

Systemaufstellungen – für Managementkontexte neu formatiert

Claude Rosselet und Luigi Pedrocchi

Im Zusammenhang mit der Aufstellungsarbeit ist bereits einiges über den Unterschied zwischen den sozialen Systemen „Familie“ und „Organisation“ gesagt und geschrieben worden. Hingegen wurde von Praktikern und Theoretikern der Systemaufstellung noch wenig diskutiert, was mit dem Format der aus der Familienaufstellung hergeleiteten Organisationsaufstellung geschieht, wenn diese *innerhalb* eines Arbeitskontextes verwendet wird. Deshalb fokussiert die folgende Darstellung auf eine formale Ebene. Zum einen erörtert sie die Schritte, die notwendig waren, um die Aufstellungsarbeit für Managementkontexte gleichsam neu zu formatieren. Es soll hier also darüber berichtet werden, welche Rückwirkungen das Eintauchen der Systemaufstellung in die Organisation auf sie selber hatte. (Abb. 1, siehe Seite 74)

Zum andern gibt der Beitrag in den Fall-Vignetten Einblick in die konkrete Arbeit mit einem Managementteam, das sich von der Systemaufstellung faszinieren ließ und das die Aufstellungsarbeit seit nun rund drei Jahren einsetzt.

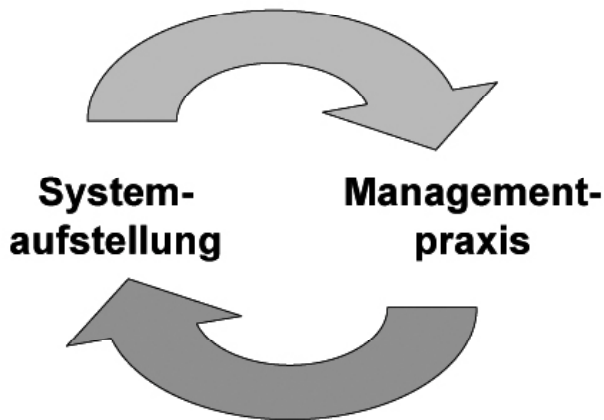
Die Aufstellung als kraftvolles Ritual

Die meisten „Facilitators“ in Systemaufstellungen dürften der Aufstellungsarbeit zum ersten Mal im Rahmen eines Seminars für Familienaufstellungen begegnet sein. Mit

ihren teilweise sehr persönlichen Anliegen – oft ging es dabei um ein Unglück, eine Krankheit oder ein sonstiges Leid – versammelten sie sich mit anderen Teilnehmenden um eine Leiterin oder einen Leiter, die beziehungsweise der Angebote unter dem Titel „Familienaufstellung“ öffentlich ausgeschrieben hatte. Im Verlaufe eines zumeist drei bis vier Tage dauernden Seminars wurden die Familien – genau genommen: Repräsentanten für Familienmitglieder – der Teilnehmenden aufgestellt. Über die Körperresonanz dieser Repräsentanten erhielt man Aufschlüsse über die Dynamik in Familiensystemen. Dabei öffnete sich in der Regel eine Perspektive über mehrere Generationen in der „Herkunftsfamilie“. Dieser methodische Aspekt widerspiegelt die zugrunde liegende Annahme, dass das Leid im Gegenwartssystem oft im Herkunftssystem seinen Ursprung hat.

Dem dramatisch sich in Szene setzenden Walten des Schicksals über die Generationengrenzen hinweg können die Seminareilnehmenden sich schwerlich entziehen. Es fließen Tränen – und es fließt die Liebe; und dies nicht nur zwischen den jeweiligen Protagonisten des Dramas im Innern des Beobachterkreises. Auch die Beobachter selber – als die Zeugen der Geschichten, welche die Liebe schrieb – werden ergriffen von dem, was sich ihren Augen und ihrem Herzen darbietet.

Abbildung 1



Die Familienaufstellung ist ein kraftvolles Ritual. Sie erfasst den Körper und die Seele – oder wie es der hypnosystemische Therapeut Gunther Schmidt ausdrückt: Sie bietet als intensiv wirkende Form einer Trance-Induktion eine Aufmerksamkeitsfokussierung auf allen Sinnesebenen an. Damit werden auch unwillkürliche Erlebnispotenziale der Klienten angeregt. Und genau das steht auch in der Absicht der mit Systemaufstellung arbeitenden Therapeuten.

Mit diesen Erfahrungen, die eine aufwühlende Praxis in die Erinnerung der Einzelnen eingeschrieben hatte, im Hintergrund unternahm im Verlaufe der Neunzigerjahre Familienaufsteller den Versuch, auch Arbeitsbeziehungen und deren – verborgene – Wirkung zur Darstellung zu bringen. Dabei wurde das Format der Systemaufstellung fürs Erste gleich belassen. Gearbeitet wurde weiterhin in „Stranger Groups“, das heißt in Seminargruppen. Statt Repräsentanten für Eltern und Kinder wurden solche für Mitarbeitende und deren Chef aufgestellt – und auch die ihnen gemeinsame Aufgabe durfte nicht außer Acht gelassen werden. Denn: Arbeitssysteme gelten im Unterschied zu Familien ja nicht als fortpflanzungs-, sondern als aufgabenorientierte Systeme; und in der Aufgabe gerinnen gleichsam Herkunft wie Zukunft eines (Arbeits-)Systems. Für diese Art der Aufstellungsarbeit bürgerte sich „Organisationsaufstellung“ als Bezeichnung ein. Der Name verdeckt allerdings den Sachverhalt, dass in der Regel nur die (Arbeits-)Beziehungen zwischen den Akteuren oder Gruppen von Akteuren in den Aufstellungen repräsentiert wurden. Ein Großteil von dem, was Organisation sonst noch ausmacht, blieb im Hintergrund oder ganz ausgeblendet.

Worauf in der Folge auch nicht speziell geachtet wurde, war die Umsetzung einer „guten Lösung“ aus der Aufstellung innerhalb des Arbeitssystems. Der Dreh in Familienaufstellungen besteht ja in einer Art „ganzheitlichen“ therapeutischen Intervention in Bezug auf einen leibhaftig anwesenden Klienten. Die Arbeit in der Familienaufstellung hat einen klaren Personenfokus.

Dem ist nicht gleichermaßen so bei den Organisationsaufstellungen; in den meisten Fällen bleibt der „Körper“ eines Klientensystems außen vor. Die Organisation als Ganzes oder ein aus einzelnen Teilen bestehendes Subsystem davon sind selber nicht wiederum Teil des Settings. So vermittelt eine einzelne Aufstellung zwar interessante Aufschlüsse über die einer bestimmten Organisation inhärenten Ordnungsprinzipien. Sie lässt den Klienten aber jeweils im Dunkeln darüber, welche konkreten Interventionen er an die in der Aufstellung gewonnenen Informationen anschließen und wie er beim Umsetzen von Maßnahmen die organisationalen Dynamiken im Generellen und im Speziellen in sein Kalkül mit einbeziehen soll.

Der Strukturebenenwechsel als Risiko

Im Zuge des Experimentes mit Organisationsaufstellungen passierte es zudem wiederholt, dass in einer Organisationsaufstellung sich persönliche Themen mit Wucht meldeten. Nicht selten mündete, was als Organisationsaufstellung seinen Anfang nahm, in eine Familienaufstellung: Offensichtlich wohnt der Aufstellungsarbeit ein Moment inne, das den Wechsel in ein neues Paradigma herbeiführen kann. Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer bezeichnen dieses Phänomen als Strukturebenenwechsel. Ein solcher Ebenenwechsel kann im Aufgreifen einer sich bietenden zusätzlichen Perspektive vom Facilitator absichtsvoll herbeigeführt werden. Dann lässt sich – mit entsprechendem Kontrakt und im gemäßen Kontext – wirkungsvoll und zum Wohle des Klienten arbeiten. Unterläuft der Ebenenwechsel dem Facilitator aber unbemerkt, so kann die Aufstellung zu Überforderungen des Klienten oder – in einem nicht gemäßen Rahmen – zu dessen peinlicher Bloßstellung vor Kolleginnen und Kollegen führen.

Dieser „Kunstfehler“ scheint wohl des Öfteren im Rahmen von internen Workshops oder von Führungsseminaren mit Mitarbeitenden aus der gleichen Unternehmung passiert zu sein. Jene Teilnehmenden, welche in einem solchen Kontext erstmals die Methode kennenlernten, reagierten in der Folge einigermaßen verwirrt. Oft waren sie auch über das, was ihnen da widerfuhr, und über die Folgen auf ihr Privat- und Arbeitsleben im Unklaren gelassen worden. Andere, welche die Aufstellungsarbeit zum Beispiel aus der Erfahrung mit der Familienaufstellung kannten und wussten, worauf sie sich einließen, erhielten durch die Repräsentation Informationen über innere Zustände ihnen bekannter und unbekannter Arbeitskollegen. Diese überraschten sie in ihrer Eindeutigkeit. So klar wollte man doch auch wieder nicht Aufschluss haben – oder anders herum: anderen preisgeben, was im Innersten bewegt! Dies alles trägt mit dazu bei, dass Führungskräfte der Methode (noch immer) mit einer gewissen Skepsis gegenüberstehen.

Das Phänomen des Ebenen- oder Themenwechsels ist uns ja aus unserer alltäglichen Kommunikation bestens bekannt: Es lässt sich gut von einem Thema zum andern määndern.

Allerdings verfügen wir hier über eine Reihe von Abwehrdispositiven, um unliebsame Themen erst gar nicht zur Sprache kommen zu lassen. Diese Strategien werden durch die Systemaufstellung aber offensichtlich unterlaufen. Damit wird diese – gerade innerhalb von Arbeitskontexten – zu einem etwas sehr unberechenbaren Diagnose- und Interventionsinstrument.

Eines allerdings wurde durch die Eigentümlichkeit des Sprachspiels „Aufstellungsarbeit“ deutlich: Arbeitskontexte laden offenbar die Akteure zur Reproduktion von Verhaltensmustern ein, die sie irgendwann im Verlaufe ihrer Sozialisierung eingeübt haben, die aber der aktuellen Situation nicht immer angemessen sind. Solches Verhalten ist dann dysfunktional und im Hinblick auf eine Aufgabenerfüllung auch wenig zielführend. In der Art ihrer Aufmerksamkeitsfokussierung scheint die betreffende Person gleichsam vom falschen Programm „getrieben“ zu sein.

Wenn dies in einem entsprechenden Setting – zum Beispiel in einer Selbsterfahrungsgruppe oder im Einzel-Coaching – sorgfältig auf- und durchgearbeitet werden kann, so ist es für den Klienten ein Segen. Es kommt zu wirksamen Kontextmischungen. Und es sieht der Verkaufingenieur, dass seine Kunden ihn als Person zwar schätzen sollten, aber nicht zwingend lieben müssen. Denn fehlende Elternliebe können diese nie und nimmer gewähren. Der begabte junge Physiker muss „seine“ Abteilung, die gerade einer Gemeinkostenanalyse unterzogen wird, nicht mehr vor dem Abgrund retten. Er realisiert die Anstrengung, die es ihn in jungen Jahren gekostet hat, jene zu schützen, die ihn hätten schützen sollen. Und die intelligente Product-Managerin muss nicht mehr um jeden Preis „ihrem“ CEO gefallen. Dass Töchter ganz einfach Töchter sein dürfen, wird für sie evident.

Fehlt allerdings der entsprechende Kontext oder der Facilitator geht mit diesem „Drift“ in seiner Arbeit wenig gekonnt um, so entfaltet die Aufstellung eine kontraproduktive Wirkung. Nützliche Mehrdeutigkeit wandelt sich in eine Eindeutigkeit, die wenig hilfreich ist.

Gerade aus diesem Grunde schalten umsichtige Aufstellungsleiterinnen und -leiter der eigentlichen Aufstellungsarbeit eine ausführliche Auftragsklärung vor – zunehmend auch dann, wenn sie mit dem Format der Familienaufstellung arbeiten. Hier wird mithilfe beispielsweise eines lösungsfokussierten Interviews geklärt, worauf es in der Aufstellung zu fokussieren gilt, wo die Systemgrenzen verlaufen und was für den Klienten eine gute Lösung sein könnte.

Dadurch werden ein robuster Rahmen und eine stabile Aufmerksamkeitsfokussierung geschaffen. Die Gefahr des expliziten Strukturebenenwechsels ist gebannt, und die Möglichkeit der systematisch ambigen Arbeit ist eröffnet.

Diese Form der Arbeit lässt eine zweite Interventionsebene mitlaufen, ohne dass diese explizit genannt wird. Sie erfordert aber einiges an Erfahrung und Geschick und die Kenntnis sowohl personaler als auch organisationaler Dynamiken.

Mit diesen „Nachbesserungen“ war man für Aufstellungen zum Arbeitskontext gut gerüstet. Dazu kam, dass von Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer und anderen Aufstellerinnen eine zunehmende Fülle von Aufstellungsformen entwickelt wurde, die den Blick auf vorwiegend formale Aspekte von Systemen zu richten erlauben: Die Aufstellung des ausgeblendeten Themas, Zielannäherungsaufstellungen, Tetralemma-Aufstellungen, Polaritäten-Aufstellungen und viele andere mehr. Die mit diesen Formen ins Spiel gebrachte Begrifflichkeit koppelt gut an die Welt der „Geschäftsleute“ an: Welche Führungskraft stand nicht schon einmal vor der Situation, ein Ziel nicht erreichen zu können? Wen quälte nicht schon einmal ein Dilemma? Wer war nicht schon einmal überzeugt, dass in bestimmten Situationen neben dem offiziellen Thema auch inoffizielle Themen ihre Wirkung entfalteteten?

Was sich aber trotz der Neuerungen und Anpassungen gleich blieb, war das Setting, der „seminaristische“ Rahmen. Die Teilnehmenden mussten in einer „Stranger Group“ als Repräsentanten für die Fragestellungen von fremden Personen gleichsam „einstehen“. Die Geschichten, die der Arbeitsalltag schrieb, waren allerdings weit weniger tragisch als die Geschichten der Liebe in den Familienaufstellungen. Organisationsaufstellungen lösten nicht im gleichen Maße Mit-Leid aus, ihnen ging das kathartische Moment ab. Ein mehrtägiges Seminar, im Verlaufe dessen ausschließlich Arbeitsbeziehungen aufgestellt wurden, blieb ziemlich emotions- und spannungsarm.

Faszinierend hingegen blieb das Phänomen der Körperresonanz. Dies regte zu Spekulationen über deren Herkunft an. – Doch nicht immer fielen die Erklärungsversuche der Aufstellerinnen und Aufsteller so aus, dass sie die Zweifel der Manager zu zerstreuen vermochten. Im Gegenteil: Manche Erklärungen waren so angelegt, dass sie den Verdacht geradezu schürten, Systemaufstellung sei eine esoterische Praxis.

So tauchten Manager nur sehr vereinzelt in öffentlich ausgeschriebenem Veranstaltungen auf. Seminare mit Organisationsaufstellungen wurden mehrheitlich von Beratenden und Supervisoren zur Reflexion der eigenen Arbeit genutzt. Und zum Zwecke der – damit allein wenig fundiert ausfallenden – eigenen Aus- und Weiterbildung in der Methode der Systemaufstellung.

„Was soll ich drei Tage aufwenden, wenn ich die Antwort auf meine Frage in zwei Stunden erhalten kann.“ Diese Aussage eines Managers war fürs Erste entmutigend. Aber sie war ehrlich. Und sie enthielt in sich den Keim einer Lösung.

Aufstellungsarbeit mit den direkt Betroffenen

Wenn die viel beschäftigten Manager nicht zur Aufstellungsarbeit kommen, dann muss die Aufstellungsarbeit zu den Managern gehen. Die Aufstellung zu Arbeitskontexten muss sich wandeln zur Aufstellung *in* Arbeitskontexten.

Das klang fürs Erste sehr einleuchtend und einfach: Es gab ja die Möglichkeit der Fokussierung, eine Vielfalt von Aufstellungsformen war entwickelt worden – bloß das Format musste noch adaptiert werden!

Doch der Realisierung einer solchen Idee stand in Form eines Verbotes ein nicht ganz unerhebliches Hindernis im Wege: Es gab unter den (Familien-)Aufstellerinnen und Aufstellern maßgebliche Stimmen, die es als unzulässig bezeichneten, die Mitglieder eines sozialen Systems selber – also die Betroffenen – als Repräsentanten aufstellen zu lassen: Betroffene Menschen würden sich nicht offen über ihre Wahrnehmungen als Repräsentanten aussprechen – ja, es käme sogar zur absichtlich verzerrten Mitteilung von Körperresonanz.

Solche Aussagen verfehlten vorerst ihre Wirkung nicht. Nur sehr zögernd unternahmen in der Aufstellungsarbeit geschulte Organisationsberaterinnen und -berater den Versuch, in Organisationen Aufstellungen mit Betroffenen durchzuführen. Dies freilich geschah, falls es trotz allen geäußerten Befürchtungen riskiert wurde, mit überraschendem Erfolg – unter der einen Voraussetzung allerdings, dass vorwiegend organisationale Themen zur Aufstellung gelangten.

Aufgestellt wurden in und mit einem Team also nicht die Arbeitsbeziehungen innerhalb dieses Teams und damit die einzelnen Teammitglieder. Aufgestellt wurden Themen, welche ein Team im Zusammenhang mit seiner Einbettung im organisationalen Kontext beschäftigten.

Fall-Vignette 1: Key-Account-Management

Der frühere Unternehmensleiter hatte einen Berater beauftragt, den Aufbau des Exportgeschäftes voranzutreiben. Dieser Berater hatte in der Branche sehr viele persönliche Beziehungen und erreichte dadurch für das Unternehmen eine beachtliche Geschäftsausweitung. Zu Irritationen führte allerdings, dass er sich zunehmend in das operative Geschäft der Leistungserstellung einmischte. Die neu formierte Geschäftsleitung wollte dies nicht weiter dulden. Allerdings war sie sich über die Folgen einer Trennung im Unklaren. Wie würden die Kunden reagieren? Welche Vorkehrungen müssten dabei organisationsintern ins Auge gefasst werden? Eine Aufstellung sollte darüber Aufschluss geben.

Interessanterweise hatten in der Aufstellung weder die Repräsentanten für die Kunden noch jene für die involvier-

ten Personen(-Gruppen) im Unternehmen Mühe damit, wenn der Berater ausscheiden würde; der Repräsentant für die Kunden äußerte sich gar erleichtert. Die tatsächliche Trennung vom Berater und der Aufbau eines internen Key-Account-Managements – den Hinweis für organisatorische Maßnahmen erhielt das Managementteam durch die Aufstellung – verliefen reibungslos und führten, auch in den darauffolgenden Jahren nie zu Problemen.

Hier wurde die Aufstellung eingesetzt, um Entscheidungsergebnisse zu prüfen. Im Vorfeld der Aufstellung gab es eine größere Unsicherheit das Risiko einer Trennung betreffend. Die Aufstellung machte die Dynamik der Situation deutlich, reduzierte die gehegten Befürchtungen und ermöglichte dem Managementteam, sich bei der Planung der Umsetzung auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Fokussierung auf Fragestellungen des Managements

Die Arbeit mit Managementteams – darunter sind Führungs- und Projektteams zu verstehen – führt also dazu, nicht mehr nur auf die Beziehungsdynamik zwischen den einzelnen Teammitgliedern zu fokussieren. Insoweit wird die aufgestellte Regel, die Betroffenen nicht als Repräsentanten ihrer selbst oder für Kolleginnen und Kollegen aufzustellen, weiterhin beherzigt.

Aufgestellt werden in Managementteams also generelle Fragestellungen des Managements: die Konsequenzen einer zu verfolgenden Strategie auf das Zielsystem, die Auswirkungen von Restrukturierungen, das Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen entlang einem neu formierten Prozess, die Interaktion der unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Organisation in Bezug auf eine ganz spezifische Thematik.

Managementmodelle als heuristische Raster

Der Rückgriff auf ein Managementmodell als eine Art heuristischer Raster erleichtert zudem die Arbeit vor, während und nach der eigentlichen Aufstellung. Im Vorfeld unterstützt ein Modell das Herausarbeiten eines Fokus beziehungsweise einer leitenden Fragestellung und der Systemgrenzen. Im Verlaufe einer Aufstellung hilft es, die unterschiedlichen Subsysteme in ihren gegenseitigen Interdependenzen im Blick zu halten: Das Modell dient während des Prozesses als eine Art Landkarte oder Navigator. Im Anschluss an eine Aufstellung verschafft es Orientierung bei der Evaluation von Maßnahmen zur Implementierung der gefundenen Lösungen.

So bietet beispielsweise das neue Sankt Galler Managementmodell eine differenzierte und schlüssige Beschreibung des Wechselspiels zwischen den Ordnungsmomenten und den Routinen in den einzelnen Prozessen einer Organisation. Oder das Basismodell der Balanced Scorecards

setzt in treffender Weise vier unterschiedliche Perspektiven zueinander in Bezug: die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Perspektive der Unternehmensentwicklung.

Die beiden erwähnten Managementmodelle weisen auch mehr oder weniger ausdrücklich auf die Ordnungsmomente von Organisation hin, also auf jene Wirkungskräfte, welche die Organisation gleichsam gestalten. Damit nehmen sie einen Aspekt auf, der sich in der Aufstellungsarbeit sehr deutlich manifestiert: das implizite Wissen von Organisationen.

Der Bezug auf ein Managementmodell ruft aber auch jederzeit in Erinnerung, dass Untersuchungen zu einer Organisation immer nur einen sehr spezifischen Schnitt durch diese Organisation vornehmen. Entsprechend gibt sich jeweils nur eine ganz spezifische „Schnittfläche“ zu erkennen; die Organisation als Ganzes lässt sich analytisch niemals erfassen. Demzufolge sind die Ergebnisse aus der Aufstellungsarbeit auch nicht als „absolute Wahrheiten über die Organisation“ zu nehmen; sie bilden bloß die Informationsgrundlage für eine weitere Hypothesenbildung. Mithilfe der Hypothesen lassen sich dann die notwendigen Interventionen planen.

So kann eine Aufstellung zwar das Bild ändern, das ein Manager sich von einem Sachverhalt macht. Möglicherweise wandelt sich dabei auch seine Einstellung zum Sachverhalt. Aber am Sachverhalt an sich – was immer der auch sein mag – ändert sich allein durch eine Aufstellung nichts. Die in einer Systemaufstellung angedeuteten Interventionen müssen – als konkrete Maßnahmen zur Gestaltung, Entwicklung oder Lenkung – im Realsystem selber von den Akteuren immer auch noch vollzogen werden. – Und auf gerade diesen Schritt ist auch immer wieder im Rahmen der Aufstellungsarbeit hinzuweisen: Aufstellungsarbeit ersetzt nicht eigenes Handeln!

Die Managementmodelle ermöglichen also eine differenziertere Annäherungsweise an die Themen von Organisationen. Die gängige Form der Organisationsaufstellung, welche eine nicht näher präzierte Aufgabe den unterschiedlichen Akteuren gegenüberstellt, wird mithilfe dieser Konzepte mannigfaltig ausdifferenziert. Somit kann der Komplexität von Organisation vermehrt Rechnung getragen werden.

Aufstellung und Dialog nach David Bohm

Durch das „Eintauchen“ der Aufstellungsarbeit in den Arbeitskontext stellte sich allerdings die Notwendigkeit weiterer Anpassungen ein. Im therapeutischen Setting gilt es als wenig zweckmäßig, nach einer Aufstellung über diese zu sprechen. Es wird befürchtet, dass durch viele Worte die Wirkung der Aufstellung für den Klienten zunichtegemacht, „zerredet“ wird.

In Arbeitskontexten hat die Erfahrung der Aufstellungsarbeit hingegen gezeigt, dass es durchaus sinnvoll und hilfreich sein kann, über den Prozess der Lösungsfindung und das abschließende Lösungsbild mit den anwesenden Personen in ein gemeinsames Gespräch zu treten. Ein solches Gespräch unterstützt die „Vergemeinschaftung“ der unterschiedlichen Perspektiven und Wahrnehmungen, die sich im Vollzug einer Aufstellung bei Protagonisten und Beobachtern eingestellt haben. Denn immer wieder tritt ja bei Systemaufstellungen in Arbeitskontexten der Fall ein, dass ein ganzes Team ein spezifisches Anliegen einbringt. Der Fokus vertritt dann nicht eine individuelle Perspektive, sondern eine Art kollektive Hinsicht. Schon deshalb ist es nützlich, nach einer Aufstellung das Medium wiederum zu wechseln und in einen gemeinsamen Austausch der Gedanken zu treten.

Die Form des Dialogs nach David Bohm ist dafür hervorragend geeignet. Das dialogische Gespräch verhilft zu einer sprachlichen Verdichtung der in der Aufstellung getätigten Beobachtungen. Nicht selten treten aufgrund der spezifischen Form der Begegnung der Teilnehmenden – Suspendieren der eigenen Meinung, vernetzen der Gedanken zu einem größeren Ganzen, auf Zwischentöne horchen und diese Wahrnehmung auch kundtun – weitere neue Einsichten zutage. Auch können im Rahmen eines Dialogs erste Ideen für anschließende Interventionen in Teilen der Organisation oder in der Organisation als Ganzes in Erwägung gezogen werden. Als Beispiel für die Fruchtbarkeit der Kombination von Systemaufstellung und Dialog soll die Aussage eines Marketingleiters angeführt werden: „In der Aufstellung werden für mich überraschende Lösungsoptionen sichtbar. Im Dialog erhalte ich die Gelegenheit zu prüfen, wie meine Kollegen sich zu diesen Lösungsoptionen in Bezug setzen. Beides bestärkt mich in meiner Gewissheit, das auch anzupacken, was sich gezeigt hat, dass es sich anzupacken lohnt.“

Dabei ist es interessant zu beobachten, dass nach einer Aufstellung die Qualität des Gesprächs eine andere ist als in den zuvor zum selben Thema geführten Diskussionen. Offensichtlich ruft die Aufstellungsarbeit den Mitgliedern von Teams die Möglichkeit der Einnahme von unterschiedlichen Perspektiven und die Relativität der jeweils eigenen Position in Erinnerung.

Fall-Vignette 2: Projekte, die einen echten Mehrwert schaffen

Dieses fruchtbare und sich ergänzende Zusammenspiel zwischen Systemaufstellung und Dialog soll etwas ausführlicher anhand eines Beispiels erläutert werden. In einem Aufstellungsworkshop wollte der HR-Manager das Thema „Position der mittleren Führungskräfte nach dem erfolgten Turnaround“ bearbeiten. Er hatte zuvor in einer Art Kick-off-Veranstaltung mit den Führungskräften zusammen eine Reihe von Projekten ausgearbeitet, die ihrer Position mehr Gewicht verleihen sollten: Interne Kundenorientierung,

Kosten-Nutzen-Orientierung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und internes Unternehmertum waren die Schwerpunkte dieser Projekte.

Die Aufstellung sollte nun überprüfen, ob diese Lösungsstrategie die Position der Führungskräfte auch tatsächlich zu stärken vermöge. Der HR-Manager wurde aufgefordert, aus dem vollzählig anwesenden Geschäftsleitungsteam drei Kollegen als Repräsentanten für die spezifische Konstellation dieser Fragestellung zu bestimmen; es waren dies ein Stellvertreter für die Führungskräfte, einer für deren aktuelle Aufgabe („Sicherstellung der operativen Routinen“) und einer für die gemeinsam geplanten Projekte.

Aufgrund der Ausgangskonstellation ließ sich folgende Diagnose für die Istsituation erstellen: Die geplanten Projekte waren keineswegs geeignet, die Führungskräfte zu unterstützen. Gleichzeitig wurde mit diesem Bild die prekäre und gespannte Lage der Führungskräfte im Verhältnis zur Sicherstellung der operativen Routinen – ihrer eigentlichen Aufgabe (!) – deutlich. Eine Reihe von Umstellungen brachte sukzessive eine Verbesserung, und aus dem Lösungsbild ließ sich schließlich folgende Erkenntnis ableiten: Nicht die geplanten Projekte stabilisieren die Führungskräfte, sondern deren Bezug zu der Sicherstellung der operativen Routinen. Die Projekte machen nur dann einen Sinn, wenn sie die Führungskräfte zugleich bei der Wahrnehmung ihrer eigentlichen Aufgabe im Unternehmen unterstützen.

Die Aufstellung inspirierte die Manager im anschließenden Dialog zu einem offenen Austausch, der weitere, klärende Informationen zutage brachte: Einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung äußerten Zweifel daran, dass die technischen Abläufe in ihren Ressorts auch wirklich beherrscht würden. Auch sprachen sie über die starke Verunsicherung und die Überforderung der Führungskräfte. Durch dieses offene Gespräch entstand eine unmittelbar wahrnehmbare Betroffenheit.

Als positive Folge der Aufstellung – und des Dialoges – setzte der HR-Manager die Akzente neu; sie lagen jetzt bei der Suche nach Antworten auf die Frage „Wo gibt es bei der Bewältigung der Routinen Schwierigkeiten?“ und nicht bei kostspieligen und aufwendigen Projekten zur Implementierung von gut klingenden Managementkonzepten. Die geplanten Maßnahmen wurden nun so konzipiert, dass sie die Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer täglichen Arbeit auch tatsächlich zu unterstützen vermochten.

Die Systemaufstellung als Generator von Kommunikation über Kommunikation

Die neu gewonnene Form erhält Kontur aber auch durch den Sprachgebrauch des Facilitators. Dieser stellt in der Regel vermehrt auf einen reflexiven statt auf einen, wie in der Familienaufstellung oft beobachtbaren, performativen

– die Sätze wie Handlungen verwendenden – Modus ab. Der performative Anteil der in der Aufstellungsarbeit vollzogenen Kommunikation wird gleichsam aufgelöst. Dies hat eine Parallele darin, dass anstelle eines „ergriffenen“ (Haupt-)Protagonisten über das Konstrukt eines klar definierten Fokus ein reflektierender Beobachter aufgestellt wird.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg der arbeitskontextinternen Arbeit liegt in der sogenannten „partiell verdeckten Arbeit“. Bei dieser Art von Systemaufstellung wissen zwar die jeweiligen Repräsentanten, welche Elemente in einer Aufstellung zur Darstellung gelangen; aber sie wissen nicht, für welche Elemente wiederum sie selber ausgewählt wurden. So konzentrieren sie sich ausschließlich auf ihre Körperresonanz und sie werden nicht abgelenkt durch ihre Vorstellungen von dem, was sie repräsentieren. Und diese Körperresonanz, wird in der Regel auch getreulich zurückgemeldet. Dies alleine schon deshalb, weil die anwesenden Personen in der Regel an der Lösung einer sie gemeinsam betreffenden Fragestellung ein starkes Interesse haben.

Durch die mit dem Eintauchen in den Arbeitskontext verbundenen Anpassungen verliert die Aufstellungsarbeit einen Teil ihres ursprünglichen „Zaubers“. Sie streift die Gestalt eines Übergangsrituals ab, das darin besteht, durch Interventionen einer Leitungsperson eine Problem- in eine Lösungskonstellation zu (ver-)wandeln.

Damit büßt die Aufstellungsarbeit auch einen Teil der suggestiven Kraft ein, die sonst jedem Ritual eigen ist. Sie wird zu einer Intervention, welche Kommunikation über Kommunikation sicherstellt.

Auf den Spuren des impliziten Wissens

Als solche Interventionsform entfaltet sie allerdings einen sehr spezifischen Nutzen: Sie ermöglicht eine Art doppelter Hinsicht auf organisationale Sachverhalte. Sie bringt nicht nur deren konkrete Ausprägung, sondern auch die Bedingungen der Ausprägung ans Licht. Damit wird sie für den Manager interessant: Sie verweist auf eine zweite Gestaltungsebene: jene des Rahmens für bestimmte Aktionen oder eben: die Ordnungsmomente Strategien, Strukturen und Kultur. Diese geben dem organisationalen Geschehen eine kohärente Form und richten es auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse aus. In der Gerichtheit der Absichten und in der operativen Hektik geraten diese Dimensionen zwangsläufig außer Acht.

Das ist der eigentliche Mehrwert, den die Systemaufstellung in Arbeitskontexten bringt: Sie lenkt den Blick weg von den konkreten Intentionen hin auf die Dynamik innerhalb und zwischen den Ordnungsmomenten. Also auf das, was gleichsam im Rücken der Absicht das Gelingen eines Vollzugs überhaupt ermöglicht und mit Michael Polanyi „implizites Wissen“ genannt wird. Gerade dies wird aber

in Organisationen immer wieder „vergessen“, ohne dass es damit aber seinen Einfluss auf das Geschehen verlieren würde.

Mit den Ordnungsmomenten kommt also das Wissen von Organisationen ins Spiel. Ohne an dieser Stelle auf die Frage eingehen zu wollen, ob es ein Wissen der Organisation gibt oder ob Wissen nur den Individuen in Organisationen zugerechnet werden kann, soll doch die Bedeutung der Systemaufstellung für die Ergründung vor allem des impliziten Teils dieses Wissens herausgestrichen werden.

Die Ordnungsmomente manifestieren sich zwar im konkreten Vollzug eines einzelnen Ereignisses. Der Vollzug als solcher teilt sich den daran partizipierenden individuellen Akteuren allerdings nur mittelbar mit: über die Reflexion. In der Reflexion – und die Systemaufstellung ist ein ausgezeichnetes Mittel zur Reflexion dieses Vollzugs – bleiben freilich nur die Spuren der Ordnungsmomente zurück. Diese Spuren mit den Ordnungsmomenten selber zu verwechseln wäre allerdings ein fataler Irrtum. Es wäre absurd, die Anordnung in einem Lösungsbild eins zu eins in ein Realsystem überführen zu wollen. Implizites Wissen ist und bleibt implizit. Trotzdem bleibt es aber dem Körper – einer Person beziehungsweise einer Organisation – gleichsam eingeschrieben. Um eine Analogie aus der darstellenden Kunst zu verwenden: Der Künstler geht zwar – in einer bildhaften Sprache ausgedrückt – in seinem Werk auf, aber er kehrt nie selber in seinem Werk wieder. Damit ist auch die Grenze von Repräsentation überhaupt markiert. Die Repräsentation ist gleichsam der „Abdruck“ des Repräsentierten, aber nie das Repräsentierte selber.

Damit ist die Systemaufstellung auch kein Orakel. Sie ist ihrer Funktion nach etwas anderes als jene gern zitierte Praxis der Naskapi-Indianer, die darin besteht, sich die Richtung für eine weitere Jagd durch den Verlauf der im Feuer entstandenen Risse des Karibuschulterblattes anzeigen zu lassen.

Weder entlastet die Systemaufstellung das Management vom Treffen von Entscheidungen, noch sichert sie diesem das Eintreffen von bestimmten Entscheidungsfolgen zu. Als Orakel würde sie wohl auch jenen Diskurs unterbinden, der generell Rückschlüsse auf die Struktur von Entscheidungsprämissen erlaubt. Genau das aber wird mithilfe von Systemaufstellungen in Arbeitskontexten geleistet. Darin sind sie ein Beitrag zum Umgang mit Komplexität: Sie weisen auf die Mechanismen, welche die Komplexität von organisationalen Sachverhalten ausmachen. Hiermit fördern sie jene Kultur der Reflexion, in der die Aufklärung der Moderne ja gerade auch immer noch weiter besteht.

Näher als zum Orakel scheint die Verwandtschaft zum Theater zu liegen. Auch dort wird ein Raum aufgespannt, der durch die Körperhaftigkeit des Menschen und die Bewegung aufgebrochen wird und dadurch Bedeutung erhält.

In der ursprünglichen wie auch in der aufgeklärten Form des Theaters manifestiert sich in Szenen unter wechselnden Titeln das Wissen, das – wie Dirk Baecker es bezeichnet hat – „in den Verhältnissen steckt“. Dieses Wissen liegt zum Teil offen vor, zum Teil ist es verdeckt. Für Letzteres hat sich in Anlehnung an Michael Polanyis Konzeption der Begriff „implizites Wissen“ durchgesetzt. Damit ist eben jenes Wissen gemeint, das unserer Erfahrung inhärent ist, ohne dass es expliziert werden könnte. Theater- und Aufstellungsarbeit geben beide Aufschlüsse über das Erfahrungswissen von sozialen Systemen, indem sie es vorführen, ohne es explizit – und übrigens dadurch anzweifelbar – zu machen. Darin mag auch die Besonderheit – und Faszination – der beiden Medien begründet sein.

Die Gewinnung neuer Perspektiven

Die Systemaufstellung in Arbeitskontexten lässt sich auch nicht ohne Weiteres mit den Kreativitätstechniken vergleichen. Sie leistet mehr oder ganz einfach anderes als die meisten klassischen Verfahren zur Kreativitätsförderung. Denn Kreativitätstechniken suchen in der Regel nach neuen Kombinationen innerhalb eines vorgegebenen Sets von Parametern. Der „morphologische Kasten“ gibt dafür ein treffendes Beispiel: Die definierten Parameter geben einen festen Rahmen ab. Hinweise auf Veränderungen zweiter Ordnung können somit keine abgeleitet werden.

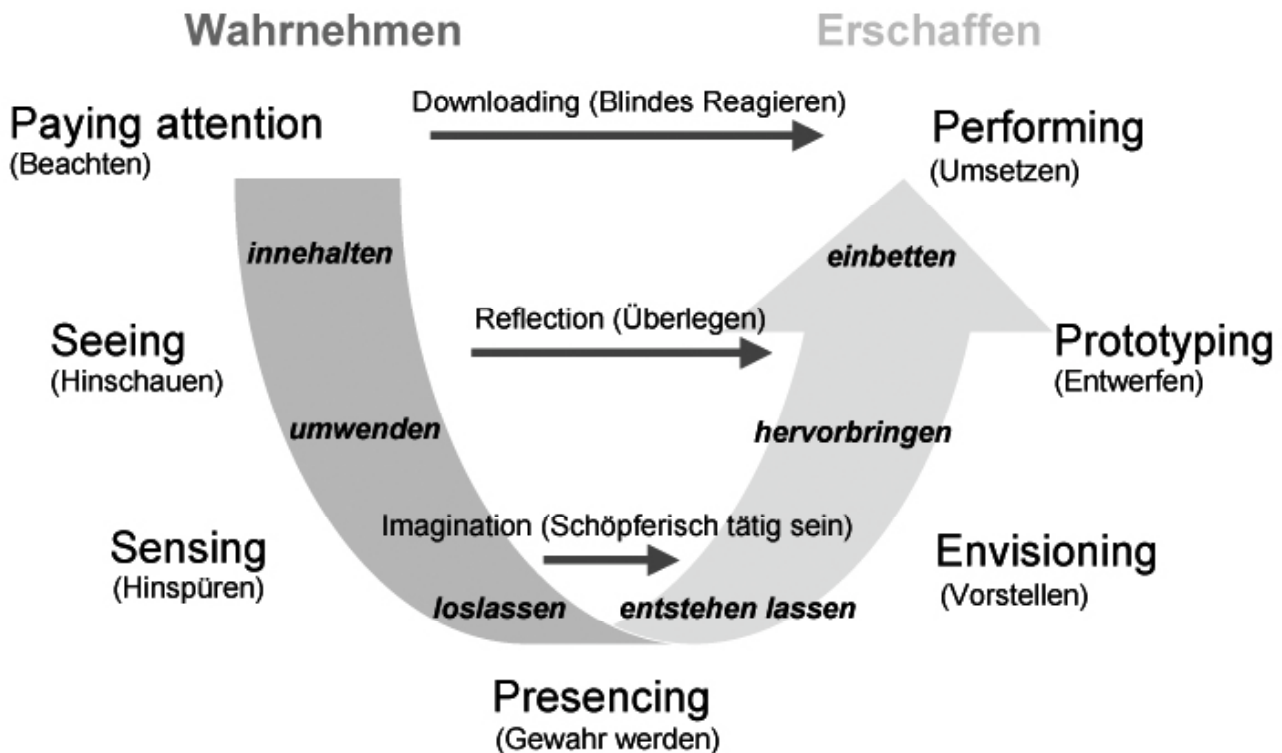
Die Systemaufstellung funktioniert aber nach einem anderen Schema. Immer wieder zeigt sich den Managementteams, dass sich durch diese „Technik“ unerwartete Lösungen außerhalb der definierten Parameter eröffnen: Systemaufstellungen dienen der Generierung neuer oder erweiterter Perspektiven. Damit weisen sie auch auf die Möglichkeitsräume für Veränderungen zweiter Ordnung hin.

Fall-Vignette 3: Das „vergessene“ Service-Level-Agreement

„Wird meine Business-Unit nach der erfolgten Reorganisation von den verschiedenen Supportfunktionen auch tatsächlich ernst genommen und entsprechend genügend unterstützt?“ So lautete die von einem Ressort-Verantwortlichen gestellte Ausgangsfrage. Dabei machte er keinen Hehl aus seinen Zweifeln hinsichtlich der Nützlichkeit der vorgenommenen Umstellungen.

Überraschenderweise wies die Aufstellung aber auf eine ganz andere Problematik hin. Es fehlte ein wichtiges Verbindungsstück zwischen Supportfunktionen und seinem Ressort. Dies wurde im Verlauf der Aufstellung ersichtlich: Die Repräsentanten gaben den Hinweis, dass an einer bestimmten Stelle im Raum etwas fehle. Dort wurde ein weiterer Repräsentant „für das, was fehlt“ hingestellt. Im Verlaufe der Arbeit entwickelte sich die Hypothese, dass der Repräsentant als das noch nicht definierte Service-

U-Prozess nach Claus Otto Scharmer



Level-Agreement interpretiert werden könnte. Bislang hatten es die Verantwortlichen des Ressorts unterlassen, einen Service-Level zu definieren und mit den Supportbereichen zu vereinbaren. Das Problem war also weniger die Reorganisation als vielmehr eine Unterlassung der Ressortleitung.

So gibt manche Aufstellung nicht einfach die „gesuchte“ Antwort auf eine gestellte Frage. Sehr oft kommen die Manager durch die Aufstellungsarbeit darauf, dass hinter den von ihnen gestellten Fragen weitere, tiefer greifende Fragen stehen, auf deren Antwort sie einen Fingerzeig gibt. Damit wird mithilfe der Aufstellungsarbeit zugleich auch deutlich, in welchen Fällen zu viel Energie auf die Suche nach Antworten gelegt wird: dort, wo die Fragen falsch oder die falschen Fragen gestellt sind.

Systemaufstellung und Emergenz

In ihrem Einsatz im Arbeitskontext ist die Systemaufstellung vom Ritual zum Werkzeug mutiert, das bei Beteiligten Kommunikation – durchaus auch über Ungewohntes – auslöst. Damit hat sie zwar etwas von ihrer Eigenständigkeit als Format eingebüßt. Sie lässt sich aber intelligent mit anderen Werkzeugen der Unternehmens- beziehungsweise Organisationsentwicklung verbinden. Und damit gewinnt

sie wieder etwas dazu: nämlich Transparenz.

Die Systemaufstellung lässt sich auch gut integrieren in die neueren Verfahren des Konzeptes der „lernenden Organisation“. Die Vorgehenssystematik von Claus Otto Scharmer bezüglich Emergenz von Zukunft von Organisationen beispielsweise lädt geradezu zur Aufstellungsarbeit ein. „Um erfolgreich in neu entstehenden Businesskontexten operieren zu können“, sagt Scharmer, „müssen Führungskräfte die Fähigkeit beherrschen, emergierende Zukunft zu spüren, in Kraft zu setzen und zu verkörpern“. Dieser Ausspruch klingt so, als würde Scharmer auf die Systemaufstellung – die er aber explizit nicht erwähnt – anspielen. Tatsächlich lässt sich durch sie auf der dritten und vierten Dimension seines Transformationsprozesses – auf den Ebenen der „Imagination“ beziehungsweise des „Sensing“ und „Envisioning“ sowie des „Primary Knowing“ beziehungsweise des „Presencing“ – gerade jenes Wissen erschließen, von dem Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi unter Hinweis auf Michael Polanyi meinen, dass es die Basis für jegliche Entwicklung in Unternehmen ist: das als „Tacit Knowledge“ betitelte Erfahrungswissen. (Abb. 2) Zur Erschließung dieses Wissens gibt es bis heute nur wenige und zum Teil (zeit-)aufwendige Methoden. Hier bietet sich die Systemaufstellung als einfache – nicht simple – Lösung richtiggehend an.

Beim Eintauchen in den Arbeitskontext hat sich das Format der Aufstellungsarbeit gewandelt: Es wird mit den direkt Betroffenen gearbeitet; dabei wird nicht auf deren Arbeitsbeziehungen fokussiert, sondern auf problematische Aspekte im Zusammenhang mit der Aufgabengestaltung; nach der Aufstellung wird darüber geredet, sie wird integriert in die Interventionsarchitektur des Change-Managements, sie ermöglicht Kommunikation über Kommunikation.

Dabei ist ihr etwas von ihrer Magie abhandengekommen. In einer Hinsicht hingegen hat sich nichts verändert. Sie erlaubt es, die Spur von dem aufzunehmen, was die Emergenz sozialer Gebilde gleichsam treibt. Je nach Sichtweise wird dieses als Instanz bezeichnet und heißt dann „Gewissen“; oder es wird als eine Art Disposition einer Praxis begriffen und „implizites Wissen“ genannt. Die Intention der Aufstellungsarbeit ist also dieselbe geblieben. Geändert hat sich das Format. Für dieses möchten wir die Bezeichnung *Management-Constellation* vorschlagen.



Claude Rosselet, lic. oec. HSG, Inhaber der Firma Inscena Systemische Beratung GmbH in Männedorf (Schweiz). Mehrjährige Tätigkeit in leitenden Funktionen; seit 1994 Beratung von Führungskräften, Management- und Projektteams sowie Organisationen in Veränderungsprozessen; Referent zum Thema systemische Interventionen an verschiedenen Hochschulen und Instituten. Spezialgebiet: Systemaufstellungen in Organisationen (Management Constellations).

www.inscena.ch



Luigi Pedrocchi (47) studierte an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Maschineningenieurwesen und doktorierte in Verfahrenstechnik ebenda. Seine berufliche Laufbahn führte ihn in der chemischen Industrie im In- und Ausland durch unterschiedliche Führungsaufgaben. Er ist seit 2000 Unternehmensleiter der Mifa AG, einem Industrieunternehmen der Migros, und seit diesem Jahr zusätzlich vom Schwesterunternehmen Mibelle AG. Seit 4 Jahren wendet Luigi Pedrocchi mit seinem Managementteam systematisch die Methode der Organisationsaufstellung an, um Fragen der Strategie, der Organisation und der Unternehmenskultur zu klären.

Literatur

- Argyris, Chris, und Schön, D. (2002): Die lernende Organisation, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System, Frankfurt (Suhrkamp)
- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management, Frankfurt (Suhrkamp)
- Bohm, David (1996): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart, 2. Aufl. 2002
- Giddens, Anthony (1984): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt und New York (Campus), 3. Aufl. 1997
- Groth, Thorsten (2004): Organisationsaufstellungen in Theorie und Praxis. Vortrag auf der Arbeitstagung des Internationalen Forums für Systemaufstellungen in Arbeitskontexten und Organisationen (infosyon) e. V. im Kloster Irsee
- Kaplan, Robert S., und Norton, David P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Luhmann, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt (Suhrkamp)
- Nagel, Reinhart, und Wimmer, Rudolf (2002): Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Neuweg, Georg Hans (1999): Könnerschaft und implizites Wissen, Münster (Waxmann), 3. Aufl. 2004
- Nonaka, Ikujiro, und Takeuchi, Hirotaka (1995): Die Organisation des Wissens, Frankfurt und New York (Campus), 1997
- Polanyi, Michael (1958): Implizites Wissen, Frankfurt (Suhrkamp), 1985
- Rosselet, Claude (2003): Mit der Organisationsaufstellung die Firma durchleuchten, in: io new management, Jg. 72, S. 47–51
- Rüegg-Stürm, Johannes (2002): Das neue Sankt Galler Management-Modell, Bern (Haupt)
- Scharmer, Claus Otto (2000): Presencing: Learning From the Future As It Emerges. Presented at the Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki School of Economics
- Schreyögg, Georg, und Noss Ch. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55/2, S. 169–185
- Sheldrake, Rupert (1981): Das schöpferische Universum, Berlin (Ullstein), 5. Aufl. 1999
- Simon, Fritz B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd? Heidelberg (Carl Auer Verlag)
- Varga von Kibéd, Matthias, und Sparrer, Insa (2000): Ganz im Gegenteil, Heidelberg (Carl Auer Verlag)
- Weber, Gunthard (2001): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg (Carl Auer Verlag)
- Weber, Gunthard; Schmidt, Gunther; Simon, Fritz B. (2005): Aufstellungsarbeit revisited, Heidelberg (Carl Auer Verlag)
- Wimmer, Rudolf (2003): Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen, in: Zirkler, Michael, und Müller, Werner R.: Die Kunst der Organisationsberatung, Bern (Haupt)
- Wittgenstein, Ludwig (1952): Philosophische Untersuchungen, Frankfurt, 2003