

Einleitung zum Schwerpunkt „Organisationsaufstellungen“ des Heftes 1/2027 der Praxis der Systemaufstellungen

von Claude Rosselet

Als ich vor kurzem in Polen ein Weiterbildungsseminar in Organisationsaufstellung gab, baten mich die Teilnehmer zu zeigen, wie man aufstellt, ohne dass es Tote gibt – denn Tote würden beim Management nicht gut ankommen.

Nun ist es tatsächlich so, dass man bei der Organisationsaufstellung – also bei jenem Typus der Aufstellungsarbeit, der primär auf organisationale Belange fokussiert – sich fragen kann, inwieweit es sinnvoll ist, die Vergangenheit nach Ereignissen abzusuchen, die das Gewissen belasten. Ebenso Gewinn bringend (!) scheint es doch zu sein, sich dem schöpferischen Impuls anzuvertrauen, der in eine immer offene Zukunft weist und zu ersten Schritten ermutigt. Diese Schritte lassen sich immer auch an moralische Grundsätze zurückbinden – wenn es denn sein soll. Man könnte allerdings durchaus auch der Meinung sein, dass der ko-kreative Prozess des Aufstellens, also der Akt des Sich-Aufeinander-Beziehens und des gemeinsamen Gewähr-Werdens, allein schon eine zutiefst sittliche Handlung ist.

Die Organisationsaufstellung hat bei der Familienaufstellung viele Anleihen gemacht: Auf der Ebene der Interventionstechniken, auf der Ebene des Settings und – natürlich auch – auf der Ebene von Erklärungsversuchen hinsichtlich dessen, was im Prozess des Aufstellens passiert. Bei ihrem Eintauchen in die Welt des Managements musste sie allerdings einiges wieder ablegen – nicht nur die Toten kommen beim Management nicht gut an. Aus der Not wurde eine Tugend gemacht: Man entwickelte neue Formate, erweiterte das Setting und fand Erklärungsansätze bei Organisationstheoretikern wie Edgar Schein, Karl E. Weick und C. Otto Scharmer.

Es ist eine schöne und grosszügige Geste, dass in diesem Heft der „Praxis der Systemaufstellung“, welche ja vorwiegend eine Zeitschrift für Familienaufstellerinnen und – aufsteller ist, Raum geboten wird für einen Schwerpunkt zur Praxis und Theorie der Organisationsaufstellung. Damit wird – nach der stimmungsvollen Tagung der DGfS im März in München – eine weitere Gelegenheit zum Diskurs eröffnet. Ich wünsche mir, dass die Beiträge mit ihrer Unterschiedlichkeit inspirieren und zu einen Austausch anregen, der nicht von Selbstbestimmung und Selbstbehauptung sondern – mit C. Otto Scharmer gesprochen –

von der Qualität jenes schöpferischen Hinhörens geprägt ist, welches die Bedingung der Möglichkeit ist, gemeinsam Neues auszuloten und aufeinander zuzugehen.

Organisationsinterne Aufstellungsarbeit: Worauf man achten sollte

von Claude Rosselet

Die systemische Aufstellungsarbeit ist von ihrem Ursprung her eine Form von Gruppentherapie: Die einzelnen Klienten bearbeiten ihr Anliegen in einer „Stranger Group“ – einer Seminargruppe – unter der Leitung eines Therapeuten. Ein Ausgangsbild, das in kondensierter Form die fehlgeleitete Liebe, die Verstrickungen und Blockaden (Weber 1998) auf den Punkt bringt, verwandelt sich durch Umstellungen und Rituale zu einem Entlastung bietenden Lösungsbild. „Die Vergangenheit wird mit der Gegenwart und Zukunft lösungsorientiert verknüpft“ (ebenda, S. 11). Das Schlussbild entfaltet nach der Aufstellung – wie ein homöopathisches Heilmittel – sukzessive seine heilende Kraft.

Die ersten Aufstellungen zu Fragen aus Arbeits- und Organisationskontexten machten deutliche Anleihen bei der therapeutischen Arbeit – auch bezüglich des Settings: In Seminargruppen stellten Teilnehmer ihre beruflichen Anliegen auf. Dieses Setting bot – und bietet immer noch – den adäquaten Rahmen für die Bearbeitung von Fragen zum persönlichen Erfolg (und zu dem, was diesen behindert). In der Regel stehen die Beziehungsdynamiken zwischen einzelnen Personen sowie deren Aufgabenorientierung am Ausgangspunkt. „Die besten Erfahrungen haben wir mit (...)Gruppen gemacht, wo 15 bis 20 Mitglieder aus unterschiedlichsten Arbeitsbereichen und Organisationen kamen und sich vorher nicht kannten. Hier ist jeder geschützt und frei (...). Alle erleben eine große Bandbreite von Konstellationen und damit auch ein weites Spektrum von Lösungsmöglichkeiten. Für solche (...)Seminare scheint uns ein Zeitrahmen von 2–3 Tagen am besten“ (ebenda S. 409).

Die meisten Beraterinnen und Berater lernen die Aufstellungsarbeit denn auch im Rahmen einer „Stranger Group“ kennen. Man besucht ein Seminar zur Supervision und zur Selbsterfahrung – also zur Reflexion des eigenen Tuns – oder eine Seminarreihe zum Zwecke der Aus- und Weiterbildung. In diesem Fall konzentriert man sich vorab auf das Erlernen verschiedener Formate und Interventionstechniken. Dabei werden die Fragen „Welche Themen können bei der organisationsinternen Aufstellungsarbeit in Teams – also

bei einem Wechsel des Settings – bearbeitet werden?“ und „Welches ist dabei das adäquate Vorgehen?“ in der Regel ausgeblendet. Nun liegt aber – wie der Blick in die Programme einschlägiger Kongresse vermuten lässt – die organisationsinterne Aufstellungsarbeit im Trend. Und deshalb lohnt es sich, genauer hinzusehen.

Die Aufstellungsarbeit mit Teams im Rahmen eines internen Workshops – wie sie Georg Senoner, Henriette Lingg und ich in den Jahren 2002-4 unter dem Titel „Management Constellation“ entwickelt haben (Rosselet et al., 2007) – fokussiert ausschließlich auf organisationale Themen. Diese Anwendung der Organisationsaufstellung richtet ihr Augenmerk auf Fragen im Zusammenhang mit der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung von Organisationen als komplexe soziale Systeme. Sie hat also beispielsweise gegenseitige Abhängigkeiten im Blick wie

- das Zusammenspiel zwischen einem Vertriebskanal, der Marketingstrategie, dem übergreifenden Qualitätsmanagement, einem Innovationsprojekt und den Umsatzvorgaben eines Geschäftsbereichs oder
- die Wechselbeziehung zwischen den Routinen in einem Spital, dem beruflichen Ethos der Ärzte, einem Kostenstabilisierungsprogramm, dem Druck der Aufsichtsbehörde und der Gesundheitspolitik oder
- das Verhältnis zwischen der Lehrerschaft, der Schulleitung, einer Bildungsreform, den bestehenden Bildungspraktiken und den Schülern einer Schule.

Edgar Schein hat in einem anderen Zusammenhang (in einem grundsätzlich sehr lesenswerten Artikel) es so formuliert: „Systemic perspectives are needed to define what ‚health‘ or effective performance means at a systemic level and how culture forms and evolves“ (Schein 2005, S. 1).

Dieser Wechsel des Gegenstands allein bringt schon eine entscheidende Wende bei der Arbeit im Workshop-Setting. Die Frage lautet nicht mehr „Wie komme ich bei der Arbeit in meine Kraft?“, sondern „Was müssen wir als Team tun, damit ein größeres Ganzes sich gesund und erfolgreich entwickelt?“ Dabei geht es um Sinn- bzw. Orientierungstiftung unter Einbezug des impliziten Wissens in Anbetracht einer Situation mit prekärer Informationslage. Die Absicht der Intervention ist das Entstehen-Lassen von Commitment hinsichtlich eines Vollzugs erster gemeinsamer Schritte in Richtung einer immer offenen Zukunft. Deshalb schließt an die szenische Arbeit jeweils ein dialogisches Gespräch mit den Teammitgliedern an. In dessen Verlauf wird nicht nur das Schlussbild reflektiert, sondern auch die einzelnen Schritte, die dazu geführt haben. Danach werden konkrete Massnahmen beschlossen.

All dies begründet eine Praxis, in der die Akzente deutlich anders als im Standard-Setting der Seminargruppe gesetzt sind. Aufstellung wird zum Verfahren der intuitiven (bzw. der imaginativen) Entscheidungsfindung.

Nicht zuletzt sollte ein Facilitator auch damit umgehen können, dass viele Führungskräfte mit der Aufstellungsarbeit wenig vertraut sind und ihr gelegentlich auch skeptisch gegenüber stehen. Eine knapp gehaltene Heranführung an das Verfahren und die dezidierte Gestaltung des Rahmens vermitteln Vertrauen und Sicherheit.

Das Workshop-Setting eignet sich m. E. hingegen nicht als Rahmen zur Bearbeitung von persönlichen Themen der Team-Mitglieder sowie zur Klärung von Beziehungsfragen zwischen den einzelnen Team-Mitgliedern. Der Facilitator nimmt dann das Risiko eines Gesichtsverlusts bzw. einer Überforderung in Kauf: Die Anwesenden können Einblicke in die Privatsphäre von Kollegen erhalten, die weder hilfreich noch nützlich sind. Selbst wenn er die Stellvertreter laufend auswechselt (Sparrer und Varga, 2010, S. 211f), kann er nicht sicher stellen, dass die aufgefangenen Informationen „gelöscht“ (sic!) und – zu einem späteren Zeitpunkt – nicht gegen jenen Arbeitskollegen, für den man stellvertretend gestanden hat, verwendet werden. Wenn derlei Interventionen missglücken, dann fällt immer auch ein Schatten auf die Aufstellungsarbeit selber – und das ist eigentlich schade. Denn noch ist ihr Potential in der organisationsinternen Anwendung bei weitem nicht ausgeschöpft.

Literatur:

Rosselet, Claude (2013): Andersherum zur Lösung – Die Organisationsaufstellung als Verfahren der intuitiven Entscheidungsfindung, Zürich (Versus)

Rosselet, Claude, Senoner, Georg und Lingg, Henriette K. (2007): Management Constellations – Mit der Systemaufstellung Komplexität managen, Stuttgart (Klett-Cotta)

Schein, Edgar H. (2005): From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empiric Journey in Search of „Systemic“ Health and a General Model of Change Dynamics, in: Reflections, The SoL Journal, Volume 6, Number 8-10

Sparrer, Insa und Varga von Kibéd, Matthias (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, Heidelberg (Carl Auer)

Weber, Gunthard (Hrsg. 1998), Praxis des Familien-Stellens, Heidelberg (Carl Auer)