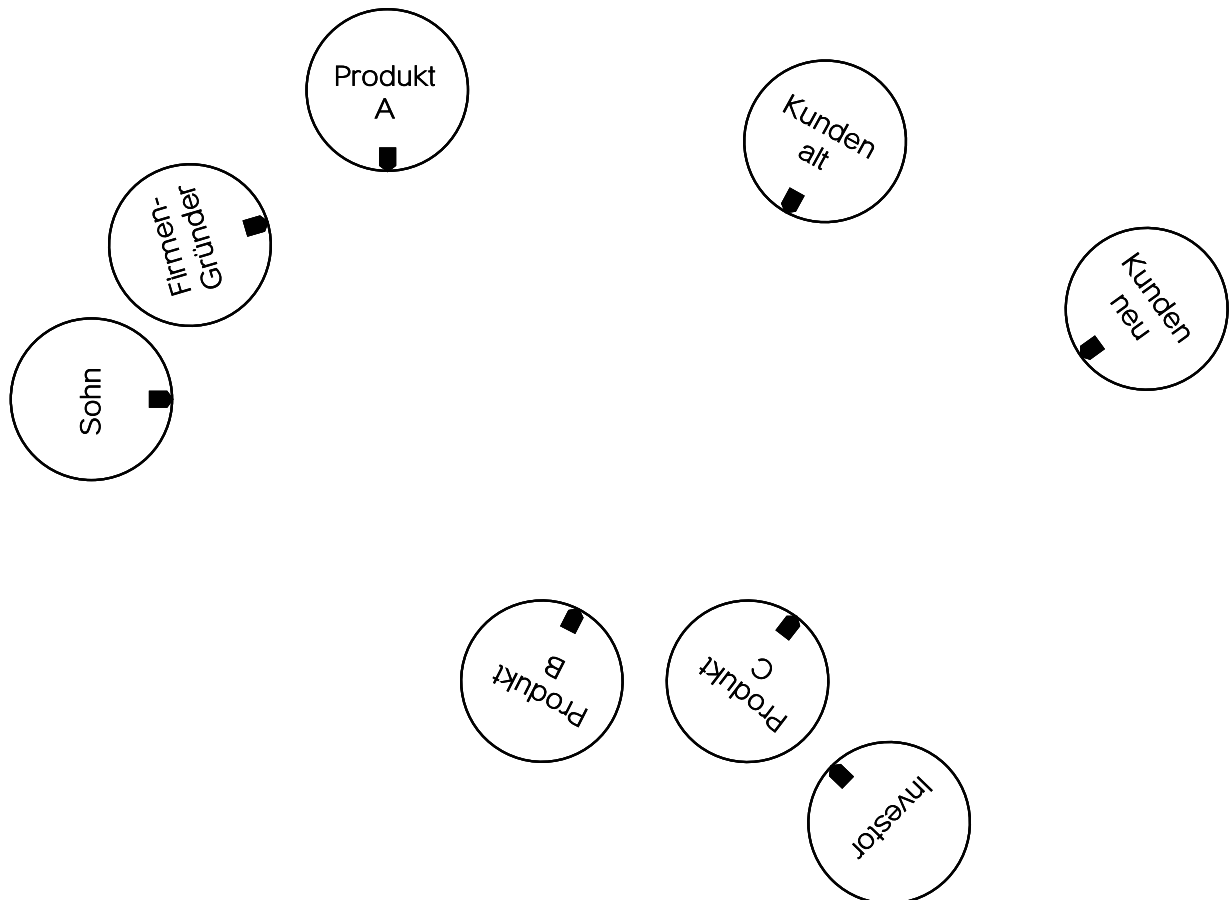
Zu dieser Fragestellung wurde eine Aufstellung gemacht, die sehr interessante Aufschlüsse brachte:

Zunächst werden die relevanten Bestandteile der Aufstellung bestimmt. Dabei geht der Leiter einer Aufstellung von der Zielsetzung des Kunden aus und fragt nach seiner Zielsetzung. In diesem Fall lautet sie "Erfolgreiche Fortführung des Unternehmens".

In diesem Fall wurde der Firmengründer und sein Sohn ausgewählt, die drei Produktgruppen (in der Reihenfolge ihrer Zugehörigkeit A, B, C benannt) der Investor, der Interesse an Produkt C hat sowie als Maßstab für den Erfolg des Unternehmens die Zielgruppe (unterschieden in bisherige Kunden und neu zu findende Kunden).

#### Die IST-Situation:

Nachdem die Situation aufgestellt wurde ergab sich folgendes Bild:



Bereits in dieser so genannten IST-Situation ergaben sich interessante Hinweise auf mögliche Lösungen für die Fragestellung: Der Firmengründer ist immer noch sehr verliebt in "sein Produkt" (A) damit wurde das Unternehmen groß, bekam es seinen Namen im Markt. Die neueren Produktlinien gefallen ihm überhaupt nicht, daher will er sie wieder verkaufen. Er hat keinen Blickkontakt dorthin und sieht auch nicht das Potenzial, das darin steckt.

Anders der Investor: Er hat großes Interesse an der Produktlinie C und übersieht dabei auch die neuen Kundengruppen nicht, die er damit gewinnen will.

Dies entgeht auch dem Sohn nicht. Er will lieber die neueren Produktgruppen behalten und damit das gesamte Unternehmen besser in Position bringen. Er hat auch die neuen Kunden im Blick, wenn auch als "Mittel zum Zweck".

Das wiederum missfällt dem bisherigen Kundenstamm, der jedoch nach Aussage des Auftraggebers nur noch aus einem größeren "Abnehmer" besteht, der bereits seit der Firmengründung Kunde war. Er sieht sich mit der neueren Ausrichtung des Unternehmens nicht mehr so gut betreut wie ehemals.

Die neuen potenziellen Kunden sind auf die Produktgruppe C ausgerichtet und sehen zusammen mit Produkt B eine wertvolle Kombination zweier sich gut ergänzender Güter.

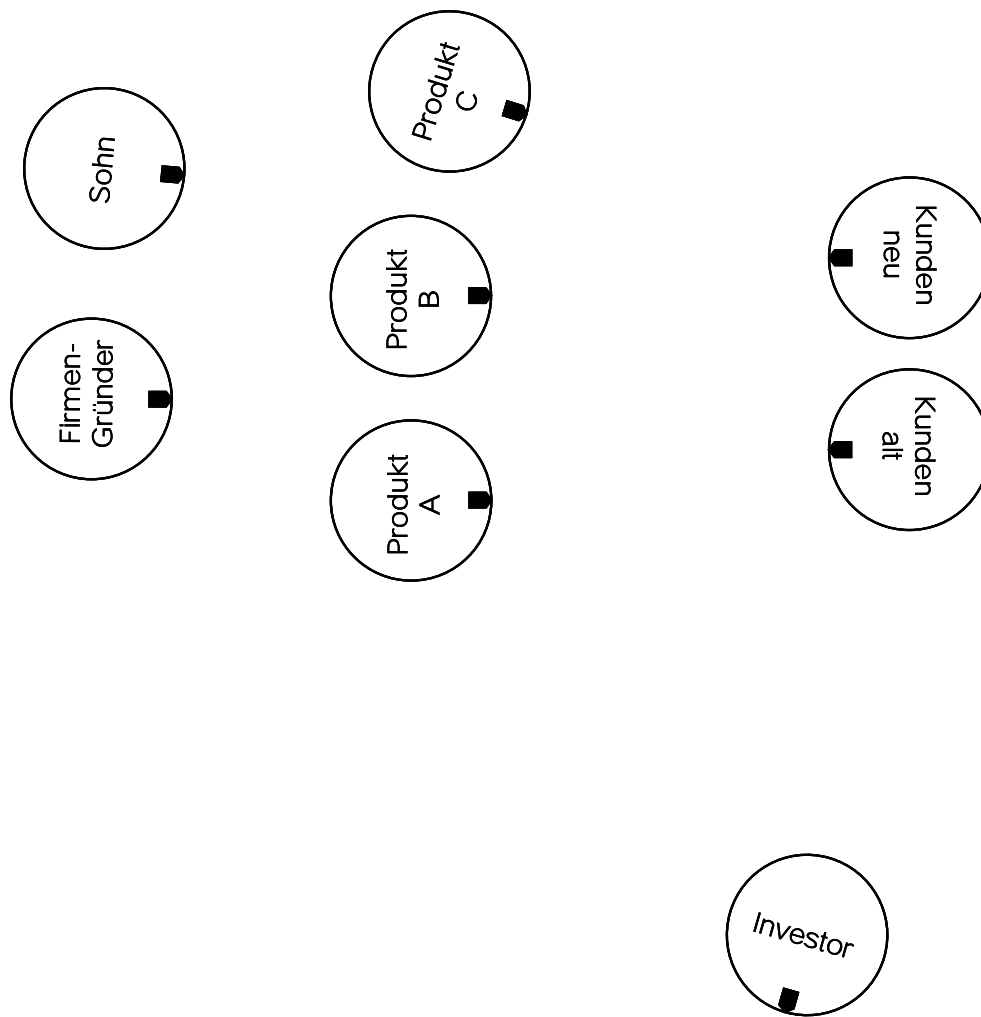
Produkt A fühlt sich nach dieser Befragung schwach und hätte gern mehr Unterstützung. Die bekommt sie nur noch vom Gründer und dem alten Kunden.

Produkt B fühlt sich ebenfalls zum alten Kunden hingezogen, kann sich aber auch mit den neuen Kunden anfreunden.

Die Produktgruppe C fühlt sich extrem stark, innovativ und sehr gut auf den neuen Kundenkreis zugeschnitten.

Die hier gemachten Aussagen, decken sich auf ungewöhnlich genaue Weise mit den Erfahrungen des Auftraggebers: Er bestätigt, dass alle Aussagen bereits in seinem Umfeld gemacht wurden und diese sehr genau seine Einschätzung der Situation wiedergeben.

Mögliche Lösungen: Die SOLL Situation:



Das Produktportfolio wird neu aufgestellt. Produkt A versorgt weiterhin den "Altkunden", die Produktlinien werden auf neue Kunden ausgerichtet und auch mit A besser abgestimmt.

Der Firmengründer steht weiterhin sehr nah bei Produkt A. Es wird auf seine Bedürfnisse Rücksicht genommen, andererseits wird ihm durch die höheren Erfolgchancen klar, dass er sich nicht von B und C trennen sollte. Dies ist jedoch erst durch die besondere Wertschätzung seines Sohnes möglich, der sich zuvor bereits in der Rolle des alleinigen Chefs gesehen hat, was seinem Vater missfiel.

Der Sohn ordnet sich in eine Position links neben seinen Vater ein, die die gemeinsame Planung signalisiert.

Aus Sicht der Kunden präsentiert sich das Unternehmen gut aufgestellt, es zeigt sich als vertrauensvoller Partner der Kunden, die sich als wichtige Voraussetzung des Unternehmenserfolgs fühlen dürfen.

Der mögliche Investor muss sich ein anderes Projekt zur Realisierung seiner Interessen suchen und er wendet sich daher ab.

Das Finden von tragfähigen SOLL-Situationen dauert in der Regel etwas länger als hier dargestellt. Ich empfehle z.B. auch die jeweiligen Beteiligten (Sohn, Vater, Kunden usw.) nach Ihren unterschiedlichen Wünschen zu befragen. Daraus ergeben sich zumeist sehr überraschende neue Erkenntnisse, die zu tragbaren Lösungen führen.

Die hier gezeigte Lösung bietet sich deshalb an, da sich eine parabolische Ausrichtung der Ressourcen auf die Ziele (oder hier die Zielgruppe) sowie die Anordnung der Führungsspitze dahinter, bereits häufig als sehr stabile Lösung in einigen Fällen angeboten hat.

Sie bedeutet noch nicht, dass sie sich in der Praxis realisieren lässt. Sie ist sozusagen eine Zielsetzung für weitere Maßnahmen in der Praxis des Auftraggebers.

### **Maßnahmen in der Praxis:**

Solche Maßnahmen können wie folgt aussehen:

#### *1) Initiierung: Wird Macht integriert oder gegen sie intrigiert?*

Zunächst ist es interessant, zu beobachten, wer solche Maßnahmen initiiert. Erfolg versprechend bewegt sich der Veränderungsprozess nur dann, wenn auch die stärksten Betroffenen sich in diese Richtung beteiligen lassen. So könnte jede Aktion, die um den noch in der stärksten Position befindlichen Firmengründer herum geplant oder realisiert wird zu Widerstand führen.

Machtpositionen sollten beachtet und wertgeschätzt werden, auch wenn sie nur noch kurze Zeit im Amt sind. Im Beispiel oben hat der Firmengründer noch viele Fäden in der Hand, die z.B. über andere "altbesetzte" Positionen im Unternehmen wie in der Personalabteilung, dem Controlling u.a. beeinflussbar sind.

#### *2) Wertschätzung von Vergangenen*

Um eine tragfähige Einigung zu erreichen war es am Sohn, ein Gespräch mit seinem Vater zu suchen, in dem u.a. dessen Erfolge in der Vergangenheit wertschätzend in zukünftige Entwicklungen integriert und dadurch anerkannt werden.

Dazu bot sich im Beispiel das Produkt A an, das durch einen Relaunch weiter in der Produktpalette erhalten blieb.

In anderen Beispielen reichte es "älteren" Firmengründern auch, wenn in bestimmter Form z.B. einem Bild von ihm im Flur seiner gedacht wurde.

Es sind zumeist sehr einfache Rituale, die genügen, damit die wichtige Vergangenheit eines Unternehmens ausreichend gewürdigt wird.

#### *3.) Gemeinsame Ausrichtung auf die Ziele*

Im Beispiel oben entsteht eine starke Allianz aus Alt und Neu, die einen ebenso guten Eindruck auf sowohl die bisherigen als auch die zukünftig anzusprechenden Kunden macht. Es stärkt auch die Produktlinien, da sie in ihrem Fokus direkt auf den Kunden zugeschnitten sind und die "internen Querelen" nicht weiter beachtet werden müssen.

Eine solche Anordnung kann durchaus als Ergebnis der beiden ersten Maßnahmen beschrieben werden. Sie lassen sich in der Praxis z.B. durch Synergieeffekte beschreiben, die bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen entstehen oder durch kreative "Neuerfindung" des bereits altbekannten Produkts A.

Ganz einfach jedoch auch durch "Lernen" der neuen Produktlinien vom bisherigen Produkt. Was aus der Erfahrung mit Produkt A lässt sich in der Positionierung von B und C nutzen und mit dem Namen positiv verbinden?

All diese Maßnahmen sind auch für den Leiter einer Aufstellung Hypothesen, die für alle Nicht-Beteiligten am Prozess dieser Firma deutlich machen sollen, welchen hohen Beitrag eine Aufstellung zu Entwicklungen in Firmen leisten kann.

Solche Maßnahmen scheinen auf den ersten Blick auch nicht besonders überraschend, was ein Indiz dafür ist, dass Probleme in Veränderungsprozessen nicht durch mangelnde Lösungsmöglichkeiten und das Wissen darum entstehen, sondern durch häufige Hau-Ruck-Aktionen entstehen, indem der "Besser-Wissende" auf Durchsetzung seiner "logischerweise" besseren Lösung drängt.

Ein wesentlicher Faktor, der zur Verschlechterung solcher Situationen führt, ist Zeitdruck.

Die Aufstellung sorgt auch in zeitlich engen Räumen für eine Orientierung auf das Wesentliche und zeigt verblüffend einfache Lösungen in festgefahrenen Situationen.

### **"Management by Constellations": Sind Aufstellungen eine geeignete Methode für Führungskräfte?**

Michael Rinke hat eine Vorgehensweise erarbeitet, in der Führungskräfte auch ohne therapeutischen Hintergrund diese Methode als Management-Methode einsetzen können.

Organisationsaufstellungen beruhen auf der Erkenntnis, dass alle relevanten Informationen bereits in uns vorhanden sind. Leider ist unser Verstand nicht in der Lage, sie alle parallel einzubeziehen, so dass auf dem herkömmlichen Entscheidungsweg durchaus auch einmal etwas Wichtiges durch das so genannte "Sieb" fällt.

Viele erfolgreiche Manager verweisen auf ihre Intuition, wenn sie darum gebeten werden, die Gründe für erfolgreiche Entscheidungen zu beschreiben. Aufstellungen machen genau dies: Sie machen Intuitionen sichtbar. Und zwar nicht erst, wenn eine Entscheidung bereits getroffen wurde. Sie erweisen sich als wirksames Tool, um Intuition zielorientiert zu systematisieren.

### **Stellvertreter**

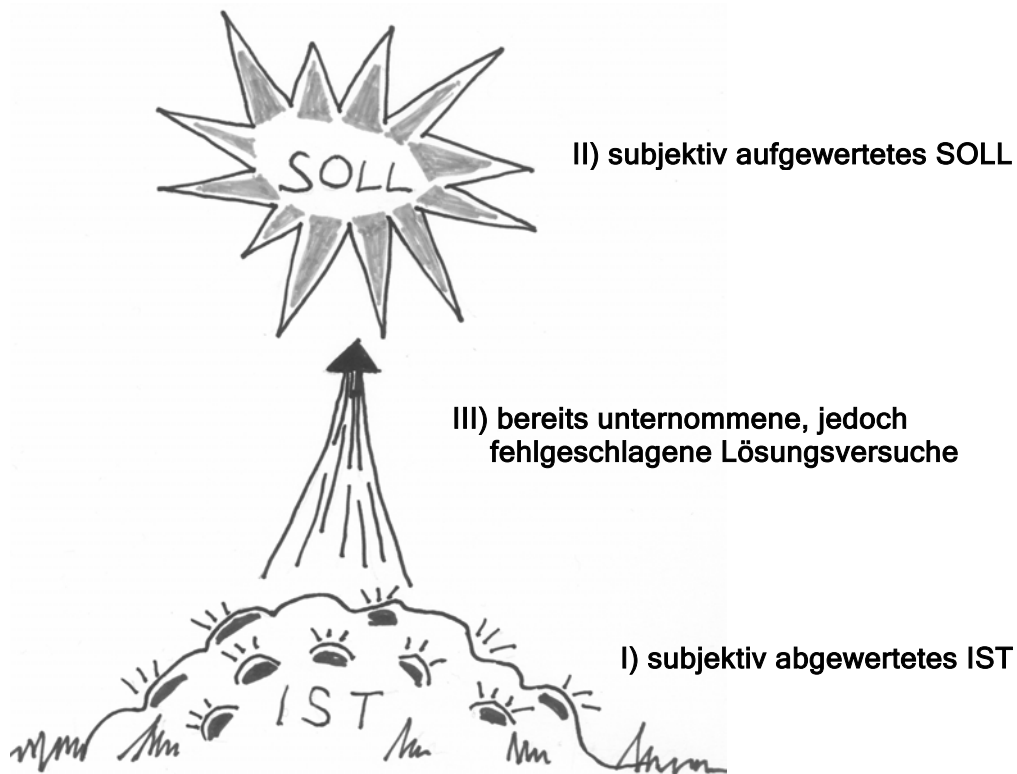
Stellvertreter wie z.B. einfache Moderationskarten repräsentieren die relevanten Bestandteile einer Fragestellung und ermöglichen so eine multiperspektivische Betrachtung der Beziehungen dieser Bestandteile. Der Clou dabei ist, dass Beziehungen nicht nur zwischen Menschen, also z.B. zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bestehen, sondern auch zu Dingen, wie im Beispiel zu Produkten. Menschen haben Beziehungen zum Geld, zum Problem selber, zu Zielen, zu Hindernissen und so weiter. Es liegt also auf der Hand, solche Bestandteile, falls relevant, in die Aufstellung mit einzubeziehen.

Die Funktion der Stellvertreter ist nun die, die eigene, möglicherweise festgefahrene Sicht durch einen oder auch mehrere Perspektivwechsel so zu verändern, dass eine tragfähige Lösung gefunden werden kann.

Solche Stellvertreter können ganz einfache Markierungen am Boden sein, auf die man sich jeweils selbst stellen kann, oder man stellt direkt Personen als Stellvertreter in diese Positionen hinein.

### **Von der Problemsicht zur Lösungssicht**

Ausgangspunkt einer Aufstellung ist folgende Sicht eines Problems: Ein Problem ist die Distanz zwischen einem gewünschten SOLL und dem jetzigen IST. Dabei wird meist übersehen, dass das gewünschte SOLL häufig idealisiert wird und das hier und jetzt mit all seinen Möglichkeiten stark abgewertet wird.



Die Aufstellung verdeutlicht hier die Diskrepanz zwischen der persönlichen Sicht auf IST und SOLL und hilft realistische Ziele unter Einbeziehung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu kreieren. Dabei ist es durchaus hilfreich sich auch utopische Lösungen und die Folgen dieser einmal bewusst zu machen.

Manchmal wird dem Betroffenen so erst deutlich, weshalb er sein Ziel in der Vergangenheit gar nicht erreichen konnte.

#### Ein einfaches Beispiel:

Etwas ungewöhnlich, aber durchaus effektiv ist es, wenn das Problem nicht nur "im Kopf" also rein kognitiv analysiert, sondern wenn es externalisiert, d.h. nach außen gebracht wird.

Hier wird bewusst kein Bezug zu einer tatsächlichen Situation hergestellt, so dass man sich eine eigene Situation dazu vorstellen kann.

Eine Kurzform, die ich so von meiner Kollegin Katrin Wille übernommen habe, ist folgendes Muster als Beispiel:



Die betreffende Person versucht ein Ziel zu erreichen, doch sieht sie sich einem scheinbar unüberwindbaren Hindernis gegenüber. Wählen Sie sich also, falls Sie einmal eine eigene Aufstellung probieren möchten eine Situation, die in etwa zu dem angebotenen Szenario passt.

Benötigt werden drei Karten wie oben die wie in der Abbildung auf den Boden gelegt werden. Die kurzen Striche auf den Karten bedeuten die Blickrichtung des Stellvertreters.

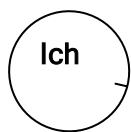
Das Hindernis liegt hier genau zwischen den beiden anderen Karten, sodass der Fragesteller aus der "Ich-Position" keinen direkten oder zumindest keinen leichten Blickkontakt zum Ziel hat.

Jetzt geht es darum, diese IST Situation aus allen Perspektiven zu betrachten. Der Fragesteller stellt sich nun der Reihe nach für jeweils einen Moment auf die Karten und beobachtet, was ihm dazu in den Sinn kommt. Wichtig ist dabei auch, dass die Situation aus der eigenen Perspektive (Ich) wieder erkannt wird.

Nach einem Moment wird die "Ich-Karte" verlassen und, erst nachdem man einen Moment außerhalb steht, wird in die nächste Position gewechselt.

Wenn Sie so alle drei Karten also alle möglichen Perspektiven erlebt haben, und Ihnen das ganze immer noch bekannt vorkommt, dann haben sie nun einen "externalisierten" Blick auf die IST-Situation.

Im nächsten Schritt passiert nun folgendes: Die Hindernis-Karte wird aus der Mitte heraus gezogen, sodass alle Karten ungefähr ein gleichseitiges Dreieck bilden. Die Blick-Markierungen werden so gedreht, dass jeder zu jedem Blickkontakt aufnehmen kann.



Jetzt stellen Sie sich nochmals in alle drei Markierungen und überprüfen, ob und welche Veränderungen sich durch den Positionswechsel ereignet haben. Hat sich die Situation aus der Sicht aller Bestandteile eher verbessert, eher verschlechtert ist sie gleich oder hat sie sich gar nicht verändert?

Falls Sie nun eine Verbesserung bei allen Karten erleben können, dann wäre das ein Hinweis auf einen tragfähigeren SOLL-Zustand. Falls keine Verbesserung erreicht wurde, werden noch weitere Ideen ausprobiert. Eben so lange, bis auf allen Positionen eine Verbesserung zur Ausgangsposition feststellbar ist. Das funktioniert am einfachsten, indem man den jeweiligen Impulsen auf den einzelnen Positionen folgt. Achten Sie darauf, dass alle zu allen Blickkontakt aufnehmen können.

Welche Wege ergeben sich nun aus dem Beispiel für die Praxis? Zunächst zeigt dieses Beispiel, wie leicht manche, auch verzwickte Fragestellungen, aufzulösen sind.

Hier wird "Blickkontakt" und Übersicht zwischen allen Beteiligten geschaffen. Die Situation wird hier aufgelöst, wenn das Hindernis einen neuen Standpunkt einnehmen kann und man dabei feststellt, dass dieser besser ist. Welche Ideen sich für individuelle Situation ergeben können, werden am besten die Betroffenen selbst erleben und für sich deuten können, wenn sie an einer Aufstellung teilnehmen.

Wie bei anderen Führungs-Methoden hängt der Erfolg von "*Management by Constellations*" von der allparteilichen und neutralen Haltung der Führungskraft ab.