

Ein Interview der „Praxis der Systemaufstellung“ mit dem Vorstand von infosyon e.V. Michael Blumenstein, Henriette Lingg, Claude Rosselet und Gerhard Stey

Systemaufstellung in Organisationen (SiO) – Stand und Perspektiven

Auf dem Plakat, das die Tagung „OA meets OE“ im November 2003 in Kassel ankündigte, war ein Bild einer Expedition zu sehen. Es handelte sich um ein Zeltlager des Polarforschers Amundsen auf dem Weg zum Südpol. Das Bild war zugleich Programm: Die Organisationsaufsteller versammeln sich auf dem Weg in die Welt der Unternehmen zu einer Rast, um sich mit Vertretern der Organisationsberatung über Perspektiven des weiteren Wegs auszutauschen. Die Tagung wurde zum Gründungsort des „Internationalen Forums für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten – infosyon e.V.“.

Praxis der Systemaufstellung (P.d.S.): Die Expedition ist weitergegangen. Wo befindet sie sich im Moment?

Michael Blumenstein: Die Organisationsaufsteller haben sich organisiert. Wir haben den Verein „Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten – infosyon e.V.“ gegründet, eine Geschäftsstelle in Karlsfeld bei München aufgebaut und letztes Jahr im November ein Arbeitsforum im Kloster Irsee durchgeführt. Die von Ihnen erwähnte Tagung, der übrigens eine Kick-off-Veranstaltung in Form eines „Open Space“ ein Jahr zuvor ebenso in Kassel vorausgegangen war, war ein Startpunkt für einige Initiativen zur Professionalisierung der Methode. Weitere Aktivitäten sind geplant.

P.d.S.: Wie ist es denn zu diesem Gründungsimpuls gekommen, und wieso ist eigentlich ein Verein dafür notwendig?

Gerhard Stey: Es gab bereits zwei Jahre vorher eine Gruppe, die sich um Ostern 2001 auf die Initiative von Gunthard Weber und des Netzwerks Organisationsaufstellung regelmäßig getroffen hatte, um das Feld der Organisationsaufsteller zu strukturieren und zur Professionalisierung der Methode beizutragen. In der Gruppe waren vor allem Organisationsberater vertreten, und uns trieben Fragen um, die sich von denen der Familienaufsteller unterschieden. Zunächst organisierten wir uns ja als Sektion der „IAG (Internationalen Arbeitsgemeinschaft für Systemaufstellungen)“, kamen dann aber nach intensiven Diskussionen, in denen wir übrigens die Methode der Aufstellung für unseren eigenen Entscheidungsprozess nutzten, zu dem Schluss, dass wir uns eigenständig organisieren sollten. Da wir neben den Fachdiskussionen auch professionelle Qualitätsstandards vertreten, Forschungsaktivitäten bündeln und sowohl die Methode wie auch die Aufsteller durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit unterstützen wollen, war es relativ bald klar, dass die lockere Form eines Netzwerks dafür nicht ausreicht.

P.d.S.: Kommen wir zum Stand der Systemaufstellung in Organisationen (SiO) selbst. In welchen Formen und in welchem Rahmen werden aus Ihrer Sicht zurzeit Aufstellungen in Organisationen eingesetzt?

Claude Rosselet: Wir können hier natürlich nur aus unserem derzeitigen Informationsstand sprechen. Den vollständigen Überblick hat – auch aufgrund des noch niedrigen Organisationsgrades der Organisationsaufsteller im

Moment wahrscheinlich niemand. Wir unterscheiden drei wesentliche Anwendungsbereiche:

Persönliche Fragen: So kann eine „Organisationsaufstellung“ an die Oberfläche bringen, dass eine bestimmte Arbeitssituation zur Reinszenierung eines dysfunktionalen persönlichen Musters eingeladen hat, das aus einem ganz anderen Kontext stammt, zum Beispiel aus dem Erleben in der eigenen Herkunftsfamilie. Der talentierte junge Physiker, der die Forschungsabteilung vor drohenden Rationalisierungsmaßnahmen zu „retten“ versucht, und der Verkaufingenieur, der von seinen Kunden geliebt werden will, könnten dafür als Beispiel angeführt werden.

Arbeitsbeziehungen: Unter dem Titel „Organisationsaufstellung“ werden auch die Beziehungen zwischen einzelnen Akteuren in Leitungs-, Arbeits- und Projektteams bearbeitet. Hier geht es primär um das Schaffen von Transparenz bezüglich Dynamik in einem Team oder in einer Gruppe. Es wird zum Beispiel sichtbar, dass angemessene Positionen zu Überforderung, fehlende Leitung zu Instabilität und mangelnde Aufgabenorientierung zu Desorientierung führen.

Organisationsdynamiken: In einer dritten Form von „Organisationsaufstellung“ geht es um konkrete Fragen des Managements. Hier richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Ordnungsmomente der Organisation beziehungsweise auf deren implizites Wissen; beispielsweise auf das Zusammenspiel zwischen einzelnen Organisationseinheiten im Hinblick auf einen spezifischen Prozess, auf die Auswertung von Zielsetzungen in Bezug auf geltende strategische Programme oder auf das Zusammenspiel zwischen Strukturen, Strategien und Kultur eines Unternehmens. Erst in diesem Fall richtet sich der Blick auf die „rein“ organisationalen Aspekte.

Henriette Lingg: Ich selbst arbeite zum Beispiel gerne mit Systemaufstellungen als Ergänzung zu den Methoden der klassischen Unternehmensberatung und der systemischen Beratung. Regelmäßig nutze ich eigene Supervisionsaufstellungen vor und während des Beratungsprozesses, um das Prozessdesign und den Prozessverlauf zu reflektieren und meine Wahrnehmung des Systems zu verfeinern. Diese Vorgehensweise hilft mir, bereits in der Phase der Auftragsklärung neuralgische Punkte anzusprechen, Klarheiten zu schaffen und Grenzen aufzuzeigen.

Je nach den Möglichkeiten innerhalb einer Organisation integriere ich Systemaufstellungen oder Elemente davon in das Design eines Veränderungsprozesses. Dabei achte ich darauf, dass sich unterschiedliche Formen des Lernens und Erlebens abwechseln und ausreichend Raum und Zeit für die kognitive und operative Verarbeitung der Erkenntnisse einer Systemaufstellung vorhanden sind. Neben anderen systemischen Interventionen setze ich Aufstellungen bezie-

ungsweise Aufstellungselemente wie Timeline oder das aus der Glaubenspolaritätensaufstellung von Sparrer und Varga von Kibéd abgeleitete Wertedreieck ein. Erkenntnisse und Fragen werden zum Beispiel in Dialogrunden¹ reflektiert. Entscheidungen und Umsetzungsschritte werden in einer Gruppendiskussion mit speziellen Regeln (Fishbowl) erarbeitet.

Michael Blumenstein: Ich nutze die Methode an vielen Stellen in Strategie-, in Organisationsentwicklungs- und Coachingprozessen. Wir können dann nächste Schritte generieren, Varianten bewerten und den Kunden zu Entscheidungen führen. Prinzipiell gibt es keine inhaltlichen Einschränkungen für den Einsatz der Methode. Wir können alle Fragen bearbeiten, sofern die Fragesteller(in) als aktiver Teil darin vorkommt und sie an der Lösung und deren Umsetzung aktiv mitwirken kann. Ich biete regelmäßig halbtägige Aufstellungswerkstätten an. Manche Unternehmen nutzen die Werkstätten regelmäßig. Die Themen reichen von Führungs- und Teamentwicklungsthemen über Organisationsstrukturthemen bis zu Fachthemen wie zum Beispiel Marken-, Customer-Relation-Management und Entscheidungsthemen. Inzwischen nutzen auch ganze Teams, Vorstände oder andere Gruppen aus Organisationen die Werkstätten, um gemeinsam Themen zu bearbeiten.

P.d.S.: Das sind ja sehr verschiedene Themen. Daran schließt sich die Frage an, welches Setting für welches Thema passt. Ich erinnere an die Diskussion darüber, inwieweit die Methode auch für die Arbeit mit realen Teams geeignet ist, bei denen die Stellvertreter ja gleichzeitig Betroffene sein können.

Claude Rosselet: Während Organisationsaufstellungen lange Zeit nur in offenen Seminaren mit Teilnehmern durchgeführt wurden, die keine Arbeitsbeziehung miteinander teilen, nutzen Organisationsberater die Methode der Aufstellungen inzwischen immer mehr als eine Beratungsform für Fragen von Veränderungsprozessen des Managements und von Arbeitsteams in den Unternehmen selbst. Managementthemen können durchaus im Rahmen interner Workshops mit den Mitgliedern eines Arbeits- oder Führungsteams bearbeitet werden, wenn man gewisse Bedingungen beachtet. Dabei können die Betroffenen auch als Repräsentanten eingesetzt werden. Hingegen gehören Themen, die ein spezifisches Beziehungsgeflecht zwischen einzelnen Personen und die dahinter liegenden Triebkräfte offen legen, a priori nicht in interne Workshops. Dafür gibt es das Setting der Aufstellung in Einzelarbeit (Coaching) und jenes der entsprechend angekündigten „offenen“ Seminargruppen für Selbsterfahrung und Supervision. Systematisches Arbeiten und der implizite Strukturerebenenwechsel machen es allerdings möglich, dass auch in internen Workshops nicht thematisierte Ebenen bearbeitet werden können. Ein solches Vorgehen setzt aber einiges Geschick und umfassende Kenntnis – auch von organisatio-

nalen Dynamiken – voraus. – Und einen entsprechenden Kontrakt zwischen Klient(in) und Berater(in).

P.d.S.: Wie hat der besondere Kontext der Unternehmen die Entwicklung der SiO beeinflusst?

Gerhard Stey: Der eher „intuitionsskeptische“ Kontext von Unternehmen, in dem sich Organisationsberater verständigen müssen, zwingt uns immer wieder, über Aufstellungen in einer Sprache zu sprechen, an die Unternehmer und Führungskräfte anschließen können. Aufstellung wird den exotischen Status, den sie im Moment einnimmt, verlieren und zu einer ganz normalen Reflexionsform in den Unternehmen werden. Ich gebe ein Beispiel, das zunächst vielleicht überrascht. In Unternehmen ist es üblich, bei komplexen Sachverhalten Visualisierungstechniken und Simulationen zu nutzen. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ – der Satz ist bekannt und akzeptiert. Systemaufstellungen können nun begriffen werden als Erweiterung der bekannten Visualisierungsmethoden.

P.d.S.: Was haben Visualisierungstechniken mit der Aufstellung zu tun?

Gerhard Stey: Eine Grafik repräsentiert einen Sachverhalt durch dessen Aufgliederung in wesentliche Teilelemente. Diese analytisch gewonnenen Teilelemente werden vom Redakteur auf eine visuell nachvollziehbare Weise zusammengefügt. Hinzu tritt jetzt noch etwas Drittes: die Gestalt des Gesamtzusammenhanges. Auf ähnliche Weise ermittelt ein Aufstellungsleiter im Eingangsinterview die wesentlichen Elemente der beschriebenen Problemsituation. Der Klient externalisiert dieses durch das Interview geschärfte Bild im Raum- dreidimensional. Statt abstrakter Zeichensymbole nutzt man die Resonanz des eigenen Körpers auf den Platz, an dem man steht, sodass jedes Element für sich „sprechen“ kann. Visualisierung wird also durch Verkörperung ergänzt. Die analytisch gewonnenen Elemente erhalten damit gleichsam ein Sensorium und eine Sprache – gewissermaßen eine Interessenvertretung.

Aus der statischen Visualisierung wird eine dynamische Inszenierung, die von einer Fragestellung bis zu möglichen Lösungen führt – ähnlich einer Unternehmenssimulation. Statt Simulation mit Hightechmitteln nutzt man die Mittel der eigenen Wahrnehmung und entdeckt die erstaunlichen Fähigkeiten des menschlichen Organismus neu. Mit diesem Verständnis erweitert sich der Anwendungsbereich der Systemaufstellungen über die Repräsentation von Personensystemen hinaus und wird zu einem gängigen Management- und Beratungstool neben anderen auch. Damit sind natürlich die Wirkungsebenen einer Systemaufstellung nicht vollständig beschrieben. Das ist in diesem Kontext auch nicht notwendig. Sondern die Aufstellung wird als etwas Alltägliches in die Kommunikation der Unternehmen eingeführt.

P.d.S.: Führt dieses Verständnis nicht zu einer technischen Reduktion der Aufstellungsarbeit? Wird sie dadurch nicht banalisiert?

Gerhard Stey: Darauf möchte ich zwei Antworten geben. Die erste: Diese Sicht kann sich ergeben, wenn man eher aus dem therapeutischen Blickwinkel schaut. Wird man dagegen von der Frage geleitet: Wie kann ich einem Entscheider bei einer Frage helfen, die ihn in seinem Führungsalltag weiterbringt, dann stellt sie sich so nicht.

Das Spektrum der Aufstellungsformen wird durch die Fragen der Kunden bestimmt. Und die sind in Unternehmen komplexer, oft auch emotional weniger unmittelbar als die Fragen in therapeutischen Kontexten. Organisationen sind ja gerade deshalb als Institution so erfolgreich, weil sie dafür sorgen, emotionale Dynamiken zugunsten eines Sachziels zu sublimieren. Dass das nicht immer gelingt, ist natürlich genauso richtig. Dafür gibt es dann das Coaching, die Supervision oder Teamentwicklung.

Die zweite Antwort: Wenn man die reine Aufstellerbrille absetzt und aus einer Metaperspektive darauf schaut, was Aufstellungen in Unternehmen bewirken, dann finde ich einen Aspekt wesentlich: Durch die Aufstellungen wird die Fähigkeit zur Intuition wieder in das Management eingeführt. Die Übersetzung von inneren Ahnungen in Raumbilder und der Dialog über das, was die Beteiligten hier erfahren, führt einerseits Zusammenhänge in die Kommunikation der Unternehmen ein, die sonst eher privat gehandelt werden, und sie nutzt die menschliche Ressource „Intuition“ für das Generieren von Entscheidungen. Und Entscheiden ist die Kernaufgabe des Managements. Hinzu kommt, dass der Umgang mit Aufstellungen das Lesen von Systemzusammenhängen trainiert. Aus dieser Sicht halte ich die Erweiterung des Anwendungsspektrums von Aufstellungen keineswegs für banal.

Claude Rosselet: Die Breite der Aufstellungsthemen reicht von der Frage der Personalführung über die Zusammenarbeit von Abteilungen und die Erfolgseinschätzung von Projekten bis hin zur strategischen Unternehmensführung. Ich gebe ein Beispiel: In einem Consultingmeeting mit einem Managementteam hatte eine der Führungskräfte – ein Controller – Bauchschmerzen bei der Beurteilung eines mittelfristigen Finanzplans. Wir stellten seine Frage auf, und er bekam wesentliche Hinweise, wo in dem Zahlenwerk der Hase im Pfeffer lag.

P.d.S.: Was sind aus eurer Sicht die zentralen Herausforderungen der SiO in den nächsten Jahren?

Claude Rosselet: Wir brauchen noch viele weitere Erfahrungen mit der Integration der Methode in Veränderungsprozesse und den damit verbundenen Kombinationen mit anderen Beratungsmethoden. Wir brauchen For-

schung in vielerlei Hinsicht, zum Beispiel Wirkungsforschung und Grundlagenforschung. Und wir brauchen eine angemessene Theorie: Das betrifft zum einen die Systemaufstellung selbst. Also zum Beispiel das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung ist noch lange nicht wirklich begriffen.²

Das betrifft aber auch die Theorie der Organisation. Vorstellungen über Organisation schwingen in der Arbeit jedes einzelnen Aufstellers mit, bleiben aber implizit. Die Auseinandersetzung mit Organisationstheorien könnte sich bereichernd auf die Entwicklung neuer Aufstellungsformen auswirken. Umgekehrt eröffnen Organisationsaufstellungen auch den Blick auf neue Zusammenhänge in den Unternehmen, die das Verständnis von Organisationen, besonders im Hinblick auf eine Interventionstheorie, verändern können.

P.d.S.: Was ihr als zukünftige Herausforderungen beschreibt, muss doch von engagierten Einzelnen geleistet werden. Was kann denn ein Verband wie infosyon dazu beitragen?

Michael Blumenstein: Natürlich müssen die Beiträge zur Forschung, die Erfahrungen mit der Methode und die theoretische Fundierung von Einzelnen geleistet werden, die sich auf dem Markt oder in der Wissenschaft damit bewähren. Wir haben „infosyon“ für all das gegründet, was nicht von den Einzelnen geleistet werden kann, sondern für das, was den Einzelnen Inspiration, Ideen und Kraft gibt, ihr Eigenes besser zu tun.

Wir verstehen unsere Aufgabe in zweierlei Richtung: nach innen, als Forum für die Praktiker der SiO, und nach außen, um die Methode in der Fachöffentlichkeit von Management und Beratung zu verankern.

P.d.S.: Was tut infosyon konkret dafür?

Michael Blumenstein: Wir führen etwa alle zwei Jahre eine internationale Fachtagung durch, so wie im November 2003 in Kassel. Hier ist unser Ziel, einer größeren Fachöffentlichkeit, zu der auch potenzielle Kunden wie die Verantwortlichen der Fortbildungs- und Changemanagementstäbe der Unternehmen gehören, den State of the Art zu präsentieren. Die nächste internationale Fachtagung findet vom 28. bis 30. April 2006 statt.

In den Jahren zwischen den Tagungen laden wir Praktiker der SiO zu einem Arbeitsforum ein, in dem wir unsere Arbeitsergebnisse gegenseitig vorstellen oder uns – wie im nächsten Forum am 16./17. September 2005 – mit Ergebnissen der Forschung und Theoriebildung auseinander setzen. Das Arbeitsforum ist für uns das, was für die Unternehmen die F- und E- (Forschungs- und Entwicklungs-) Abteilung ist. Wir geben uns gegenseitig Impulse für die Weiterentwicklung unserer Praxis.

Henriette Lingg: Nicht zu vergessen ist unser Anspruch, unseren Mitgliedern einen Überblick über die Forschungspublikationen zu liefern, sowie in Zusammenarbeit mit der Universität Witten-Herdecke die Vernetzungsaktivitäten mit Hochschulaktivitäten. Außerdem werden wir durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu einem guten Ruf der Methode beitragen. Dazu müssen wir Aufsteller natürlich halten, was wir versprechen. Unsere jüngst beschlossenen Qualitätsstandards helfen uns dabei, ein Gütesiegel im Markt zu etablieren. Natürlich werden wir unseren Mitgliedern auch die Möglichkeit bieten, auf unserer Homepage ihr eigenes Leistungsprofil der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Michael Blumenstein: Ich glaube, es wird deutlich, dass wir uns für den Anfang viel vorgenommen haben. Insofern freuen wir uns über Kolleginnen und Kollegen, die mit uns zusammen anpacken, um die Systemaufstellungen in Organisationen weiterzubringen.

P.d.S.: Wir danken euch für dieses Gespräch.

¹ Nach David Bohm: *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*, Stuttgart, 2. Aufl. 2002.

² Siehe: Stey/Groth: *Von der Praxis zur Theorie und wieder zurück – Systemaufstellungen als Intervention in Unternehmen*. Erscheint Anfang 2006 im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.