

Robinson Crusoe gibt es nicht in der Arbeitswelt – und schon gar nicht in der Ergotherapie

Weshalb es für Teams und Organisationen hilfreich sein kann, in bzw. an Beziehungen und deren Wirkungen zu denken und zu arbeiten

Josef Ego

Nachdem Robinson Crusoe auf der zunächst menschenleeren Insel gestrandet war, bestand sein Leben ausschließlich aus dem Bemühen, sein Überleben zu sichern. Dabei musste er sich lediglich um seine Bedürfnisse kümmern und darum, wie er sie in der vorgefundenen Umwelt befriedigen konnte. Als aber Freitag zu ihm stieß, veränderte dies seine Lebensumwelt. Bereits als Crusoe dessen Fußspuren entdeckt hatte, entstand eine Beziehung zu diesem. Crusoe stellte **Hypothesen** auf und formulierte **Fragen**:

- Ist das ein Feind oder Freund?
- Gewiss ist das ein „Kannibale“.
- Wie kann ich ihm überlegen sein?
- Ich kann ihn zum Freund gewinnen.
- Wie sollte ich mich verhalten?
- usw.

Es wird deutlich, dass nicht mal dieser Inbegriff von Unabhängigkeit ein beziehungsloser Mensch war. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Crusoe, noch bevor er von Freitags Existenz wusste, kein Leben ohne Beziehungen gehabt hatte. Er dachte an die Menschen seiner Heimat, an Menschen, die ihn hoffentlich bald retten würden und andere mehr. Diese beeinflussten sein Denken, Handeln und Fühlen.

Unschwer ist zu erkennen, dass jeder Mensch auf dieser Erde in ein System eingebettet ist. Möglicherweise bildete auch Tom Hanks in dem Film „Cast Away“ ein System mit seinem Ball, als er mit ihm kommunizierte. Denn: „... **Kommunikation** macht aus solitär handelnden Individuen Teilnehmer an sozialen Systemen ...“ Und: „... erst Kommunikation bringt **soziale Systeme** hervor.“ (Simon 2011, S. 22)

Weshalb diese Ausführungen? Sie sollen zeigen, dass ein Mensch nie abgekoppelt von seinem sozialen Umfeld betrachtet werden kann, will man nicht wesentli-

che Aspekte seines Seins vernachlässigen. Vor allem will man so viele seiner Qualitäten wie möglich nutzen bzw. ihm die Möglichkeit geben, diese anzuwenden. Weil dies in früheren Zeiten häufig vergessen wurde und zu unbefriedigenden Resultaten führte (siehe beispielsweise die lediglich auf materielle Vergütung ausgelegte Leistungsmotivation bei der Akkordar-



beit), wurde festgestellt, dass soziale Motive stärker wirken als pekuniäre. So führten die Überlegungen zur Entwicklung diverser praktizierender Methoden: Coaching, Consulting, Supervision, Mentoring und eben Organisationsberatung bzw. -entwicklung. Und darum soll es vorwiegend in diesem Text gehen. Dabei sind Grenzen vernachlässigbar. Worum es geht, ist einzig das sinnhafte Ergebnis.

1. Organisation + Entwicklung = mehr Zufriedenheit des Einzelnen

Wofür nun **Organisationsentwicklung (OE)**? – Weil sie den Grundgedanken beinhaltet, dass sich die Organisation in der Gesamtheit entwickelt. Wenn möglichst

viele Mitglieder einer Organisation mit ihren Ideen, Wünschen, Besorgnissen usw. berücksichtigt werden, kann davon ausgegangen werden, dass das Ergebnis am nachhaltigsten wirkt. Nicht umsonst überschrieben Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer das Kapitel 9 in ihrem „Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung I“ mit „Probleme als Gemeinschaftsleistung“ (2012/2013, S. 157). Das schließt ein **Einzel- oder Führungskoaching bzw. -supervision** nicht aus, die in bestimmten Phasen der OE vonnöten sein können. Gleiches gilt für **Expertenberatung** (d.h. der Berater bringt sein fachliches Wissen ein). Doch der Schwerpunkt liegt auf der von Edgar Schein so genannten **Prozessberatung** („ist Unterstützung des oder der Klienten, die Situation selbst zu klären und selbst neue Lösungen zu entwickeln: ...“; König & Vollmer 2014, S. 63).

Organisationsentwicklung ist keine betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung, sondern „ein geplanter Veränderungsprozess in einer Organisation unter Einbezug vieler Mitglieder“ (Jochen Schweitzer, zit. nach dem Manuskript der Weiterbildung „Organisationsentwicklung“ am hsi, Heidelberg, 2015). Ergänzend soll darauf hingewiesen werden, dass die Zielrichtung des Denkens die Entwicklung ist. Dabei geht es keineswegs um die Vernachlässigung oder Verniedlichung von Problemen. Auch diese sind Bestandteil jeglichen sozialen Lebens. Aber: „Man kann auf den Käse blicken oder auf die Löcher.“ (zit. nach Cornelia Hennecke in einem Seminar zur Familienrekonstruktion am IF Weinheim, 2011) Außerdem: „Problem talks creates problems. Solution talks creates solutions.“ (Steve DeShazer)

Gibt es jemanden unter den Leserinnen (ich verwende angesichts der Mehrzahl weiblicher Ergotherapeutinnen in der Folge die feminine Form, wobei sich jeder Mann ungefragt angesprochen fühlen darf), die sich nicht in verschiedenen Phasen des Lebens von Problemen an die Wand gedrückt fühlte? Erfreulicherweise haben ja die meisten Menschen starke **Selbstheilungskräfte**. Doch wie viel Energie verschlingen diese? Und wie viel hilfreicher könnte diese Energie an anderen Stellen wirken? Hinzu kommt, dass die Lösung eines Problems noch keine Entwicklung beinhaltet – und keine Entwicklung bedeutet Stillstand und Stillstand bedeutet Rückschritt, da die Welt nicht still steht. Da soll nicht dem unreflektierten, hemmungslosen und häufig destruktiven „Entwicklungswahn“ das Wort geredet werden, sondern es geht um maßvolles, sprich dem individuellen Entwicklungstempo der Betroffe-

nen unterworfenen Entwickeln. Und wer würde dieses Tempo und das hilfreiche Ausmaß besser kennen als die Mitglieder des betroffenen sozialen Systems? Und damit bin ich bei der Art von Organisationsentwicklung, um die es hier geht: **der Systemischen Organisationsentwicklung**.

2. Was heißt „systemisch“?

Lassen Sie uns einen Blick werfen auf den Begriff „**systemisch**“. Diesem liegen viele Theorien zu Grunde. Einige sollen nachfolgend vorgestellt werden.

Da ist zunächst die **Autopoiese** (wörtlich „Selbsterzeugung“). Humberto Maturana u.a. leitete aus der Biologie die Erneuerung aus sich selbst heraus her. Dies wurde beispielsweise von Niklas Luhmann auf die Existenz sozialer Systeme übertragen. Womit gemeint ist, dass diese ein Eigenleben führen, das von außen nur durch Anstoß und Verstörung beeinflusst werden kann. Das bedeutet wiederum, dass ein System einem ständigen Anpassungsprozess unterworfen ist.

Oben bereits erwähnter Niklas Luhmann postulierte, dass ein System erst durch **Kommunikation** seiner Mitglieder zu einem System wird. Stellen Sie sich z.B. eine Familie vor, die nicht miteinander kommuniziert, ebenso eine Abteilung für Ergotherapie, eine Fußballmannschaft etc. Es handelte sich lediglich um Individuen. Dabei geht es mitnichten nur um sprachliche Kommunikation.

Ein weiterer wichtiger Grundsatz ist **Konstruktivismus**. Dieser besagt, dass jeder Mensch sich seine eigene Wirklichkeit schafft, welche wiederum zu Verhalten führt. Zu denken, es gebe eine objektive Wirklichkeit, ist so, als würde man heute noch annehmen, die Sonne drehe sich um die Erde. Ein Beispiel gefällig? Der eine sagt, dass ihm bei 15 Grad Celsius kalt sei, während ein anderer seine Jacke auszieht; dem einen schmeckt Bier, während ein anderer es abscheulich findet.

Stellen Sie sich weiter vor: Fünf Menschen sitzen im Kreis und jeder hält eine zu einem Kreis geknotete Schnur in der Hand. Sobald einer dieser fünf die Spannung in der Schnur erhöht oder verringert, spüren dies die anderen gleichfalls; das nennt man **Zirkularität**.

Noch ein Appell an Ihr Vorstellungsvermögen. Sie sind mit vier Ihrer besten Freundinnen in einem Raum. Mit der Zeit entwickelt sich eine wunderbare Interaktion

zwischen Ihnen, die Stimmung wird freier, lockerer, die Wangen gerötet. Eine Dynamik entsteht. Plötzlich betritt ein fremder Mensch den Raum. Was geschieht mit Ihnen, Ihren Freundinnen und vor allem mit der erwähnten Dynamik? Ich wette, sie verändert sich. Das ist das Prinzip des „Beobachters“, das besagt, dass, sobald ein Beobachter ein System beobachtet, er es bereits verändert (**Kybernetik 1. Ordnung**). Aber es geht noch weiter: Wenn ein Beobachter einen Beobachter beobachtet, der ein System beobachtet, bleibt auch dies nicht ohne Folgen (**Kybernetik 2. Ordnung**).

Soweit ein kurzer Ausflug in die Theorie. Nun stellt sich die Frage, was das mit Ihnen, liebe Leserin, zu tun hat? Vermutlich sind Sie ja selbst schon darauf gekommen: Auch Ihre Abteilung im Psychiatrischen Landeskrankenhaus, Ihre Mitarbeiterinnen in der Praxis, Ihre Kolleginnen in der Ergotherapie in der Rheumaklinik sind Teil Ihres Systems und Teil Ihrer Organisation. Doch damit nicht genug: Die Physios nebenan, der Chefarzt, die Pflegerinnen, die verordnenden Ärzte, die Erzieherinnen in den Kindergärten, die Eltern der behandelten Kinder – sie alle sind ebenfalls Teil Ihres Systems. Und wenn der Opa Ihres kleinen Patienten der ängstlichen Mutter sagt, dass sie jetzt doch endlich mal aufhören solle, zur Ergo zu rennen und statt dessen mal richtig erziehen solle, dann hat das Auswirkungen auf Sie, weil die Mutter in der nächsten ET-Stunde verunsichert wirkt und Sie enttäuscht sind angesichts Ihrer bisherigen Bemühungen – auch wenn Sie diesen Opa noch nie gesehen haben.

Alle diese beschriebenen und nicht beschriebenen Zusammenhänge – und ich glaube, Sie wissen bereits so gut wie ich, dass das viel mehr sind – spielen in die Organisation, in der Sie arbeiten, hinein. Dass dies viel zu komplex ist, um es in einigen Zeilen erschöpfend darzustellen, ist gewiss offensichtlich. Hier können und sollen lediglich Denkansätze vorgestellt werden – in der Folge an Hand einer Geschichte, die es so nicht gab, aber durchaus geben könnte.

3. Organisationsentwicklung in einer Ergotherapiepraxis – ein Fallbeispiel

3.1 Erste Gespräche

Die Inhaberin der Praxis für Ergotherapie, nennen wir sie mal Frau Y., führt diese seit zwölf Jahren. In dieser Zeit wurde aus dem Ein-Personen-Betrieb eine Praxis, in der mittlerweile sieben angestellte Therapeutinnen

in verschiedenen Fachrichtungen arbeiten. Es gab trotz Expansion schwierige Zeiten, die Frau Y., so ihre persönliche Meinung, durch hohen persönlichen Einsatz und ebensolche Fachkompetenz bewältigte. Dass es ihr gelang, in immer wiederkehrenden Belastungsphasen die Arbeitsplätze zu erhalten, wurde ihrer Ansicht nach von den Mitarbeiterinnen nicht genügend gewürdigt. Denn immer wieder kündigten Angestellte und sie musste neue Therapeutinnen einarbeiten. Darüber hinaus wurde es in der letzten Zeit zunehmend schwierig, alle Mitarbeiterinnen im vertraglich vereinbarten



Wenn die Praxisinhaberin glaubt, die Bindung zu ihren Mitarbeiterinnen verloren zu haben, kann ein systemischer Organisationsberater Impulse von außen geben.

Umfang zu beschäftigen, da vermehrt Anmeldungen ausblieben und Therapien mit unklaren Beschreibungen abgebrochen wurden. Die Teamsitzungen waren geprägt von heftigen und fruchtlosen Diskussionen bis hin zu verdecktem Streit – unter den Mitarbeiterinnen, aber auch zwischen diesen und Frau Y. Einer Freundin gegenüber bezeichnete sie die Situation als „Drama“ und dass sie bald keine Lust mehr habe; aber eigentlich sei es ja über so viele Jahre gut gewesen und sie wolle nicht aufgeben, was sie aufgebaut hat. Außerdem sei sie überzeugt, dass sie eine gute Chefin und Praxisleiterin ist, die ihre Angestellten zu guter und hilfreicher Arbeit führt. Sie habe momentan aber keine Ahnung, wie sie aus dem Teufelskreis heraus kommen kann. Und weil die Freundin eine wirklich gute Freundin war, empfahl sie Frau Y., einen **Systemischen Organisationsberater** aufzusuchen.

Dieser, jetzt soll es ein Mann sein, Herr X., fragte bei der Anmeldung zunächst, ob Frau Y. alleine zu ihm kommen wolle oder ob er mit dem ganzen Team arbeiten solle. Frau Y. entschied sich dafür, erst einmal alleine das Gespräch zu suchen, nachdem Herr X. ihr in kurzen Zügen seine Arbeitsgrundsätze dargelegt und sie gefragt hatte, ob sie sich vorstellen könne, unter folgenden Bedingungen zu arbeiten: eine klare **Auf-**

tragsgestaltung (Wer ist Auftraggeber? Wer eventuell noch? Wer ist Auftraggeber, aber weiß möglicherweise nichts davon?); eine klare **Zielerarbeitung** (konkret, unter Einflussnahme der Anwesenden? Woran würde man die Zielerreichung erkennen? Wer hat welche Ziele?); ein eindeutiger **Kontrakt** (Wer? Wie lange? Wo? Kosten?), wobei dieser bei beidseitigem Einverständnis auch verändert werden kann, wenn die Betroffenen eine Anpassung für sinnvoll erachten.

So kam Frau Y. zur ersten Beratungsstunde, etwas aufgeregt, zweifelnd ob des vereinbarten Honorars, aber auch hoffnungsvoll gestimmt, da die eindeutige Sprache und das differenzierte Hinterfragen am Telefon ihr einerseits Zielgerichtetheit vermittelte und andererseits Offenheit sowie eigene Gestaltungsmöglichkeiten versprach.

Nachdem Herr X. seinen Werdegang beschrieben hatte, bat er Frau Y., zu erzählen, wie sie die Situation momentan empfinde. Nach einem etwas zögerlichen Beginn kam sie bald „in Fahrt“ und beschrieb ihre Wahrnehmungen. Sie bemerkte die **zugewandte und aufmerksame Art des Zuhörens** und dass sie zunächst in Ruhe berichten konnte, ohne unterbrochen zu werden. Nach ca. fünf Minuten fragte Herr X., was sie denn **hier und heute erreichen** wolle (denn laut Gunther Schmidt ist „Fernheilung nicht möglich“), worauf die Klientin zunächst ganz verstummte. Nach einem Zeitraum andauernder Stille, die Herr X. nicht unterbrach, sodass Frau Y. sich bereits gequält auf dem Stuhl wand, platzte es schließlich aus ihr heraus: „Ja, dass es endlich wieder besser wird.“ Herr X. verlegte sich sodann auf das Stellen **zirkulärer Fragen**: „Und woran würden Sie erkennen, dass es besser ist? Und was wäre dann anders? Gab es schon mal Zeiten, in denen es anders war? Was haben Sie damals gemacht? Und wie haben sich dann Ihre Mitarbeiterinnen verhalten? Wie hat sich das auf Sie ausgewirkt? Gab es damals Unterstützer? Könnten Sie diese heute wieder aktivieren? Was können wir jetzt tun, damit es wieder besser wird – und sei es auch nur ein klein wenig?“

In dieser Form ging das Gespräch eine Weile dahin und jedes Mal, wenn Frau Y. schwieg, schwieg Herr X. noch länger, da er ihre intensive Arbeit an möglichen Lösungsschritten nicht unterbrechen wollte. Das war für Frau Y. zunächst sehr ungewohnt, denn Stille gibt es in menschlicher Kommunikation eher selten. Mit der Zeit aber lernte sie diese Momente zu schätzen, da sie bemerkte, dass sie in dieser Zeit die besten Ideen für ihr Problem selbst entwickelte.

Das verwundert nicht, denn wie sagte Herr X. in der ersten Stunde: „**Sie sind die Expertin Ihres Lebens.**“ Womit wir aber schon einen Schritt weiter sind. Denn: „Liebe Frau Y., **Sie sind nicht die Expertin der Leben Ihrer Mitarbeiterinnen.**“

3.2 Einbindung des Teams

Nun hatte Frau Y. bereits so viel gelernt, dass sie einwilligen konnte, mit dem gesamten Team zu arbeiten. Dabei musste sie diesem zunächst gestehen, dass sie einen Organisationsberater aufgesucht hatte, was den Eindruck vermitteln könnte, dass sie selbst nicht in der Lage war, eine Situation zu bewältigen. Andererseits, dachte sich Frau Y., könnten meine Mitarbeiterinnen natürlich auch denken: „Toll, endlich mimt sie mal nicht mehr die Überchefin“, wodurch eine neue Form der Kommunikation möglich werden könnte (**Erweiterung des Möglichkeitsraums**). In diesem Sinne sagt Gunther Schmidt: „Wenn Du etwas probiert hast, das nicht hilfreich war, tue etwas anderes, das einen wirklichen Unterschied darstellt.“

Also kam Herr X. an einem Abend in die Praxis für Ergotherapie von Frau Y., bedankte sich für das Vertrauen, wenn er sich auch vorstellen könne, dass dies bei der einen oder anderen Anwesenden – eventuell noch – nicht so groß sei und was er denn tun könne, damit die eine oder andere schreiend aus dem Raum läuft (**Abstecken des Wirklichkeitsraums**)? – Worauf zunächst Schmunzeln vorherrschte, sodann aber – nachdem er insistiert und die Ernsthaftigkeit der Frage betont hatte – verschiedene Bedenken zum Vorschein traten, sodass er wusste, auf welche Befindlichkeiten er Rücksicht zu nehmen habe, unabhängig von seinen persönlichen Wirklichkeitskonstruktionen.

Nachdem Herr X. gefragt hatte, was sich auf keinen Fall verändern solle, bat er sämtliche Anwesende darum, mit Wachsmalkreiden auf ein Papier lediglich Farbflecken zu malen, mit der Fragestellung: „Welche Farben passen für Sie zur momentanen Atmosphäre in der Praxis? Bedenken Sie bitte, dass eine ‚Atmosphäre‘ aus verschiedenen Luftschichten besteht und dass sie unterschiedlich umfangreich sind. Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“, und sollte eine Mitarbeiterin Sorge haben, dass ihr etwas negativ ausgelegt wird, darf sie die Ausführung der Aufgabe auch verweigern.“ Denn – so ist die Haltung von Herrn X. – es gibt nichts, was keine Gesprächsgrundlage bietet: Werden lauter „schöne“ Bilder abgeliefert, böte sich die Frage an, weshalb er hier ist? Werden lauter „problematische“ Bilder abge-

liefert, könnte man die Teilnehmer für ihren Mut und ihre Ehrlichkeit **wertschätzen**. Werden weiße Blätter abgeliefert, könnte man **Hypothesen** aufstellen und diese mittels Fragen überprüfen.

Ein möglicher nächster Ansatz könnte sein, ein zweites Bild malen zu lassen mit der Maßgabe, dass noch nicht alles gut, aber **ein kleiner Schritt in die richtige Richtung** getan sei. Was wäre dazu nötig? Welche Handlungen sollte jedes Teammitglied unternehmen oder unterlassen, und wie würden diese Handlungen auf die anderen wirken?

Idealerweise geschieht die Hauptarbeit nicht während der Treffen mit dem Organisationsentwickler. In dieser Zeit werden lediglich Impulse gesetzt und Anregungen vermittelt. Wenn diese gut, sprich wirksam sind, arbeitet jedes Organisationsmitglied in seinem jeweiligen Alltag damit weiter. Bis zum nächsten Treffen werden sich neue Fragen, Probleme und Lösungsideen ergeben. Oder es haben sich neue Schwierigkeiten aufgetan oder neue Unterstützer gefunden. Nach derlei Entwicklungen fragte Herr X. jedes Mal zu Beginn der Treffen, und es lag in der Verantwortung der Beteiligten, ihre Fragen zu behandeln oder zu verschweigen.

Herr X. hatte einen Katalog mit Interventionen zur Verfügung, den er aber nicht wie ein Handelsvertreter ausbreitete. Vielmehr stellte er einzelne vor, wenn er sie als passend erachtete und fragte, ob gegen die jeweilige Maßnahme Einwände bestünden. Einige der zahlreichen Möglichkeiten sollen in der Folge vorgestellt werden.

3.3 Ressourcen sind nahrhaft

Wegen der anhaltenden Vertrauenskrise zwischen Frau Y. und ihren Mitarbeiterinnen einerseits, den Mitarbeiterinnen untereinander andererseits („Wenn die Anmeldungen noch weniger werden, bin ich dann die erste, die gehen muss? Mit niemandem kann man mehr offen sprechen.“) entschied sich Herr X., eine Strukturaufstellung zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht anzubieten. Eine solche ist ein machtvoll Instrument, muss daher aber auch mit viel Sorgfalt behandelt werden. Als verantwortungsvoller systemischer Organisationsberater meinte er, dass es besser sei, nach den ersten Klärungen **ressourcenorientiert** zu arbeiten. Hierdurch können die Klienten wieder vermehrt den „Käse“ wahrnehmen anstelle der Löcher. Erstaunt vernahm Frau Y. in diesem Zusammenhang, welches Verantwortungsgefühl für die Praxis die

meisten ihrer Angestellten hatten und dass die anderen sich schlichtweg nicht zu handeln trauten, da sie dachten, sie dürften der Chefin nicht hineinreden. Gleichzeitig hatte sie offensichtlich ganz vergessen, wie interessiert alle an fachlicher Kompetenz waren. Wie hoch das Maß der Mitgestaltung (äußeres Auftreten, Art des Patientenkontakts, räumliche Gestaltung usw.) in der Vergangenheit war, verwunderte sie. Aber als sie später darüber nachdachte, realisierte sie die Bedeutung all dessen.



Manchmal bedarf es nur eines Puzzleteils, um zu erkennen, dass das Team stimmt.

Die Mitarbeiterinnen hingegen schätzten in der Vergangenheit die Offenheit ihrer Chefin für Vorschläge, ihre fachliche Kompetenz und ihre Weitsicht. Sie sahen es als Qualität der Praxis an, dass keine routinemäßigen Therapien abgeliefert, sondern dass immer versucht wurde, individuelle Bedürfnisse der Patienten zu berücksichtigen. Es herrsche eine Haltung des offenen Ohres, wurde erwähnt.

Dies alles ergab sich aus der Aufgabe, dass Herr X. **Karten** verteilte, auf die jede Mitarbeiterin für sich die **Qualitäten der Praxis** in der Gesamtheit aufschrieb, um sie anschließend dem Team zu präsentieren, jeweils verbunden mit einer Situation, in der dieses Verhalten beobachtet wurde. Die aufgeklebten Karten, eine bunte Collage, wurden an einer ausgewählten Stelle im Büro platziert. Den Vorschlag von Herrn X., diese Collage im Warteraum der Praxis auszuhängen, nahm das Team nicht an.

Eine Einheit wurde dazu verwendet, um über **Werte** zu sprechen. Welche Werte gibt es? Welche in der Gesellschaft? Welche Werte hat jedes Individuum? Welche

werden als hilfreich, welche als hemmend empfunden? Welche Werte sollten auf keinen Fall aufgegeben werden? Wo gibt es Überschneidungen? Welche Werte gelten in der Praxis? Welche werden gelebt, welche nicht (mehr)? Soll das so bleiben? Müssen die hemmenden Werte beibehalten bleiben? Könnte man sie variieren? Welche Werte kreieren einen Konflikt, welche unterstützen sich? Es gestaltete sich ein lebhaftes Gespräch, an dem sich nach einiger Zeit alle Teilnehmer mehr oder weniger intensiv beteiligten, nachdem Herr X. die weniger teilnehmenden Personen gefragt hatte, ob die Zurückhaltung einen Grund habe und wenn ja, was sie benötigten, damit dies anders wird.

Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit registrierte Frau Y., dass sie Unsicherheiten, Unklarheiten und „falsche“ Schlüsse benennen konnte, ohne Angst vor einem Autoritätsverlust vor ihren Mitarbeiterinnen haben zu müssen. Letztere wiederum erkannten, dass ihre Chefin aus Fleisch und Blut war, wodurch sie einen neuen Zugang zu ihr fanden. Herr X. fand Freude daran, mit diesem Team zu arbeiten, weil es offen auf neue Gedanken reagierte und er etwas wagen konnte.

3.4 Systemaufstellung

Deshalb schlug er vor, eine **Systemaufstellung** durchzuführen, weil auf diese Weise Zusammenhänge, Beziehungen und sonstige bisher lediglich gedachte Konstellationen möglicherweise visualisiert werden könnten. Dies ermögliche einen anderen Zugang als über die Sprache.

Herr X. fragte in die Runde, ob es jemanden gebe, der die Aufstellung gerne durchführen möchte. Ansonsten würde er die Mitarbeiterin mit der kürzesten Verweilzeit in der Praxis bitten, dies zu tun. (Er hätte auch die mit der längsten Verweilzeit fragen können oder Frau Y. – jedes Mal würde sich eine andere Dynamik ergeben, wobei keine „richtiger“ wäre als die andere. Von Bedeutung ist ausschließlich, was die größte Hilfe bei der Lösung des Problems verspricht.) Nach einigem Zögern willigte die Gefragte ein, worauf Herr X. die Runde fragte, wie diese dazu stehe, dass ihre jüngste Kollegin die Aufstellung durchführt. Einhelliges Lob über ihren Mut war die Reaktion.

Nun bat Herr X. die Mitarbeiterin, die anderen Personen ohne sprachliche Äußerungen von hinten an den Schultern an den jeweiligen Platz zu führen, den sie



Durch eine Systemaufstellung werden Zusammenhänge oft klarer.

im Einzelnen als passend erachtet. Dabei sollte sie berücksichtigen, wie die Blickrichtung sein solle, die Körperhaltung etc.

Im Gegensatz zu Bernd Hellinger, der die Aufstellungen zu ambivalenter Bekanntheit führte, wird hier nicht interpretiert und nichts vorgegeben. Unter Umständen werden Hypothesen geäußert, deren Gehalt aber immer durch Nachfragen überprüft wird. Ansonsten sollen die Teilnehmer ihre Befindlichkeiten formulieren.

So fragte Herr X. eine Person nach der **Bedeutung der Blickrichtung**. Die andere wurde nach ihren **körperlichen Empfindungen** an ihrem Platz gefragt und wo sich diese im Körper befinden. Eine dritte fragte er (mit **hypno-systemischem Hintergrund**), welche Farbe denn zu dieser Position passe und was diese zu bedeuten habe.

Manche Menschen haben eher einen Zugang zu innerlich erklingender Musik. Dass eine solche Übung nicht unproblematisch ist, liegt auf der Hand. Es erfordert ein gehöriges Maß an Erfahrung und Sicherheit des Anleiters, damit nicht neue Probleme entstehen.

3.5 Und was noch?

Eine Weiterführung wäre, dass Herr X. nach vorheriger Ankündigung in die Hände klatscht und jede aufgestellte Person beispielsweise zehn Sekunden Zeit hat, um eine **Wunschposition** zu finden. Dann könnte wiederum eine ähnliche Interviewrunde wie zuvor durchgeführt werden. Als Abschluss – erneut verbunden mit dem Gedanken, dass nur das Tun auch wirklich etwas verändert – würde sich ein Austausch über mögliche Maßnahmen eignen, um zu dieser „Wunschskulptur“ zu gelangen und zu diskutieren, was das für jede einzelne Teilnehmerin heißen würde.

Es gäbe noch viele Möglichkeiten, mit dem Team weiter zu arbeiten (**gemeinsam einen Artikel in der Zukunft schreiben; „Speed dating“; Interviews zu Erfolgen, Veränderungsmanagement und Kreativität führen; Strategien entwickeln, Regelkreise und subjektive Deutungen erforschen; das Team eine Metapher für sich suchen lassen** etc.). Da jedoch wieder mehr Offenheit einkehrte und das Team in der Lage war, Ungeheimheiten selbstständig zu klären, schien zu diesem Zeitpunkt keine externe Beratung mehr nötig zu sein. Herr X. überprüfte das, indem er ein **Rollenspiel** zum Thema „Die Anmeldungen gingen im letzten halben Jahr um 20 % zurück“ anregte. Das Resultat war, dass die Mitarbeiterinnen ein grobes Szenario entwickelten, wie sie gedachten, diese Reduktion an vorhandener Arbeit gleichmäßig zu verteilen, und Frau Y. meinte, dass sie mit Hilfe von Herrn X. eine Strategie zur Situationsverbesserung erarbeiten könnte. Abschließend bat Herr X. die Damen, sich zu überlegen, wie sie die neue Konsistenz **gebührend feiern** könnten. Er verabschiedete sich, bedankte sich für das Vertrauen und bat jede Teilnehmerin um drei, ihre momentane Befindlichkeit beschreibende Wörter.

Vielleicht hätte ein anderer Organisationsberater zu Beginn mehr **Interviews zur Diagnostik** geführt, hätte **Matrixe** erstellt oder mittels **Zahlen versucht, eine Bestandsaufnahme** zu bewerkstelligen. Vielleicht hätte dieser andere Organisationsberater an Hand von **Fragbögen** versucht, sich einen umfassenden Überblick über das System „Praxis für Ergotherapie, Frau Y.“ zu verschaffen, um anschließend ein eineinhalbtägiges Seminar zu planen. Herr X. hatte den Eindruck, dass die eher kreativ und freiheitlich denkenden Therapeutinnen sich in einem engen Korsett nicht so wohl gefühlt hätten und entschied sich darum für mehr an den alltäglichen Empfindungen orientierten Interventionen.

Zum Abschied schenkte er dem Team eine Karte mit dem Oscar-Wilde-Zitat, das Vieles des systemischen Denkens repräsentiert: *„Am Ende wird alles gut und wenn noch nicht alles gut ist, dann ist es noch nicht das Ende.“*

Literatur:

König, E. & Vollmer, G. (2014): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim und Basel: Beltz.

Simon, F.B. (2011): Einführung in die Systemische Organisations-theorie. Heidelberg: Carl-Auer.

Schlippe, von, A. & Schweitzer, J. (2012/2013): Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung I. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Der Autor:



Josef Ego

Praxis für Ergotherapie, Systemische Therapie/
Beratung, Systemisches Coaching und
Organisationsentwicklung
Pettenkoferstr. 1 C
87439 Kempten
jsfego@t-online.de
www.systemische-ergotherapie.de
www.ergotherapie-kempten.com

Stichwörter:

- Organisationsentwicklung
- systemische Beratung/Therapie
- Ressourcen
- Systemaufstellung