Gut aufgestellt !

Die Ordnungen des Erfolgs

Marion Lockert

Familien, Firmen, Abteilungen, Vereine, Teams – wir alle sind in verschiedene soziale Systeme eingebunden. In unsere Familie sind wir hineingeboren, anderen Systemen schließen wir uns bewusst an. Einmal einem System zugehörig, agieren wir als Beteiligte - ähnlich wie bei einem Mobile - nicht nur als Individuen, sondern auch als Teile dieses Systems. Die daraus folgenden Verhalten, so hat die systemisch-phänomenologische Aufstellungsarbeit in den letzten 20 Jahren herausgefiltert, richten sich nach spezifischen Regeln. Bemerkbar machen sie sich vor allem, wenn gegen diese verstoßen wird. Die in diesem und in den nächsten TKBs folgenden Artikel zum Thema möchte ich die wesentlichen Regeln dieser Ordnungen erläutern und so für Ihre Arbeit in Beratung und Organisationsentwicklung fruchtbar machen.

Systemische Störungen

Viele Probleme am Arbeitsplatz, in Abteilungen, Teams oder Organisationen und deren Erfolg entstehen aus der Verletzung so genannter systemischer Regeln. In Arbeitsbeziehungen zeigen sie sich z.B. als Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit im Unternehmen oder Team, Motivationsprobleme, Führungsschwäche, aus der Bahn geratene oder im Sande verlaufende Projekte, Stagnationen, Probleme nach Fusionen, etc. Oder es gibt sich wiederholenden Ärger mit Kunden, hohen Krankheitsstände und Fluktuation. Aus Familienbetrieben kennen Sie Kompetenzüberschreitungen und Konkurrenzen. Und das alles sind ja oft genau die Anlässe, aus denen wir Trainer und Berater als „Retter“ engagiert werden. Wenn dann qualifizierte Unterstützung wenig Lösung bringt, ist eine systemische Störung sehr wahrscheinlich.

Die Dynamiken von Störungen

Wie entsteht und funktioniert eigentlich eine systemische Störung? Wo immer sich Menschen für etwas zusammenschließen, entsteht ein „System“. In diesen Systemen scheint es bestimmte Regeln oder Ordnungen zu geben, nach denen Kontakt und Zusammenwirken Erfolg versprechend sind. Wird gegen diese Ordnungen, wie ich sie weiter unten erläutern werde, verstoßen, entstehen „systemische Verstrickungen“. Denken Sie an das Mobile: Verändert ein Teil seine Position, müssen auch die anderen reagieren. Alle Elemente tragen zur Balance des Systems bei. Sie tun das aus ihrer systemischen Rolle und Funktion heraus und völlig unbewusst.

Wird nun z.B. ein Teil ungerechtfertigt abgeschnitten, indem vielleicht einem Mitarbeiter ohne besonderen Anlass gekündigt wird, so hat das System die Neigung, hier auszugleichen. Dieser Ausgleich kann dann darin bestehen, dass ein verbleibender Mitarbeiter für den Entlassenen „in die Bresche springt“. Er beginnt, sich unbewusst so zu verhalten, als ob er die Situation des früheren Systemmitglieds „nachahmt“, indem er selbst ebenso z.B. zu einer Kündigung Anlass gibt. Das Verblüffende dabei: Es kann sogar sein, dass der Ausgleichende von der Person oder den Vorkommnissen keinerlei Kenntnis hatte. Und trotzdem „übernimmt“ er hier in seiner Funktion als Systemmitglied etwas von jemand Anderem und es erscheint, als ob der Mitarbeiter „plötzlich nicht wieder zu erkennen ist“. So entstehen Kündigungswellen. Solche Dynamiken können, wie in Familien, über Generationen hinweg wirksam bleiben.

Eine andere Dynamik macht sich oft als Führungsschwäche, Mobbingsituation oder auch Konfliktpotential bemerkbar: Die unbewusste Re-Inszenierung von Mustern aus dem Familiensystem. Ein Beispiel: Die kompetente und ehrgeizige Mitarbeiterin Frau B. war unter ihrem alten Chef eine zuverlässige Kraft. Und nun, als er eine Nachfolgerin bekommt, sackt sie in ihren Leistungen drastisch ab. Was vielleicht aussieht wie ein Führungsfehler der Neuen, kann in Wirklichkeit eine übertragene systemische Verstrickung aus der eigenen Geschichte in den beruflichen Kontext sein: In ihrer Familie eine „Vatertochter“, geht sie leicht in Konkurrenz mit anderen Frauen und verweigert ihnen gegenüber unbewusst Leistung und Loyalität – so, wie in ihrer Familie gegenüber der Mutter. Durch eine systemische Aufstellung kann hier schnell Klarheit erzeugt werden, welche Verstrickung die Quelle bildet und wo eine Lösung liegt.

Die Ordnungen des Erfolgs

Um in einem System mit den natürlichen Dynamiken im Einklang und somit „fit für den Erfolg“ zu sein, gibt es 8 wesentliche „prosystemische Regeln“. Sie lauten:

- Anerkennen des Alten
- Recht auf Zugehörigkeit
- Ausgleich von Geben und Nehmen
- Vorrang des Früheren vor dem Späteren
- Vorrang der höheren Verantwortung
- Vorrang der höheren Leistung bzw. Wissen / Kompetenz
- Ausfüllen der Funktion
- Aufgabenorientierung vor Beziehungsorientierung

Schon ohne nähere Erläuterung wird deutlich, dass es Situationen geben kann, in denen sich die Regeln überschneiden.

Ordnung 1: Anerkennen des Alten

Zu dieser Ordnung gehört, dass erst das Alte gewürdigt werden muss, bevor das Neue eine Chance hat. Dabei geht es stärker um eine innere Haltung, eher um den Geist als um Materielles.

Beispiel: Firma Hartmann hat zwar gute Absatzzahlen, ist aber wenig wirtschaftlich. Nun beauftragt sie die externe Beratungsfirma Besserwiss & Companie. Bei der Analyse stellt B&C fest, dass das gesamte Produktions- und Marketingsystem eklatante Umständlichkeiten birgt. Sie implementieren nun ein wirtschaftlich exzellentes Restrukturierungskonzept, dass alles „vom Kopf auf die Füße“ stellen soll – und das Projekt scheitert an der „Unflexibilität“ der Mitarbeiter. Was ist passiert? Die Mitarbeiter sehen das Alte und die von ihnen getragene Historie des Unternehmens nicht gewürdigt und beginnen zu mauern. B&C hätte gut daran getan, zu den Lücken auch auf die Leistungen des alten Systems zu schauen und auf das, was Fa. Hartmann hat groß werden lassen.

Mit der Würdigung des Alten kehren neue Besen besser. Das gilt übrigens auch für den jungen neuen Abteilungsleiter, der, kaum eingestellt, erstmal „klar Schiff“ machen will. Er wird nicht lange Freude an seiner Arbeit haben, weil er sich damit ins Abseits manövriert und Gegenwind provoziert.

Viele der systemischen Ordnungen scheinen manchen auf den ersten Blick „antiquiert“, manchen auch „gerecht“ - die innere Logik des Problems kümmert das nicht. Kategorien der Bewertung erschweren uns nur den Blick auf die Wirklichkeit: nämlich auf das, was wirkt.

Marion Lockert, ist seit 1988 selbstständig als Management- und Persönlichkeitstrainerin für Unternehmen und Gründerin / Leiterin des Marion Lockert Instituts (MLI). Inhouse gibt das MLI Seminare zu Kommunikation, Selbstmanagement, Führung und Coaching. Als offene Seminare bietet das MLI zum Beispiel NLP-Ausbildungen, Familien- und Organisationsaufstellungen an.

Marion Lockert Institut
Fröbelstraße 18, 30451 Hannover
Tel. 0511-763 51 69-0
ML@Marion-Lockert-Institut.de
www.Marion-Lockert-Institut.de

Eine Live-Erfahrung gefällig? Regelmäßig finden im MLI Familienaufstellungen und Workshops für Organisationsthemen statt – wenn Sie wollen, auch für Ihres!

Gut aufgestellt !

Die Ordnungen des Erfolgs (2)

Marion Lockert

Wir alle sind in verschiedene soziale Systeme eingebunden. Als Zugehörige agieren wir nicht nur als Individuen, sondern auch als Teile dieses Systems. Welchen verborgenen Ordnungen Unternehmen und anderen Organisationen folgen und wie Sie dieses Wissen nutzen können, erfahren Sie in diesem Teil.

Nachdem Sie in Teil 1 etwas zur der Regel „Anerkennen des Alten“ gelesen haben, erfahren Sie heute etwas über zwei weitere „Ordnungen des Erfolgs“, nämlich dem über das „Recht auf Zugehörigkeit“ und „Ausgleich von Geben und Nehmen“.

Ordnung 2: Das Recht auf Zugehörigkeit

Eine Organisation, eine Firma oder Vereinigung ist ein Zusammenschluss, um bestimmte Arbeitsaufgaben für einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Diese Zugehörigkeit wird durch schriftliche Arbeitsverträge oder mündliche Absprachen manifestiert, aus denen sich Rechte und Pflichten ergeben. Dabei hat Jeder das gleiche Recht, dazugehörig zu sein. Das gilt für den Pförtner ebenso wie für die Sekretärin, den Betriebsrat und den Vorstand. Die systemische Arbeit hat gezeigt, dass das auch für Menschen gilt, die sich in anderer Form eingesetzt haben, wie z.B. Sponsoren. Auch diejenigen, die das Unternehmen bereits verlassen haben, wie Gründerväter und -Mütter gehören dazu. Es ist eine gute und Erfolg fördernde „Sitte“, deren Portraits aufzuhängen, um an sie zu erinnern.

Wird nun eine Person, Abteilung oder Gruppierung ausgeschlossen, z.B. in dem sie umgangen oder vergessen wird oder indem man schlecht über sie denkt und redet, schadet das der Produktivkraft des gesamten Systems.

Für die gegenwärtigen Mitglieder klingt das verständlich (wenn auch nicht immer selbst-verständlich, wie das Beispiel unten zeigt). Schon aus organisatorischen Gründen wäre ein Ausschließen von Personen oder Gruppierungen wie Sand im Getriebe: Fraktionen bilden sich, Zuständigkeiten werden verschleiert, Arbeiten doppelt gemacht und viel Energie verschwendet.

Und wie zeigt sich die Dynamik des Ausschließens aus systemischer Sicht? Stellen Sie sich als Metapher für Systeme das Mobile vor: Jedes Teil ist notwendig, um die Balance zu bewahren. Wird nun ein Element ausgegrenzt, gerät die Konstruktion in eine Schieflage. Systemisch wird nun ein Element versuchen, diese Schieflage auszugleichen und für das Fehlende „in die Bresche“ zu springen. Dazu folgendes Beispiel:

Ein kirchlicher Kindergarten, der mit einer Anfrage zu einem Teamcoaching zu mir kam, klagte über immerwährende Querelen unter den Mitarbeitern. Besonders ein Mitarbeiter, der nominell als Vorgesetzter amtierte (und wegen der in Non-Profit-Organisationen so häufig gepriesenen Anti-Hierarchie als gleichgestellt angesehen war), wurde umgangen und oft in Absprachen nicht einbezogen. Er fühlte sich gemobbt.

Systemdynamisch zeigte sich, dass auch schon die oberste Instanz der Organisation, hier die katholische Kirche, nicht geachtet und ausgegrenzt wurde. (Übrigens: Gerade soziale oder kirchliche Organisationen neigen dazu, ihre „Dienstherren“ als notwendige Übel zu empfinden.) Indem dann der Vorgesetzte ebenfalls eine ausgegrenzte Rolle übernahm, wirkt hier „ausgleichend“ eine unbewusste Loyalität. Erst als von allen Mitarbeitern die Kirche als Existenz gewährleistende Instanz gewürdigt und in ihrem Bemühen geachtet wurde, konnte auch der Chef als Chef geachtet werden, in das Team Ruhe einkehren und die volle Aufmerksamkeit wieder der Arbeit zufließen.

Ein anderer Fall: Wenn zwei Firmen in feindlicher Übernahme miteinander fusionieren, die größere die kleinere „schluckt“ als, wird es mit großer Wahrscheinlichkeit dazu kommen, dass die MA der kleinen nach und nach kündigen – wenn nicht eine gegenseitige Achtung der Firmen geschieht und eine Zusammenarbeit etabliert wird, die die Leistungen beider würdigt.

Ordnung 3: Ausgleich von Geben und Nehmen

Es gibt bei vielen Menschen die Haltung: „Geben ist seliger denn Nehmen“. Wir fühlen uns gut, wenn wir gegeben haben. Denn dadurch entsteht unbewusst eine Bindung, die uns emotionale Sicherheit gibt. Mit dem Geben entsteht für den Anderen nämlich eine „Schuld“ – im Sinne von „er schuldet etwas“. Durch ausgleichendes (Zurück-) Geben ist der andere wieder frei. Es sei denn, er gibt etwas mehr, als er bekommen hat. Dann ist der Andere wieder am Zug und ein guter „Umsatz“ entsteht. Geben und Nehmen können ist also notwendig, um glückliche Beziehungen zu leben.

Verweigert nun jemand das Nehmen oder gibt dauerhaft mehr oder nimmt nur, ohne zu geben, stört er diesen Ausgleich und lässt eine Hierarchie entstehen, die in letzter Konsequenz zur Trennung führen kann. Ein Beispiel: Ein Mann bekommt von seiner arbeitenden Freundin sein Studium finanziert – und nach dem Examen trennt er sich von ihr. Systemisch erklärt sich: sein „Schuldenberg“ war zu hoch und ein Ausgleich nicht mehr möglich. Ohne Ebenbürtigkeit keine Partnerschaft – da ging er. So wird verständlicher, was wir ohne diesen Wissenshintergrund oft vorschnell verurteilen.

Im Arbeitsleben werden Geben und Nehmen mit dem Arbeitsvertrag als Löhne / Gehälter, Leistungen und Incentives vereinbart. Aus dem Recht der Bezahlung erwächst eine Verpflichtung zur Loyalität: Jeder muss gemäß seiner Position seinen Beitrag und Einsatz zur Erhaltung und Erneuerung der Organisation leisten. „Innere Kündigungen“ stellen ebenso einen Verstoß gegen diese Ordnung dar. Besondere Leistungen in Krisenzeiten gehören ebenfalls zu den Pflichten der Mitarbeiter. Wird das von Jemandem verweigert oder dem Unternehmen bewusst Schaden zugeführt, muss er gehen oder es hat zwischenmenschliche Störungen zur Folge. Übergroße Nachsicht schadet dem System.

Wenn allerdings über Gebühr viele Überstunden oder Extra-Engagement nicht anerkannt und durch Zahlungen, Incentive, Bonus, besonderes Lob und Erwähnung in der MA-Zeitschrift oder Betriebsfahrten ausgeglichen werden, beginnen die Mitarbeiter öfter, anderweitig für Ausgleich zu sorgen: z.B. in dem der Krankenstand und Fehlzeiten steigen. Da geht dann auch so manche Schreibmappe „aus Versehen“ mit, und z.T. wird sogar „in die Kasse gegriffen“.

Zum Nehmen gehört auch, dass ein Chef die Unterstützung der Mitarbeiter annimmt. Ein Leiter, der die Arbeit an sich reißt und alles alleine hinbekommen will, verstößt genauso gegen diese Ordnung und verursacht damit Unruhe und Zwistigkeiten.

Welche Dynamiken in einer Krise wirksam sind, zeigt oft eine systemische Aufstellung. Dann können in Lösungsritualen Würdigungen nachvollzogen und ein Ausgleich von Geben und Nehmen ermöglicht werden.

Marion Lockert, ist seit 1988 selbstständig als Management- und Persönlichkeitstrainerin für Unternehmen und Gründerin / Leiterin des Marion Lockert Instituts (MLI). Inhouse gibt das MLI Seminare zu Kommunikation, Selbstmanagement, Führung und Coaching. Als offene Seminare bietet das MLI zum Beispiel NLP-Ausbildungen, Familien- und Organisationsaufstellungen an.

Marion Lockert Institut
Fröbelstraße 18, 30451 Hannover
Tel. 0511-763 51 69-0
ML@Marion-Lockert-Institut.de
www.Marion-Lockert-Institut.de

Gut aufgestellt

Die Ordnungen des Erfolgs (3)

Marion Lockert

Wir alle sind in verschiedene soziale Systeme eingebunden. Als Zugehörige agieren wir nicht nur als Individuen, sondern auch als Teile dieses Systems. Welchen verborgenen Ordnungen Unternehmen und anderen Organisationen folgen und wie Sie dieses Wissen nutzen können, erfahren Sie in dieser Fortsetzungsreihe.

Nachdem Sie in Teil 1 und 2 etwas zur den Regeln Anerkennung des Alten, dem Recht auf Zugehörigkeit und dem Ausgleich von Geben und Nehmen gelesen haben, erfahren Sie heute 2 weitere „Ordnungen des Erfolgs“, nämlich dem

- Vorrang des Früheren vor dem Späteren
- Vorrang der höheren Verantwortung

Viele der Ordnungen werden bei uns bereits in den Familienstrukturen angelegt. Hier zeigt sich, dass es immer wieder Überlappungen der persönlichen mit den beruflichen Systemen gibt, und dass das eine in das andere hineinspielt. Nun auch noch ein Vorrang des Früheren vor dem Späteren? Hier ergeben sich wohl kritische Fragen wie zum Beispiel:

- Sollten nicht die alten Zöpfe mal abgeschnitten werden?
- Wie kann sich sonst etwas entwickeln?
- Und widerspricht sich nicht der Vorrang der Zeitlichkeit und der Verantwortung z.B. dann, wenn ein neuer Geschäftsführer kommt?

Ordnung 4: Vorrang des Früheren vor dem Späteren

Organisationen haben ihre Geschichte – Gründung, Leben mit Erfolg und Misserfolg und Auflösung sind die natürlichen Phasen. Wer neu in eine Organisation eintritt, kann sich also auf Vieles stützen, was schon erprobt wurde und andere vor ihm geschaffen haben. Manche neuen Vorgesetzten meinen jedoch, nun alles besser machen zu wollen als ihre Vorgänger. Endlich soll ein anderer Wind wehen – doch die Mitarbeiter reden hinter seinem Rücken eher von „heißer Luft“. Je mehr der Neue die MA anfeuert, desto lethargischer reagieren sie. Wie kommt das? Die Mitarbeiter empfinden die Innovation ohne Würdigung des Alten nämlich als eine Abwertung auch ihrer früheren Arbeit und fühlen sich durch den „Angriff“ innerlich solidarisch mit dem alten Chef (selbst, wenn dieser nicht immer beliebt war!).

Wichtig ist also, das Bewährte und die früheren Leistungen wahrzunehmen und zu würdigen, auch wenn sie mit veralteten Methoden erreicht wurden. Mit diesem Blick kann der Neue „vom letzten Platz aus führen“ und hat so wesentlich größere Chancen, das Vertrauen und die Unterstützung der Anderen zu bekommen für die Schritte in die Zukunft.

In Organisationsaufstellungen zeigt sich häufig, dass Reibungsverluste und Querelen unter den MA aus der mangelnden Würdigung der Position heraus entstehen. Zu dem Vorrang des Früheren gehört z.B. auch, dass langjährige Mitarbeiter tatsächlich ältere Rechte haben. Werden diese Rechte missachtet, kann es zu (mindestens inneren) Kündigungen kommen. Interessanterweise hat diese Regel ja auch Eingang gefunden in die gesetzlichen Kündigungsmodalitäten wie „last in, first out“. Um gerichtliche Auseinandersetzungen und interne Konflikte zu vermeiden, müssen diese Regeln bei Kündigungen beachtet werden. Ist den Mitarbeitern zudem transparent, dass zur Erhaltung des Unternehmens verkleinert werden muss, verlaufen die „Freisetzungen“ meist friedlich.

Ordnung 5: Vorrang der höheren Verantwortung

Teams und flache Hierarchien sind in. Und für manche organisatorische Gegebenheiten sind sie auch nützlich. Allerdings bergen sie Gefahren: Wir Menschen scheinen uns noch nicht so weit vom archaischen „Rudelverhalten“ entfernt zu haben, um uns in führungslosen Gruppen wohl zu fühlen und vor allem orientieren zu können. Gibt es offiziell keine Hierarchien, entstehen zur Not heimliche. Besser ist es da, von vorneherein anzuerkennen, was wirk-lich ist.

Sie kennen bestimmt eine Reihe von Teams, die unter dem Banner der Gleichberechtigung antraten und im Extremfall dem Vorschlag des Praktikanten das gleiche Gewicht beimaßen wie dem des Experten. Nur - wenn dann Erfolge ausbleiben – wer hält den Kopf hin? Für Verantwortlichkeit darf es nicht nur Pflichten geben, sondern auch Rechte. Deswegen muss der Chef das letzte Wort behalten.

So tut es dem Unternehmen auch gut, wenn die Unternehmer - auch wenn es stille Teilhaber sein sollten - von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern geachtet werden, denn sie sind es, die ihre Existenz an das Unternehmen gebunden haben. Wer selbständig ist, kann das schnell nachvollziehen.

Der Vorrang der höheren Verantwortung gilt auch, wenn emotional oder moralisch vielleicht andere Prioritäten gesetzt würden. So geschehen in einem Krankenhaus. Hier würden wohl viele Menschen behaupten, die Ärzte oder sogar die Schwestern seien die Wichtigsten in der Organisation. Dem Berater, der wegen mangelnder Zusammenarbeit und ständigen Konflikten hinzugezogen wurde, um hier mit Kommunikationstrainings und Teamentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen, ging es genau so: Er solidarisierte sich schnell mit der Ärzte- und Schwesternschaft.

Er machte scheinbar einen guten Job: seine Trainings kamen bei der Belegschaft prima an und die Teilnehmer veränderten sogar ihren Umgang untereinander, die Besprechungskultur wurde strukturierter – nur an den Konflikten änderte sich merkwürdigerweise nichts und der Beratungsprozess stagnierte – Termine wurden verschoben oder kamen wegen dringender Aktualitäten nicht zu Stande! Der Berater entschloss sich zu einer Supervisionsaufstellung. Nun wurde deutlich, wie er sich mit seiner Haltung in den Konflikt hatte hineinziehen lassen und nun zwar Teile des Systems, nicht aber das System als Ganzes unterstützt hatte. Denn vor den Ärzten und Schwestern kommt die Verwaltung, die das Unternehmen Krankenhaus organisiert, und davor die Geschäftsführung, die das Unternehmen nach außen hin vertritt. An erster Stelle stehen in Systemen also diejenigen, die nach außen und innen hin Existenzsicherung gewährleisten. Diese systemerhaltende Hierarchie sollte der Berater im Sinn und Herzen haben, um die Würdigung dieser Positionen auch bei den anderen zu reaktivieren – zum Wohle des Ganzen!

Marion Lockert, ist seit 1988 selbstständig als Management- und Persönlichkeitstrainerin für Unternehmen und Gründerin / Leiterin des Marion Lockert Instituts (MLI). Inhouse gibt das MLI Seminare zu Kommunikation, Selbstmanagement, Führung und Coaching. Als offene Seminare bietet das MLI zum Beispiel NLP-Ausbildungen, Familien- und Organisationsaufstellungen an.

Marion Lockert Institut
Fröbelstraße 18 (Innenhof)
30451 Hannover
Tel. 0511-763 51 69-0
Fax 0511-763 51 69-4
ML@Marion-Lockert-Institut.de
www.Marion-Lockert-Institut.de

Auf welche Weise die nächste Ordnung, „Vorrang der höheren Leistung bzw. Wissen / Kompetenz“ und die Regel „Ausfüllen der Funktion“ für den Unternehmenserfolg wichtig ist, lesen Sie im nächsten TKB.

Gut aufgestellt

Die Ordnungen des Erfolgs (4)

Marion Lockert

Wir alle sind in verschiedene soziale Systeme eingebunden. Als Zugehörige agieren wir nicht nur als Individuen, sondern auch als Teile dieses Systems. Welchen verborgenen Ordnungen Unternehmen und anderen Organisationen folgen und wie Sie dieses Wissen nutzen können, erfahren Sie in dieser Fortsetzungsreihe.

Nachdem Sie in Teil 1, 2 und 3 etwas zur den Regeln Anerkennung des Alten, dem Recht auf Zugehörigkeit, dem Ausgleich von Geben und Nehmen und dem Vorrang des Früheren vor dem Späteren und der höheren Verantwortung gelesen haben, erfahren Sie heute 2 weitere „Ordnungen des Erfolgs“, nämlich dem

- Vorrang der höheren Leistung bzw. Wissen / Kompetenz
- Ausfüllen der Funktion

Ordnung 6: Vorrang der höheren Leistung bzw. Wissen / Kompetenz

Viele Führungskräfte bemühen sich sehr um eine Gleichbehandlung von Mitarbeitern. Haben wir gelesen, dass z.B. die Dauer der Zugehörigkeit einen internen Rang bestimmt, so ist die Leistung oder Kompetenz ebenfalls ein Faktor, der unbewusst für eine hohe Position sorgt. Der langjährige Mitarbeiter, dem es immer schwerer fällt, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren, hat also in der jungen Absolventin, die eine große Bereitschaft zu Überstunden und sich in SAP so richtig reingekniet hat, also eine Konkurrentin um den Gruppenrang. Dieses Beispiel zeigt, dass sich verschiedene Ordnungen durchaus widersprechen oder miteinander in Wettbewerb treten können.

Durch diese Überschneidungen der Ordnungen gibt es immer wieder Bewegung. Für diese Dynamiken und manchmal auch internen Querelen können mit Hilfe einer so genannten systemischen Aufstellung Klarheit und Lösungen geschaffen werden. Diese Methode ermöglicht, die oft unbewussten Wurzeln von Reibungsverlusten zu identifizieren, verdeutlicht die oft überraschende innere Logik der Probleme und bringt sie „in Ordnung“. Da alle im System miteinander verbunden sind, wirken Aufstellungen oft als starke positive Impulse auch auf Systemmitglieder, die nicht persönlich in der Aufstellung anwesend sind.

Systemische Aufstellungen: Wie funktioniert das?

Nach einem Interview zur Präzisierung des Anliegens und Sammlung der Fakten, das im Plenum des Aufstellungsseminars geführt wird, werden vom Aufstellungsleiter systemisch relevante Personen bzw. Faktoren (z.B. „Mitarbeiter N, S + P“, „Das Projektziel“, „Die Kunden“, „Die Abteilung“ oder auch Symptome wie „Der Auftragsrückgang“ etc.) bestimmt. Anschließend platziert der Fragesteller Seminarteilnehmer als Repräsentanten (Stellvertreter) für diese Faktoren so im Raum, wie es seinem Eindruck von deren Beziehungen zueinander entspricht und schaut sich die weitere Arbeit zunächst von außen wie von einem Metapunkt aus an.

Die erfragten Äußerungen der Stellvertreter geben wichtige Hinweise auf hinderliche Dynamiken. Durch Umordnen des entstandenen Aufstellungsbildes und klärende Sätze, die die Würdigung und Anerkennung von Menschen in diesen Ordnungsgefügen zum Thema haben, werden die Dynamiken entzerrt, bis ein bestmögliches Schlussbild entstanden ist.

Das gefundene Lösungsbild und das Annehmen dessen, was sich auf dieser tieferen Ebene gezeigt hat, wirkt nach der Aufstellung erstaunlicherweise unbewusst auf alle Systemelemente und lässt neue Perspektiven und Kräfte entstehen. Wege werden frei für positive Entwicklungen und das Erreichen harmonischer Ziele.

Ordnung 7: Ausfüllen der Funktion

Mitarbeiter haben ihre Funktion, die dem Organigramm entnehmbar sind. Aber: Nicht immer nehmen sie ihren Platz auch wirklich ein, d.h. füllen ihn auch angemessen aus. Das kann unterschiedliche Gründe haben. So ist häufig zu beobachten, dass besonders in sozialen Einrichtungen ein demokratisches Verständnis von Führung besteht. Man will nicht so „den Chef raushängen lassen, und irgendwie sind wir doch auch alle gleich (wichtig) ...!“ Auch wenn diese Haltung in vielen sozialen Gruppen „politisch korrekt“ sein mag – sie wirkt sich lähmend auf den Erfolg von Zusammenarbeit und Projektergebnissen aus.

Nimmt die Führungskraft emotional ihren Platz in der Gruppe nicht ein, so entsteht Unruhe und Konfliktpotential, mit dem unbewusst an die Führung appelliert werden soll. Will die Führungskraft weiterhin eine Lösung aus der Gruppe, wird sich unbewusst ein anderes Gruppenmitglied die Position nehmen und der informelle Führer werden, denn systemisch gesehen scheint der Platz ja frei. Die formelle Führungskraft kann nun nur noch durch „härtere Mittel“ Ihren Platz zurück erobern und wird Mühe haben, die nötige Akzeptanz zurück zu gewinnen.

Aber es geht auch anders herum, wie folgendes Beispiel zeigt: In einem Unternehmen ist die Mitarbeiterin Frau Wiese dafür vorgesehen, in eine Führungsposition aufzusteigen, da sie dem Unternehmen schon lange angehört und sich umfassende Kompetenzen erarbeitet hat. Sie zögert jedoch, weil sie sich die Position noch nicht richtig zutraut, obwohl sie damit liebäugelt. Daraufhin wird die Stelle ausgeschrieben und von extern mit Herrn Hoffmann besetzt, der von dem ursprünglichen Wunsch des Abteilungsleiters nichts weiß.

Von Anfang an scheint der Neue wenig Rückhalt in der Gruppe zu haben, und obwohl er sehr kompetent ist, wenden sich die Mitarbeiter mit Fragen immer wieder an Frau Wiese. Hoffmann selbst unternimmt wenig, um das zu unterbinden, es ist lediglich zu beobachten, dass die Motivation mehr und mehr abnimmt und seine Leistungskurve sinkt. Auch Gespräche verändern nichts.

Was passiert hier systemisch? Herr Hoffmann nimmt unbewusst wahr, dass der Platz des Gruppenleiters gar nicht frei ist. Also verhält er sich auch nicht so, als ob er ihn inne hätte und begibt sich innerlich auf Rückzug. Tatsächlich geriet die Zusammenarbeit so schwierig, dass Herr Hoffmann als Mitarbeiter in eine andere Gruppe versetzt werden musste – und nun traute sich Frau Wiese plötzlich doch! Seitdem ist Ruhe in der Abteilung und die Arbeitsergebnisse überdurchschnittlich.

Für das Einnehmen der Funktion müssen also 2 Voraussetzungen vorhanden sein:

- Die Stelle ist wirklich „vakant“.
- Ich muss die innere Haltung haben, Chef / Chefin sein zu *wollen* und mir der besonderen Rolle, Position und Verantwortung im Klaren sein.

Dann habe ich gute Chancen, ohne Druck führen zu können und mir der Loyalität der Mitarbeiter sicher zu sein. Und was für Führungskräfte gilt, passt natürlich auch für andere Rollen und Funktionen – auch für die als Trainer!

Marion Lockert, ist seit 1988 selbstständig als Management- und Persönlichkeitstrainerin für Unternehmen und Gründerin / Leiterin des Marion Lockert Instituts (MLI). Inhouse gibt das MLI Seminare zu Kommunikation, Selbstmanagement, Führung und Coaching. Als offene Seminare bietet das MLI zum Beispiel NLP-Ausbildungen, Familien- und Organisationsaufstellungen an.

Marion Lockert Institut
Fröbelstraße 18 (Innenhof)
30451 Hannover
Tel. 0511-763 51 69-0
Fax 0511-763 51 69-4
ML@Marion-Lockert-Institut.de
www.Marion-Lockert-Institut.de

Lesen Sie im nächsten TKB von der Ordnung 8: Aufgabenorientierung vor Beziehungsorientierung, und von einigen wesentlichen systemischen Fragen, die in einem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Kunden eine wichtige Rolle spielen können.

Gut aufgestellt

Die Ordnungen des Erfolgs (5)

Marion Lockert

Wir alle sind in verschiedene soziale Systeme eingebunden. Als Zugehörige agieren wir nicht nur als Individuen, sondern auch als Teile dieses Systems. Welchen verborgenen Ordnungen Unternehmen und anderen Organisationen folgen und wie Sie dieses Wissen nutzen können, erfahren Sie in dieser Fortsetzungsreihe.

Nachdem Sie in Teil 1, 2, 3 und 4 etwas zur den Regeln Anerkennung des Alten, dem Recht auf Zugehörigkeit, dem Ausgleich von Geben und Nehmen und dem Vorrang des Früheren vor dem Späteren und der höheren Verantwortung, dem Vorrang der höheren Leistung bzw. Wissen / Kompetenz und dem Ausfüllen der Funktion gelesen haben, erfahren Sie in diesem letzten Teil eine weitere „Ordnung des Erfolgs“, nämlich der Regel „Aufgabenorientierung vor Beziehungsorientierung“, und außerdem etwas über Schwierigkeiten in Organisationen und über Beraterfallen.

Ordnung 8: Aufgabenorientierung vor Beziehungsorientierung

Wir alle haben gelernt: Die Beziehungsebene bestimmt die Sachebene! Das ist natürlich richtig für die Kommunikation und die Analyse von Ursachen und gilt ja auch für Ordnungen des Erfolgs. Aber manchmal wird in Unternehmen vor lauter Austausch und Blick auf die Beziehungen - wer mit wem, wer gegen wen, wer oben, wer unten und diverse Querelen - die Arbeit fast vergessen und damit das Überleben der Organisation aufs Spiel gesetzt.

Klingt für Sie selbstverständlich? Dann schauen Sie mal z.B. in einige Non-Profit-Unternehmen! Wie häufig werden Sitzungen damit verbracht, sich über die internen Beziehungen auszutauschen, „Klärungen“ voranzustellen und um den eigenen Nabel zu kreisen, sodass darüber der eigentliche Arbeitsauftrag und die inhaltlichen Ziele entschwinden. In einer Aufstellung wird das sehr schnell sichtbar und vor allem auch den Beteiligten nicht nur intellektuell, sondern gefühlsmäßig erfahrbar. Hier kann nach einer schnellen Klärung der Schwierigkeiten die Aufgabe wieder ins Zentrum der Ausrichtung gestellt werden.

Schwierigkeiten in Organisationen

Engagiert nun ein Unternehmen Sie als Berater für Prozessbegleitungen und Sie merken, dass es schwierige zwischenmenschliche oder auch interpersonelle Konflikte gibt, empfiehlt Dr. Gunthard Weber, renommierter Entwickler von Organisationsaufstellungen, das Abklopfen von 4 wesentlichen Hintergrundfeldern:

1. Bringt jemand aus seiner Familie Verstrickungen mit?

„Vatertöchter“ z.B. sind gern Assistentinnen des Chefs bzw. streben hohe Karrieren an – oft auf Kosten ihrer Weiblichkeit und Beziehungen. Sie haben (als Übertragung der Konkurrenz zur Mutter) häufig Schwierigkeiten, mit Frauen zusammen zu arbeiten und können sie als Chefinnen schwer akzeptieren. „Muttersöhne“ sind entsprechend starke Förderer von Frauen im Beruf und versuchen gern, sie zu „retten“. Männer reaktivieren auch häufig ihre Probleme mit ihrem eigenen Vater als Konflikte mit Leitungsfunktionen. Eine wesentliche Frage ist also: Hat der Konflikt etwas mit persönlichen Mustern zu tun?

2. Ist die Person in der Organisation in ein Beziehungsmuster geraten?

Beispiel: Ein Team spaltet sich und ein Mitglied scheidet aus. Der Nachfolger ist, auch wenn er nicht beteiligt war und von dem Konflikt nichts weiß, mit einbezogen und wird in Parteienbildungen verstrickt werden. Er neigt möglicherweise unbewusst dazu, die alte Konfliktsituation zu wiederholen bzw. eine ähnliche Rolle wie sein Vorgänger zu übernehmen.

3. Ist die Organisation dysfunktional aufgebaut?

Gibt es Überlappungen von Aufgaben und unklare Arbeitsplatzbeschreibungen? Die zeigen sich nämlich als Konflikte zwischen den Menschen. Ebenso, wie Konflikte „von oben“ von den MA auf den unteren Ebenen unbewusst ausagiert werden. Wichtig sind auch klare Hierarchien: Zwei gleichberechtigte Leiter arbeiten nur auf begrenzte Zeit gut zusammen.

4. Hat die Organisation auf Veränderungen in der wirtschaftlichen Umwelt reagiert?

Hat der Markt sich verändert und hat das Unternehmen dies aufgenommen? Oder wird nach dem Motto gehandelt: was schon immer gut war, ist auch weiterhin gut?

Interessant ist auch: Hat das Unternehmen fusioniert? Nur selten werden beide Firmenhistorien und Kulturen gleichermaßen gewürdigt. Wer hat wen „geschluckt“? Und wer ist wem dadurch heimlich böse?

Beraterfallen

Für uns als Trainer / Berater sei abschließend gefragt:

- Was ist eine systemisch gute Position für einen externen Berater?

Sie kennen vielleicht solche typischen Aufträge an Berater: Sie werden manchmal für Aufgaben geholt, die in Wirklichkeit nicht umgesetzt werden „dürfen“. Gerne passiert dies bei Aufträgen in Richtung Innovation und Change, wenn im Grunde unbewusst vor Veränderung zurückgeschreckt wird und alles beim Alten bleiben soll. Hier ist dann für eine Stagnation des Prozesses auch gleich ein prima Sündenbock gefunden – nämlich Sie! Oder ein Chef delegiert Aufgaben extern, die er eigentlich selbst erledigen müsste wie „Machen Sie mir doch mal den Meyer handzahm!“- eigentlich eine Sache der Führung.

Der Preis, den der Berater für solche Aufträge zahlt, ist hoch. Hier kann durch ein Coaching oder eine supervisorische Aufstellung schnell Klarheit und eine bessere Position gefunden werden.

Manche Berater oder Trainer neigen auch dazu, sich ins zu beratende System hineinziehen zu lassen und sich um Aufgaben zu kümmern, für die sie keine Kompetenz und vor allem keinen Auftrag haben. Vor allem, wenn jemand längere Zeit für ein Unternehmen gebucht wird, ist die Gefahr einer zu engen emotionalen Beziehung groß, die wir (miss-)interpretieren als persönliche Anerkennung. Oft suchen Berater sich auch einen Platz, der ihnen aus der eigenen Herkunftsfamilie vertraut ist.

Achten Sie also darauf, sich bei allem Engagement immer wieder emotional zurück zu ziehen und sich als Externer dem Unternehmen nicht zugehörig zu fühlen – denn sonst sind Sie schon „verstrickt“. Wieder einmal zeigt sich da, wie hilfreich es ist, als Trainer, Berater oder Coach über genügend Selbsterfahrung mit eigenen Themen, Reflektion und eigenes Coaching / Supervision zu verfügen, um den persönlichen „Fallen“ zu entgehen.

Es wäre schön, wenn ich Ihnen mit der Beschreibung der durch die systemische Aufstellungsarbeit gefundenen Ordnungen wertvolle Anregungen für Ihre Praxis geben konnte. Und vielleicht habe ich ja auch schmackhaft gemacht, selbst einmal von einer Aufstellung zu profitieren. Keine mir bekannte Methode kommt so schnell auf den Knackpunkt von Problemen - und wo ist es schon wie hier möglich, Konfliktlösungen ohne die weiteren Beteiligten zu erzielen, so schnell Entscheidungen oder Positionen zu stärken...

Und – neugierig geworden? Dann rufen Sie mich doch einfach mal an.

Marion Lockert Institut
Fröbelstraße 18, 30451 Hannover
Tel. 0511-763 51 69-0
ML@Marion-Lockert-Institut.de
www.Marion-Lockert-Institut.de

Marion Lockert, geb. Voigt, ist Gründerin und Leiterin des Marion Lockert Institut (MLI) für Training, Coaching und Entwicklung und zertifizierte NLP-Lehrtrainerin + Lehrcoach. Seit 1988 bietet das MLI für Unternehmen und Verwaltungen Seminare: Kommunikationstrainings und Kundenorientierung, Kreativitätstechniken, Zeit- und Selbstmanagement oder Gesprächsführung bis zu Prozessbegleitungen für Führungskräfte und andere Themen - das MLI hat eine lange Liste höchst zufriedener Kunden. Sie können sich im MLI außerdem in NLP und zum systemischen Coach ausbilden lassen oder selbst Coaching in Anspruch nehmen. Weitere Themenfelder für Ihre persönliche und berufliche Weiterbildung finden Sie auf der Homepage. Offene Seminare zu Familien- und Organisationsaufstellungen leitet Marion Lockert mit Klarheit, Einfühlungsvermögen, Kompetenz und Herz selbst an.

Empfehlenswerte Literatur:

☐ Horn / Brick:
Das verborgene Netzwerk der Macht
☐ Remmert / Holitzka:
Systemische Organisationsaufstellungen für

Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf

- ☐ Erb, Kristine: Die Ordnungen des Erfolgs
- ☐ Daimler, Sparrer, Varga von Kibéd:
  Das unsichtbare Netz
- ☐ Weber, Gunthard (Hrsg.):
  Praxis der Organisationsaufstellungen