

Aktueller Fachbeitrag online veröffentlicht im forum am 10.04.2012

**Quelle:** Plattform Nachhaltig  
Wirtschaften

**Rubrik:** Fachbeiträge|Praxis|Personalmanagement

# Ein Unternehmen krank

## Auswege durch systemische Führung

**Die Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Immer mehr Menschen klagen über Überlastung und leiden an Burnout.**

**Das Konzept der organisationalen Aufstellung bietet einen Lösungsansatz, der es dem Menschen leichter macht die entscheidenden Grenzen zu setzen.**

"Bei mir sind im letzten Halbjahr sechs Mitarbeiter aufgrund von Erschöpfung oder Burnout ausgefallen. Wir haben eine sehr angenehme Arbeitsatmosphäre und sind erfolgreich in unseren Geschäften. Diese massiven menschlichen Probleme sind für uns neu. Für dieses Jahr nehme ich mir vor, mich ausführlich mit unseren Mitarbeitern auseinander zu setzen und herauszufinden, inwieweit ich als Unternehmer diese Entwicklung mit verantworten, wo meine Grenzen sind und wo ich aktiv etwas für unser Personal tun kann", sagt Thomas B., Mitinhaber einer Filialkette von fünf Biosupermärkten und 35 Angestellten.



Die Autoren, alle Integral-Coaches der inneren Form: Sabine Heck, Peter Klein, Christine Neidhardt

### Von der ökologischen zur sozialen Nachhaltigkeit

Die Erkenntnisse der Ökologie- und Nachhaltigkeitsbewegung, dass Unternehmen und Produkte in systemischen Zusammenhängen mit der Natur stehen, werden heute vielerorts in der Wirtschaft bereits berücksichtigt. Die aktuellen Probleme zeigen, dass auch der Mensch in systemischen Zusammenhängen mit dem Betrieb und seinem Umfeld steht. Die Unternehmen sind gefordert an einer sozialen Nachhaltigkeit zu arbeiten wie sie Carl Ulrich Gminder in seiner Doktorarbeit der Uni St. Gallen über die Bedeutung von Organisationsaufstellungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien darstellt. Die Hauptproblematik liegt bei der psychischen Belastung der Menschen. Der Anspruch alles zu wissen, jeder soll jeden vertreten, jeder hat Zugang und kann alles von jedem Ort erledigen, führt zu einer Beschleunigung und kompletten Überlastung. Aus Überengagement überschreiten viele Menschen ihre Grenzen der Belastung und schaffen es nicht, sich aus eigenen Kräften gut zu managen. Unternehmer stehen vor bisher unbekanntem Herausforderungen.

### Unklare Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben

Die neuen Informationstechnologien haben dazu geführt, dass Kommunikation von überall her möglich ist. Die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben verwischt.

Teilweise wird diese Entwicklung von den Firmen sogar gefordert oder als selbstverständlich gesehen. Ist es nicht wichtiger, dass Mitarbeiter eine gute Balance im Leben halten können und nachhaltig mit ihrer Arbeitskraft dem Unternehmen erhalten bleiben?

### **Das Leid der Führungskräfte**

Martin G., Unternehmer, 43 Jahre, führt seit 20 Jahren ein Familienunternehmen mit 30 Mitarbeitern, das in den letzten Jahren stark gewachsen ist. Seit einem Jahr hat er Herzbeschwerden, seine Ehe ist zudem in Gefahr. In einer integral-systemischen Organisationsaufstellung erkennt er, wie sehr seine Firma von seiner "One-Man Show" abhängig ist und wie ihn das belastet. Der Glaubenssatz "ich muss Verantwortung für alles tragen" führte bei ihm dazu, sich über die Maße zu belasten. Er erkennt, dass seine Mitarbeiter schon lange darauf warten, dass er Verantwortung an sie abgibt und alle davon profitieren, wenn er jetzt gesunde, neue Strukturen schafft.

### **Was ist zu tun?**

In einer Welt, die sich immer schneller dreht und verändert, braucht es Menschen, die in sich ruhen und stabil sind. Das ist für alle Menschen eine neue Herausforderung, die es früher so nicht gab. Lange konzentrierten sich Unternehmer auf Gewinne, Strukturen und Produkte. Jetzt kommt der Mensch in den Fokus. Er ist die "Schwachstelle" im System. Es gilt, die Welt ganzheitlicher und ausgewogener, also integral, zu denken.

### **Was können Führungskräfte und Mitarbeiter tun?**

Jeder Einzelne ist aufgefordert an seiner "Inneren Form" zu arbeiten. Wir meinen damit, die innere Stabilität, Achtsamkeit, Wahrnehmung, Balance, die es einem ermöglicht, klar und sensibel das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Grenzen zu spüren, zu setzen und einzuhalten. Führungskräfte sind die entscheidenden Vorbilder, die diese innere Form authentisch ihren Mitarbeitern vorleben können. Ziel ist es, kraftvoll, konzentriert und gelassen mit den Herausforderungen im Alltag umzugehen.

### **Welche Vorteile und Pflichten ergeben sich für alle Beteiligten?**

Die Führungspersonen haben zu allererst die Aufgabe, für sich ihren Weg zu finden und sich zu erlauben, Freiräume für ihre persönliche Entwicklung zu nehmen. Das bedeutet, sich fachliche und persönliche Unterstützung zu holen, um die Themen zu erkennen, die man selbst ausblendet. Der Glaubenssatz, dass eine Führungskraft ein Drittel mehr arbeiten muss, um zu zeigen, dass sie fähig und motiviert ist, ist weit verbreitet, aber ein fatales Vorbild. Die alte Forderung an die Führungskräfte mehr Zeit mit den Menschen zu verbringen und sie jetzt auch darin zu unterstützen, ihre Ressourcen planvoll einzusetzen, ist heute aktueller denn je. Mitarbeiter haben die Aufgabe, auf sich zu achten, Grenzen zu setzen, Missstände zu kommunizieren und aktiv für ihre Gesundheit und ihr Umfeld zu werden. Entscheidend ist es, ständig im Dialog zu stehen, um Probleme und Herausforderungen gemeinsam zu lösen.

### **Mut zu neuen Wegen**

Peter F., Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens für Logistik mit 100 Mitarbeitern, hatte einen Burnout und ließ sich in einer Klinik behandeln. Im Anschluss nahm er sich eine geführte Auszeit mit systemischen Beratern. Er schaute sich seine Muster an, sein Verhalten, seine Bedürfnisse und seine Ziele, sowohl im Privat- wie auch im Berufsleben und entschied sich zu einem neuen Weg. Mit einem detaillierten Plan und einem klaren Bild ging er in den Alltag. Die erste Phase auf dem neuen Weg ließ er von den Beratern mit begleiten. Die Krise liegt jetzt hinter ihm.

### **Welche Angebote gibt es für die Unternehmen?**

Coaches mit einer systemischen Ausbildung erkennen, wo das System in einem Unternehmen krankt. Es ergibt sich in der Arbeit ein klares Bild, was zu tun ist, damit das Unternehmen und seine Menschen langfristig gesund bleiben können. Interessante Artikel zum Thema sind auf der Homepage [www.die-innere-form.de](http://www.die-innere-form.de) unter Veröffentlichungen zu finden. Wir empfehlen die Artikel: In gesunden Unternehmen wohnt ein gesunder Geist; NLP - Systeme - Organisationen; Weitere interessante Homepages zum Thema sind [www.fastion.de](http://www.fastion.de), [www.salute-netzwerk.de](http://www.salute-netzwerk.de); [www.if-nuemberger-kreis.de](http://www.if-nuemberger-kreis.de); Als Bücher können wir empfehlen: Integrale Aufstellungen, Peter Klein et al., Verlag arcus-lucis, 2010 sowie Systemdynamische Organisationsberatung, Klaus Grochowiak Carl Auer Verlag

### Wie könnte für Sie eine systemische, integrale Aufstellung aussehen?

Sie haben ein Anliegen, eine konkrete Situation in der Sie nicht weiterkommen. Vielleicht kennen Sie das, bei Anderen sind wir oft gute Beobachter. Beim eigenen Anliegen befinden wir uns im blinden Fleck oder wie wir in unserer Arbeit sagen "im Schatten" und benötigen die Wahrnehmung von Anderen. Die Aufstellungsarbeit bringt Licht in den Schatten, zeigt die Ist-Situation an und hilft, Lösungswege zu sehen und zu gehen. Lassen Sie uns mit einem Praxisbeispiel starten.

Sie kommen zu einer Aufstellungsveranstaltung als Kunde. Sie treffen dort auf Aufstellungsleiter, die durch den Abend führen und Stellvertreter, die Ihnen zur Verfügung stehen, Ihre Situation im Raum aufzustellen. Stellvertreter können für einzelne Menschen, Gruppen und Themen aufgestellt werden. Eine gemeinsame Kurzmeditation hilft die Erlebnisse des Tages hinter sich zu lassen, sich auf die Aufstellung zu konzentrieren und die eigene Intuition zu fördern. Die Leiter klären mit Ihnen Ihre Zielsetzung und den konkreten Auftrag sowie die Stellvertreter, die Sie gerne sehen würde. Sie wollen sich in einer Organisationsaufstellung z.B. die Zusammenarbeit von sich (1), Ihrem Team (2), Ihrem Vorgesetzten (3) anschauen sowie das, was blockiert (4). Sie wählen dafür vier Stellvertreter aus und positionieren diese achtsam nach Ihrem inneren Bild im Raum. Dann suchen Sie einen Sitzplatz. Schweigend stimmen sich die Stellvertreter auf ihre Rolle ein. Der Leiter fragt die einzelnen Stellvertreter nach Wahrnehmungen aus den Rollen ab. Diese stellen meist verblüffend genau z.B. eine Person dar und sprechen für Sie bekannte Sätze, obwohl sie die Person nie gesehen haben. Sie sehen die Ist-Situation und erfahren durch die Stellvertreter und den Dialog was die Situation braucht um in die "Auf-Lösung" zu kommen.

Jede Entscheidung treffen Sie selbst. Im Schlussbild haben Sie die Möglichkeit Ihren Stellvertreter abzulösen. Sie nehmen die Lösungssituation selbst wahr und bekommen ein Gefühl dafür, was jetzt wichtig ist und was zu tun ist. Unmittelbar nach der Aufstellung erhalten Sie ein Coaching, damit Sie klar und innerlich ausbalanciert nach Hause gehen. Eventuell werden Integrationsaufgaben und weitere Coaching Stunden vereinbart.



Lesen Sie mehr zu diesem Thema im aktuellen Magazin "forum Nachhaltig Wirtschaften" 2/2012 mit dem Schwerpunkt **Sport & Outdoor** und dem Special **Mitarbeitergesundheit & -zufriedenheit**.

Schauen Sie sich um auf den Seiten

[www.trainings-raum.de](http://www.trainings-raum.de)

[www.ecomenta.de](http://www.ecomenta.de)

[www.fastion.de](http://www.fastion.de)

[www.forum-csr.net](http://www.forum-csr.net) (Rubrik: Fachbeiträge/Praxis/Personalmanagement)

(Artikel geschrieben: Sabine Heck, Christine Neidhardt und Peter Klein)