

Michèle Gleich

Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte

Eine empirische Analyse

2008

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: **www.carl-auer.de**
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2008

Erste Auflage, 2008
ISBN 978-3-89670-908-0
© 2008 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Diplomarbeit an der Fakultät für
Geistes- und Sozialwissenschaften (Studiengang Pädagogik) der Helmut-Schmidt-
Universität Hamburg, 2006.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei dem Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

8. Gesonderte Einzelfalldarstellung

I ist Projektleiterin für Informationsmanagement und im Rahmen der Planung und Strategieentwicklung einer international agierenden, humanitären Hilfsorganisation, mit Hauptsitz in Paris, eingesetzt. Aufgrund ihrer leitenden Funktion ist I für mehr als zwanzig Mitarbeiter verantwortlich. Ziel ihrer Organisationsaufstellung war es einerseits, die Elemente der Zusammenarbeit verschiedener Organisationsbereiche an einem Projekt zu verstehen und andererseits, Möglichkeiten zu erörtern, die Arbeitsbeziehungen und somit die Leistungen innerhalb ihres Teams zu verbessern.

Im Interview erinnerte sich I an folgende Informationen aus ihrer Aufstellung⁸⁹:

- 1) Ich habe viel über meine Persönlichkeitsmerkmale erfahren.
- 2) Die Aufstellung erlaubte es mir, die Beziehungs- und Kommunikationsmuster sowie soziale Strukturen meines Teams zu visualisieren.
- 3) Als Führungsperson trage ich die meiste Verantwortung.
- 4) Ich habe viel über Eindrücke und Erwartungen meiner Mitarbeiter erfahren.
- 5) Ich habe gesehen, wie das Team aufgestellt ist.
- 6) Ich habe erkannt, dass ich viel unter Druck stehe.
- 7) Die Aufstellung gab mir Informationen über meine eigene Position im Team.

Daraus ergaben sich für I die unten aufgeführten Lerneffekte⁹⁰:

- 1) Ich habe gelernt, wie das Team unter Druck arbeiten sollte.
- 2) Ich erfuhr Motivation, Stärke und lernte selbstsicher zu handeln.
- 3) Ich muss mehr auf meine Mitarbeiter eingehen und diese stärker involvieren.
- 4) Jeder Mitarbeiter ist Teil des Projekts und muss sich dessen bewusst werden.
- 5) Ich muss mich stärker im Team als Führungskraft positionieren und Verantwortung übernehmen.

⁸⁹ Vgl. die Inhaltsanalyse „Informationen der Führungskräfte aus den Aufstellungen“.

⁹⁰ Vgl. die Inhaltsanalyse „Lerneffekte der Führungskräfte aus den Aufstellungen“.

In den Tagen und Wochen nach der Organisationsaufstellung kam es zu folgenden Transferleistungen und Auswirkungen auf die Organisationsrealität⁹¹:

- 1) Ich fühle mich meinen Mitarbeitern viel näher als vor der Aufstellung.
- 2) Ich habe zukünftig keine Angst mehr, Mitarbeiter zu involvieren.
- 3) Ich werde Teammitglieder vermehrt in Projekte involvieren und dadurch die interne Zusammenarbeit verbessern.
- 4) Ich habe dadurch das Teamverständnis deutlich verbessert.
- 5) Ich informiere meine Mitarbeiter sofort über Projekte und Vorhaben.
- 6) Ich führe nun Nachbesprechungen durch, um den internen Informationsfluss innerhalb des Teams zu verbessern.
- 7) Ich akzeptiere die Interessen der Mitarbeiter nun mehr als vorher.
- 8) Ich bringe den Mitarbeitern mehr Verständnis entgegen.
- 9) In der Funktion als Projektleiterin übernehme ich Verantwortung und ich fühle mich nun als Teil des Teams.

Zum Coaching von Führungskräften gehört auch die Vermittlung des soziometrischen Blicks, da gerade in der Teamarbeit die Berücksichtigung unterschwelliger Beziehungskonstellationen unverzichtbar erscheint. Es zeigte sich, dass die Aufstellung I ermöglichte, rasch das Wesentliche der Arbeitsbeziehungssituation zu erkennen und die erforderlichen Schritte einzuleiten. I konnte durch die Visualisierung der Arbeitssituation und die daraus entstehenden Erkenntnisse über soziale Strukturen ihres Teams sowohl Informationen über die eigene Person als auch über Erwartungen und Ansprüche ihrer Mitarbeiter erhalten. Die Aufstellung übernahm somit die Funktion einer Identitätsaushandlung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Zum einen wurde sich I ihrer Verantwortung als „führende Kraft“ im Team bewusst und konnte durch diese Erkenntnisse ihre Position stärken. Zum anderen erfuhr sie, durch die repräsentativen Rückmeldungen der Stellvertreter, Erwartungen und Forderungen ihrer Teammitglieder. Auf Basis dieser Informationen und der Analyse der Symptome erfolgten situationsgerechte Schlussfolgerungen. I konstatierte, dass sie ihre Mitarbeiter stärker und intensiver in das Projekt involvieren muss, um sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch in der Konsequenz die Leistungen

⁹¹ Vgl. die Inhaltsanalyse „Transferleistungen und Auswirkungen auf die Organisationsrealität der Führungskräfte“.

des Teams zu verbessern. Durch die positiven, aber auch kritischen Informationen der stellvertretenden Teammitglieder erfuhr I in der Folge Mut und lernte als Führungskraft zukünftig selbstsicher aufzutreten.

Die gesonderte Einzelfalldarstellung der Führungskraft I zeigt die vielseitige Einsetzbarkeit des Beratungsansatzes Organisationsaufstellungen. Aufgrund des generierten Wissens und der dadurch ermöglichten Lernprozesse ergaben sich in der Folgezeit positive Transferleistungen und Auswirkungen auf die Organisationsrealität. Durch eine intensivere Kommunikation innerhalb des Teams, konnte I die Arbeitsbedingungen verbessern, ihre eigene Position als führende und verantwortliche Kraft stärken sowie die Potenziale und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter erhöhen.