

Groth/Simon (ibid.) nicht durch ‚Ordnungsprinzipien‘ zu simplifizieren, welche aus dem Verfahren der Familienaufstellung übernommen wurden. Dies ist umso bedeutender, wenn Organisationsaufstellungen mit konkreten Personen innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden. Auch wenn die sozialisierende Funktion von Familien unumstritten ist, in Organisationsaufstellungen, die in konkreten Organisationen durchgeführt werden, „haben derartige persönliche Bedingungen nichts zu suchen.“ (ibid.:62)

Denn nach Ansicht von Groth/Simon (ibid.) verletzt das Aufstellen familiärer Verhältnisse den Intimbereich des betreffenden Menschen, indem dieser vor seinen Kollegen oder Vorgesetzten bloßgestellt wird. Zudem sollen ja gerade Wirkungszusammenhänge in Organisationen aufgezeigt werden, ein Abgleiten der Aufstellung in eine Familienaufstellung führt jedoch dazu, dass individuelle Verhaltensweisen einer Person stigmatisiert oder pathologisiert werden. Funktionen oder Prozesse werden vor diesem Hintergrund übersehen und stattdessen wird ein Misserfolg einer Person zugeschrieben, welche aufgrund ihrer Sozialisationsbedingungen nicht in der Lage war, auf eine andere Art mit einem Problem umzugehen (vgl. ibid.:63).

## **6.2. ORGANISATIONSAUFSTELLUNG ALS METHODE SYSTEMISCHER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG?**

Empirische Befunde darüber, wie viele Organisationsaufstellungen im Kontext von systemischer Organisationsberatung durchgeführt werden, liegen nicht vor. Ebenfalls finden sich kaum Hinweise darüber, welche Rolle Organisationsaufstellungen im Kontext einer Prozessarchitektur systemischer Organisationsberatung spielen (können) und wann Aufstellungen als Interventionsform indiziert sind.

Groth/Simon (2005) betonen die Notwendigkeit, Organisationsaufstellungen daraufhin zu überprüfen, wie, wozu und wann (Methodik, Indikation, Timing) diese in den Rahmen längerfristiger Beratungsprozesse eingebunden werden können. Organisationsaufstellungen allein stellen demnach kein Allheilmittel dar, um Organisationen in Beratungsprozessen zu begleiten. Vielmehr sind Organisationsaufstellungen in ein breites Methodenrepertoire einzubinden, um mit den durch sie ausgelösten Wirkungen entsprechend umzugehen und diese weiter zu begleiten (vgl. ibid.:63).

Eine diesbezügliche Orientierung bietet Rosselet (2005), der auf die Möglichkeit hinweist, Organisationsaufstellungen im Kontext von Change-

Prozessen<sup>43</sup> in Organisationen durchzuführen (vgl. *ibid.*:24). Dabei betont der Autor (*ibid.*), dass Aufstellungen vor allem in der wiederholten Anwendung ihre nachhaltige Wirkung entfalten und somit in umfassende Prozessarchitekturen einzubinden sind. Explizit betont Rosselet (*ibid.*), dass die ‚Visionen‘ aus den Organisationsaufstellungen in konkrete soziale Praktiken zu überführen sind. Ohne diese Einbindung in ein Change-Management sind die Erkenntnisse aus Organisationsaufstellungen nicht tragfähig, da sie nicht ohne weiteres in den Alltag und in die Strukturen der Organisation eingepasst werden können. Weiter spricht sich der Autor für die Anwendung eines Management-Modells als heuristisches Raster aus, um im Vorfeld das Herausarbeiten einer leitenden Fragestellung bzw. eines Fokus zu erleichtern (vgl. *ibid.*:25).

Ein übergeordnetes beziehungsweise handlungsleitendes Modell oder eine entsprechende Prozessarchitektur bietet im Anschluss an eine Organisationsaufstellung Orientierung „bei der Evaluation von Maßnahmen zur Implementierung der gefundenen Lösungen.“ (*ibid.*:25) Im Kontext eines solchen heuristischen Modells sind komplexere und differenziertere Beschreibungen des Wechselspiels zwischen den Ordnungsmomenten einer Organisation möglich. Zudem werden die Interdependenzen zwischen den Routinen und den Ordnungsmomenten in den einzelnen Prozessen entsprechend berücksichtigt (vgl. *ibid.*).

Insbesondere für die Professionalität systemischer Organisationsberatung ist es notwendig, die Ergebnisse aus Organisationsaufstellungen als Informationsgrundlage für die Hypothesenbildung zu begreifen. Mithilfe dieser Hypothesen lassen sich dann entsprechende Interventionen planen, welche dem Auftrag des Organisationsberaters dienlich scheinen. Die Analyse einer Organisation, in diesem Fall mittels einer Organisationsaufstellung, bildet einen jeweils spezifischen Blick in eine Organisation ab, „die Organisation als Ganzes lässt sich niemals erfassen.“ (*ibid.*:25)

Zur weiteren Anwendung von Organisationsaufstellungen als Methode systemischer Organisationsberatung plädieren Königswieser/Exner (2004) ebenfalls für die Einbettung von Skulpturverfahren (Organisationsaufstellungen lassen sich hier verorten) in ein umfassendes Prozessdesign (vgl. *ibid.*:36). So können diese etwa zur Selbststeuerung des Beratungsteams beitragen oder im Zusammenhang mit der Arbeit mit Steuerungsgruppen

---

<sup>43</sup> Change-Prozesse und Change-Management zielen einerseits auf Veränderungsprozesse in Organisationen hinsichtlich strategischer oder operativer Ausrichtung (z.B. Implementierung neuer Steuerungsinstrumente) und andererseits auf den Ausbau der Lern- und Anpassungsfähigkeit der MitarbeiterInnen unter einer wertschöpfungsorientierten Perspektive, d. h. die optimale Ausschöpfung der Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterpotenziale (vgl. Backhausen/Thommen 2004:222).

oder in speziellen Workshops durchgeführt werden (vgl. *ibid.*). Auch König/Volmer (2000) arbeiten mit Systemskulpturen, um die Bedeutung von Beziehungsqualitäten darzustellen (vgl. *ibid.*:120). Anwendungskontexte können auch hier Seminare oder Workshops sein, in denen die Skulpturarbeit umgesetzt werden kann (vgl. *ibid.*).

Organisationsaufstellungen lassen sich demnach durchaus als spezifische Methode systemischer Organisationsberatung kennzeichnen. Explizit sei an dieser Stelle jedoch nochmals auf den Unterschied von Organisationsaufstellungen und Skulpturarbeit verwiesen. Wie von Groth/Simon (2005) dargestellt, fehlen präzise Angaben etwa zur Indikation oder zum Timing, hierbei ist die Methode noch nahezu kaum ausgearbeitet. Festhalten lässt sich jedoch, dass Organisationsaufstellungen im Kontext einer übergeordneten Prozessarchitektur als Instrument eingesetzt werden können, um anschließend weitergehende Interventionen zur Lenkung, Steuerung und Gestaltung eines Beratungsprozesses zu entwickeln und umzusetzen.

### **6.3. PROFESSIONALISIERUNG: ZUR KARRIERE DER AUFSTELLUNGSARBEIT**

Organisationsaufstellungen erleben in den letzten Jahren eine rasante Verbreitung. Infolge ihrer Nähe zu dem Familienstellen Hellingers zu Beginn der 90er Jahren des letzten Jahrhunderts noch als esoterisch und laienpsychologisch abgewertet, lässt sich derzeit die Anwendung dieser Beratungsmethode sogar in großen Organisationen wie Volkswagen und Siemens verzeichnen (vgl. Kleinschmidt 2005:39).

Groth/Simon (2005) verweisen dabei explizit auf „einen erheblichen Professionalisierungsbedarf“ (*ibid.*:63) der Methode. Neben der theoretischen Ausarbeitung und den noch ausstehenden Indikations- und Umsetzungsempfehlungen verweisen sie insbesondere auf den hohen suggestiven Gehalt von Organisationsaufstellungen und die für einen professionellen Umgang notwendige fundierte Ausbildung der Aufstellungsleiter. Da diese zumeist aus dem Bereich der Familienaufstellung stammen, ist es notwendig, die Aufstellungsleiter hinsichtlich der komplexen (und mithin von Familien grundsätzlich verschiedenen) Strukturiertheit von Organisationssystemen aus- und fortzubilden (vgl. *ibid.*). Wenn dies gelingt, so die Autoren (*ibid.*), besteht die Möglichkeit, dass sich Organisationsaufstellungen zu einer „einzigartigen, professionellen Standards genügenden Methode im weiten Feld der Organisationsberatung“ (*ibid.*:63) entwickeln.

Im Kontext der Entwicklung der Organisationsaufstellung aus den Familienaufstellungen heraus hat es sich der 2003 gegründete Verein Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskon-