

Die soziale Organisation[®] Causa finalis



1

Einleitung

Eine Organisation ist Ausdruck menschlichen Denkens und Handelns und als solches auch ihren Gesetzen unterworfen - sie wird „gedacht“ und muss fortlaufend den Erfordernissen des Marktes angepasst bzw. „behandelt“ werden - und unterscheidet sich in der Art und Weise, **wie** sie vom Markt wahrgenommen und gelebt wird, von den Akteuren innerhalb der Organisation selbst.

Spätestens seit FREUD ist akzeptiert, dass das Unbewusste unser Denken und Handeln wesentlich mitbestimmt. Auch Organisationen und ihre Subsysteme, wie Abteilungen und Teams, besitzen ein Unbewusstes, d.h. eine Struktur aus komplexen Zusammenhängen und Wechselwirkungen, die im Verborgenen liegen. Um mit der schwer mess- und lenkbaren Eigendynamik von Organisationen und menschlichen Beziehungsmustern umzugehen, sind innovative Methoden gefragt, die auch soziale Aspekte miteinbeziehen.

Das systemisch-soziologische Format **Die soziale Organisation[®]** mit Berücksichtigung der **social skills** stellt eine solche innovative und außergewöhnliche Methode dar. Sie bietet Einzelpersonen und Organisationen die Möglichkeit, das Potenzial „ihres“ Systems bewusst auf neuen Wegen zu erschließen.

Spurensuche

► Die Situation vieler Unternehmen und Organisationen ist seit dem letzten Jahrzehnt geprägt von weltweiten marktwirtschaftlichen Beziehungen. Die globalisierte Welt dreht sich immer schneller und noch nie liefen ökonomische Prozesse so schnell ab wie heute. Viele Unternehmen und Managementwissenschaftler halten allerdings an einer Art „Anpassungsorientierung“ fest, und sehen die unternehmerische Wirklichkeitswahrnehmung als Anpassung. Alle Konzepte, die von einem vorfindlichen Markt und vorfindlichen Kunden ausgehen, die „be“-obachtet werden müssen, damit Unternehmen sich ihnen anpassen oder sie erfolgreich „be“-arbeiten können, fordern von Unternehmen eine nach „außen“ gerichtete möglichst „realitätsgetreue“ Beobachtungs-, Abbildungs- und Analyseleistung.

► Organisationen bestehen, oberflächlich betrachtet, aus zumeist materiellen Fakten wie z.B. Gebäude, Produktionsmittel, die wir für durchaus real ansehen. Diese Faktenwelt ist vergleichbar mit einem austauschbaren Rahmen, welcher die Organisation umgibt. Die Innenwelt mit all ihren komplexen sozialen Dynamiken besteht im Gegensatz zum äußeren Rahmen aus unsichtbaren Dimensionen, die Kommunikation, Hierarchien und Rollenstrukturen betreffen. Um Systeme, wie Organisationen, in ihrer Ganzheit verstehen

und erfassen zu können gilt es, den Blick auf das Innenleben des Systems zu lenken. Im Vordergrund der Betrachtung steht dabei der Mensch mit seinen unterschiedlichen Bedürfnissen, Wünschen, Ängsten, Fähigkeiten. Er hält mit seinen Handlungen das komplexe Systemgefüge zusammen.

► Die Wirklichkeit, mit der Organisationen konfrontiert sind, hat sich in den letzten Jahren merklich gewandelt. Neue Arbeitsformen, veränderte Leistungserstellungsprozesse und wirtschaftliche Verhältnisse schaffen neue Organisationsituationen, die mit einer hohen Eigenkomplexität verbunden sind. Die Führungsphilosophie der meisten Organisationen stammt hingegen noch aus vergangenen Organisationsrealitäten und ist immer weniger im Einklang mit den realen und komplexen Verhältnissen. Häufig reagieren sie mit kennzahlenbasierten Steuerungsinstrumenten, um den Überblick über die Vielzahl an komplexen Prozessen zu bewahren. Dadurch soll dem Management ermöglicht werden, Risiken besser einzuschätzen, Norm- und Zielabweichungen frühzeitig zu erkennen und den Überblick über die Vielzahl an simultanen Prozessen zu bewahren. Die Fakten- und Zahlenlage ist meist gestützt auf Prognosen, Vorhersagen und Beratermeinungen. Wenn in Zeiten des Wandels eine Organisation schnell vom „Normalbetrieb“ in einen Veränderungsmodus umschalten muss, reichen standardisierte und zahlenfokussierte Steuerungstools nicht mehr aus, um die Organisation an den Märkten reaktionsfähig zu halten. Die Schwierigkeit der Unternehmensführung besteht weniger aus der Steuerung von Maschinen, die dank Technologien halbwegs in den Griff zu bekommen sind, als vielmehr in der Führung von Menschen. Für Manager stellt sich immer mehr die Frage: Wie können diese „komplizierten Menschen“ dazu gebracht werden, auf eine gemeinsame Organisationsrealität hinzuarbeiten?

2

Die systemisch-soziologische Organisationsaufstellung

Um die Organisation fortwährend auf Erfolgskurs zu halten, muss stets neues „strategisches Orientierungswissen“ aufgebaut werden. Die Strategie ermöglicht es, Aktivitäten auf erfolgsentscheidende Aspekte auszurichten, d.h. sich im Sinne der Strategie zu entscheiden, „die richtigen Dinge zu tun“. Dazu braucht es ein hohes Maß an Feinabstimmung und Koordination aller unternehmerischen Tätigkeiten in Bezug auf die Strukturen, um sicherzustellen „die Dinge richtig zu tun“.

Die Struktur der Organisation findet sich in der „Aufstellung der Mannschaft“. Diese wird durch ständiges Prozessieren von Entscheidungen erhalten und geändert. Der dritte Ordnungsmoment besteht in einem gemeinsamen Sinnhorizont, der Antworten auf das „warum“ und „wozu“ liefert. Der Sinnhorizont kann durch Visionen und stimmigen kollektiven Identitäten äußern und wird in Form einer Kultur verkörpert. Die Kultur verdichtet das „Selbstverständnis“ der Organisation in inneren Sinnkonstruktionen und Weltbildern, die nach außen projiziert werden. Diese Sinnkonstruktionen und inneren Ordnungsstrukturen geben der Organisation Sicherheit und machen sie stabil, indem sie die Selbstbehauptung der Organisation gegenüber ihrer Umwelt stärken.

Mit Hilfe der Organisationsaufstellung kann die Wirklichkeit mit ihren komplexen sozialen Beziehungen visualisiert und erlebbar gemacht werden. Unsere Wortbilder im Kopf werden



dazu in ein räumliches Bild übertragen bzw. aufgestellt. Die Aufstellungsarbeit greift eine Redensart auf, die wir vom Sport genauso wie von der Wirtschaft kennen – **die Bedeutung der Mannschaftsaufstellung**. Unternehmen, die eine starke Marktposition vertreten, wie Führungskräfte, die gekonntes Beziehungsmanagement betreiben, nennt man heute „gut aufgestellt“. Die richtige „Aufstellung“ beeinflusst maßgeblich den Erfolg oder Misserfolg unseres Handelns und spiegelt die Bedeutung von zwischenmenschlichen Systemen wider. Die Organisationsaufstellung als „Navigationsgerät“ schafft einen Weg durch das Dickicht der komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen in Organisationen. Dadurch entstehen neue Blickrichtungen, die „blinde Flecken“ erhellen und Raum für neue Wirklichkeitskonstruktionen ermöglichen.

3

Die soziale Organisation[®]

Das Format ist als systemisch-soziologische Moderation in der Organisation eingebettet und arbeitet direkt mit dem Management bzw. Projektteams. Im Blickpunkt der systemischen Aufstellungsarbeit stehen die Thematiken, die ein Projektteam betreffen und die sozialen *Arbeitshandlungen* wie auch die *Arbeitsbeziehungen* innerhalb des Teams. Die Besonderheit dieses Formats besteht in der direkten und vor allem gemeinsamen Erfahrbarkeit von stimmigen Lösungen. Die richtige „Aufstellung“ im Unternehmen kann Klarheit und Ordnung schaffen, neue Lösungen und Plausibilitäten sichtbar machen und neue Beziehungszusammenhänge in Gang bringen.

Die systemisch-soziologische Moderation- und Aufstellungsarbeit sollte als „strategisches Controlling“ eingesetzt werden, mit der Maßnahmen, Entscheidungen und Hindernisse kontinuierlich überprüft werden können.

