

Systemaufstellungen in Unternehmensberatung, Business-Coaching und Management

Georg Senoner

Im Vorwort zu unserem Buch „Management Macht Sinn“¹ schreibt Gunthard Weber: „Dass es den weißen Flieder Organisationsaufstellungen gibt, ist in Managementkreisen eher noch ein Geheimtipp. Er beginnt erst zu erblühen ...“

Warum ist das immer noch so? Und wie könnten wir dem Flieder schneller zu voller Blüte verhelfen? Ich habe dazu folgende Thesen:

- Erstens haben Lehre und Praxis der sogenannten Organisationsaufstellungen einige Konstrukte aus dem Familienstellen übernommen, die für Unternehmer und Manager nicht plausibel sind und zu Missverständnissen führen. Wir sollten diese hinterfragen und einen Zugang entwickeln, der einerseits besser auf die Fragen des Managements abgestimmt ist und andererseits auf Konzepten aufbaut, mit denen Unternehmer und Manager vertraut sind.
- Zweitens ist das theoretische Fundament der Systemaufstellung noch recht dünn und wenig anschlussfähig an die Managementforschung und Betriebswirtschaftslehre. Wo wir Begriffe verwenden, die in anderen Disziplinen eine ganz andere Bedeutung haben, müssen wir die Unterschiede klären. Wo es hingegen Übereinstimmungen gibt, sollten wir auch diese explizit hervorheben.
- Drittens wird die Systemaufstellung meist als in sich abgeschlossenes Ritual praktiziert. Wir² haben in unserer Beratungspraxis festgestellt, dass Systemaufstellungen ihren Beitrag zur Problemlösung und Unternehmensentwicklung am besten dann entfalten, wenn sie in Verbindung mit anderen Methoden in den Beratungsprozess integriert werden.

Im Folgenden will ich einige dieser Thesen ausführen. Meine Intention ist es, den Austausch unter Kollegen und die Öffnung gegenüber anderen Disziplinen und Methoden zu fördern.

¹ *Management Macht Sinn*, Rosselet u. Senoner, Carl-Auer Verlag, 2010

² *Wenn ich „wir“ sage, sind in erster Linie Claude Rosselet und ich gemeint, aber auch all jene Kolleginnen und Kollegen, die Systemaufstellungen in ihre Tätigkeit als Unternehmensberater integriert haben.*

Zu den übernommenen Konzepten und Praktiken

Der Fokus auf interpersonelle Dynamiken

Schon der Name Organisationsaufstellung kann Verwirrung stiften. Im Fokus der Arbeit, die unter diesem Titel praktiziert wird, steht nämlich meistens nicht die Organisation, sondern das Individuum, ein Unternehmer oder eine Führungskraft. Die Organisation als Ganzes oder die wesentlichen Elemente, die ein Unternehmen konstituieren, wie seine Strategie, Struktur, Kultur, seine Prozesse, Produkte und Leistungen sowie Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, werden, wenn überhaupt, eher als Kontext-Faktoren aufgestellt.

Humberto Maturana³ beschreibt, dass ein System (wie zum Beispiel ein Unternehmen oder eine Abteilung) in zwei sich nicht überschneidenden Existenzbereichen „operiert“: Der eine Bereich umfasst die Operation seiner Komponenten, der andere Bereich betrifft die Operation des Systems als ein Ganzes, das mit seiner Umwelt interagiert.

Organisationsaufsteller haben meistens ersteren im Blick (zum Beispiel: Wie steht die Führungskraft zu den Mitarbeitern?), wohingegen Management-Fragen sich vorwiegend auf den zweiten Bereich beziehen (zum Beispiel: Wie spielen verschiedene Faktoren zusammen, damit die Firma als Ganzes sich auf den Märkten behaupten kann?). Diese unterschiedliche Fokussierung hat weitreichende Folgen für die Präzisierung des Anliegens, für die Wahl der aufgestellten Elemente, für die Interpretation der Konstellation und für die Interventionen des Beraters.

Um Fragen aus dem zweiten Bereich (der Organisation als Ganzes) zu bearbeiten, sind allerdings fundierte Kenntnisse der Managementlehre unumgänglich. Claude Rosselet und ich haben aus diesem Grund für die spezifische Anwendung von Aufstellungsarbeit in Organisationen den Begriff „Management Constellations“ geprägt und die entsprechende Methodik beschrieben.⁴

Der Fokus auf „systemische Ursachen“ und das perfekte Lösungsbild

Der Fokus auf die „systemischen“ Ursachen der Probleme, die in der Vergangenheit der Organisation gesucht werden, sehe ich als weitere problematische Praxis, die gerne aus dem frühen Familienstellen übernommen wird. Ich erlebe es immer wieder, wie Kolleginnen und Kollegen im Rahmen einer Organisationsaufstellung nach den Wurzeln des Übels bzw. nach der „wahren Ursache“ suchen. So erfreut sich zum Beispiel das Thema der Traumata in Organisationen ziemlicher Beliebtheit.⁵

³ *Systemische und meta-systemische Gesetze, Humberto Maturana u. Ximena Dávila. Aus dem Englischen (ACM-Interaction-Volume XX.3-May + June 2013 – On Modeling Forum) übersetzt von Alfons Thierstein, Februar 2015*

⁴ www.inscena.ch und <http://sysmacon.org/leitlinien-fuer-management-constellations.html>

⁵ z.B. Artikel Jan Jacob Stam auf der Homepage www.hellingerinstituut.nl – English Pages – Downloads

Viele Manager liebäugeln zwar mit einfachen Wahrheiten und plausiblen Lösungen für komplexe Situationen, aber ihr Blick ist durchweg in die Zukunft gerichtet, und was sie vor allem interessiert, ist der nächste Schritt zur Lösung.

Auch das perfekte Lösungsbild ist nicht unbedingt das, was den Managern weiterhilft. Es ist zu weit von der aktuellen Realität entfernt, zu viele unwägbar Faktoren können da noch ins Spiel kommen. Erfahrungsgemäß betreffen die wichtigsten Informationen aus einer Aufstellung den nächsten Schritt in die richtige Richtung.

Beim Familienstellen geht es meist um (Er-)Lösung von Verstrickungen und emotionalen Spannungen. Am Ende steht ein Bild, wo die Welt bzw. die Familie des Klienten wieder in Ordnung ist.⁶ Im Unternehmen geht es hingegen vor allem darum, dysfunktionale Spannungen in funktionale und produktive Kräfte zu verwandeln. Manchmal geht es auch darum, Spannung zu erzeugen, wo diese fehlt. All dies kann nicht ohne Weiteres durch die Anweisung: „Suchen Sie sich einen guten Platz“ erreicht werden und bedeutet auch selten, dass die jeweilige Position von allen Repräsentanten als angenehm und entspannt empfunden wird.

Die „systemischen“ Prinzipien der Ordnung und deren „Auflösung“ im Tetralemma

Als die vielleicht verfänglichsten übernommenen Konzepte sehe ich die sogenannten Prinzipien der Ordnung. „Ordnung schaffen“ ist für viele Aufsteller die zentrale Intervention. Dabei richten sie sich gerne nach den drei Prinzipien: Recht auf Zugehörigkeit, Prinzipien der Reihenfolge (Vorrang des Früheren, Vorrang der Leitung, Vorrang der Leistung und Fähigkeit) und Prinzip der Anerkennung bzw. des Ausgleichs zwischen Geben und Nehmen.

Dem frühen Familienstellen von Bert Hellinger entlehnt, haben verschiedene Autoren auf verschiedene Weise versucht, diese Prinzipien auf das System des Unternehmens zu übertragen und entsprechend anzupassen. Die Kunstgriffe, wie zum Beispiel dass das Recht auf Zugehörigkeit an Bedingungen geknüpft ist⁷ oder die Prinzipien „kurativ“ verwendet werden sollen⁸, überzeugen nicht wirklich.

Ordnungen und Normen spielen natürlich auch im Unternehmen eine zentrale Rolle. Dass aber dieselben Prinzipien, die in der Familie heilsam wirken können, auch zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, muss zumindest erst einmal verifiziert werden. In der Managementlehre gehören Titel wie „Die sechs Prinzipien der Führung“ und dergleichen der Vergangenheit an. Henry Mintzberg⁹ beschreibt in seinem Buch „Strategy Safari“ eindrücklich, wie sich die Haltung der Management-Forschung gewandelt hat. In den 60er-Jahren erforschte man, nach welchen Prinzipien eine erfolgreiche Strategie konzipiert werden sollte, heute versucht man eine Landkarte zu zeichnen, auf der

6 Die Kolleginnen und Kollegen Familiensteller mögen mir diese übertrieben vereinfachte Beschreibung nachsehen, mir geht es hier nur darum, einen prinzipiellen Unterschied aufzuzeigen.

7 Gunthard Weber, Praxis der Organisationsaufstellungen, Carl-Auer Verlag, 2000

8 Insa Sparrer, Systemische Strukturaufstellungen, Carl-Auer Verlag, 2010

9 Henry Mintzberg u. a., Strategy Safari, The Free Press, 1998

die Pfade einer möglichen Transformation aufgezeigt werden. Gerade dafür bietet sich die Systemaufstellung als geradezu ideales Instrument an, das mentale Landkarten räumlich darstellt und erlebbar macht. Die Voraussetzung ist allerdings, dass wir nicht der Versuchung verfallen, an Prinzipien festzuhalten, die der Komplexität der jeweiligen Situation nicht gerecht werden.

Die Versuchung ist durchweg gegeben. Wir werden nämlich in der Geschichte jedes Unternehmens Momente finden, wo jemand die Organisation im Streit verlassen hat, eine Leistung nicht gebührend gewürdigt wurde oder eine Führungskraft die zeitliche oder hierarchische Reihenfolge verletzt hat. Und wenn wir diesen Moment nachstellen, werden die Repräsentanten die negativen Emotionen, die damit verbunden sind, fühlen und ausdrücken. Im Laufe der Aufstellung werden sie dann durch die Interventionen des Aufstellers davon wieder erlöst. Ich möchte nicht bestreiten, dass dies für die Einzelperson eine heilsame Wirkung haben kann. Aber ob wir damit den Kern des gerade aktuellen Problems der Organisation getroffen und die wirksame Lösung gefunden haben, mag dahingestellt bleiben.

Ich wage zu behaupten, dass die vorschnelle Fokussierung auf die „systemischen Prinzipien“ uns häufiger auf den Holzweg führt als zum Dreh- und Angelpunkt des aktuellen Problems.

Die Begründung dieser Behauptung hat mit der Unterscheidung der zwei Existenzbereiche des Systems Unternehmen zu tun: Das Überleben und der Erfolg des Unternehmens hängen primär von der Interaktion des Unternehmens als Ganzes mit seiner Umwelt ab, von den Leistungen und Produkten, die das Unternehmen mit der Umwelt gegen Geld tauscht.

Die Personen im Unternehmen, auf die sich die Prinzipien der Zugehörigkeit, Reihenfolge und Anerkennung beziehen, sind nur eine der verschiedenen Kategorien von Elementen, die das Unternehmen als Ganzes konstituieren. Um die relevanten Elemente einer betrieblichen Situation (jenseits der Personen und Funktionen) zu identifizieren, muss man aber auf eine passende Wirtschaftstheorie und auf die entsprechenden Modelle zurückgreifen. In unserer Praxis hat sich (neben mehreren anderen) das St. Galler Management-Modell als äußerst hilfreich erwiesen.¹⁰

Ich will die Aspekte der Zugehörigkeit, Reihenfolge und Anerkennung nicht in Bausch und Bogen als irrelevant abtun. Mein Vorschlag ist hingegen, sie nicht als Prinzipien, sondern vielmehr als Dilemmata zu betrachten, die in bestimmten Situationen sehr wohl relevant sein können. Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd haben uns aus der indischen Philosophie ein Instrument überbracht, um mit solchen Situationen um-

10 Rüeegg-Stürm, Das neue St. Galler Management-Modell, Haupt, 2003

11 Kurze Erklärung des Tetralemmas (aus dem zitierten Buch von Sparrer und Varga): Es dient als Antwort auf die Frage, welche Positionen ein Richter bezüglich eines Streitfalls zwischen zwei Parteien einnehmen kann: Ein unvoreingenommener Richter sollte stets folgende vier Möglichkeiten in Erwägung gezogen haben, ehe er urteilt: Der Angeklagte könnte recht haben (das eine); der Kläger könnte im Recht sein (das andere); es könnten jedoch auch beide recht haben (beides), zum Beispiel wenn beide Perspektiven sich ergänzen; und schließlich gibt es auch die Möglichkeit, dass keiner von beiden recht hat (keines von beidem), wenn es um eine ganz neue Sachlage geht.

zugehen: das Tetralemma.¹¹ Diese Idee ist erst kürzlich in einem intensiven Austausch mit KollegInnen und TeilnehmerInnen am IOCTI 2014 in Uruguay¹² entstanden, und ich möchte sie hier erstmals der Aufsteller-Community zur Diskussion stellen.

Vom Prinzip zum Tetralemma der Zugehörigkeit

Das Problem der Zugehörigkeit muss unweigerlich in jeder Organisation immer wieder neu gelöst werden. Wenn wir von der eindimensionalen Sicht eines Rechts auf Zugehörigkeit zur mehrdimensionalen Perspektive eines Dilemmas wechseln, kann die Lösung jeweils aus einer der vier Tetralemma-Positionen gefunden werden. Dabei bieten sich zum Thema Zugehörigkeit je nach Situation unterschiedliche Dilemmata an: Recht auf Zugehörigkeit versus Pflicht zur Leistung, Loyalität versus Autonomie, Sicherheit für den Mitarbeiter versus Flexibilität für das Unternehmen, usw.

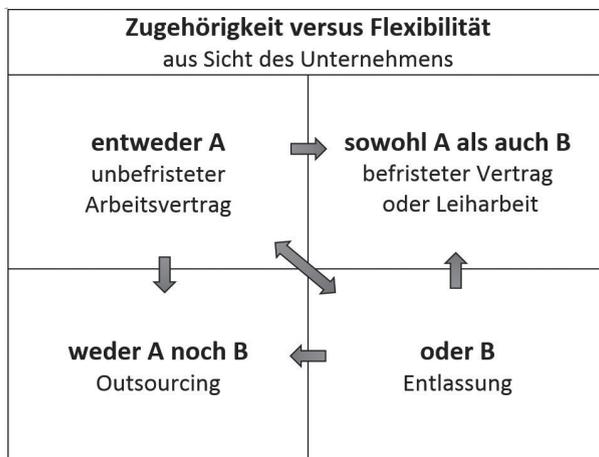
Generell kann man <entweder> die Position des Unternehmens einnehmen <oder> die Position des Mitarbeiters, eine Position, die <sowohl> die Anliegen des Unternehmens berücksichtigt <als auch> diejenige des Mitarbeiters zufriedenstellt. Oder man sucht die Lösung aus einer Perspektive, die sich <weder auf den spezifischen Mitarbeiter noch auf die aktuelle Situation des Unternehmens> fixiert, sondern den Bezugsrahmen erweitert und zum Beispiel volkswirtschaftliche oder konzernpolitische Kriterien mit einbezieht oder auch die ethischen Grundsätze einer Unternehmerfamilie.

Im Unternehmenskontext ein Recht auf Zugehörigkeit zu postulieren, finde ich nicht realistisch. Im Sinne der Logik des Tetralemmas müsste man dem Anspruch auf Zugehörigkeit zumindest die Pflicht des Leistungsbeitrags gegenüberstellen. Aus der Verhandlung der beiden Positionen <sowohl, als auch> ergibt sich der Arbeitsvertrag. Aus einer vierten Position <weder, noch> müsste man aber auch eine Pflicht des Unternehmers ableiten, im Ernstfall die Verantwortung für Entlassungen zu übernehmen, um die Zukunft des Unternehmens als Ganzes zu sichern. Ein umsichtiger Umgang mit dem Thema der Betriebszugehörigkeit ist sicher angesagt, lässt sich aber nicht auf ein einfaches Prinzip zurückführen.

Zur Verdeutlichung möchte ich ein häufiges Thema des Managements betrachten, nämlich wie man in Zeiten stark schwankender Nachfrage die Einstellungen und Entlassungen handhabt.

Aus der Perspektive des Unternehmens ergibt sich das Dilemma, dass Mitarbeiter <entweder> bei Bedarf mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag aufgenommen <oder> bei Umsatzrückgang entlassen werden müssen. Um dieses Dilemma zu lösen, kann man einen befristeten Vertrag abschließen oder auf Leiharbeit zurückgreifen, was <sowohl> für den Mitarbeiter einen gewissen Grad an Zugehörigkeit sichert <als auch> die Kostenstruktur des Unternehmens flexibler gestaltet. Man kann das Dilemma aber auch auf einer anderen Ebene lösen, die <weder> unbefristete Arbeitsverhältnisse <noch> Entlassung vorsieht, indem man durch Outsourcing bestimmte Aufgaben an andere Unternehmer vergibt.

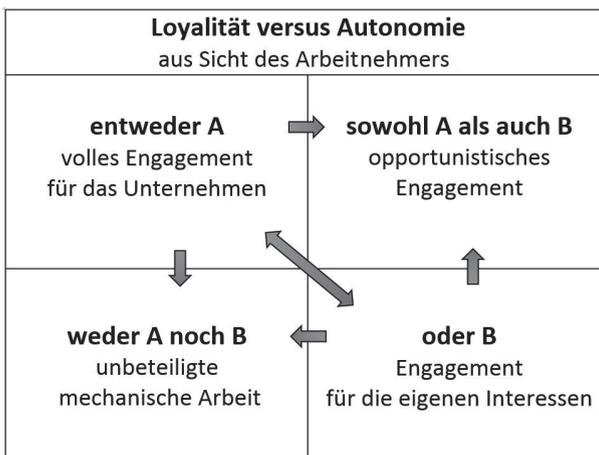
¹² www.iocti.com



Aus der Perspektive der Mitarbeiter stellt sich das Thema der Zugehörigkeit zum Beispiel als Dilemma zwischen Loyalität und Autonomie und kann ebenfalls aus einer der vier Tetralemma-Positionen gelöst werden.

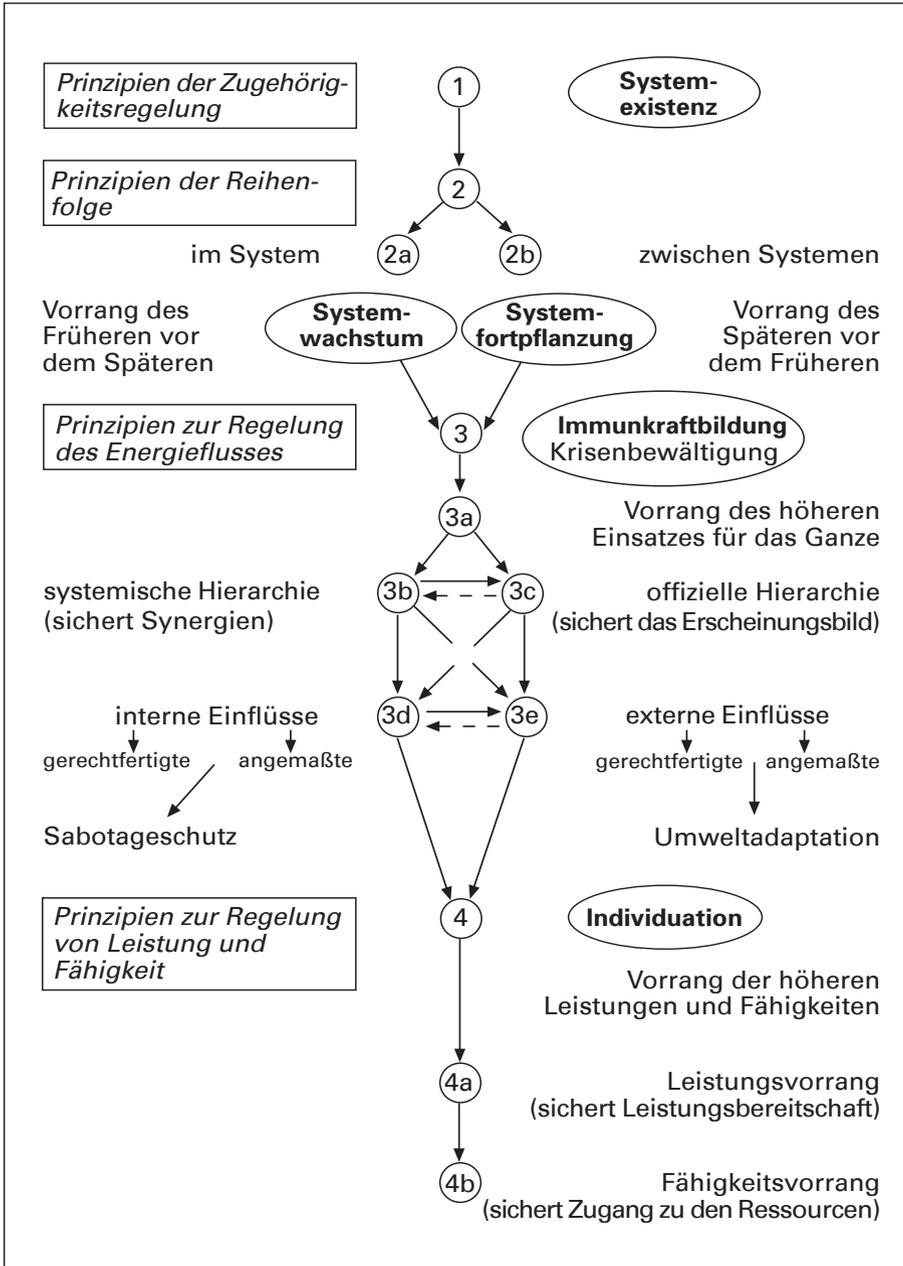
Mitarbeiter können sich <entweder> voll und ganz dem Unternehmen zugehörig und verpflichtet fühlen, <oder> sie verfolgen ausschließlich ihre eigenen Interessen und beschränken ihr Engagement auf ein gefordertes Minimum. Viele werden opportunistisch versuchen, sich <sowohl> für das Unternehmen zu engagieren <als auch> ihre eigenen Interessen zu wahren. Auch die Position <weder A noch B> ist vorstellbar und vielleicht gar nicht so selten: Manche Mitarbeiter fühlen sich weder dem Unternehmen zugehörig und verpflichtet, noch versuchen sie besondere Vorteile für sich zu erzielen, sie verrichten ihre Arbeit mechanisch und unbeteiligt.

Wenn sich im spezifischen Fall das Thema der Zugehörigkeit als relevant erweisen sollte, kann das Tetralemma sowohl als Denkschema für den Berater im Hinterkopf nützlich sein, als auch explizit als Modell für eine Aufstellung eingesetzt werden.



Das Prinzip des Vorrangs

Die umfassendste Darstellung des Prinzips des Vorrangs finden wir bei Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd in ihrem Modell der Grundprinzipien für den Systemerhalt¹³ (siehe Tabelle).



13 Varga von Kibéd u. Sparrer, *Ganz im Gegenteil*, Carl-Auer Verlag, 2005

Das Modell erscheint durchaus plausibel; problematisch sehe ich aber seine normative Anwendung. Ich habe den Eindruck, dass die Autoren in einem deduktiven Verfahren aus den von Bert Hellinger übernommenen Grundprinzipien ein Modell von Prinzipien zum Systemerhalt abgeleitet haben. Bei der Lektüre kann ich aber nicht erkennen, inwieweit sie dieses Modell anhand von Beobachtungen und Analysen konkreter Organisationsdynamiken verifiziert haben.

Aus meiner Erfahrung kann zum Beispiel die Systemexistenz nicht primär auf die Zugehörigkeitsregelung zurückgeführt werden. Entscheidendere Faktoren sind in der Regel die Gestaltung der Produktionsprozesse und des Austauschs von Waren und Produktionsfaktoren mit der Umwelt. Meiner Meinung nach würde es sich auf jeden Fall lohnen, die Grundprinzipien auf dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Studien und Theorien zu hinterfragen und eventuell weiterzuentwickeln.

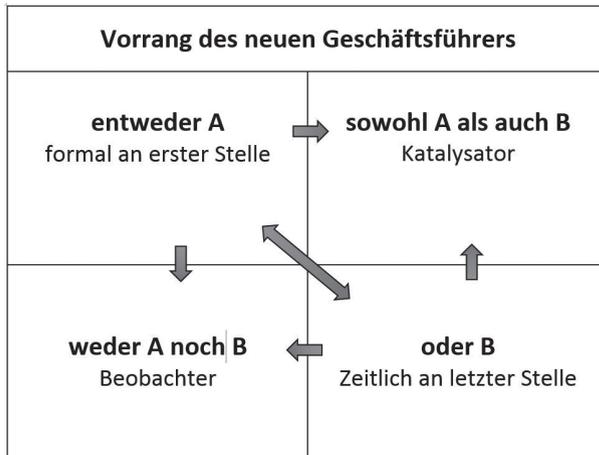
Lassen Sie mich aber die Idee weiterverfolgen, dass man das Thema des Vorrangs sinnvollerweise mithilfe des logischen Schemas des Tetralemmas betrachten kann. Was wären in Bezug auf die Ordnungen des Vorrangs im Unternehmen die signifikanten Positionen des Dilemmas?

Wir können das Thema des Vorrangs unter zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten:

1. Die Veränderung einer hierarchischen Ordnung (aus welchem Grund auch immer).
 2. Die Funktionalität der hierarchischen Ordnung (in Bezug auf welche Ziele auch immer).
- Daraus ergibt sich ein Dilemma zwischen Stabilität und Wandel oder auch zwischen Erhalt und Zerstörung einer etablierten Ordnung. Dies stellt im Unternehmen eine immer wiederkehrende Herausforderung dar und ist ein Aufgabenbereich (zum Beispiel Change-management oder Konfliktmanagement), mit dem Berater oft konfrontiert werden. Das Instrument des Tetralemmas kann uns hier, zumindest einen Schritt, weiterhelfen.

Ein Beispiel: Ein von außen neu berufener Geschäftsführer wird sich der Tatsache stellen müssen, dass ihm zwar gemäß der formalen Hierarchie die erste Stelle zukommt, er aber in Bezug auf die Kenntnisse der Realität des Unternehmens zunächst sogar hinter seiner Sekretärin zurücksteht. In solch einem Fall kann es eine vernünftige Haltung sein, anfangs bewusst <weder> die hierarchisch erste Position <noch> die zeitlich letzte einzunehmen, sondern eine Zeit lang aus einer Metaposition als Beobachter zu agieren. Manchmal ist jedoch ein unverzügliches Handeln gefordert, und er muss <sowohl> als zeitlich Letzter ein Lernender <als auch> als hierarchisch Erster der Entscheider sein, was man zum Beispiel mit der Funktion eines Katalysators beschreiben könnte.

Generell scheint mir das Prinzip der Reihenfolge und des Vorrangs, das im Familienkontext offenbar eine zentrale Bedeutung hat, jedoch zu unscharf und beschränkt, um Führungsthemen in Unternehmen und anderen komplexeren Organisationen angemessen zu beschreiben. Und schon gar nicht, um daraus normative Aussagen abzuleiten. Das oft zitierte Prinzip „Leitung hat Vorrang“ sagt im Grunde nicht viel aus, man kann nämlich je nach Strategie, Struktur und Kultur des jeweiligen Unternehmens und abhängig von der aktuellen Umweltdynamik aus ganz unterschiedlichen Positionen erfolgreich führen.



Das Prinzip der Anerkennung und des Ausgleichs zwischen Geben und Nehmen

Als weiteres systemisches Prinzip wird häufig die Anerkennung der Leistung und der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen gelehrt.

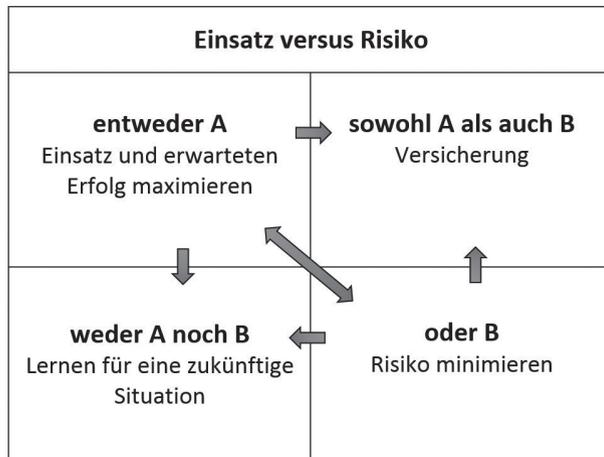
Die Übertragung dieses Prinzips auf den Unternehmenskontext finde ich besonders problematisch, weil es dazu verleitet, moralische Regeln aus dem Familienkontext auf die Unternehmenskultur zu übertragen.

Das Thema des Ausgleichs zwischen Geben und Nehmen ist auch im Unternehmensalltag gegeben, nimmt dort aber viele Facetten an, die kaum auf ein einfaches Prinzip reduziert werden können. Es gibt in der Management-Literatur eine Vielzahl von Modellen, die dieses Thema zu begreifen versuchen, beginnend mit Maslows berühmter Pyramide¹⁴. Gerade für die Arbeit mit Systemaufstellungen finde ich zu diesem Thema die Thesen von Fritz Simon und CONECTA besonders hilfreich¹⁵. Die Autoren stellen unter anderem fest, dass jeder Einzelne die von ihm oder anderen produzierten Verhalten bzw. Leistungen nach seinem individuellen Wertesystem bewertet. Dies lässt das Postulat des Ausgleichs von Geben und Nehmen recht problematisch erscheinen. Es gibt wohl keine objektiven Bewertungsmaßstäbe für den Wert von Verhalten, und es kann nur bewertet werden, was wahrgenommen wird. Die Wahrnehmung kann aber von Person zu Person sehr unterschiedlich sein.

So kann man auch zum Thema des Ausgleichs und der Anerkennung verschiedene Dilemmata erkennen, wie zum Beispiel Einsatz versus Risiko.

¹⁴ Abraham Maslow, *Motivation und Persönlichkeit*, rororo, 1981

¹⁵ Fritz Simon und CONECTA, *Radikale Marktwirtschaft*, Carl-Auer Verlag, 1992



Unternehmen leben vom Gefälle zwischen Einsatz und Entlohnung, Investition und Rendite. Der Ausgleich wird jeweils in der Zukunft erwartet und ist immer mit einem Risiko verbunden. Sowohl Unternehmer als auch Mitarbeiter können das Gefälle verringern, indem sie sich auf verschiedene Weise absichern und somit <sowohl> das Risiko reduzieren <als auch> einen Einsatz leisten, der die unmittelbare Vergütung übersteigt. Aber es ist auch die Haltung denkbar, dass ich <weder> die Rendite aus dem gegenwärtigen Geschäft oder Arbeitsverhältnis erwarte <noch> das aktuelle Risiko zu minimieren versuche, sondern meinen Einsatz als Lernerfahrung für zukünftige Chancen sehe.

Ich fände es spannend und lohnend, die in unserer Aufsteller-Szene gängigen Überzeugungen aufgrund dieser Thesen zu hinterfragen.

Zum theoretischen Fundament

Wenn ich mir die Programme der verschiedenen Ausbildungen in Systemaufstellung ansehe, vermisste ich meist ein fundamentales Kapitel: die Systemtheorie. Dem Namen Systemaufstellung zum Trotz beschränkt sich die Vorstellung von Systemdenken oft darauf, dass alles mit allem irgendwie zusammenhängt. Wenn ich höre, wie von Systemen gesprochen wird, dann klingt das oft, als handle es sich dabei um eigenständige Wesen, die mit überirdischen Kräften und dem Wissen über die Wahrheit ausgestattet sind, und nicht um ein Konstrukt, das aus einer mentalen Operation der Unterscheidung und Sinngebung hervorgeht.

Eine gute Theorie sollte uns ermöglichen, die Wirkung unserer Interventionen so gut als möglich zu verstehen, um sinnvoll und zielgerichtet arbeiten zu können. Die Theorie sollte aber auch von den Klienten nachvollzogen werden können und mit den Begriffen und Werten kompatibel sein, die in der jeweiligen Kultur gebräuchlich sind.

In dieser Hinsicht finde ich einige in der Aufsteller-Szene weitverbreitete Konzepte eher hinderlich. Auf zwei davon möchte ich hier näher eingehen: das „wissende Feld“ und die „repräsentierende Wahrnehmung“.

Beide Begriffe verschieben ein Phänomen der zwischenmenschlichen Kommunikation, das wir im Rahmen einer Aufstellung beobachten, auf eine gleichsam metaphysische Ebene. Keiner der beiden Begriffe gibt uns Einsicht in die Art und Weise, wie diese Phänomene generiert werden. Beide Konzepte nähren den Glauben an Kräfte, wenn nicht gar Instanzen, auf die wir keinen Einfluss haben.

Ich wage zu behaupten, dass die Konzepte des „wissenden Feldes“ und der „repräsentierenden Wahrnehmung“ die Interventionsmacht des Aufstellungsleiters einerseits verschleiern und andererseits verstärken. Dies kann dazu verführen, dass sie als „eingeweihete“ Vermittler dieses „geheimen“ Wissens auftreten. Dies steht im Kontrast zur Forderung nach Transparenz, die von systemischen Beratern normalerweise erhoben wird.

Warum sollten wir nicht das ockhamsche Skalpell¹⁶, das heißt das Prinzip, das bei der Bildung von erklärenden Hypothesen Sparsamkeit gebietet, anwenden? Warum sollten wir bei der Erklärung der Phänomene, die wir in der Aufstellungsarbeit beobachten, nicht Theorien bevorzugen, die mit einem Minimum an neuen und unscharfen Begriffen auskommen?

Das Konzept des Feldes wird ja sowohl in der Physik (zum Beispiel elektromagnetische Felder) als auch in der Soziologie (zum Beispiel Bourdieu¹⁷ und Lewin) gebraucht, hat dort aber nicht jene metaphysische und normative Konnotation, die wir oft feststellen, wenn Aufsteller es gebrauchen.

Auch das Konzept der Repräsentation wird in anderen Disziplinen wie Psychologie, Philosophie, Theaterwissenschaft und Wissensmanagement verwendet. Viele Systemaufsteller verstehen die repräsentierende Wahrnehmung aber als ein Phänomen, das ganz spezifisch und ausschließlich der Aufstellungsarbeit eigen ist. Die Unterscheidung zwischen „fremden Gefühlen“ und „eigenen Gefühlen“ sowie der „Wahrheitsgehalt“ der Gefühle und Aussagen der Repräsentanten werden somit zu wichtigen Kriterien der Aufstellungsarbeit. Dies „zwingt“ den Aufsteller zum Beispiel zu urteilen, „ob der Repräsentant wohl wirklich in seiner Rolle ist“.

Wenn Sie sich mit Managern auf solche Themen einlassen, sind Sie sehr schnell in der Bredouille.

¹⁶ „*Entia non sunt multiplicanda sine necessitate*“, frei übersetzt: „Ohne notwendigen Grund soll man keine zusätzlichen Begriffe bilden.“

¹⁷ Pierre Bourdieu u. Loïc Wacquant, *Reflexive Anthropologie*, Suhrkamp, 2006. Bourdieu definiert seinen Feld-Begriff sehr sorgfältig und sagt unter anderem: „Man könnte in Anlehnung an die Formulierung eines deutschen Physikers sagen, dass das Individuum wie das Elektron eine Ausgeburt des Feldes ist. Ein bestimmter Künstler existiert als solcher nur, weil es ein künstlerisches Feld gibt.“

¹⁸ Kurt Lewin, *Resolving social conflicts & Field theory in social science*, D. C.: American Psychological Association, 2008. „Der Begriff ‚Feld‘ bezieht sich auf: (a) alle Aspekte der Beziehung von Individuen zu ihrer Umgebung und deren Bedingungen; (b) die anscheinend ihre spezifischen Verhaltensweisen und Entwicklungen beeinflussen; (c) und zwar zu einem bestimmten Zeitpunkt.“ Übersetzung G. Senoner.

Vielleicht wäre es zielführender, sich an Repräsentationstheorien anderer Disziplinen anzuschließen, anstatt die repräsentierende Wahrnehmung als eine ureigene Kategorie begreifen zu wollen. Sie ist ja selbst innerhalb der Aufstellungstheorie nicht ganz schlüssig. Wie erkennt man zum Beispiel bei einer Aufstellung mit Figuren und Symbolen die repräsentierende Wahrnehmung?

Ich plädiere dafür, Systemaufstellungen im Sinne von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer als Sprache (im Sinne eines Kommunikationscodes) zu verstehen, und zwar in radikaler Weise. Als Unternehmer und Berater, also Praktiker, will ich mich nicht auf das Glatteis theoretischer Spekulationen begeben. Ich verwende systemische Aufstellungen beinahe täglich im Coaching und in der Beratung mit Führungskräften und Führungsteams. Mit theoretischen Erklärungen gehe ich dabei äußerst sparsam um. Ich beschreibe die Methode als szenisches Kommunikationsinstrument, das uns hilft, unsere inneren Bilder oder Landkarten einer Situation (man kann auch sagen unser intuitives Wissen) sichtbar und erlebbar zu machen. Das genügt, um die Manager zum Experiment einer Systemaufstellung einzuladen.

In den Fortbildungen habe ich die Erfahrung gemacht, dass Coaches und Berater, die ein fundiertes Wissen in Kommunikationstheorien, Systemtheorien und Managementtheorie haben, nach wenigen Trainingstagen die Methode in ihre Arbeit integrieren und von erfreulichen Erfolgen berichten. Ausbildungsteilnehmer, die aus dem Bereich der Familienaufstellung kommen, tun sich in der Regel schwerer. Mein Eindruck ist, dass manche Konzepte und Überzeugungen, die in der Familienarbeit hilfreich sind, im Unternehmensumfeld eher hinderlich wirken.

Mein Plädoyer an die Forscher und Theoretiker unter uns:

- Suchen wir nach brauchbaren systemischen Ansätzen in der Kommunikationstheorie, Soziologie, Psychologie, Organisationstheorie.
- Verzichten wir darauf, in Wissenschaftsbereichen, die sich nicht mit menschlichen Interaktionen befassen, wie Quantenphysik, morphogenetische Felder oder Neurowissenschaften, eine Bestätigung für das „Außergewöhnliche“ oder Magische der Methode zu finden.

Zur Integration in einen Beratungsprozess

Die Systemaufstellung wird meistens als in sich geschlossener Prozess praktiziert. Wie eingangs gesagt, ist dies mit der üblichen Beratungspraxis schlecht kompatibel. Ein Unternehmensberater muss situationsspezifisch aus einer reich bestückten Werkzeugkiste das jeweils geeignete Instrument hervorholen. Dabei können Systemaufstellungen in einer Vielzahl von Situationen hilfreich sein. In unserer Praxis hat es sich bewährt, Systemaufstellungen nahtlos in den Beratungsprozess zu integrieren. Dabei ist es hilfreich, ganz explizit drei Phasen und mehrere Schritte zu unterscheiden, bei denen die szenische Komponente, also das, was man als Aufstellung im engeren Sinne bezeichnen könnte, je nach Situation einen engeren oder breiteren Raum einnehmen kann. In jeder der fünf Phasen können andere Methoden und Techniken integriert werden.

Die verschiedenen Phasen und Schritte können auch überlappend und rekursiv durchschritten werden.

1. Die Klärungsphase

- Die Narration: Der Kunde erzählt seine Geschichte der Situation. Dies kann in rein verbaler Weise erfolgen, oder wir können schon sehr bald die genannten Akteure und Faktoren zueinander in Beziehung stellen lassen und die Geschichte in der Szene entwickeln.
- Die Fragestellung: Der Kunde erarbeitet die Frage, auf die er eine Antwort sucht. Wir können auch die Worte der Frage aufstellen und sie dadurch präzisieren.
- Die Modellierung: wir identifizieren die Faktoren, welche die untersuchte Situation hervorbringen und in der Aufstellung repräsentiert werden. Man kann dabei auf bekannte Management-Modelle oder auf logische Schemata (wie jene, die von den systemischen Strukturaufstellern bevorzugt werden) zurückgreifen oder auch ad hoc zusammen mit den Klienten ein adäquates Modell entwickeln.

2. Die Entwicklungsphase

- Die szenische Repräsentation: Die Beziehung der Elemente zueinander wird räumlich dargestellt.
- Die Simulation von Lösungsalternativen: Die Beziehungsdynamik wird szenisch entwickelt, um ein zielführendes Zusammenspiel der Elemente zu simulieren.

3. Die Sinngebungsphase

- Die Interpretation: Dem Erlebnis wird eine Bedeutung zugeschrieben, und somit werden die, in der szenischen Arbeit generierten Informationen verbalisiert.
- Das Planen von Maßnahmen: Aufgrund der gewonnenen Informationen werden Entscheidungen getroffen und Maßnahmen geplant.

Die Rolle des Beraters

Die Systemaufstellung verstehen wir als kokreativen Prozess, den alle Beteiligten des Klienten- und des Beratersystems aktiv mitgestalten. Aus diesem Grunde bin ich mit der häufig verwendeten Bezeichnung „Facilitator“ nicht glücklich. Sie suggeriert eine Neutralität des Beraters, die in der Praxis nicht realisierbar ist. Allein schon durch die Selektion der Elemente und durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit übt der Berater eine eminent gestalterische Rolle aus.

Das Bemühen um Neutralität halte ich gerade bei dieser Methode sehr wohl für angebracht. Auf der einen Seite soll der Klient der Überzeugung sein, dass er alleine die Verantwortung hat, die Erfahrung zu deuten und zu bewerten. Auf der anderen sollte sich der Berater immer wieder seine eigenen Präferenzen in Bezug auf die Personen, die Interpretationen und die Bewertung der Lösungsalternativen bewusst machen und transparent damit umgehen.

In dieser Hinsicht ist die verbreitete Auffassung, dass sich in der Aufstellung die Wahrheit eines „wissenden Feldes“ zeigt, für die Transparenz und Neutralität nicht gerade förderlich.

Ein Fallbeispiel

Es geschah auf der Jahresklausur einer Kommunikationsagentur. Ziel des Workshops war, die ganze Belegschaft auf die Chancen und Herausforderungen des neuen Jahres einzustimmen. In einer früheren Strategiesitzung hatten die drei Eigentümer entschieden, das Unternehmen in vier Geschäftsbereiche neu zu organisieren, von denen sich jeder auf bestimmte Bedürfnisse der Kunden spezialisieren sollte. Jetzt war es Zeit, diese Struktur mit Ideen, Projekten und Zielen zu füllen und eine präzise Identität und Strategie für jeden Bereich zu entwickeln.

Wir haben beschlossen, dem Workshop ein Modell zugrunde zu legen, das wir vom „Effectuation“-Ansatz von Saras Sarasvathy abgeleitet haben.

Ich glaube, dass der „Effectuation“-Ansatz adäquater widerspiegelt, wie Unternehmer denken und handeln, als dies bei klassischen Strategiemodellen der Fall ist. Unternehmer verstehen ihre Ziele nicht als unabhängige Variable (wovon die meisten Management-Modelle ausgehen). Sie sehen Ziele eher als abhängig von den Möglichkeiten, die aus ihren Verbindungen mit Kunden und Partnern und dem Potenzial ihrer Organisation jeweils dynamisch entstehen.

Sarasvathy bringt ein anschauliches Beispiel. Ein Unternehmer handelt nicht wie jemand, der eine Dinnerparty plant, die Gäste aussucht, sich überlegt, was sie gerne essen würden, das Menu zusammenstellt, die Zutaten einkauft und die Rezepte studiert, sondern eher wie jemand, der in den Kühlschrank schaut und sich fragt: Was haben wir da? Was könnten wir damit kochen? Was fehlt uns noch? Wem könnte das schmecken, und wen würden wir heute gerne bei unserer Party dabeihaben?

Mit diesen vielseitigen und gleichzeitigen Interdependenzen zu jonglieren ist eine der Fähigkeiten, die Unternehmer von anderen Leuten (auch von Managern) unterscheidet. Aber es ist nicht leicht, diese mentale Akrobatik anderen Menschen mitzuteilen. Dazu eignen sich aber Systemaufstellungen hervorragend. Sie bieten ein bewegtes Bild der mentalen Landkarten des Unternehmers und ermöglichen somit den anderen, daran teilzuhaben und sogar mitzumischen. Zusammenhänge können unmittelbare erkannt und Alternativen simuliert werden.

Das von uns verwendete „Effectuation“-Modell beschreibt die Geschäftsentwicklung als Ergebnis der Interaktion zwischen acht Variablen:

1. Identität: Wer sind wir? Was sind unsere Fähigkeiten? Wie nehmen unsere Kunden uns wahr? Wie können wir uns selbst beschreiben? Usw.
2. Produkte und Dienstleistungen: Was machen wir? Was produzieren wir? Wie produzieren wir unsere Produkte und Leistungen?
3. Partner: Mit wem arbeiten wir zusammen? Was sind die Kapazitäten unserer Partner? Wie kommen wir zusammen? Was brauchen wir und erhalten wir von ihnen? Usw.
4. Kunden: Für wen arbeiten wir? Was sind die Bedürfnisse, die wir befriedigen? Wie ist die Beziehung zu unseren Kunden?
5. Neue Chancen: Was könnte aus der Kombination dieser Elemente entstehen? Neue Anforderungen, neue Kunden, neue Produkte, neue Partner usw.
6. Neue Ziele: Welche neuen Ergebnisse wollen wir erreichen? Was ist der erste Schritt, den wir machen? Was ist unsere Vision?

7. Neue Ressourcen: Was brauchen wir, um das Ziel zu erreichen? Welche Ressourcen müssen wir entwickeln? Welche davon müssen wir von außen beziehen?
8. Neue Risiken: Welche Risiken sind wir bereit auf uns zu nehmen? Was ist der maximale Verlust, den wir in Kauf nehmen können und wollen?

Die Modellierung der Situation hat also aufgrund unserer Vorkenntnisse bereits vor dem Workshop stattgefunden. Natürlich mussten wir den Mitarbeitern der Firma das Modell erklären. Wir einigten uns auch auf eine komplexe Fragestellung (was eher ungewöhnlich ist): „Was wollen wir in diesem Jahr Neues verwirklichen, um das Geschäft unseres Bereichs zu erweitern? Was brauchen wir dafür? Welches Risiko wollen wir eingehen? Was wird der erste Schritt sein und was das Ergebnis am Ende des Jahres?“

Dann aber ließen wir sie gleich schon mit der Narration im szenischen Modus beginnen. Jedes Bereichs-Team entwickelte in einer Aufstellung Ideen zur eingangs gestellten Frage. Dazu wählte jedes Teammitglied eines der oben angeführten Elemente, das er bzw. sie repräsentieren wollte, und fand selbst seine Position im Raum in Bezug zu den anderen Elementen. Wir markierten die Positionen jeweils mit einem Blatt Papier, damit jeder, der wollte, auch andere Positionen testen konnte. Aus der jeweiligen Position äußerten die Manager ihre Wahrnehmungen und Ideen.

Nach jeder Aufstellung folgte eine Dialogrunde, um die Erfahrung zu vergemeinschaften und zu deuten.

Die Manager hatten viel Spaß an dieser Vorgehensweise und kamen zu vielen wertvollen Einsichten. Lassen Sie mich nur einige davon wiedergeben:

„Wir haben erkannt, dass wir uns so sehr auf die Bedürfnisse unserer bestehenden Kunden und auf die Dienstleistungen konzentrieren, die wir entwickeln um sie zufriedenzustellen, dass andere, neue Möglichkeiten gar nicht in unser Blickfeld kommen. Wir müssen einen Schritt zurück machen und über den Tellerrand schauen. Dann können wir die neuen Ziele auf die gleiche Ebene wie die aktuellen Kunden platzieren.“

„Erst fand ich keinen Platz in der Konstellation für den Begriff des Risikos. Dann erkannte ich, dass wir uns noch nie ernsthaft die Risiken, die wir uns leisten können, angesehen haben. Dadurch sind die neuen Ressourcen, von denen wir denken, dass wir sie brauchen, viel zu sehr in unserem Fokus. Sie standen noch näher bei der Firma als unsere neuen Ziele. Sobald die Risiken in den Blick kamen, fühlte sich das ganze System ausgeglichener und kraftvoller an.“

„Ich habe keine Zweifel daran, dass unsere Ziele hinter unserem Rücken stehen. Sie treiben uns an, die Besten auf dem Markt zu sein. Bei der Interpretation dieser Konstellation wurde mir klar, dass dies uns auch in das Burn-out treiben kann. Daher hatten wir die Idee, einige persönliche Ziele wie Gesundheit und Familie vor uns dazu zustellen. Es fühlt sich stabiler an, und dennoch ist die positive Energie zu spüren.“

„Wir wussten, unser Bereich ist stark abhängig von der Zusammenarbeit mit den anderen drei Geschäftsbereichen. Bis jetzt haben wir die Unterstützung für selbstverständlich gehalten. In der Konstellation wurde uns bewusst, dass wir mehr Zeit der

Verhandlung gemeinsamer Ziele widmen müssen. Erst als die Vertreter unserer Partner das Ziel aus dem gleichen Abstand sahen, fühlte es sich kraftvoll und ausgewogen an.“

Die meisten der Manager waren der Meinung, dass sich diese Erkenntnisse in einer klassischen Diskussion, wenn überhaupt, so doch nicht so schnell und deutlich herausgebildet hätten. Jeder war überrascht, wie schnell das Team zu einem gemeinsamen Bild gekommen war. Basierend auf diesem Bild war es dann relativ einfach, die Strategie in Worten und Zahlen zu beschreiben, was sie in der nächsten Workshop-Phase auch taten.

Conclusio

Ich bin fest überzeugt, dass Systemaufstellungen für das Management von Organisationen jeder Art einen eigenen Beitrag leisten können, der kaum von einer anderen Methode erbracht werden kann. Es würde sich folglich lohnen, einen breiteren Zugang zu Managementlehre und Managementpraxis zu finden.

Wenn wir das wollen, müssen wir eine solidere und plausiblere theoretische Basis schaffen, damit ein Austausch für die Forscher und Wissenschaftler anderer Disziplinen überhaupt interessant wird. Wir brauchen die interdisziplinäre Zusammenarbeit, um das volle Potenzial der Systemaufstellung entfalten zu können. Ich bin überzeugt, dass die Anwendungsmöglichkeiten als Werkzeug in der Unternehmensberatung und Unternehmensführung noch lange nicht ausgeschöpft sind. Ich freue mich deshalb, wenn meine Überlegungen von einigen Kolleginnen und Kollegen aufgegriffen und weitergesponnen werden.



Georg Senoner
www.sysmacon.org