

Carl-Auer



Torsten Groth,
Gerhard Stey (Hrsg.)

Potenziale der Organisationsaufstellung

Innovative Ideen
und Anwendungsbereiche

Online-Ausgabe 2012

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz: Verlagsservice Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach
Alle Rechte vorbehalten

Dieses E-Book ist urheberrechtlich geschützt und darf weder als Ganzes
noch in Teilen nicht ohne Genehmigung des Verlags, kopiert, vervielfältigt
und in Umlauf gebracht werden.

Online-Ausgabe 2012
ISBN 978-3-89670-846-5
© 2007, 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Inhalt

Außersichten auf die Aufstellungsmethode – eine Einleitung	7
<i>Torsten Groth und Gerhard Stey</i>	
Therapie für Erwachsene: Zur Dramaturgie der Strukturaufstellung	14
<i>Dirk Baecker</i>	
Konstellation und Resonanz – Theorie der Aufstellung zwischen Denken und Wahrnehmung	32
<i>Katrin Wille</i>	
Vom Umgang mit latenten Strukturen im strategischen Wandel	50
<i>Johannes Rüegg-Stürm, Thomas Schumacher</i>	
Organisationsaufstellung – systemtheoretisch gewendet	81
<i>Torsten Groth</i>	
Genogrammrekonstruktion und Systemaufstellungen – Unterschiede und Gemeinsamkeiten	94
<i>Bruno Hildenbrand</i>	
Systemaufstellung in Organisationen – von der Gegenwart zu den Ursprüngen und zurück	131
<i>Falko von Ameln, Gundo Lames</i>	
Aufstellungsarbeit – und wie man sie erklären kann	154
<i>Lothar Nellessen</i>	
Systemaufstellung als Beitrag zur Entwicklung der Wahrnehmungsfähigkeit von Organisationen und Management	173
<i>Gerhard Stey</i>	

Management Constellations	188
<i>Luigi Pedrocchi, Claude Rosselet</i>	
Potenziale der Aufstellungsarbeit aus Sicht der systemischen Organisationsberatung	209
<i>Rudolf Wimmer, Annette Gebauer</i>	
Literatur	230
Über die Autoren	244
Über die Herausgeber	246

Organisationsaufstellung – systemtheoretisch gewendet¹

Torsten Groth

Einleitung

Organisationsaufstellungen sind in Mode. Nachdem die Methode der Aufstellung in der Familientherapie großen Anklang gefunden hat, setzt sie sich auch immer stärker in der Beratung von Unternehmen durch. In Aufstellungen werden über Repräsentanten ganze Organisationen, einzelne Abteilungen und Teams oder auch komplexe Problemkonstellationen in Szene gesetzt. Aufsehenerregend ist vor allem der Umstand, dass die körperlichen Wahrnehmungen dieser Repräsentanten als Basis für beraterische Interventionen dienen, obgleich diese Repräsentanten das, was sie darstellen, noch nicht einmal kennen müssen. Dennoch versprechen Aufstellungen Unterstützung bei Change-Prozessen, Personalentscheidungen, strategischen Neuausrichtungen, Mergers und Akquisitionen, Nachfolgeregelungen, Coachings oder auch Supervisionen. – Man könnte meinen, es gebe kein Problem, das nicht qua Aufstellung gelöst werden kann. Diese scheinbar unbegrenzte Anwendbarkeit macht den Reiz der Aufstellung aus und wirft zugleich Fragen nach ihrer Wirkungsweise auf.

Neben der Darstellung der Methode ist es das Ziel der folgenden Ausführungen, eine systemtheoretisch-konstruktivistische Reformulierung der kursierenden Erklärungsversuche vorzunehmen. Es wird aufgezeigt, wie die Methode funktioniert, wie über Aufstellungen Irritationen erzeugt werden und worin der Beratungserfolg begründet liegen könnte. Die Leitfragen lauten also: Was ist der Fall und was steckt dahinter?

1. Was ist der Fall?

Unter einer Organisationsaufstellung wird die räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen oder -problemen eines Unternehmens,

¹ Dieser Beitrag ist in einer längeren Fassung erschienen im Band *Innovative Beratungskonzepte* von Michael Mohe (2005, S. 139–158). Wir danken dem Verlag für die freundliche Genehmigung des Wiederabdrucks.

einer Abteilung oder eines Teams verstanden (Varga von Kibéd u. Sparrer 2000, S. 97). Diese Darstellung erfolgt mit Hilfe von Repräsentanten. Dies sind zumeist reale Personen, die stellvertretend für eine andere Person, Abteilung oder Strukturelemente eines sozialen Systems an eine bestimmte Position im Raum gestellt werden. Die Besonderheit liegt darin, dass diese Repräsentanten an ihren Standpunkten von intensiven körperlichen Regungen berichten oder auch bestimmte Eingebungen bekommen. Diese Körperwahrnehmungen werden gezielt abgefragt und bestimmen das weitere Vorgehen in der Aufstellung.

Wer jemals in einer Aufstellung als Repräsentant gestanden hat, wird bestätigen können, dass es erhebliche Unterschiede macht, wie man in Relation zu den anderen positioniert ist. Schon kleinste Richtungswechsel rufen körperliche Reaktionen hervor. Meistens kann man eindeutig Stellung (sic!) beziehen zur Stimmigkeit der eigenen Position in dem dargestellten Gefüge. Eine neuere empirische Arbeit über Raumwahrnehmung bestätigt diese Erfahrungen (vgl. Schlötter 2005).

Das Einbeziehen des Körpers als Wahrnehmungsorgan für Strukturen eines fremden Systems (vgl. Varga von Kibéd 2000, S. 18) macht die Aufstellung zu einer einzigartigen Methode. Die entscheidende Frage ist nun aber, wie dies begründet wird und welcher Stellenwert diesen Wahrnehmungen beigemessen wird. Die meisten Aufsteller arbeiten in der Gewissheit, die geäußerten Empfindungen ließen eindeutige Rückschlüsse auf das dargestellte System zu, sie sind gar überzeugt, es kämen bisher nicht beachtete Wahrheiten über das dargestellte System heraus. Dies zeigt sich auch in den Versprechungen. Die Rede ist von »geheimen Spielregeln«, von »verschütteten Wahrheiten« oder auch von »verborgenen Mächten«, die qua Aufstellung wahlweise aufgedeckt, gehoben oder aufgezeigt werden.

Wie dies genau vonstatten geht, wie es also zu diesen Empfindungen gelangen und auf welchen Wegen die »Wahrheiten« ans Licht kommen, konnte bisher noch nicht schlüssig dargelegt werden. Wer nicht an Magie bzw. wissende Felder glaubt, wird sich fragen, was Personen, ohne dass sie das von ihnen dargestellte System kennen, in die Lage versetzen soll, solche Aussagen zu machen? Zweifel sind hier angebracht, doch diesen soll hier nicht zuvorderst nachgegangen werden. Erfolgversprechender erscheint es, sich auf das (soziologisch) Beobachtbare zu konzentrieren.

Zur Einordnung: Dass man allein aufgrund räumlicher Anordnung Aussagen über unbekannte Personen, Abteilungen oder Unternehmen treffen können soll, ist für Außenstehende kaum nachvollziehbar; familientherapeutisch Interessierte hingegen kennen ähnliche Phänomene. Ansätze finden sich im Psychodrama (nach Moreno), in den Familienrekonstruktionen (nach Satir) oder auch in der modernen Hypnotherapie (nach Erikson). In der Supervision wird ganz ähnlich von »Spiegelphänomenen« (vgl. Kutter 1992) gesprochen. Der Supervisand schildert sein Anliegen, reinszeniert den Fall und macht ihn dadurch wahrnehm- und reflektierbar. So auch in der Aufstellung. Die Äußerungen der Repräsentanten lösen beim kundigen Klienten, bei demjenigen also, der das dargestellte System kennt, keineswegs Befremden aus. Er empfindet diese als übereinstimmend mit den »wirklichen« Personen oder »wirklichen« Systemen (vgl. Groth 2004a, S. 173). Dies muss aber nicht heißen, dass es mysteriöse Verbindungen zwischen der Aufstellung und dem dargestellten System gibt. Womöglich reichen – wie später noch zu zeigen sein wird – geringe abstrakte Strukturähnlichkeiten aus, um über Aufstellungen Wirkungen erzeugen zu können. Mit Baecker ist zu vermuten, dass in und durch Aufstellungen eine sich selbst kommentierende Struktur im Raum entsteht, »die die Struktur des aufgestellten Systems repräsentiert, wobei es hierbei nicht auf eine in irgendeiner Objektivität abgesicherte Isomorphie der beiden Strukturen ankommt, sondern darauf, dass die Aufstellung im Raum bestimmte Eigenschaften der Struktur des Systems kopiert« (vgl. den Beitrag von Baecker in diesem Band).

2. Was steckt dahinter?

In Ermangelung schlüssiger Erklärungskonzepte vermuten viele Aufsteller geheimnisvolle Kräfte, die auf die Repräsentanten einwirken und die die Übereinstimmungen zwischen Aufstellungen und Real-systemen hervorrufen. Die Beantwortung der Frage, was wirklich wirkt, muss weiter gehenden Grundlagenforschungen überlassen werden. Vielleicht sind die Wahrnehmungsfähigkeiten unseres Körpers viel umfangreicher, als bisher vermutet wird, vielleicht aber zeigt sich in der mythischen verklärten Aufstellungssemantik nur die Hoffnung auf ein umfassendes Erklärungssystem, das Klient wie Berater von Deutungslasten befreit. Gelingt es einem Berater, dem

Klienten den Glauben an ein »wissendes Feld« zu vermitteln, können beide die Verantwortung für ihr Tun diesem Feld zuschieben. Diesem Entlastungsvorteil steht der Nachteil entgegen, in einen auf Mystik basierenden und zur Dogmatik neigenden Denkstil zu verfallen. Zukunftsweisender erscheint es, die Methode konstruktivistisch zu wenden und ihr Potenzial in der Möglichkeit, anschlussfähige Irritationen zu erzeugen, zu sehen.

2.1 Realsystem und Aufstellung – feste oder lose Kopplungen?

In vielen Veröffentlichungen zu Aufstellungen – vor allem in der phänomenologischen Tradition – wird mit relativ einfachen Erklärungsmodellen gearbeitet. Man unterstellt vielfältige enge Verbindungen zwischen dem Dargestellten und der Darstellung: Die Aufstellung repräsentiert das Realsystem; die Repräsentanten können erspüren, wie es den Personen oder Elementen, für die sie stehen, ergeht; Verstrickungen, die in der Aufstellung auftauchen, muss es in Wirklichkeit auch geben etc. Auch in umgekehrter Richtung soll es diese Verbindungen geben: Lösungen, die in der Aufstellung erarbeitet werden, sollen kurative Wirkungen auf das Realsystem ausüben, ohne dass ein Beteiligter der Aufstellung mit Vertretern des dargestellten Systems kommuniziert hätte. Die Überzeugungskraft dieses Erklärungsmodells liegt somit in der Unterstellung, es gebe direkte Kopplungen (siehe Abb. 1):

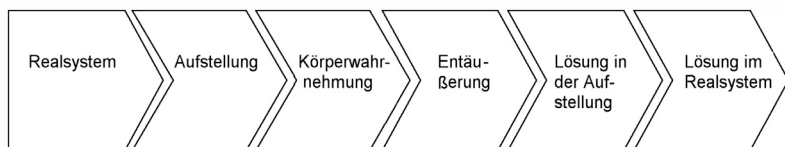


Abb. 1: Die Aufstellung als Abfolge kausaler Kopplungen?

Die Semantik der Aufstellung ist durchzogen mit Kausalitäten, also mit quasi objektiven Bedingungsgefügen. Beispielhaft formulieren Grochowiak und Castella: »Die Stellvertreter agieren als unvoreingenommene Medien, die die Interaktionsmuster des zu beratenden Systems widerspiegeln. Die Wahrnehmungen der Stellvertreter spiegeln die Realität des Systems wider ...« (Grochowiak u. Castella 2002, S. 20). Auffallend ist – und dies gilt für fast alle Veröffentlichungen –, dass nicht die Kausalitäten angezweifelt werden, vielmehr wird darauf

hingewiesen, dass es (noch) keine Erklärung für die Art des Zusammenhanges zwischen Realität und Repräsentation gibt. Wie ein Parasit (Serres 1981) nistet sich das Kausalitätsschema in das Erklärungsmodell ein und lässt sich anschließend nicht mehr vertreiben.

Wenn man jedoch eine systemisch-konstruktivistische Perspektive einnimmt, werden die festen Erklärungsmuster gelockert. Man bekommt statt objektiver Kausalität eine konstruierte Kausalität zu Gesicht und kann sich (versuchsweise) fragen, wie anders sich das Phänomen Aufstellung darstellt, wenn man von losen Kopplungen (vgl. Weick 1976) zwischen den Elementen ausgeht. Hierzu zunächst ein kurzer Exkurs in die Luhmann'sche Systemtheorie mit ihrer Systemdifferenzierung. Grundsätzlich kann die Aufstellung als Interaktion und damit als eine Sonderform eines sozialen Systems verstanden werden, das die Anwesenheit von Personen voraussetzt (vgl. Luhmann 1975; Kieserling 1999). In der Aufstellungsinteraktion sind mehrere Personen mit ihren jeweiligen Bewusstseinsystemen und ihren Körpern beteiligt. Allen beteiligten Systemen können Selbstreferenz und operative Geschlossenheit unterstellt werden (vgl. Luhmann 1995): In der Interaktion wird kommuniziert und in der Psyche gedacht, zugleich passieren im Körper unendlich viele neuronale und biochemische Prozesse. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Eigenlogiken entziehen sich alle drei Systemtypen einer direkten gegenseitigen Beeinflussung. Damit geht zwar keine kausale Isolierung einher, jedes System bestimmt aber selbst, wodurch es sich beeinflussen lässt – und wodurch nicht. Beispielsweise bleibt der Interaktion(-skommunikation) ein Großteil dessen, was in den Bewusstseinsystemen vorgeht, verborgen; die Lüge ist das beste Beispiel hierfür. Auch das psychische System ist selten bereit, auf den Körper oder die Kommunikation zu hören; Ärzte und Therapeuten mühen sich permanent an diesem Problem ab. Gleiches gilt für den Körper, auch er entzieht sich direkten psychischen und kommunikativen Steuerungsversuchen und versteht es immer wieder, gerade dann auf sich aufmerksam zu machen, wenn er es nicht soll.

Damit ergibt sich schon in der Grundanlage ein vollkommen unterschiedliches Bild, denn überall dort, wo die soziologische Systemtheorie sich fragt, wie getrennt operierende Systeme zusammenwirken, und zu nichtdirektiven Beeinflussungsmöglichkeiten (Irritationen, Perturbationen) kommt, hat die Aufstellungssemantik schon eine Lösung, die auf Verbundenheit und Transitivität basiert. Der Prozess des Entäußerns verschütteter und manchmal auch Jahrzehnte alter

Wahrheiten des Realsystems wird als unproblematischer Durchgang durch Körper und Psyche (des Repräsentanten) und Kommunikation (in der Aufstellungsinteraktion) rekonstruiert.

Wenn man jedoch der These anhängt, es gebe keine – wie auch immer dubiosen – Verbindungen zwischen dem Realsystem und dem Körper bzw. der Aufstellung, muss man die Frage beantworten, wie und warum Aufstellungen trotzdem funktionieren und wirkungsvolle Interventionen sein können. Unsere These bzw. unser Gegenentwurf zu den vielen bisher gebotenen Erklärungen lautet, dass die Aufstellungen gerade deshalb so hilfreich sind, weil mit ihnen spezifische anschlussfähige Irritationen eingespielter Weltansichten gelingen.

2.2 Irritation im Klären des Anliegens

Schon der Start einer Aufstellung ist ungewöhnlich, liefert aber gerade deshalb zusätzliche Informationen. Der Klient muss sich vor und während der Formulierung seines Anliegens fragen:

- Was ist mein wichtigstes Problem?
- Wie sieht (sic!) das Problem konkret aus?
- Wer ist beteiligt? Welche Personen, welche Sachzwänge etc. müssen aufgestellt werden?
- Wie stehen die Beteiligten zueinander?

Ohne Beantwortung dieser oder ähnlicher Fragen kann keine Aufstellung starten – und allein damit wird vieles erreicht. Der Leiter hat in diesem Prozess der Komplexitätsreduktionen und Problemfokussierungen eine enorm wichtige Funktion inne. Mit seinen zumeist lösungsorientierten Fragen fokussiert er während der Klärung sachlich auf das dringlichste Anliegen, zeitlich auf das gegenwärtige Problem mitsamt dessen zukünftigen Lösungen und sozial auf die relevanten Beteiligten. Dieses in der systemischen Beratung bestens erprobte Vorgehen (Simon u. Rech-Simon 2004) hilft, diffuse Problemstellungen – »Im Team stimmt's nicht mehr«, »Die Kunden bleiben weg« – zu strukturieren. Allein schon auf diese Weise kommen Klienten zu andersartigen Problembeschreibungen, die dann auch mit neuen Lösungsoptionen versehen werden können.

2.3 Irritation durch Aufstellen im Raum

Beim anschließenden Aufstellen tritt der zweite Irritationseffekt auf. Eine Aufstellung kann als eine Form der Visualisierung von Struktu-

ren eines Systems, wie man sie auch vom Mindmapping oder auch von St. Galler Netzwerktechniken (Probst u. Gomez 1991) her kennt, gesehen werden. Man visualisiert einen komplexen Sachverhalt und verschafft sich damit einen anderen Zugang zur Wirklichkeit. Die Besonderheit der Aufstellung liegt nun darin, dass dem Klienten hierbei einzig die Dimensionen

- Entfernung (nah – fern) und
- Ausrichtung (abgewandt – zugewandt)

zur Verfügung stehen. Auf diese Weise wird eine auf wesentliche Elemente reduzierte Abbildung erzeugt. Die Form der Irritation wird deutlich, wenn man bedenkt, was außerhalb des Möglichkeitsraumes einer Aufstellung bleibt. Es können weder Kausalitäten noch Schuldige oder Verstrickungen dargestellt werden. »All das also, was Konflikte in ihrer kommunikativen Reproduktion ›auszeichnet‹, und was beim Klienten im gewissen Sinne schon zur Routine geworden ist, ist nicht aufzustellen. Zwangsläufig muss der Klient sein Anliegen anders kreieren. Die Aufstellung macht damit ›einen Unterschied, der einen Unterschied macht‹ (Bateson), sie liefert neue Informationen« (Groth 2004a, S. 175).

2.4 Irritation durch Körperwahrnehmungen

In der Körperwahrnehmung sehen viele Aufsteller den wesentlichen Bestandteil der Aufstellung. Mit ihr soll es gelingen, das Informationsfeld eines Unternehmenssystems anzuzapfen und sich in das Netzwerk einzuwählen, in dem alle relevanten Informationen über das Beziehungsgefüge im Unternehmen fließen (vgl. Horn u. Brick 2001, S. 21). Der Körper bildet sozusagen das Medium, über das die Verbindung zum dargestellten System hergestellt wird. Für uns ist es »nur« eine weitere Form der Irritation. Über die Befragung der Repräsentanten zu ihrer körperlichen Befindlichkeit wird eine vermeintliche Außensicht präsentiert, die dem Leiter wichtige Anhaltspunkte für sein weiteres Vorgehen liefert und die dem Klienten, der zu diesem Zeitpunkt des Aufstellungsprozesses in die Position des Außenbeobachters gerückt ist, mögliche, kontingente Beschreibungsmöglichkeiten seines Problems aufzeigt.

Zu erklären bleibt dennoch, wieso die Äußerungen der Repräsentanten, die sie vermeintlich mit Hilfe ihres Körpers tätigen, auf so große Resonanz stoßen. Hierzu zunächst ein Exkurs zum Verhältnis

Körper – Bewusstsein – Kommunikation: Geht man davon aus, dass Körperprozesse sinnfrei verlaufen (vgl. Hahn u. Jacob 1994, S. 154), könnte man die Prämissen der Aufsteller auch verkehren: Die Frage lautet dann nicht mehr, wie der Körper wahrnimmt, sondern eher, wie das Bewusstsein den Körper »in Szene setzt« und wie die Kommunikation diese Inszenierung sanktioniert. Aus einer Kausalkette (der Körper nimmt wahr, und der Repräsentant spricht aus, was er stellvertretend empfindet ..., siehe auch Abb. 1) wird ein doppelter Selektionsprozess, nämlich das bewusste sinnhafte Wahrnehmen des Körpers durch die Psyche und die Kommunikation der wahrgenommenen Körperempfindungen unter besonderen Interaktionsbedingungen (vgl. Groth 2004a, S. 176). Jeder Repräsentant wird dezidiert zur Introspektion aufgefordert. Auf den Körper zu achten, stellt eine der stärksten Erwartungsstrukturen dar, zugleich wird alles »Erfühlte« mit Bedeutung aufgeladen: Jedes Kribbeln sagt etwas aus, jedes Kältegefühl hat eine Bedeutung, keine Regung passiert zufällig, alles wird in einen direkten Zusammenhang mit der Aufstellung und dem Repräsentierten gebracht.

Kann man unter diesen Umständen noch davon ausgehen, dass der Körper unvermittelt an uns herantritt? Erst das Setting der Aufstellung stilisiert den Körper zur sozialen Tatsache. Niemals »spricht« der Körper selbst. Vielmehr wählt das soziale System aus der virtuell unendlichen Menge körperlicher Veränderungen bestimmte aus und behandelt sie als bedeutungsträchtig« (Hahn 1988, S. 670). Damit kommen die Besonderheiten des Interaktionssystems Aufstellung nochmals in den Blick: »Ob und wenn ja welchen unwillkürlichen Veränderungen des Körpers eine Bedeutung zugemessen wird, hängt von den Sinninvestitionen des Bewusstseins oder des jeweiligen sozialen Systems ab« (Hahn 1988, S. 670 f.).

Wie immens die Sinninvestitionen sind, zeigt sich vor allem im Kontrast zur alltäglichen Interaktionen. Niemand käme auf die Idee, seinem Körper ein so hohes Maß an Relevanz beizumessen. Wo, wenn nicht innerhalb einer Aufstellung, trauen sich erwachsene Menschen von einschlafenden Armen, Kälteschauern über den Rücken, Wut auf den Gegenüber, Liebe zur Nachbarin etc. zu reden, und wo, wenn nicht in einer Aufstellung, käme man auf den Gedanken, dass dies unternehmensrelevante Informationen sein können? Doch diese Verfremdung funktioniert, und sie funktioniert auch deshalb, weil der Körper auf eine ganz bestimmte Art und Weise inszeniert wird, die es

kaum zulässt, dass körperliche Regungen nichts mit der Aufstellung und dem dargestellten Zusammenhang zu tun haben könnten.

Erleichtert wird die Inszenierung, weil jede aufgestellte Person »nur« als Repräsentant agiert, und damit befreit wird von der Sorge um einen Gesichts- oder Statusverlust, sobald er seine Eingebungen äußert. Vom Setting in die Rolle eines Repräsentanten gesetzt, kann man alles äußern, was einem irgendwie in den Sinn kommt, und muss sich keine Sorge um sein Image in der Gruppe machen (vgl. Goffmann 1986, S. 15 ff.). Mehr noch: Derjenige, der besonders intensiv empfindet und eine ausschweifende Theatralik an den Tag legt, kann mit Anerkennung rechnen. Glaubhaft bezweifeln kann dies sowieso niemand. Körperempfindungen sind per se authentisch, sie sind sozusagen mit einem Realitätsbonus ausgestattet.

2.5 Zur Anschlussfähigkeit der Irritationen

Wären die hier genannten Irritationen nicht anschlussfähig, käme kein Beratungserfolg zustande. Die Klienten würden die Aus- und Aufführungen für Humbug halten und sich abwenden. Worauf es ankommt, um die Anschlussfähigkeit zu sichern, zeigt Weick mit seinem Bericht über einen Aufklärungstrupp, der von einem jungen Leutnant in die Alpen geschickt wurde. Als es stark zu schneien begann, fand dieser Trupp den Rückweg nicht mehr. Verzweifelt und entkräftet dachten die Männer schon, sie seien verloren. Die Stimmung änderte sich schlagartig, als einer von ihnen eine Landkarte in seinem Rucksack fand. Sobald sich der Schneesturm legte, marschierten sie los und fanden – sich stets gemeinsam an der Karte orientierend – den Weg zurück. Glücklicherweise Männer wieder zu sehen, ließ sich der Leutnant die rettende Karte zeigen und stellte zu seinem Erstaunen fest, dass es sich um eine Karte der Pyrenäen handelte (vgl. Weick 1995, S. 54).

Es kam diesem Fall nicht darauf an, ob die Karte »richtig« oder »falsch« ist. Sie musste nur irgendwie die Funktion erfüllen, aus einer verfahrenen Situation herauszuführen. *When you're lost, any old map will do*, so das Resümee von Weick (1995, S. 54). Auch wenn die Geschichte nicht alles erklären kann, was in Aufstellungen vonstatten geht, so weist sie doch auf den wesentlichen erfolgskritischen Aspekt hin. Vor allem scheint das Framing der verwendeten Instrumente von Bedeutung für deren späteren Erfolg zu sein. Folgt ein Klient dem Erklärungsmodell des Aufstellungsleiters und glaubt daran, dass man über Aufstellungen Systemzusammenhänge inszenieren kann, wird

er das Geschehen unter dem Gesichtspunkt betrachten, was an der Aufstellung stimmen könnte bzw. was er selbst noch nicht gesehen hat. Unterstützt wird dieses auch dadurch, dass schließlich nicht eine vollkommen beliebige Struktur gestellt wird. Genau so, wie auch die »falsch-richtige« Pyrenäenkarte Berge und Täler, also Strukturähnlichkeiten, aufwies zur Situation des Bergtrupps in den Alpen, muss es auch in der Aufstellung gelingen, die Illusion einer Kopie des Originals zu erzeugen (wie gesagt, ob es eine richtige, wirkliche Kopie ist, ist sekundär).

Gelingt die Inszenierung, bewirken Aufstellungen etwas, das mit anderen Beratungsformen kaum möglich ist. Sie leisten Bewusstseinsirritationen, die qua Kommunikation, also mit klassischen Beratungsmethoden allein, nicht möglich sind. Fast immer sind die Beteiligten berauscht, wie von einem Bild, einer Musik, einer Aufführung. Dies bringt die Beweglichkeit in die Beobachtung zurück (vgl. Baecker 1990; Baecker 1993b), erzeugt ein Kontingenzbewusstsein und erreicht damit das, was als Ziel einer systemischen Beratung gesehen wird (vgl. Wimmer 1992; Groth 1999; Königswieser u. Exner 2001). Hinzu kommt, dass die Intervention durch eine Aufstellung weitaus nachhaltiger wirkt als sonstige beraterische Interventionen. Während Worte und Folien eines Beraters schnell in Vergessenheit geraten, können sich Klienten sowohl visuell als auch körperlich noch über lange Zeit an einzelne Aufstellungen und Lösungsbilder erinnern.

3. Weiterer Professionalisierungsbedarf

Gerade ihre Wirkmächtigkeit macht einen verantwortungsvollen Umgang mit der Aufstellungsmethode notwendig. Doch genau die Wirkungsmacht scheint der Professionalisierung im Wege zu stehen. Wenn selbst Aufstellungslaien große Wirkungen erzielen können, fehlt die Einsicht, die Methode dosiert und differenziert einzusetzen. Doch nicht jedes Problem eignet sich für eine Aufstellung, und nicht immer sind Aufstellungen angezeigt. Hierzu sieben kursorische Anmerkungen (vgl. Groth 2004, S. 179 ff.; Groth u. Simon 2005):

- 1.) Unter dem Titel »Organisationsaufstellung« wird jede Aufstellungspraxis subsumiert, in der es um Organisationsfragen geht. Diese (Sammel-)Bezeichnung lässt jedoch offen, ob ein persönliches Anliegen, ein Team oder ein Unternehmen aufgestellt

wird. Auch wird nicht deutlich, ob die Aufstellung außerhalb, also mit Fremden, oder innerhalb eines Unternehmens, also unter Kollegen, stattfindet. Hier zu differenzieren ist von eminenter Wichtigkeit, denn in Abhängigkeit von der Fragestellung und dem Setting ergeben sich vollkommen unterschiedliche Chancen und Risiken der Aufstellung.

- 2.) Aufstellungen finden oft unter Fremden in so genannten *stranger groups* statt. Die Teilnehmer eines Seminars stehen jeweils füreinander als Repräsentanten zur Verfügung; sie haben kein Vorwissen von dem dargestellten System und können glaubwürdig aus ihrer Position heraus (und nicht auf der Basis von Erinnerungen) Auskunft geben. Dieses Setting bietet sich vor allem für das Coaching oder die Supervision an. Einzelne Personen erhalten Anregungen für ihr Anliegen, und es bleibt ihnen überlassen, ob und wie sie die Impulse aufgreifen. In dieser Form kann die Aufstellung ihre Stärken am ehesten ausspielen.
- 3.) Schließt das Anliegen des Fallbringers sein Unternehmen ein, verliert das Instrument an Wirkung. Die Erkenntnisgewinne der einen Personen, so richtig und wichtig sie auch sein mögen, reichen alleine nicht aus, um ein Unternehmen zu ändern. Die Aufstellung muss hierzu in ein breiteres Beratungssetting eingepasst werden. Es bietet sich beispielsweise an, mit Aufstellungen punktuelle Anregungen für einen Veränderungsprozess einzuholen. Umfassende Reorganisationen lassen sich mit Aufstellungen allein sicher nicht bewerkstelligen.
- 4.) Aufgrund der Problematik, Aufstellungsergebnisse, die mit fremden Repräsentanten erzielt wurden, nicht wirksam übertragen zu können, ist der Anreiz groß, direkt im Unternehmen aufzustellen. Dieses Vorgehen führt bestimmte Begrenzungen und Risiken mit sich. Denkbar ist, dass nur Scheinprobleme aufgestellt werden, weil zu viele Betroffene im Raum sind, weil man Vorgesetzte nicht bloßstellen möchte etc. Ebenso vorstellbar ist es, dass Probleme eskalieren. Dies hängt auch damit zusammen, dass in Organisationen Mehrdeutigkeiten gepflegt werden, die z. B. jeder Abteilung die Selbstbeschreibung ermöglicht, dem Unternehmensziel am stärksten zu dienen, oder auch jedem Mitarbeiter das Gefühl lässt, ein gleichberechtigtes Mitglied im Team zu sein. Hier über Aufstellungen Eindeutig-

keiten einzuführen, hätte nachhaltig negative Auswirkungen. Bei Aufstellungen in Unternehmen ist die Kunstfertigkeit des Beraters gefragt, die Prozesse so steuern zu können, dass die angedeuteten Dynamiken nicht auftreten. Verdeckte Aufstellungen oder auch Strukturaufstellungen können hierbei gute Dienste leisten.

- 5.) Ein weiterer Aspekt, den es anzumerken gilt, ist die grundlegende Differenz von Organisationen und Familien (vgl. Simon 1999). Viele Aufsteller sind hierauf wenig sensibilisiert. Sie übertragen ihre zumeist aus der Familienaufstellung gewonnenen Erfahrungen und Praktiken, ohne zu sehen, dass in Familien jede einzelne Person mit ihren Beziehungen, Emotionen und langfristigen Entwicklungsprozessen im Vordergrund steht, während Unternehmen eher auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Gewinnerwartungen operieren. Während es in Familienaufstellungen ratsam sein kann, allen Beteiligten zu einer ihnen genehmen Position zu verhelfen, kann gerade dies bei Organisationen dazu führen, dass der Markt oder die Kunden noch weiter außerhalb des Sichtfeldes gelangen.
- 6.) Organisationsaufstellungen beschränken sich oftmals darauf, Teamstrukturen abzubilden. Ruppert (2000) präferiert deshalb die Bezeichnung »Arbeitsbeziehungsaufstellung«. Auch hierbei spielt die Herkunft der Methode aus der Arbeit mit Familien eine erhebliche Rolle. Aufsteller bleiben in ihren Denkmustern verhaftet und rekonstruieren eine Organisation als Ansammlung Einzelner in Teams. Besonders deutlich wird diese Auffassung in den an Hellingers Ordnungsprinzipien orientierten Umstellungen durch den Aufstellungsleiter (Hellinger 2000a, b). Wenn am Ende hauptsächlich Alter, Zugehörigkeit und Wichtigkeit der Person als Indizien für eine »gute Ordnung« genommen werden, ist es zweifelhaft, ob dies der Komplexität einer Organisation gerecht wird.
- 7.) Zudem ist immer wieder zu beobachten, dass Organisationsaufstellungen zu Familienaufstellungen werden. Statt an den Problemen einer Organisation zu arbeiten, wird in der Familie des Fallbringers geforscht. Zwangsläufig hat die Herkunftsfamilie einen bestimmenden Einfluss auf den Einzelnen, doch bei Inhouse-Aufstellungen birgt das Hinzustellen familiärer

Verhältnisse die Gefahr, den Mitarbeiter vor seinen Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen bloßzustellen. Zum anderen führt die Fokussierung auf die Person mitsamt ihrer Herkunftsfamilie die Suggestion mit sich, sie selbst sei schuld an dem Problem und somit auch diejenige, die es, also sich, ändern müsse. Mit diesem Vorgehen wird die Zurechnungspraxis gedoppelt, die Organisationen pflegen, um von ihren eigenen strukturellen Problemen abzulenken.

4. Die Zukunft der Organisationsaufstellung

Auch wenn das Anleiten einer Aufstellung viel voraussetzt und das Setting bestimmten Begrenzungen in der Anwendung unterliegt (s.o.), wohnt der noch jungen Methode der Organisationsaufstellung ein großes Potenzial inne, das bei Weitem nicht ausgeschöpft ist. Erfolgsentscheidend wird es sein, ob es gelingt, eine für Unternehmenskontexte anschlussfähige Konzeption und Sprache zu entwickeln. Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag dazu. Mit mystischen Anklängen, Heilsversprechen oder auch Vorstellungen einer guten Ordnung, die bisher hauptsächlich in der Arbeit mit Einzelpersonen und Familien fruchteten, werden Organisationsaufstellungen ihre bisherige Nischenexistenz nicht verlassen können.

Dabei besitzen Aufstellungen über die kreative Nutzung des Raums (zur Visualisierung komplexer Strukturen) und der Repräsentanten (zum Einbringen neuer Wirklichkeitsbeschreibungen) Alleinstellungsmerkmale auf dem Beratungsmarkt. Dass es hierzu – wie aufgezeigt wurde – keiner Verbindungen zum Dargestellten bedarf, die Aufstellung eher als eine sich selbsttragende Inszenierung zu verstehen ist, muss nicht von Nachteil sein – im Gegenteil. Wer behauptet, er würde Wahrheiten, Geheimnisse oder auch Verborgenes ans Licht bringen, bürdet sich Beweislasten auf, die er nur über das Abdriften ins Unbeweisbare (Mystik) schultern kann. Aufstellungen, verstanden als Lieferanten möglicher andersartiger Wirklichkeiten, können einen Beitrag leisten, dass Organisationen einen kreativeren Umgang mit sich und ihren Umwelten pflegen. Kunden-, Marken-, Strategiaufstellung etc. zeigen neue Businessfelder auf. Dort können Aufstellungen in genau die Lücken stoßen, die sich auftun, da die vielen sich rational gebenden Tools ihre großen Versprechen nie einzulösen vermögen.