

## Von der Irritation zur Information: Systemaufstellungen und Managementpraxis

Claude Rosselet

**In Systemaufstellungen werden mithilfe von Repräsentanten Aspekte einer problematischen Situation im Raum dargestellt. Dabei kommt es in doppelter Hinsicht zu einer Klärung: Einerseits wird die Problemsituation visualisiert, und andererseits lassen sich sukzessive kreative Lösungsoptionen herausarbeiten. Der vorliegende Beitrag umreißt, wie mit dieser ungewöhnlichen Methode in komplexen Entscheidungssituationen Informationen gewonnen werden können. Zugleich wird auch ein möglicher Rahmen aufgezeigt, innerhalb dessen die Anwendung von Systemaufstellungen in Organisationen sinnvoll und nützlich ist.**

Um bei Entscheidungen Risiken zu minimieren, ist neben explizitem Wissen auch implizites Wissen gefragt; doch Letzteres steht nicht ohne Weiteres zur Verfügung. Die klassischen Informationssysteme greifen da zu kurz. Hier bietet sich die Systemaufstellung an: Effektiv, schnell und unkonventionell können Informationen über Sachverhalte gewonnen werden, die sonst nicht ohne weiteres zugänglich sind. Damit ist die Systemaufstellung eine hilfreiche und nützliche Ergänzung zu bestehenden Führungs- und Managementsystemen. Selbstredend darf sie aber nicht an die Stelle eines klaren Problembewusstseins treten, das auf genauer Faktenkenntnis gründet. Sie ersetzt auch keine Entscheidungsfindungsprozesse. Mitarbeitergespräche – auch die schwierigen (!) – macht sie nicht überflüssig. Und

Personalentscheide sollten besser mit den herkömmlichen Instrumenten und Prozeduren getroffen werden. Um es ganz klar zu machen: Systemaufstellung ist kein (modernes) Orakel.

Die Konzentration auf wesentliche Grundaspekte trägt allerdings dazu bei, dass die gewonnenen Informationen in der „Prüfoperation Wissen“ (Niklas Luhmann) abrufbereit verankert werden. Die Körperwahrnehmungen in den einzelnen Rollen werden noch lange erinnert. Und die Bildfolgen einer Aufstellung bleiben im Gedächtnis der daran Beteiligten haften. Das verleiht Systemaufstellungen auch die Kraft von mobilisierenden Visionen.

### Ein Normdesign für intelligente Kommunikation

Während der letzten Jahre hat eine Reihe von Normdesigns für „intelligente“ Kommunikation in Prozesse der strategischen Entscheidungsfindung von Organisationen Einzug gehalten: Davon haben der Open Space (Harrison Owen), das World Café (Juanita Brown) und der Dialog (David Bohm) bereits einige Verbreitung gefunden.

Die Systemaufstellung lässt sich ohne Weiteres in diese Formen der Kommunikation einreihen. Sie bedient sich einerseits – zumindest in ihrer ursprünglichen Gestalt – eines Kollektivs von Akteuren, die gleichsam für eine

bestimmte Thematik „ein-stehen“. Sie kreiert andererseits aber auch einen „sozialen“ (Kommunikations-) Raum, in dem ein ganz spezifisches Wissen ins Spiel kommt: das Erfahrungswissen sozialer Systeme oder, wie Michael Polanyi es nennt, das „implizite Wissen“. Damit gemeint sind die konkreten Fertigkeiten, das besondere Geschick sowie die sehr eigene Perspektive, aus der heraus Welt beobachtet wird.

Nun macht die Systemaufstellung Situationen nicht nur auf einer sprachlichen Ebene transparent. Durch das Medium der „repräsentierenden Wahrnehmung“ (Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer) lässt sie soziale Ereignisse in einer substanziellen Weise unmittelbar körperlich in Erfahrung bringen. Dabei werden auch die nicht verbalen und emotiven Qualitäten vermittelt. Mit der Systemaufstellung ist also gleichsam eine neue Form von Codierung gewonnen, die über die gängigen Codes – Zahlen, Sprache und Bilder – um einiges hinausgeht: Ihr eigen ist eine leiblich-affektive Dimension.

### Die Systemaufstellung als „szenisches Protokoll“

Die Systemaufstellung entspricht in Teilen den von Ralf Bohnsack als „Verfahren der rekonstruktiven Sozialforschung“ bezeichneten Methodologien der objektiven Hermeneutik und des narrativen Interviews. Diese haben zum Programm, das „Soziale“ direkt, das heißt als eine nicht über Individuen erschlossene Konstruktion, in Erfahrung bringen zu wollen. Ausgegangen wird dabei – gerade beim narrativen Interview – von der Grundannahme einer „Homologie von Erzähl- und Erfahrungskonstitution“ (Heinz Bude). Damit ist gemeint, dass ein Erzähler (s)eine Geschichte so wiedergibt, wie er sie erfahren hat: Das heißt, er reproduziert darin seine Erfahrung „in jenen Relevanzen und Fokussierungen, wie sie für seine Identität konstitutiv und somit auch handlungsrelevant für ihn ist“. Eine ähnliche, dieser Charakteristik entsprechende Reproduktion individueller bzw. kollektiver Relevanzen vollzieht sich auch im Verlaufe des Zueinander-in-Bezug-Stellens der einzelnen Repräsentanten in den Sequenzen einer Systemaufstellung.

So gesehen könnte die Systemaufstellung als „szenisches Protokoll“ eines bestimmten Ereignisses bezeichnet werden. Mithilfe einer spezifischen „Lektüre“ in Form eines kognitiven (Kommunikations-)Prozesses zwischen den Repräsentanten und dem die Aufstellung begleitenden Facilitator wird sukzessive eine funktionale Lösung zu einer konkreten Fragestellung herausgearbeitet. In diesem Vollzug werden gerade auch jene „Triebkräfte“ expliziert, die einer aufgestellten Situation zugrunde liegen: die oben bereits erwähnten Ordnungsmomente oder Ordnungsprinzipien.

### Der Repräsentant als Resonanzkörper des impliziten Wissens

Wie zum Beispiel das ältere (und darum in Arbeitskontexten vielen auch geläufigere) Rollenspiel gehört die Systemaufstellung zu den szenischen Verfahren. Diese Verfahren bringen mithilfe von Repräsentanten Beziehungsstrukturen in einem dreidimensionalen Raum zur Darstellung. Allein schon dadurch lassen sich diffus scheinende Sachverhalte verdeutlichen. Im Gegensatz zu den Rollenspielen werden aber den Repräsentanten bei der Systemaufstellung keine Handlungsanweisungen gegeben. Denn über Regieanweisungen käme ja wiederum primär das explizite Wissen zum Ausdruck. Die Repräsentanten beziehen ihren „Rollentext“ gleichsam durch die im „Spielfeld“ möglich werdende „repräsentierende Wahrnehmung“: Sie werden für das implizite Wissen buchstäblich zu „Resonanzkörpern“. Ihre Körperwahrnehmungen sind die Daten, aus denen sich im Verlaufe des systematischen Abfragens und Umstellens durch einen Aufstellungsleiter ein fundierter Sachverhalt rekonstruieren lässt. Dieser findet seinen Ausdruck weniger als fester Bestand denn als Prozess einer Lösungsentwicklung. Damit unterscheidet sich die Systemaufstellung auch vom (statischen) Soziogramm.

Die Aufstellung lässt also eine Art kommunikativen Raum oder „Wissensfeld“ entstehen, aus dem die Repräsentanten den spontanen Zugang zu den tiefer liegenden Schichten einer „hinterfragten“ Situation beziehen. In der Erkenntnis und in der Nutzung des Phänomens, dass in einem Beziehungsgefüge über den spezifischen Platz eines Repräsentanten der unmittelbare Zugang zu einem umfassenden Wissen entsteht, liegt eine der wesentlichen Leistungen der Aufstellungsarbeit.

Bis zum heutigen Zeitpunkt gibt es keine konsistente Theorie für diesen Aspekt des dynamischen Diagnoseschemas „Aufstellung“. Die oft so eindrücklich beobachtbaren repräsentierenden Wahrnehmungen der als Stellvertreter aufgestellten Personen harren noch einer wissenschaftlich fundierten Begründung. Hinweise auf die Funktionsweise der in Aufstellungen wirkenden „basalen Grammatik“ gibt nach neuesten Erkenntnissen die Sprachspiel-Theorie des Philosophen Ludwig Wittgenstein. Andere Erklärungsversuche greifen zurück auf das vom Biochemiker Rupert Sheldrake auf der Basis der Theorie des morphogenetischen Feldes entwickelte Konzept der „morphischen Resonanz“. Beide Theorien besagen, dass Systemwissen innerhalb der Beziehungen der Elemente zueinander – also in den Verhältnissen – und nicht in den Elementen selber eingelagert ist. Die Elemente bringen die Qualität von Beziehungen bloß zum Ausdruck.

### Thematisierung von Ordnungsmomenten

Wiederholt gemachte Beobachtungen legen den Schluss nahe, dass in der Aufstellungsarbeit implizites Wissen

explizit gemacht werden kann; durch diese Transformation löst die Aufstellung ein wesentliches – vielleicht das zentrale – Postulat des Wissensmanagements ein: die Antwort auf die Frage nach der Schaffung von neuem Wissen. „Es ist zweifellos wichtig zu verstehen, wie Unternehmen neue Produkte, neue Methoden und neue organisatorische Formen entwickeln. Aber grundlegender noch ist die Frage, wie die Unternehmen neues Wissen schaffen, die diese Entwicklungen möglich macht“ (Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, S. 64).

Die Systemaufstellung ist eine Art Rezeptor für soziales Wissen. Sie legt den Blick frei auf jene Erwartungshorizonte, Ordnungsmuster oder Strukturen, die eine bestimmte Praxis begründen bzw. „routinisieren“ (Anthony Giddens). Damit macht sie das grundlegende Regelwerk von sozialen Systemen transparent.

Die in Unternehmen ausgeprägt geltende Ergebnisorientierung hat indessen zur Folge, dass im Management bezüglich der komplexen Mechanismen, die im Rahmen der Erzeugung von Ergebnissen wirksam sind, eher ein vages Gespür als ein klares Bewusstsein vorhanden ist. Dem Zusammenspiel von basalen Regeln – unter dem Titel „Kultur“ wird dieses weniger kritisch reflektiert als pauschal abgehandelt – gilt im Alltagsfall wenig Aufmerksamkeit. Der Beitrag dieser Regeln für das Überleben des Unternehmens als autonome Einheit bleibt unterbelichtet. Gegebenenfalls nehmen die einzelnen Akteure diese zur erfolgreichen Durchsetzung der eigenen Interessen in ihren Dienst; und natürlich sind sie in einem solchen Fall darauf bedacht, sie geheim zu halten.

### Grammatische, informelle und technische Regeln: Ein Exkurs

In Anlehnung an Edward T. Halls anthropologische Studien unterscheidet Fritz Simon drei Ebenen von Regeln: grammatische, informelle und technische Regeln. Die Einhaltung der grammatischen Regeln wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Nach ihrem Sinn und Zweck wird nicht gefragt. Ohne dass lange darüber reflektiert oder diskutiert werden müsste, weiß jeder, was richtig und falsch, was zu tun und was zu lassen ist. Der Geltungsbereich dieser Regeln markiert zugleich die Grenze von Zugehörigkeit; wer grammatische Regeln wiederholt verletzt, riskiert den Ausschluss. Grammatische Regeln werden durch Versuch und Irrtum gleichsam beiläufig verinnerlicht. Sie bewirken die Schließung eines Systems und sorgen bei den involvierten Personen für ein hohes Maß an Erwartungssicherheit.

Im Unterschied zu den grammatischen bieten informelle Regeln einen größeren Spielraum für Optionen. Was als richtig und was als falsch beurteilt wird, ist nicht so eindeutig und klar definiert. Auf Abweichungen gibt es keine eindeutigen Reaktionen. Diese fallen auch nicht so heftig aus. Der Erwerb der Regeln geschieht – auch hier – beiläufig

mit der Imitation von Erfolg versprechenden Mustern. Da informelle Regeln meist kurzlebig sind, sind sie nicht so identitätsstiftend wie grammatische Regeln. Zu den Letzteren stehen sie in einem komplementären, neutralen oder konfliktären Verhältnis.

Beide Arten von Regeln laufen implizit mit und sind daher wenig bewusst; dies mindert aber keineswegs ihre Wirkung. Die durch sie induzierten Musterbildungen – je nach Perspektive könnte man auch von Strukturen, Routinen, Praktiken oder Gewohnheiten sprechen – verlaufen ungezielt, selbstorganisiert und sind evolutionären Prinzipien unterworfen. Ihre Thematisierung wird als unangenehme Störung empfunden.

Anders ist es bei den technischen Regeln. Sie legen die Prozeduren zur Erreichung von abgesprochenen Zuständen fest. Sie sind Teil eines expliziten Wissens und können demzufolge argumentiert werden. Entsprechend erfolgt ihre Vermittlung diskursiv. Somit können zu einer bestimmten Regel auch Alternativen eingebracht und diskutiert werden. Technische Regeln geben eine Anleitung; sie schaffen explizit Orientierung.

Das gesamte „Regelwerk“ schlägt sich in Form von etablierten Routinen, Rezepten für bestimmte Situationen und Traditionen der Operationsweise eines bestimmten Sozialsystems nieder und verdichtet sich auf einer kommunikativen Ebene zu dessen Erwartungshorizont.

### Die Ordnungen des Gelingens

Für solche impliziten Ordnungen des Gelingens, wie sie oben beschrieben wurden, öffnen die Systemaufstellungen dem Management die Augen. Sie lenken den Blick weg von der „reinen“ – sich in Zahlen niederschlagenden – Ergebnisorientierung hin zur Dynamik, die sich im Zuge des Erwirtschaftens eines Ergebnisses einstellt. Dabei bieten sie direkten Anschauungsunterricht. Über die Repräsentanten lassen sich die Spielzüge räumlich darstellen; das „System“ wird plötzlich durchschaubar.

Auf diese Weise findet auch das häufig sich etwas sperrig präsentierende kommunikationstheoretische Gedankengut Eingang in das Managementwissen. Der abstrakte Begriff von Unternehmenskultur wird durch reichhaltiges Anschauungsmaterial gefüllt. Und einsehbar wird auch, weshalb strategische Programm- und Strukturvorgaben – selbst wenn sie in einem größeren Kreis von Anspruchspartnern erarbeitet und verabschiedet worden sind – gelegentlich ins Leere laufen. Denn diese Vorgaben sind nichts anderes als ein Bündel von – im geglückten Falle widerspruchsfreien – technischen Regeln. Sie greifen nur, wenn sie an das grammatische und informelle Regelwerk anschließbar sind. Oder wenn sie als hilfreicher Ausweg genommen werden können für den Fall, dass grammatische und informelle Regeln zueinander in Konflikt stehen.

## – und wie sie sich darstellen lassen

Die folgende Schilderung von zwei Aufstellungen, die im Abstand von etwas mehr als einem Vierteljahr stattgefunden haben, soll das oben Gesagte nun illustrieren.

In einer Aufstellung sollte überprüft werden, welche Akzeptanz ein unlängst verabschiedeter „Strategic Intend“ im Kreise des Managementteams bereits gefunden hatte. Insbesondere der CEO hatte diesbezüglich seine Zweifel – sie äußerten sich in jenem berühmten Bauchgefühl (!)

– und er war interessiert zu erfahren, ob sie auch gerechtfertigt waren. Die Ernüchterung war groß: Die Aufstellung gab deutliche Hinweise darauf, dass das Unternehmen (und auch die Mitglieder der Geschäftsleitung) vornehmlich durch die einzelnen (Groß-)Aufträge der Schlüsselkunden und nicht durch den etwas papieren wirkenden „Strategic Intend“ getrieben war. Entsprechend waren die organisationalen Praktiken darauf ausgerichtet, die konkreten Wünsche der Kunden je einzeln zu erfüllen. Auf einer operationellen Ebene wirkte alles ziemlich chaotisch. Die zuständigen Personen und Organisationseinheiten gelangten dabei deutlich an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit.

Doch zehrte man bis zur Erschöpfung vom „Kick“, der durch die von den Kundenbegehren ausgelösten Herausforderungen verursacht wurde. Und zugleich war man stolz darauf, es trotz allem immer wieder – und „koste es, was es wolle“ – geschafft zu haben.

Fürs Erste waren die Mitglieder des Managementteams ganz einfach sprachlos. Die Irritation war dermaßen groß, dass es nicht gelang, gemeinsam Konsequenzen aus der soeben geschöpften Erkenntnis zu ziehen. Eines war jedoch deutlich geworden: Die Alltagsroutinen hatten offensichtlich eine Kultur mit lokalen Theorien herausgebildet, die ein Eintreten auf die befremdend wirkenden Inhalte einer neuen Strategie verunmöglichten.

Zwei Monate später präsentierte mir der CEO stolz eine Reihe von Plakaten, welche wichtige Stationen des Unternehmens darstellten. Die Serie der Grafiken mit charakteristischen Szenen aus dem Unternehmensalltag führte aus der Vergangenheit in die Zukunft. Der „Strategic Intend“ und die durch ihn evozierte Möglichkeit hatten ein Gesicht und eine Herkunft erhalten! In einer Reihe von Veranstaltungen waren Führungskräfte und Mitarbeitende an diesen „Bildern einer Ausstellung“ vorbeigezogen und hatten über die sie leitenden Werte gesprochen.

Nach einiger Zeit bekräftigte eine weitere Aufstellung die Annahme, dass die neue Strategie in ihrer frühen Phase in keiner Weise einen verbindlichen Orientierungsrahmen abgegeben hatte. Ein Projekt zur Schaffung standardisierter Produktplattformen, welches als strategieumsetzende Maßnahme in die Wege geleitet worden war, drohte kläglich Schiffbruch zu erleiden. Die Aufstellung sollte die Ursachen des Misserfolgs erhellen. Sie vermittelte das Bild einer Trau-

erprozession. Unter anderem zeigte sie auf, dass kaum jemand den Projektauftrag im Blick hatte und dass die Projektverantwortlichen wenig Rückhalt im Managementteam gefunden hatten. Dieser zweite Aspekt gab den Anstoß zu einer Wende in der Geschäftsleitung: Sie erkannte, dass es über die grundsätzliche strategische Ausrichtung einen unausgesprochenen Konflikt gab, der sich durch die ganze Unternehmung zog. Im Dialog, der an die Aufstellung anschloss, wurden zum ersten Male die unterschiedlichen Standpunkte der Geschäftsleitungsmitglieder offen geäußert. Im Verlaufe des Gesprächs wurden dann auch Möglichkeiten erwogen, die radikale Standardisierung zurückzustellen zugunsten einer verstärkten Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden bei der Produktentwicklung.

Es war das erste Mal, dass die Geschäftsleitung in eine Diskussion über das Zusammenspiel der Ordnungsmomente ihres Unternehmens eingetreten war. Die Aufstellungsarbeit hatte es offensichtlich möglich gemacht, in ein substantielles Gespräch über die Wirkzusammenhänge von Aspekten der Unternehmenskultur zu kommen.

## Verbindung von Systemaufstellung und Dialog

Es macht wenig Sinn, im Rahmen eines (internen) Workshops eine einzelne Aufstellung – oder gleich mehrere Aufstellungen hintereinander – durchzuführen und anschließend die verantwortlichen Führungskräfte ihrer Irritation zu überlassen. Gerade bei komplexen Sachverhalten ist es zweckmäßig, bei der Ausgestaltung von einzelnen Maßnahmen zur Herbeiführung eines Wandels – zumindest in einer Anfangsphase – Orientierung zu bieten.

Die Faszination des Phänomens der repräsentierenden Wahrnehmung ist schnell verfliegen, und es stellen sich alsbald Fragen wie „Was heißt das jetzt konkret?“ und vor allem „Wie kommen wir dorthin?“. Auch zieht in Managementteams der Hinweis nicht unbedingt, dass ein Lösungsbild gleichsam in homöopathischen Dosen in die Zukunft weiterwirken werde. Weniger das Ausgangsbild als das Lösungsbild und die einzelnen Schritte, die dazu geführt haben, bedürfen im Normalfall einer „Übersetzung“ in eine mehr oder weniger umfassende „Interventionsarchitektur“ (Roswita Königswieser und Alexander Exner). Eine solche gibt mit ihren aufeinander abgestimmten Schritten zur Implementierung einer bestimmten Lösung einer sich aufdrängenden Veränderung den nötigen äußeren Rahmen.

Diese Übersetzungsleistung vollzieht sich mühelos in einem an die Aufstellung anschließenden Dialog. Hier kann das im Verlauf der Aufstellung Gesehene und in den verschiedenen Rollen Erlebte verarbeitet werden. Die Teilnehmenden tauschen ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen und dazugehörigen Gedanken aus und schaffen sukzessive ein bündiges Wissen. Vor einem Horizont gemeinsam geteilter Begriffe und Bilder kann die Aufmerksamkeit auf wesentliche Sachverhalte konzentriert werden. So verwand-

delt sich allmählich Irritation in Information. Es können Hypothesen gebildet und erste Vorgehensschritte erwogen werden. Dabei ist nicht die Erstellung eines möglichst vollständigen Maßnahmenkatalogs anzustreben. Es reicht das Skizzieren der tragenden Komponenten.

Zum Schluss des Dialoges wird ein Mitglied des Managementteams mit der Aufgabe betraut, sich um die Weiterbearbeitung des Themas zu kümmern. So wird sichergestellt, dass zu bearbeitende Themen nicht aus der Managementagenda fallen.

### Ein Praxisbeispiel

Dieses fruchtbare und sich ergänzende Zusammenspiel zwischen Systemaufstellung und Dialog soll etwas ausführlicher anhand eines Beispiels erläutert werden. In einem Aufstellungs-Workshop 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 sollte: Interne Kundenorientierung, Kosten-Nutzen-Orientierung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und internes Unternehmertum waren die Schwerpunkte dieser Projekte.

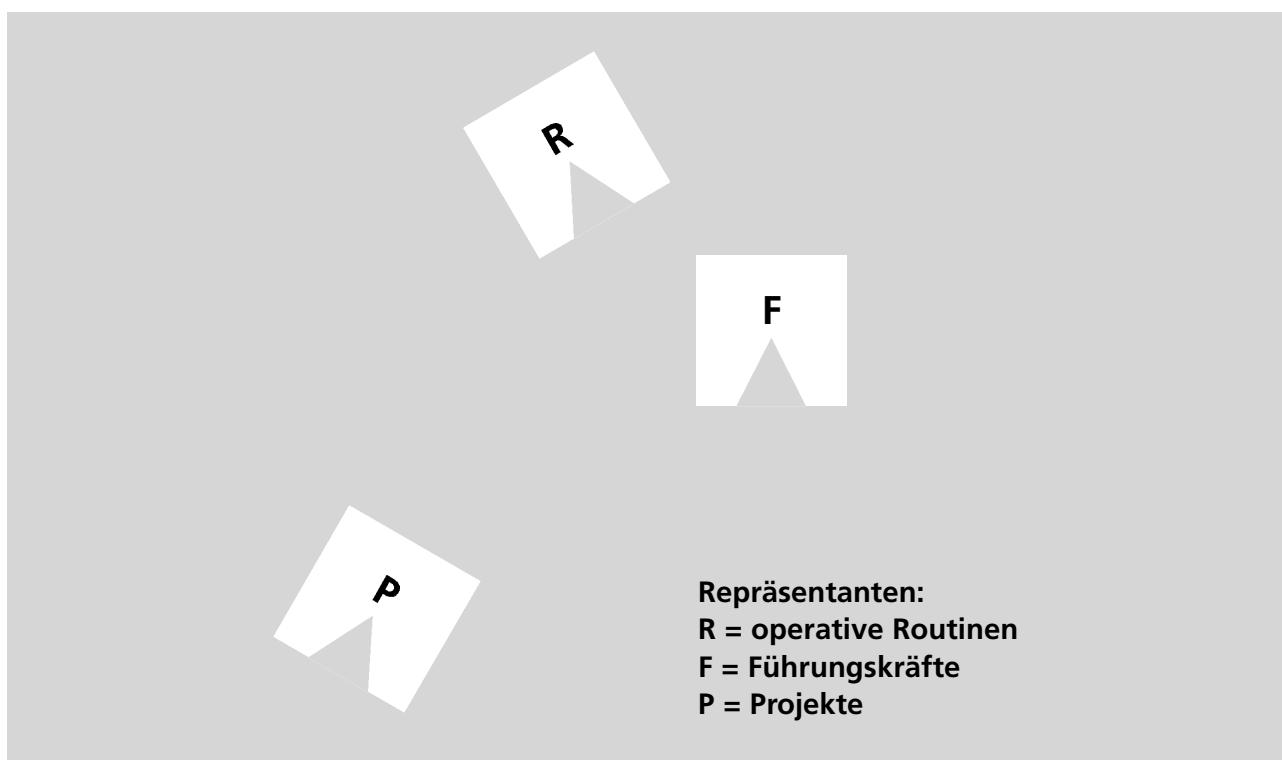
Die Aufstellung sollte nun überprüfen, ob diese Lösungsstrategie die Position der Führungskräfte auch tatsächlich zu stärken vermöge. Der HR-Manager wurde aufgefordert, aus dem vollzählig anwesenden Geschäftsleitungsteam

drei Kollegen als Repräsentanten für die spezifische Konstellation dieser Fragestellung zu bestimmen; es waren dies ein Stellvertreter für die Führungskräfte (F), einer für deren aktuelle Aufgabe („Sicherstellung der operativen Routinen“ – R) und einer für die gemeinsam geplanten Projekte (P).

Der HR-Manager positionierte die drei Stellvertreter nun so im Raum, dass ihre Anordnung dem Abbild seiner Intuition entsprach. Die Repräsentanten – denen nicht bekannt gegeben worden war, welche Systemelemente sie vertraten – wurden vom Berater aufgefordert, sich voll auf ihre Körperwahrnehmungen zu konzentrieren und diese auf Nachfrage hin zurückzumelden. Dabei kam Folgendes zum Vorschein.

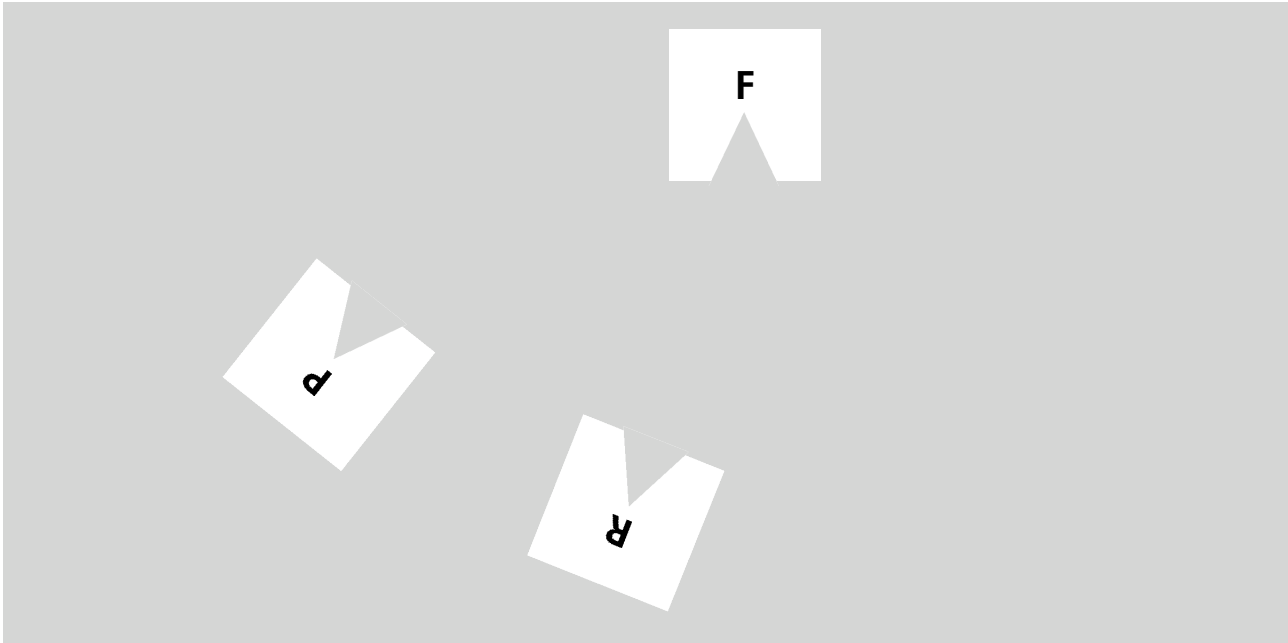
Der Repräsentant für die Führungskräfte hatte einen unsicheren Stand. Er empfand weder zu den schräg hinter ihm stehenden „operativen Routinen“ noch zu den abgewandt vor ihm stehenden „Projekten“ einen direkten Bezug. Der Repräsentant für die operativen Routinen meldete, dass ihm die „Führungskräfte“ im Weg stünden; der Repräsentant für die „Projekte“ schaute ins Leere, war aber interessiert an dem, was sich hinter seinem Rücken abspielte (siehe Abb. 1).

Aufgrund dieser Ausgangskonstellation ließ sich folgende Diagnose für die Ist-Situation 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.



Der Berater stellte nun aufgrund der Rückmeldung durch die Repräsentanten die anfängliche Konstellation Schritt für Schritt um. Allmählich entstand so eine optimale Ordnung des Systems.

Folgende Umstellungen brachten sukzessive eine Verbesserung: Die „Projekte“ wurden um 180 Grad gewendet, und die „operativen Routinen“ wurden rechts neben die „Projekte“ gestellt, sodass nun beide den „Führungskräften“ schräg gegenüber standen und von diesen auch wahrgenommen werden konnten (siehe Abb. 2).



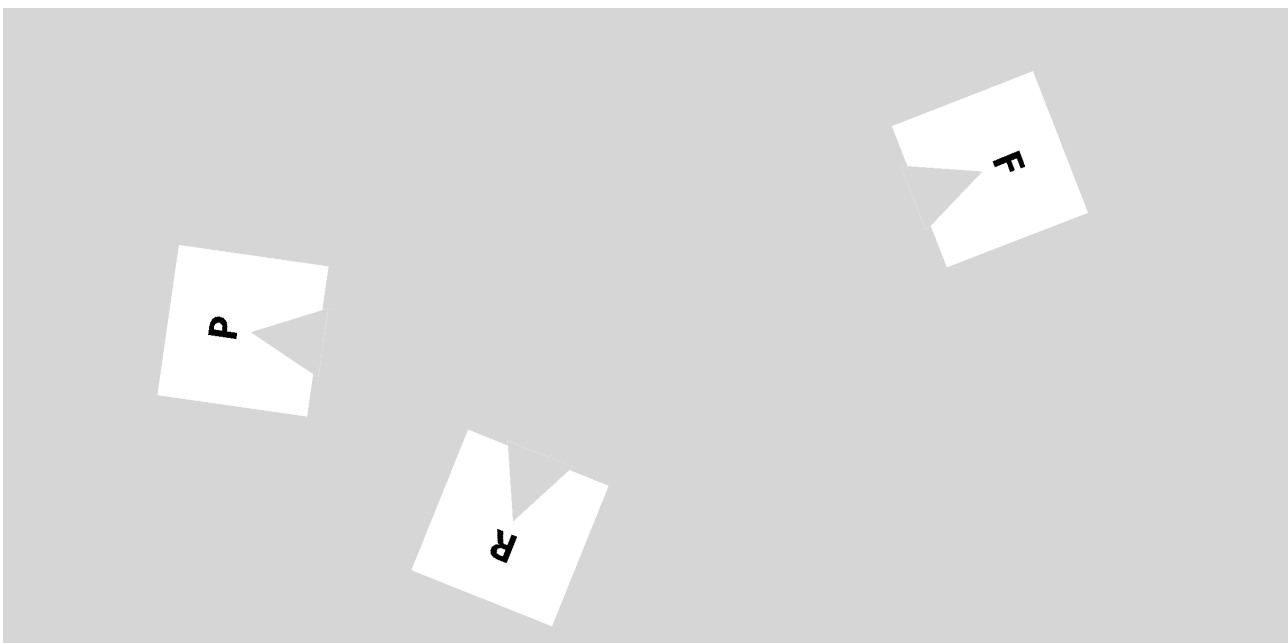
Diese zweite Konstellation weckte bei den „Führungskräften“ den Impuls, näher an die „operativen Routinen“ heranzutreten. Die „Projekte“ wurden daraufhin so platziert, dass sie die „Operativen Routinen“ in den Blick nehmen konnten.

Nun standen die Repräsentanten in einem Verhältnis zueinander, das von allen als stimmig und richtig wahrgenommen wurde (siehe Abb.3). Damit konnte die Aufstellung abgeschlossen werden.

Aus dem abschließenden Lösungsbild ließ sich die folgende Erkenntnis ableiten: Nicht die geplanten Projekte stabilisieren die Führungskräfte, sondern deren Bezug zu der Sicherstellung der operativen Routinen. Die Projekte machen nur 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 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.

Das Beispiel zeigt ebenfalls deutlich, dass es in Organisationskontexten durchaus Sinn macht, zwischen den Anwesenden gleich im Anschluss an die Aufstellung einen Austausch über das gemeinsam Erlebte und Geschaute anzuregen. Denn bei dieser Gelegenheit lassen sich erste konkrete Schritte einer Veränderung konzipieren.

### Anwendung von Systemaufstellungen

Die einmalige Durchführung einer Aufstellung hat durchaus ihren Nutzen. Mit Sicherheit kommt es zu einem Erkenntnisgewinn – und das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung wird von den Beteiligten immer als etwas Faszinierendes erlebt. Allerdings gestaltet sich die Implementierung einer Lösung in Organisationen anders als in einer Familie. Denn in Organisationen gelten eigene Formen von Emergenz.

### Die Einbettung von Systemaufstellungen in einen Change-Prozess

Diese Erkenntnis sollte ihren Niederschlag in der entsprechenden Beratungs- bzw. Interventionspraxis finden. Gerade bei umfassenden strategischen (oder auch operativen) Fragestellungen bedarf es in Organisationen einer tragfähigen Struktur, um die „Visionen“ aus den Aufstellungen in konkrete soziale Praktiken zu überführen. Eine solche bietet nur ein Change-Management. Dieses beinhaltet außerdem jene Architektur des Wandels, auf die oben bereits hingewiesen wurde.

Systemaufstellungen entfalten ihre nachhaltige Wirkung allerdings erst in der wiederholten Anwendung; vor allem wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg eingesetzt werden. Sie lassen sich darum gut in einen Change-Prozess integrieren: Hier befruchten sie die Tätigkeit von Steuerungs-, Resonanz- sowie Projekt- und Arbeitsgruppen. Die Episoden aus den einzelnen Aufstellungen, die zu Interventionen geführt haben, lassen sich zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgreifen und neu thematisieren. Denn die

Antwort auf die Frage, welche Veränderung eine Intervention ausgelöst hat (oder auch: nicht ausgelöst hat), ist in diesem Kontext immer aufschlussreich. In der ernsthaften Auseinandersetzung damit können wertvolle Rückschlüsse auf das Funktionieren des Regelwerks „Organisation“ gezogen werden.

Ihren größten Nutzen stiften Systemaufstellungen in diesem Zusammenhang durch die Aufschlüsselung von Mechanismen, die im Zuge des Umsetzungsprozesses als „Blockaden“ erfahren werden. Häufig nämlich sind die in Strategien eingebundenen technischen Regeln zur Ausrichtung und Gestaltung der Unternehmung in sich widersprüchlich. Oder sie kollidieren mit den basalen grammatischen Regeln der Organisation. Deshalb kann bald einmal die Implementierung ins Stocken kommen. Der Zugriff der Systemaufstellung auf grundlegende Ordnungen, die oben beschriebenen grammatischen Regeln der Organisation, erweist sich dann als äußerst hilfreich. Es lässt bei den involvierten Personen ein neues Verständnis von Blockaden und – was bei Unternehmern vor allem anderen zählt – einen neuen kreativen Umgang damit entstehen: Denn oft genug haben Aufstellungen bereits gezeigt, dass in den Hindernissen die Kraft von ungenutzten Ressourcen steckt.

### Management-Modelle als heuristische Raster

Der Rückgriff auf ein Management-Modell als eine Art heuristisches Raster erleichtert die Arbeit vor, während und nach der eigentlichen Aufstellung. Im Vorfeld unterstützt ein Modell das Herausarbeiten eines Fokus bzw. 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 Management-Modell (Johannes Rüegg-Stürm) eine differenzierte und schlüssige Beschreibung des Wechselspiels zwischen den Ordnungsmomenten einer Organisation an. Es führt auch die Interdependenzen zwischen den Ordnungsmomenten und den Routinen in den einzelnen Prozessen vor Augen.

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

planen. Eine Aufstellung kann zwar das Bild ändern, das ein Manager sich von einem Sachverhalt macht. Möglicherweise wandelt sich dabei auch seine Einstellung. Aber am Sachverhalt selber – was immer der auch sein mag – ändert sich allein durch eine Aufstellung noch nichts. Die Interventionen – die konkreten Maßnahmen zur Gestaltung, Entwicklung oder Lenkung – müssen immer auch noch vollzogen werden.

### **Systemaufstellungen in Managementteams: Beachtung klarer Grenzen**

Systemaufstellungen sind in Unternehmen noch wenig bekannt. Und die vereinzelt Führungskräfte und Mitarbeitenden, die das Verfahren kennen, hegen manchmal die Befürchtung, dass durch eine Aufstellung (auch) ihre eigenen Persönlichkeitsstrukturen zur Darstellung gelangen. Zudem ist nicht immer erwünscht, dass persönliche Beziehungsaspekte zu Dritten transparent gemacht werden.

Beides darf in einer Organisationsaufstellung – und damit gleichsam vor Zeugen – nicht in unbedachter Weise offengelegt werden. Das Risiko, dass es im Verlaufe einer Aufstellung zu einem „Drift“ in einen anderen Kontext kommt, besteht aber immerzu. Diese Dynamik ist der Methode inhärent und in professionellen Kreisen unter dem „Strukturebenenwechsel“ bekannt. Eine solche Bewegung kann allerdings auch bewusst induziert werden; im entsprechenden Rahmen – etwa in einer Supervisionsgruppe oder in einem Einzel-Coaching – angewandt, ist sie eine äußerst nützliche und hilfreiche Intervention. Wenn sie aber gleichsam von selbst geschieht und vom Berater nicht rechtzeitig wahrgenommen wird, dann besteht die Gefahr, dass eine Aufstellung entgleitet. Das kann unter Umständen zu peinlichen Bloßstellungen führen; die Intervention „Systemaufstellung“ entfaltet dann eine kontraproduktive Wirkung.

Ungenügende Fokussierung, mangelnde praktische Erfahrung, aber auch die Unkenntnis der speziellen Bedingungen der Arbeit in einem Management-Umfeld können zu einem unbeabsichtigten Wechsel in einen Kontext führen, der außerhalb des zur Diskussion stehenden Themas liegt.

Eine (nicht repräsentative) Umfrage zur Anwendung der Systemaufstellung im Arbeitskontext hat übrigens gezeigt, dass insbesondere jene Manager, denen die Methode nicht bekannt war, große Skepsis gegenüber dem Verfahren hatten. Selbst das vorsichtige Heranführen und die nüchterne Beschreibung der Methode hatten Assoziationen zu gewissen spirituellen Praktiken hervorgerufen; das ritualisierte Vorgehen und die wissenschaftlich nicht beweisbare Wirkung machten die Systemaufstellung im ersten Kontakt des esoterischen Unfugs verdächtig. Nach einer einjährigen praktischen Erfahrung mochten aber alle befragten Führungskräfte die Aufstellungsarbeit als ein ergänzendes Verfahren zur Klärung von Management- und Führungsfragen

nicht mehr missen. Und sie schätzten das gemeinschaftsbildende Element der Methode: Das miteinander geteilte Erleben hatte zusammengeschweißt und gab offensichtlich Rückhalt. Das Team hatte zu einer neuen Qualität von Kommunikation gefunden. Die befragten Manager führten auch auf die Aufstellungsarbeit zurück, dass der Diskussion von (heiklen) Problemen generell mehr Offenheit entgegengebracht wurde.

Die Systemaufstellung ermöglicht den beteiligten Akteuren außerdem einen konstruktiven Umgang mit der Gewinnung von Gewissheit; statt Absicherungsstrategien und sogenannten „defensiven Routinen“ (Chris Argyris) entsteht Offenheit für unterschiedliche Perspektiven und dialogische Prinzipien. Letztere lassen auch eine Reflexion darüber zu, wie Gewissheit gewonnen wird. Aus Bewusstsein erwächst so Selbstbewusstsein.

Vor dem ersten Kontakt eines Managementteams mit der Aufstellungsarbeit sind allerdings gewisse Voraussetzungen zu klären. Als Erstes muss die Bereitschaft zu einer offenen Auseinandersetzung mit grundlegenden Fragen der Unternehmensexistenz geprüft werden. Dann sollte das Team gewillt sein, auftretende gemeinsame Probleme auch gemeinsam lösen und nicht an einzelne Personen oder Bereiche abschieben zu wollen.

Förderlich ist auch die Überzeugung, dass ein gemeinsam geführter Diskurs über erfolgsrelevante Sachverhalte weiterführend ist als einsames nächtliches Brüten und stilles Taktieren hinter dem Rücken anderer. Nicht zuletzt braucht es genügend Vertrauen der Mitglieder eines Teams zueinander; denn schließlich werden in Aufstellungen ja auch – immer im Hinblick auf eine effektivere Aufgabenorientierung – die (internen und externen) Beziehungsnetzwerke durchleuchtet.

Den Entscheid für die Verwendung dieser ungewohnten Methode positiv beeinflussen kann zudem die manifest oder latent vorhandene Einsicht, dass durch die einseitige Perfektionierung der Managementsysteme zwar zusätzliche Planungsgenauigkeit gewonnen wird, nicht aber die erhoffte mobilisierende Wirkung für die Umsetzung bestimmter Vorhaben.

### **Hochgeschraubte Erwartungen und nicht eingelöste Versprechen**

Die Arbeit mit Systemaufstellungen ist gleich von zwei Seiten her gefährdet. Einerseits durch überzogene Erwartungen – und durch einen in der Folge nicht immer ganz adäquaten Einsatz. Andererseits durch ihren unsachgemäßen Gebrauch. Nach einer anfänglichen Euphorie wird man sich besinnen müssen und die Methode dort einsetzen, wo sie einen konkreten und nachvollziehbaren Nutzen stiftet. Das richtige Maß scheint noch nicht gefunden zu sein.



Die Systemaufstellungen beeindrucken mit ihren Resultaten oft so stark, dass man in der ersten Begeisterung versucht sein könnte, sie gleich überall und zu jedem Zweck einzusetzen. Das macht aber wenig Sinn. Denn die konventionellen Diagnoseraster geben über viele Sachverhalte hinreichend Aufschluss. Die neuere Betriebswirtschaftslehre (und vor allem deren Praxis) hat für die strategische Analyse und Entscheidungsfindung eine Reihe wirksamer Instrumente entwickelt. In erster Linie gilt es, diese auf eine intelligente Art zu kombinieren. Aufstellungen sind vor allem dort eine Ergänzung der Managementsysteme, wo zum Verständnis von Phänomenen auf eine implizite (Wissens-)Ebene zugegriffen werden muss. Offenkundiges Wissen braucht keine Systemaufstellung.



**Claude Rosselet, Lic. oec. HSG,** verbindet in seiner Arbeit als Unternehmensberater und Facilitator systematisch die Aufstellungsarbeit mit anderen Interventionsformen. Er ist Mitbegründer und Vorstand des Vereins „Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (infosyon) e. V.“.

[www.inscena.ch](http://www.inscena.ch)

#### Literatur

- Argyris Chris, Schön, D.: Die lernende Organisation, Stuttgart, 2002  
Baecker, Dirk: Organisation und Management, Frankfurt, 2003  
Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart, 2000/2  
Brown, Juanita: The World Café, Internet: [theworldcafe.com](http://theworldcafe.com)  
Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt und New York, 1997/3  
Königswieser, Roswita und Exner, Alexander: Systemische Interventionen, Stuttgart, 1999/2  
Luhmann, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt, 1990  
Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens, Frankfurt und New York, 1997  
Owen, Harrison: Open Space Technologie. A Users Guide, San Francisco, 1997  
Polanyi, Michael: Implizites Wissen, Frankfurt, 1985  
Probst, Gilbert u. a.: Wissen managen, Wiesbaden, 2003/4  
Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell, Bern, 2002  
Sheldrake, Rupert: Das schöpferische Universum, Berlin, 1999  
Simon, Fritz B.: Gemeinsam sind wir blöd? Heidelberg, 2004  
Varga von Kibéd, Matthias und Sparrer, Insa: Ganz im Gegenteil, Heidelberg, 2000  
Weber, Gunthard: Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2001  
Wittgenstein, Ludwig: Philosophische Untersuchungen, Frankfurt, 2003