

Leiterbilder in Organisationsaufstellungen

Neun verschiedene Erscheinungsformen von Führungskräften in Organisationsaufstellungen

1. Leiter ist unter seinen Mitarbeitern „versteckt“ oder „untergetaucht“

Diese Leiter stehen in Aufstellungen ohne Überblick mitten unter den oft desorientierten und wenig aufeinander bezogenen Mitarbeitern, als wollten sie nicht auffallen, und von außen kann man nicht feststellen, dass sie eine Leitungsfunktion haben.

Ein Beispiel: In einer Aufstellung stand der Leiter der Abteilung einer großen Telekommunikationsfirma mitten unter den Mitarbeitern. Die meisten von ihnen standen in seinem Rücken, und er schaute durch eine Lücke zwischen zwei Mitarbeitern ins Freie. Die Information war, dass der Abteilungsleiter diese Position wegen bestimmter fachlicher Qualitäten erhalten hatte und nicht wegen seiner Führungsqualitäten und dass er sich in seiner Arbeit ganz auf den Entwicklungsbereich konzentrierte. Von den Leitungsaufgaben fühlte er sich völlig überfordert und hatte diese ganz seinem Stellvertreter überlassen. Dieser stand auch in der Aufstellung an einem wesentlich kraftvolleren Platz. Wenn so genannte „demokratische Teams“ aufgestellt werden, entstehen oft ähnliche Bilder.

2. Aufschauende Leiter

Diese Leiter blicken in Aufstellungen den Mitarbeitern abgewandt, oder manchmal ihnen sogar den Rücken zukehrend, zu ihren Vorgesetzten. Entweder suchen sie dort Unterstützung, wollen sich rückversichern oder orientieren sich aufschauend an ihnen, und versuchen, es ihnen recht zu machen. Die Mitarbeiter fühlen sich vernachlässigt und ohne Halt.

3. Herakles oder Atlas?

Diese Leiter stehen in Aufstellungen im Zentrum einer Aufstellung mitten im System, und die Mitarbeiter blicken alle auf sie. Es sind meist Workaholics, die sich um alles selbst kümmern, schlecht delegieren können, keine Übersicht und keinen Abstand haben, schlecht Prioritäten setzen können und der Ansicht sind, sie müssten alles selbst machen und könnten es auch am besten (s. auch Robinson 2000).

4. „Halbleiter“

Diese Leiter haben nur einen Teil der Mitarbeiter im Blick. Nach Fusionen kann man solche Konstellationen oft in Aufstellungen beobachten, aber auch bei Teamspaltungen (in Alte und Neue; in „Konservative“ und „Progressive“ etc.).

5. Graue Eminenzen und unernannte Leiter in „leiterlosen“ Teams

Durch die Aufstellung eines „leiterlosen“ Teams, oder wenn es zwei gleichgestellte Leiter gibt, wird oft sofort klar, wer oder welches Subsystem Einfluss besitzt, und wer mehr oder weniger heimlich leitet.

6. Galionsfiguren und Drahtzieher im Hintergrund

Manche Leiter werden als Galionsfiguren benutzt. Sie haben offiziell Leitungsfunktionen, werden aber aus dem Hintergrund von Anderen, Einflussreicheren gelenkt.

¹ Gunthard Weber: *Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes*. In: *Praxis der Organisationsaufstellungen, Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg 2002, Anhang II, S. 85 ff.

Ein Beispiel: Ein Beratungsteam riet dem Geschäftsführer einer Firma zu einer Umorganisation. Der Rat war, eine neue Hierarchieebene von Abteilungsleitern einzuziehen und fünf Abteilungen zu bilden. Ein weiterer Berater wurde später engagiert, weil die Zusammenarbeit in einer der Abteilungen nicht klappte. Er stellte zu seiner eigenen Supervision diese Abteilung und sich als deren Berater auf. Das Aufstellungsbild verriet sofort, dass der frisch ernannte Abteilungsleiter diesen Arbeitsbereich aus seiner Position nicht leiten konnte. Er stand am weitesten links der etwa in einem Halbkreis stehenden Mitarbeiter, und der Stellvertreter des Geschäftsführers des Unternehmens stand auf dem Leiterplatz ganz rechts und ganz dicht an diesem Subsystem. Auf Nachfragen wurde deutlich, dass der Geschäftsführer zwar formal die Umstrukturierung durchgeführt hatte, sich aber weiter ganz für die Leitung der Abteilungen zuständig fühlte. So hatte er zum Beispiel entschieden, dass in dieser Abteilung zwei verdiente Mitarbeiter (von fünf!) weiterhin nur ihm unterstellt sein sollten.

Bei Leitern, deren Stellvertreter sich in Aufstellungen stark fühlen, von den Mitarbeitern aber als schwach eingeschätzt werden, ist es gut, ebenfalls nach einflussreichen Verbündeten zu fahnden.

7. Mangelnde Unterstützung im Hintergrund

Anerkennen die Mitarbeiter in einer Aufstellung ihren Leiter, und fühlt sich dieser dennoch wenig stabil und standfest an seinem Platz, ist es gut, die nächste(n) Hierarchieebene(n) mit aufzustellen. Oft wird dann offenbar, dass Leiter von ihren Vorgesetzten nicht unterstützt oder sogar behindert und geschwächt werden. Eventuell fehlt in solchen Fällen aber auch die Unterstützung einer wichtigen Beziehungsperson aus der Familie (z. B. eines Elternteils), und wenn diese in der Aufstellung hinter ihn gestellt wird, steht er als Leiter kraftvoller da.

8. Berater als Manager

In Aufstellungen, in denen wir auch die Berater von Unternehmen mit aufstellen, wird oft deutlich, dass Berater häufig Managementfunktionen wahrnehmen, und dann keine Außenperspektive mehr zum Gesamtgeschehen einnehmen können. Sie sind Handelnde und Involvierte geworden, stehen in Aufstellungen meist mit im Innenkreis des Systems, und ihre Stellvertreter fühlen sich zuständig und aktionsbereit.

Beispiel: Die Stellvertreterin einer Beraterin eines großen Sozialamtes, die in der Aufstellung mittendrin stand, sagte, als sie nach ihrem Befinden an ihrem Platz gefragt wurde: „Hier muss bald etwas geschehen, und ich würde sofort die Ärmel aufkrepeln!“

9. Demotivierte Leiter

Enttäuschte Leiter, deren Blütenträume nicht reifen, oder solche, die zurückgestuft wurden oder sich ungerecht behandelt fühlen, sitzen oft nur noch ihre Zeit ab, warten auf die Pensionierung und boykottieren verdeckt neue Entwicklungen. In Aufstellungen schauen sie oft gelangweilt oder uninteressiert nach draußen.

Organisationsaufstellungen unterstützen die Auffassung, dass es weder für das Arbeitssystem noch für die Betroffenen selbst gut ist, wenn jemand nach einer Degradierung oder Herabstufung weiterhin in dem System arbeitet, in dem er Leitungsfunktionen innehatte, es sei denn, das Zurücktreten ins Glied wurde von ihm selbst angestrebt. Besser, so stellt es sich auch in Aufstellungen heraus, ist es, wenn die Betroffenen ganz gehen oder zumindest in eine andere Abteilung der Organisation versetzt werden, aber auch das schwächt sie schon.