

Gunthard Weber

Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für Organisationsaufstellungen

Vortrag gehalten auf der Tagung „OE mets OA“ am
28. November 2003 in Kassel

Kryptische und metaphorische Vortragstitel haben einen großen Vorteil: Man darf sich seinen eigenen Reim darauf machen und sie so färben und ihnen die Gewänder geben und sie so verkleiden, wie man es für nützlich hält. Ich habe mich dazu entschieden, das mir gegebene Thema folgendermaßen zu interpretieren:

Erstens: Es soll um die Unterschiede und die Beziehungen zwischen stärker emotional und affektiv „wärmer“ gefärbten Privatbeziehungen und eher sachlich-kühleren, vielleicht manchmal sogar kalten und aufgabenorientierteren Arbeitsbeziehungen und um die Beziehung beider zu der Aufstellungsarbeit gehen und damit vielleicht auch um die unterschiedlichen Organisationsprinzipien und -strukturen von Familien und Unternehmen und deren Widerspiegelungen in Organisationsaufstellungen.

Eine Herausforderung könnte dann sein, es zu schaffen, die Aufstellungsarbeit den Verhältnissen in Arbeitskontexten so anzupassen, dass sie vor allem im Unternehmensbereich anschlussfähig werden; zu erreichen, dass in Organisationsaufstellungen die Organisations- und Arbeitskontexte sinnvoll abgebildet und für Arbeits- und Organisationskontexte und -strukturen passende Lösungen angestoßen werden, die sich von denen des Familien-Stellens unterscheiden. (Das sollte aber nicht zu Beziehungskälte im Umgang mit den Mitarbeitemführen, damit der Wind nicht weiter kalt weht.)

Zweitens: Nun haben die Auftraggeber für meinen Vortrag aber nicht von – im Gegensatz zu privaten Beziehungen – kühleren, sachbezogeneren und damit distanzierteren Arbeitsbeziehungen und aufgabenorientierteren Strukturen in Unternehmen gesprochen, sondern von einem kalten Wind, den sie in und durch Unternehmen wehen wähen. Ich interpretiere das so, dass ich mich vielleicht auch mit menschen- und lebensunfreundlichen oder gar menschen- und lebensfeindlichen, ungerechten oder nur profitorientierten Haltungen, Handlungen und Strukturen oder Mustern in Unternehmen (Unternehmenskulturen) auseinander setzen soll, besonders unter dem Gesichtspunkt, wie Organisationsaufsteller arbeiten, mit solchen Tendenzen und Tatbeständen umgehen und wie sie diesen Tendenzen etwas entgegensetzen können oder sollten; vielleicht sollte ich mich auch mit Vorgängen, die mit beschönigenden Bezeichnungen wie beispielsweise Verschlankung, Freisetzung, Outplacing, Rationalisierung, Shareholder-Value belegt werden, beschäftigen.

Oder soll ich den Fokus vielleicht auch darauf richten, ob in Organisationsaufstellungen solche Vorgänge sichtbar werden, ob man durch sie zum Beispiel Hinweise auf Ausbeutung, ungerechte oder unsoziale Maßnahmen bekommt, ob Schuldynamiken oder Sühnehandlungen sichtbar werden, und welche Vorgehensweisen oder Haltungen in Aufstellungsprozessen diesen Tendenzen entgegenwirken, so dass die Organisationsaufstellungen im Kleinen zu einer

menschenfreundlicheren und die Schöpfung bewahrenden Arbeitswelt beitragen können.

Metaphorisch könnte ich es auch so ausdrücken:

Wie können Organisationsaufstellungen in Unternehmen Beziehungen abkühlen, wo sie zu warm und familiär geworden, und wie wieder menschlich erwärmen und mit guten Energien versorgen, wo Arbeitskräfte vor allem in ihrer Funktionalität und Brauchbarkeit für das Unternehmen betrachtet und ausgenutzt werden.

Über die Unterschiede zwischen Familien und Organisationen oder Unternehmen und zwischen Familien- und Organisationsaufstellungen

Über die Unterschiede zwischen Familien und Organisationen und die Unterschiede zwischen Familien- und Organisationsaufstellungen ist viel geschrieben worden (Weber 2000, Varga von Kibéd 2000, Grochowiak 2001, Simon 2002), auch über die Notwendigkeit, die Kontexte in der Arbeitswelt zu unterscheiden und auseinander zu halten; ebenso über die Vor- und Nachteile der Vermischung beziehungsweise Überschneidung und der Entmischung dieser Kontexte zum Beispiel in Familienunternehmen (Simon 2002). Das alles will ich hier nicht wiederholen; es ist nachlesbar. Erste Erfahrungs- und Forschungsergebnisse über Organisationsaufstellungen von Familienunternehmen, die die Vermischung beider Bereiche in diesen Systemen in den Blick nehmen und berücksichtigen, verdeutlichen, wie in Organisationsaufstellungen mit diesen Kontextvermischungen konstruktiv und in einer für alle Beteiligten Gewinn bringenden Weise umgegangen werden kann. Unter anderem darüber werden die an diesem Pilotprojekt beteiligten drei Forschungsteams anschließend in einem Workshop berichten (siehe auch Weber 2002).

Organisationsaufstellungen sind (zum Glück) nicht steuerbar und instruierbar

Zu Recht legen Organisationsfachleute großen Wert auf Klarheit und Transparenz in Organisationsprozessen. Vielen von ihnen fällt es jedoch immer noch schwer, sich mit der Erkenntnis anzufreunden, dass Organisationen und Unternehmen nicht direkt steuerbar sind, und etablieren deshalb Steuergruppen und Ähnliches. Manche Organisationsaufsteller/-innen verbinden auch die Methode der Aufstellungsarbeit mit ähnlichen Vorstellungen und Bestrebungen, zum Beispiel mit der Annahme, dass, wenn ein Arbeitskontext aufstellt, damit eindeutig nur der Arbeitskontext aufgestellt ist und dann folgerichtig auch ausschließlich etwas aus dem Arbeitskontext aufscheinen kann und dass die Ergebnisse am Ende dementsprechend klar und eindeutig sind oder sein sollten.

Das stellt sich aber als ein Wunschenken und eine Illusion heraus. Organisationsaufstellungen sind leider oder zum Glück nicht oder nur sehr begrenzt eindeutig, und wenn man die Äußerungen der Stellvertreter an ihren Plätzen ernst nimmt – und das ist ja eine der Grundlagen der Arbeit – und sie und ihre Aussagen nicht „vergewaltigt“ werden, sind sie schon gar nicht einseitig steuer- oder instruierbar. Es ist ja gerade eine Stärke dieser Arbeit, dass durch Aufstellungen Unerwartetes zutage tritt und aus ihnen heraus oft auch unerwartete Lösungsimpulse erwachsen.

In ihnen scheint oft nicht nur eine Kontextebene auf, sondern es kann, wie Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2000) es ausdrücken, Strukturebenenwechsel geben, und auch Material aus anderen Kontexten und aus der Vergangenheit eines Systems, wie zum Beispiel aus dem privaten Beziehungskontext des Aufstellenden oder aus umfassenderen Kontexten, scheinen gelegentlich zutage zu treten. Kürzlich schien es zum Beispiel allen Anwesenden evident, dass in der Aufstellung eines Organisationsberaters sich die Stellvertreterin für „Fliegerei“ in etwas wie einen Schutzengel verwandelte. Mir ist bewusst und ich stimme dem zu, dass das Beobachtete nicht unabhängig vom Beobachter ist. Mit wachsender Aufstellungserfahrung hat das Wahrgenommene manchmal in seinem unmittelbaren Sinngehalt aber eine solche Evidenz, dass ich das dann immer wieder mal vergesse. Dann scheint es mir so zu sein, als gäbe es außerhalb des Menschen so etwas wie ein umfangreiches Informationsreservoir oder ein unbewusstes kollektives Gedächtnis, in dem Vergangenes wie Gegenwärtiges wie in zeitfernen Zwischenräumen aufbewahrt sei, ein Reservoir, an das die Stellvertreter in Aufstellungen Anschluss zu bekommen scheinen. Schon gut, wir sollten uns nicht zu früh mit Erklärungen beruhigen und lieber noch eine Weile die besonderen, in Aufstellungen auftretenden Phänomene staunend beschreiben. Diese Strukturebenenwechsel sind eine besondere Herausforderung an die Organisationsaufsteller/-innen. Sie verlangen von ihnen eine große Wahrnehmungsfähigkeit, Flexibilität und Intuition und die Fähigkeit, mit solchen mehrdeutigen Informationen und Phänomenen in Organisationskontexten situationsangemessen umzugehen.

Solche und weitere Herausforderungen sind unter anderen:

1. das Ankoppeln an die Kultur der Arbeitswelt in Sprache und Vorgehensweisen;
2. der Umgang mit der Nichtvoraussagbarkeit dessen und der Ungewissheit, was in einer Aufstellung zutage treten wird, zum Beispiel wenn etwas Abstraktes aufgestellt wurde und es sich zu einer relevanten Person aus dem Herkunftssystem des Aufstellenden zu verwandeln scheint;
3. der Umgang mit „Veröffentlichungen“ von Informationen durch die Wahrnehmungen der Repräsentanten an den ihnen zugewiesenen Plätzen, die die Klienten nicht vorhaben zu veröffentlichen („Geheimnisse“).