

HRM-Dossier

Romy Gerhard

Organisationsaufstellung

Implizites Wissen sichtbar machen



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Romy Gerhard

Organisationsaufstellung

Implizites Wissen sichtbar machen

Impressum

Verlag und Redaktion

jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
Fax 044 269 50 11, info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

SPEKTRAmEdia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
Fax 043 311 01 81, info@SPEKTRAmEdia.ch, www.SPEKTRAmEdia.ch

SPEKTRAmEdia, Zürich, Jahr: 2014

ISBN 978-3-906067-05-6

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen.

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autorin, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autorin können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autorin dankbar.

Romy Gerhard

Organisationsaufstellung

Implizites Wissen sichtbar machen



Romy Gerhard
HRnet Development AG
Neugasse 95/28
8005 Zürich
Tel. 043 543 20 70
romy.gerhard@hrnet.ch
www.hrnet.ch

MAS in Human Resources Management ZFH
Organisationsberaterin, Coach, Supervisorin BSO

Romy Gerhard beschäftigt sich seit 2001 mit Systemaufstellungen. Sie engagiert sich international, hält Vorträge, moderiert Workshops und führt Weiterbildungen durch. Ziel ihres Engagements ist, die Vorteile der Organisationsaufstellung für Führungspersonen, HR-Spezialisten, Projektleitende und Personen aus der Beratung nutzbar zu machen.

Als Gründerin und Unternehmerin von HRnet (seit 2003) gestaltet sie mit ihrem Team Visions- und Strategiearbeit, praxisnahe Leadership Programme, Individual- und Teamcoachings, Change-Prozesse, Kulturentwicklungen und diverse Trainings. Ihr Motto: Nicht Wissen ist das Ziel der Bildung, sondern Handeln! Am Herzen liegt ihr auch das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Männer und Frauen. Sie ist Mutter zweier Mädchen.

Werdegang: KV in der Medienbranche, Direktionsassistentin, Personalentwicklung, Migros-Kulturprozent, langjährige Kaderfunktion in einem Grossunternehmen, Mitglied der Geschäftsleitung in einem führenden Bildungsunternehmen, Unternehmerin mit eigenem Beratungsnetzwerk. Berufsbegleitend: Dozentin, Referentin, Prüfungsexpertin.

Inhaltsverzeichnis

Gut aufgestellt im Alltag	7
Organisationsaufstellung – was ist das?	8
Begriffsdefinition	8
Abgrenzung zur Familienaufstellung	9
System und systemisch	10
Herkunft der Methode	11
Praxis der Systemaufstellung	13
Ablauf im Gruppensetting	13
Aufstellungen im Einzelsetting	14
Verdeckte Aufstellungen	15
Aufstellungen im Organisationskontext	16
Nutzen von Aufstellungen	16
Einsatz als Managementtool	18
Voraussetzungen und Rahmenbedingungen	18
Anwendungsfelder in Organisationen	20
Beispiele von möglichen Anlegen	22
Prinzipien der Führung	25
1. Prinzip: Sinn und Zweck	26
2. Prinzip: Anerkennung und Würdigung	27
3. Prinzip: Zugehörigkeit und Existenz	28
4. Prinzip: Verantwortung und Leistung	30
5. Prinzip: Interaktion und Ausgleich	31
Aufstellungsarten und ihre Anwendung	32
Formate der Strukturaufstellung	32
Aufstellen von bekannten Schemata	34
Körper, Seele und Geist von Organisationen	41
Aufstellungstechnik	42
Prozessablauf	42
1. Phase: Vorbereitung	43
2. Phase: Aufstellung des ersten Bildes	44
3. Phase: Prozessarbeit	48
4. Phase: Schlussbild und Reflexion	49
Leiten einer Aufstellung	51
Professionelle Haltung	51
Grenzen der Aufstellungsarbeit	52
Stand der Forschung	53
Organisationsaufstellung selber anwenden	54
Welche Form passt?	54
Wie finde ich einen guten Aufsteller?	56
Qualitätsmerkmale zertifizierter Aufsteller	56
Achtsamkeit	57
Literaturverzeichnis und Quellenangaben	58
Nützliche Websites	59

Gut aufgestellt im Alltag

Was braucht es, damit eine Mannschaft im Fussball gewinnen kann? Die besten Spieler allein reichen nicht aus. Hervorragende Spieler sollen auch «gut aufgestellt» sein, optimal zusammenwirken, die richtige Haltung verinnerlicht haben und das richtige Tor oft genug treffen. Vergleichbar verläuft der Weg zum Erfolg im beruflichen und organisationalen Umfeld. Was der gesunde Menschenverstand schon lange ahnt, lässt sich heute mit Organisationsaufstellung klar aufzeigen.

Systemische Aufstellungen erfreuen sich wachsender Beliebtheit, mitunter im Management und in der Managementberatung. Führungspersonen profitieren bereits, wenn sie die systemischen Prinzipien in der Tiefe verinnerlicht haben und anwenden. Die Organisationsentwicklung nutzt Aufstellungen als nützliches Werkzeug in allen Prozessphasen, bei der Diagnose genauso wie bei der Lösungsentwicklung oder der Evaluation. In der Personalentwicklung verhelfen Aufstellungsworkshops zu mehr Empathie, Bewusstsein und Systemkompetenz.

Aufstellungen wirken komplexitätsreduzierend, schaffen Klarheit und bringen in kurzer Zeit unterbewusste Dynamiken ans Licht. Sie sind aber für manche Wirtschaftsvertreter eher ungewohnt, funktionieren jenseits der rationalen Logik und lassen sich kaum in Worte fassen. Es bleibt bis heute ein Mysterium, weshalb und wie genau Aufstellungen ihre Wirkung entfalten. Tatsache ist, dass sie funktionieren. Das wurde inzwischen in mehreren wissenschaftlichen Studien erforscht und belegt.

Es ist aber auch Skepsis vorhanden – nicht ganz zu Unrecht. Vorsicht ist tatsächlich geboten. Vorweg: Aufstellungen sind mächtige Werkzeuge und gehören deshalb immer in die Hände von gut ausgebildeten Profis!

Ziel dieses Dossiers ist es, die Methode der Organisationsaufstellung in verständlicher Sprache vorzustellen und auf praxisbezogene Art und Weise das Wichtigste zusammenzufassen.

Organisationsaufstellungen sind kein Allheilmittel und keine Wunderpille, auch wenn es manchmal so erscheinen mag. Adäquat eingesetzt gehören sie zu den effektivsten und effizientesten Beratungs- und Managementwerkzeugen der heutigen Zeit und ergänzen klassische Tools ideal.

Angebot für Interessierte

Möchten Sie Organisationsaufstellung persönlich erleben? Nutzen Sie die Gelegenheit, gratis an einem Informationsworkshop oder mit etwas Glück sogar an einem Seminar teilzunehmen. Ihren Gutschein-Code finden Sie am Ende des Dossiers.

Organisationsaufstellung – was ist das?

Als praktisches Simulationsverfahren erfreut sich die Organisationsaufstellung wachsender Beliebtheit. Aber worum geht es dabei eigentlich?

Begriffsdefinition

In Aufstellungen zeigen sich Phänomene. Innere Strukturen und Prozesse werden im Aussen abgebildet. Im engeren Sinne handelt es sich bei Organisationsaufstellungen um die räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen innerhalb einer Organisation.

In der Praxis ist es heute so, dass der Begriff Organisationsaufstellung durchaus breit verwendet wird. Generell sind damit Aufstellungen in Organisations- und Arbeitskontexten gemeint. Dazu zählen Aufstellungen zu Visionen und Strategien, Märkten, Zielerreichung, Prozessen, Führungsthemen, Entscheidungsfragen, Konflikten, Rollen und Funktionen, HR-Management, beruflichen Entwicklungen...

Anhand einer Simulation mit menschlichen Repräsentanten, meist unwissenden Stellvertretern, können Rückschlüsse auf das tatsächliche System gezogen werden. Optimierungspotenzial wie auch Handlungsalternativen lassen sich ausloten.

So gesehen lässt sich die Organisationsaufstellung durchaus als praktischer Hypothesengenerator verstehen. Da über das rein rationale Denken hinaus auch Intuition und Emotionen mit einbezogen werden, sind kreativere und stimmigere Interventionsideen möglich.

Aufstellungen sind mehr als nur ein methodischer Ansatz. Sie lassen sich durchaus mit einer Sprache vergleichen. Es gibt grammatische Regeln und Strukturen, welche einer gewissen Logik folgen. Die räumlich dargestellten Bilder können gelesen werden. Es braucht neben Fachkenntnis allerdings auch Feingefühl und Intuition, um die passende Übersetzung in die Sprache des Managements zu finden.

Bereits erschienene HRM-Dossiers

- Nr. 1: **Erfolgreicher durch mentales Training**
Die Methoden und ihre Umsetzung im Berufsalltag
- Nr. 2: **Geplanter Wandel**
Zielsicher und nachhaltig dank Moderation
- Nr. 3: **Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil**
Organisationsinstrumente für die Personalprofis
- Nr. 4: **Interviewtechnik**
Informationen geben und nehmen
- Nr. 5: **Stelleninserat**
Basis für den Rekrutierungserfolg
- Nr. 6: **Fachwörter Personal + Ausbildung**
Das kleine Lexikon
- Nr. 7: **Projekte und Projektmanagement**
Die Verbesserung der Methoden- und Prozesskompetenz
- Nr. 8: **Zusammenarbeit zwischen Personalberatungen und Personalverantwortlichen**
Von der Akquisition zur erfolgreichen Zusammenarbeit
- Nr. 9: **Your corporate identity**
Der persönliche Eindruck entscheidet
- Nr. 10: **Interkulturelles Management**
Sich sicher in fremden Kulturen bewegen
- Nr. 11: **Unfall, Krankheit, Todesfall, Arbeitslosigkeit, Pensionierung**
Was ist versicherungsmässig zu tun?
- Nr. 12: **HRM: Kooperation auf allen Ebenen**
Personalmanagement und Unternehmensführung vor neuen Herausforderungen
- Nr. 13: **Manager Food**
Essen im Büro und unterwegs
- Nr. 14: **Aktuelle Probleme im individuellen Arbeitsverhältnis**
Arbeitsrecht anhand praktischer Fragestellung
- Nr. 15: **Mediation**
Konflikte anfassen und lösen
- Nr. 16: **Fit 4 Feedback**
Wege zur Gesprächskultur
«hart & herzlich»
- Nr. 17: **Betriebliche Lehrlingsausbildung**
Von der Planung bis zur erfolgreichen LAP
- Nr. 18: **Coaching**
... und Veränderungen gehen viel einfacher
- Nr. 19: **Kompetenzen sichtbar machen und nutzen**
Bei der Arbeit erworbene Fähigkeiten entdecken
- Nr. 20: **Gesundheitsmanagement**
Eine Investition ins Humankapital
- Nr. 21: **Entwicklungsinstrument Transaktionsanalyse**
Von der Defizitanalyse zur ressourcenorientierten Potenzialförderung
- Nr. 22: **New brain technology**
Effizienter Umgang mit Informationen
- Nr. 23: **Arbeitszeugnisse richtig verfassen und interpretieren**
Tücken, Lösungen, Praxis
- Nr. 24: **Vom Outplacement zum Newplacement**
Der Trennungsprozess als Chance
- Nr. 25: **Stressmanagement**
Strategien zur erfolgreichen Stressbewältigung
- Nr. 26: **Professionelles Selbstmanagement**
Erprobte Methoden für mehr Effektivität und Arbeitsfreude
- Nr. 27: **Unternehmenskultur**
Weiche Dimension – harte Tatsachen
- Nr. 28: **Balanced Scorecard**
Zielorientierte Unterstützung im strategischen Prozess
- Nr. 29: **Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte**
Psychosozialen Stress erkennen – konstruktiv lösen – vorbeugen
- Nr. 30: **First Class**
Anlässe für Mitarbeitende richtig geplant
- Nr. 31: **Aspekte der Führung**
Leadership aus der Sicht von 20 Personen
- Nr. 32: **Betriebliche Sozialberatung**
Unterstützung in sozialen Fragen
- Nr. 33: **Personalcontrolling**
Von den Zahlen zum Steuerungsinstrument

- Nr. 34: **Laufbahn-Coaching im Unternehmen**
Fähigkeiten und Ressourcen frühzeitig erkennen und nutzen
- Nr. 35: **Ergebnisorientierte Besprechungen**
professionell und motivierend
- Nr. 36: **Burnout**
Erkennen – vorbeugen – verhindern
- Nr. 37: **Honorierung**
Fair Pay mit modernen Instrumenten
- Nr. 38: **Life Manager**
Anleitung zum persönlichen Erfolg
- Nr. 39: **Sozialplan**
Ein Leitfaden für den Standort Schweiz
- Nr. 40: **Gewaltfreie Kommunikation (GFK)**
Schwierige Gespräche erfolgreicher führen
- Nr. 41: **Strategisches HRM**
Analyse – Entwicklung – Implementierung
- Nr. 42: **Sabbatical**
Auszeit von Arbeit und Alltag
- Nr. 43: **Retention Management**
Positive Auswirkungen der Mitarbeiterentwicklung auf die Mitarbeitererhaltung
- Nr. 44: **Personalbeurteilung**
Sich qualifizieren für morgen
- Nr. 45: **HR-Organisation**
Von der Administration zum Business Partner-Modell
- Nr. 46: **Wissensmanagement und Wissenstransfer**
Alles, was Sie immer schon über Wissen wissen wollten
- Nr. 47: **Win-Win-Referate**
Erfolgreich auftreten und präsentieren
- Nr. 48: **Altersgemischte Zusammenarbeit**
Potenziale für Wissenstausch, Innovation und Development
- Nr. 49: **Selbstkenntnis**
Sich selbst vertrauen – wirkungsvoll sein
- Nr. 50: **Bildungscontrolling**
Machen wir das Richtige effizient?
- Nr. 51: **Ethik**
Was HR zur Business-Ethik beiträgt
- Nr. 52: **Abbauprozesse sinnvoll gestalten**
Erfahrungsbericht am Beispiel der Schliessung der Schulen im Gesundheitswesen des Kantons Zürich
- Nr. 53: **Abenteuer Selbstcoaching**
Eigenes Potenzial entdecken und ausschöpfen
- Nr. 54: **Business Case «45+»**
So gelingt die zweite Berufshälfte
- Nr. 55: **Interim Management**
Externe Unterstützung auf Zeit im Personalmanagement
- Nr. 56: **Human Capital Leadership**
Mit gezielter und nachhaltiger Wert schöpfung zum Unternehmenserfolg beitragen
- Nr. 57: **Interne Kommunikation**
Beziehungen bewusster gestalten
- Nr. 58: **Innovationsmanagement und Human Resources**
Wie HR bei der Entstehung, Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen mitwirkt
- Nr. 59: **Interne HR-Beratung**
Konzepte, Modelle und Instrumente der Beratung für HR Professionals
- Nr. 60: **Effizienz und soziale Verantwortung**
Die Kombination Work-Life-Balance, Produktivität und Qualität
- Nr. 61: **Prognostisches Assessment**
Fähigkeiten und persönliche Entwicklung voraussehen
- Nr. 62: **Sinnorientierte Führung**
Entwicklung der Wertekultur im Unternehmen
- Nr. 63: **Konfliktmanagement**
Konflikte aktiv angehen statt vermeiden
- Nr. 64: **Outdoor Training**
Nachhaltig wirkende Veränderung

Die Reihe wird quartalsweise fortgesetzt. Das HRM-Dossier ist im HR Today-Jahresabonnement erhältlich, frühere Ausgaben sind nachbestellbar beim Verlag oder in jeder Buchhandlung.

Mehr Informationen: www.hrtoday.ch oder www.SPEKTRAMedia.ch

Organisationsaufstellung

Implizites Wissen sichtbar machen

Die Organisationsaufstellung zählt heute zu den effizientesten, effektivsten und innovativsten Interventionstechniken der professionellen Prozessbegleitung. Sie stiftet Nutzen im Bereich der Organisationsberatung, Personalentwicklung, Strategie- und Visionsarbeit, Führung, bei Change-Situationen, Prozess-Optimierungen, im Human Resources Management, im Marketing und in zahlreichen weiteren Bereichen.

Was aber sind Aufstellungen denn überhaupt, wie funktionieren sie und welchen Nutzen stiften sie im Berufs- und Organisationsumfeld? Dieses HRM-Dossier klärt auf, gibt Einblick in die Praxis, verdeutlicht mögliche Aufstellungsthemen, unterscheidet diverse Aufstellungsarten und beschreibt spezifische Formate. Die Aufstellungstechnik wird schrittweise beschrieben, mitsamt Deutungshinweisen zu typischen Aufstellungsbildern.

Die Autorin Romy Gerhard bringt Leadern näher, welche universell gültigen Prinzipien die Führung beeinflussen, ob bewusst oder unbewusst. Sie zeigt Möglichkeiten und Grenzen der Aufstellungsarbeit auf, nimmt Stellung zum Stand der wissenschaftlichen Forschung und beschreibt Qualitätskriterien von professionellen Aufstellungsleitenden und seriösen Weiterbildungen.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-05-6

ISBN 978-3-906067-05-6



9 783906 067056 >