

Torsten Groth,  
Gerhard Stey (Hrsg.)

# **Potenziale der Organisationsaufstellung**

Innovative Ideen  
und Anwendungsbereiche

2007

Organisation benötigt wird. Darüber hinaus müssen Berater ihre Klienten auch während der Umsetzung der entworfenen Architekturen begleiten und bei der Bearbeitung der auftretenden Schwierigkeiten und Konflikte unterstützen. Die Steuerung dieser Prozesse und die Bearbeitung von Konfliktsituationen ist für Berater keine triviale Aufgabe, denn Systeme neigen bekanntlich dazu, auftretende Probleme dem Beratungssystem zuzuschreiben, um sie zu externalisieren.

Das Potenzial von Organisationsberatung liegt also darin, die Organisation mit mehr Möglichkeiten zur Selbstbeobachtung auszustatten, um auszuloten, welche Gestaltungsoptionen sie hat. Solche Evaluations- bzw. Metareflexionsschleifen helfen, eigenständig adäquate Lösungen für anstehende strategische Herausforderungen zu selektieren. In diesem kritischen Prüfprozess liegt das Potenzial zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit. Solche »reflexiven Auszeiten« (vgl. Wimmer u. Nagel 2002) sind gerade deswegen wichtig, weil Organisationen bezüglich der eigenen Veränderung kein Gedächtnis aufbauen. Sie erinnern sich lediglich an fest etablierte Routinen, nicht aber an deren Veränderung oder gar Auflösung. Die Unterstützung der Selbsterneuerungsfähigkeit von Organisationen wird deshalb die zentrale Aufgabe für das Management und die Organisationsberatung.

## 5. Nutzen von Aufstellungen in der Organisationsberatung

Welchen Nutzen können Organisationsaufstellungen für eine so verstandene Organisationsberatung stiften? Um sich ernsthaft mit dieser Frage auseinanderzusetzen, muss man sich erst einmal von dem Glauben verabschieden, mit Aufstellungen könnten – durch das Anzapfen von »wissenden« oder »morphogenetischen« Feldern (vgl. Sheldrake 1999a) oder durch die Nutzung »validerer« Daten wie körperlichen Empfindungen – latente Wahrheiten ans Licht gebracht werden (zur Entzauberung der Aufstellungsarbeit siehe Groth 2004a). Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht liegt der Nutzen von Aufstellungen nicht in der Aufdeckung von Verborgenen. Der Mehrwert liegt vielmehr in der Einführung und Beschränkung auf andere Unterscheidungen bzw. Beobachtungskriterien, um auf diesem Wege ganz neue Informationen über das System zu generieren, und zwar auf ganz spezifische Weise, indem nämlich der Zugang zu personennahen Wahrnehmungsmöglichkeiten erschlossen wird.

Der augenfälligste und in der Organisationsberatung am häufigsten genutzte Vorteil von Organisationsaufstellungen ist die räumliche Visualisierung von Problemkonstellationen, die die Selbstbeobachtung von diffusen, mehrdeutigen Situationen auf bestimmte Aspekte hin strukturiert (vgl. Groth 2004a, S. 175). In Organisationsberatungsprozessen erweist sich die Fokussierung auf die räumliche Dimension eines sozialen Kontextes bei der Gestaltung der Binnendifferenzierung oft als sehr hilfreich. Die reduzierten Beziehungsanordnungen im Raum erleichtern die Prüfung verschiedener Verknüpfungsoptionen. Ist es bezogen auf die strategischen Ziele günstiger, bestimmte Abteilungen oder Leistungsprozesse zusammenzufassen? Brauchen sie mehr Unabhängigkeit oder sollten sie gar abgestoßen werden? Und wie kann sichergestellt werden, dass sich alle im Rahmen der strategischen Leitlinien bewegen und nicht zu stark auseinanderdriften? Welche Einheiten können auf neue Weise miteinander verbunden werden? Auch mit den Beziehungen zu den relevanten Umwelten kann experimentiert werden: Welche Kontaktmöglichkeiten brauchen wir zu unseren Kunden, unseren Lieferanten oder zu anderen Institutionen? Welche Grenzen müssen gewahrt werden? Die Visualisierung durch eine Organisationsaufstellung kann zum Beispiel hilfreich für die Lösungsfindung sein, wenn sich die Subsysteme eines Unternehmens im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte als eigenständige Leistungseinheiten samt ihrer Führung sehr stark verselbstständigt haben, die Bewältigung anstehender Probleme jedoch eine crossdivisionale Zusammenarbeit erfordert. Solche Fälle, in denen ein Neuüberdenken von Trennungen und Verbindungen notwendig wird, treffen wir häufig auch in Fusionsprozessen an. Wie können ursprünglich unabhängige Einheiten zu einem sinnvoll strukturierten Gesamtprozess bewegt werden? Wie können sie mit den identitätsbezogenen Bedrohungsgefühlen einer Fusion einen konstruktiven Umgang finden, z. B. durch eine wechselseitige Würdigung der jeweiligen Vergangenheiten u. Ä.?

Des Weiteren hat die Aufstellungsarbeit einige interessante Unterscheidungen erzeugt, die sich bei der Bearbeitung von umfassenden Transformationsprozessen als fruchtbar erwiesen haben. Zunächst sind hier die *kurativen Prinzipien* zu nennen (vgl. Varga von Kibéd u. Sparrer 2000, S. 165). Der Vorteil dieser »kurativen« Grundannahmen liegt darin, dass sie in unsicheren Situationen eine gewisse Orientierung und Ordnung bieten, ohne von vornherein festzulegen,

was objektiv richtig und was falsch ist bzw. wie die ideale Lösung aussehen müsste. Besonders hilfreich haben sich die Auflösung von systemisch gepflegten Leugnungsmechanismen im Hinschauen auf das Gegebene sowie das Prinzip der Vorrangigkeit des Früheren vor dem Späteren erwiesen. Um den Nutzen dieser Metaprinzipien zu verstehen, muss man sich vor Augen halten, welche Bedeutung die Veränderung der Binnendifferenzierungslogik für die Organisation hat. Sie muss ihre Grundstruktur ändern und damit all das aufgeben, was früher einmal erfolgreich war. Sicherheitsspendende Entscheidungs-routinen müssen verlernt werden, um sich auf Neues einzulassen. Das Bestehende wird zwangsläufig als überholt abgewertet. Ein solcher Prozess ist oft mit enormen emotionalen Kränkungen, Verletzlichkeiten und Widerständen verbunden. Zudem entstehen große Unsicherheiten. Während sich das Gegebene in der Vergangenheit bewährt hat, weiß man nicht, ob das Neue dies in Zukunft ebenfalls tun wird. Organisationsaufstellungen können zu Beginn eines solchen Veränderungsprozesses hohen Nutzen stiften, wenn es gelingt, die relevanten Entscheidungsträger in einem rituellen Akt kommunikativ so miteinander zusammenzubringen, dass sie das bisher Geleistete wechselseitig anerkennen und würdigen können. Die Aufstellung ist hier mit der Würdigung dessen, von dem man sich absetzt, eine Art paradoxe Intervention. Denn Veränderungsprozesse gewinnen in der Regel vor allem durch die Abwertung des Alten ihre destruktive Triebkraft. Organisationen hängen an ihren bewährten Erfolgsroutinen. Gerade diesem kollektiven Bedürfnis nach einer expliziten Würdigung des Vergangenen kann durch eine geeignete Aufstellungsintervention entsprochen werden. Sie sorgt dann für die notwendige Balancierung von Stabilität und Erneuerung.

Ein weiteres nützliches Prinzip der Aufstellungsarbeit ist die *Unterscheidung zwischen Wachstum und Fortpflanzung*. Mit dieser Unterscheidung bekommt man die Selbsterneuerung von Organisationen als evolutionären Prozess genauer in den Blick. Viele Unternehmen organisieren heute ihre Selbsterneuerung – also die Entwicklung neuer Produkte und Leistungsprozesse, den Aufbruch in neue Märkte usw. – vor allem durch die Gründung neuer Geschäftsfelder, die für neue oder veränderte Kundenbedarfe entsprechende Leistungsprogramme entwickeln. Selbsterneuerung findet dann im Sinne von Fortpflanzung statt. Zeitgleich aber müssen Unternehmen für ihr kontinuierliches bzw. »organisches« Wachstum sorgen, indem sie

Bestehendes pflegen und »nähren«. Dazu gehört auch, dass neue, d. h. fortgepflanzte, Bereiche in die Gesamtprozesse integriert werden. In der Praxis beobachten wir sehr häufig, dass Unternehmen traditionell eher auf organisches Wachstum eingestellt sind und es ihnen schwer fällt, neu gegründete oder frisch übernommene Bereiche gut in das Gesamtganze einzubinden.

Auch das Prinzip der *Höherrangigkeit der Sorge um die Funktionstüchtigkeit des Gesamtsystems* gegenüber Einzelinteressen wird für das Management von komplexen Organisationen zentral und kann durch Aufstellungen gut bearbeitet werden. Es handelt sich hier um die wichtige Unterscheidung von Leistungen zur operativen Arbeitserledigung und solchen, die für die Herstellung all jener Rahmenbedingungen Sorge tragen, die ein erfolgreiches Arbeiten überhaupt ermöglichen. Schafft eine Organisation es nicht, für solche Rahmenbedingungen zu sorgen und sie zum Beispiel dominanten Einzelinteressen oder basisdemokratischen Entscheidungsprozessen voranzustellen, läuft sie Gefahr, unführbar zu werden. Die Unfähigkeit einer Organisation, so etwas wie eine Grundakzeptanz für Führungsleistungen auf einer breiten Basis zu mobilisieren, ist immer ein Zeichen für schwerwiegende Entwicklungsdefizite.

Viele Prinzipien der Aufstellungsarbeit können ungeachtet ihrer Herkunft aus dem Familienkontext für die Arbeit mit Organisationen fruchtbar eingesetzt werden. Allerdings zeigen die Ausführungen zum Organisationsverständnis, zum Wandel und zu der Rolle von Beratung auch, wie voraussetzungsvoll eine Integration beider Wissenssphären ist. Trotz der steigenden Marktnachfrage sollte daher von einer vorschnellen und unreflektierten Integration beider Interventionsansätze abgesehen werden. Auch in der Praxis macht sich das unterschiedliche professionelle Selbstverständnis von Aufstellern und Organisationsberatern immer wieder bemerkbar. Dabei sind es heute weniger Widerstände beim Kunden, denen die Aufstellungsarbeit befremdlich erscheint, sondern unsere eigene, sozialisationsbedingte Skepsis gegenüber dem noch fremden Gebiet. Berater und Beraterinnen mit einem traditionellen Organisationsentwicklungshintergrund, die sich ernsthaft mit der Aufstellungsarbeit befassen, wissen, wie viel kontinuierliche Übung und konzeptionelle Auseinandersetzung es braucht, um sich mit diesem außergewöhnlichen Interventionsrepertoire einigermaßen sicher zu fühlen. Es gilt letztlich, eine neue Sprache zu lernen, wie Matthias Varga von Kibéd immer wieder betont.

Umgekehrt tun sich auch Berater, die aus der »reinen« Aufstellerszene kommen und sich in die Organisationsberatung hineinentwickeln wollen, schwer, ein fundiertes Verständnis für die Dynamiken der Organisation und ihrer Wandlungsfähigkeit zu entwickeln, um in der Organisation am Ende nicht doch nur familiäre Strukturen wiederzuentdecken oder personenzentrierte Einzeltherapie zu betreiben. Beide Bereiche – die Aufstellerszene einerseits und die Organisationsberatung andererseits – tun deswegen gut daran, ihre wechselseitige Fremdheit weiterhin anzuerkennen, um in der Wahrnehmung ihrer Differenz voneinander zu lernen.