

# Organisationsauf- stellungen evaluiert

---

**Martin Kohlhauser/Friedrich Assländer**

Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen  
in Management und Beratung

**Online-Ausgabe 2009**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.  
Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Satz und Grafik: Drißner Design u. DTP, Meßstetten

Online Ausgabe 2009  
ISBN: 978-3-89670-500-6  
© 2005, 2009 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häuserstr. 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

.....

# Inhalt

## **1. Einleitung ... 7**

Manuskriptaufstellung ... 9

## **2. Grundlagen der Aufstellungspraxis ... 13**

Ablauf ... 13

Setting ... 17

Anwendungsfelder ... 18

## **3. Theorie Systemischer Aufstellungsarbeit ... 27**

Systemisches Denken ... 27

Charakteristika von Systemaufstellungen ... 29

Tacit Knowledge Management ... 30

Aufstellungen in Familien und Organisationen ... 36

Ordnungen sozialer Systeme ... 41

Verstrickungen ... 47

## **4. Coaching und Aufstellungen ... 50**

Wachstumsmarkt Coaching ... 50

Organisationsaufstellungen –

ein kurzer historischer Abriss ... 52

Gemeinsamkeiten von Coaching und Organisationsaufstellungen ... 54

Beim Coaching „aufstellen“ ... 59

Einsichten ... 66

## **5. Qualitative Evaluation von Organisationsaufstellungen ... 68**

Einführung und Sample ... 69

Auswirkungen ... 77

Nachbetreuung ... 104  
Nutzeneinschätzung ... 110  
Zusammenfassende Diskussion ... 116

## **6. Fragebogenevaluation von Organisationsaufstellungen ... 123**

### **Anhang ... 136**

Qualitative Evaluation von Organisationsaufstellungen ... 136

Fragebogenevaluation: Fragebogen ... 150

### **Literatur ... 153**

### **Über die Autoren ... 157**

## 2. Grundlagen der Aufstellungspraxis

*Martin Kohlhauser*

Ziel der folgenden Absätze ist es, (1) den grundsätzlichen *Ablauf*, (2) übliche *Settings* und (3) erprobte *Anwendungsfelder* gegenwärtig typischer Aufstellungspraxis darzustellen. Doch Achtung! Noch vor der Beschreibung dessen, was bei Aufstellungen geschieht, darf nicht unerwähnt bleiben, dass Systemaufstellungen *kein* standardisiertes Werkzeug sind. Vielmehr erscheint es adäquater, von einem *sich ständig weiterentwickelnden Beratungsansatz in Händen vieler* zu sprechen. Das Beratungsereignis Aufstellung und dessen Auswirkungen im und auf das „reale“ Leben von Organisationsmitgliedern sind dabei in hohem Maße von der Ausbildung, der Erfahrung, der Persönlichkeit und letztlich auch vom Weltbild einer Aufstellungsleiterin geprägt.

### **ABLAUF**

Vor oder am Beginn einer Aufstellung steht eine *Informationsphase* hinsichtlich der Gestaltung des Beratungsauftrages, des aufstellenden Klienten und der Systemstruktur seines Anliegens. Je nach Stil des Aufstellungsleiters beschränkt sich diese Phase auf das Nötigste oder wird ausführlicher – etwa als Coachingsequenz – durchgeführt. Schließlich trifft der Aufstellungsleiter eine Wahl der anfangs aufzustellenden Systemelemente, die entweder reale Personen (Abteilungsleiter X, Finanzchef Y etc.) oder Abstrakta (der Unternehmensstandort Z, das Ziel etc.) repräsentieren. Schon die Kunst einer angemessenen Komplexitätsreduktion und die Abstimmung mit dem Klienten bestimmen in hohem Maße die Erfolgsdichte einer Aufstellung.

Im Anschluss an die Informationsphase sucht der Klient aus dem Kreise der anwesenden Personen Stellvertreter (Repräsentanten) für die anfangs aufzustellenden Systemelemente aus. Im Anschluss an dieses „Casting“ werden die gewählten Repräsentantinnen vom Klienten möglichst zügig im Raum positioniert, damit das aufgestellte Bild kein intellektuell erdachtes ist, sondern aus dem vollen unbewussten Fundus der Intuition schöpfen kann. Das Aufstellen eines Stellvertreters auch für sich selbst („der Fokus“) erlaubt dem Klienten, „seinem eigenen Film“ als Zuseher von einem guten außenperspektivischen Platz aus beizuwohnen.

*„Ich hab nicht gewusst: Bin ich da in  
einem James-Bond-Film oder bei  
einer Tischerlückerrunde?“*

Ulrich T., Geschäftsführer, 55 Jahre



Im *Anfangsbild* einer Aufstellung zeigt sich zunächst der als problematisch empfundene momentane Ist-Zustand der perspektivischen Wirklichkeit eines Klienten. Die wichtigste Quelle, aus der anschließend Informationsströme das Licht der Aufstellung erblicken und oftmals Neues zutage fördern, sind die von den aufgestellten Repräsentanten im weiteren Verlauf der Aufstellung geäußerten Veränderungen ihrer körperlichen Empfindungen, Wahrnehmungen und Gedanken. Im Rahmen der nun folgenden, wiederholten *Stellungs- und Prozessarbeit* wird das verräumlichte Problem auf die Bedingungen seiner Lösung, also die Überwindung von kognitiven und emotionalen Hürden im aufgestellten Möglichkeitsraum, geprüft.

### **Stellungsarbeit**

Im Rahmen der *Stellungsarbeit* wird grundsätzlich eine Befindlichkeitsverbesserung der aufgestellten Personen durch Veränderung ihrer räumlichen Anordnung angestrebt. Durch Umstellungen, Erweiterungen und Reduktionen werden dabei fortwährend Unterschiede zum Gegebenen angeregt. Den Anstoß zu Positionsveränderungen geben – in Abhängigkeit des vom Aufstellungsleiter gewählten Stils und der Beschaffenheit des Klientensystems – zu meist intuitions- und erfahrungsgestützte Hypothesen des Aufstellungsleiters oder die „Selbsteilungskräfte“ des Systems. Welche

der erzeugten Unterschiede auf fruchtbaren Boden fallen und zu anhaltenden Veränderungen führen, kann kaum vorausgesagt werden, da trotz wiederkehrender Muster kein System einem anderen gleicht. Grundsätzlich suchen Aufstellungsleiter nach neuen Wegen, die in erster Linie im Dienste des Klienten, aber auch – im Sinne einer Allparteilichkeit – im Dienste sämtlicher Systemelemente stehen.

### **Prozessarbeit**

Das Ziel der *Prozessarbeit* ist eine Verbesserung der Befindlichkeit durch kraftvolle rituelle Sätze, Interventionen, Gesten etc. Über ritualähnliche Prozesse (Rückgabe, Rangfolge wiederherstellen, Segen geben etc.) können bestimmte Veränderungsschritte im therapeutischen Prozess angeregt, durchgeführt und begleitet werden (Baxa u. Essen 2000, S. 127). Interventionsprozesse wie *Sätze* (Anerkennen, was ist, Abgrenzung etc.), *Gesten* (Blickkontakt, Verneigung etc.), *Männer- und Frauenreihen* zur Bestärkung der Verbindung zu Kraftquellen und *Symbole* zur Rückgabe dienen oftmals dem Vollzug fehlender oder ergänzender innerer Bewegungen, die lösend wirken. Da Prozessarbeit niemals als eine Technik verstanden werden sollte, muss jedes Mal geprüft werden, ob und wie etwa ein Satz gesprochen wird (Varga von Kibéd u. Sparrer 2002, S. 212). Sowohl für die Stellungsarbeit als auch für die Prozessarbeit sind die geäußerten Befindlichkeitsveränderungen sämtlicher aufgestellter Repräsentantinnen der relevante Erfolgsmaßstab für die angeregten Interventionen und Lösungen.

### **Über Lösungen**

Am Ende einer Aufstellung (bzw. auch im Rahmen wichtiger Prozessschritte noch vor dem Ende) werden Klientinnen oftmals in das Aufstellungsbild anstelle ihrer Stellvertreterinnen hineingestellt, um das neu konstellierte Bild in sich voll aufnehmen zu können und als neue Spielart ihrer Wirklichkeit begreifen zu lernen. Wird eine Aufstellung beendet, so bedeutet dies natürlich nicht, dass an diesem Punkt sämtliche Schwierigkeiten für immer gelöst sind. Aufstellungen eröffnen lediglich einen Zugang zu Lösungen, der auch immer wieder neu zu erringen ist. Das, was sich in einer Aufstellung zeigt oder am Ende als Lösung herauskristallisiert, ist ein Bild, keine konkrete Handlungsanweisung.

*„Das Ende einer Aufstellung ist der Beginn von etwas Neuem.“*

Aufsteller-Spruchwort

Durch die Wahrung des inneren Bildes kann das Schlussbild einer Aufstellung seine heilsame Wirkung im realen Leben entfalten. Gruppengespräche zu Aufstellungen müssen im Dienste des aufstellenden Klienten stehen. Sie beherbergen neben der Gefahr des Zerr-edens auch die Chance, dem Klienten weitere Informationen („das Vermächtnis aus der Rolle“) zukommen zu lassen. In Aufstellungen werden Lösungsfindungsdramaturgien entwickelt, die Handlungsoptionen mehren. Im Sinne einer handlungsleitenden Metapher geben sie initiale Anstöße für ausstehende Entscheidungen und Neuorientierungen. Um auch einen guten Transfer zu gewährleisten, kann die Aufstellungsleiterin im Anschluss an Organisationsaufstellungen gemeinsam mit ihrem Klienten dessen nächste Handlungsschritte erarbeiten.

Über die durch die veränderte Wahrnehmung oftmals geänder-ten Interaktions- und Kommunikationsmuster kommt es zu Rückwirkungen auf das Klientensystem. Gleich einem Mobile reicht dabei die veränderte Einstellung an bloß einem Ort eines Systems häufig aus, um die Interaktionsmuster des gesamten Systems nachhaltig zu ändern. Die Wirkung von Systemaufstellungen entfaltet sich manchmal über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren (Weber 2000, S. 61). Dabei hilft in der Umsetzung des Erfahrungsschatzes einer Aufstellung vor allem das Vertrauen auf das Lösungsbild, um die neu gefundene Haltung zu stabilisieren. Führt ein Aufstellungsbild zu keinerlei Handlungen bzw. Verhaltensänderung, so wird die Lösung nicht in den Alltag integriert und verwelkt. Aufstellungsprotokolle bewähren sich häufig zur Auffrischung der Erfahrungen oder als Grundlage für weitere Beratungsgespräche oder Handlungsvereinbarungen.

In der Umsetzung des „in der Sitzung Gelernten“ vertrauen manche Aufsteller ausschließlich und von der ersten Minute nach der Aufstellung an auf die anleitende Kraft der inneren Bilder ihrer Klienten. Parallel zu diesem Vertrauen wurden in der Aufstellungsliteratur Fragen zur Evaluierung, zur Nachbetreuung oder zum Transfer bisher tendenziell eher in Fußnoten abgehandelt. Gerade im Organisationsbereich bemühen sich jedoch de facto viele Aufstellerinnen um einen „optimalen Beratungsprozess rund um das Aufstellungsinstrument“ (Pacher 2002). Salopp spekuliert ist dies



offenbar jedoch so zeitintensiv, dass nebenher kaum noch Zeit bleibt, darüber Bücher zu schreiben.

Zum Thema Nachbetreuung erfahren Sie mehr im empirischen Teil dieses Buchs (Abschnitt 5.3).

## **SETTING**

Häufig werden Systemaufstellungen in Gruppen durchgeführt, deren Mitglieder sich meist zuvor kaum kannten und die nach Beendigung der Arbeitszusammenkunft wieder in entgegengesetzte Richtungen ziehen. In solch einer neu zusammengesetzten Gruppe ist es im Vergleich zu länger bestehenden Systemen mitunter leichter, ein Klima gegenseitiger Wertschätzung, Achtung und wechselseitigen Vertrauens zu etablieren (Weber 2000, S. 39).

Aufstellungsarbeit ist jedoch nicht ausschließlich auf Gruppensettings von sieben bis 20 (oder auch 2400) Menschen beschränkt. Im Rahmen von *Einzelberatungen* können anstelle von Personen als Systemelemente Figuren am so genannten Systembrett oder Bodenanker (Schuhe, Zettel etc.) aufgestellt werden. Im letzteren Fall nimmt die Klientin (oder auch die Beraterin) im Rahmen der Aufstellung abwechselnd sämtliche Plätze der aufgestellten Elemente ein. Verglichen mit dem aufwendiger zu organisierenden Gruppensetting haben Aufstellungen im Rahmen einer Einzelberatung den Vorteil, dass sie zu dem Zeitpunkt, zu dem ein Anliegen wirklich akut ist, schnell und diskret organisiert und durchgeführt werden können. Der Nachteil besteht natürlich darin, dass auf Äußerungen von unbefangenen Stellvertreterinnen verzichtet werden muss und sich die Erfahrungen aus der Aufstellung ausschließlich auf das Einfühlen zweier Personen – der Klientin und der Beraterin – beschränken.

### **Die Aufstellung für zwischendurch**

Im Rahmen der folgenden Partnerübung kann die Dynamik des Verhältnisses zu einer Person, einem Abstraktum oder zu einem inneren Anteil eines (als problematisch empfundenen) Themas spielerisch erfahrbar gemacht werden. Sie brauchen dazu eine experimentierfreudige Person und etwa zehn Minuten Zeit. Auf diesem Wege lässt sich das Aufstellungsprinzip auch rasch – auf einer non-verbalen Ebene – demonstrieren. Fröhliches Psychoswingen!

- Legen Sie zunächst für sich selbst fest, welches Element Sie aufstellen wollen (die Chefin, meine schlechte Laune etc.), ohne es jedoch gegenüber der experimentierfreudigen Person zu benennen.
- Anschließend nehmen Sie die experimentierfreudige Person als dieses Element an den Schultern und führen sie im Raum an jenen Platz, an den der gewählte Anteil ihrem Empfinden nach hingehört.
- Nun stellen Sie sich selbst an den Platz im Raum, der Ihr Verhältnis zu dem aufgestellten Element intuitiv am besten widerspiegelt.
- Achten Sie nun beide darauf, was sie auf ihren Plätzen wahrnehmen. Sollten Sie einen Bewegungsimpuls verspüren, geben Sie ihm nach! Im Weiteren ergibt sich ein wortloser Prozess gegenseitiger, selbstständiger Positionskorrekturen. Zumeist stellt sich nach wenigen Minuten eine Art Gleichgewichtszustand ohne weiteren Erkenntnisgewinn ein.
- So Sie und die experimentierfreudige Person beide das Gefühl haben, dass sich gezeigt hat, was sich zeigen konnte, brechen Sie die Übung einvernehmlich ab.
- In einer kurzen Nachbesprechung entpuppt sich das Vermächtnis der experimentierfreudigen Person oftmals als bildergänzend und erkenntnisbereichernd. Vielleicht kann die experimentierfreudige Person sogar erraten, wen oder was sie verkörperte?

## **ANWENDUNGSFELDER**

Der Anwendungsbereich für Systemaufstellungen im Organisationskontext durchzieht also den gesamten betriebs- und sozialwissenschaftlichen Bereich „Menschen in Organisationen“.

### **Diagnose**

In ihrer Funktion als *Diagnoseinstrument* bieten Aufstellungen aufstellenden Klienten die Möglichkeit, ihr System aus einer neuen, alternativen Perspektive zu betrachten. *System* meint in diesem Zusammenhang – vereinfacht gesagt – einen zusammengehörigen Verbund von Menschen (z. B. eine Organisation), Abstrakta (z. B. ein

Glaubenssystem) oder eine Kombination von beidem. Wurde die aktuelle Aufgabenstellung, Mission oder Situation im Rahmen einer Aufstellung informationsmäßig aufgearbeitet, der Klient – adrett formuliert – „gedebrieft“, so können der Aufstellung weitere maßvolle Schritte folgen. Dank des systemarchäologischen aufstellerischen Blickwinkels erlangen Klienten oftmals jene Klarheit in Bezug auf ihr Anliegen, um anschließend in gutem Vertrauen weiterführende Maßnahmen wie Einzelcoachings, Führungstraining, Teamentwicklung, Recruitment einleiten zu können.

### **Lösungsfokussierung**

Über ihre Diagnosefunktion hinaus können Aufstellungen auch als ein hilfreiches *Instrument zur Erarbeitung konkreter Lösungen* genutzt werden. Oftmals ist es jedoch gar nicht notwendig, „auf der aufstellerischen Experimentierwiese“ eine Lösung zu konstruieren, da schon die Visualisierung relevanter Bereiche einer Problemstellung intensive Suchprozesse auslösen kann, sodass die Grenze zwischen achtsamer Diagnose eines Problems und der gezielten Auffindung einer passenden Lösung verschwimmt.

Darüber hinaus kann durch den Prozess des Aufstellens auch die Zuversicht wachsen, dass es überhaupt eine Lösung zu einem Problem gibt, geben kann oder geben wird, sodass sich durch das Durchspielen von Alternativen schlichtweg der Möglichkeitshorizont von Klienten erweitern kann (Weber 2000, S. 59 ff.).

Nach Wittgenstein merkt man die Lösung eines Problems am Verschwinden des Problems (Varga von Kibéd u. Sparrer 2002, S. 18). Aus systemischer Perspektive sind Probleme „die sprachliche Organisation um etwas herum, das ohne diese sprachliche Organisation möglicherweise gar nicht bestünde, auf jeden Fall aber völlig anders aussähe“ (von Schlippe u. Schweitzer 2002, S. 101). Da Probleme und Lösungen von gänzlich unterschiedlicher Art sind, ist eine Problem- und Ursachenanalyse keine notwendige Bedingung zur Lösungsfindung (Sparrer 2001, S. 31).

Vor dem Hintergrund dieser drei so schlichten wie scharfsinnigen Überlegungen kann die Frage nach typischen Problemen, die mithilfe von Systemaufstellungen gelöst oder zumindest bearbeitet werden können, mit einem Hinweis auf typische Lösungen beantwortet werden. Weitere Grenzen für die Anwendung von System-

aufstellungen setzen Kompetenz, Mut und Fantasie der beteiligten Menschen. Typische Aufstellungslösungen vorzustellen ist die Kernaufgabe des empirischen Teils dieses Buchs (Kapitel 5).

### **Anknüpfungspunkte**

Die nachstehenden Betrachtungen fokussieren folgende Disziplinen als oftmals geeignete Anknüpfungspunkte für Aufstellungsarbeit. Dabei möchte ich die Leserin besonders dazu einladen, Ansatzpunkte und Kongruenzen zwischen Aufstellungen und anderen Beratungs- und Managementprozessen zu entdecken.

1. Organisationsentwicklung
2. Personalentwicklung
3. Coaching
4. Management

### **1. Organisationsentwicklung**

Die Organisationsentwicklung zeigt Möglichkeiten der Handhabung von Veränderungsprozessen in Organisationen unter Berücksichtigung sowohl personaler als auch organisationaler Zielsetzungen (Heimerl-Wagner 1993, S, 259 ff.). Auch die Aufstellungspraxis beschäftigt sich oftmals mit der Beziehung Mensch und Struktur. Zahlreiche Fälle zeigen, dass sich hinter dem persönlichen Unbehagen von Organisationsmitgliedern oftmals hierarchische Ungereimtheiten, inadäquat installierte Projekte oder strukturelle Widersprüche diagnostizieren lassen.

Verschiedenste Instrumente der Organisationsentwicklung gruppieren sich um drei komplementäre Ansätze:

- In einem *personalen Ansatz* geht Organisationsentwicklung davon aus, dass zur Zielerreichung in erster Linie die Veränderung der beteiligten Individuen zu erreichen ist. Systemaufstellungen können gerade in Change-Prozessen personalen Zuschnitts fruchtbar eingesetzt werden. Wie der Aufstellungspionier Hellinger annimmt, wird die heilende Wirkung von Aufstellungen in hohem Maße über das Individuum und dessen Potenzial in der Gestaltung von Beziehungen erzielt. Mögliche Lernziele von Aufstellungen in dem ange-

sprochenen Bereich sind etwa die Bildung gegenseitigen Vertrauens, das Entwickeln von Gruppenzielen oder die Klärung der faktischen Rollen von Mitarbeitern.

- Häufig wird jedoch die Veränderung von Organisationen nicht durch plötzliche, kollektive Verhaltensänderungen der Organisationsmitglieder, sondern über einen Strukturwandel eingeleitet. Die Organisationsentwicklung trägt diesem Umstand in ihrem *strukturalen Ansatz* Rechnung. Aufstellungen können in diesem Zusammenhang helfen, teamorientierte und partizipative Strukturen zu installieren. Die Treffsicherheit und Konsistenz von Prozessen der Systemaufstellung können dabei den Erfolg von Projekten, Arbeitsgruppen oder Unternehmensfusionen wesentlich mitbestimmen.
- Der *strategische Ansatz* berücksichtigt Ausgangspunkte von Wandel in der Umwelt von Organisationen. Komplementär zu klassischen Instrumenten der Strategieentwicklung eignen sich Organisationsaufstellungen, um externe Interessen (etwa vonseiten der Kunden, der Kooperationspartner, der Eigentümer) rasch und aussagekräftig abzubilden. Kraft ihrer Plastizität können Aufstellungen beispielsweise auch zur Entwicklung von Leitbildern und in Marktstrategie-Entscheidungsprozessen herangezogen werden und gewährleisten auf diesem Wege Nachhaltigkeit in komplexen Entscheidungssituationen.

## **2. Personalentwicklung**

Personalentwicklung ist ein dynamisches Veränderungskonzept, das einerseits bei Personen und andererseits bei deren Arbeitssituation ansetzt (Mayrhofer 1993, S. 156 ff.). Personalentwicklung berücksichtigt sowohl individuelle als auch organisatorische Zielsetzungen, will einen „fit“ von Qualifikationen und Arbeitsanforderungen schaffen und strebt tendenziell eine Steigerung der Qualifikationen an. Legt man eine Laufbahnbetrachtung zugrunde, lassen sich drei wichtige Aufgabengruppen mit jeweils mehreren Aufgabenfeldern unterscheiden: Einführung von Mitarbeitern, Weiterbildung, Ausscheiden aus der Organisation. Als anschauliches Beispiel für die Stärke des Aufstellungsinstrumentes zur Beantwortung personalentwicklerischer Fragestellungen möchte ich an dieser Stelle das Beispiel einer Recruiting-Aufstellungen anführen.

## **Recruiting-Aufstellung**

Die Personalabteilung eines Dienstleistungsunternehmens mit ca. 150 Mitarbeitern schreibt die Position eines/einer Stellvertreters/in für die Geschäftsführerin Renate A., 48, aus. Nach einer ersten Gesprächsrunde kommen vier der zehn einzeln geladenen Kandidatinnen in eine engere Auswahl. Hat sich das Unternehmen früher auf die Aussagekraft aufwendiger Assessment Center verlassen, so nutzen die Personalisten zur Besetzung der vakanten Führungsposition im weiteren Verlauf des Recruiting-Prozesses nun Systemaufstellungen. Im Rahmen einer Recruiting-Aufstellung wählt Renate A. zunächst Elemente für die relevanten Unternehmensziele, die Abteilung, die Aufgabe, das engste Team, die Schlüsselkunden sowie für sich selbst aus und positioniert diese im Raum. In mehreren Folgeschritten werden anschließend Stellvertreter für die potenziellen Kandidatinnen hinzuge stellt. Aus den Befindlichkeitsveränderungen sämtlicher aufgestellter Repräsentanten lassen sich in der Folge potenzielle Konflikte/Kongruenzen zwischen der realen Unternehmenssituation und den Bewerbern frühzeitig diagnostizieren und bewerten.

Letzten Endes sichern Maßnahmen der Personalentwicklung durch Effektivität in der Aufgabenerfüllung, soziale Kohäsion und Innovation den Fortbestand von Unternehmen. Der empirische Teil dieses Buchs (Kapitel 5) dokumentiert eindrucksvoll, dass Aufstellungen in vielen Fällen zur Stärkung persönlicher, jobrelevanter Qualitäten führen, sich also als alternative Weiterbildungsmaßnahmen off-the-job qualifizieren lassen.

## **3. Coaching**

Coaching meint ein individuell ausgerichtetes Beratungsverhältnis, dessen vorrangiges Ziel die Bewusstmachung und Bearbeitung persönlicher Verhaltensmuster im Organisationskontext ist (Heimerl-Wagner 1993, S. 272). Im Rahmen einer qualitativen Studie des „Coaching Centre“ in London wurde evaluiert, welche Phasen die Arbeit von 35 Top-Coachs aus den USA, Großbritannien und Deutschland kennzeichnen (Schwertfeger 2004). In der nachfolgenden Betrachtung dieser Phasen wird deutlich, dass Coaching und Aufstellungen einerseits viele Gemeinsamkeiten aufweisen, andererseits zu einem gewissen Grad als komplementär gelten dürfen. Entlang der angesprochenen (sieben) Phasen effizienten Coachings

lässt sich bezüglich der Relevanz auch für die Aufstellungsarbeit Folgendes sagen:

- Ein wesentlicher erster von sieben Coachingschritten betrifft das Verstehen und Bewerten der gegenwärtigen Situation des Klienten. Gute Coachs beziehen dabei sämtliche Lebensbereiche eines Klienten ein und agieren dabei äußerst zurückhaltend. Anschließend werden die Sichtweisen von Klienten durch ein Portfolio an Fragen im Rahmen eines kreativen Brainstormings erweitert. Neben der Möglichkeit der Einbeziehung mehrerer Lebensbereiche bieten Aufstellungen – kraft der Ambiguität (Mehrdeutigkeit) von aufgestellten Elementen – den Vorteil, mehrere Ebenen gleichzeitig (Familie, innere Anteile, Organisation, Körper etc.) bearbeiten zu können. Anstelle eines Brainstormings stehen im Falle von Systemaufstellungen die Auswahl an Systemelementen und die verschiedenartigsten Aussagen aufgestellter Repräsentanten.
- Der nächste kritische Punkt eines Coachingprozesses betrifft die Erarbeitung klarer, für den Klienten wirklich persönlich relevanter Ziele. Viele Aufstellungsleiter schalten vor die Durchführung von Aufstellungen auch Coachingsequenzen, um aufseiten ihrer Klienten Klarheit in Hinblick auf deren wahre Zielsetzung zu schaffen. Als interessant und aussagekräftig erweist sich oftmals auch das Hinzustellen eines zuvor erarbeiteten Zielsatzes als zusätzliches Element einer Aufstellung. In Hinblick auf Zielorientierung lässt sich ein reger Import verschiedenster, sich ergänzender Techniken in die aktuelle Aufstellungsarbeit verzeichnen.
- In einer vierten Coachingphase werden neue Handlungsoptionen entwickelt, wobei sich der „bessere“ Coach mit seiner eigenen Meinung in Zurückhaltung übt.
- In einem fünften, geduldigen Schritt unterstützt der Coach anschließend seinen Klienten bei der Bewertung der Optionen.
- Im Aufstellungskontext entsprechen diese beiden Phasen der Stellungs- und Prozessarbeit.
- In der sechsten Phase wird unter Berücksichtigung notwendiger Ressourcen und eines adäquaten Zeitrahmens ein konkreter Handlungsplan festgelegt.

- Die Schlussphase eines Coachingverhältnisses bildet die wiederholte Motivation des Klienten zur Erreichung seiner Ziele.
- Hinsichtlich der letzten beiden Punkte gibt es unter Organisationsaufstellern unterschiedliche Meinungen: Manche Aufstellungsleiter verzichten gänzlich auf Nachbetreuung, andere halten die Durchführung von Transforgesprächen und eine Nachbearbeitung als effizienzfördernd und unverzichtbar. Erfahren Sie mehr dazu im Kapitel über Nachbetreuung weiter unten.

Mehr dazu erfahren Sie in Abschnitt 5.3 über Nachbetreuung. Zum Thema „Coaching und Aufstellungen“ siehe Kapitel 4.

#### **4. Management**

Management kann zunächst aus funktionaler Sicht als eine Gesamtheit von personen- und fachbezogenen Entscheidungsprozessen verstanden werden (Hofmann 1990, S. 303). Aus einer klassischen Managementperspektive ist Management notwendig, um in arbeitsteiligen Organisationen die erforderliche Planung, Organisation, Führung und Kontrolle sicherzustellen (Stahle 1985, S. 69 ff.). Studien zur Tätigkeit von Managern attestieren dabei – je nach Untersuchungsmethode – einen Kommunikationsanteil von 50 bis 90 % (Frech 1993, S. 51). In diesem Sinne bezeichnen auch Kasper, Mayrhofer u. Meyer (1999, S. 170 ff.) die zentrale Aufgabe von Managern als „das Herbeireden von erwünschter Wirklichkeit“. Aus einer systemtheoretischen Perspektive ist es Aufgabe des Managers, jene Regeln zu identifizieren, die die einzelnen Kommunikationen in Organisationen zu Prozessen verketteten. Da dabei das intervenierte System die Kriterien vorgibt, unter denen es sich beeinflussen lässt, lassen sich Organisationen genau genommen nicht steuern. An die Stelle von Machertum tritt die Kunst der Intervention.

Systemaufstellungen dienen vor allem dem Zweck, Informationen über ein System zu generieren und dem System zur Verfügung zu stellen. Wie für systemische Interventionen allgemein, so gelten für Systemaufstellungen dabei folgende Prämissen: Systemische Werkzeuge können immer nur Anregungen geben, setzen vor allem Akzeptanz voraus, bedienen sich des Prinzips „Versuch und Irrtum“, nehmen Rücksicht auf Grenzen des intervenierten Systems, sollen



grundsätzlich die Freiheitsgrade des Systems erhöhen und bewegen sich stets im Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern. Durch die Schöpfung impliziten Wissens bieten Systemaufstellungen Klienten Gelegenheit, mehr Klarheit in Bezug auf ihr System und dessen Anteile zu gewinnen. Allein das Visualisieren des Status quo mit all seinen Möglichkeiten erlaubt dabei das Setzen von Nullpunkten im aktuellen Geschehen. Werden das eigene Verhalten und die eigenen Werte im Rahmen einer Organisationsaufstellung erfahrbar bzw. transparent gemacht und bestehende Ressourcen geortet, so können Hindernisse des organisationalen Miteinanders leichter überwunden werden. Wahrscheinlich wäre es übertrieben, im Zusammenhang mit Aufstellungen von einem *Management by Constellations* zu sprechen. Gleichwohl hört man von vielen Seiten, dass die vielschichtigen Erfahrungen aufstellerischer Simulationen einen neuen Geist der Begegnung in Organisationen bringen. Die Kenntnis und Wahrung des eigenen Platzes und der eigenen Grenzen sowie ein fortgeschrittener achtsamer Umgang mit anderen helfen Führungskräften und Mitarbeitern dabei gleichermaßen.

### Der Vortritt

Brigitte S., 40, und ihr älterer Bruder Hans S., 45, betreiben seit einigen Jahren ein kleines Bauplanungsbüro. Während Brigitte S. sich in erster Linie um bautechnische und organisatorische Belange kümmert, beschäftigt sich der Architekt Hans S. mit der kreativen Ausarbeitung der gemeinsamen Bauprojekte. Viele Jahre war die Repräsentation des Unternehmens nach außen nicht klar festgelegt, was als Schwachpunkt bezeichnet werden kann. Obwohl sich auch wiederholt Probleme im Kundenkontakt ergeben, sehen sich beide Geschwister außerstande, die Angelegenheit einer für beide befriedigenden Lösung zuzuführen.

Eine Organisationsaufstellung zeigt der „Anliegenbringerin“ Brigitte S., dass sich durch ihre Art des engagierten Außenkontakts ihr älterer Bruder Hans S. oftmals zurückgesetzt fühlt. Wie das *Ordnungsprinzip der systeminternen direkten Zeitfolge* postuliert, haben – familienhierarchisch gesehen – jüngere Systemmitglieder älteren einen Vorrang einzuräumen. Brigitte S. nutzt die Erkenntnisse ihrer Organisationsaufstellung und übt sich danach im Außenverhältnis in Zurückhaltung. Die dadurch von Brigitte erfahrene Wertschätzung motiviert Hans S. dazu, seiner kontaktfreudigen jüngeren Schwester

die Vertretung nach außen aus freien Stücken und mit seinem vollen *liebenden* Einverständnis schließlich doch zu überlassen. „Die interne Klarheit macht sich seither“, so Brigitte S. einige Monate nach ihrer Aufstellung, „gerade auch im erfolgreichen Kundenkontakt nach außen deutlich bemerkbar.“