

## Business-Aufstellungen

# System-Simulationen weisen den Weg

Business-Aufstellungen sind ein neues, kraftvolles Instrument, um Organisationen, Einheiten und Personen erfolgreicher zu machen. Entscheidungsklarheit und unerwartete Lösungen gehören zum Mehrwert dieses innovativen «Beschleunigungsansatzes».

Dr. Michael Gestmann

Warum stagniert die Entwicklung des Unternehmens? Wie lassen sich wirksam Organisationskonflikte in der Matrixorganisation lösen? Wie gelingen strategische Projekte? Was ist bei der Markteinführung des neuen Produkts zu beachten? Eine verlässliche Antwort auf derartige Fragen zu finden, fällt Führungskräften immer schwerer, da die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln komplexer, undurchschaubarer werden und Entscheidungen meist unter Zeitdruck zu treffen sind.

### Business-Aufstellung

Eine Methode, die den gängigen Entscheidungshilfen überlegen ist, wird daher immer beliebter – die sogenannte «Business-Aufstellung», wie sie Stephan Ludwig und Dr. Franz Metz von der Rülzheimer Beratergruppe Palatina GmbH praktizieren. Die Methode der Strukturaufstellung ist zwar seit längerem bekannt, doch erst die Adaptation des Instruments an die Bedürfnisse der Führungskräfte und Unternehmen macht sie für Unternehmen interessant.

Der Kernnutzen der Business-Aufstellung, wie sie Metz und Ludwig verstehen, besteht dar-

in, das «implizite Wissen» von Organisationen, welches das Gelingen eines Projekts massgeblich mit beeinflusst, transparent, verfügbar und veränderbar zu machen. «Business-Aufstellungen versetzen Führungskräfte zudem in die Lage, ihre Handlungsstrategien und Entscheidungen auf den Prüfstand zu stellen und anschliessend wirkungsvoller umzusetzen. Der Grund: Die Führungskräfte erhalten durch die Aufstellung neue Erkenntnisse und Handlungsimpulse, die die ihnen bekannten betriebswirtschaftlichen Hard Facts wirkungsvoll ergänzen und Lösungen für unternehmerische Fragestellungen aufzeigen.

### Drei Haupteinsatzfelder

Laut Franz Metz eignen sich Business-Aufstellungen besonders bei drei Kategorien von Fragestellungen: Erstens bei Konflikten zwischen Bereichen, Abteilungen oder mächtigen Personen im Unternehmen. Insbesondere Matrix-Organisationen enthalten viel Konfliktpotenzial, das die betroffenen Manager oft unvorbereitet trifft. Meist binden bzw. vernichten diese Konflikte enorme Ressourcen, da sie oft über Jahre unterhalb der Wahrnehmungsgrenze des Managements schwelen. Zur zweiten Gruppe gehören hochriskante und weitreichende Management-Entscheidungen, die entweder Werte enorm steigern oder vernich-

ten können. Dazu gehören nach Metz' Ansicht zum Beispiel Entscheidungen im Kontext von Übernahmen, Fusionen, Standortwahlen, Gründungen von Tochter- und/oder Auslandsgesellschaften, strategische Partnerschaften oder Personalentscheidungen bei Schlüsselpersonen.

Fragestellungen im Zusammenhang mit Change-Vorhaben, bei denen Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften nicht mehr zu den Anforderungen passen, die die Kunden, der neue Chef oder die neue Organisationsstruktur erfordern, bilden laut Stephan Ludwig die dritte Kategorie. Die emotionalen Bindungen an das Alte, ungelebte Trauerprozesse und Verstrickungen führten dazu, dass die Unternehmens- oder Teamkultur sich nicht weiterentwickelt, so dass Stagnation, schlechte Stimmung und Minderleistungen die Folge sind. Die Organisation oder das Team kann dann nicht ihr volles Potenzial nutzen. Business-Aufstellungen, die in der Regel nicht länger als zwei Stunden dauern, haben dann die Funktion, eine angemessene Lösung aufzuzeigen.

### Ökonomisches Verfahren

Kennzeichnend für Business-Aufstellungen ist zum Beispiel die räumliche Visualisierung. Das

## Typischer Ablauf einer Business-Aufstellung nach Metz und Ludwig

1. Zu Beginn schildert die fallgebende Führungskraft das Thema und die Ziele, die mit der Aufstellung erreicht werden sollen, und die angestrebte «ideale Lösung».
2. Der Aufstellungsleiter wählt das passende Aufstellungsmodell und schlägt dem Fallgeber die Personen und Begriffe vor, die sein Thema abbilden und damit aufgestellt werden sollen.
3. Der Fallgeber wählt aus dem Serviceteam Repräsentanten für die vorgeschlagenen Personen und Begriffe aus. Damit beginnt die eigentliche Aufstellung mit ihren systemischen Wirkmechanismen.
4. Jetzt werden die Repräsentanten von dem Fallgeber nacheinander im Raum aufgestellt, spontan und so, wie es seinem inneren Bild von der Situation entspricht.
5. Das Anfangsbild visualisiert die Wechselwirkung der Systemelemente zueinander. Die Repräsentanten erläutern, wie sie sich an ihrem Platz fühlen. Deutlich wird, welche Wechselwirkungen auftreten, wo Energien sind und um welche (verborgenen) Themen es geht. Das Bild beginnt zu sprechen.
6. Nach dieser Bestandsaufnahme wird an der Lösung gearbeitet. Das ist die Konstellation, bei der alle Beteiligten sagen, dass sie nun am richtigen Platz stehen und sich gut fühlen. Dies geschieht durch Umstellungen, die vom Aufstellungsleiter vorgeschlagen und getestet werden.
7. Ist das «Lösungsbild» gefunden, hilft der Aufstellungsleiter dabei, Erkenntnisse zu vertiefen, Alternativen und Fragen abzuklären. Sind den Beteiligten Ursachen und Lösungswege klar, ist die Aufstellung beendet.
8. Je nach Thema und Hintergründe dauern Aufstellungen zwischen 60 und 90 Minuten.
9. Nach der Aufstellung ist es wichtig, die gefundenen Lösungen in das Unternehmen zu tragen und durch entsprechende Massnahmen, zum Beispiel Coaching, Organisations- oder Personalentwicklung, zu begleiten, um sicherzustellen, dass die in der Business-Aufstellung gefundene Lösung Realität wird.

Problem wird durch Personen, die im Raum zueinander aufgestellt werden (Repräsentanten), abgebildet. Dadurch entsteht eine räumliche Visualisierung der Wirkmechanismen, die von den Beteiligten «gelesen» und interpretiert werden kann. Aufgestellt werden zum Beispiel Personen aus der Organisation, Organisationseinheiten, Kunden und wichtige Einflussgruppen oder betriebswirtschaftliche Ziele wie etwa Gewinn, Kundenzufriedenheit oder Innovation. Selbst abstrakte Begriffe wie Trauer, Loyalität und Abhängigkeit können repräsentiert werden.

Für sehr heikle, vertrauliche Fragestellungen stellen Metz und Ludwig ihren Kunden Personen zur Verfügung, die bei der Aufstellung als «Repräsentanten» eingesetzt werden, so dass beispielsweise nur der Chef eines Unternehmens anwesend ist und die Repräsentanten bei der Aufstellung die ihnen zugewiesenen Rollen der Teammitglieder und Mitarbeiter übernehmen.

Die Reduktion aufs Wesentliche ist ein weiteres Merkmal von Business-Aufstellungen. Durch die Darstellung des Themas in einer Aufstellung werden nur die Einflüsse betrachtet, die wirklich relevant sind. Was relevant ist,

zeigen etwa die Interviews, die im Vorfeld mit den Teilnehmern durchgeführt werden. Abhängig von der Problematik wählen diese die Aufstellungsvariante, die am besten geeignet ist, eine Lösung zu finden. Der Erfolg einer Business-Aufstellung wird daher auch stark von der Erfahrung der Aufsteller beeinflusst.

### Lösungen simulieren

Nach der Bestandsaufnahme simuliert der Aufstellungsleiter verschiedene Lösungen für das Problem, indem er die Positionen der Repräsentanten variiert (siehe Box). Dabei wird jedem der Anwesenden deutlich, welche Lösung für den Arbeitsalltag die beste ist und welche typische Fallen mit den einzelnen Schritten verbunden sind, erleben Metz und Ludwig immer wieder. Die Business-Aufstellung, die im Regelfall ausserhalb des Unternehmens stattfindet, ist daher ihres Erachtens eine sehr ökonomische Methode, da sich in kurzer Zeit komplexe und schwierige Fragen – häufig unerwartet – lösen lassen.

Aufstellungen lassen sich einfach in etablierte Managemententwicklungskonzepte integrieren und mit anderen Werkzeugen der Un-

ternehmens- bzw. Organisationsentwicklung verbinden. Der aufstellende Trainer bzw. Coach sollte in jedem Fall über das erforderliche Business-Know-how verfügen, um diesen Prozess so zu gestalten, dass Fortschritte erreicht werden. ■

### Kontakt



Dr. Franz Metz  
Geschäftsführer



Stephan Ludwig  
Leiter/Ausbilder  
Business-Aufstellungen



Beratergruppe Palatina GmbH  
Gutenbergstr. 7A, D-76761 Rülzheim  
Tel. + 49 (0)7272 91 60 8  
kontakt@bg-palatina.de  
www.bg-palatina.de