

Trainer- Kontakt-Brief



Das Kontakt-Forum für Trainer/innen

26

Trainertreffen Deutschland, Kreuzkamp 7, D-31199 Diekholzen, Tel. 05121-265336, Fax: -265339, März 99 - Mai 99 - 7. Jahrg.

Inhalt

- 2 **Editorial**, Impressum
- 3 **Trainertreffen-News**
- 6 **News**
- 11 **Telefonmarketing**: Telefonmarketing ist mehr als Akquise, Kaj-Arne Hennig
- 12 **Erfolgsteams**: Sechs Monate Brainstorming für Alltagsideen, U. Bergmann
- 13 **EKS-Strategie**: Kooperationsstrategie, Prof. Dr. Lothar J. Seiwert
- 15 **Training & Recht**: Überall Qualität - nur nicht beim Seminar-Skript, Dr. Kai Stumper
- 16 **Trainerversorgung e.V.**: Scheinselbstständigkeit, Unfallversicherung, E. Frater
- 17 **Professionalisierung**: Weiterbildung ist eine Investition, Beatrix Noack
- 18 Hilfreiches für Trainer und Berater
- 20 **Methoden**: Die Teamidee braucht Emotionen ... ! Eckart Rückes
- 21 **Methodik**: Gute Seminare besser machen, Gabriele Dohndorf-Metsch
- 22 **Akquisition**: Der Preis spielt keine zentrale Rolle, René Busch
- 23 **TT-MemberCard**: News und neue Service-Partner
- 27 **Marktplatz**: Suche & Biete
- 29 **Geschäftsangebot**: Financial Shopping Center, die neuen Reichmacher!
- 30 **Kooperation**: Expertennetzwerk mit den KaosPiloten aus Århus, Karl-Otto Sünemann, Dr. Kerstin Schmalz
- 31 **Organisationsentwicklung**: Orientierungsrahmen für das Change-Management, Dr. Falko Wilms
- 32 **Trainer-Agentur**
- 34 **Trainerliteratur**
- 37 **Kongressbericht**: International Conference on Business and Consciousness, Sabine Niodusch
- 38 **Veranstaltungskalender**
- 48 **Termine der Trainertreffen**

Beilagen

- Deutsche Verkaufsleiter-Schule
- Freiberufler Info
- SCHEELEN®-Institut
- Tree Seminars bv



Systemische Organisationsaufstellungen

Doris Schneider

Alles in bester Ordnung

Wir sitzen als Gruppe in einem Kreis. Sechzehn Teilnehmer sind zusammengekommen, um an einem externen Seminar über Organisationsaufstellungen teilzunehmen. Im Seminarraum herrscht eine ruhige Stimmung. Neben mir ist ein Stuhl frei, dort wird gleich der „Aufsteller“ Platz nehmen. Ich richte an ihn die Frage: „Wie ist Ihre betriebliche Situation und was ist Ihr Wunsch auf Lösung?“ Er berichtet, er fahre im Unternehmen auf halber Kraft, und auch eine auffällige Zurückhaltung seiner Mitarbeiter ihm gegenüber könne er sich nicht erklären. Er wolle durch die Organisationsaufstellung herausfinden, wo die Ursache dafür liegt.

Für diese Aufstellung werden acht Personen seines Unternehmens von Seminarteilnehmern vertreten: Drei Gesellschafter, inklusive seiner selbst, eine Sekretärin, zwei Vertriebsmitarbeiter, zwei Außendienstler. Die Stellvertreter werden jetzt von ihm auf der Freifläche in der Kreismitte einander räumlich zugeordnet. Ich lasse dieses aufgestellte Bild auf mich wirken, dann frage ich jeden Einzelnen, wie es ihm geht. Sie äußern einstimmig Missbehagen und übergroße Vorsicht gegenüber dem Stellvertreter des Aufstellers.

Ihm wende ich mich wieder zu und frage: „Wie lange sind Ihre Geschäftspartner und die Mitarbeiter im Unternehmen?“ Er antwortet, dass zwei Gesellschafter, er selbst und ein Partner bereits seit 15 Jahren im Unternehmen sind, der dritte Gesellschafter erst seit fünf Jahren.

Ich bringe jetzt die Stellvertreter von dem ihnen zugewiesenen Platz in der Konstellation in eine andere Position, von der ich glaube, sie könne eine Stimmungsveränderung herbeiführen, die entlastet. Die Wirkung ist schwach. Eine weitere Frage von mir: „Gibt es einen, dem gekündigt worden ist oder der unter schwierigen Umständen den Betrieb verlassen hat?“ „Ja, es gab einen Gesellschafter, der aus dem Unternehmen aufgrund unüberwindbarer Differenzen vor fünf Jahren ausgeschieden ist und ausbezahlt wurde.“ Diesen ausgetretenen Gesellschafter hole ich jetzt (stellvertretend durch einen weiteren Teilnehmer) aus dem Kreis in die Konstellation hinein und stelle ihn in gutem Abstand hinter seinen Nachfolger. Im gleichen Moment werden alle locker und entspannt. Ein großes Aufatmen löst die verhaltene Stimmung.

Hier wird gerade eindeutig sichtbar: Erst durch das Hinzufügen dieses ehemaligen Partners, der vor seinem Austritt das Unternehmen zehn Jahr lang an der Seite der beiden anderen mit aufgebaut und geleitet hatte, wurde der Platz für den nachfolgenden Gesellschafter im Betrieb wirklich frei.

Im weiteren Verlauf erhält jetzt der Aufsteller die Gelegenheit, seinen Platz im „Lösungsbild“ selbst einzunehmen. Sein Blick geht unmittelbar zum ausgeschiedenen Partner hinüber. Er wirkt betreten, gebremst. Mit Hilfe von vorgegebenen „Lösungssätzen“ tritt er mit ihm in Beziehung, anerkennt die ursprüngliche Zugehörigkeit und gibt ihm dadurch seinen

Fortsetzung von Seite 1

Platz im (Organisations-) System. Durch die Anerkennung und Achtung des ehemaligen Gesellschafters wird die angemessene Ordnung hergestellt. Ruhe und Gelassenheit kehren bei allen Stellvertretern ein und die Bedrückung ist gelöst.

Nicht alle Störungen oder Probleme liegen im Bereich der Kommunikation. Hintergründig Hierarchien und Strukturen wirken im Arbeitsbereich mit. Dadurch verhindern nicht bewusste, jedoch wirksame Kräfte in der Regel Besserung, solange sie nicht sichtbar gemacht werden.

Zweck einer Organisationsaufstellung ist es, die Ordnung im Unternehmen, die aus dem Gleichgewicht geraten ist, je nach Größe in der Abteilung, dem Arbeitsbereich, im Team (wieder) herzustellen.

Arbeits- und Teamkonstellationen machen die (verdeckten) Ordnungen an einer Arbeitsstelle erkennbar und können durch diesen gesonderten Blickwinkel Lösungsmöglichkeiten in gespannten Berufssituationen eröffnen.

Es zeigt sich immer wieder, wie wichtig es ist, dass jeder ein Recht auf einen angestammten Platz hat. In dem gerade beschriebenen Beispiel hatte der Gesellschafter, auch wenn er mittlerweile ausgeschieden ist, damals eine tragende Funktion. Unabhängig jeglicher (Charakter-) Eigenschaften hat er ein Recht auf Zugehörigkeit im System. Das wurde an der Wirkung deutlich, die er beim Eintritt in die Konstellation gegen Ende hervorrief.

Beeindruckend ist auch, dass die Äußerungen der Stellvertreter nahezu identisch sind mit denen, die die wirklich betroffenen Personen im Berufsalltag machen. Dieses (emotionale) Erleben der Stellvertreter ist nicht zu erklären. Die Wirklichkeit der Arbeitssituation jedoch kommt in den Seminarraum und alle spüren es. Stimmt am Ende das Bild, bedeutet das, jeder steht an seinem richtigen Platz und es tritt Ruhe ein.

Die Entstehung der Organisations- und Teamaufstellungen

Die betrieblichen Konstellationen haben sich aus den Systemischen Familienaufstellungen Bert Hellingers, Familientherapeut und Hervorheber dieser Phänomenologischen Therapie und Arbeitsweise entwickelt. In seiner jahrzehntelangen Praxis mit Familienaufstellungen hat er wichtige Hierarchien festgestellt, die es sowohl in Familien als auch vergleichbar ähnlich in Organisationen gibt. Ihnen liegt eine Ordnung zugrunde, die den gesunden Ausgleich zwischen den Menschen bestimmt. Ist dieser Ausgleich nicht gegeben, wird es zu Störungen und Auffälligkeiten kommen.

Bezogen auf eine Organisation sorgen bestimmte Positionen und Funktionen sowie ganze Abteilungen mehr als andere für Sicherheit, wie z.B. Erhalt der Arbeitsplätze, Gewährleistung für die Zahlung der Löhne, Vertretung nach außen.

Als Beispiel hat die Verwaltung in einem Unternehmen eine ganz zentrale Stellung. Man kann sie mit der Position des Vaters in der Familie vergleichen, so wie den Chef mit

der Mutter. Diese Hierarchien sind unmittelbar mit den Verantwortungsträgern verbunden. Derjenige, der das Risiko trägt, steht in der Hierarchie ganz oben. Das schließt einen kollegialen Führungsstil in keinsten Weise aus. Innerhalb des Führungsteams muss nur klar sein, wer die Verantwortung trägt. Ist das nicht eindeutig, kommt es verständlicherweise zu Blockierungen.

Natürlich gibt es für die Konstellationsarbeit noch eine ganze Reihe mehr Faktoren zu berücksichtigen, einige wenige seien hier stichwortartig erwähnt: Ehepartner gemeinsam im Unternehmen; Familienbetriebe und deren Söhne/Töchter; Schwiegerkinder als Erbe. Unabhängig davon ist auch die Stellung in der Geschwisterreihe der Herkunftsfamilie interessant, speziell im Zusammenhang mit einer Führungsposition im jeweiligen Aufgabenbereich.

In Non-Profit-Unternehmen sind Aufstellungen schwieriger durchzuführen, da hier selten klare Strukturen existieren, wie sie in Profit-Unternehmen gegeben sind. Die Non-Profit-Unternehmen haben mehr Ideale und Logiken. Die Strukturen sind daher verwischt.

Organisationsaufstellungen und Familienaufstellungen

Die Bindung der Angestellten in einem Unternehmen sind erheblich schwächer als die Bindungen in einer Familie zu den einzelnen Familienmitgliedern.

Ein zweiter Punkt ist, dass Organisationen doppelt strukturiert sind: Es gibt eine Reihenfolge auf der Zeitachse (wer ist am längsten dabei?) und eine Funktionsfolge (wer hat welche Aufgabe?).

Gelingt z.B. ein Führungswechsel nicht, verlassen interessanterweise in solchen Fällen eher die männlichen Mitarbeiter das Unternehmen, während die Frauen bleiben. Dies ist ein Erfahrungswert.

Verschiedene Möglichkeiten der Organisations- und Teamaufstellungen

Insgesamt gibt es für die hier vorgestellte Methode drei verschiedene Formen, die betriebliche Konstellation durchzuführen:

1. In einem ext. Seminar, an dem jeder teilnehmen kann, der Probleme am Arbeitsplatz hat. Man braucht weder real die Beteiligten oder Kollegen dafür, noch muss der Konflikt oder Sachverhalt notwendigerweise in der Gruppe erzählt werden. Er wird auch ohne Veröffentlichung anhand der Aufstellung zum möglichen Lösungsbild geführt.
2. Die hausinternen Aufstellungen, die mit den Angestellten selbst durchgeführt werden. Das Stellvertreterprinzip wird auch hier angewandt. Man stellt nicht sich selbst dar, sondern vertritt einen anderen Kollegen oder Mitarbeiter während der Konstellation.
3. Der Trainer bringt fünf bis acht trainierte Leute als Assistenten mit in das Unternehmen, die Erfahrung mit der Konstellationsarbeit haben. Dieses kleine Team wird für die Aufstellungen genutzt. Sie sind vorher nicht in die Problematik des Arbeitsfeldes eingeweiht.

Grundsätzlich wichtige Fragen zur Arbeit mit einer Aufstellung

- Ist es ein Familienbetrieb?
- Gehört der Aufsteller zur Familie?
- Wer sorgt für die Sicherheit des Unternehmens?
- Würde das Unternehmen übernommen?
- Wer hat welche Funktion?
- Wer ist am längsten da?
- Wer ist wann in das Unternehmen eingetreten (Zugehörigkeit in der Zeitfolge)?
- Wer ist wann gegangen, z.B. durch vorzeitige Pensionierung, Kündigung, Tod?
- Ist in der Vergangenheit etwas Besonderes vorgefallen?

Die Organisationsaufstellung – ein Wundermittel?

Nein – das ist sie sicher nicht. Man kann jedoch mit den Konstellationen recht schnell und unmittelbar hintergründige Probleme erkennen, sozusagen an der Wurzel. Dadurch werden sie ans Licht gebracht, verdeutlicht und hantierbar gemacht.

Die Stärkung jedes Einzelnen durch den „richtigen“ Platz im System wirkt sich positiv auf das gesamte Arbeitsklima aus.

Da die Arbeit systemisch angewandt wird, wirkt sie oftmals auch auf Angestellte, die nicht an der Aufstellung beteiligt bzw. räumlich anwesend waren.

Die Konstellationen zeigen auch, ob die Störung am Arbeitsplatz auf das private, persönliche Problem eines einzelnen Angestellten zurückführt, also keine betriebliche Ursache hat. Dieser Umstand kann nämlich eine ganze Abteilung oder ein Team blockieren. In jedem Fall weiß man als Trainer durch die Aufstellung, wo und bei wem zur Lösung oder Klärung anzusetzen ist.

Zum Schluss noch das Zitat einer Teilnehmerin zwei Monate nach dem Seminar: *„In meiner Abteilung ist Ruhe eingekehrt. Ordnung nicht wie im Bilderbuch, im Sinn von: Alles ist gut, sondern eher im Sinn von – anerkennen was ist. Eine ganz ungewohnte Erfahrung. Seit der Aufstellung hat niemand mehr schlecht über diesen Chef geredet, aber nicht, weil er sich so verändert hat oder keine Fehler mehr macht, sondern weil es keinen Grund mehr gibt, dies zu tun.“*

Doris Schneider, Jg.1949, Sozialtherapeutin, Seminare zur Persönlichkeitsentfaltung. Seit 18 Jahren therapeutische, supervisorische und beratende Praxis Betrieben mit Einzelnen, Gruppen und unterschiedlichen. Seit 1994 Familien- und Organisationsaufstellungen und Ausbildung darin.

Infos und Ausbildungsmöglichkeiten nach Bert Hellinger:

Dr. med. Gundhard Weber
Schlosshof 6, D-69188 Wiesloch
Tel. 06222-92890, Fax 06222-928922

SySt Systemische Strukturaufstellungsarbeit
Institut für Systemische Ausbildung,
Fortbildung und Forschung
Akademiestraße 21, D-80799 München
Tel. 089-332080, Fax 089-334967

Doris Schneider
Seminare zur Persönlichkeitsentfaltung
Jordanstraße 22
D-20535 Hamburg
Tel. 040-25492636, Fax 040-25492637