

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
2. Entstehung der Organisationsaufstellung	2
2.1 Familienaufstellung nach Bert Hellinger	2
2.2 Übertragung der FA auf den Organisationsbereich	3
3. Systemischer Ansatz	4
4. Organisationsaufstellung	5
4.1 Konzept der klassischen OA	5
4.2 Aufstellungsformen	6
4.3 Ablauf von klassischen OA	7
4.3.1. Zielerklärungs- und Informationsphase	7
4.3.2. Stellen des Ausgangsbildes	7
4.3.3 Suche des Lösungsbildes	8
4.3.4 Auflösung der Aufstellung	9
4.4 Wirkung von OA	9
4.5 Abgrenzung verschiedener Aufstellungskonzepte	10
5. Beitrag von OA zur OE	11
6. Fazit	12
7. Anhangverzeichnis	13
8. Anhang	14
9. Literaturverzeichnis	26

1. Einleitung

Organisationsaufstellungen (OA) versprechen Lösungen für unzählige Probleme und Antworten auf komplexe Fragestellungen in vielen Bereichen eines Unternehmens. Zusammenarbeit im Allgemeinen, Konfliktlösung, Führungsverhalten aber auch Entscheidungsfindungen sind nur einige wenige Beispiele, wo OA zur Anwendung kommen. Noch gelten Aufstellungen als exotische Methode bei organisationalen Fragestellungen. Trotzdem werden sie aufgrund der Effizienzvorteile gegenüber anderen Beratungsformen immer häufiger eingesetzt. Auch im Rahmen von Changeprozessen können OA z.B. als Diagnoseinstrument und Modell, um die Komplexität in der Organisation abzubilden, einen wertvollen Beitrag leisten. Mit Hilfe der existierenden Literatur und Interviews mit verschiedenen Beratern soll versucht werden, einen Überblick über die klassische OA und Ihren Beitrag im Rahmen von Veränderungsprozessen zu geben. Dabei stellt sich die Frage, ob OA ein geeignetes Mittel sind, die soziale Wirklichkeit einer Organisation zu erforschen, ob sie die tatsächliche Situation in der Organisation abbilden und somit ein geeignetes Modell und Diagnoseinstrument sind. Da es in dieser Seminararbeit vor allem um die Berührungspunkte von OA und Organisationsentwicklung (OE) geht, sollen in diesem Zusammenhang folgende Fragen beantwortet werden:

Was können OA zur OE beitragen bzw. was können OA im Rahmen von Changeprozessen leisten? Wie können sie bei Veränderungsprozessen intervenieren? Können sie Lernprozesse fördern und Organisationen auf sich immer schneller verändernde Umweltbedingungen vorbereiten? Fraglich ist auch, ob sich OA quasi als Managementinstrument eignen?

Zunächst wird ein Überblick über die Ursprünge der Methode gegeben. Vor dem Hintergrund der Herkunft der OA und der Komplexität von Organisationen muss der Ansatz der systemischen Beratung erklärt werden, da ohne das Denkmodell der Systemtheorie OA in der hier beschriebenen Form nicht denkbar wären. Im Anschluss werden das Konzept der klassischen OA, der detaillierte Ablauf, Abgrenzungen zu anderen Formen und die Wirkung von OA dargestellt. Die Berührungspunkte von OA und OE fließen jeweils an den relevanten Stellen ein, ebenso wird die Praxisrecherche nicht abgesetzt, sondern, um Redundanzen weitgehend zu vermeiden, neben die Theorie gestellt. Kritikpunkte sowie Vor- und Nachteile werden ebenso an den entsprechenden Stellen im Text erwähnt. Die persönliche Meinung der Autorin folgt sodann im Fazit.

2. Entstehung der Organisationsaufstellung

2.1 Familienaufstellung nach Bert Hellinger

Aufstellungen sind Verfahren, die Beziehungsstrukturen und -probleme räumlich darstellen (vgl. Groth 2008). Klassische Familienaufstellungen (FA) bearbeiten Anliegen, die die Familie betreffen, stammen aus der Familientherapie (vgl. Reimer et al. 2000) und sind geeignete Interventionsmöglichkeiten für das System Familie (vgl. Königwieser/Hillebrand 2005). Da die Wurzeln der OA auf Hellinger und seine Abwandlung des Familienstellens zurückgehen, soll zunächst dessen Konzept erklärt werden.

Hellinger sieht die Familie als soziales System, in dem Beziehungskomplexe bestehen. Seine FA konzentrieren sich auf drei Disziplinen, die er Dynamiken nennt: Bindung, Ordnung und Ausgleich von Geben und Nehmen. Jegliches Interagieren in der Familie kann über diese drei Bereiche beschrieben werden. Um ein „gesundes“ Zusammenleben in der Familie zu ermöglichen, müssen bestimmte Eigenschaften in diesen Bereichen vorliegen (vgl. Grochowiak/Castella 2001). Aufgestellt wird ein Problem oder Anliegen eines Klienten oft im Rahmen eines Seminars wobei andere Teilnehmer als Stellvertreter für die gewollt nicht anwesenden Familienmitglieder agieren. Der Klient weist verschiedenen Teilnehmern intuitiv Plätze und Körperhaltungen im Raum zu (vgl. Ulsamer 1999). Dabei wird „unsere Sprechweise, also unsere Wortbilder im Kopf buchstäblich in den Raum übertragen“ (Schlötter 2006).¹ Danach übernimmt der Therapeut, der Klient wird zum Beobachter. Die Stellvertreter bekommen durch ihre Position Zugang zu der Beziehungswelt und den Gefühlen² der repräsentierten Familienmitglieder (vgl. Ulsamer 1999). Im Verlauf der Aufstellung kommentieren die Stellvertreter ihre Gedanken, Gefühle und Körperwahrnehmungen, woraus sich Lösungen für das Problem ergeben (vgl. Groth 2008). Daraufhin wird die Aufstellung meist verändert, häufig lässt der Therapeut die Teilnehmer rituelle Sätze sprechen, die zur Problemlösung beitragen sollen (vgl. Ulsamer 1999). Das Aufstellen wird zur Abfolge kausaler Koppelungen (Anhang 1). Umfangreiche psycho-therapeutische Analysen finden nicht statt, der Focus liegt auf dem Erkenntnisgewinn des Klienten (vgl. Faulstich 2007), der Einleitung von Veränderungen und der schnellen Suche nach Lösungen (vgl. Erb 2001).

¹ Aussagen wie „wie stehen wir zueinander“, „er steht hinter mir“ oder „er wendet sich ab“ werden so visualisiert (vgl. Schlötter 2006). Schlötter nutzt dieses Argument, wenn es darum geht, ein Unternehmen zu überzeugen, eine OA durchzuführen (Schlötter 14.04.2008).

² Hellinger spricht hier von „fremden Gefühlen“; Varga von Kibéd/Sparrer unterscheiden eine Vielzahl „relevanter Wahrnehmungs- und Koordinationsprozesse“ (vgl. Varga von Kibéd 2005).

2.2 Übertragung der FA auf den Organisationsbereich

Die Übertragung auf eine Organisation ist möglich, da Organisationen in ihrer Struktur Familien ähnlich sind (Hildenbrand 2007) und wie Familien soziale Systeme darstellen (vgl. König/Volmer 2005, S. 155). Ihre Mitglieder stehen in Wechselbeziehung zueinander, wodurch sich Veränderungen an einer Stelle des Systems auf das ganze System auswirken (vgl. Grochowiak/Castella 2001). Organisationen sind allerdings von der Altersreihenfolge, Rangordnung und Funktion her doppelt strukturiert³ (vgl. Neuhauser 2000) und haben eine andere Zielsetzung⁴ (vgl. Rosselet et al. 2007). Überdies ist die Zugehörigkeit zur Organisation frei wählbar (vgl. Erb 2001). Diese Unterschiede haben Konsequenzen für die uneingeschränkte Übertragung des Konzepts, vor allem in Bezug auf die Dynamiken sozialer Grundstrukturen, die Hellinger als Kriterien für einen „gesunden“ Zustand aufstellt (vgl. Grochowiak/Castella 2001). Zur Erhaltung eines „gesunden“ Zustandes in Organisationen müssen nun die Bereiche Rangordnung (sowohl vertikal als auch horizontal), Zugehörigkeit zur Organisation und Ausgleich von Geben und Nehmen betrachtet werden (vgl. Schrader 2002); Weber formuliert sogar neun Grundprinzipien des Organisationsaufstellens (vgl. Erb 2001; Anhang 2). Die Missachtung dieser Grundstrukturen, in Anlehnung an Hellinger auch als Ordnungsregeln bezeichnet, führt zu organisationalen Nachteilen. Vor allem in Veränderungsprozessen, die ein System besonders belasten, ist es einfach diese Regeln zu verletzen. Problematisch ist dabei, dass sich die durch Missachtung der Ordnungsregeln eingestellten Effekte auch durch sehr gutes Management nicht kompensieren lassen. Anscheinend wirken hier Systemdynamiken stärker als die individuellen Handlungsmöglichkeiten. Im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen können OA deshalb eine hilfreiche Methode sein, da sie den Focus auf die Ordnungsregeln richten und helfen, diese zu verstehen. Dadurch kann ein „gesunder“ Zustand trotz Veränderung erhalten bleiben oder erreicht werden und den Erfolg des Veränderungsprozesses maßgeblich mitbestimmen (vgl. Schrader 2002). Die Orientierung an Ordnungsregeln sieht Groth (2008) jedoch auch als Problem, da dies dazu führen kann, dass der Komplexität der Organisation nicht gerecht wird. Für Sparrer liegt die Möglichkeit der Übertragung Hellingers Konzepts auf Organisationen vor allem in der gemeinsamen Basis des systemischen Ansatzes (vgl. Sparrer 2000a), auf den im nächsten Abschnitt gesondert eingegangen wird.

³ Z.B. kann ein Mitarbeiter hierarchisch unter einem anderen stehen und trotzdem z.B. älter sein und/oder länger der Organisation angehören

⁴ Nicht Fortpflanzung, sondern in Unternehmen meist Gewinnmaximierung, im Non-Profit-Bereich die Verfolgung eines bestimmten Zweckes

3. Systemischer Ansatz⁵

Die Systemtheorie vernetzt Theorien verschiedenster Wissenschaften und Disziplinen zu einem neuen Denkmodell (vgl. Königwieser/Hillebrand 2005; Anhang 3). Auf Basis dieses Modells wurden Konzepte entwickelt, die aufgrund ihrer Tauglichkeit zur Erklärung komplexer Phänomene inzwischen in vielen Wissenschaftsbereichen, unter anderem auch im Management etabliert sind (vgl. Gairing 2008). Der systemische Beratungsansatz geht davon aus, dass soziale Systeme „selbstbestimmt und von außen damit nur mittelbar zu beeinflussen“ sind (Willke 1998). Dabei sind typische Merkmale systemischer Ansätze die Betrachtung des Gesamtsystems sowie des Kontextes anstelle einzelner Komponenten, die Ausrichtung auf die Analyse der Beziehungsstrukturen innerhalb des Systems anstatt auf einzelne Eigenschaften, die Verlagerung auf Beobachtung und Beschreibung anstatt Erklärung (vgl. Sparrer 2006). Folglich rückt im Gegensatz zu klassischen Ansätzen eher die Struktur, also eher die Prozessberatung (vgl. Willke 1998) in den Mittelpunkt anstelle von Inhalten, die eher eine Expertenberatung zur Folge hätten (vgl. Sparrer 2006; Willke 1998); wobei auch immer wieder vertreten wird, dass systemische Beratung beides leisten müsse (vgl. Königwieser/Hillebrand 2005; Faulstich 2007; Tomaschek 2006). Mithin wird deutlich, dass es sich bei systemischen Ansätzen mehr um eine Haltung⁶ als um ein „kognitiv erlernbares Know-how handelt“ (Königswieser/Hillebrand 2005).

Der systemische Ansatz eignet sich vor allem deshalb zur Beratung von Organisationen, da es sich bei Organisationen um komplexe, dynamische Gebilde handelt, deren Analyse geradezu nach Konzepten verlangt, die auf die verschiedensten Disziplinen zurückgreifen (vgl. Königwieser/Hillebrand 2005) und die in der Organisation mehr als die Summe der Mitarbeiter sehen oder diese gar auf einzelne Autoritäten reduzieren (vgl. Grochowiak/Castella 2001). Die Verflechtung der Beziehungen in der Organisation, die dadurch entstehenden Interdependenzen und die Beschränktheit der Handlungsmöglichkeiten einzelner Systemmitglieder fordern von OA eine systemische Perspektive, wenn die OA zur organisationalen Problemlösung herangezogen werden soll (vgl. Erb 2001).

⁵ Dieses Kapitel erklärt den systemischen Ansatz kurz und knapp insofern dies für das Verständnis in Zusammenhang mit OA nötig ist. Aus diesem Grund wird bei den Ausführungen stark abstrahiert und verallgemeinert und nicht auf unterschiedliche Konzepte eingegangen.

⁶ Wobei die Autoren Haltung in Verbindung mit Identität, Charakter, Einstellung, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen bringen (vgl. Königswieser/Hillebrand 2006).

4. Organisationsaufstellung

4.1 Konzept der klassischen OA

OA sind Aufstellungen, die eine „organisationale bzw. unternehmerische Fragestellung zum Inhalt haben“ (Groth 2008). Meist finden OA statt, wenn ein gewisser Leidensdruck, eine Intensität vorhanden ist (Schlötter 14.04.2008). Für Organisationen attraktiv ist dabei die Tatsache, dass Aufstellungen in kurzer Zeit und deshalb kostensparend Lösungen liefern können (vgl. Erb 2001). Sie versprechen Zusammenhänge aufzudecken, die herkömmlichen Beratungsverfahren verschlossen bleiben (vgl. Kalb 2007). So können Sie z.B. „Pläne, Haltungen und Meinungen anderer relevanter Personen erfahrbar machen“ (Kalb 2007). Wie beim Familienstellen wird ein Anliegen oder Problem aufgestellt, wobei der Fokus nun auf den Arbeitsbeziehungen liegt (vgl. Rosselet et al. 2007). Der Berater⁷ muss dabei zweierlei leisten. Er muss Kenntnisse der FA besitzen, um im Rahmen einer OA entscheiden zu können, was aus anderen Kontexten⁸, z.B. dem Privatbereich stammt (vgl. Weber 2003), sich jedoch auch mit Organisationsberatung auskennen, um weitere Aspekte wie z.B. die Einbeziehung von Kunden oder Konkurrenten zu ermöglichen (vgl. Faulstich 2007; Erb 2000; Schlötter 14.04.2008). Berechtigt ist demnach die Kritik an Beratern, die keine Erfahrung in der Organisationsberatung haben und das Konzept des Familienstellens eins zu eins auf eine Organisation übertragen (vgl. Kalb 2007). Döring-Meijer stellt z.B. unter Umständen ein Familienmitglied mit auf, um zu testen, ob es im Privatbereich ungelöste Fragestellungen gibt und rät dem Klienten dann gegebenenfalls außerhalb der OA weitere Schritte einzuleiten (Döring-Meijer 10.04.2008). Schlötter vertritt, dass Unternehmensberatung die Eigenschaften des Menschen berücksichtigen muss und trennt Therapie von Unternehmensberatung nicht ausdrücklich (Schlötter 14.04.2008).

Im Rahmen eines Changeprozesses ist die OA ein gutes Diagnoseinstrument und dient als Modell, um die beste Lösung für das System zu ermitteln. Döring-Meijer nutzt OA gezielt, um einen Dialog zu starten. Über die OA ergibt sich eine erste Diagnose, die zu Analysen und weiteren Schritten führt (Döring-Meijer 10.04.2007). Schlötter trennt Diagnose und Problemlösung nicht. Für ihn verschwimmen die Funktionen, die OA ist vor allem Mittel

⁷ Im Zusammenhang von OA werde ich nun nur noch von Berater und nicht von Therapeut sprechen, da der Begriff Therapeut m.E. an einem Krankheitszustand eines Individuums ansetzt und m.E. deshalb für eine Organisation nicht angemessen ist. Auch werde ich nicht den Begriff Aufstellungsleiter verwenden, da m.E. der Begriff Berater dem Kontext am besten entspricht.

⁸ Varga von Kibéd/Sparrer sprechen in diesem Zusammenhang von einem Strukturebenenwechsel (Anhang 4), der vom Berater Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verlangt (vgl. Weber 2003).

auf dem Weg zur Lösung (Schlötter 14.04.2008). Beide Berater führen OA in der Anfangsphase der Beratung durch. Erneute Aufstellungen können dann nach Bedarf erfolgen (Döring-Meijer 10.04.2008; Schlötter 14.04.2008). Je nach Ausrichtung des Beraters sind die Arbeitsweisen phänomenologisch oder systemisch-konstruktivistisch geprägt⁹ (vgl. Faulstich 2007; Weber 2000; Anhang 5). Unabhängig vom Vorgehen ist es stets Ziel des Aufstellens eine Bewusstseinsveränderung herbeizuführen, die erforderlich ist, um eine Verhaltensänderung einzuleiten (vgl. Kalb 2007). Schlötter nutzt die Aufstellung auch als Impuls für sein weiteres beratendes Vorgehen (Schlötter 14.04.2008). In Organisationen ist es zusätzlich notwendig, durch die Aufstellung Entscheidungen herbeizuführen, da nur aufgrund von Entscheidungen die Struktur einer Organisation erhalten oder verändert werden kann und nur so Veränderungen angestoßen werden können.¹⁰ Trotzdem reicht eine OA alleine sicher nicht aus, um eine Beratung im Zuge eines Changeprozesses durchzuführen (vgl. Faulstich 2007). OA können jedoch z.B. als Meilensteine in den Veränderungsprozess eingebaut werden (vgl. Groth 2008).

4.2 Aufstellungsformen

Je nach Thema, Kontext und vom Kunden vorgegebenen Rahmenbedingungen hat der Berater verschiedene Möglichkeiten, die relevante Fragestellung anzugehen (vgl. Groth 2008). OA können mit Fremden, in einer Gruppe von betroffenen Kollegen, als Einzelperson zusammen mit dem Berater, mit Kegeln, Figuren oder anderen Hilfsmitteln, innerhalb oder außerhalb der Organisation durchgeführt werden (vgl. Kalb 2007; Erb 2001). Anhang 6 zeigt eine Übersicht der verschiedenen Aufstellungsformen. Wird mit den Betroffenen direkt gearbeitet, besteht das Risiko, dass die Beteiligten aufgrund ihrer Beziehungen (Hierarchie, Abhängigkeitsgefühle, Ängste vor Konsequenzen) sich nicht frei äußern (vgl. Weber 2000; Kalb 2007), Konflikte entstehen können oder gar beschönigende Aussagen gemacht werden (vgl. Faulstich 2007). Die meisten Berater finden es deshalb ratsam, OA nicht im Unternehmen bzw. nicht gemeinsam mit Betroffenen durchzuführen. Dies wurde auch in den geführten Interviews bestätigt. Peter Schlötter arbeitet aus diesem Grund mit lebensgroßen Figuren. Sie gewähren dem Klienten Anonymität und Schutz, schmälern jedoch nicht die Erfahrungsqualität (Schlötter 14.04.2008). Döring-Meijer arbeitet z.B. mit kleinen Figuren

⁹ Generell kann man sagen, je phänomenologischer ein Berater arbeitet, desto mehr Einfluss nimmt er. Umgekehrtes gilt für den Konstruktivist (vgl. Groth 2008).

¹⁰ Hier verweist Groth auf Luhmann, der behauptet, dass „Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt“ (vgl. Luhmann 2006).

auf dem Brett, ferner hält er die verdeckte Aufstellung (Anhang 6) für eine sehr kreative Methode (Döring-Meijer 10.04.2008).

4.3 Ablauf von klassischen OA

4.3.1. Zielerklärungs- und Informationsphase

Im ersten Schritt werden Ziele und Erwartungen des Klienten geklärt (vgl. Erb 2001). Bei OA, vor allem wenn Wandel eine Rolle spielt, ist es für Schlötter wichtig, zunächst mit der Geschäftsleitung zu arbeiten. Nur, wenn die Geschäftsleitung weiß, was OA leisten, kann man sie gezielt einsetzen und sie können z.B. einen größeren Beitrag leisten als Mitarbeiterbefragungen (Schlötter 14.04.2008). Durch gezielte Fragestellungen reduziert der Berater zunächst die Komplexität und führt den Klienten zum Problem hin (vgl. Kalb 2007). Dabei sind analog zum Familienstellen nur die relevanten Informationen in Bezug auf das Beziehungsgeflecht und die damit zusammenhängenden Ereignisse (z.B. Fusion, Reorganisation; vgl. Grochowiak/Castella 2001), also das bewusst Wahrgenommene von Interesse. Die unbewusste Ebene offenbart sich danach in der Aufstellung (vgl. Erb 2001). Voraussetzung ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Aufsteller¹¹ und Berater, da nur so die relevanten Informationen vom Klienten kommuniziert werden sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme (vgl. Kalb 2007).

4.3.2. Stellen des Ausgangsbildes

Wie beim Familienstellen stellt der Klient intuitiv Stellvertreter im Raum auf, wobei nun ein Stellvertreter auch eine Gruppe von Personen (z.B. die Kunden) oder bestimmte Faktoren (z.B. Unternehmensziele) repräsentieren kann. Nacheinander befragt der Berater alle Stellvertreter nach Ihren Befindlichkeiten¹². Die Wahrnehmungen der Stellvertreter bilden wiederum das System ab und spiegeln die subjektive Wirklichkeit des Klienten, der durch die Aufstellung diese Wirklichkeit reflektieren kann (vgl. Grochowiak/Castella 2001; Anhang 7). Das Ausgangsbild stellt dabei zunächst den Ist-Zustand fest (vgl. Erb 2001). Fraglich und viel diskutiert ist, wie es dazu kommen kann, dass Außenstehende alleine aufgrund Ihrer Anordnung im Raum zutreffende Aussagen über ein Realsystem machen können (sogenann-

¹¹ Aufsteller ist derjenige, der das Anliegen, die Problemstellung vorträgt. Der Begriff soll hier synonym zu Klient verwendet werden, auch wenn Aufsteller und Klient verschiedene Personen sein können.

¹² Wird mit Figuren gearbeitet, müssen sich Berater und Klient in die Situationen hineinversetzen. Die Stellung der Figuren zueinander und die Veränderung der Position geben hier die entscheidenden Hinweise.

te repräsentierende Wahrnehmung). Verschiedenste Theorien¹³ bis hin zur Vermutung, dass geheimnisvolle Kräfte wirken, versuchen dieses Phänomen zu erklären, das auch aus anderen Methoden der Familientherapie¹⁴ bekannt ist. Tatsächlich gibt es auf diese Frage noch keine Antwort. Auch weiß man noch nicht in wie weit die OA dann tatsächlich die Wirklichkeit wiedergibt (vgl. Groth 2008). Durch ein großangelegtes Forschungsprojekt hat sich aber gezeigt, dass die Befindlichkeiten der Stellvertreter tatsächlich von der Position im Raum abhängen und nicht von den Personen selbst (Schlötter 2006). Was die Abbildung der Realität betrifft, stellt Lehmann (2006) empirisch fest, dass zumindest das Ausgangsbild der Aufstellung von den Klienten als „in hohem Masse mit der subjektiven wahrgenommenen Realität“ übereinstimmt und somit als Modell dienlich ist. Auch Schlötter stellt „verblüffende Übereinstimmung in wichtigen Punkten fest“ (Schlötter 2006). Sowohl Döring-Meijer als auch Schlötter bestätigen diese Phänomene aus ihrer Arbeit. Einigkeit besteht in der Literatur, dass in diesem Bereich noch mehr Forschung betrieben werden muss (vgl. Groth 2008).

4.3.3 Suche des Lösungsbildes

Bei der Suche des Lösungsbildes kommt es zu räumlichen Veränderungen der Stellvertreter (Stellungsarbeit) sowie zum Sprechenlassen von Sätzen (verbale Interaktion). Je nach Hintergrund des Beraters wird dieser Prozess unterschiedlich gestaltet, z.B. werden auch Ordnungsregeln wie in Abschnitt 2 erwähnt angewendet (vgl. Faulstich 2007). Diese Handlungen (Interventionen) werden vom Berater gezielt eingesetzt, um Veränderungsprozesse in Gang zu bringen (vgl. Erb 2001). Über Zwischenbilder wird die Aufstellung schrittweise so lange verändert, bis alle Stellvertreter den für sich besten Platz gefunden haben bzw. die Aufstellung genügend Informationen bezogen auf das Problem geliefert hat (vgl. Erb 2001; Anhang 8). Das erreichte Lösungsbild spiegelt dem Klienten Teile der Wirklichkeit, die er trotz intellektueller Auseinandersetzung mit dem Thema zuvor nicht wahrgenommen hat¹⁵ (vgl. Kalb 2007). Dabei ist zu bedenken, dass das Lösungsbild keine klare Handlungsempfehlung darstellt, sondern als Anstoß zur Veränderung zu verstehen ist. Dementsprechend kann die Lösung des Problems sehr schnell oder manchmal sogar erst nach Monaten oder Jahren erfolgen (vgl. Erb 2001). Kritisiert wird deshalb auch immer wieder, dass Berater keine Nachbetreuung durchführen (vgl. Kalb 2007; von Schippe/Schweitzer 2007). Schlötter

¹³ Erklärungsansätze basieren z.B. auf Erkenntnissen der Kommunikationswissenschaft, morphologischer Felder, dem Bauchhirn (vgl. Erb 2001).

¹⁴ Vorläufer sind z.B. bei Moreno im Psychodrama, bei Satir in den Familienkonstruktionen oder in der Hypnotherapie nach Erikson zu finden.

¹⁵ Sogenannter „blinder Fleck“, siehe auch 4.4.

hingegen kontrolliert z.B. ein bis zwei Wochen später, ob der Klient die Metapher¹⁶ der Aufstellung verstanden hat, und diese auch umzusetzen weiß. Im Zweifelsfall wird er nochmals aktiv und agiert für den Klienten als Sparringpartner bei der Suche nach der Umsetzung (Schlötter 14.04.2008). Auch wenn die OA nur Metapher liefert erfolgt im Gegensatz zu anderen Analysemethoden stets eine Diagnose mit konkretem Bezug zum Sachverhalt (Rosselet et al. 2007), trotzdem sollten sie m.E. nicht wie Kennzahlen in die alltägliche Managementpraxis einfließen, da die Auswirkungen noch zu wenig erforscht sind. Am Ende kann sich der Klient selbst ins Lösungsbild stellen oder die Aufstellung wird mit seinem Repräsentanten beendet (vgl. Erb 2001). Gerade bei OA wird nicht immer ein stimmiges Lösungsbild erreicht. Dennoch wirkt die Aufstellung, da sie eine intensive Lösungssuche anregt und sich daraufhin oft ganz neue Perspektiven ergeben (vgl. Weber 2000).

4.3.4 Auflösung der Aufstellung

Am Ende der Aufstellung kann es unter Umständen nötig sein, den Stellvertreter explizit aus seiner Rolle zu entlassen, ihn quasi zu entrollen. Dies ist abhängig von der Aufstellung, der Arbeitsweise des Beraters und den Beteiligten und muss in der jeweiligen Situation entschieden werden (vgl. Erb 2001). Auch wenn Rückmeldungen der Repräsentanten oder des Klienten am Ende wertvoll für alle sein können, ist es wichtig nicht zu viel zu sprechen, um das Erlebte nicht zu zerreden (vgl. Erb 2001; Weber 2000).

4.4 Wirkung von OA

Wissenschaftlich ist die Wirkung von OA bisher noch nicht bewiesen (vgl. Groth 2008). Trotzdem lassen sich durch verschiedene Studien Tendenz erkennen, die bestätigen, dass OA eine effiziente Methode für die Lösung organisationaler Fragestellungen sein können (vgl. Faulstich 2007). Die subjektiven Wirkungen reichen von Wahrnehmung über Erkenntnisgewinn bis zu Lösung des Problems (vgl. Erb 2001; Anhang 9). Sicherlich bewirken Aufstellungen jedoch Irritationen des Bewusstseins, schulen so die Beobachtung und werden damit dem systemischen Ansatz gerecht (vgl. Groth 2008). Außerdem kann durch die Be-

¹⁶ Z.B. zeigte sich in einer Aufstellung von Schlötter, dass ein junger Unternehmer mehr ins Unternehmen rein muss. Übertragen bedeutete dies, dass er mehr Verantwortung übernehmen muss. Wie er dies jedoch genau umsetzen kann bleibt trotzdem offen. Welchen Meetings er beiwohnen soll oder welche Vorgänge er durchführen muss, beantwortet die OA nicht.

trachtung des Systems und sich selbst von außen der sogenannte „blinden Fleck“ erkannt werden und sich neue Perspektiven erschließen (vgl. Lehmann 2006), was gerade im Veränderungsprozess hilfreich sein kann. Aufgrund der visuellen und körperlichen Wahrnehmung kann die Aufstellung zudem über lange Zeit erinnert werden (vgl. Groth 2008), wodurch nachhaltiges Lernen gefördert wird (vgl. Kalb 2007). Für Schlötter ist die Aufstellung ein Schlüsselerlebnis. Sie wird deshalb erinnert und ist somit effektiv (Schlötter 14.04.2008). Erstaunlich ist auch, dass sich durch die Verbalisierung des Problems und dessen Aufstellung Veränderungen im System ergeben können, die der Klient nicht aktiv beeinflusst hat, die aber zur Lösung des Problems beitragen (vgl. Erb 2001). Aufgrund der noch unklaren Wirkungen sollten Aufstellungen nur durchgeführt werden, wenn es kein anderes Mittel gibt. Ferner sollten sie auf jeden Fall von einem Experten geleitet werden (vgl. Kalb 2007).

4.5 Abgrenzung verschiedener Aufstellungskonzepte

Grundsätzlich kann man zwei Formen¹⁷ der Aufstellungsarbeit mit Organisationen unterscheiden. Klassische Organisationsaufstellungen, die sich an dem Familienstellen nach Hellinger orientieren und systemische Strukturaufstellungen¹⁸, eine von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelte Methode (vgl. Faulstich 2007; Anhang 10). Grundidee der Strukturaufstellung ist, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen den Platz suchen oder gar schaffen, der ihrer Position im Familiensystem ähnelt. Strukturaufstellungen ermöglichen im Gegensatz zu klassischen OA eine abstraktere Arbeitsweise, auch kann weitgehend auf Information verzichtet werden, wodurch die Aufstellung dem Anonymitätsbedürfnis vieler Klienten gerecht wird. Außerdem können in Strukturaufstellungen Symbole verwendet werden, die es ermöglichen, „dynamische Aspekte, zeitliche Verläufe und Bereiche zu berücksichtigen“ (vgl. Sparrer 2000b). Für Varga von Kibéd/ Sparrer ist das Aufstellen kein Konzept, sondern eine Sprache, denn durch das Aufstellen wird vergleichend mit dem Lernen einer Sprache ständig neu dazu gelernt. Ich werde hier keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Konzepten der OA machen, da selbst Experten manchmal nicht sicher sind,

¹⁷ Daneben existieren andere Aufstellungsformen, die geeignet sind, Organisationen zu beraten, wie z.B. Problemaufstellungen, Glaubenspolaritätsaufstellungen, die sich rein auf ein Problem konzentrieren oder Tetralemmaaufstellungen, die zur Entscheidungsfindung beitragen (vgl. Sparrer 2000a). Hierauf soll in dieser Seminararbeit jedoch nicht näher eingegangen werden.

¹⁸ Varga von Kibéd/Sparrer haben verschiedene systemische Strukturaufstellungen entwickelt, die sowohl in der Familientherapie als auch bei der Organisationsberatung Anwendung finden. Im Folgenden wird nur von der systemischen Organisations-Strukturaufstellung gesprochen und der Einfachheit halber der Begriff Strukturaufstellung verwendet.

wo diese liegen (vgl. Kalb 2007). Einigkeit besteht darin, dass alle Konzepte und Methoden auf existierenden Annahmen¹⁹ basieren. Diese werden zwar unterschiedlich interpretiert und variieren leicht, können jedoch als allgemein gültig angesehen werden. Varga von Kibéd und Sparrer nennen sie Metaprinzipien (Anhang 11), Weber ergänzt diese durch die sogenannten Grundannahmen Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung, Absichtslosigkeit und Zurückhaltung (vgl. Kalb 2007). Letztlich kommt es m.E. auch nicht auf die Einhaltung eines bestimmten Konzeptes an, sondern auf die Einblicke, die durch die Methode ins System gewährt werden und die Lösung der damit verbundenen Fragestellungen. Meiner Meinung nach bedarf es deshalb eines erfahrenen Beraters, der mit den Methoden je nach Anliegen zu spielen weiß.

5. Beitrag von OA zur OE

„Das Ziel von OE ist es, in geeigneter Weise Einfluss auf die Entwicklung von Menschen und sozialen Systemen zu nehmen“ (Gairing 2008). Hierin liegt jedoch auch die Schwierigkeit, da weder Menschen noch soziale Systeme auf einen bestimmten Impuls mit einer vorhersehbaren Reaktion antworten. Es bestehen eben keine kausalen Wirkungszusammenhänge (vgl. Gairing 2008), vielmehr existieren Eigendynamiken im System, Ursache und Wirkung können nicht mehr unterscheiden werden (vgl. Sparrer 2006). Wie zuvor erläutert, spiegelt die Aufstellung die Realität und eignet sich deshalb als Modell, auch um Probeläufe durchzuspielen. Dadurch unterstützen OA die OE bei der Entscheidungsfindung, denn wenn man davon ausgeht, dass das System macht, was es will, dann hat dasjenige Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, das die Dynamiken in seinem System „früher und besser verstehen“ lernt wie der Wettbewerber (vgl. Schlötter 2006). Außerdem benötigen Veränderungsprozesse Zeit und durchlaufen meist eine kritische Phase (Anhang 12) in der die Gefahr besteht, dass Organisationen die eingeleiteten Maßnahmen abbrechen (vgl. Fatzer 2008). OA können durch die Fokussierung auf Beobachtung und Wahrnehmung hier m.E. wertvolle Überzeugungsarbeit leisten, da die Aufstellung das Lösungsbild bereits vor Augen geführt hat. So führte Schlötter z.B. eine Aufstellung während eines Fusionsprozesses durch, dessen Anfangs- und Lösungsbild übereinstimmten. Dies bestätigte, dass mit der Fusion genau die richtige Entscheidung getroffen wurde. Trotzdem war es gut, die Aufstellung durchzuführen,

¹⁹Ganz allgemein wurde in Abschnitt 2.2 noch von den Ordnungsregeln Rangordnung, Zugehörigkeit zur Organisation und Ausgleich von Geben und Nehmen gesprochen (von Hellinger Dynamiken genannt).

da sie das Selbstvertrauen gestärkt hat und Unsicherheiten und Ängste bekämpfte (Schlötter 14.04.2008). Strukturen des Wandels, die während des Veränderungsprozesses vorherrschen, erleichtern zudem die Übernahme der Erkenntnisse aus der Aufstellung und bieten Raum für die verschiedensten Interventionen. Das wiederholte Aufstellen kann im Zuge der OE die Prozesse nachhaltig anregen und helfen, Widerstände, die regelmäßig bei Veränderungen auftreten, zu beseitigen (vgl. Rosselet et al. 2007). Im Rahmen der OE verändern sich oft auch die hierarchischen Strukturen und Berater werden immer häufiger engagiert, um unpopuläre Maßnahmen (z.B. Freisetzungen) umzusetzen. Negative Auswirkungen durch diese Veränderungen können durch die Beachtung der beiden Ordnungsregeln Rangordnung und Zugehörigkeit in der OA ausgeglichen werden (vgl. Schrader 2002). Darüber hinaus sind OA m.E. ein geeignetes Instrument in der OE, da sie nachhaltiges Lernen unterstützen, komplexe Situationen und Interdependenzen erfassen und managen helfen und im Sinne der Prozessberatung keine Ratschläge erteilen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Somit wird das Instrument auch dem Methodenkatalog der OE gerecht, die sich verstärkt mit der lernenden Organisation konfrontiert sieht und m.E. ihre Konzepte dem ständigen Wandel anpassen muss.

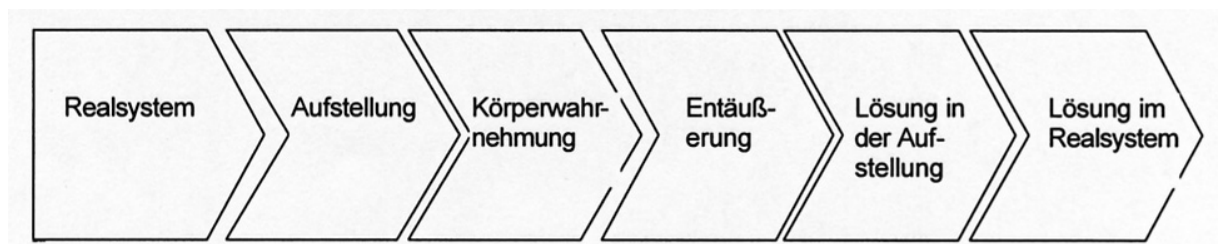
6. Fazit

Überblick und Klarheit sind durch die geringe Empirie, das Fehlen einer eigenständigen konzeptionellen Grundlage für OA und die vielfältigen Konzepte des zugleich jungen Instruments eingeschränkt. Insofern konnte das Ziel der Arbeit nur darin bestehen, die wesentlichen Grundzüge der Methode und die Berührungspunkte mit der OE aufzuzeigen. Wie bei neueren Instrumenten üblich, dürften sich jedoch in naher Zukunft Erkenntnisse und Entwicklungen aus den Erfahrungen von Erfolg und Misserfolg herausbilden. Ob die Fortentwicklung von OA in der Praxis und eine im weiteren vertiefte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept tatsächlich zu größerer Einheitlichkeit in der Methodik führt, bleibt abzuwarten, ist m.E. jedoch auch nicht nötig. Zu unterschiedlich sind die Anliegen und Probleme von Organisationen, facettenreich und kreativ sollten auch die Antworten der Berater sein. Selbst, wenn sie ihr hehres Ziel, Veränderungen anzustoßen, einmal nicht erreichen, stellen sie m.E. eine hervorragende Methode dar, sich ins System der Organisation zu „hacken“.

Anhangverzeichnis

	Seite
Anhang 1: Aufstellung als Abfolge kausaler Koppelungen	14
Anhang 2: Weber's neun Grundprinzipien vom Organisationsaufstellen	14
Anhang 3: Ursprünge der systemischen Beratung	15
Anhang 4: Strukturaufstellung	16
Anhang 5: Konstruktivistische versus phänomenologische Position	16
Anhang 6: Übersicht der verschiedenen Aufstellungsformen	17
Anhang 7: Repräsentierende Wahrnehmung	18
Anhang 8: Vom Anfangsbild über Zwischenbilder zum Lösungsbild	18
Anhang 9: Wirkung von OA	19
Anhang 10: Unterschiede Strukturaufstellung – Familienaufstellung	20
Anhang 11: Metaprinzipien – allgemeingültige Annahmen der OA	21
Anhang 12: Phasen der OE	21
Anhang 13: Interview vom 10.04.2008 mit Heribert Döring-Meijer, Claro - Systemische Beratungspraxis, Karlsruhe	22
Anhang 14: Interview vom 14.04.2008 mit Dipl.-Ing. Peter Schlötter, Entwicklung Human Resources, Karlsruhe	23

Anhang 1: Aufstellung als Abfolge kausaler Koppelungen



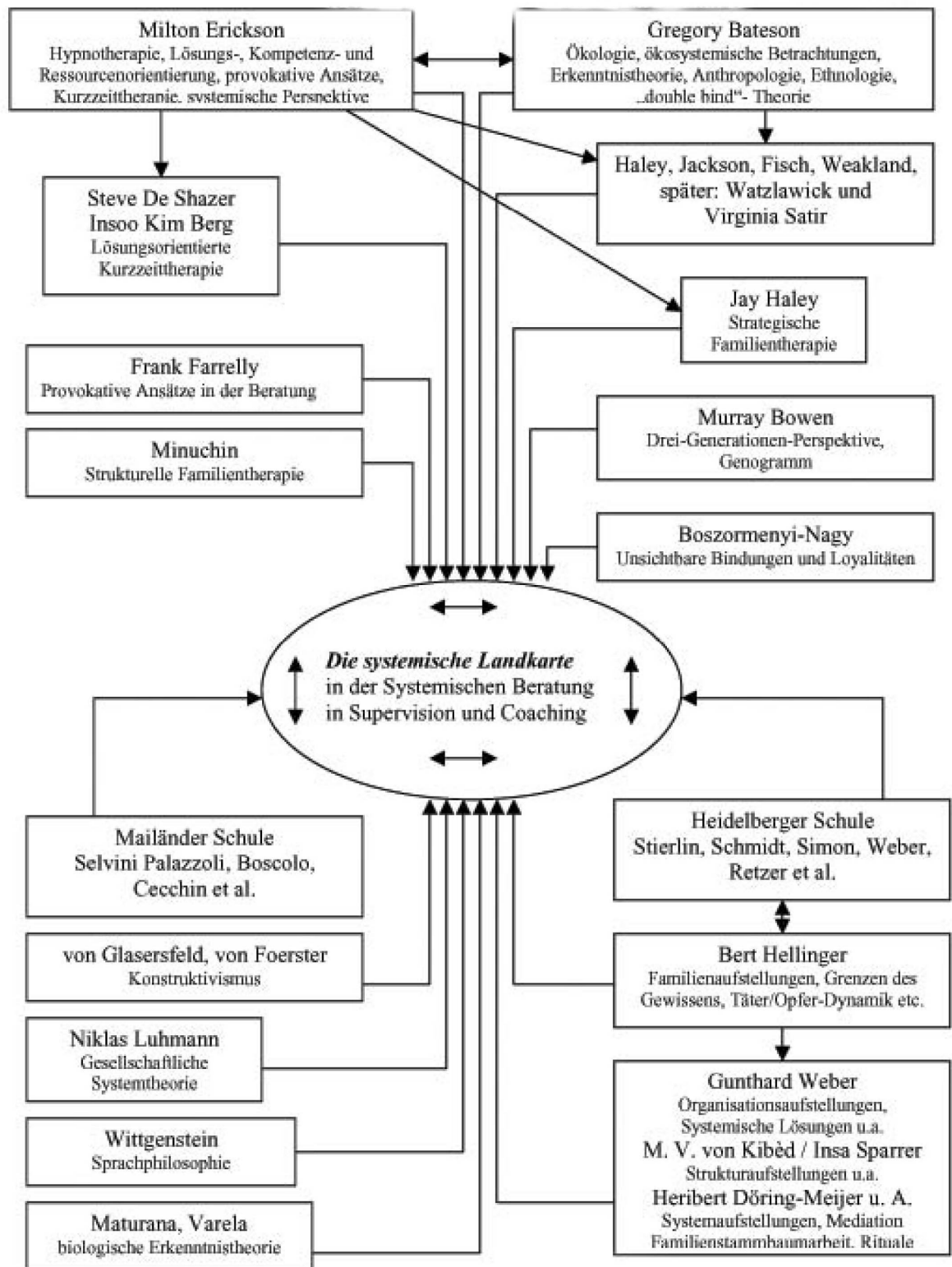
Quelle: Groth 2008

Anhang 2: Weber's neun Grundprinzipien vom Organisationsaufstellen

1. Das Recht auf Zugehörigkeit	Jeder hat das gleiche Recht dazuzugehören und muss seinen Beitrag zu Erhaltung und Erneuerung der Organisation leisten
2. Geben und Nehmen	Ungleichheiten fördern Unzufriedenheit und verlagern nach Ausgleich. Sowohl Überversorgung wie Ausbeutung haben Folgen.
3. Wer länger da ist, hat Vorrang	Bei Gleichgestellten hat derjenige, der früher da war, die älteren Rechte. Neue müssen dies anerkennen.
4. Leistung hat Vorrang	Organisation hat Bedürfnis nach Führung
5. Leistung muss anerkannt werden	Besondere Leistungen und Fähigkeiten müssen anerkannt werden (z.B. über Lob), damit derjenige bleiben kann.
6. Gehen und Bleiben	Trennungen müssen im Guten und mit gegenseitiger Achtung vollzogen werden.
7. Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme	Bei unzufriedenen Mitarbeitern ist es wichtig in die Aufstellung die Aufgabe, das Ziel oder die Kunden einzubeziehen
8. Stärkung oder Schwächung	Der richtige Platz gibt Sicherheit und Energie. An schwächenden Plätzen ist derjenige selbst nicht gewürdigt oder es fehlt ihm an Unterstützung (hat oft mit Mustern aus der Ursprungsfamilie zu tun).
9. Das Alte und das Neue	Erst muss das Alte gewürdigt werden, damit das Neue eine Chance hat. Dabei geht es um die innere Haltung.

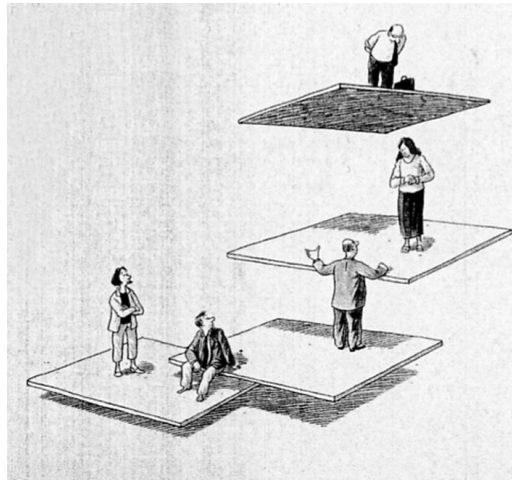
Quelle: Erb 2001

Anhang 3: Ursprünge der systemischen Beratung



Quelle: Döring-Meijer 2008

Anhang 4: Strukturaufstellung



Quelle: Erb 2001

Anhang 5: Konstruktivistische versus phänomenologische Position

Konstruktivistische Positionen (abgeleitet von der Heidelberger Schule für systemische Therapie)	Phänomenologische Positionen
Sprache als Medium der Meta-kommunikation	Sprache dient als Handlung, dadurch soll das System des Klienten geändert werden
Vorgehen des Beraters: Hypothesen als Handlungsanleitung, fokussiert die Aufmerksamkeit durch Beschreibung der Kommunikation, orientiert sich an abstrakten/formalen Schemata (System/Umwelt, Teil/Ganzes usw.)	Vorgehen des Beraters: Bewertungen über das System als Handlungsanleitung, diese fokussieren die Aufmerksamkeit, liefert Erklärungen (abgeleitet aus Normen), orientiert sich an konkreten Schemata (Mann/Frau, Hierarchien etc.)
Rolle weiterhin gekennzeichnet durch Perspektive des Nicht-Wissenden/Forschenden (Symmetrie der Perspektive)	Rolle gekennzeichnet durch Perspektive des Wissenden, Heilenden (Asymmetrie der Perspektive)
Wirkung der Sitzung: Veränderung der Wirklichkeitskonstruktion der Beteiligten, Steigerung der Komplexität, Erweiterung von Handlungsoptionen	Wirkung der Sitzung: Veränderung der Wirklichkeit, Reduktion von Komplexität, Engführung der Optionen (Akzeptieren von Schicksal)

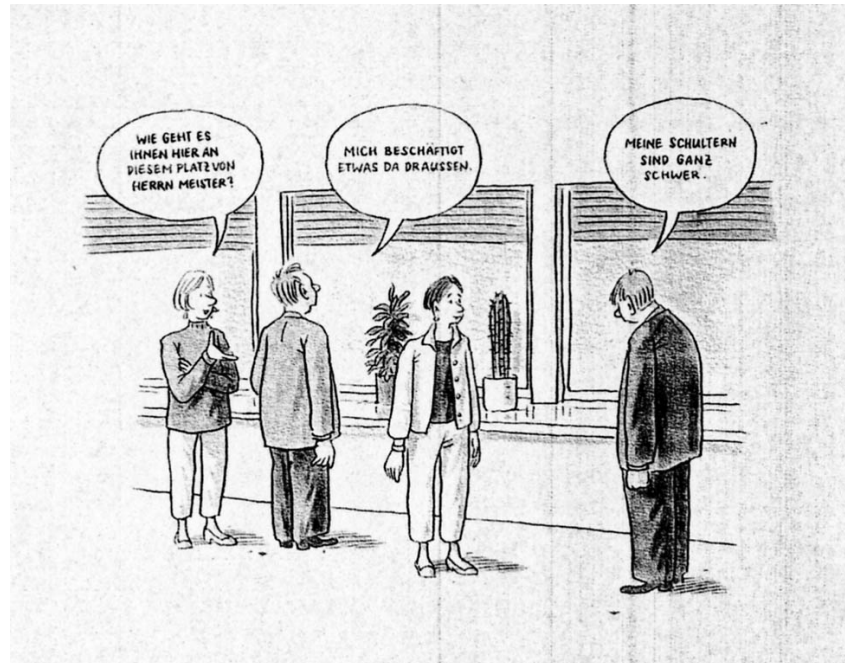
Quelle: Faulstich 2007

Anhang 6: Übersicht der verschiedenen Aufstellungsformen

Aufstellungsform	Inhalt	Vorteil bzw. <i>Nachteil</i>
Arbeiten mit lebensgroßen Figuren	Klient arbeitet mit Berater alleine	Klient behält Kontrolle, was ins Unternehmen zurückgemeldet wird
Berater bringt zur Aufstellung entsprechende Anzahl von Assistenten mit	Assistenten fungieren als neutrale Stellvertreter	<i>Kostenintensive Beratung.</i>
Unternehmen schickt Mitarbeiter einzeln in Workshops an denen Mitarbeiter anderer Unternehmen teilnehmen	Aufstellung in üblicher Seminarform, nur dass alle Teilnehmer aus Unternehmen stammen und organisationale Fragestellungen haben	<i>Problem der Mitteilung von Interna vor Mitgliedern anderer Unternehmen.</i>
Arbeit mit kleinen Figuren auf dem Tisch	Berater und Klient arbeiten am Tisch z.B. mit einem Brett und kleinen Holzfiguren	<i>Erfahrungsqualität ist deutlich schwächer. Gefahr der bewussten Aufstellung</i>
Arbeit mit sogenannten Bodenankern (z.B. Stühle)		<i>Schlüsselerlebnisse, wie z.B. Gegenüberstellungen sind kaum möglich. Klient benötigt viel Vorstellungskraft.</i>
Verdeckte Aufstellung	Weder Berater noch Stellvertreter kennen das Thema der Aufstellung oder wissen, wen sie vertreten	<i>Persönlichkeitsschutz ist gewahrt, jedoch kann man nicht ausschließen, dass Mitarbeiter ahnen, wer aus dem Unternehmen gemeint ist.</i>
Strukturaufstellung	Es wird mit ortsfesten Positionen gearbeitet	<i>Sachthemen, die nicht gut auf soziale Beziehungen reduziert werden können, können sehr gut bearbeitet werden.</i>

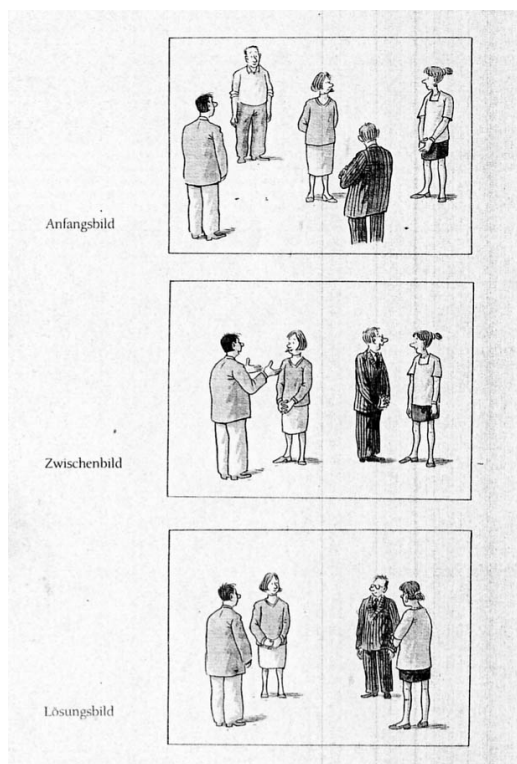
Quelle: Schlötter 2006

Anhang 7: Repräsentierende Wahrnehmung

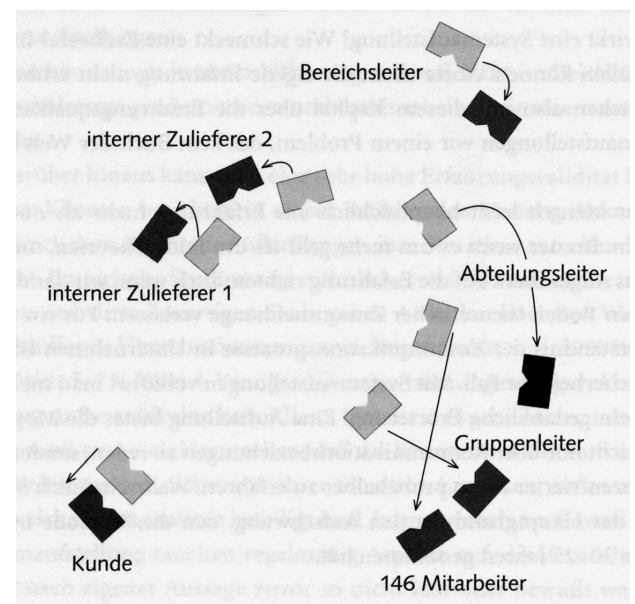


Quelle: Erb 2001

Anhang 8: Vom Anfangsbild über Zwischenbilder zum Lösungsbild

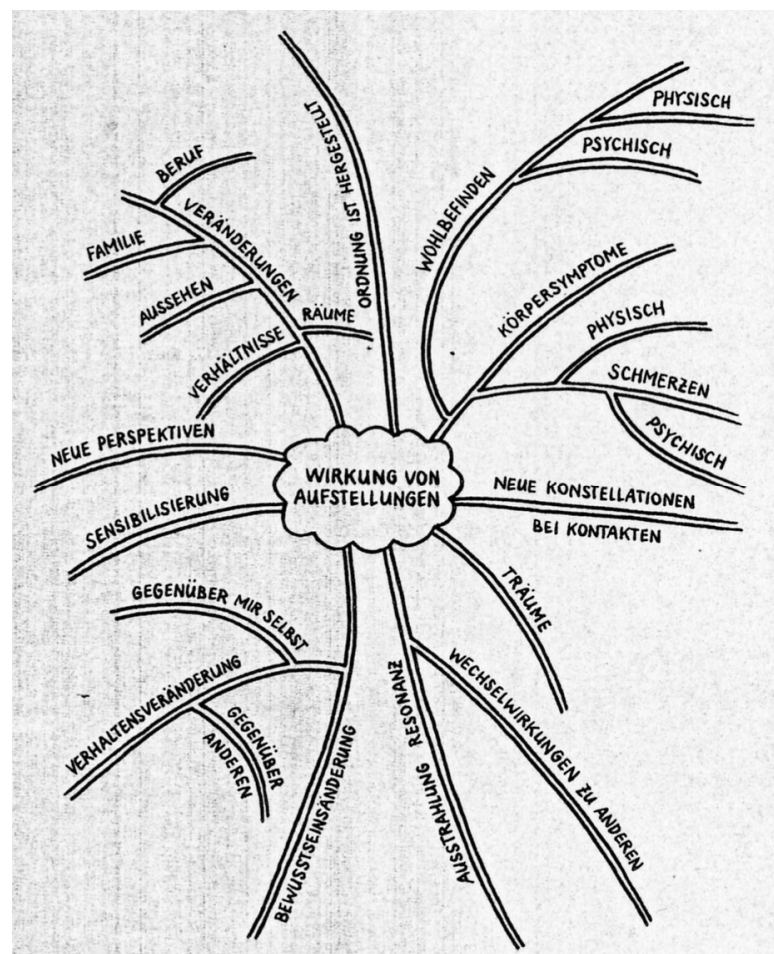
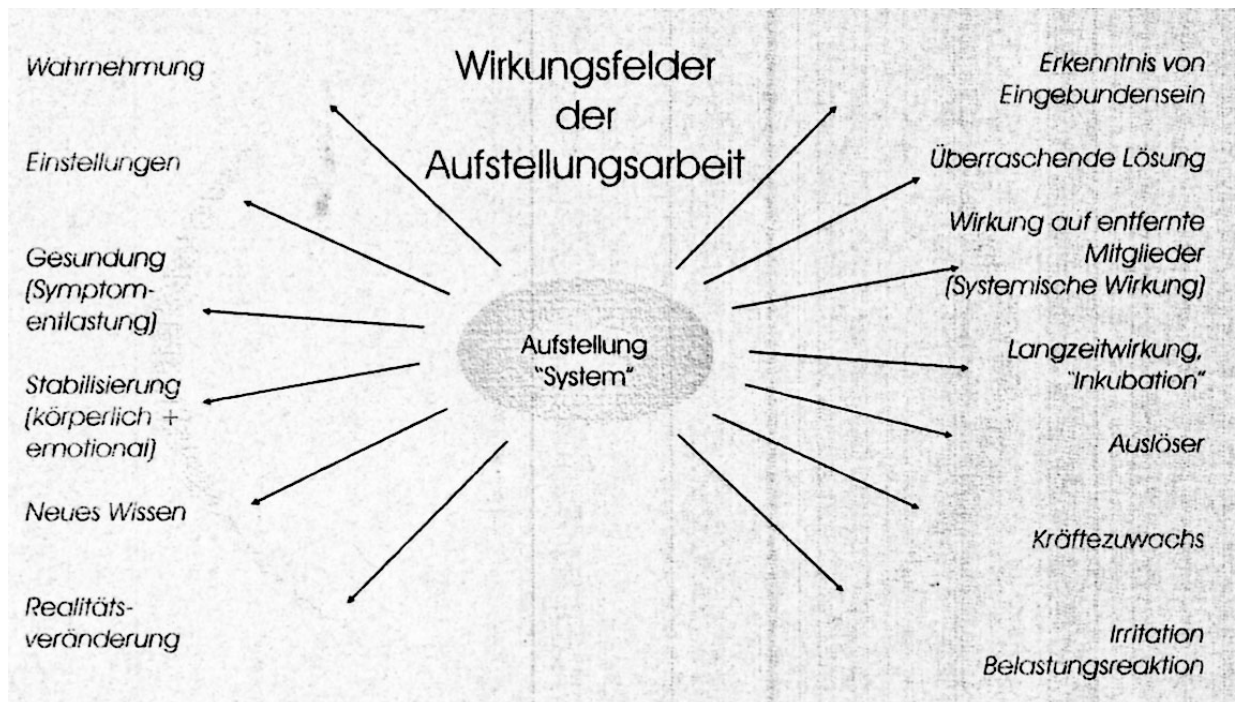


Quelle: Erb 2001



Quelle: Schlötter 2006

Anhang 9: Wirkung von OA



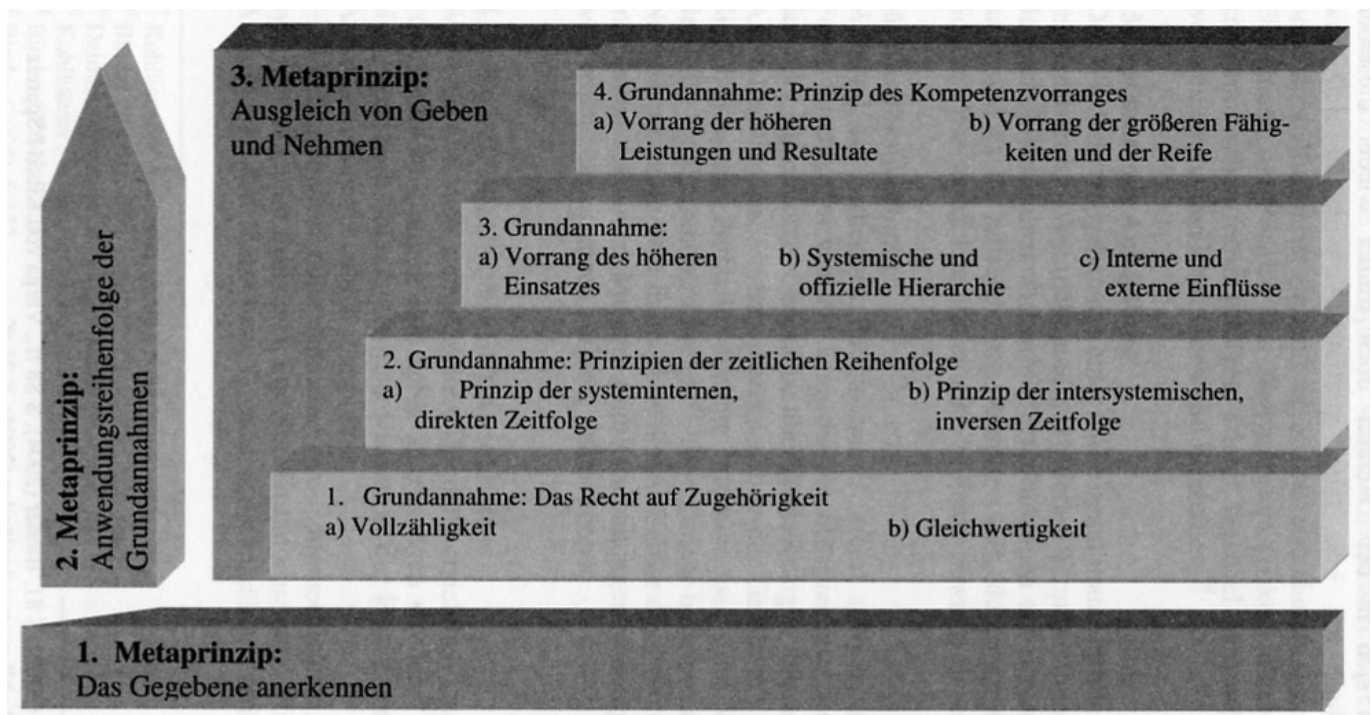
Quelle: Erb 2001

Anhang 10: Unterschiede Strukturaufstellung – Familienaufstellung

Syst	Hellingers Familienstellen
Auftragsklärung notwendig	Auftragsklärung nicht erwünscht, da nur der Leiter weiß, was die KlientIn eigentlich will
systemisch-konstruktivistisches Vorgehen, phänomenologische Methode nach Husserl	phänomenologisches Vorgehen auf der Grundlage von Heidegger
Grammatik, die festlegt wie repräsentiert wird und Hinweise für Interventionen liefert	spezifische Form einer phänomenologischen Schau
vor der Aufstellung sollte die GastgeberIn sich kein Bild von der Aufstellung machen	Leiter hat vor der Aufstellung ein Bild und »schaut«, worum es geht
Laien als RepräsentantInnen, Vertrauen in die Wahrnehmung der RepräsentantInnen, RepräsentantInnen als Feedbacksystem für die Interventionen der GastgeberIn	Verwendung von geschulten RepräsentantInnen, Misstrauen in Wahrnehmungen der RepräsentantInnen
Zulassen von Mehrdeutigkeit	Bemühung um Eindeutigkeit
kooperative Beziehung zwischen KlientIn und GastgeberIn, KlientIn ist ExpertIn in Bezug auf inhaltliches Wissen über Problem	Leiter als Lehrer, der Wissen vermittelt
KlientIn motiviert	KlientIn unmotiviert, daher Arbeit mit Provokation und Druck
Widerstand als Kommunikationsangebot an die GastgeberIn	Widerstand als Signal für Abbruch
Lösungsfokussierung, keine Einsicht in vergangenes Problemgeschehen notwendig	Vermittlung von Einsicht in vergangene Verstrickungen und Dynamiken
Vermittlung von Erfahrungen	Vermittlung von Einsicht und Wissen
Förderung wissenschaftlicher Nachuntersuchungen zu SySt	Ablehnung wissenschaftlicher Untersuchungen von Aufstellungen
Deutungen gibt KlientIn	Deutungen gibt Leiter der Aufstellung
unterschiedsbasiertes Arbeiten	inhaltliches Arbeiten
Verwendung unterschiedlicher Symbolkategorien	Arbeit mit RepräsentantInnen, keine unterschiedlichen Symbolkategorien
kurative Prinzipienverwendung	normative Prinzipienverwendung
Repräsentierende Wahrnehmung	fremde Gefühle
RepräsentantInnen werden ausschließlich von der KlientIn aufgestellt	auch Leiter stellt häufig RepräsentantInnen auf
Aufstellungsprozess wird mit Worten trancefördernd begleitet	Aufstellungsprozess geschieht schweigend
Auflösung von Kontextüberlagerungen	Auflösung von Identifikationen
Prinzip der Allparteilichkeit	Leiter vertritt Partei der Ausgeschlossenen
Prinzipiengültigkeit abhängig von Orientierung des Systems	absolute Prinzipien
SySt beziehen sich auf die Fragestellungen der KlientIn, ihre Wirksamkeit zeigt sich in den Veränderungen für die KlientIn	unklar, auf welche »Wirklichkeit« sich die Äußerungen Hellingers beziehen und was er »heilt«

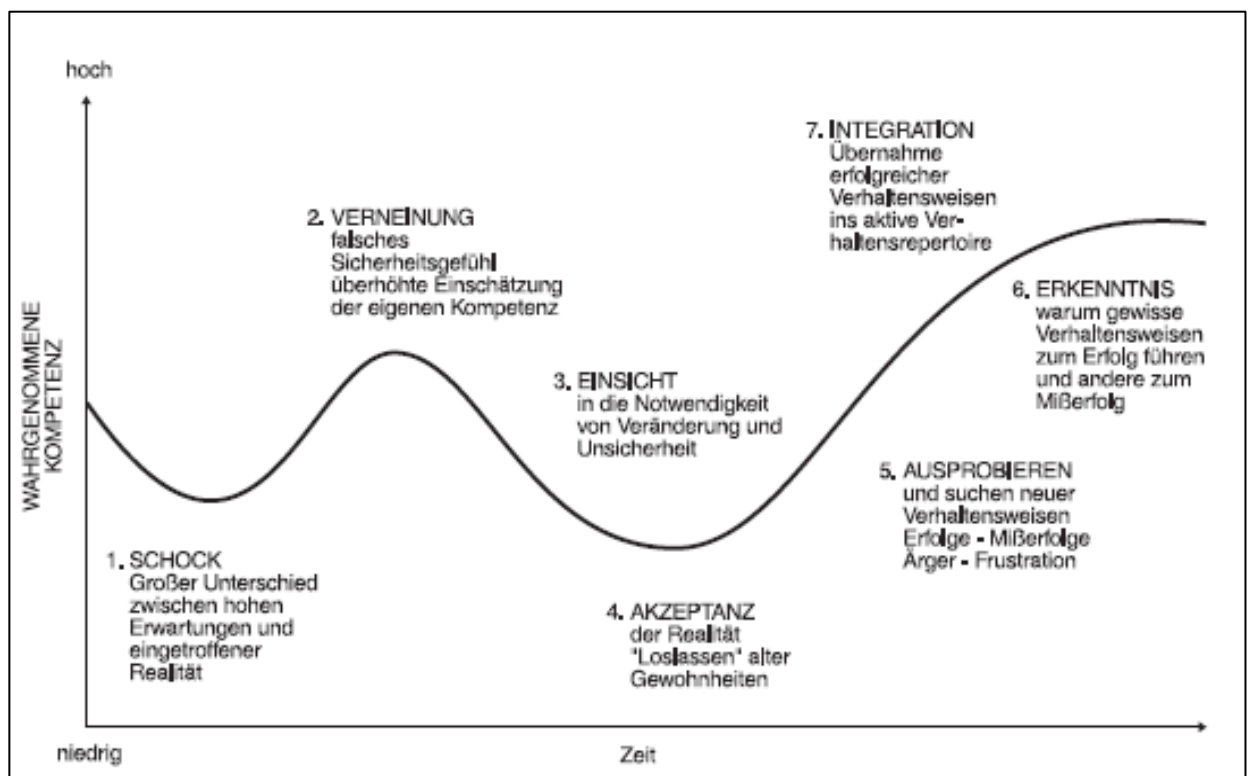
Quelle: Sparrer 2006

Anhang 11: Metaprinzipien – allgemeingültige Annahmen der OA



Quelle: Kalb 2007

Anhang 12: Phasen der OE



Quelle: Fatzer 2008

**Anhang 13: Interview vom 10.04.2008 mit Heribert Döring-Meijer,
Claro - Systemische Beratungspraxis, Karlsruhe**

1. Seit wann arbeiten Sie mit OA?

Im Kreis von Supervisoren habe ich bereits Anfang der 1990er Jahre Aufstellungen gemacht. Diese sind auch als OA anzusehen.

2. Sind OA Ihrer Meinung nach ein konstruktivistische oder phänomenologische Methode?

Der Konstruktivist konstruiert seine Wirklichkeit. Wir sind Beobachter der Beobachtung im Sinne von Watzlawick.

3. Können Sie mir von einer OA berichten, die Sie durchgeführt haben?

Auftraggeber: BMW

Ziel: Autohäuser beim Generationenwechsel begleiten

Die Aufstellungen wurden meist mit den Söhnen durchgeführt, da die Väter nicht bereit waren mitzuwirken. Aufgestellt wurde mit Figuren auf dem Brett (Figurenbrett). Der Sohn wählte für die beteiligten Personen jeweils eine Holzfigur, die er auf dem Brett zueinander in Beziehung stellte. Neben der jeweiligen Position und dem Abstand zueinander spielt dabei auch die Blickrichtung der Figuren eine entscheidende Rolle. Mit Blick auf die Figuren kann auch gefragt werden, wer wie am System beteiligt ist; wer durch den Konflikt geschwächt oder gestärkt wird; wer im System bremst; ob es so genannte "heimliche Beeinflusser" gibt (zum Beispiel die Ehefrau, der Ehemann). So zeigte sich z.B., dass der Vater nicht loslassen kann, die Mutter für die Finanzen zuständig ist.

4. Ist eine OA im Rahmen eines Changeprozesses vor allem ein Diagnoseinstrument? Oder auch Überprüfung der Wirksamkeit der Prozessberatung?

OA sind hervorragende Diagnoseinstrumente. Sie zeigen Dynamiken und Zusammenhänge auf. Aufgrund der Aufstellung entsteht ein Dialog und man fängt an zu analysieren. Fragen wie z.B. „was wäre für Sie der nächstfällige Schritt“, „wie könnte es aussehen, wenn wir die Abteilung umstrukturieren“ ergeben sich.

5. Was können Sie mir zu dem Phänomen der sogenannten repräsentierenden Wahrnehmung sagen?

Die repräsentierende Wahrnehmung der Stellvertreter spiegelt nicht genau das exakte Gefühl der Personen. Trotzdem, dem morphogenetischen und archetypischen Kraftfeld der Familienaufstellung wohnt eine Weisheit inne, die uns führt, wenn wir uns führen lassen und ihr vertrauen.

6. Wann wird eine OA im Rahmen eines Changeprozesses durchgeführt?

OA werden frühzeitig durchgeführt. Im zweiten Treffen stellt sich oft die Frage, was der Betrieb noch benötigt. Im Laufe der Beratung können auch mehrere Aufstellungen stattfinden, um zu prüfen, was sich verändert hat.

7. *Was hat sich bei OA im Rahmen von Changeprozessen besonders bewährt?*

Oft stelle ich die Frage „was hat Ihre Frau dazu gesagt“. Der Partner wird somit quasi als zweiter Supervisor genutzt.

8. *Aus ihrer Erfahrung, welches Setting kommt bei Changeprozessen besonders häufig zur Anwendung?*

Eine sehr kreative Methode ist die verdeckte Aufstellung. Niemand außer dem Klienten weiß, worum es geht.

Bei der Beratung von Unternehmen arbeite ich nur mit Figuren, in einer Suchtklinik wurde davon z.B. auch schon mal abgewichen.

9. *Gibt es etwas, dass sie noch hinzufügen möchten?*

Wichtig ist es bei OA nicht ins Familiensystem abzugleiten. Trotzdem kann man eventuell z.B. den Vater an den Rand stellen, um zu prüfen, ob der Klient hier noch etwas unternehmen muss, was aus dem Familienbereich kommt.

**Anhang 14: Interview vom 14.04.2008 mit Dipl.-Ing. Peter Schlötter,
Entwicklung Human Resources, Karlsruhe**

1. *Seit wann arbeiten Sie mit OA?*

Seit 1999. Die OA wurde über die Familientherapie kennengelernt.

2. *Ist eine OA im Rahmen eines Changeprozesses vor allem ein Diagnoseinstrument? Oder auch Überprüfung der Wirksamkeit der Prozessberatung?*

Es geht nicht nur um Diagnose, sondern auch darum, etwas zu tun. OA werden nicht nur zur Diagnose, sondern auch um das Einsetzen von Lösungen aufgestellt. Es entsteht eine Dynamik durch die Aufstellung. Man will zu einer Lösung kommen. Die Frage ist, was die Schlussfolgerung des Lösungsbildes ist. Diagnose und Lösung verschwimmen hier.

Wichtig ist auch, nicht nur eine kleine Abteilung aufzustellen, selbst wenn diese spezifisch im Fokus steht, sondern das gesamte Unternehmen mit einzubeziehen, also auch die Kunden.

3. *Das Thema Ihres Buches „Spiel ohne Ball“ ist das Sichtbarmachen von Kommunikation im Unternehmen mit Hilfe von Systemaufstellungen. Würden Sie sagen, dass OA geeignet sind als alltägliches Management-Instrument eingesetzt zu werden?*

OA sollten nicht immer mal wieder einfach so durchgeführt werden, sondern nur, wenn sich etwas geändert hat und sich dadurch eine erneutes Bedürfnis gibt. Derjenige, der zuvor aufgestellt hat, hat dann auch den Wunsch, eine erneute Aufstellung durchzuführen.

In 20, 30, 40 Jahren wird man dies so machen, da es eine effiziente Methode ist.

4. Wie wirkt eine OA im Rahmen eines Changeprozesses?

Unternehmen sind immer im Wandel. Entweder sie gestalten den Wandel bewusst selbst oder werden gestaltet (McKinseys „Redefinition“ ist falsch verstandener Prozess).

OA wirkt, da man sie nicht mehr vergisst. Sie wird zu einem Schlüsselerlebnis, an das man sich ewig erinnert. Das macht die Methode so effizient. OA haben noch am gleichen Tag eine Wirkung. Im Nachgang (ein bis zwei Wochen später) wird überprüft, wie man die Metapher, die man aus der OA gelernt hat, umsetzen kann.

Ergibt sich für einen jungen Unternehmer z.B. die Aussage, dass er mehr ins Unternehmen rein muss, bedeutet dies, dass er mehr Verantwortung übernehmen muss. Wie er dies jedoch genau umsetzen kann ist offen. Welchen Meetings muss er beiwohnen, welche Vorgänge muss er durchführen beantwortet die OA nicht. Der Klient soll durch die OA aktiviert werden, Prozesse in Angriff zu nehmen. Nur, wenn der Klient selbst nicht weiter kommt, kann der Berater als Sparringpartner agieren. Je nachdem welche Beratung dann nötig ist, kommt es dann zu Experten- oder Prozessberatung.

5. Wann wird eine OA im Rahmen eines Changeprozesses durchgeführt?

OA finden meist am Anfang einer Beratung statt, wenn man dann noch nicht so viele Informationen hat und die Komplexität noch nicht überschaut wird. Sie zeigt ein anderes Bild, als man durch verbalen Austausch erhalten würde. So vermeidet man auch die Gefahr etwas so hinzudrehen, wie man es haben möchte. Man kann sich dann von der OA überraschen lassen. Die Aufstellung gibt dem Berater dann Impulse für das weitere Vorgehen.

6. Mit wem wird eine OA im Rahmen eines Changeprozesses vereinbart? Change soll ja von oben vorgelebt werden. Sind es dann die oberen FK, die OA initiieren, mitmachen?

Wenn die Geschäftsleitung weiß, was OA leisten, kann man sie gezielt einsetzen. OA müssen top down stattfinden, die Unternehmensleitung sollte auf alle Fälle eine Aufstellung machen. Ist schon viel Porzellan zerschlagen worden, sollte sie eher nicht eingesetzt werden. OA sind eher als Qualitätssicherung, als PE-Maßnahme zu sehen. Dann sind sie auch viel effizienter als z.B. eine Mitarbeiterbefragung. OA müssen jedoch immer in einen Gesamtprozess eingebunden sein. Nicht immer kommt es zu einer OA bei der Beratung von Unternehmen, da OA immer noch ein nicht so gutes Image haben. Es werden auch niederschwelligere Formen der Reflexion angewendet. Auch muss eine OA nicht immer das Beste sein, was man machen kann. Zum Einsatz kommt, was die größte Wirkung erzielen kann. Dies entscheidet ein Vorgespräch.

7. Wie reagieren MA in Unternehmen auf so eine exotische Methode, um eine Beratung durchzuführen? Braucht es viel Überzeugungsarbeit?

Überzeugungsarbeit ist nötig. Als Ingenieur hat man es jedoch relativ einfach, da man ein anderes „standing“ hat, bestimmte Fragen erst gar nicht gestellt werden. Personaler und Mitarbeiter mit systemischen Kenntnissen kennen die Methode oft. Dass die Methode oft als exotisch bezeichnet wird, ist ein Vorurteil, denn sie knüpft über unsere Sprache stark an unserer mentalen Welt an. Unsere Sprache bedient sich räumlicher Metapher (z.B. „wie stehen wir zueinander“). Dies ist das schlagkräftigste Argument bei Gesprächen mit Unternehmen.

8. Aus ihrer Erfahrung, welches Setting kommt bei Changeprozessen besonders häufig zur Anwendung?

Da die Personen bei OA geschützt werden müssen, wird mit lebensgroßen Figuren gearbeitet. Bei großen Figuren ist die Erfahrungsqualität eindrücklicher als bei der Arbeit mit kleinen Figuren. Bei kleinen Figuren muss man übersetzen „wie würde ich mich fühlen, wenn ich so klein wäre“. Es besteht dann die Gefahr, dass man zu rational an die Sache geht und das Unbewusste unterdrückt wird, Wunschvorstellungen sich durchsetzen. Gerade auch bei der Arbeit mit Unternehmen sind große Figuren überzeugender, da man die Wirkung besser spürt. Aussagen wie „okay, es funktioniert“ werden von dem Aufsteller gemacht.

9. Im Rahmen eines Changeprozesses ist einem ja oft das Problem vorher bekannt. Hat man da als Berater schon vor der Aufstellung Lösungen im Kopf?

Die Gefahr besteht weniger als bei anderen Verfahren, da OA ein ergebnisoffener Prozess sind. Man weiß nicht, wie der Klient aufstellt und auch nicht, wie die Repräsentanten reagieren. Es kommt immer zu Überraschungen für den Berater. Außerdem kann man als Berater Entscheidungen, z.B. wenn ein Mitarbeiter die Organisation verlassen muss, nicht in der OA durchdrücken. Man begleitet den Prozess der OA, man steuert ihn nicht. Eine Beteiligung findet nie zu mehr als 49 % statt. Der Klient selbst muss davon überzeugt sein. Z.B. kann der Klient zu der Überzeugung kommen, dass wenn etwas so gemacht wird (ein bestimmter Mitarbeiter muss gehen), dann wird das Betriebsklima wieder gut.

Unternehmensberatung muss auch die Eigenschaften des Menschen mit einbeziehen. Eine strikte Trennung zwischen Therapie und Unternehmensberatung findet nicht statt, lediglich das Anliegen ist anders.

10. Gibt es etwas, dass sie noch hinzufügen möchten?

OA finden meist statt, wenn ein gewisser Druck, eine Ernsthaftigkeit besteht, wenn es so wie zuvor nicht mehr weitergehen kann. Hier zeigt die OA dann, was falsch läuft. Dabei muss eine OA nicht nur bei Problemen stattfinden, sondern immer, wenn eine gewisse Intensität da ist. Z.B. wurde im Rahmen eines Fusionsprozesses eine OA durchgeführt, die das gleiche Anfangs- wie Lösungsbild hatte. Dies bestätigte, dass die Fusion genau das Richtige ist. Trotzdem war es gut, die Aufstellung durchzuführen, da sie das Selbstvertrauen gestärkt hat und zeigte, dass alles richtig läuft und so Unsicherheiten und Ängste bekämpfte.

Literaturverzeichnis

- Döring-Meijer, H.: Systemische Landkarte. URL: http://www.claro-vita.net/service/downloads/DLsystemische_Landkarte.PDF 02.04.2008
- Erb, K.: Die Ordnungen des Erfolgs. Einführung in die Organisationsaufstellung. München 2001
- Erb, K.: Der Einsatz systemischer Aufstellungen in der Wirtschaft. In: Praxis der Systemaufstellung 1/2000, S. 26-27
- Faulstich, J.: Aufstellungen im Kontext systemischer Organisationsberatung. Heidelberg 2007
- Fatzer, G.: Organisationsentwicklung und ihre Herausforderungen. URL: <http://www.trias.ch/files/pressespiegel/teil5.pdf> 18.04.2008
- Gairing, F.: Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim und Basel 2008
- Groth, T.: Organisationsaufstellung in Theorie und Praxis. URL: <http://www.infosyon.com/aktuelles.html> 15.03.2008
- Grochowiak, K. / Castella, J.: Systemische Organisationsberatung. Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. Heidelberg 2001
- Hildenbrand, B.: Genogrammrekonstruktion und Systemaufstellungen – Unterschiede und Gemeinsamkeiten. In: Groth, T. / Stey, G. (Hrsg.): Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche. Heidelberg 2007, S. 94-130
- Kalb, R.: Organisationsaufstellungen – eine Ressource der lernenden Organisation. Heidelberg 2007
- König, E. / Volmer, G.: Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Weinheim und Basel 2005
- Königswieser, R. / Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2005
- Königswieser, R. / Hillebrand, M.: Haltung in der systemischen Beratung. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006, S. 74-82
- Lehmann, K.: Umgang mit komplexen Situationen. Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen. Eine empirische Studie. Heidelberg 2006
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2006

- Neuhauser, J.: Organisationsberatung und Organisationsaufstellungen. 26 Fragen an Bert Hellinger von Johannes Neuhauser. In: Weber, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg 2000, S. 307-319
- Reimer, C. et al.: Psychotherapie. Ein Lehrbuch für Ärzte und Psychologen. Berlin 2000
- Rosselet, C. / Senoner, G. / Lingg, H. K.: Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen. Stuttgart 2007
- Schlötter, P.: Das Spiel ohne Ball im Unternehmen. Kommunikation sichtbar machen und verbessern. Stuttgart 2006
- Schrader, E.: Aufstellungen in Organisationen – Grundprinzipien systemischer Organisationsentwicklung. In: Praxis der Systemaufstellung 1/2002, S. 55-63
- Sparrer, I.: Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. In: Weber, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg 2000 (a), S. 91-126
- Sparrer, I.: Organisations-Strukturaufstellungen und andere systemische Struktur Aufstellungen für Fragestellungen im Organisationsbereich. In: Praxis der Systemaufstellung 1/2000 (b), S. 33-34
- Sparrer, I.: Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg 2006
- Tomaschek, N.: Erfolgreiche Transformation von Organisationen mittels systemischer Organisationsentwicklung und Beratung. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006, S. 9-20
- Ulsamer, B.: Ohne Wurzeln keine Flügel. Die systemische Therapie von Bert Hellinger. München 1999
- Varga von Kibéd, M.: Ein Metakommentar. In: Weber, G. / Schmidt, G. / Simon, F.: Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Heidelberg 2005
- Von Schippe, A. / Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 2007
- Weber, G.: Organisationsaufstellungen – Basics und Besonderes. In: Weber, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg 2000, S. 34-90
- Weber, G.: Der kalte Wind der Unternehmen. Vortrag im Rahmen der Tagung „OA meets OE“ am 28. November 2003 in Kassel
URL: http://www.beraterhaus-kassel.de/pages/PDF/Der_kalte_Wind_der_Unternehmen.pdf , 15.04.2008
- Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998

Gespräche

Heribert Döring-Meijer, Claro - Systemische Beratungspraxis, Karlsruhe, 10.04.2008

Dipl.-Ing. Peter Schlötter, Entwicklung Human Resources, Karlsruhe, 14.04.2008