

# Management Constellations

Luigi Pedrocchi<sup>1</sup> und Claude Rosselet<sup>2</sup>

Systemaufstellungen als Methode zur Bearbeitung komplexer Entscheidungsfragen liegen zunehmend im Trend. Insbesondere Beraterinnen und Berater sind fasziniert von den Möglichkeiten, welche die Aufstellungsarbeit zur Diagnose und Lösung von auf Anhieb nicht oder grundsätzlich schwer zu entscheidenden Fragen des Managements bietet. Auf der anderen Seite haben Manager sich bisher eher zurück gehalten. Dies könnte nicht zuletzt daran liegen, dass in ihrer Vorstellung der – zugegebenermassen etwas gewöhnungsbedürftigen - Methode etwas Unberechenbares, ja Esoterisches anhaftet.

Der folgende Beitrag gibt die Sichtweise eines Managers wieder, der sich von der Systemaufstellung faszinieren liess und der die Aufstellungsarbeit seit nun rund vier Jahren regelmässig in seinem Unternehmen einsetzt. In einem ersten Teil (Kapitel 1 – 3) sollen mehrere Aufstellungen aus dieser Zeitperiode beschrieben und kommentiert werden. Und natürlich werden auch die Auswirkungen erörtert, welche die Systemaufstellung auf die Managementpraxis in seinem Unternehmen hatten.

In einem daran anschliessenden methodischen Teil soll aus der Sicht des Beraters dargestellt werden, was mit dem Format der aus der Familienaufstellung hergeleiteten Organisationsaufstellung geschieht, wenn diese *innerhalb* eines Arbeitskontextes verwendet wird. Gerade dies wurde von den Praktikern und Theoretikern der Systemaufstellung ja noch wenig diskutiert. Deshalb fokussiert der Beitrag im zweiten Teil (Kapitel 4) auf eine formale Ebene. Es werden die Schritte erörtert, die notwendig waren, um die Aufstellungsarbeit für Managementkontexte gleichsam neu zu formatieren. Es soll hier also darüber berichtet werden, welche Rückwirkungen das Eintauchen der Systemaufstellung in die Organisation auf sie selber hatte.

Zum Schluss des Beitrags (Kapitel 5 - 7) wird der Frage nach dem Nutzen der Systemaufstellung nachgegangen. Welchen Mehrwert generiert die Systemaufstellung? Was

---

<sup>1</sup> Luigi Pedrocchi, Dr. sc. techn., dipl. Ing. ETH, ist Unternehmensleiter der MIFA AG, welche Wasch- und Reinigungsmittel sowie Fette und Margarinen herstellt.

<sup>2</sup> Claude Rosselet, lic. oec. HSG, ist Inhaber der Inscena Systemische Beratung GmbH, einem Beratungsunternehmen, das sich unter anderem auf Systemaufstellungen im Managementkontext spezialisiert hat.

unterscheidet sie von anderen Methoden der Lösungsfindung? In welchen Fragen lohnt sich ihr Einsatz?

## **1. Die Systemaufstellung als Management-Tool**

Nach aussen hin ist das Management stets darum bemüht, Entscheidungsprozesse als ein rationaler Akt darzustellen. Damit wird allerdings etwas suggeriert, das so in den seltensten Fällen gegeben ist: Das Management sei vollständig informiert. Mehr noch, das Management treffe seine Entscheidung auf der Basis eines umfassenden und transparenten Kriterienkataloges. Wenn dem so wäre, dann könnten Entscheidungen allerdings auch an Maschinen delegiert werden.

Oft beschäftigen das Management aber Fragen, die keinem rationalen Kalkül folgen und – streng genommen - unentscheidbar sind. Zum Beispiel kann das Kundenverhalten gegenüber einem neuen Produkt bloss erahnt werden; trotz Umfragen und Blindtests verbleibt ein erheblicher Rest an Unsicherheit. Der Entscheid, in eine grundlegende Innovation Zeit und Geld zu stecken, entbehrt in der Regel einer rein sachrationalen Grundlage. Trotz Unsicherheiten muss aber entschieden werden. Manager verlassen sich da oft auf ihr Bauchgefühl oder auf ihre Intuition. Interessanterweise spricht man in diesem Zusammenhang dann gerne von „unternehmerischen“ Entscheiden.

Die Systemaufstellung scheint etwas in den Blick zu rücken, das mit diesem Bauchgefühl „irgendwie“ zu tun hat. Gerade aber wegen ihrer letztlich unerklärbaren Funktionsweise riskiert sie in das weite Feld obskurer Praktiken abgeschoben zu werden. Die Systemaufstellung ist aber kein Orakel. Sie ist ihrer Funktion nach etwas anderes als jene gern zitierte Praxis der Naskapi-Indianer, die darin besteht, sich die Richtung für eine weitere Jagd durch den Verlauf der im Feuer entstandenen Risse des Karibu-Schulterblattes anzeigen zu lassen.

Weder entlastet die Systemaufstellung das Management vom Treffen von Entscheidungen noch sichert sie diesem das Eintreffen von bestimmten Entscheidungsfolgen zu. Als Orakel würde sie wohl auch jenen Diskurs unterbinden, der generell Rückschlüsse auf die Struktur von Entscheidungsprämissen erlaubt. Genau das aber wird mit Hilfe von Systemaufstellungen

geleistet. Darin sind sie ein Beitrag zum Umgang mit Komplexität: Sie verweisen auf die Mechanismen, welche die Komplexität von organisationalen Sachverhalten ausmachen. Hiermit fördern sie aber gerade jene Kultur der Reflexion, in der die Aufklärung der Moderne ja gerade auch immer noch weiter besteht. - Die Systemaufstellung ersetzt also konventionelles Management nicht; sie ergänzt aber in nützlicher und hilfreicher Art die bereits bestehenden Management-Tools.

## **2. Wieso überhaupt Aufstellungsarbeit**

Wie aber kommt ein Manager überhaupt dazu, sich mit der Systemaufstellung auseinanderzusetzen und diese in das Repertoire seiner bevorzugten Methoden der Problemlösungs- und Entscheidungsfindung zu integrieren?

Im konkreten Fall wurde für ein Unternehmen, das auf Grund einer Reihe von Fehlentscheidungen tief in die roten Zahlen gerutscht war, ein neuer Unternehmensleiter bestellt. Dieser fand eine zutiefst verunsicherte und demotivierte Leitungs-Crew vor. Im Unternehmen herrschte grosses Misstrauen. Beides hatte dazu geführt, dass die Führung regelrecht „implodierte“.

Den Zahlen, die das Controlling lieferte, wurde nicht mehr geglaubt. Man vermutete, dass damit gewisse Fehlentscheidungen aus der Vergangenheit geschönt werden sollten. Das Misstrauen bestand aber auch zwischen den Mitgliedern des Managementteams: Die Angst, als nächster entlassen zu werden, verhinderte eine offene und sachliche Auseinandersetzung. Das führte dazu, dass die oberste Führung sich immer weiter von der Basis isolierte. Der Überblick über das, was im operativen Geschäft alles geschah, ging zusehends verloren.

Es lag also eine typische Turnaround-Situation vor. Das Besondere an diesem Fall war, dass aus Sicht des Eigentümers die zeitliche Dringlichkeit zu Gunsten der Nachhaltigkeit weniger hoch priorisiert war. Um so mehr war es also wichtig, möglichst viele Mitarbeitende vom Veränderungsbedarf zu überzeugen und die Führungsstrukturen und -abläufe rasch zu stabilisieren.

Typisch für Turnaround-Situation war auch die unklare Informationslage. Jeder hatte seine Vermutungen und Theorien. Jeder hatte „es“ ja auch seit langem kommen sehen. Viele Aussagen waren zwar inhaltlich plausibel; trotzdem galt es, zwischen „guten“ und „wahren“ Gründen zu unterscheiden. Schliesslich gab es auch in diesem Unternehmen verborgene Machtstrukturen und Beziehungsnetze, so genannte Seilschaften. Die Kenntnis derselben konnten davor bewahren, als Turnaround-Manager ins „offene Messer zu laufen“.

In einem solchen Umfeld versprach die Systemaufstellung schnell wertvolle Hinweise zu geben. Das Besondere an der vorliegenden Situation lag darin, dass einerseits der neu berufene Unternehmensleiter selber bereits Erfahrungen mit Familienaufstellungen hatte und andererseits er und der Berater sich bereits von einem früheren Mandatsverhältnis her kannten.

Die anfänglichen Bedenken, die Systemaufstellung würde von den Mitgliedern der Geschäftsleitung als esoterisches Machwerk abgewertet, erwiesen sich als unbegründet. Schon die erste Aufstellung, in der das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung, Führungskräften und den Mitarbeitenden aufgestellt wurde, versetzte die Anwesenden in Erstaunen und gab wertvolle Hinweise auf bisher verborgen gebliebene Dynamiken.

In den darauf folgenden vier Jahren wurde die Systemaufstellung regelmässig eingesetzt. Gearbeitet wurde alle zwei Monate an einem halben Tag. Die Vorgehensweise wurde laufend angepasst und verändert. Die Aufstellungsarbeit stellt heute ein wichtiges Instrument im Führungsalltag dieses Unternehmens dar.

### **3. Themen der Aufstellungen**

Im Verlaufe der letzten vier Jahre wurden rund fünfzig Aufstellungen gemacht. Dabei wurden zusammen mit der Geschäftsleitung, in jüngerer Zeit auch mit den Führungskräften der zweiten Ebene, auf Fragen der Organisation und der Strategie Antworten gesucht. Zwischendurch wurde auch bewusst experimentiert und die Grenzen der Systemaufstellung ausgelotet.

Es sollen im Folgenden ein paar typische Fragestellungen und die aus der Aufstellung sich ergebenden Konsequenzen und Erkenntnisse dargestellt werden.

### 3.1. Organisation

#### 3.1.1. Position des mittleren Kaders im Unternehmen

Die allererste Systemaufstellung, die im Managementteam durchgeführt wurde, sollte ein tieferes Verständnis der Führungsdynamik zwischen Geschäftsleitung, mittlerem Kader und den Mitarbeitenden ermöglichen. Es bestand im Vorfeld die Vermutung, dass das mittlere Kader seine Aufgabe nicht richtig wahrnahm. In der Aufstellung zeigte sich, dass die Mitarbeiter die Geschäftsleitung klar im Blickfeld hatten, zwar etwas weit entfernt von ihr standen, aber klar auf sie ausgerichtet waren. Das mittlere Kader stand bei den Mitarbeitern, schaute aber zum System hinaus und fühlte sich unwohl. Vor allem fehlte ihm der Bezug zur Geschäftsleitung.

Es bedurfte in der Folge grosser Anstrengungen von Seiten der Geschäftsleitung, um das mittlere Kader aus dieser Lähmung herauszubringen. Ein zentrales Problem war die Kultur der Delegation der Probleme nach oben. Dadurch wurden Abteilungsleiter und Geschäftsleitungsmitglieder dazu verleitet, die Basismannschaft direkt, unter Umgehung des Kaders, zu führen. Letztere fühlten sich damit nicht ernst genommen und delegierten alles Unangenehme nach oben. Die Geschäftsleitung musste lernen, diese Kader anders in die Führungsverantwortung einzubinden.

#### 3.1.2. Verzicht auf einen (externen) Key Account Manager

Das Unternehmen beschäftigte einen externen Berater, der den Aufbau des Exportgeschäftes unterstützen sollte. Der Berater hatte in der Branche sehr viele persönliche Beziehungen und erreichte dadurch für das Unternehmen eine nennenswerte Geschäftsausweitung.

Unangenehm war, dass er sich sehr autonom im Unternehmen bewegte und sich zunehmend in das operative Geschäft einmischte. Die neu eingesetzte Geschäftsleitung wollte diese Unstimmigkeit beseitigen und stellte sich die folgende Frage: Kann das Unternehmen auf

diesen Berater verzichten, der bisher wichtige Exportkunden als Key Account Manager selbständig und erfolgreich betreut hatte?

Sachlich war eine solche Trennung nachvollziehbar und gut begründbar. Es herrschte aber die Befürchtung, dass Wissen verloren gehen könnte und dass die Kunden stark auf diesen externen Key Account Manager fixiert sein könnten. Man entschloss sich deshalb, dieses Thema im Rahmen einer Stellwerkstatt aufzustellen.

Interessanterweise hatten in der Aufstellung sowohl die Repräsentanten der Kunden als auch des Systems mit dem Ausscheiden des Beraters kein Problem, das System war sogar erleichtert. Die tatsächliche Trennung, die daraufhin erfolgte, lief wie in der Aufstellung dargestellt ab und wurde nie zu einem Problem.

Im Vorfeld der Aufstellung – und der darauf folgenden Entscheidung - bereitete es dem Managementteam Mühe, die emotionalen Faktoren richtig zu gewichten. Die Angst vor denkbaren Risiken, allen voran der Verlust von bestehenden Kunden, wirkte hemmend auf den Entscheidungsprozess. Die Aufstellung machte die Folgen des Entscheides sichtbar, nahm Angst weg und erlaubte es dem Managementteam, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

### 3.1.3. Neue Unterstellung der Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung unterstand bisher dem Unternehmensleiter direkt. Damit sollte die Unabhängigkeit dieser Funktion gewährleistet werden. Es gab verschiedene Gründe, die Aufgaben der Qualitätssicherung zu überdenken und die Unterstellung neu zu regeln. Drei Mitglieder des Managementteams erarbeiteten in der Folge ein Konzept aus, welches die Aufteilung der verschiedenen Aufgaben auf verschiedenen Organisationseinheiten - vorwiegend in der Produktion - vorsah. Um dieses Konzept zu validieren, wurde es einer Systemaufstellung unterzogen.

Überraschenderweise zeigte die Aufstellung eine zusätzliche, besser scheinende Lösung auf, welche von den Beteiligten nach intensiver Diskussion auch als die überzeugendere

angesehen wurde. Diese Lösung wäre wohl von der Gruppe aufgrund von gegenseitigen „Rücksichtnahmen“ kaum je vorgeschlagen worden.

### 3.2. Strategie

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden wiederholt wichtige Elemente der Strategie selbst und die Hauptakteure der Strategie aufgestellt. Die Fragestellungen waren etwa

- Kann Produktführerschaft als Strategie in unserem Kontext erfolgreich sein?
- Wie passt unsere Strategie in diejenige des Konzerns?
- Wie stehen unsere Kunden zu unserer Strategie?
- Wer muss von unserer Strategie noch überzeugt werden?

Ausgehend von der theoretischen Annahme, dass sich der Besitzer und gleichzeitiger Hauptkunde des Unternehmens als so genannter Content Retailer positionieren will, wurde eine Strategie der Produktführerschaft abgeleitet. Obwohl mehr als eine Aufstellung die grundsätzliche Richtigkeit dieser Strategie bestätigte, blieb im Managementteam eine gehörige Portion Skepsis. Das Verhalten und gewisse Aussagen von realen Exponenten des Hauptkunden und Besitzers waren teilweise widersprüchlich, auf jeden Fall nicht in Linie mit der gewählten Strategie.

Die Systemaufstellungen haben das Managementteam trotzdem ermutigt, die gewählte Strategie der Produktführerschaft konsequent und unbeirrt weiter zu verfolgen. Es zeigte sich auch in einer Aufstellung, dass die übergeordnete (Konzern-)Strategie noch wenig verankert und standfest war. Deshalb würde es wenig Sinn machen, mit der Umsetzung der eigenen Strategie zuzuwarten. Es mussten aber gezielt einige in den Aufstellungen identifizierte Personen in die Strategieumsetzung eingebunden werden.

Das Resultat ist heute, dass Vertreter des Unternehmens in Arbeitsgruppen auf Konzernebene eingeladen werden, um Inhalt der Strategie und das Vorgehen bei der Umsetzung vorzustellen.

Im Rahmen dieser Aufstellungen wurde dem Managementteam gezeigt, dass die Antwort der Aufstellung nur so gut sein kann, wie die Frage, die man vorher an sie stellt. Je konkreter die Fragestellung oder das Anliegen formuliert ist, desto wirkungsvoller ist die Systemaufstellung im Managementumfeld.

### 3.3. Die Budget-Aufstellung: Ein Experiment

Dass Fragen zur Organisation und zur Strategie sich mit Systemaufstellungen bearbeiten lassen, ist gut nachvollziehbar. Es sind durchaus ganz zentrale Aufgaben des Managements. Eher experimentellen Charakter hatte zu Beginn das folgende Beispiel: Anstatt Organisationseinheiten wurden die wichtigsten Elemente des Budgets aufgestellt. Die Fragestellung lautete: Haben wir bei der Budgetierung an alle wichtigen Einflussfaktoren gedacht und haben wir diese richtig eingeschätzt?

Die Elemente der Aufstellung waren: der Umsatz, die Material-, die Personalkosten, die übrigen Aufwendungen sowie der Unternehmensgewinn. Die Rohmaterialkosten zeigten in der Aufstellung einen Schwächenfall. Gleichzeitig blieben aber der Umsatz und der Gewinn selbstsicher, zufrieden und stabil. Das Managementteam konnte sich unmittelbar nach der Aufstellung das Resultat nicht erklären. Da aber Gewinn und Umsatz sehr gut standen, gab es weiter keinen Grund zur Beunruhigung.

Der bei der Aufstellung anwesende Finanzleiter fand in der darauf folgenden Woche heraus, dass um den Faktor 1000 zu hohe Einheitspreise im SAP-System (Preise pro Gramm statt pro Kilogramm) hinterlegt waren. Die notwendigen Korrekturen führten zwar im Budget zu einem deutlich reduzierten Betriebsgewinn. Trotzdem konnte ein Jahr später im Jahresabschluss ein Betriebsgewinn ausgewiesen werden, der leicht höher als im ursprünglichen Budget errechnet ausfiel. - Das Besondere an dieser Aufstellung war, dass Elemente des Budgets und nicht Organisationseinheiten aufgestellt wurden. Trotzdem hat die Methode „Systemaufstellung“ funktioniert. Verblüffend war, dass sie so präzise die Schwachstelle des Budgets aufzeigte.

## 4. Von der „Organisationsaufstellung“ zur „Management Constellation“



Die meisten „Facilitators“ in Systemaufstellungen dürften der Aufstellungsarbeit zum ersten Mal im Rahmen eines Seminars für Familienaufstellungen begegnet sein. Mit ihren teilweise sehr persönlichen Anliegen – oft ging es dabei um ein Unglück, eine Krankheit oder ein sonstiges Leid – versammelten sie sich mit anderen Teilnehmenden um eine Leiterin oder einen Leiter, die bzw. der Angebote unter dem Titel „Familienaufstellung“ öffentlich ausgeschrieben hatte. Im Verlaufe eines zumeist drei bis vier Tage dauernden Seminars wurden die Familien – genau genommen: Repräsentanten für Familienmitglieder – der Teilnehmenden aufgestellt. Über die Körperresonanz dieser Repräsentanten erhielt man Aufschlüsse über die Dynamik in Familiensystemen.

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

### 5.1. Das Format der Organisationsaufstellung

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

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

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

#### 4.2. Der Strukturebenenwechsel als Risiko

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

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

Das Phänomen des Ebenen- oder Themenwechsels ist uns ja aus unserer alltäglichen Kommunikation bestens bekannt: Es lässt sich gut von einem Thema zum andern mäandern. Allerdings verfügen wir hier über eine Reihe von Abwehrdispositiven, um unliebsame Themen erst gar nicht zur Sprache kommen zu lassen. Diese Strategien werden durch die Systemaufstellung aber offensichtlich unterlaufen. Damit wird diese – gerade innerhalb von Arbeitskontexten – zu einem etwas sehr unberechenbaren Diagnose- und Interventionsinstrument.

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

Wenn dies in einem entsprechenden Setting – z.B. in einer Selbsterfahrungsgruppe in der die Aufstellungsarbeit eingesetzt wird – sorgfältig auf- und durchgearbeitet werden kann, so ist es für den Klienten ein Segen. Es kommt zu wirksamen Kontext-Entmischungen. Und es sieht der Verkaufingenieur, dass seine Kunden ihn als Person zwar schätzen sollten, aber nicht zwingend lieben müssen. Denn fehlende Elternliebe können diese nie und nimmer gewähren.

Der begabte junge Physiker muss „seine“ Abteilung, die gerade einer Gemeinkostenanalyse unterzogen wird, nicht mehr vor dem Abgrund retten. Er realisiert die Anstrengung, die es ihn in jungen Jahren gekostet hat, jene zu schützen, die ihn hätten schützen sollen. Und die intelligente Product Managerin, muss nicht mehr um jeden Preis „ihrem“ CEO gefallen. Dass Töchter ganz einfach Töchter sein dürfen, wird für sie evident.

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

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

Dadurch werden ein robuster Rahmen und eine stabile Aufmerksamkeitsfokussierung geschaffen. Die Gefahr des expliziten Strukturebenenwechsels ist gebannt und die Möglichkeit der systematisch ambigen Arbeit ist eröffnet. Diese Form der Arbeit lässt eine zweite Interventionsebene mitlaufen, ohne dass diese explizit genannt wird. Sie erfordert aber einiges an Erfahrung und Geschick und die Kenntnis sowohl personaler als auch organisationaler Dynamiken.

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

Was sich aber trotz der Neuerungen und Anpassungen gleich blieb, war das Setting, der „seminaristische“ Rahmen. Die Teilnehmenden mussten in einer „Stranger Group“ als Repräsentanten für die Fragestellungen von fremden Personen gleichsam „einstehen. „Was soll ich drei Tage aufwenden, wenn ich die Antwort auf meine Frage in zwei Stunden erhalten kann“. Diese Aussage eines Managers war fürs erste entmutigend. Aber sie war ehrlich. Und sie enthielt in sich den Keim einer Lösung.

#### 4.3. Aufstellungsarbeit mit den direkt Betroffenen

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.4. Management-Modelle als heuristische Raster

Der Rückgriff auf ein Management-Modell als eine Art heuristischer Raster erleichtert zudem die Arbeit vor, während und nach der eigentlichen Aufstellung. Im Vorfeld unterstützt ein Modell das Herausarbeiten eines Fokus 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 im Rahmen eines Changemanagements.

So bietet beispielsweise das neue St. Galler Management-Modell eine differenzierte und schlüssige Beschreibung des Wechselspiels zwischen den Ordnungsmomenten und den Routinen in den einzelnen Prozessen einer Organisation. Oder das Basis-Modell der Balanced Scorecards setzt in treffender Weise vier unterschiedliche Perspektiven zueinander in Bezug:

Die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Perspektive der Unternehmensentwicklung.

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

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

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

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

#### 4.6. Integration der Aufstellung in Interventionsprozesse

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

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

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

Dabei ist es interessant zu beobachten, dass nach einer Aufstellung die Qualität des Gesprächs eine andere ist als in den zuvor zum selben Thema geführten Diskussionen. Offensichtlich



ruft die Aufstellungsarbeit den Mitgliedern von Teams die Möglichkeit der Einnahme von unterschiedlichen Perspektiven und die Relativität der jeweils eigenen Position in Erinnerung.

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

Die neu gewonnene Form erhält Kontur aber auch durch den Sprachgebrauch des Facilitators. Dieser stellt in der Regel vermehrt auf einen reflexiven statt auf einen, wie in der Familienaufstellung oft beobachtbaren, performativen – die Sätze wie Handlungen verwendenden – Modus ab. Der performative Anteil der in der Aufstellungsarbeit vollzogenen Kommunikation wird gleichsam aufgelöst. Dies hat eine Parallele darin, dass an Stelle eines „ergriffenen“ (Haupt-)Protagonisten über das Konstrukt eines klar definierten Fokus ein reflektierender Beobachter aufgestellt wird.

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

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

In ihrem Einsatz im Arbeitskontext ist die Systemaufstellung also vom Ritual zum Werkzeug mutiert, das bei Beteiligten Kommunikation – durchaus auch über Ungewohntes – auslöst. Damit hat sie zwar etwas von ihrer Eigenständigkeit als Format eingebüsst. Sie lässt sich aber

intelligent mit anderen Werkzeugen der Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung verbinden. Und damit gewinnt sie wieder etwas dazu: nämlich Transparenz.

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

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

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

## 5. Auf den Spuren des impliziten Wissens

Die Systemaufstellung ermöglicht eine Art doppelter Hinsicht auf die organisationalen Sachverhalte. Sie bringt nicht nur deren konkrete Ausprägung, sondern auch die Bedingungen der Ausprägung ans Licht. Damit wird sie für den Manager interessant: Sie verweist auf eine zweite Gestaltungsebene: Jene des Rahmens für bestimmte Aktionen oder eben: Die Ordnungsmomente Strategien, Strukturen und Kultur. Diese geben dem organisationalen Geschehen eine kohärente Form und richten es auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse aus. In der Gerichtetheit der Absichten und in der operativen Hektik geraten diese Dimensionen zwangsläufig ausser Acht.

Das ist der eigentliche Mehrwert, den die Systemaufstellung in Arbeitskontexten bringt: Sie lenkt den Blick weg von den konkreten Intentionen hin auf die Dynamik innerhalb und zwischen den Ordnungsmomenten. Also auf das, was gleichsam im Rücken der Absicht das Gelingen eines Vollzuges überhaupt ermöglicht und mit Michael Polanyi „implizites Wissen“ genannt wird. Gerade dies geht aber in Organisationen immer wieder „vergessen“ ohne dass es damit aber seinen Einfluss auf das Geschehen verlieren würde.

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

Die Ordnungsmomente manifestieren sich zwar im konkreten Vollzug eines einzelnen Ereignisses. Dieser Vollzug als solcher teilt sich allerdings den daran partizipierenden individuellen Akteuren nur mittelbar mit: Über die Reflexion. In der Reflexion – und die Systemaufstellung ist ein ausgezeichnetes Mittel zur Reflexion dieses Vollzuges – bleiben freilich nur die Spuren der Ordnungsmomente zurück. Diese Spuren mit den Ordnungsmomenten selber zu verwechseln wäre allerdings ein fataler Irrtum. Es wäre absurd, die Anordnung in einem Lösungsbild eins zu eins in ein Realsystem überführen zu wollen. Implizites Wissen ist und bleibt implizit. Trotzdem bleibt es aber einem Körper gleichsam eingeschrieben. Um ein Analogie aus der darstellenden Kunst zu verwenden: Der Künstler geht zwar – in einer bildhaften Sprache ausgedrückt – in seinem Werk auf, aber er kehrt nie

selber in seinem Werk wieder. Damit ist auch die Grenze von Repräsentation überhaupt markiert. Die Repräsentation ist gleichsam der „Abdruck“ des Repräsentierten, aber nie das Repräsentierte selber.

## **6. Die Generierung neuer Perspektiven**

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

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

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

Die vom Ressort-Verantwortlichen gestellte Ausgangsfrage, lautete: „Wird die Business Unit „F.“ nach einer Reorganisation von den verschiedenen Supportfunktionen auch tatsächlich ernst genommen und auch genügend unterstützt?“ Anlass für diese Frage war der Eindruck einiger Mitarbeiter in diesem Ressort, seit der Reorganisation schlecht bedient zu werden.

Insgeheim hoffte der Ressort-Verantwortliche, mittels einer Aufstellung allen klar machen zu können, dass die Reorganisation nicht erfolgreich war und dass sie rückgängig zu machen sei.

Überraschenderweise wies die Aufstellung aber auf eine ganz andere Problematik hin. Es fehlte ein wichtiges Verbindungsstück zwischen Supportfunktionen und der Einheit „F.“. Bislang hatten es die Verantwortlichen des Ressorts unterlassen, den Service-Level zu definieren und mit den Support-Bereichen zu vereinbaren. Das Problem war also weniger die Reorganisation selber als vielmehr eine Unterlassung der Führungsverantwortlichen.

Eindrücklich war, wie im Verlauf der Aufstellung an einer bestimmten Stelle ein „Loch“ auftrat, zwischen zwei Stellvertretern fehlte irgendwie ein Element. Hier wurde ein weiterer Repräsentant für diese vorerst noch unklare Funktion hingestellt. Es zeigte sich, dass das fehlende Element letztlich dieses fehlende Agreement darstellte. Die Systemaufstellung hat den Verantwortlichen mit ihrer eigenen Fehlleistung konfrontiert. Im Direktgespräch wäre diese Tatsache sicher noch lange verdrängt und negiert worden.

Beim zweiten Beispiel hatte sich der Verantwortliche für das Ressort „Marketing und Verkauf“ im Rahmen des Budgets anspruchsvolle Ziele gesetzt. Dabei war es klar, dass er diese Ziele nur erreichen konnte, wenn andere Unternehmensfunktionen ihn dabei aktiv unterstützen würden. Anfang des Jahres erschrak er ob seinem eigenen Mut und befürchtete, seine Ziele nicht zu erreichen, weil er zu wenig Unterstützung erhalten würde. Mit einer Aufstellung wollte er - eher unbewusst - allen Mitgliedern des Managementteams zeigen, dass er unbedingt mehr Unterstützung als bisher brauchte. Hätte die Aufstellung aufgezeigt, dass die bisherige Unterstützung mangelhaft gewesen wäre, hätte man sich Diskussionen ersparen können.

Die Systemaufstellung zeigte überraschenderweise, dass die Hindernisse eher ressortintern bestanden: Das Productmanagement hatte sich einen Platz angemasst. Klare und eindeutige (Führungs-)Präsenz durch den Verantwortlichen des Ressorts zeigte sich als (überraschende) Lösung.

## **6. Fazit**

Systemaufstellung ist heute ein im Unternehmen etabliertes Werkzeug. Sie dient vorab der Informationsgewinnung in komplexen Situationen. Sie gibt Einblick in eine zusätzliche Dimension des Geschehens. Damit verbreitert sie die Entscheidungsgrundlage des Managements. Und so wird denn die Systemaufstellung auch dort eingesetzt, wo mit herkömmlichen Mitteln nicht zu einer genügenden Informationsbasis gelangt werden kann. Dabei ist das Besondere an der Aufstellungsarbeit, dass sie Aspekte sinn- und augenfällig macht, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, und die mit konventionellem Management-Denken und Handeln nicht ins Kalkül miteinbezogen werden.

Im Weiteren hat die Systemaufstellung eine ähnliche Wirkung wie ein Modell in der Architektur. Man kann sich etwas besser vorstellen, man kann sich in eine neue Lösung einfühlen und sich gleichsam in diese einleben. Dieses ergibt Vorteile auch im Hinblick auf eine Umsetzung: Je konkreter Lösungen im Vorfeld bereits fassbar werden, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch entsprechend realisiert werden.

Verstärkend wirkt die Systemaufstellung auch auf das gemeinsame Wollen eines Teams: Alle Team-Mitglieder haben dasselbe Lösungsbild gesehen und den Prozess der Lösungsfindung gemeinsam durchlebt. Dies erhöht die Verbindlichkeit. Die Lösungsbilder, welche die Führungskräfte in der Aufstellung erfahren haben, strahlen in seltsamer Weise auch auf die Mitarbeitenden aus. Dies liesse sich auf einen höheren Grad an Gewissheit zurückführen, der durch die Aufstellung gewonnen wird. Die Aufstellungsarbeit hat somit auch eine „vergemeinschaftende“ Wirkung.

Die Systemaufstellung ersetzt aber „konventionelles“ Management nicht. Es ist ein Werkzeug, welches in bestimmten Phasen der Entscheidungsfindung sinnvoll und gewinnbringend eingesetzt werden kann. Immer aber muss die eigentliche Aufstellungsarbeit auch sorgfältig vorbereitet werden: Dazu gehört eine möglichst akkurate Aufarbeitung der problematischen Sachlage. Diese Sachlage kann durch die Aufstellungsarbeit dann mit jenem Wissen ergänzt werden, das in der Organisation latent vorhanden ist. Wer ein Unternehmen gut kennt, hat im Laufe der Zeit ein Gespür für gewisse Dynamiken entwickelt. Wer aber kurzfristig in ein neues Geschäftsumfeld tritt, fällt leicht über das informelle Regelwerk oder kann nur schwer die „gute“ von den „wahren“ Gründen unterscheiden.

Mit der Zeit beginnt der in Systemaufstellung geübte Manager in gewissen Situationen vor seinem geistigen Auge automatisch Kurzaufstellungen durchzuführen. Dabei stellt er sich die gleichen Fragen, wie sie in den „richtigen“ Aufstellungen gestellt werden: Was sind die wesentlichen Elemente? Wie stehen die Elemente zueinander? Welche Elemente könnte ich vergessen haben? Und: Welche Dynamiken resultieren daraus?

## Literatur

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

