

## Der Blick von außen löst Knoten

Wenn Umstrukturierungen im Unternehmen notwendig werden, kann eine systemische Unternehmensberatung eine wichtige Entscheidungshilfe sein. Am konkreten Beispiel des Familienbetriebs „Der Brotkorb“ wird hier eine systemische Organisationsaufstellung skizziert.



Für jedes Unternehmen sind die Optimierung der Betriebsabläufe, die Produktivität und die positive Einbindung seiner Mitarbeiter wichtige Faktoren für Erfolg und Wachstum. Trotz der Umsetzung neuer Ideen und Veränderungen der Arbeitsabläufe ergibt sich aber häufig nicht der erhoffte Erfolg. Denn neben allen rational erklärbaren Ursachen gibt es in Unternehmen eine ganze Reihe von Zusammenhängen, die nicht offensichtlich sind. Sie sind mit den klassischen Methoden der Unternehmensführung in vielen Fällen weder zu erklären noch befriedigend lösbar.

Je nachdem, um welche Art von Problemen es sich handelt, kann die systemische Organisationsaufstellung helfen. In den Fällen, die betriebswirtschaftliche Probleme betreffen, dient sie als Ergänzung zur klassischen Unternehmensberatung und findet in Kooperation mit anderen Unternehmensberatern statt. Die systemische Organisationsaufstellung kann komplexe Zusammenhänge entschlüsseln und innere Haltungen, Verhaltensmuster oder Konflikte von Mitgliedern des Systems sichtbar machen. Aufgestellt werden können einzelne Mitarbeiter, Teams und Abteilungen, aber auch Pro-

dukte, Marken, Stimmungen und einzelne Aspekte.

### Best Practice: Der Brotkorb

Um eine beabsichtigte Umstrukturierung geht es in dem Betrieb „Der Brotkorb“ des Bäckermeisters Lennart Ziesemer. Als dessen Vater vor sieben Jahren starb, wurde der Sohn von einem auf den anderen Tag vom mitarbeitenden Familienmitglied zum Unternehmer und vom Kollegen zum Chef. Zum Bäckereibetrieb, den er nun in vierter Generation fortführt, gehören neben dem Stammhaus noch drei Filialen und vier Marktstände mit insgesamt rund 40 Mitarbeitern. Neben seiner Arbeit als Bäcker ist Ziesemer noch im Vertrieb und in der Buchhaltung tätig und hat den Anspruch, sich auch um die persönlichen Probleme des Personals zu kümmern. Daher sind 16-Stunden-Tage für den 53-jährigen Normalität. „Meine Mitarbeiter haben sich immer ganz gut selbst organisiert und sich bei den Schichten abgesprochen. Darauf konnte ich mich verlassen“, so Ziesemer. Der Arbeitseinsatz Ziesemers an der Grenze der Belastbarkeit spitzt sich zu, als einer seiner engsten Mitarbeiter immer häufiger fehlt. Persönliche

Gespräche zwischen Chef und Angestelltem sind ergebnislos verlaufen. Das häufige Fehlen eines wichtigen Teammitglieds hat außerdem zu Unruhe im Betrieb geführt und das Vertrauen des Inhabers in seine Mitarbeiter erschüttert. Und das ausgerechnet zu einem Zeitpunkt, an dem der Unternehmer beschlossen hat, sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen, um mehr Zeit für sein Privatleben zu haben. Eine Lösung musste her. „Fachpersonal ist in meiner Branche besonders knapp, sodass ich mich nur sehr ungern von meinem Bäcker trennen würde“, sagt Lennart Ziesemer.

### Stellvertreter verkörpern die Beteiligten des Konflikts

Der Bäckerei-Inhaber aus dem niedersächsischen Neu-Wulmstorf nahm Kontakt zu Erika de Decker auf, die seit zehn Jahren im Bereich der systemischen Unternehmensberatung tätig ist, und schilderte ihr sein Problem. In einem Vorgespräch fertigt die ausgebildete Aufstellerin nach Angaben von Ziesemer zunächst ein Organigramm an, um sich die Mitarbeiterstruktur des Unternehmens vor Augen zu führen. Darin enthalten sind die Namen der Mitarbeiter, ihre

## » Bei heiklen Themen oder wenn die eigene Führungskompetenz hinterfragt werden soll, bietet sich die verdeckte Unternehmensaufstellung an.

Erika de Decker, systemische Beraterin

Positionen, die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und ihre wöchentliche Arbeitszeit. „Die von mir bei Unternehmen durchgeführten Aufstellungen dienen unter anderem dazu, Fehlbesetzungen zu erkennen, störende Einflüsse im Unternehmen selbst oder von außen kommend sichtbar zu machen. Des Weiteren, um Strukturen und Beziehungsgeflechte klarer zu erkennen, aber auch, um wertvolle Leistungen von Mitarbeitern zu sehen, zu würdigen und fördern“, sagt de Decker.

Bei der dann folgenden Aufstellung geht es für Lennart Ziesemer um die Frage, wie er sein Ziel, die Arbeitszeit zu reduzieren und gleichzeitig seinen Betrieb erfolgreich weiterzuführen, am besten erreichen kann. Und das, obwohl einer seiner wichtigsten Mitarbeiter häufig fehlt. „Weder Leute aus der Geschäftsführung noch Angehörige des Betriebs werden aufgestellt, sondern immer nur ihre Stellvertreter. Wer die realen Personen bei der Aufstellung verkörpern soll, entscheidet der Auftraggeber, er stellt die Personen auf, die für seine Fragen von Bedeutung sind“, sagt Erika de Decker. Während es bei einer verdeckten Aufstellung auch die Möglichkeit gibt, Personen aufzustellen, ohne bekannt zu machen, wen sie verkörpern, handelt es sich im Fall des Bäckereibetriebes um eine sogenannte offene Aufstellung, bei der jeder weiß, wen er vertritt. „Bei heiklen Themen oder wenn die eigene Führungskompetenz aufgestellt werden soll, bietet sich die verdeckte Unternehmensaufstellung an“, sagt Erika de Decker.

### Stellvertreter geben Denkanstöße

Für die Aufstellung von Lennart Ziesemer hat Erika de Decker sieben Personen eingeladen, die als potenzielle Stellvertreter zur Verfügung stehen. Wer wen

repräsentiert, entscheidet der Unternehmer Ziesemer, der die Stellvertreter nicht kennt, so wie umgekehrt die Stellvertreter den Unternehmer nicht kennen.

Ziesemer stellt zunächst einen Stellvertreter für sich selbst auf und dann den Bäcker, von dem er nicht weiß, ob er zukünftig wieder regelmäßig zur Arbeit erscheinen wird. Welche Positionen beide zueinander einnehmen und in welchem Abstand, ist von großer Bedeutung: Ziesemer und sein Mitarbeiter stehen einander gegenüber, sodass sie Blickkontakt haben. Mit gezielten Fragen, die Erika de Decker den Stellvertretern vorgibt, versucht sie dann herauszufinden, welche Lösung für den Bäckereibetrieb die beste wäre. Ziesemer bleibt dabei nur der Beobachter. Seine Aufgabe ist es, nach Vorgabe durch die Aufstellerin Stellvertreter um- oder neu aufzustellen.

### Wie fühlt sich das an?

Zunächst geht es darum zu klären, warum der angestellte Bäcker so viele Fehlzeiten hat. Auf Nachfrage nach seinem Befinden erklärt er, er fühle sich unwohl und könne das Verhalten seines Chefs nicht akzeptieren. Obwohl der Bäcker in letzter Zeit so oft gefehlt hat, erklärt er, dass er gerne mehr Kompetenzen bekommen möchte. Als Erika de Decker zusätzlich einen stellvertretenden Geschäftsführer, der nicht aus dem Unternehmen kommt, aufstellt, reagiert der Mitarbeiter sehr emotional und zeigt sich entschlossen und kampfbereit. Im folgenden, angeleiteten Gespräch zeigt sich, dass der Mitarbeiter sich übergangen fühlt und die Wertschätzung durch seinen Chef vermisst. Denn von dem Moment an, wo dieser einen externen Stellvertreter hinzugeholt hat, ist der Bäcker überzeugt, dass seine Fähigkeiten nicht gewürdigt werden. Er selbst möchte derjenige sein, der

„Neben rational erklärbaren Ursachen gibt es in Unternehmen eine ganze Reihe von Zusammenhängen, die nicht offensichtlich sind. Sie sind mit den klassischen Methoden der Unternehmensführung weder zu erklären noch befriedigend lösbar.“

einen Teil der Führungsaufgaben übernimmt und mehr Verantwortung als Schichtleiter und in der Verkaufsorganisation trägt. Um das Risiko für den Inhaber zu minimieren, schlägt er ihm für die neuen Aufgaben eine Probezeit vor. Als Erika de Decker Ziesemers Stellvertreter fragt, ob er ihm diese neue Position zutraue, verneint er, da dessen Unzuverlässigkeit und der Wunsch nach mehr Verantwortung sich aus seiner Sicht widersprechen.

Nun werden verschiedene weitere Optionen durchgespielt und immer wieder durch die Nachfragen „Wie fühlt sich das an“ oder „Ist das für Sie stimmig?“ überprüft. So schlägt der von außen hinzugeholte stellvertretende Geschäftsführer zwei Lösungen vor: erstens, den Mitarbeiter als externer Berater zu unterstützen, und zweitens, ausschließlich Aufgaben der Betriebsführung zu übernehmen, den Backbetrieb selbst aber dem angestellten Bäcker zu überlassen. Rückfragen an den Stellvertreter Ziesemers erge-

ben, dass dieser seinen Mitarbeiter – ob mit oder ohne Unterstützung von außen – nicht in leitender Position sieht. Außerdem ist er davon überzeugt, dass es besser wäre, einen stellvertretenden Geschäftsführer aus dem eigenen Personal zu rekrutieren. Dieser sollte zugleich Bäcker sein und bei Bedarf auch in der Backstube aushelfen können.

### Gegebenheiten annehmen

Als der angestellte Bäcker erkennt, dass er sein Ziel, mehr Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen, nicht erreichen kann, will er kündigen. Erika de Decker bittet daraufhin den Stellvertreter des Inhabers, seinem Mitarbeiter gegenüber Wertschätzung zu zeigen, was dieser mit dem Satz „Ich respektiere dich als meinen besten Bäcker, betrachte jedoch deine Unzuverlässigkeit als wenig kooperativ und Unruhe stiftend“ zum Ausdruck bringt. Der Bäcker hält trotzdem weiterhin an seiner Entscheidung zu kündigen fest.

Um herauszufinden, wer oder was für die Unruhe im Betrieb verantwortlich ist, stellt Ziesemer nach Aufforderung durch Erika de Decker vier weitere Stellvertreter auf: für die Unruhe, für das Verkaufspersonal, für die anderen Bäcker und für die Lebenspartnerin des Inhabers, die tageweise im Betrieb aushilft. Die Repräsentantin für die Unruhe nimmt daraufhin verschiedene Positionen innerhalb des Systems ein und bleibt dann in der Mitte mit Blick zum Bäcker stehen. Sie bittet ihn, seine Probleme zu Hause zu lassen und das Unternehmen und den Geschäftsführer nicht länger auf eine Belastungsprobe zu stellen. Die Stellvertreter der anderen angestellten Bäcker beklagen sich darüber, dass der Kollege im Vordergrund steht und sich alles nur um ihn dreht.

„Es reicht nicht aus, fachlich kompetent zu sein, sondern die menschliche Komponente muss auch stimmen“, sagt Ziesemers Stellvertreter auf die Bitte von Erika de Decker hin. Der Stellvertreter ergänzt daraufhin „Bevor mein Boot sinkt, lasse ich dich ziehen“ und akzeptiert die Kündigung.

### Anstoß zum Handeln

Als nach rund sechs Stunden der Prozess abgeschlossen ist, fühlt Lennart Ziesemer sich in seiner vorherigen Vermutung, den Bäcker womöglich gehen lassen zu müssen, bestätigt. „Aufsteller können keine Lösungen vorgeben, sie bieten lediglich Unterstützung an“, sagt Erika de Decker, „Die Lösung wird mithilfe der Stellvertreter erarbeitet, die Umsetzung innerhalb des Unternehmens muss dann allerdings der Unternehmer selbst leisten.“

In der Nachbesprechung zwei Wochen später sagt Ziesemer: „Ich bin mir jetzt sicher, dass ich einen Bäcker mit Führungserfahrung brauche und dass ich diesen nicht in meinen Betrieb finde. Erstaunlicherweise hat sich vor Kurzem ein ehemaliger Mitarbeiter gemeldet, der längere Zeit im Ausland gelebt hat. Ich glaube, der könnte zum Betrieb passen.“

Petra Schreiber, freie Journalistin, Hamburg

## Unternehmensaufstellungen eignen sich bei ...

Info

- Störungen der betrieblichen Abläufe
- hierarchischen Problemen
- Motivationsproblemen nach Umbesetzungen oder Umverteilung von Aufgaben
- ungenügender Effizienz in der Teamarbeit, unter anderem nach Fusionen oder bei Kooperationen oder firmenübergreifender Zusammenarbeit
- mangelnder Aufgabenerfüllung und Akzeptanz, zum Beispiel nach Beförderungen von Mitarbeitern oder nach Neueinstellungen
- Begleitung bei Nachfolgeregelungen von Familienunternehmen und familiengeführten Unternehmen, um den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu sichern
- der Analyse von Fehlbesetzungen beziehungsweise Fehlplatzierungen
- der besseren Analyse von Gesprächs- und Verhandlungspartnern (internen und externen)
- der Sichtbarmachung störender Einflüsse, auch wenn sie aus dem Außenbereich stammen
- der Vorbereitung von Entscheidungen, zum Beispiel bei Unternehmensverkäufen
- der Beseitigung von Defiziten in der Sozialkompetenz
- dem Erkennen von Strukturen und Beziehungsgeflechten
- der Würdigung, dem Fördern und dem Nutzen wertvoller Leistungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern