



# Systemische Prinzipien und Ordnungen in Organisationen

## 1. Das Recht auf Zugehörigkeit

In Organisationen ist jeder ebenbürtig im Recht, dazuzugehören. Dieses Recht enthält aber auf der anderen Seite auch die Verpflichtung, den der Position im System gemäßen *Beitrag* und *Einsatz zur Erhaltung und Erneuerung* der Organisation zu leisten (s. u.). Im guten Fall sorgt eine Organisation für ihre Mitarbeiter und fördert sie, und die Mitarbeiter ihrerseits verhalten sich loyal zur Organisation und engagieren sich für deren Ziele. Wird mit dem Recht auf Zugehörigkeit von einer der beiden Seiten leichtfertig umgegangen (z. B. durch liebloses "Outsourcing" oder durch eine Versorgungsmentalität), wirkt das in der Organisation wie eine Hypothek besonders auf das Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter zur Organisation und auf deren Engagement und umgekehrt.

## 2. Geben und Nehmen

Auch in Organisationen gibt es also so etwas wie eine „innere Kontenführung“ (Boszormenyi-Nagy 1981), wer wem was gegeben oder vorenthalten hat. Unausgeglichene Bilanzen fördern Unzufriedenheit und Schuldgefühle und verlangen nach Ausgleich. Der, dem Unrecht geschehen ist, bekommt Macht, und der, der dauerhaft mehr gibt, als er nimmt, fördert Beziehungsabbrüche. Überversorgung wie Ausbeutung haben ihre Folgen.



Durch den Austausch von Nehmen und Geben entstehen auch in diesen Systemen gegenseitige Bindungen und Verpflichtungen von Mitarbeitern zur Organisation und umgekehrt ("Mein Großvater war die Nummer 143 bei Bosch, und ich arbeite auch dort").

In traditionsreichen Unternehmen konnte man sich zum Beispiel, wenn man sich loyal zum Unternehmen verhielt, bis vor einigen Jahren sehr viel leisten, ehe einem gekündigt wurde. Diese Bindung ist jedoch nicht so stark wie die in Familien. Je unübersichtlicher und unpersönlicher die Organisationen jedoch werden (siehe international operierende Konzerne) und je mehr Mobilität erforderlich erscheint, desto weniger finden diese Vorgänge auf beiden Seiten noch Beachtung.

## 3. Wer länger da ist, hat Vorrang



Bei Gleichgestellten hat der, der früher da war, die älteren Rechte. Diese müssen von später Dazukommenden anerkannt werden. Das gilt in besonderem Maße für die *Initiatoren* und *Gründer* von Organisationen. Aber auch wenn an hierarchisch höheren Positionen Stehende Vorrang haben, lohnt es sich für



diese, die Mitarbeiter, die früher da waren, in ihrer Erfahrung und für ihre Verdienste zu schätzen. Sonst kehren neue Besen schlecht.

**Beispiel** aus der Arbeit Gunthard Webers, einem der Pioniere der Organisationsaufstellung: „Der Sohn des Gründers (gleichzeitig einer der Geschäftsführer) eines größeren Familienunternehmens stellt auf mit der Frage, ob er als Geschäftsführer in der Firma genügend Einfluss und Kraft hat oder besser geht. In der Aufstellung wird deutlich, dass der beinahe 80jährige Vater nicht loslassen kann und dass außerdem eine schwächende Konkurrenz zum älteren Bruder besteht, der ebenfalls in der Geschäftsführung tätig ist. Wir fragen nach der Geschichte des Betriebes und erfahren, dass dieser von dem Vater und einem Freund gegründet und 20 Jahre lang geführt wurde.

Dieser Freund wurde völlig vergessen und taucht auch nicht mehr im Firmennamen auf. Er stieg aus dem Betrieb aus, als der Vater in den 70er Jahren größere Investitionen tätigen wollte und ihm das zu riskant erschien. Zwei Jahre später starb er. Seine Frau zeigt sich noch heute ärgerlich und fühlt sich schlecht behandelt. Als dieser Freund neben dem Vater aufgestellt wurde, trat schlagartig Ruhe im System ein, und der Freund zog den Vater liebevoll in den Hintergrund. Dort standen sie beide gut. Die Aufstellung ergab außerdem, dass das Management besser Fachleuten übergeben werden sollte. Dem Sohn rieten wir, an einem prominenten Platz im Betrieb ein größeres Foto der beiden aufzuhängen mit der Unterschrift: X und Y, die Gründer der Firma.“

#### 4. Leitung hat Vorrang



Eine Organisation hat ein Bedürfnis nach Führung. Leitung muss durch Leistung und dadurch, dass diese Funktion adäquat ausgefüllt wird, gerechtfertigt werden. Dann besitzt der Leitende Autorität und wird in seiner Position geschätzt.

Mythen wie "Wir sind alle gleich" fördern Unsicherheit und Beziehungskonflikte. Dann muss das Team zum Beispiel ahnen, was und wie der Chef gerne entscheiden möchte, oder es kommt in Entscheidungssituationen zu langwierigen und unfruchtbaren Diskussionen.

In einer **Gruppe Gleichberechtigter** hat der Initiator Vorrang. Wer in einer Organisation zuständig ist für die Finanzen, also für das wirtschaftliche Überleben des Systems sorgt, hat Vorrang vor anderen Leitenden. In einem Krankenhaus hat zum



Beispiel der Geschäftsführer oder der Betriebsdirektor Vorrang vor den Chefärzten.  
(Auch wenn die das meist gar nicht glauben wollen ;-)

### 5. Leistung muss anerkannt werden

Haben bei gleichgestellten und gleichbezahlten Mitarbeitern einige besondere Kompetenzen oder bringen sie besondere Fähigkeiten ein, die den Erfolg und die Weiterentwicklung der Organisation garantieren, brauchen diese, um bleiben zu können, besondere Anerkennung und Förderung für ihre Beiträge.

In Aufstellungen kommt das meist nicht durch besondere Plätze, sondern durch anerkennende Sätze seitens eines Leitenden zum Ausdruck (z. B. "Ich anerkenne Ihren Einsatz und das, was Sie zu unserem Erfolg beigetragen haben, sehr und freue mich, weiter mit Ihnen zusammenzuarbeiten."). Wenn Mitarbeiter sich für die Organisation aufopferten und dadurch früh starben, ist es gut, für ihr Andenken zu sorgen.

### 6. Gehen und Bleiben

Auch in Organisationsaufstellungen stellt sich oft die Frage: Muss jemand gehen oder kann jemand bleiben?

- Bleiben kann jemand, den die Organisation braucht und der seinen Platz und seine Funktion ausfüllt. Wer die Organisation nicht mehr braucht, kann etwas verfehlen, wenn er bleibt.
- Gehen muss manchmal auch jemand, der andere im System nachhaltig oder rücksichtslos geschädigt hat. Tut er das nicht oder wird ihm nicht gekündigt, führt das zu Kämpfen, Beziehungsproblemen, Demotivierung und Vertrauensverlust.
- Ausgeklammerte, ungut Gekündigte, Herausgedrängte und aus nichtfachlichen Gründen Übergangene wirken sich oft lähmend oder konfliktinduzierend auf das Betriebsklima aus und werden manchmal von Nachkommenden vertreten und nachgeahmt.



Gelegentlich wird auch deutlich, dass in einer Organisation eine Hierarchieebene überflüssig ist oder dass zu viele Mitarbeiter für die tatsächlich vorhandene Arbeit vorgehalten werden. Dann kann man zum Beispiel feststellen, dass das betreffende Team die kreative, aber unproduktive Lösung findet, dass sich immer abwechselnd einer krank zeigt. In Aufstellungen wird jedoch auch deutlich, wenn Positionen mit zu vielen Aufgaben überfrachtet wurden.

Bei Trennungen in und von Organisationen ist es sowohl für die Organisation als auch für den Betroffenen wichtig, dass die Trennung in gutem Einvernehmen und in



gegenseitiger Achtung vollzogen wird, damit es in der Organisation gut weitergehen und der Betreffende an der nächsten Stelle gut ankommen kann. Wer in eine Organisation zurückkehrt, schwächt sich oft.

Gute Begrüßungs- und Verabschiedungsrituale in Organisationen fördern diese Prozesse. In Aufstellungen können diese Vorgänge zum Beispiel durch das Sprechen bestimmter Sätze nachvollzogen werden.

### **7. Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme**

Es gibt viele Arbeitsgruppen, die ihre Aufgabe weitgehend aus dem Blick verloren haben. Die Mitarbeiter beschäftigen sich dann vor allem mit sich selbst, mit Beziehungsproblemen oder klagen über "die oben" und die Zustände. Bekommt man als Leiter einer OA-Gruppe einen solchen Eindruck, ist es wichtig, jemanden für die Aufgabe, das Ziel oder die Kunden mit aufzustellen.

### **8. Stärkung oder Schwächung?**

Beim Aufstellen einer Organisation wird immer sofort deutlich, ob jemand mit guter, ruhiger Energie oder geschwächt an seinem Platz steht. Am richtigen, angemessenen Platz fühlt man sich sicher, gelassen und bei guter Energie. Deshalb ist es so wichtig, diesen zu finden. An angemessenen Plätzen hat man Größenphantasien und steht aufgeblasen mit geschwollener Brust. An schwächenden Plätzen ist man entweder nicht gewürdigt, würdigt sich selbst nicht, oder es fehlt einem die notwendige Unterstützung. Schwächende Gefühle, die von Aufgestellten in Organisationsaufstellungen gezeigt werden, haben oft auch mit alten Mustern zu tun und stehen in Zusammenhang mit Schicksalen aus den Herkunftsfamilien.

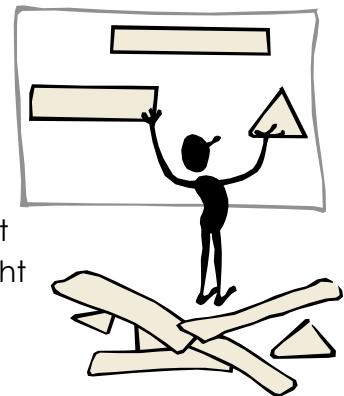
Ein leitender Angestellter einer großen Firma stellte einmal in einem OA-Kurs von Gunthard Weber sein Arbeitssystem auf. Alle Repräsentanten seiner Mitarbeiter fühlten sich arbeitsfähig und gut und achteten ihn auch als Chef. Sein Stellvertreter jedoch fühlte sich tieftraurig und schwach. Als Weber ihn selbst an seinen Platz treten ließ, begann er zu weinen. Gefragt, ob in seiner Herkunftsfamilie etwas Besonderes passiert sei, berichtete er, dass sein Vater gestorben sei, als er acht Jahre alt war. Hier war das Nehmen des Vaters notwendig und nicht eine Veränderung im Arbeitssystem, und das bestätigte sich auch in der späteren Aufstellung seiner Herkunftsfamilie.

### **9. Das Alte und das Neue**

Neue Ideen sind in Organisationen schwerer durchzusetzen, wenn das Vorhandene, das sich ja oft über lange Zeit bewährte, nicht gewürdigt wird. Besser ist es, erst das Vorhandene zu bestätigen und anzuerkennen und seine Vorstellungen und Pläne nicht missionarisch gegen das Alte zu setzen und durchsetzen zu wollen.



Als Neuer macht man sich erst einmal ortskundig, schaut, was in diesem System Gültigkeit hat, und fädelt sich ein. Dasselbe gilt zum Beispiel für Projektgruppen. Das Würdigen des Alten muss aber nicht dauernd gezeigt werden. Es geht eher um die innere Haltung. Besserwisser machen sich und anderen das Leben in Organisationen schwer und bleiben meistens nicht lange. Auch Kompetenz kann auf diese Weise missbraucht werden und so zu Brüchen führen.



Texte nach Gunthard Weber