

## Organisation verstehen und verändern

Wie kann ich als Manager, Projektleiter ein Verständnis für die wichtigsten Knackpunkte in der Organisation bekommen? In einer Zeit in der die Veränderung von Organisationen immer schneller ablaufen soll, wird oft immer stärker der „Widerstand“ aus der Organisation heraus erlebt. Oft sind die Veränderungsprozesse, die durch eine sensible Steuerung und ein im guten Sinn „Verantwortung übernehmen“ des Managements getragen werden, erheblich effizienter, als die die mit großer Kraftanstrengung betriebenen Horuck Aktionen.

### Blick auf die Lösung

Lösungsorientierte Wege bei der Veränderung von Organisationen ist gekennzeichnet durch die Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber, die Würdigung der bisherigen Leistungen und des Einsatzes der Mitarbeiter und das Entwickeln eines gemeinsamen Zukunftsbildes. Dorthin wo wir schauen gehen wir. Wende ich mich als Manager mit meiner Aufmerksamkeit auf die Stärken und Möglichkeiten? Oder schauen wir intuitiv auf die Fehler, Schwächen und Schuldige.

Jeder von uns ist in verschiedene Systeme wie Familie, Organisation, Ehrenamtliche Tätigkeit, Verein etc und deren Beziehungsdynamiken eingebunden. Die Systeme haben die Tendenz Ihre eigene Struktur zu reproduzieren und andererseits immer wieder Lösungen für anstehende Anforderungen zu finden. Wenn diese Selbstregenerations- und Erneuerungskräfte blockiert sind ist es wichtig statt der Symptomunterdrückung die Lösungsorientierten Kräfte zu stärken.

Im Rahmen des systemischen Beratungsansatzes sind Methoden entwickelt worden, die uns das Verstehen von Organisationen, deren Vernetzungen, Ressourcen und Problemen ermöglichen. Die Organisationsaufstellung ist eine Methode, die für uns auf scheinbar einfache Weise uns nicht bewusste Ressourcen bei dem der aufstellt oder gestellt wird zugänglich macht. Jeder von uns trägt bewusstes und nicht bewusstes Wissen in sich.

In der Aufstellung wird in einem ersten Schritt ein verständliches Bild der Situation erstellt. Der Fallbringer schildert sein Anliegen für das er in der Aufstellung eine Lösung bekommen will. Aus den Anwesenden im Raum werden die Repräsentanten für die zu stellenden Positionen (Teamleiter, Mitarbeiter, gemeinsames Ziel ...) zuerst vom Fallbringer ausgewählt. Anschließend werden die Repräsentanten vom Fallbringer in die jetzt passende Position gestellt.

Organisationsberatung  
Coaching  
Supervision  
Moderation

**Mag. Wolfgang Bernhuber**  
Master in Systemischer Beratung ISB

Helferstorferstraße 31  
2344 Ma. Enzersdorf  
T +43 699 11965037  
F +43 2236 25577  
office@systemisch-entwickeln.at  
www.systemisch-entwickeln.at

UIDNr ATU 53845308  
BLZ 32000  
KtoNr 4718086  
Swift RLB NÖ - Wien  
BIC RLNWATWW  
IBAN AT42320000004718086

Der der mehr über eine Fragestellung zu seiner Organisation erfahren will hat die Möglichkeit, in dem er andere Menschen in dieses System einführt und auf die Position der Abteilung, des Mitarbeiters, der Führungskraft stellt. Der Aufstellungsleiter klärt mit spezifischen Fragen an die einzelnen Menschen die die spezifischen Positionen repräsentieren, die Situation in der Organisation. Dies sind innere Bilder der Organisationsdynamik zu bestimmten Fragestellungen der Veränderungen z. Bsp.: wie gelingt es die neue Struktur gut einzuführen.

Oft sieht sich der Manager in Situationen, in der Er gefordert ist Veränderung voran zu treiben. Was Ihnen im Team und in der eigenen Organisation oft begegnet, zeigt sich unter der Oberfläche des unverbindlich freundlichen Gesprächs, Desinteresse und geringe Motivation. Muss das so sein? Was habe ich übersehen, oder wie gelingt es mir als Manager meine Organisationsdynamik in der wir stehen so zu verstehen. Ich werde in einem Beispiel kurz darstellen wie man mit der Methode Organisationsaufstellungen Ressourcen der Mitarbeiter und der Organisation für die Zielerreichung wieder besser einbinden kann.

#### **Einer muss ja schuld sein ....**

Stellen sie sich vor sie sind Manager eines Dienstleistungsunternehmens mit ca 150 Beschäftigten. Der Markt ist im Umbruch und wird durch neue Konkurrenz enger. Eine neue Strategie des Unternehmens soll in die Umsetzung gebracht werden. Neue Produkte und neue Organisationsformen sollen entwickelt und am Markt eingeführt werden. Der Manager spürt wie er bei der Frage der Veränderung auf großen Widerstand stößt. Klar sieht er wie die vergangene Erfolgsgeschichte des Unternehmens bei einem weiteren Zögern die Veränderungen umzusetzen gefährdet ist. Die Mitarbeiter reagieren in erster Linie mit Stress auf die neuen Anforderungen und fühlen sich überlastet. Die Stimmung wird gereizter und es wird wie so oft nach Schuldigen gesucht. Einer muss ja die Verantwortung für das schleppende Vorankommen des Veränderungsprozesses tragen. Außer das 2 Abteilungsleiter das Unternehmen verlassen bringt diese Bemühung nichts.

Nach mehreren Sitzungen der zuständigen Arbeitsgruppe für die Einführung der neuen Organisation, die auch nicht so recht vorankommt, entschließen sich der Geschäftsführer und Leiter der Arbeitsgruppe einen externen Berater zu holen. Ziel ist die Reflexion der Situation und Lösungsideen für die als mühsam empfundene Situation. Der Berater und die Geschäftsführung entschließen sich für eine Organisationsaufstellung.

#### **Warum Organisationsaufstellung ?**

Die Organisationsaufstellung funktioniert effektiv und ohne große Vorbereitung