

An der Quelle organisationaler Intelligenz

Claude Rosselet

Im Verlaufe der 90er-Jahre hat Bert Hellinger angefangen, die Stellvertreter in einer Aufstellung sich frei bewegen zu lassen und selber nur noch sparsam zu intervenieren. Diese Praxis hat eine teilweise Entsprechung in der Grammatik der Strukturaufstellung: Dort kann der Stellvertreter mit dem Namen „Das freie Element“ tun und lassen, was er will, sobald er aufgestellt ist: Er kann fortwährend seine Position wechseln, andere Stellvertreter umstellen und sagen, was er zu sagen hat, wann immer es ihm beliebt. Dieser Stellvertreter steht für ein spezielles Wirkmoment. Er verkörpert eine Dimension, die über eine konkrete Konstellation hinausreicht und zugleich – seinem Eigen-Sinn folgend – auf sie zurückwirkt. In der Tetralemma-Aufstellung wird dieser Stellvertreter als „fünfte Position“ („All dies nicht und selbst das nicht“), in der Glaubenspolaritäten-Aufstellung als „Weisheit“ bezeichnet (Sparrer und Varga von Kibéd, 2000).

Wie lässt sich nun diese Technik in der Organisationsaufstellung einsetzen und welche Auswirkungen hat dies auf den Prozess der Sinnstiftung (Weber, 1993)? Bei welcher Art von Fragestellung ist ihre Anwendung hilfreich und nützlich?

Zwei Anwendungsbereiche der Organisationsaufstellung

Die Praxis der Organisationsaufstellung lässt sich grob in zwei Anwendungsbereiche unterteilen.

Im einen Bereich stellen die Klienten ihre beruflichen Anliegen auf und bearbeiten Fragen im Zusammenhang mit ihrem *persönlichen Erfolg* in Arbeitskontexten. Meistens stehen in solchen Aufstellungen Beziehungsdynamiken zwischen Personen im Vordergrund; über einen Strukturebenenwechsel können – bei passendem Rahmen und sich bietender Gelegenheit – zusätzlich Momente aus der persönlichen Entwicklung des Klienten in den Blick genommen werden. Immer aber bilden die organisationalen Momente eine Art Horizont für das betrachtete Geschehen.

Im anderen Bereich wird dieser Horizont selbst zum Hauptthema gemacht. Die Organisation rückt in den Vordergrund, Beziehungsaspekte zwischen einzelnen Personen oder Fragen zum persönlichen Erfolg (und was diesen behindert) dagegen in den Hintergrund. Die Frage lautet nicht mehr „Wie positioniere ich mich besser in der Organisation?“, sondern „Welche Schritte müssen wir (als Team) machen, damit die Organisation als Ganzes einen Entwicklungsschritt macht?“. Diese Anwendung der Organisationsaufstellung richtet ihr *Augenmerk auf sämtliche Aspekte, die sich auf eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung* innerhalb der Orga-

nisation beziehen. Oder anders formuliert: Die Aufstellung gibt Aufschluss über die zentralen Fragen im Zusammenhang mit dem Management – der Gestaltung, Entwicklung und Lenkung – der Organisation. Sie haben also beispielsweise gegenseitige Abhängigkeiten im Blick wie

- das Zusammenspiel zwischen einem Vertriebskanal, der bestehenden Marketingstrategie, dem übergreifenden Qualitätsmanagement, einem Innovationsprojekt und dem Umsatzziel eines Geschäftsbereichs oder
- die Wechselbeziehung zwischen den bestehenden Routinen der Fertigung, dem Perfektionismus der Fachspezialisten, einem Kostensenkungsprogramm, einem wichtigen Zulieferanten und der angestrebten Rendite des Eigenkapitals.

Die Arbeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Akteuren sind bei dieser Betrachtungsweise nur einer von vielen möglichen (Kontext-)Faktoren.

Der Geist ist frei

In Aufstellungen, die man diesem zweiten Bereich zurechnen kann, habe ich – angeregt durch eine Teilnehmerin in einem internationalen Training in Holland – in jüngerer Zeit wiederholt den „Spirit of the Organization“ als freies Element dazustellen lassen. Dieser „Spirit“ ist weit mehr als jedes der drei Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur. Er geht auch nicht in den einzelnen Management-, Geschäfts- und Supportprozessen der Organisation auf. Ihn als unternehmerische Mission zu bezeichnen wäre zu kurz gegriffen.

Man könnte im „Spirit“ eine Art Quelle organisationaler Intelligenz sehen. Er ist das Moment, welches bei der Gründung bzw. in Phasen der Selbsterneuerung eines Unternehmens eine (die?) entscheidende Rolle spielt. Der MIT-Forscher C. Otto Scharmer befasst sich in seiner U-Theorie genau mit dieser Quelle; er bezeichnet sie als inneren Ort, aus dem heraus wir handeln. Im U-Prozess wird auf der Ebene des Presencing eine Verbindung zur Quelle hergestellt: Im Zustand von Freiheit und schöpferischer Präsenz wird die Zukunft als höchste Möglichkeit hervorgebracht (Scharmer, 2009).

Wann macht es nun Sinn, den „Spirit“ als freies Element in einer Organisationsaufstellung mit aufzustellen? – Zum einen bei ausweglos scheinenden Situationen, in denen „nichts mehr geht“. Mit den gängigen Rezepten – das

heißt mit Formalismen und Spielregeln, wie wir sie in den „klassischen“, rein vernunftbasierten Problemlösungs- und Entscheidungstechniken vorfinden – ist den Blockaden einfach nicht beizukommen. Meistens entstehen solche Zustände im Zusammenhang mit prinzipiell unentscheidbaren Fragen. Hier „haben wir jeden Zwang – sogar den der Logik – abgeschüttelt und haben mit der gewonnenen Freiheit auch die Verantwortung der Entscheidung übernommen. Wir sind alle frei zu entscheiden, wer wir sein wollen, und mit dieser Entscheidung übernehmen wir auch die Verantwortung über unser Sein“ (von Foerster und Pörksen, 1998, S. 159). Doch auch im Zusammenhang mit radikalen Innovationen ist es hilfreich und nützlich, den „Spirit“ dazuzustellen.

Das folgende Beispiel soll das bisher Gesagte veranschaulichen. Die drei Gründer waren seit längerer Zeit uneins über die zukünftige Ausrichtung ihres in der Vergangenheit stark gewachsenen Unternehmens. Daraus resultierte eine Dauerirritation bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Wichtige Entscheidungen wurden aufgeschoben, Projekte kamen zum Stillstand. – Eine Aufstellung sollte Wege zur Lösung aufzeigen.

Wir stellten je einen Stellvertreter für die Gründer auf, einen Stellvertreter für die unternehmerische Mission und – als freies Element – den „Spirit“ des Unternehmens. Ich will hier nicht auf die Details des Aufstellungsprozesses eingehen. Entscheidend war, dass sich der „Spirit“ nach einer Zeit mit den Worten „Hier habe ich nichts mehr verloren. Von niemandem werde ich beachtet“ aus dem Raum verabschiedete. Ganz langsam wandte sich einer der Gründer vom restlichen Geschehen ab und folgte dem „Spirit“. Dies ermöglichte den beiden anderen Gründern, sich zusammen mit der *unternehmerischen Mission* auf eine neue Zukunft auszurichten. Im anschließenden dialogischen Gespräch mit den Klienten eröffnete der eine Gründer seinen beiden Partnern, dass er sich seit geraumer Zeit mit dem Gedanken getragen hatte, das Unternehmen zu verlassen. Seiner Ansicht nach hätte der Erfolg die ursprüngliche Idee korrumpiert. Er fühlte sich dieser aber immer noch verpflichtet und wollte sie nun in einem anderen Umfeld verwirklichen. – Ein monatelanges zähes und stilles Ringen hatte mit der Aufstellung ein Ende gefunden.

Es war das passiert, was C. Otto Scharmer in seiner U-Theorie mit „to sense, enact and embody the future as it emerges“ umschreibt: das Hervorbringen von Zukunft (Scharmer, 2000, S. 11). Diese Zukunft besteht nicht in der Wiederholung von Altbekanntem, sondern sie ist etwas tatsächlich Neues, Befreiendes. Damit lässt sich auch das Moment der Entlastung bei allen Stellvertretern erklären, welches jeweils den Hinweis für das Abschließen einer Aufstellung ist: Der Klient ist nicht mehr in einschränkenden Gewohnheiten gefangen; er hat die Last der Vergangenheit abgelegt und fühlt sich frei, das zu tun, was *augenblicklich* ansteht.

Doch zurück zum „Spirit“. Dieser kann, einmal aufgestellt, die Aufstellung ganz schön durcheinanderwirbeln: Er schimpft auch mal mit einzelnen Stellvertretern, greift ein und stellt Stellvertreter um. Dadurch zwingt er dazu, sich ganz auf das einzulassen, was augenblicklich der Fall ist, und nicht vorschnell dem Geschehen einen Sinn überzustülpen. Irgendwie scheint er eine Dimension jenes systemimmanenten Strukturierungsprinzips zu verkörpern, das im Aufstellungsprozess auf eine Lösung hinwirkt.

Aufstellen als kokreativer Prozess

Dass ich in meine aktuelle Aufstellungsarbeit zu grundlegenden Managementfragen ein freies Element hereinnehme, hat auch mit wesentlichen Einsichten zu tun, die ich im Verlaufe meiner Arbeit als Facilitator gewonnen habe. Diese will ich im Folgenden kurz darlegen.

- Es geht mir im Aufstellungsprozess um das Sichtbar- und Erfahrbarmachen von ersten Schritten in Richtung einer anschlussfähigen Lösung und nicht um das Stellen in die „richtige Ordnung“ (oder das korrekte Durcharbeiten eines Prozessschemas). Wichtig ist mir die *Viablilität* – das heißt die Brauchbarkeit – von *Lösungen* und nicht der Wahrheitsgehalt und die Genauigkeit des in Szene gesetzten Bildes. Der Prozess zielt ja auf die Freisetzung von Energie für einen ersten Schritt in Richtung Zukunft. Diesbezüglich mit dem Begriff der Wahrheit zu operieren scheint mir heikel. Denn ein Zukunftsbild und der Impuls, dieses zu verwirklichen, können nicht als „richtig“ oder „falsch“, wohl aber als „plausibel“ – im Sinne von stimmig oder schlüssig – bezeichnet werden.
- Das Erleben von der Irritation zur Information und das Manifestwerden einer Handlungsabsicht sind die zentralen Momente der Aufstellungsarbeit. Damit verstehe ich Letztere radikal als *Prozess der kollektiven Sinnstiftung* (Weick, 1995). Der Sinn ist in einem ersten Stadium immer ein gefühlter, „impliziter“ Sinn. Deshalb schließe ich an die Aufstellungsarbeit jeweils ein dialogisches Gespräch an. Dieses bietet auf einer sprachlichen Ebene den Rahmen dafür, den Sinn in einer sehr verdichteten Form zu explizieren und im kollektiven Bewusstsein zu verankern. Aus dieser inspirierten Gewissheit heraus entsteht Handeln ohne Wenn und Aber.
- Aufstellungsarbeit ist für mich deshalb auch eine Art *kollektive Meditation*. Sie ist eine Praxis, die ähnlich den Praktiken der böen-buddhistischen Tradition, wie sie Tenzin Wangyal Rinpoche lehrt (Wangyal, 2004), einen unmittelbaren Zugang zum Erfahrungswissen oder zur impliziten (kollektiven) Intelligenz erschließt. Wie die Meditation spendet sie *Lebenskraft aus der Ruhe, Stille und Weite heraus* und erschließt Potenzial für positive Veränderung im Persönlichen, in Beziehungen und im gesellschaftlichen Bereich.

Die (Organisations-)Aufstellung greift immer auf (implizites) Erfahrungswissen zu. Sie ist – im Unterschied beispielsweise zur Sprache und zu den Zahlen – ein Code, der diesem Erfahrungswissen seine innere „Logik“ zu belassen scheint. Oder man könnte auch sagen: *Aufstellungsarbeit lässt Erfahrungswissen unmittelbar aufscheinen, ohne es konzeptionell zu verformen*. Sinn wird also nicht einfach durch den Rückgriff auf explizites Wissen übergestülpt. Gerade in der inspirierten Aufstellung emergiert Sinn in der und durch die Bewegung. Oder mit Bert Hellinger und Gunthard Weber gesprochen: „Sinn ist, was sich aus der lebendigen Bewegung als der nächstfällige Vollzug ergibt“ (Weber, 1993, S. 197).



Claude Rosselet, lic. oec. HSG, Inhaber von Inscena Systemische Beratung GmbH. Beratung von Führungskräften, Management- und Projektteams; Lehrbeauftragter für systemische Interventionen an verschiedenen schweizerischen Hochschulen und Instituten. Spezialgebiet: Systemaufstellungen in Organisationen (Management Constellations).

www.inscena.ch