

# Seminararbeit

THEMA:

**„Business-Aufstellungen“**

durchgeführt am

Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion der

Universität Karlsruhe (TH)

Abteilung Arbeitswissenschaft

Prof. Dr. Ing. P. Knauth

## **Gruppe 2**

Name, Vorname    Heßlinger, Linda    Hodecker, Julia    Kellerer, Anna

Karlsruhe, 26.01.2010

## Eidesstattliche Erklärung

Wir versichern, dass wir die vorliegende Seminararbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen. Eine Veröffentlichung oder Weitergabe an Dritte (auch auszugsweise) ist nur nach Absprache und mit Einverständnis von Herrn Prof. Knauth gestattet.

Karlsruhe, den 26. Januar 2010

---

Linda Heßlinger

---

Julia Hodecker

---

Anna Kellerer

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Einführung in Business-Aufstellungen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Definition von Business-Aufstellungen .....	7
2.2	Ursprung und Entwicklung von Business-Aufstellungen.....	7
2.3	Gemeinsamkeiten mit der und Unterschiede zur Familienaufstellung .....	9
2.3.1	Gemeinsamkeiten.....	9
2.3.2	Unterschiede .....	9
2.4	Prinzipien von Business-Aufstellungen.....	11
2.5	Typische Anwendungen und Ziele .....	13
2.5.1	Besondere Herausforderungen in dynamischen Organisationskontexten .....	13
2.5.2	Potenziale der Business-Aufstellungen .....	14
2.5.3	Typische Anwendungsfelder von Business-Aufstellungen .....	15
2.6	Grenzen von Business-Aufstellungen .....	17
<b>3</b>	<b>Business-Aufstellungen</b> .....	<b>18</b>
3.1	Anforderungen .....	18
3.1.1	Setting.....	18
3.1.2	Teilnehmer .....	20
3.1.3	Aufstellungsleiter.....	21
3.1.4	Wording.....	21
3.2	Ablauf .....	23
3.2.1	Vorgespräch .....	23
3.2.2	Aufstellung Ist-Bild .....	23
3.2.3	Prozessarbeit.....	24
3.2.4	Lösungsbild .....	24
3.2.5	Nachbesprechung/ Nachbetreuung .....	25
3.3	Qualitätskriterien und Standards .....	26
3.4	KO-Kriterien .....	30
3.5	Varianten .....	31
3.5.1	Verdeckte Aufstellung.....	31
3.5.2	Aufstellung mit Figuren .....	32
<b>4</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	<b>33</b>
4.1	Organisationaufstellung in Familienunternehmen .....	33
4.1.1	Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen .....	33
4.1.2	Grundsätzliche Probleme in einem Familienunternehmen .....	34
4.2	Situation im Team .....	40
4.3	Mobbing in Organisationen .....	41
4.4	Die Fluktuationsrate in einem Unternehmen.....	43
4.5	Schwierigkeiten mit einer Existenzgründung .....	45
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
<b>7</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>51</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 3-1: Geforderte Qualifikationen und Kompetenzen des Aufstellungsleiters (Gleich 2008, S.89) .....	30
Abb. 4-1: Anfangsbild „Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen“ (nach Gunthard Weber 2000, S.192) .....	33
Abb. 4-2: Schlussbild „Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen“ (nach Gunthard Weber 2000, S.193) .....	34
Abb. 4-3: Anfangsbild „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“ (nach Gunthard Weber 2005, S. 277) .....	36
Abb. 4-4: Anfangsbild „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“ mit Vater Schubert (nach Gunthard Weber 2005, S. 280).....	37
Abb. 4-5: Lösungsbild „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“ (nach Gunthard Weber 2005, S. 282) .....	37
Abb. 4-6: Aufstellung für das Wochenende „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“ mit Stellvertretern für die Kinder (nach Gunthard Weber 2005, S. 287) 38	
Abb. 4-7: Aufstellung Ehepaar Schubert 1 von Frau Schubert 1 (nach Gunthard Weber 2005, S. 291) .....	39
Abb. 4-8: Anfangsbild „Mobbing in Organisationen“ , jeweils Stellvertreter (nach Gunthard Weber 2000, S. 239) .....	41
Abb. 4-9: Lösungsbild „Mobbing in Organisationen“ , jeweils Stellvertreter (nach Gunthard Weber 2000, S. 242) .....	42
Abb. 4-10: Anfangsbild „Fluktuationsrate in einem Unternehmen“, jeweils Stellvertreter (www.stefanblohm.de/download/76577201/Firmenaufstellung.pdf, S. 2) .....	43
Abb. 4-11: „Fluktuationsrate in einem Unternehmen“ mit Stellvertreterin für Personalchefin, jeweils Stellvertreter (ebd., S. 6) .....	44
Abb. 4-12: Lösungsbild „Fluktuationsrate in einem Unternehmen“, jeweils Stellvertreter (ebd., S. 8) .....	44
Abb. 4-13: Anfangsbild „Schwierigkeiten einer Existenzgründung“, je Stellvertreter (nach Ilona Ebbers & Reinhard Schulte) .....	45
Abb. 4-14: Lösungsbild „Schwierigkeiten einer Existenzgründung“, je Stellvertreter (nach Ilona Ebbers & Reinhard Schulte) .....	46

## Tabellenverzeichnis

Tab. 3-1: Übersicht der Settings (eigene Darstellung).....	19
------------------------------------------------------------	----

# 1 Einleitung

Im Sommer 2009 fand ein „Coming Together“ des Internationalen Forums für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (Infosyon) statt. Der Fokus des Treffens in Italien lag auf dem Erfahrungsaustausch über den Einsatz von Organisationsaufstellungen im internationalen Business. Die zunehmende Verbreitung der Methode zeigt sich unter anderem darin, dass die Tagung außerhalb Deutschlands war und dass Teilnehmer von fast allen Kontinenten vertreten waren.

An dieser Veranstaltung kann man die Aktualität des Themas für internationale Unternehmen erkennen. Trotzdem ist die Methode der Organisationsaufstellungen unter Führungskräften kaum bekannt.

Deshalb beschäftigt sich diese Seminararbeit mit dem Thema der Business-Aufstellungen. Die Business-Aufstellung, auch Organisationsaufstellung genannt, ist eine moderne Beratungsmethode bei der durch räumliche Darstellung versucht wird Probleme oder Konflikte innerhalb eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams zu lösen. Die Visualisierung des zu analysierenden Systems erfolgt mit Hilfe von Repräsentanten, die je nach Anwendung reale Personen oder Gegenstände sein können. Die Anwendungsgebiete sind vielfältig. So kann die Methode zum Beispiel bei der Personalentscheidung oder Strategieentwicklung behilflich sein.

In der zurzeit verfügbaren Literatur finden sich sehr viele verschiedene Meinungen zu sinnvollen Einsatzgebieten und den durch Organisationsaufstellungen generierten Nutzen. Daher besteht das Ziel dieser Ausarbeitung darin, mit Hilfe ausgewählter Literaturquellen und eines Interview mit einem erfahrenen Berater, einen Überblick über die Methode der Organisationsaufstellungen zu geben. Damit wird noch nicht mit der Methode vertrauten Personen und potentiellen Auftraggebern der Einstieg in die Thematik der Businessaufstellung erleichtert.

Im Rahmen des Seminars „Business-Aufstellungen“ soll diese Arbeit, aufbauend auf den Grundlagen der Methode, die aus der Familienaufstellung hergeleiteten Organisationsaufstellungen, vertiefen. Es soll ein theoretisches Grundwissen als Basis für die weiteren Untersuchungen der Gruppe 3 zur Wirkungsweise vermittelt werden. Die aufgeführten Qualitätskriterien erlauben einen ersten Einblick in die durch Gruppe 4 ausgearbeitete Übersicht über am Markt vorhandene Anbieter.

Die Seminararbeit lässt sich in folgende drei Abschnitte einteilen: *Entstehung der Organisationsaufstellung*, *Organisationsaufstellung* und *Praxisbeispiele*.

Der erste gibt eine Einführung in die Organisationsaufstellungen, indem zunächst eine Definition gegeben und Begrifflichkeiten erläutert werden. Im Anschluss wird erklärt wie die Organisationsaufstellungen aus den Familienaufstellungen hervorgegangen sind. Darauf aufbauend werden bestehende Gemeinsamkeiten und sich herausgebildete Unterschiede aufgeführt. Die von Insa Sparrer und Varga Kibéd entwickelten Systemprinzipien, die bei der Anwendung in Organisationen Beachtung finden sollten, bilden das Ende des ersten Abschnittes.

Zu Beginn des zweiten großen Kapitels werden verschiedene Möglichkeiten beschrieben, wie eine Aufstellung durchgeführt werden kann. Danach werden die Anforderungen, an die bei Organisationsaufstellung mitwirkenden Personen, genannt. Im Folgenden wird der präzise

Ablauf einer Aufstellung geschildert. Da eine Vielzahl von Anbietern auf dem Markt vorhanden ist, sollen in dem Abschnitt über Qualitätsstandards, Kriterien bezüglich der Ausbildung eines Aufstellungsleiters aufgezählt werden. Darüber hinaus soll dieser Abschnitt interessierten Kunden eine Hilfestellung bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter geben. Situationen, die bei der Durchführung einer Aufstellung vermieden werden sollten, werden unter der Überschrift KO-Kriterien zusammengefasst. Da die Varianten *verdeckte Aufstellung* und *Aufstellung mit Figuren* bei Business-Aufstellungen häufig Anwendung finden, werden diese näher ausgeführt.

Im letzten Abschnitt wird auf die Anwendungen der Business-Aufstellungen eingegangen. Vorweg werden die Einsatzgebiete und der damit verbundene Nutzen genannt. Danach folgen vier Praxisbeispiele. In den Beispielen werden Probleme in Familienunternehmen wie die Nachfolgeregelung thematisiert. Des Weiteren sind das Mobbing am Arbeitsplatz und Probleme in Teams Gegenstand der erläuterten Beispiele.

Den Abschluss der Seminararbeit bildet eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und einen Ausblick über die mögliche Entwicklung von Business-Aufstellungen.

## 2 Einführung in Business-Aufstellungen

### 2.1 Definition von Business-Aufstellungen

Unter einer Businessaufstellung wird die räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen oder -problemen eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams verstanden (Sparrer & Varga v. Kibéd, 2005). Diese Darstellungen erfolgen häufig durch Aufstellung von Repräsentanten in einem gemeinsamen Raum. Die Repräsentanten, ihre Entfernungen zueinander und die jeweilige Blickrichtung sollen die Beziehungsstrukturen des Systems aufzeigen. Hierbei ist der Kunde aufgefordert, die Repräsentanten gemäß seines „inneren Bildes“, also seiner Vorstellung des Systems im Raum zu platzieren. Hierbei ist es wichtig, dass die Aufstellung ohne vorhergehende Überlegungen, also spontan erfolgt. Dadurch soll erreicht werden, dass nicht das rationale, überlegte Bild, sondern die gefühlte Situation intuitiv aufgestellt wird. Als Repräsentanten dienen häufig reale, unbeteiligte Personen, es kann sich jedoch auch um Figuren (z.B. Holzfiguren, Playmobil) (vgl. Schlötter 2006; Giesler Mit Playmobilfiguren zum Unternehmenserfolg) handeln. Über das entstandene Bild des Systems kann nun die Struktur analysiert werden. Bei der Aufstellung mit Personengruppen werden die Stellvertreter nach ihren Körperempfindungen und Befindlichkeiten gefragt. Die Reaktionen der Repräsentanten helfen die Beziehungsstruktur der Elemente zu verstehen und bestimmen das weitere Vorgehen bei der Aufstellung.<sup>1</sup> So können z. B. neue Konstellationen ausprobiert werden. Durch das Umstellen einiger Repräsentanten kann nun die Auswirkung der Veränderung auf das System analysiert werden. Am Ende steht ein Lösungsbild, bei dem das Problem gelöst und ein gute Konstellation gefunden worden ist.

Business-Aufstellungen sind eine Form der Managementberatung. Sie sind unter verschiedenen Bezeichnungen, wie Organisationsaufstellungen nach Weber, Systemische Strukturaufstellungen nach Sparrer/Varga von Kibéd oder Management Constellations nach Claude Rosselet bekannt (Faulstich 2007). Anwendungen finden Business-Aufstellungen z.B. im Coaching, in der Supervision oder in der Organisations- und Führungskräfteberatung (Gleich 2008, S.15).

### 2.2 Ursprung und Entwicklung von Business-Aufstellungen

Die Entwicklung der Business-Aufstellungen nahm ihren Ausgang bei den Familienaufstellungen<sup>2</sup>. Diese wurden von Bert Hellinger in den 80er Jahren entwickelt und verbreitet (Weber 2002). Ursprünge der Aufstellungsarbeit können neben anderen psychotherapeutischen Verfahren in der Skulpturarbeit von Virginia Satir und dem Psychodrama von Jakob Levy Moreno gesehen werden (Sparrer & Varga v. Kibéd 2005). Häufig wurde bei der Durchführung von Familienaufstellungen bemerkt, dass die Teilnehmer der Seminare berufliche Probleme einbrachten (Kohlhauser & Aszländer 2005). 1994 fand in Kufstein das erste offizielle Seminar zum Thema „Systemische Organisationsberatung“ mit Bert Hellinger statt. Dabei führte er die ersten Organisationsaufstellungen durch (ebd., S.52). 1998 besuchten 300 Teilnehmer die „Werkstatt Organisationsaufstellungen“ in Österreich (Weber 2002). Teilnehmer waren vor allem betriebsinterne und freischaffende Unternehmens- und Organisationsberater. Dort wurden bisherige Entwicklungen auf diesem neuen Gebiet diskutiert. Es wurde zu erarbeiten versucht, wie das Prinzip der Familienaufstellung sinnvoll auf

---

<sup>1</sup> Für detailliertere Informationen zur Vorgehensweise bei Aufstellungen siehe Abschnitt 3.2 (Ablauf).

<sup>2</sup> Für detailliertere Informationen zu Familienaufstellungen siehe Seminararbeit Gruppe 1.

Organisationen übertragen werden kann, inwiefern Lösungen im Managementalltag anwendbar sind und wie diese neue Methode in Unternehmen gebracht werden kann (ebd.).<sup>3</sup>

2001 bildete sich unabhängig von den Familienaufstellern ein erster eigener Arbeitskreis zu Organisationsaufstellungen, die sogenannte „Ostergruppe“, initiiert von G. Weber. Diese Gruppe veranstaltete Tagungen, wie die „Internationale Fachtagung zu Systemaufstellungen in Organisationen“ 2002 in Kassel. Hier wurde auch der Verein INFOSYON (Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten) gegründet. Dieser verfolgt das erklärte Ziel, Aufstellungen als anerkannte Beratungsinstrumente zu etablieren, sowie die Qualität von Aufstellungen zu sichern (Kohlhauser & Assländer 2005). Unter anderem durch diesen Verein hat die Verbreitung von Organisationsaufstellungen in den letzten 10 Jahren stark zugenommen.

Im Jahr 2000 waren Business-Aufstellungen im Wesentlichen unter Beratern und Aufstellern in der Diskussion und fanden noch kaum Anerkennung und Anwendung in der Praxis.

Durch zahlreiche Versuche und Konzeptüberlegungen wurde diese neue Form der Aufstellung aber nach und nach verbessert und weiterentwickelt. Dabei entstanden einige unterschiedliche Ansätze und Schulen, die hier kurz zusammengefasst sollen.

Gunthard Weber und Thomas Siefer entwickelten die Organisationsaufstellungen im Wesentlichen auf Grundlage der Familienaufstellung nach Hellinger weiter. Sie übertrugen die von Hellinger postulierten Ordnungsprinzipien auf Organisationen. Ihre Arbeit ist heute unter dem Begriff „klassische Organisationsaufstellung“ verbreitet (Faulstich, 2007). Die systemdynamische Organisationsberatung von Klaus Grochowiak und Peter Klein beruht genauso auf der Anwendung der Hellingerschen Aufstellungsprinzipien im Organisationskontext. Diese wird hier zusätzlich mit einigen Elementen der systemischen Unternehmensberatung verbunden (Grochowiak & Castella, 2002).

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd erarbeiten seit 1989 eine Erweiterung von Aufstellungen auf beliebige Systeme. Ihr Konzept der Systemischen Strukturaufstellung ermöglicht eine abstrakte Arbeitsweise und kann auch auf Organisationen als spezielle Systeme angewandt werden (Sparrer, 2004). Claude Rosselet und Georg Senorer setzen die Systemaufstellungen in ihrer Arbeit als Berater in Unternehmen ein und verbanden sie mit dem Konzept der „lernenden Organisation“<sup>4</sup> und anderen systemischen Verfahren. Ihre Art der Aufstellung in Unternehmen nennen sie „Management Constellations“ und verwenden sie besonders bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. (inscena, Management Constellations) Eine differenzierte Unterscheidung der einzelnen Ansätze der Aufstellungen wird im Folgenden nicht immer vorgenommen. Dies ist zum Einen dadurch begründet, dass sich die Meinungen zur Aufstellungsarbeit in den betreffenden Punkten wenig unterscheiden. Zum Anderen arbeiten viele Berater nicht nur nach einer Schule sondern verwenden in ihrer Praxis eine anwendbare Kombination (vgl. Wörl 2004, Beziehungen auf das Wesentliche reduziert)

Heute sind Organisationsaufstellungen weit verbreitet und werden sogar beispielsweise in der Financial Times Deutschland thematisiert.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Gunthard Weber fasst die wichtigsten Beiträge und Ergebnisse des Seminars in dem Buch: „Praxis der Organisationsaufstellung“ zusammen. (Weber 2002).

<sup>4</sup> Das Modell der „lernenden Organisation“ ist ein unter anderem von Peter Senge beschriebenes Konzept der Organisationsentwicklung

<sup>5</sup> <http://www.ftd.de/karriere-management/management/inside-business-auf-aufgestellte-organisation/1093671041721.html> Abgerufen am 27.12.2009



## 2.3 Gemeinsamkeiten mit der und Unterschiede zur Familienaufstellung

Trotz ihres Ursprungs in der Familienaufstellung unterscheidet sich die heute verbreitete Business-Aufstellung in wesentlichen Punkten von ihr. Dieser Abschnitt soll einen Überblick über die einige Gemeinsamkeiten und wesentliche Unterschiede der Aufstellungsformen geben.

### 2.3.1 Gemeinsamkeiten

Wichtigste Gemeinsamkeit der Aufstellungsarten ist wohl die repräsentierende Wahrnehmung (Varga v. Kibéd 2002). Dieses Phänomen, das allen Aufstellungsarten mit realen Personen zugrunde liegt, ist eine Art Wahrnehmung für die Beziehungsstrukturen des dargestellten Systems. Sie ist von außen, also für Betrachter des Systems, nicht zugänglich. Matthias Varga von Kibéd schreibt: „Die repräsentierende Wahrnehmung ist das zentrale gemeinsame Phänomen der verschiedenen Aufstellungsformen. Sie konstituiert daher auch die wesentlichen Gemeinsamkeiten zwischen Familien- und Organisationsaufstellung.“ (Varga v. Kibéd 2002, S.16) Diese Wahrnehmung der Repräsentanten ist immer vorhanden, egal welche Art von System dargestellt wird. Matthias Varga von Kibéd spricht in diesem Zusammenhang von der „Vielsprachigkeit“ dieser Wahrnehmung. Diese äußert sich in der Regel durch Körperwahrnehmungen wie z.B. Hitze, Kälte, Emotionen und Kognitionen. (Varga v. Kibéd 2002) Bei der Aufstellung mit Gegenständen, wie Holzfiguren fehlt dieses Element der Aufstellung. Hier kann bei der Analyse des Systems ausschließlich auf die Anordnung der Elemente eingegangen werden.

Eine Gemeinsamkeit ist auch die Vorgehensweise bei der Organisationsaufstellung, die der von Familienaufstellungen ähnlich ist.<sup>6</sup>

### 2.3.2 Unterschiede

Unterschiede zwischen Familienaufstellungen und Business-Aufstellungen beruhen im Wesentlichen auf den unterschiedlichen Eigenschaften von Familien und Organisationen, sowie der Beachtung des spezifischen Beratungskontextes (Varga v. Kibéd 2002, S.21ff). Unterschiede in der Struktur von Organisationen im Gegensatz zu der von Familien äußern sich besonders in den anderen Arten von Bindung und Zugehörigkeit. So gibt es bei Familien eine größere Eindeutigkeit der Zugehörigkeit zu einem System; Familienmitglieder sind in der Regel eindeutig einer Familie zu zuordnen. Schwieriger ist es jedoch zu erkennen, welche Abteilungen oder andere Subsysteme eines Unternehmens für eine bestimmte Fragestellung wichtig sind und welche Teile des Systems abstrahiert bzw. weggelassen werden können (ebd., S.27 f). In Organisationen existieren eine große Zahl verschiedener Bindungs- und Zugehörigkeitsarten. So ist z. B auch die Einordnung von freien Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Auftraggebern nicht immer einfach (Kohlhauser & Assländer 2005).

Außerdem gibt es in Organisationen andere Arten von Hierarchien als in Familien. In Familien sind die Verwandtschafts- und Altersstrukturen und somit Hierarchiestrukturen weitgehend vorgegeben und ändern sich in der Regel im zeitlichen Verlauf nicht. In Organisationen können sich jedoch das Dienstalter und die Hierarchieordnung wesentlich unterscheiden (Varga v. Kibéd 2002). Hier kann es zu Problemen kommen, die bei Familienaufstellungen eher selten auftreten. Dies wird besonders deutlich, wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen in einem Projekt auf gleicher Ebene zusammenarbeiten sollen. Auch zirkuläre Rangordnungen sind eher in Organisationen anzutreffen, z.B. wenn jemand eine

---

<sup>6</sup> Detailliertere Informationen hierzu im Kapitel 3.2 (Ablauf).

Führungsfunktion über einen Mitarbeiter bekommt, der ihn vorher geführt hat (Kohlhauser & Aszländer 2005, S.39).

„Der größte Unterschied zwischen einer Firma und einer Familie besteht darin, dass in einer Firma die Funktion wichtig und die Personen austauschbar, in einer Familie aber die Personen wichtig und die Funktionen austauschbar sind.“ (Sautter & Sautter, 2000, S.142). Der hier erwähnte Aspekt zeigt, die andere Bedeutung einzelner Personen in Organisationen. Es ist zwar möglich Beziehungen, wie Vaterschaft, zu ignorieren, dennoch können die familiären Verwandtschaftsverhältnisse nicht beeinflusst werden. Bei Organisationen sind die meisten Personen jedoch nur in ihren Funktionen, z.B. als Abteilungsleiter wichtig. So können einzelne Personen ersetzt und Konstellationen viel häufiger verändert werden. Auch kann eine Unternehmenskultur trotz Austausch sämtlicher Mitarbeiter über die Zeit erhalten bleiben (Kohlhauser & Aszländer 2005, S.40).

Die Aufgabenorientierung von Organisationen stellt einen weiteren Unterschied dar. Während Familien ein Selbstzweck innewohnt, sind in Organisationen aufgabenorientiert (Kohlhauser & Aszländer 2005). Daher ist auch die Leistung einer Person von Bedeutung. Dieser Eigenschaft wird auch in dem Prinzip des Vorrangs höherer Leistungen Rechnung getragen.<sup>7</sup> Während in Familien Mitglieder ihre Positionen zu anderen Teilnehmern oft selbst verändern können, liegt es in Organisationen nicht immer in der Hand der Mitarbeiter ihre Situation - anders als durch Wechsel des Arbeitsplatzes - zu verändern (Kohlhauser & Aszländer 2005, S.40).

Diese Wesensmerkmale der Beziehungen in Organisationen erfordern einen anderen Beratungskontext als den bei Familien.<sup>8</sup> So kann es bei Problemen mit sozialem Hintergrund helfen, Aufstellungen mit Strukturebenenwechsel einzusetzen. Dieses Vorgehen fußt auf der Modellvorstellung von Kibéd und Sparrer, wonach sich Symptome gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen, den sogenannten Resonanzebenen, zeigen (Varga v. Kibéd 2002). Das bedeutet, dass Probleme, die auf einer Ebene des Systems entstehen, in anderen Ebenen wiedergespiegelt werden. Ebenen des Systems können z.B. die familiäre Umwelt und das berufliche Umfeld einer Person sein. Bei der Arbeit mit Strukturebenenwechsel versucht man, das aktuelle Problem auf die andere Systemebene zu übertragen und dort auf der zugrundeliegenden Systemebene weiterarbeiten (ebd.).

Hierbei kann man von einem spontanen Strukturebenenwechsel sprechen, wenn sich der Wechsel während der Aufstellung ergibt. Dieser kann entweder unerwähnt bleiben und als implizierter Strukturebenenwechsel nur für die Hypothesenbildung des Aufstellers hilfreich sein, oder explizit genannt werden um an dieser tieferliegenden Systemebene weiter zu arbeiten. Eine weitere im Kontext von Organisationsaufstellungen hilfreiche Vorgehensweise sind die verdeckten Aufstellungen<sup>9</sup> und die systematisch ambigüe Vorgehensweise als Abwandlung. Diese Vorgehensweise bedient ein erhöhtes Diskretionsbedürfnis und schützt vor potentiellen Loyalitätskonflikten (Kohlhauser & Aszländer 2005, S.40). Bei systematisch ambigüen Aufstellungen arbeitet man absichtlich auf unterschiedlichen Deutungsebenen, wie z.B. der Ebenen der Projektgruppe, zu der ein Kunde gehört und auf der Eben seiner Familie. Dabei wird absichtlich offen gelassen, auf welcher Ebene gerade gearbeitet wird. Dies kann für Organisationskontexte wünschenswert sein, da für die Aufstellung die Wahl der Elemente nicht mehr nur auf Personen in der Familie oder Organisation beschränkt ist, sondern der Form des Anliegens des Kunden unmittelbar angeglichen werden kann (Varga v. Kibéd 2002).

---

<sup>7</sup> Detailliertere Informationen zu den Prinzipien von Systemaufstellungen im Kapitel 2.4.

<sup>8</sup> Detaillierter Informationen zu Anforderungen an Business-Aufstellungen im Kapitel 3.1

<sup>9</sup> Detaillierter Informationen zu *Versteckten Aufstellungen* dazu im Kapitel Varianten 3.5.

Der schichtweise Aufbau von Aufstellungen bedeutet die Arbeit mit Subsystemen des darzustellenden Systems, von denen von vornherein bekannt ist, dass sie unvollständig sind. Diese werden dann im Verlauf entsprechend ergänzt. Hier können durch diese Zwischen- und Erweiterungsphasen die Unterschiede in der Wahrnehmung der Repräsentanten – verursacht durch die Hinzunahme des neuen Elements – untersucht werden. Dieses Vorgehen kann sehr hilfreich für eine Reduktion der Komplexität sein, denn so wird die Bedeutung der jeweils hinzugenommenen Elemente besonders deutlich (Varga v. Kibéd 2002).

Auch Mehrperspektivische Aufstellungen haben eine höhere Bedeutung bei der Arbeit in Organisationskontexten. Natürlich Jede Arte der Aufstellung berücksichtigt mehrere Perspektiven durch die Eindrücke der Stellvertreter. Von Mehrperspektivischen Aufstellungen wird in diesem Zusammenhang nur gesprochen, wenn im Aufstellungsbild mehrere Kundenperspektiven explizit repräsentiert werden. So kann etwa auch die Perspektive des abwesenden Auftraggebers zusätzlich hinzugefügt werden (Varga v. Kibéd 2002).

Weitere Wesentliche Merkmale einer Business-Aufstellung, wie die geänderte Bedeutung einer Nachbesprechung werden im Kapitel 3.1 Anforderungen erläutert.

## 2.4 Prinzipien von Business-Aufstellungen

Für Aufstellungen im Familienbereich hat Bert Hellinger einige relevante Prinzipien identifiziert. Diese hat er unter dem Begriff „Ordnungen der Liebe“ zusammengefasst. Hierunter fallen zum Beispiel das Recht auf Zugehörigkeit und das Prinzip vom Geben und Nehmen (Systemaufstellungen Uni Köln).

Auch für Organisationen wurden bestimmte Prinzipien festgestellt, wobei keine Einigkeit über Sinnhaftigkeit und Art der Prinzipien herrscht. So warnt z.B. Groth, dass Organisationsstrukturen zu komplex seien und deshalb nicht auf Ordnungsprinzipien, welche aus dem Verfahren der Familienaufstellung übernommen wurden, reduziert werden können (Groth, Organisationsaufstellungen – systemtheoretisch gewendet). Jedoch haben Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd einige Prinzipien erkannt, die für das Funktionieren sozialer Systeme im Allgemeinen bedeutsam sind. (Rosselet et al. 2007). Diese sollen hier kurz zusammengefasst werden.

- ❑ **Beachtung der Zugehörigkeit**  
Dieses Prinzip besagt, dass eindeutig sein muss, wer zu einem System gehört und wer nicht, denn Unklarheiten stiften Verwirrungen und können sich negativ auf die Mitglieder des Systems auswirken. In einer Organisation wird Zugehörigkeit in der Regel durch Mitgliedschaft, z.B. Arbeitsverträge geregelt. Außerdem sollte auch die Seite der Funktion in der Organisation eindeutig beschrieben sein. Besonders wichtig ist diese Zugehörigkeitsregelung bei Projekten, in Gremien und Arbeitsgruppen. Auch bei Umstrukturierungen ist die Achtung und Regelung von Zugehörigkeiten bedeutsam (nach Rosselet et al. 2007).
  
- ❑ **Würdigung der Reihenfolge**  
Dieses Prinzip bezieht sich auf die Entwicklung von Systemen, dabei werden zwei Formen unterschieden: Wachstum und Reproduktion.  
Im Rahmen des Wachstums gilt in sozialen Systemen der Grundsatz der direkten Zeitfolge. Das bedeutet, dass im Inneren eines Systems die Älteren einen Vorrang gegenüber den Jüngeren haben. Hiermit wird ausgedrückt, dass der Beitrag der länger in der Organisation tätigen Mitarbeiter gewürdigt werden soll. Außerdem kann auf ihre Erfahrungen besonderer Wert gelegt werden.  
Im Zusammenhang mit Reproduktionen von Systemen gilt das Prinzip der inversen Zeitfolge. Hierunter versteht man, dass neu gebildete Systeme Vorrang haben

gegenüber dem bereits vorhandenen System. Dies ist dadurch begründet, dass neue Systeme sich nur dann entfalten können, wenn sie mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden und gegenüber den Ansprüchen bestehender Systeme abgeschirmt werden. Dieses Prinzip ist z.B. sinnvoll, um neue Prozesse einzuführen und zu etablieren (nach Rosselet et al. 2007).

- ❑ **Anerkennung des höheren Einsatzes**  
Hier geht es darum, einen höheren Einsatz von einigen Mitgliedern gegenüber dem anderer Mitglieder des Systems zu würdigen. Denn erhöhtes Engagement und der Einsatz einzelner Mitglieder (z.B. der von Gründern) hat die Organisation zu dem gemacht, wie sie sich aktuell darstellt. Dieser Einsatz steht nicht immer in direktem Zusammenhang mit der Position in der Organisation und sollte daher unabhängig von dieser gewürdigt werden; diesen Mitgliedern steht dann auch ein höheres Mitspracherecht in einer Organisation zu. Durch diese Betrachtung können Konflikte und Frustrationen zu vermieden werden und durch höheren Einsatz der Mitglieder können neue Herausforderungen gemeistert werden (Rosselet et al. 2007).
  
- ❑ **Wertschätzung gegenüber Leistungen und Fähigkeiten**  
Dieser bezieht sich auf die individuelle Entwicklung von Systemelementen. Dabei sollen höhere Leistung und bessere Fähigkeiten besonders wertgeschätzt und belohnt werden, denn die Anerkennung von erbrachten Leistungen führt häufig zu höherer Motivation. Eine Gleichbehandlung von unterschiedlichen Fähigkeiten wäre demotivierend und bewirkt eine geringere Lernbereitschaft. Dieses Prinzip fördert die Entfaltung der Individuellen Systemmitglieder und somit das System als Ganzes (Rosselet et al. 2007).

Gunthard Weber beschreibt außerdem noch grundsätzliche Haltungen in der Aufstellungsarbeit mit Organisationen (Weber 2002).

Ihm ist es dabei wichtig, Vorhandenes anzuerkennen und den aktuellen Zustand als das bisher beste Ergebnis zu würdigen. Darauf aufbauend können dann neue Lösungen gefunden werden. Auch gegenseitiger Respekt und Achtung aller beteiligten Personen sind ihm wichtig. So werden wie bei Sparrer und von Kibéd nicht die Probleme betont, sondern Leistungen gewürdigt und Einsatz anerkannt und somit der Fokus auf Chancen und Möglichkeiten gelegt.

Ein weiteres seiner Prinzipien ist die Ressourcenorientierung. Hier wird davon ausgegangen, dass alle notwendigen Fähigkeiten für eine Lösung schon im System vorhanden sind. Daher ist die Ausrichtung nicht auf Defizite und Mängel zu fokussieren, sondern auf ungenutzte Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten. In diesem Sinne ist auch das Konzept der Lösungsorientierung. Der Berater sollte seine ganze Aufmerksamkeit auf die Lösung richten und mit dem Kunden zusammen die nächsten Schritte planen. Wie auch bei Sparrer und Varga v. Kibéd werden defizitorientierte Einstellungen möglichst nicht erwähnt, da diese belastend wirken können und mögliche Lösungen verhindern.

Das letzte Prinzip ist die Absichtslosigkeit und Zurückhaltung. Mit vorab feststehenden Meinungen und Lösungsbildern ist kein sinnvolles Arbeiten mit Aufstellungen möglich. Hier sollte der Berater, wie auch der Kunde die Entwicklung der Aufstellung verfolgen, ohne die Richtung des Ausgangs beeinflussen zu wollen. Nur so können neue und hilfreiche Lösungen gefunden werden (Weber 2002).

Sparrer und Kibéd beschreiben Prinzipien sozialer Systeme, die nach ihrer Vorstellung in Familien, wie auch in Organisationen Beachtung finden sollten (Sparrer 2002). Diese Prinzipien sollen die Existenz der Systeme erhalten, sowie ihren Wachstum (z.B. Erschließung neuer Märkte) und Fortpflanzung (z.B. Gründung von Tochterfirmen) fördern. Webers Ansichten

legen besonders wert auf die Vorgehensweise bei einer Aufstellung. Diese sollte möglichst absichtslos und umsichtig sein.

Diese allgemeinen Prinzipien können Richtlinien bei der Analyse von Organisationen sein. Sie können nie die Komplexität von Organisationen erfassen und müssen individuell angewendet werden.

## 2.5 Typische Anwendungen und Ziele

„Vor allen Dingen könnte die systemische Aufstellungsarbeit dazu beitragen, dass es in der Arbeitswelt menschlicher zugeht, dass sich Mitarbeiter als Personen und für ihre Beiträge häufiger anerkannt und gewürdigt fühlen, dass Beziehungen und Strukturen klarer werden und alle Beteiligten sich häufiger frei von Verstrickungen und einengenden, belastenden Mustern ganz ihren Aufgaben widmen können.“ (Weber 2002, S.8)

Dieses ehrgeizige Ziel stellt Gunthard Weber an die Organisationsaufstellung in dem Buch „Praxis der Organisationsaufstellungen“. Da dieser harmonische Gesamtzustand nicht immer erreicht werden kann, soll dieser Abschnitt Problemstellungen und Zielsetzungen aufzeigen, in denen die Anwendung von Business-Aufstellungen besonders förderlich sein kann.

### 2.5.1 Besondere Herausforderungen in dynamischen Organisationskontexten

In einer sich schnell wandelnden Umwelt stehen Organisationen vor einer „faszinierende[n] und bedrohliche[n] Komplexität“ (Rügg-Stürm 2003). Bei immer kürzeren Entscheidungszeiten nimmt die Bedeutung von Komplexität zu (Bandte 2006). Komplexität kann hierbei als die Eigenschaft eines Systems aufgefasst werden, dass sein Gesamtverhalten nicht beschrieben werden kann, selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt (nach Härtl, 2008). Diese Eigenschaft macht Organisationen immer undurchschaubarer und die Entscheidungsfindung schwieriger. Dies zeigt die Bedeutung von Elementen und Instrumenten, die bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein können und Komplexität reduzieren. „Daher sind Konzepte zu entwickeln die [...] die dynamischen Eigenschaften von Organisationen, wie z.B. Nichtlinearität, Autopoiese, Emergenz, Selbstorganisation und Selbstreferenz akzentuieren.“ (Bandte 2006, S.3)

Bei Planungen werden Ziel und Grade der Zielerreichung häufig in Kennzahlen ausgedrückt. Die Verwendung von Kennzahlen gibt Sicherheit und erleichtert Entscheidungen. Besonders gegenüber wichtigen Stakeholdern, wie den Geldgebern, ist hilfreich sich auf ausgearbeitete Pläne und Zahlen für wichtige Entscheidungen zu berufen. (Rosselet et al. 2007, S.22)

Andererseits können die Mitarbeiter mit Zielvorgaben, wie 'Steigerung der Produktionseffizienz um 15%' häufig wenig anfangen. In der operativen Arbeit ist es schwierig, den Bezug deutlich zu machen und Umsetzungsschwierigkeiten lassen wichtige strategische Maßnahmen häufig scheitern(ebd.). Bedingt ist dies auch durch die „unterschiedlichen Erfahrungs- und Sprachwelten“ (ebd. S. 24) von Mitarbeitern und Management. Hier ist gemeint, dass Mitarbeiter andere Erfahrungen gemacht haben und ein anderes Bild des Unternehmens entwickelt haben. So kann es vorkommen, dass bei der Verwendung der gleichen Begriffe und Vokabeln ein unterschiedliches Bild der Ziele und Maßnahmen entsteht. Besonders bei großen Unternehmen entfernen sich die Welten von den höheren Führungsetagen immer weiter von denen der Mitarbeiter und somit laufen auch gut angelegte Pläne in der Durchführung Gefahr zu scheitern (ebd., S.23). Diese Umsetzung der geplanten Maßnahmen durch gute Kommunikation sicherzustellen ist eine wichtige Herausforderung an heutige Organisationen.

Eine weitere Herausforderung ist die Berücksichtigung des im Unternehmen vorhandenen impliziten Wissens. Damit sind hier die Fähigkeiten, Intuitionen und Fertigkeiten gemeint, die eine Person nicht bewusst äußern kann. Das Gespür eines Managers oder die Überzeugungskraft eines Verkäufers sind Beispiele dafür. Dies implizite Wissen kann allerdings

oft wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens sein. Eine Umfrage unter 675 Führungskräften ergab, dass zwei Drittel der Manager jede zweite Entscheidung intuitiv fällen. (Kohlhauser & Assländer 2005, S.30) Diese Zahlen machen die Bedeutung dieses Wissensschatzes für Organisationen deutlich. „Um aus dem Unternehmenswissen Mehrwert zu erzielen, ist neben der Organisation das Teilen und Multiplizieren des Wissens maßgeblich.“ (Clemens 2002) Daher stellt sich Organisationen die Aufgabe, das vorhandene Wissen zu managen, implizites Wissen aufzuspüren und nutzbar zu machen.

Die hier genannten Aspekte zeigen Problemstellungen und Herausforderungen vor denen Organisationen in der heutigen Zeit stehen. Sie zeigen Anknüpfungspunkte, in denen Business-Aufstellungen hilfreiche Beiträge leisten können. Die konkreten Möglichkeiten und Nutzen von Aufstellungen werden im folgenden Abschnitt erläutert.

## **2.5.2 Potenziale der Business-Aufstellungen**

Die Business-Aufstellung gehört zu den szenischen Verfahren. Das heißt, dass eine Situation mit Hilfe einer Bilderfolge dargestellt wird. Ereignisse werden in Raum und Zeit abgebildet. So kann man Rückschlüsse auf die Dynamiken ziehen, die einer Situation zugrunde liegen (Rosselet et al. 2007). Dadurch ist es möglich, das Wesentliche einer Situation zu erfassen und es gut im Gedächtnis zu behalten. An die Körperwahrnehmungen in den einzelnen Rollen können sich die Teilnehmer noch lange erinnern. (Groth, Theorie und Praxis, S.12)

Systemaufstellungen schaffen den Bezug zu einer konkreten Situation und einer konkreten Praxis. „Somit setzen sie als Verfahren auch direkte Handlungsimpulse- und genau dort liegen die Schwächen der konventionellen Managementsysteme.“ (Rosselet et al S.59) Aufstellungen können durch diese Handlungsimpulse zur Umsetzbarkeit von Maßnahmen beitragen. Auch ihre Eigenschaft, das Sichtbar-Machens von Situationen auch außerhalb der sprachlichen Ebene kann die Umsetzbarkeit erhöhen. Durch die „repräsentierende Wahrnehmung“ kann man Probleme und Lösungen unmittelbar am Körper erfahren. Personen treten für eine gewisse Zeit in ein Bild und werden damit zum Teil dieses Bildes. Die normalerweise vorherrschende Subjekt-Objekt-Trennung, also die Trennung des Betrachters vom System wird für einige Augenblicke aufgehoben (ebd., S. 52). Dies kann helfen die Kommunikationsprobleme in Unternehmen zu reduzieren, die durch die oben genannten unterschiedlichen „Erfahrungs- und Sprachwelten“ entstehen, zu lösen. Bei der Aufstellung sprechen durch die körperliche Wahrnehmung der Beziehungen alle Teilnehmer die gleiche ‚Sprache‘. Außerdem hilft der Perspektivenwechsel durch das Hineintreten in das Bild, Systeme und Probleme aus anderen Blickrichtungen zu betrachten und zu verstehen. Dies hilft die Bedeutung von Maßnahmen deutlich zu machen und somit Mitarbeiter zu motivieren. Aufstellungen können somit auch im Umfeld eines schnellen Wandels, wenn Routinen versagen, einen Beitrag dazu leisten, dass wichtige Planungen umgesetzt werden können. Auch ihre Möglichkeiten hinsichtlich Komplexitätsreduktion zeichnen Business-Aufstellungen aus. Dadurch, dass nur eine begrenzte Zahl an Repräsentanten zur Verfügung steht, wird ein Situation überschaubar. Auch weil nur in zwei Dimensionen (Entfernung und Blickrichtung) gearbeitet werden kann, werden Probleme vereinfacht und dadurch oft Wesentliches deutlicher (Groth, Organisationsaufstellungen- systemtheoretisch gewendet). Diese Eigenschaft von Aufstellungen macht sie zu einem hilfreichen Mittel, um Verstrickungen und hintergründige Dynamiken sichtbar zu machen. Auch durch die szenische Darstellung (siehe oben) wird die Analyse von Dynamiken vereinfacht. Durch die repräsentierende Wahrnehmung können auch unauffällige und schwache Signale wahrgenommen und aufgeschlüsselt werden, die sonst nicht bemerkt werden könnten. In einer globalisierten Welt mit einer voranschreitenden Vernetzung ist eine Möglichkeit zur Komplexitätsreduktion von besonderer Bedeutung.

Aufstellungen können im Organisationskontext insbesondere auch zur Nutzung von implizit vorhandenem Wissen beitragen (Rosselet 2007). Aufstellungen können implizites Wissen in

explizites, bearbeitbares Wissen umwandeln. „Die Systemaufstellung verleiht der Intuition ‚Sprache‘ oder Ausdruck“ (ebd, S.79) Das bedeutet, dass wichtiges, verborgenes Wissen wie Fähigkeiten oder Intuitionen (z.B. von Managern) sichtbar wird. Dies geschieht durch die Eigenschaften der repräsentierenden Wahrnehmung. Durch die Äußerungen der Repräsentanten können Beziehungsstrukturen verstanden und analysiert werden. Auch das methodische Vorgehen, wie die Erläuterung des Problems durch den Klienten, der Perspektivenwechsel durch die Außensicht auf das System und die Erfahrung der Situation durch das Hineintreten eines Klienten in das Bild, erweitert und strukturiert vorhandenes Wissen (Kohlhauser & Aszländer 2005). Diese Eigenschaft von Business-Aufstellungen machen sie zu einem hilfreichen Instrument, dass zum Wissensmanagement eines Unternehmens beitragen kann.

Business-Aufstellungen können helfen, die Anforderungen einer sich wandelnden Umwelt an Organisationen und ihre Mitglieder zu meistern. Sie können in einzelnen Situationen dazu beitragen, dass neue Wege und Lösungen erkannt werden. Wirkungsvoll wird ihr Einsatz besonders dann, wenn sie in ein integratives Beratungskonzept eingegliedert werden. Auf der Ebene der individuellen Beratung können sie z.B. Verwendung im Coaching finden (Kohlhauser & Aszländer 2005), auf Organisationsebene in ein Changemanagement-Konzept integriert werden (Rosselet et al. 2007). Weitere Anwendungsfelder werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

### 2.5.3 Typische Anwendungsfelder von Business-Aufstellungen

Bei der Anwendung von Business-Aufstellungen in einem Unternehmen ist zu unterscheiden, ob Fragestellungen behandelt werden, die zwischenmenschliche Beziehungen und persönliche Fragestellungen betreffen oder ob organisationale Themen behandelt werden (Rosselet et al. 2007). Erstere können unter dem Begriff Arbeitsbeziehungen zusammengefasst werden und können sein (Weber 2002)<sup>10</sup>:

- ❑ Informationsgewinnung über fehlenden Rückhalt und mangelnde Unterstützung (z.B. von Seiten der Familie für den Beruf)
- ❑ Überprüfung des eigenen Platzes in der Organisation/ im Unternehmen (hier können Einflüsse des Vorgängers für die Einschätzung einer Position im Unternehmen aufgedeckt werden)
- ❑ Hilfe in Entscheidungssituationen (z.B. ob man in einem Unternehmen bleiben sollte oder sich besser beruflich verändert)
- ❑ Überprüfung der Leitungsqualität und des Führungsverhaltens (Weber 2002, S.81)
- ❑ Förderung von Lösungen in konfliktreichen Beziehungssituationen
  - Mangelnde Achtung und Würdigung
  - Koalitionsbildungen
  - Kontextvermischungen (z.B. Familie und Beruf)
  - Ausklammerungen, Mobbingdynamiken (Weber 2002, S.81)
  - Reihenfolgen, Zugehörigkeiten (Sparrer 2002, S.102)

Für Teams, Führungsgruppen, Abteilungen, oder die ganze Organisation relevante organisationale Fragestellungen:

---

<sup>10</sup> Da es sehr viele Meinungen zu sinnvollen Anwendungsgebieten von Aufstellungen gibt, folgt diese Aufzählungen der von Weber (2002) aufgestellten Liste, jedoch unterscheidet er nicht zwischen Arbeitsbeziehungsaufstellungen und organisationalen Fragestellungen. Ergänzt wird diese durch einige zusätzliche Anwendungen von Sparrer (2002). Dadurch werden die wesentlichen Anwendungsgebiete abgedeckt. Eine solche Aufzählung kann jedoch nicht vollständig sein.

- ❑ Einsatz bei der Strategieentwicklung, z.B. zur Konstruktion neuer Visionen (Sparrer 2002)
- ❑ Zur Vorbereitung von Personalentscheidungen  
 Darüber, ob in diesem Bereich der Einsatz von Business-Aufstellungen sinnvoll ist, sind sich die Theoretiker nicht einig. Insa Sparrer (Sparrer 2002) nennt z.B. Personalentscheidungen, wie Einstellungen und Nachfolgeregelungen als mögliche Anwendungsgebiete von Aufstellungen, wohingegen Rosselet et al. schreiben, dass Personalentscheidungen eher mit den herkömmlichen Instrumenten (z.B. Bewerbungsgespräche, Assessmentcenter) getroffen werden sollten. (Rosselet et al. 2007) Die Frage ist hier, in welchem Kontext die Business Aufstellung eingesetzt werden soll. In einem Familienunternehmen ist es vielleicht hilfreich, die bisher geplante Nachfolgeregelung der Geschäftsleitung durch eine Aufstellung zu überprüfen. aber die Auswahl eines neuen Vertriebsmitarbeiters mithilfe einer Aufstellung zu kann sich dagegen als nicht sinnvoll erweisen.
- ❑ Klärung von Fragen in der Organisationsstruktur  
 Business-Aufstellungen können Hinweise auf strukturelle Widersprüche in der Organisation geben. Auch Unklarheiten in Organisationsstrukturen, wie ungenaue Abgrenzungen und Überschneidungen oder unpassende Zuordnungen von Aufgabenbereichen können aufgedeckt werden. Sie können auch dazu beitragen, unklare Rollen und Arbeitsplatzbeschreibungen zu identifizieren und fehlende Kommunikation und Koordination innerhalb einer Abteilung zu erkennen. (Weber 2002)
- ❑ Zur Vorbereitung und Begleitung von Maßnahmen (Weber 2002)  
 Hierunter fällt eine Vielzahl von Maßnahmen, z.B.
  - Zielfindungsprozesse
  - Planungsphasen
  - Umstrukturierungsvorgänge (Change Management)  
 Hier ist die wiederholte Anwendung von Aufstellungen hilfreich und besonders durch die Einbettung in ein Changemanagement-System wirksam. (Rosselet et al. 2007) So können erreichte Veränderungen analysiert werden und die aktuelle Ausrichtung überprüft werden. Besonders bei schwierigen Veränderungen können Aufstellungen zeigen, wie wichtig ein Umdenken ist. "[...] die Teilnehmer erleben die Notwendigkeit einer Veränderung mit dem ganzen Körper" (Wörl 2004, Beziehungen auf das Wesentliche reduziert).
  - Teamentwicklung
  - Firmengründungen oder Firmenfusionen
  - Verhandlungen
- ❑ Klärungen und Bannungen von Lösungen in Familienunternehmen  
 In Familienunternehmen kann es häufig zur Vermischung von beruflichen und privaten Inhalten kommen, hier können Business-Aufstellungen besonders wirksam sein, da sie die Strukturen des Unternehmens klarer machen können<sup>11</sup>
- ❑ Unternehmenskultur und Arbeitsklima  
 Hier können Probleme geklärt werden, wie fehlende Motivationen, hohe Mitarbeiterfluktuationen (Weber 2002, S.83), aber auch die Arbeit an Firmenwerten ist möglich (Sparrer 2002)

---

<sup>11</sup> Beschreibung eines Praxisbeispiels zu diesem Thema in Kapitel 4.1.



- Zur Ausrichtung von Organisationen auf Aufgaben, Ziele und Kunden  
Hier können Beziehungsstrukturen innerhalb einer Organisation und zwischen Organisationen, Kundensystem und Lieferantensystem verdeutlicht werden, außerdem können vergessene Systemelemente aufgedeckt, sowie ungenutzte Ressourcen aufgefunden werden (Sparrer 2002, S.102)

## 2.6 Grenzen von Business-Aufstellungen

Trotz aller Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten von Business-Aufstellungen, sollte man doch einige Grenzen und Einschränkungen bei ihrer Anwendung beachten. Bei der Business-Aufstellung sollte nicht vergessen werden, dass es hier vor allem um Repräsentation, also Abbildung geht. Sie zeigt Äquivalenzen auf der strukturellen Ebene zum realen System und sollte deswegen sehr umsichtig auf das reale System übertragen werden. Unsicherheiten gegenüber der Zukunft kann eine Aufstellung nicht lösen. Sie kann beispielsweise keine Marktnachfragen prognostizieren. Was jedoch möglich ist, ist die Erkenntnis von Mechanismen, welche die Dynamik von Sachverhalten in einer Organisation ausmachen. Die Aufstellung kann also die Kultur der Reflexion in einer Organisation fördern (Kreimeyer & Schlüter 2003).

Erfolg versprechend ist eine Aufstellung auch nur im richtigen Rahmen. So sollte der Aufstellungsleiter entsprechend ausgebildet sein und ein gutes Einfühlungsvermögen für die Situation haben<sup>12</sup> Die Teilnehmer sollten motiviert und bereit sein für neue Methoden und Lösungen.<sup>13</sup>

Besonders wichtig ist auch, dass Aufstellungen die Entscheidungen nicht abnehmen. Aufstellungen zeigen mögliche Lösungen auf. Sie können jedoch trotz aller Vorsicht wichtige Faktoren vernachlässigen. Am Ende muss das Management selbst Entscheidungen treffen und diese sollten auch ohne eine scheinbare Legitimierung durch Aufstellungen durchsetzbar sein (Rosselet et al. 2007).

Oft wird Business-Aufstellungen eine Allzuständigkeit bescheinigt, dass heißt sie seien ein Lösungskonzept für alle Fragestellungen einer Organisation (Groth, Theorie und Praxis). Doch Business-Aufstellungen reichen allein nicht aus, um in einem Unternehmen Veränderung hervorzurufen. Sie sollten in den Kontext von bestehenden Beratungs- und Personalentwicklungskonzepten eingesetzt werden (Kreimeyer & Schlüter 2003). Sie sollten daher in Veränderungsprozesse eingebunden werden (Faulstich 2007, S. 84).

---

<sup>12</sup> Näheres dazu in Kapitel 3.1 Anforderungen und 3.3 Qualitätskriterien.

<sup>13</sup> Näheres dazu in Kapitel 3.1.2 Anforderungen an die Teilnehmer.

## 3 Business-Aufstellungen

### 3.1 Anforderungen

Dieser Abschnitt widmet sich den Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um eine Organisationsaufstellung erfolgreich durchführen zu können und somit den Auftraggeber zufrieden zu stellen. Dazu gehören die *Wahl eines geeigneten Umfeldes* zur Durchführung der Aufstellung, die *Anforderungen an die Teilnehmer, den Aufstellungsleiter* und an das *Wording*. Im Unterschied zu den Familienaufstellungen gelten bei Organisationsaufstellungen andere Rahmenbedingungen.

#### 3.1.1 Setting

Die Ausgangsbasis einer jeden Aufstellung besteht darin, dass der Kunde ein ihm wichtiges Anliegen hat und dieses klar formulieren kann (nach Gleich 2008, S.15). Darüber hinaus muss es eine Fragestellung sein, die sich für eine Business-Aufstellung eignet. Bert Hellinger ist der Auffassung, dass Organisationsaufstellung nur dort eingesetzt werden sollten, wo es notwendig ist und um ein unmittelbares Problem zu lösen (nach Weber 2002, S.318). Zur Visualisierung des Problems mit realen Personen wird ein ausreichend großer Raum benötigt. Störfaktoren, wie z.B. die Unterbrechung durch Telefon oder Handy, sollten unbedingt vermieden werden, damit die Personen während der Aufstellungsphase nicht aus ihren Gedanken gerissen werden. In Abhängigkeit von der formulierten Frage muss im Vorfeld abgewogen werden, ob sich Kollegen und Mitarbeiter des Unternehmens als Stellvertreter eignen oder ob die Aufstellung besser mit unbeteiligten Personen durchzuführen ist (nach Orth, S-Orga: systemische Organisationsaufstellung). Viele Aufstellungsleiter befürchten, dass es beim Einsatz von Beteiligten zu unerwünschten Überschneidungen mit der eigenen Arbeitssituation kommen kann.

Es lassen sich verschiedene Situationen, in denen Organisationsaufstellungen realisiert werden können, gegeneinander abgrenzen. Die Varianten unterscheiden sich hinsichtlich der Art (Personen-Figuren), der Anzahl (Person-Gruppe) und der Zugehörigkeit (Fremde-Mitarbeiter) der Repräsentanten. Die Eignung und damit die Wirkung der Varianten sind weitestgehend von der Problemformulierung abhängig.

#### □ Aufstellungen in Gruppenseminaren

Die Seminargruppe, auch als „Stranger Group“ bezeichnet, setzt sich aus 15-20 Teilnehmern, die sich untereinander nicht kennen, zusammen. Sie stammen aus unterschiedlichen Unternehmen. Diese Eigenschaft ist äußerst wichtig, da die Teilnehmer in diesem Umfeld die Courage haben, ihre Konflikte unbeeinflusst von ihrem jeweiligen Arbeitssystem im Raum darzustellen (nach Weber 2002, S.39). Die Personen, die als Stellvertreter ausgewählt werden, haben in der Regel möglichst wenig Hintergrundwissen bezüglich des aufgestellten Problems und können so ihren Empfindungen und Gefühlen an ihren Plätzen unbefangenen freien Lauf lassen. Deshalb ist diese Form die aussagekräftigste und effektivste (ebd.). Themen, die Behandlung finden, können persönlicher Natur sein oder sich auf Beziehungen im Arbeitskontext beziehen. Nachteilig ist, dass nicht jeder Teilnehmer, der an einem solchen Seminar mit einem persönlichen Anliegen teilnimmt, die Möglichkeit bekommt, sein Problem in Form einer Aufstellung zu lösen (ebd.). Außerdem stößt die Methode schnell an ihre Grenzen, da nicht regelmäßig Gruppen dieser Teilnehmerzahl zur Verfügung stehen. Es fehlt Mitarbeitern eines Unternehmens oft die Zeit, um an einem manchmal weit entfernten Seminar, das diese Gruppengröße ermöglichen würde, teilzunehmen. Da die Teilnehmer aus anderen Unternehmen kommen, könnte es beim Mitteilen von internen Informationen Probleme geben (nach Schlötter 2006, S.176).

- ❑ **Aufstellungen in der Einzelberatung**  
Diese Variante leitet sich von den Familienaufstellungen ab und ist auf die Anwendung in Unternehmen übertragen worden. In der Einzelberatung dienen statt realen Personen Gegenstände wie Tische, Stühle, Holzfiguren etc. als Repräsentanten (nach Weber 2002, S.40). Der Vorteil besteht darin, dass der Klient selbst entscheiden kann, was er später dem Unternehmen mitteilen möchte (nach Schlötter 2006, S.176). Der Nachteil an der Arbeit mit Gegenständen ist, dass ohne repräsentierende Wahrnehmung der Repräsentanten gearbeitet werden muss (ebd.).
- ❑ **Aufstellungen innerhalb von Organisationen**  
In einem Unternehmen selbst eine Organisationsaufstellung durchzuführen, stellt die Schwierigste der Rahmenbedingungen dar. Hierbei lassen sich nur unter gewissen Voraussetzungen gute Resultate erzielen, da die Stellvertreter befangen sind, sich über ihre Empfindungen und Gefühle aufrichtig zu äußern (nach Weber 2002, S.41). Hinzu kommt die Angst vor etwaigen negativen Konsequenzen. Die inneren Bilder, die in einer solchen Umgebung aufgestellt werden, sind oft in abgeschwächter Weise dargestellt, um niemanden zu verletzen oder sogar Unstimmigkeiten aufzudecken (ebd.). Diese Methode eignet sich jedoch, um organisationale Themen wie zum Beispiel Folgen von Restrukturierungen oder Optionen der strategischen (Neu-)Positionierung aufzustellen.
- ❑ **Aufstellung mit organisationsfremden Repräsentanten**  
Der Berater bringt Assistenten in genügender Anzahl mit (nach Schlötter 2006, S.176). Diese Variante wird auch als „Aufstellungsservice“ bezeichnet (nach Kreimeyer & Schlüter 2003, It's a „serious play“). Dem Kunden wird für die Aufstellung ein Team von organisationsfremden Repräsentanten, die bereits Erfahrungen mit der Aufstellungsarbeit haben und in ihrer Wahrnehmungsfähigkeit trainiert sind, zur Verfügung gestellt (ebd.). Die Variante ist aufgrund der Anzahl zu bezahlender Stellvertreter sehr kostenintensiv (nach Schlötter 2006, S.176). Außerdem besteht auch bei dieser Variante die Gefahr, dass die unternehmensinternen Themen nicht vertraulich behandelt werden könnten.

Variante	Merkmal	Vorteil	Nachteil
<b>Aufstellung in Gruppenseminaren „Stranger Groups“</b>	Teilnehmer kommen aus unterschiedlichen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klient hat Courage sein Problem unbefangene Repräsentanten</li> <li>• unbefangene Repräsentanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppengröße</li> <li>• nicht alle Teilnehmer können aufstellen</li> <li>• Mitteilung von internen Infos vor Wettbewerbern</li> </ul>
<b>Aufstellung in der Einzelberatung</b>	Aufgestellt wird mit einem Berater unter Zuhilfenahme von Gegenständen (z.B. Figuren, Stühle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur Beraterkosten</li> <li>• Klient entscheidet was er Unternehmen mitteilt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine repräsentierende Wahrnehmung</li> </ul>
<b>Aufstellung innerhalb von Organisationen</b>	Aufgestellt wird direkt mit Betroffenen zum Beispiel im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitersparnis durch Aufstellung im Unternehmen</li> <li>• kostengünstig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befangenheit des Klienten &amp; der Repräsentanten</li> <li>• Verletzung der Persönlichkeit</li> </ul>
<b>Berater bringt organisationsfremde Repräsentanten mit „Aufstellungsservice“</b>	Aufstellung mit organisationsfremden Repräsentanten, die Erfahrung mit Aufstellungsarbeit haben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neutrale Repräsentanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage der vertraulichen Behandlung von unternehmensinternen Informationen</li> <li>• kostenintensiv</li> </ul>

Tab. 3-1: Übersicht der Settings (eigene Darstellung)

### 3.1.2 Teilnehmer

Die Teilnehmer eines Aufstellungsseminars können während einer Sitzung verschiedene Rollen verkörpern. So können sie entweder Klient, Repräsentant oder Beobachter sein. Falls eine Person ein konkretes Anliegen hat, fungiert diese als Klient, um durch die Aufstellung eine Lösung für ihr Problem zu erhalten (nach Sparrer 2009, S.10). Bei Organisationsaufstellungen ist der Klient meist nicht das Unternehmen selbst, sondern ein Manager, ein Geschäftsführer, ein Mitarbeiter oder ein Team, das eine Angelegenheit beschäftigt (nach Schleiken, Faktoren für den Erfolg von OA). Nehmen die anwesenden Personen diese Rolle nicht ein, können sie sowohl von einem anderen Klienten als Stellvertreter auserwählt werden, als auch Beobachter sein und die Aufstellung aus der Außenperspektive betrachten. Die Anforderungen, die an die teilnehmenden Personen gestellt werden, hängen von der Position, die sie während der Veranstaltung repräsentieren, ab.

Unabhängig von ihrer Stellung im System sollten alle Anwesenden freiwillig teilnehmen und Interesse am Seminar mitbringen. Außerdem ist es wichtig, dass die Teilnehmer körperlich und psychisch belastbar sind, da es während des Ablaufes einer Aufstellung zu Gefühlsreaktionen und stärkeren Belastungen kommen kann (nach Weber 2002, S.78). Diese Reaktionen zeigen sich in der Regel nicht so stark wie bei Familienaufstellungen, trotzdem sollte ein Organisationsleiter auf solche Situationen, wie z.B. Herz-Kreislaufbeschwerden, Ohnmachtsanfälle etc. entsprechend vorbereitet sein (ebd.).

- ❑ Klient  
Eine Person, die als Klient agieren möchte, sollte ein konkretes Anliegen, das sie bedrückt, mit in die Aufstellung bringen. Sie sollte flexibel und offen sein, die Antworten auf ihre Fragen in einer etwas ungewohnten Form zu erhalten (nach Rosselet et al. 2007, S.36). Außerdem ist es wichtig, dass sie dem Aufstellungsleiter hinsichtlich seiner Arbeit Vertrauen entgegenbringt. Wenn ein ganzes Team eines Unternehmens ein Problem aufstellen möchte, werden von der Gruppe gewisse Voraussetzungen gefordert. Die Teammitglieder sollten einander vertrauen und dazu entschlossen sein, sich den Schwierigkeiten, auch wenn sie unangenehmer Natur sind und die Unternehmensexistenz betreffen, zu stellen (ebd., S.117). Dazu gehört auch, dass sie bereit sind, die Probleme gemeinsam zu lösen und nicht auf einzelne Teammitglieder abzuwälzen (ebd., S.117).
- ❑ Repräsentanten/Stellvertreter  
Die Persönlichkeiten, die als Repräsentanten ausgewählt werden, sollten über verschiedene Eigenschaften verfügen. Sie sollten stets unvoreingenommen gegenüber dem Problem des Klienten in das Stellungsbild eintreten und sich von dem Kunden in die für ihn richtige Position führen lassen. Des Weiteren sollten die Menschen bereit sein, sich immer wieder auf das Experiment der „repräsentierenden Wahrnehmung“ einzulassen und gleichsam für problematische Aspekte einer Situation einzustehen (ebd., S.36). Ihre Tauglichkeit hängt ebenfalls davon ab, ob sie gewillt sind, eigene Gefühle für ihre symbolisierte Position zur Verfügung zu stellen und diese auch entsprechend vermitteln können (Train Werkstatt, Lernforum für Organisationsaufstellungen 2009). Um die Unvoreingenommenheit und Neutralität der Repräsentanten zu verstärken, sollten die Stellvertreter nicht für Posten, die sie entweder selbst ausüben oder mit denen sie sich besonders gut identifizieren können, ausgewählt werden (nach Rosselet et al. 2007, S.217).
- ❑ Beobachter  
Die übrig gebliebenen Personen, die weder als Klient noch als Stellvertreter fungieren, sehen sich die Aufstellung aus der Außenperspektive an. Sie sollten während der Aufstellungsphase nicht reden, damit die Konzentration des Klienten nicht gestört wird. Außerdem sollten sie sich die Gefühlsschilderungen der Repräsentanten anhören und

nicht unkontrolliert hineinreden. Falls am Ende ihre Meinung gefragt ist, werden sie ausdrücklich vom Aufstellungsleiter aufgefordert, diese zu äußern.

### 3.1.3 Aufstellungsleiter

Der Aufstellungsleiter beeinflusst durch sein Fachwissen die Qualität der Aufstellung, weshalb er eine ganz zentrale Rolle bei der Anwendung von Systemaufstellungen spielt. Es ist wichtig, sich vor der Auswahl eines Anbieters über dessen Ausbildung und Erfahrung zu informieren (nach Wörl 2004, Beziehungen auf das Wesentliche reduziert). Neben seiner beruflichen Eignung sollte er auch eine Reihe weiterer Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationskompetenz und eine gute Beobachtungsgabe haben<sup>14</sup>. Darüber hinaus sind Verhaltensregeln im Umgang mit seinen Kunden zu befolgen. Der Berater sollte seine Kunden wertschätzend und respektvoll behandeln (Schilling, Aufstellungen im beruflichen Kontext). Er sollte offen bezüglich des Anliegens seines Kunden sein und es vollkommen diskret in der Öffentlichkeit behandeln (nach Schlötter 2005, Speakers Corner). Diskretion ist vor allem bei Organisationsaufstellung, im Gegensatz zu den Familienaufstellungen, ein besonders zentraler Punkt. Unternehmen sind öffentlich präsent und während einer Aufstellung können auch unangenehme Tatsachen ans Licht kommen, die bei Missachtung der Diskretion dem Unternehmen Schaden zufügen könnten. Außerdem sollte er sich am Auftrag des Kunden orientieren (nach Schilling, Aufstellungen im beruflichen Kontext). Heribert Döring-Meijer findet es sehr wichtig, dass der Auftrag, den er von dem Kunden bekommt, eindeutig und klar definiert ist, da er es als achtlos betrachtet, zu handeln, ohne eine konkrete Bestimmung zu haben (Döring-Meijer 03.12.2009). Eine ausführliche Auftragsklärung könnte nach Rosselet zum Beispiel in einem vorgeschalteten lösungsfokussierten Interview abgeklärt werden (nach Rosselet & Pedrocchi 2006, Auf den Spuren des impliziten Wissens). Ein Berater sollte seine Möglichkeiten und Grenzen bezüglich einer Aufstellung realistisch einschätzen können (nach Schilling, Aufstellungen im beruflichen Kontext). Da die Methode der Organisationsaufstellungen noch nicht sehr bekannt und verbreitet ist, sollte der Aufstellungsleiter zu Beginn einer Aufstellung die Teilnehmer über die eingesetzte Methode angemessen aufklären, so dass sie ausreichend informiert sind (nach Rosselet et al. 2007, S.214). Darüber hinaus sollte das durch die Aufstellung zu erreichende Ziel im Vorfeld klar definiert sein (ebd.) und der Leiter sollte sich zur Lösungsfindung an diesem orientieren. Diese hängt vor allem von der Art und Weise seiner Fragen an die Repräsentanten und seiner Beobachtungsgabe ab, um auftretende Stimmungsveränderungen zu erkennen (nach Wörl 2004, Beziehungen auf das Wesentliche reduziert). Er sollte auch ein richtiges Gespür dafür haben, wann es zweckmäßig ist, den Kunden selbst in die Struktur zu integrieren. Auf die Qualifikation, die ein Aufstellungsleiter vorweisen sollte, wird in dem Abschnitt Qualitätskriterien und Standards näher eingegangen.

### 3.1.4 Wording

Wie es von den Familienaufstellungen zu den Aufstellungen in Organisationen kam, wurde bereits im ersten Abschnitt dieser Arbeit erläutert. Da sich dadurch das Anwendungsgebiet grundlegend geändert hatte, wurde es notwendig, die Aufstellungsarbeit an den sich geänderten beruflichen Kontext anzupassen. Business-Aufstellungen werden vor allem beim Coaching von Führungskräften eingesetzt. Für die Manager eines Unternehmens sind die fachlichen Begriffe eines Therapeuten jedoch nur wenig bis gar nicht verständlich. Die Begrifflichkeiten, die sich im Umgang mit Familienaufstellungen entwickelt haben, müssen an die Sprache der Manager angepasst werden. Deshalb wird die Organisationsaufstellung

---

<sup>14</sup> untere folgendem Link ist eine Marktübersicht über die Qualifizierung von Organisationsaufsteller zu finden <http://www.managerseminare.de/Knowhow/Wissen/Detail?urlID=151111>, letzter Zugriff am 2. Januar 2010

beim Volkswagen Coaching als ‚Serious play – personengebundene Simulation‘ bezeichnet (nach Kreimeyer & Schlüter 2003, It's a „serious play“). Damit wird eine Verbindung zwischen Aufstellungsarbeit und Simulation hergestellt. Mit der Simulation, die zu Verbesserungen im Prototypenbau und der Entwicklung von neuen Produkten führt, sind die Manager von Unternehmen ausreichend vertraut. So wird versucht, ihnen die Aufstellungsarbeit an diesem Prozess, der ihnen bekannt und mit dem sie vertraut sind, zu verdeutlichen. Die Aufstellungsarbeit dient der Simulation von Systemdynamiken und gleichzeitig der Reduktion von Sachverhalten. Der Vorgang wird vom VW Coaching als „Bootstrapping“ bezeichnet. Mit dieser Metapher wollen sie verdeutlichen, dass sie das Wesentliche eines Themas in den Mittelpunkt stellen wollen, d.h. eine Hilfestellung leisten wollen, wie der „bootstrap“, um in den Schuh zu kommen. Hinzu kommt, dass durch das Wort Simulation der experimentelle Charakter des Verfahrens betont werden soll.

Claude Rosselet hat sich ebenfalls dem Thema angenommen. Er verwendet für den Aufstellungsleiter den Begriff des „Facilitators“ (nach Rosselet & Pedrocchi 2006, Auf den Spuren des impliziten Wissens). Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass der Aufstellungsleiter im Rahmen einer Organisationsaufstellung als „Vermittler“ zu sehen ist und nicht als Therapeut. Das Format der Aufstellungsarbeit hat sich durch ihre notwendige Anpassung an den Unternehmenskontext geändert. So wird beispielsweise direkt mit den Betroffenen aufgestellt, nach der Aufstellung darüber geredet und es kommen nur noch organisatorische Fragestellungen zur Sprache. Deshalb führt Claude Rosselet den Begriff „Management Constellation“ für die Methode ein.

Auffällig bei Rosselet und beim VW Coaching ist, dass beide englische Begriffe verwenden, um Managern das Thema der Organisationsaufstellungen näher zu bringen. Dies soll wohl auch dazu führen, dass die therapeutische Methode im Unternehmen mehr Akzeptanz findet, da in Unternehmen zunehmend englische Bezeichnungen für Abläufe etc. eingeführt werden. Außerdem ist es ein Hinweis auf die zunehmende Internationalisierung der Methode. So sind die Begrifflichkeiten auch für Unternehmen außerhalb Deutschlands verständlich.

Peter Schlötter versucht den Bezug zum Fußball herzustellen, um Managern und Organisationsmitgliedern die therapeutische Methode der Aufstellungsarbeit zu veranschaulichen<sup>15</sup>. Fußball als Metapher symbolisiert die innere Dynamik, die in einer Fußballmannschaft genauso wirkt, wie in der Belegschaft eines Wirtschaftsunternehmens. Er findet, dass Fußball eine geeignete Sportart ist, die etwas für den Lernprozess in Unternehmen beisteuern kann. Die Unternehmen können seiner Meinung nach von einer Fußballmannschaft noch Entscheidendes lernen. Es besteht jedoch ein zentraler Unterschied zwischen den Beiden. Sowohl Mitspieler als auch Zuschauer können jederzeit das Geschehen auf dem Fußballplatz verfolgen. Die Spieler sind während des ganzen Spieles den Augen des Publikums ausgesetzt und kein Fehler kann vertuscht werden. In Organisationen herrscht genau die entgegengesetzte Situation. „Verdeckte Aktionen“ sind hier alltäglich. Laut Schlötter wird das „Spiel ohne Ball“ zur zentralen Idee eines Fußballspiels und die Kommunikation unter den Spielern rückt in den Mittelpunkt. Die Kommunikation wird heute als eine spielentscheidende Eigenschaft angesehen. Ein Fußballspieler muss die Bewegungen seiner Mitspieler frühzeitig voraussehen, um daraus mögliche eigene Bewegungsabläufe ableiten zu können. Es nützt einem Spieler nichts, einfach hochzuspringen, er muss genau wissen, wohin der Ball seines Mannschaftskollegen kommen wird, um den Kopfball

---

<sup>15</sup> die ausführliche Beschreibung „Was Unternehmen vom Fußball lernen können“ ist in Schlötter „Das Spiel ohne Ball im Unternehmen: Kommunikation sichtbar machen und verbessern“ (2006) zu finden

auszuführen. So hängt es von seinem Spiel ohne Ball ab, ob der Kopfball erfolgreich zum Abschluss gebracht werden kann oder nicht. Während eines Fußballspiels kann man die Kommunikation zweier konkurrierender Systeme beobachten. Die Zuschauer können im Raum sehen, welche Taktiken und Strategien die Spieler verfolgen. Diese Darstellungen in Form von Taktikboardaufzeichnungen oder Videoaufzeichnungen bilden nach dem Spiel die Grundlage für Trainings- und Diskussionszwecke. Durch die Analyse solcher räumlichen Aufstellungen sollen kommunikative Bewegungsabläufe gemeinsam trainiert werden. Die Prozesse beim Fußball sind ähnlich komplex wie in Unternehmen. Die Leistung einer Fußballmannschaft hängt von der Kommunikation der Spieler untereinander ab. Ebenso kann der Unternehmenserfolg gesteigert werden, indem die Kommunikation im Unternehmen verbessert wird. Das Verständnis für komplexe und dynamische Zusammenhänge wird auch in Unternehmen immer wichtiger. Schlötter verfolgt mit seinem Vergleich das Ziel, die Bedeutung der Kommunikation in Unternehmen zu verdeutlichen, damit sie erfolgreich genutzt werden kann. Dies gelingt ihm am Besten durch die Anwendung der Systemaufstellungen.

## **3.2 Ablauf**

Der Verlauf einer Business-Aufstellung ist nicht standardisiert und kann je nach Aufstellungsleiter individuell erfolgen, da sie unterschiedliche Ausbildungen und Arbeitsschwerpunkte besitzen. Die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise gliedert sich in fünf Stadien und ist in der Literatur am häufigsten bei der Aufstellung in Form von Gruppenseminaren zu finden.

### **3.2.1 Vorgespräch**

Ein Aufstellungsseminar in einer Gruppe beginnt mit einer kurzen Vorstellung der Teilnehmer. Sie nennen ihren Namen, ihr Arbeitsgebiet und beschreiben, welches persönliche Anliegen sie belastet. Dadurch wird gleich zu Beginn eine vertraute und angenehme Atmosphäre, die wesentlich für den offenen Umgang mit den vorhandenen Problemstellungen ist, geschaffen. Danach wird die Person (bzw. Personengruppe) ausgewählt, die ihr Problem aufstellen möchte. Sie schildert dem Aufstellungsleiter und der Gruppe ihre Angelegenheit, für die sie sich durch die Aufstellung eine Lösung erhofft (nach Gleich 2008, S.15). Nach der Auffassung von Weber sollen sich die mitgeteilten Informationen auf das Wesentliche beschränken, da er sonst eine zu starke Beeinflussung der Stellvertreter befürchtet (nach Weber, 2002, S.45). Sollten bei der Durchführung weitere Informationen benötigt werden, können diese durch spätere Fragestellungen geklärt werden (ebd.).

### **3.2.2 Aufstellung Ist-Bild**

Nachdem der Aufstellungsleiter sich ein Bild über die zu klärende Situation verschafft hat, schlägt er dem Klienten eine Aufstellungsart (eine Problemaufstellung, eine Entscheidungsaufstellung etc.) vor und wählt gemeinsam mit dem Klienten die benötigten Systemelemente aus (nach Weber 2002, S.45). „Das Anliegen und die angestrebte Lösung bestimmen sowohl das aufzustellende System als auch die Art der Aufstellung“ (Weber 2002, S.46). Diese Elemente können nicht nur durch Personen, sondern auch durch Gegenstände z.B. Stühle, Figuren u.a. symbolisiert werden und werden Repräsentanten oder Stellvertreter genannt (nach Sparrer 2009, S.12). Die einzelnen Vertreter können im Gegensatz zu den Familienaufstellungen sowohl eine ganze Personengruppe oder Abteilung, als auch ein Unternehmen, einen Kunden oder eine Zielvorstellung nachbilden. Es wird zusätzlich ein Stellvertreter für den Kunden selbst, der erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Aufstellung miteinbezogen wird, ausgesucht. Dadurch soll eine zu starke Beeinflussung seines Stellvertreters und der anderen Repräsentanten vermieden werden. Eine Aufgabe des Seminarleiters besteht darin, die Komplexität des Systems in Grenzen zu halten. So empfiehlt

Weber als Richtlinie für eine Aufstellung fünf bis sieben Stellvertreter zu wählen (nach Weber 2002, S.46). Der Klient wählt aus den Teilnehmern die Personen, die an seinem aktuellen Problem beteiligt sind aus und fragt sie, ob sie bereit sind, an der Aufstellung teilzunehmen. Anschließend positioniert er diese intuitiv und wortlos, indem er sie von hinten an den Schultern durch den Raum führt, bis er in der Darstellung sein inneres Bild räumlich vor sich sieht (nach Schlötter, Speakers Corner). Anhand der örtlichen Anordnung und Blickrichtung der aufgestellten Vertreter lassen sich erste Anzeichen für Nähe, Distanz und Kräfteverhältnisse zwischen ihnen ableiten (nach Sparrer 2009, S.95). Während dieses Vorgangs ändern sich die körperlichen Empfindungen der Repräsentanten. Die Gesamtheit der spontanen Empfindungsänderungen der Repräsentanten wird nach Sparrer als „repräsentierende Wahrnehmung“ bezeichnet (nach Sparrer 2009, S.12). Dadurch kommen Informationen über das aufgestellte System zu Tage, die aus der Außenperspektive nicht zugänglich wären (nach Weber 2002, S.49). Die nicht ausgewählten Teilnehmer und der Klient nehmen eine beobachtende Position ein.

### **3.2.3 Prozessarbeit**

Die Befragung der Stellvertreter durch den Aufstellungsleiter erfolgt, nachdem sie einige Zeit zur Verfügung hatten, sich an ihren Plätzen einzufinden (nach Weber 2002, S.49). Zur Reihenfolge der Befragung haben sich bestimmte Regeln herausgestellt. Es ist sinnvoll, mit denjenigen Personen zu beginnen, die an ihren Plätzen besondere Reaktionen zeigen oder wo sich Konflikte herauskristallisieren (ebd.). Ansonsten wird mit der Person, die die hierarchisch höchste Position im Unternehmen einnimmt, begonnen (ebd.). Die Stellvertreter werden nacheinander bezüglich ihrer Wahrnehmungen, Körperempfindungen und Bewegungsimpulsen befragt, wobei immer eine Befindlichkeitsverbesserung der aufgestellten Personen durch eine Veränderung der räumlichen Anordnung angestrebt wird (nach Gleich 2008, S.16). Wenn ein Repräsentant seinem Impuls folgt und somit seine ursprüngliche Position aufgibt, um eine für ihn angenehmere Stellung einzunehmen, wird sich wieder nach dem Befinden aller anderen Beteiligten nach dieser Modifizierung erkundigt. Dadurch eröffnen sich Lösungsmöglichkeiten fast von selbst (nach Rosselet et al. 2007, S.36). Dieses Szenario wiederholt sich so lange, bis eine für alle Stellvertreter stimmige Beziehungskonstellation gefunden ist (ebd.).

### **3.2.4 Lösungsbild**

Zum Schluss nimmt der Klient die Position seines Stellvertreters ein, um die Aufstellung aus der Innenperspektive zu erfahren (nach Rosselet et al. 2007, S.36). Wenn es notwendig erscheint, werden die Umstellungen, die zuvor mit seinem Repräsentanten vollzogen wurden, erneut durchlaufen, so dass er die Verbesserung seiner Situation am eigenen Körper erfahren und sie im Unternehmen umsetzen kann (nach Sparrer 2009, S.16). Es ist oft zweckmäßig, dass der Klient anschließend kurze Sätze des Dankes oder der Anerkennung gegenüber bestimmten Personen äußert (nach Weber 2002, S.54). Damit verfolgt man die Absicht, dass er sich von vergangenen Schwierigkeiten löst und mit diesen abschließen kann (ebd.).

Dadurch soll eine befreiende Wirkung erzielt werden und der Klient soll von vergangenen Ereignissen loslassen können, ganz nach dem Motto „Das Alte würdigen, das Neue anerkennen“. Heribert Döring-Meijer nennt diese Sätze „Kraftsätze“. Dies ist jedoch ein Begriff, der eher im therapeutischen Bereich Anwendung finden sollte. Bei Organisationsaufstellungen erscheint es zweckmäßiger die allgemeine Bezeichnung „Sätze“ zu verwenden. Heribert Döring-Meijer gibt sie dem Aufstellenden vor und bittet ihn, wenn die Aussage für ihn sinnvoll und zutreffend ist, den Satz der entsprechenden Person zu sagen. Weber nennt zehn Beispiele solcher lösenden Sätze, von denen es jedoch unendlich viele gibt:



- ❑ Anerkennen dessen, was ist, statt festzuhalten „Ich stimme dem allen jetzt zu, wie es geschehen ist und schaue in die Zukunft“.
- ❑ Würdigung und Anerkennung gegenüber ehemaligen oder jetzigen Kollegen und Vorgesetzten aussprechen, statt sich von ihnen abzuwenden und sie abzuwerten „Ich erkenne jetzt Ihren Beitrag an und achte Sie als Mitbegründer des Unternehmens/ als ehemaliges Teammitglied...“.
- ❑ Danken, Nehmen, Bitten, anstatt Fordern und Verweigern „Ich danke dir für das, was ich bei dir gelernt habe und halte es in Ehren und schau bitte wohlwollend, wenn ich demnächst etwas eigenes gründe“.
- ❑ Anerkennung von eigener Schuld und Unrecht, statt Verleugnung und Verschiebung der Schuld auf andere „Ich nehme meinen Teil der Verantwortung für das Geschehene und gebe Ihnen Ihren und jetzt lasse ich los“.
- ❑ Sicheinmischen in die Angelegenheiten anderer beenden und Fremdes zurückgeben, anstatt sich damit zu identifizieren und Schweres zu übernehmen „Ich kann die Last/ die Verantwortung nicht für Sie tragen. Sie gehört zu Ihnen, und ich gebe sie Ihnen zurück“.
- ❑ Sich aufrichten und in seine Würde gehen, statt sich zu schämen und gedemütigt zu verdrücken „Sie haben mich nicht verdient. Meine Würde bleibt. Ich gehe aufrecht“.
- ❑ Sich verabschieden, anstatt schweigend zu verschwinden „Ein wichtiger Lebensabschnitt geht für mich zu Ende. Ich habe gerne hier gearbeitet. Und danke euch allen für die gemeinsame Zeit und werde euch in guter Erinnerung behalten. Und jetzt gehe ich“.
- ❑ Sich aggressiv abgrenzen, statt alles zu dulden „Das vergess ich Ihnen nie, und Sie müssen die Folgen tragen“.
- ❑ Vom angemessenen zum gemäßen Platz. „Du warst vor mir da, mein Platz ist hier der Dritte, und ich nehme ihn jetzt ein. Ich achte dich jetzt als den, der vor mir da war und die ältern Rechte hat“.

Nach Beendigung der Aufstellung sollte der Klient die Stellvertreter offiziell aus ihren Rollen entlassen, damit diese sich von den identifizierten Personen und Empfindungen trennen können.

### **3.2.5 Nachbesprechung/ Nachbetreuung**

Die Meinungen der Aufstellungsleiter über die Notwendigkeit einer Nachbesprechung gehen auseinander. Im Gegensatz zu den Familienaufstellungen, wo viele Anwender befürchten, dass zu viele Worte dem Ergebnis der Aufstellung schaden, haben sich bei den Organisationsaufstellung Nachbesprechungen als sinnvoll herausgestellt (nach Rosselet et al. 2007, S.106). Der Hauptgrund besteht darin, dass bei Organisationsaufstellungen oft im Team aufgestellt wird und den Mitgliedern durch ein nachfolgendes Gespräch die Möglichkeit gegeben wird, sich über ihre Wahrnehmungen während der Aufstellung auszutauschen (nach Rosselet & Pedrocchi 2006, Auf den Spuren des impliziten Wissens). Das Team soll gemeinsam über das Erlebte reflektieren, um es in geeignete Maßnahmen umsetzen zu können. Heribert Döring-Meijer findet es sowohl bei Familienaufstellungen als auch bei Organisationsaufstellungen unbedingt erforderlich, den Kunden nach dem Abschluss der Aufstellung weiter zu begleiten (Döring-Meijer 03.12.2009). Er ist der Meinung, dass man den Kunden nach einer Aufstellung nicht „im Regen stehen lassen kann“, da viele Klienten das Bedürfnis haben, nach der Aufstellung noch einmal mit jemandem über das Erlebte zu reden (ebd.). Irmgard Wallner, Psychologin und Trainerin in der konzernweiten Weiterbildungs- und Trainingseinheit der Siemens AG in Erlangen, ist ebenfalls der Auffassung, dass eine Nachbetreuung durchzuführen ist (nach Spies 2005, Aufstellung: Zwischen Wahrheit und Einbildung). In dieser sollen die gewonnenen Feststellungen gemeinsam besprochen werden und daraus mögliche Handlungsalternativen für den Arbeitskontext gefolgert werden (ebd.).

Die unterschiedlichen Ansichten der Aufstellungsleiter zur Notwendigkeit einer Nachbetreuung nach der Durchführung einer Organisationsaufstellung können durch eine empirische Analyse belegt werden<sup>16</sup>. In einer Befragung von zehn Kunden werden das Angebot der Nachbetreuung und die Gründe für unterstützende, begleitende Maßnahmen untersucht (nach Gleich 2008, S.80 ff). Von den Aufstellungsleitern wird dem Kunden nur in vier Fällen eine Nachbearbeitung angeboten. Sechs der zehn Anbieter verzichten auf eine ausführliche Nachbetreuung. Sinn und Zweck, die nachbetreuende Maßnahmen haben sollten, sehen die Kunden vor allem in der Überprüfung von Transferleistungen. Außerdem kann ihrer Ansicht nach der Nutzen einer Aufstellung durch ein abschließendes Gespräch erhöht werden. Ein weiterer Grund ist die Verantwortung, die ein Aufstellungsleiter gegenüber seinem Kunden hat. Die Kunden wollen mit den vielen Informationen, die sie aus der Aufstellung mitnehmen, nicht alleine gelassen werden. Das Ergebnis der Untersuchung ist, dass von Kundenseite eine Nachbetreuung gewünscht und als sinnvoll angesehen wird, jedoch nicht von allen Aufstellungsleitern überhaupt angeboten wird.

### 3.3 Qualitätskriterien und Standards

An wen kann ich mich wenden, wenn ich eine Organisationsaufstellung machen möchte?  
Woran erkenne ich einen guten Anbieter bzw. Aufstellungsleiter?

Im folgenden Abschnitt sollen die konkreten Voraussetzungen, die nach Meinung von erfahrenen Aufstellungsleitern, als auch von Kunden gefordert werden, näher erläutert werden.

In der Aufstellungsbranche gibt es keinen qualifizierenden, anerkannten Abschluss, den ein Aufstellungsleiter erlangen kann, um seine fachliche Ausbildung nachzuweisen, wie wir dies häufig aus anderen Berufsbereichen kennen. Deshalb kann sich heute jeder, der möchte, als Aufstellungsleiter versuchen. Um genau diesem Phänomen vorzubeugen, wollte Heribert Döring-Meijer den Begriff „Systemaufstellungen“ bereits 2003 durch ein Patent schützen lassen, weil er damals bereits befürchtete, dass „die Systemische Aufstellungsarbeit immer mehr in unprofessionelle Hände geraten könnte“ (nach Döring-Meijer, Erklärungen zu Systemaufstellungen). Allerdings wurde der Antrag abgelehnt. Sein Engagement, um dem Wildwuchs in der Aufstellungsbranche entgegenzuwirken, zeigt sich heute unter anderem in seiner Tätigkeit als Mitglied der Anerkennungskommission der deutschen Gesellschaft für Systemaufstellung und durch die Mitbegründung des Steinhardt Verlages in Karlsruhe (Döring-Meijer 02.12.09). Dieser Verlag publiziert Video- und Audioaufzeichnungen von erfahrenen Anwendern und Referenten und verfolgt dabei das Ziel „Von den Besten zu lernen“<sup>17</sup>.

In der letzten Zeit wird die Aufstellungsarbeit in der Öffentlichkeit häufig kritisiert. Dies liegt nach Meinung von Roland Schilling nicht nur an der Kritik, die an Bert Hellinger selbst geübt wird, sondern auch an der nicht eindeutig definierten Qualifikation der Aufstellungsleiter, die zunehmend zu Verwirrungen in der Bevölkerung führt (nach Schilling, Grundsätzliches zu Systemaufstellungen). Er bemängelt, dass der Begriff der „Familienaufstellung“ nicht vor der Nutzung Unbefugter geschützt ist und es keine standardisierte Ausbildung für Anbieter gibt (ebd.). Roland Schilling tadelt Bert Hellinger, der sich immer gegen diese Forderungen gestellt

---

<sup>16</sup> die graphische Darstellung der Ergebnisse ist in „Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte“ (2008) zu finden

<sup>17</sup> mehr Informationen über den Steinhardt- Verlag unter <http://www.steinhardt-verlag.de>, letzter Zugriff am 02. Januar 2010

hatte und findet es potenziellen ahnungslosen Kunden gegenüber verantwortungslos, diese nicht ausreichend oder teilweise gar nicht qualifizierten Anbietern zu überlassen (ebd.).

Die Äußerungen Thorsten Groths zur Professionalisierung der Aufstellungsarbeit beziehen sich auf einen angemessenen und verantwortungsvollen Einsatz, da mit der Methode erhebliche Auswirkungen verbunden sein können (nach Groth, Organisationsaufstellungen-systemtheoretisch gewendet).

Dr. Guni Leila Braxa referiert auf einer Tagung in Linz über die „Qual der Qualifikation von Aufstellern“. Sie erörtert ausführlich sowohl das Für als auch das Wider von Qualitätskriterien. Auf der einen Seite betont sie die Notwendigkeit und sieht es als ihre berufliche Pflicht an, den vielen unangenehmen Beschwerden der Klienten nachgehen zu müssen, um ihnen eine Orientierungshilfe in der undurchschaubaren Szene zu sein. Auf der anderen Seite beschreibt sie, dass die Einführung von Qualitätsanforderungen vor allem in helfenden und heilenden Berufsbereichen sehr komplex und schwierig zu realisieren ist. Sie befürchtet, dass die strengen Vorgaben und Kontrollen von Standards der Aufstellungsarbeit, die sich durch Handlungsalternativen wie Intuition und Flexibilität auszeichnet, im Wege stehen könnten (nach Baxa 2004, Kann das Jeder? - die Qual der Qualifikation von Aufstellern).

Die Anbieter des Workshops „Lernforum für Organisationsaufstellungen“ der Train-Werkstatt vertreten die Ansicht, dass das Resultat einer Aufstellung nicht nur von der Kompetenz des Aufstellungsleiters abhängt, sondern auch von der Eignung der gewählten Repräsentanten. Die Kompetenz des Leiters sehen sie in einer guten und zügigen Hypothesenbildung und Lösungsfindung aufgrund der durch die aufgestellten Vertreter mitgeteilten Informationen. Die Voraussetzungen, die ein Stellvertreter zum erfolgreichen Gelingen der Lösungsfindung beitragen kann, wurden bereits im Abschnitt Anforderungen an die Repräsentanten erwähnt. Am besten können die beiden Personengruppen die Fähigkeiten durch eigene Erfahrungen bei Mitwirkung in einer Aufstellung oder durch Lernen von erfahrenen Anwendern erlangen. Deshalb sind sie der Meinung, dass die wiederholte praktische Anwendung den besten Weg zur Professionalität darstellt (nach Train-Werksatt, Lernforum für Organisationsaufstellungen 2009).

Durch die oben erwähnten verschiedenen Ansichten, die Experten im Bezug auf die erforderliche Qualifikation eines Aufstellungsleiters haben, wurde es notwendig, Qualitätsstandards zu erarbeiten. In Anlehnung an die „Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen“ (DGfS), die Standards für Systemaufsteller entwickelt hat, wurden solche auch für Organisationsaufstellungsleiter unumgänglich.

Aus diesem Grund hat der Verein „Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (infosyon) e.V.“ Qualitätsstandards für den seriösen Umgang mit der Aufstellungsarbeit entwickelt<sup>18</sup>. Damit werden zwei unterschiedliche Ziele verfolgt. Erstens sollen Aufstellungsleitern, die Organisationsaufstellungen anbieten, Richtlinien für ihre notwendige Qualifizierung gegeben werden. So können sie ihre Arbeit und Weiterbildungsmaßnahmen an diesen Standards ausrichten. Daher weist der Verein auch auf kompetente Ausbildungsinstitutionen hin. Des Weiteren dienen die erarbeitenden Qualitätsstandards potentiellen Kunden als Orientierungshilfe bei der Auswahl von professionellen **S**ystem-AufstellerInnen in **O**rganisationen und **A**rbeitskontexten (SO+A-Professionals). Durch die Standards sollen Kunden über angemessene Einsatzgebiete und eine korrekte Vorgehensweise aufgeklärt werden. Auf der Internet Seite des Vereins findet man ein Portal mit System-AufstellerInnen, die die geforderten Qualitätskriterien erfüllen.

---

<sup>18</sup> <http://www.infosyon.com/standards.html>, letzter Zugriff am 16. Januar 2010

Jedoch gibt es im Qualitätsstandard von infosyon auch Kriterien, die weniger gut nachprüfbar und kontrollierbar sind, deren Einhaltung trotzdem wünschenswert ist. Der Verein will zudem die Bekanntheit, Anerkennung, Erforschung und Professionalisierung der Methode der System-Aufstellungen und ihren Einsatz in Organisationen und Arbeitskontexten fördern.

Im Folgenden wird genauer auf den Inhalt der infosyon-Qualitätsstandards eingegangen<sup>19</sup>. Unter dem Begriff Qualität ist allgemein „die Güte eines Produktes oder einer Dienstleistung im Hinblick auf seine Eignung und seines Nutzens für den Kunden“ zu verstehen. Da eine System-Aufstellung eine Dienstleistung darstellt, muss sie dieser Anforderung gerecht werden. So muss beispielsweise für den Kunden ein klarer Unterschied zwischen „vor der System-Aufstellung“ und „nach der System-Aufstellung“ erkennbar sein, wobei er nachher eine Verbesserung seiner Situation erreicht haben sollte. Der vierte Punkt der Qualitätsstandards geht auf die Elemente, die Funktion und die Anwendungsgebiete von „System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten“ ein. Danach folgen die Qualitätsstandards für SO+A-Professionals. Darunter fallen neben den persönlichen Voraussetzungen auch Haltungen und grundlegende Verhaltensweisen bei einer System-Aufstellung. Nachfolgende Aus- und Weiterbildungen, um nur einige ausgewählte zu nennen, sollte ein Aufstellungsleiter mit sich bringen:

- Berufserfahrung in Organisationen
- Theoretisches Wissen über Organisationen
- Berater- oder Supervisoren-Ausbildung
- Beratungserfahrung
- Gründliche Weiterbildung in systemischen Konzepten und Interventionstechniken
- Gründliche Weiterbildung im Anleiten von System-Aufstellungen
- Persönliche Aufstellungserfahrung
- .....

Der Verhaltenskodex enthält zum Beispiel folgende Gesichtspunkte:

- Prüfen, ob die eigene fachliche und soziale Kompetenz zur sorgfältigen Bearbeitung des Anliegens mit Hilfe der System-Aufstellung ausreicht.
- Den Kunden über Rahmenbedingungen, Möglichkeiten, Grenzen und Wirkungen einer System-Aufstellung aufklären.
- Den Schutz des Kunden und seiner Information sicherstellen.
- .....

Ein Kunde kann anhand sechs wesentlicher Punkte überprüfen, ob ein Aufstellungsleiter professionell arbeitet. Zu Beginn einer Aufstellung sollte eine Auftrags- und Kontextklärung durch ein systemisches Interview stehen. Außerdem sollte sich der Aufstellungsleiter vor, während und nach der Aufstellung auf hilfreiche und nützliche Lösungen fokussieren. Der Aufstellungsleiter sollte dem Kunden Transparenz hinsichtlich der Arbeitshypothesen gewähren und die vereinbarten Grenzen respektieren. Außerdem sollte er syntaktisch und möglichst deutungsarm arbeiten und eine ausführliche Nachbesprechung nach jeder Aufstellung durchführen. In einem abschließenden Abschnitt über die Qualitätssicherung und -darstellung wird das Aufnahmeverfahren für das Profil eines Aufstellungsleiters in das Portal von infosyon erläutert. Wenn ein SO+A-Professional dieses Verfahren erfolgreich durchlaufen

---

<sup>19</sup> die detaillierte Beschreibung der infosyon-Qualitätsstandards kann unter folgendem Link herunter geladen werden [http://www.infosyon.com/fileadmin/dokumente/Qualitaetsunterlagen/Qualitaetsstandards\\_fuer\\_Aufsteller\\_090315.pdf](http://www.infosyon.com/fileadmin/dokumente/Qualitaetsunterlagen/Qualitaetsstandards_fuer_Aufsteller_090315.pdf), letzter Zugriff am 16. Januar 2010

hat, muss er alle vier Jahre einen Nachweis über Weiterbildungsmaßnahmen erbringen. Bei Verstößen gegen den Verhaltenskodex oder andere Anforderungen werden die Daten des Aufstellungsleiters aus dem Internet-Portal gelöscht.

Neben diesen Qualitätsstandards für LeiterInnen von System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten, hat infosyon auch Fortbildungsstandards herausgegeben. In diesen sind Kriterien und Rahmenbedingungen definiert, die vom Verein für notwendig erachtet werden, um zu erlernen wie man qualitativ hochwertige Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten leitet.

Im Gegensatz zu Aufstellungsleitern, die sich nur mit Familienaufstellungen beschäftigen, wird von denjenigen, die Organisationsaufstellungen durchführen, verlangt, dass sie auch über Grundkenntnisse in unternehmerischen Themenbereichen verfügen. Ein Aufstellungsleiter kann nicht einfach die in Familienaufstellung gewonnenen Erfahrungen auf Organisationen übertragen, da in Unternehmen völlig andere Regeln und Ziele verfolgt werden (nach Groth, Organisationsaufstellungen systemtheoretisch gewendet). Deshalb sollten Anbieter von Business-Aufstellungen mit den geläufigen Management- und Organisationskonzepten vertraut sein, um die Themen, die potentielle Kunden, vor allem Manager, in die Aufstellung mitbringen, besser verstehen zu können (nach Rosselet et al. 2007, S.215). Dies ist auch als eine Form der Wertschätzung gegenüber dem Kunden zu interpretieren (ebd. S.215). Anbieter von Organisationsaufstellungen können zum Beispiel Personen mit abgeschlossener beruflicher Qualifikation als Unternehmensberater, Kaufmann etc. sein, die eine entsprechende Weiterbildung zum anerkannten Systemaufsteller absolviert haben (Döring-Meijer 03.12.2009). In der Weiterbildungs- und Trainingseinheit „Learning Campus“ der Siemens AG werden keine Aufsteller, sondern Berater mit entsprechender Weiterbildung beschäftigt, da Irmgard Wallner der Meinung ist, dass ein Berater viele unterschiedliche Methoden beherrschen sollte (nach Spies 2005, Aufstellung: Zwischen Wahrheit und Einbildung).

Laut dem Weiterbildungsportal „Managerseminare“ sollte sich das Anforderungsprofil eines Aufstellungsanbieters mit dem eines Beraters, Trainers oder Coaches decken. Ein Business-Anbieter sollte schon die passenden Voraussetzungen wie Respekt und Kommunikationskompetenz mitbringen, bevor er sich für eine Weiterbildung als Organisationsaufsteller entscheidet<sup>20</sup>.

In einer Umfrage, die im Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführt wurde, werden zehn Kunden von Organisationsaufstellungen bezüglich der gewünschten Qualifikation des Aufstellungsleiters befragt. Die wichtigste Forderung, die die Befragten stellen, ist, dass der Aufstellungsleiter über eine fachliche Qualifikation bezüglich der Technik der Organisationsaufstellung, Methodenkompetenz, verfügt. Danach werden die therapeutischen und psychologischen Fähigkeiten genannt, gefolgt von den wirtschaftlichen, praktischen Erfahrungen und dem Verständnis für organisatorische Abläufe. Einige Kunden legen auf das Alter und die somit verbundene Lebenserfahrung wert. Insgesamt fordern sie eine einheitliche, für alle Kunden verständliche Regelung hinsichtlich der Qualifikation eines Aufstellungsleiters (nach Gleich 2008, S.88ff).

---

<sup>20</sup> <http://www.managerseminare.de/Knowhow/Wissen/Detail?urlID=151111>, letzter Zugriff am 2. Januar 2010

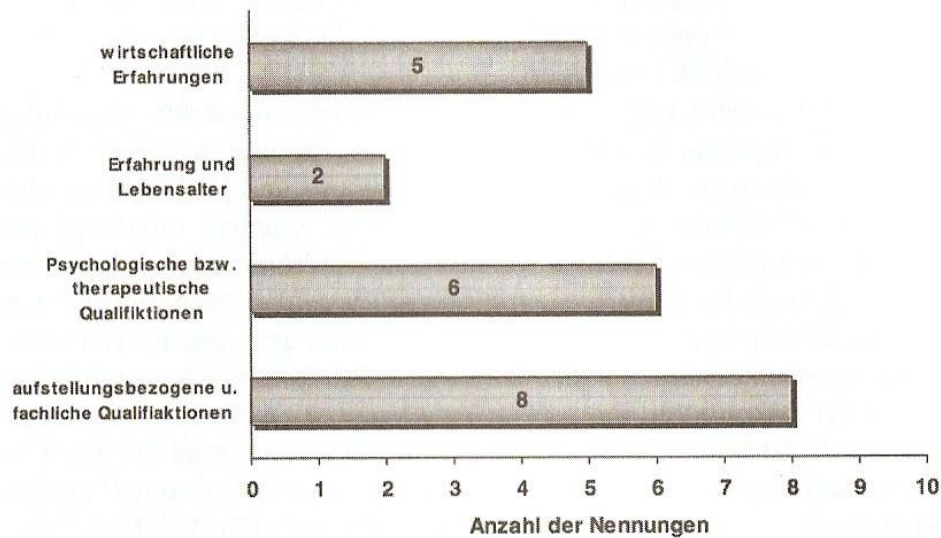


Abb. 3-1: Geforderte Qualifikationen und Kompetenzen des Aufstellungsleiters (Gleich 2008, S.89)

### 3.4 KO-Kriterien

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den No-Go's in Organisationsaufstellungen, die ihren erfolgreichen Ausgang wesentlich beeinträchtigen können.

Der Aufstellungsleiter muss während der Aufstellung beachten, dass er nicht zu sehr von dem eigentlichen, das Unternehmen betreffende Thema abschweift, um auf die persönliche Geschichte des Klienten einzugehen (Döring-Meijer 03.12.2009). Wenn eine Aufstellung, die als Organisationsaufstellung begann, in einer Familienaufstellung mündet, wird dies als „Strukturebenenwechsel“ bezeichnet. Dieses Phänomen wird von Rosselet und Schlötter als „Kunstfehler“ charakterisiert. Es kommt öfter vor, dass familiäre Themen in einer Business-Aufstellung eine Rolle spielen, da sich häufig die persönliche Biografie des Klienten im beruflichen Kontext widerspiegelt (nach Schilling, Aufstellungen im beruflichen Kontext). Dabei könnten sehr private Angelegenheiten des Kunden zu Tage kommen, die zum Schutz seiner Persönlichkeit nicht im Beisein seiner Kollegen zu klären sind. Deshalb sollte der Aufstellungsleiter die Fähigkeit haben, die Ernsthaftigkeit des Familienproblems zu erkennen und gegebenenfalls zu einer gesonderten Aufstellung des Familiensystems raten (Döring-Meijer 03.12.2009). Manchmal ist es ausreichend, die familiären Komplikationen innerhalb der Aufstellung verdeckt darstellen zu lassen, so dass nur der Klient selbst das Problem kennt oder einen Stellvertreter für die Familie mit in die Aufstellung einzubeziehen. Diese Variante wird als verdeckte Aufstellung bezeichnet und im nächsten Abschnitt genauer erklärt.

Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Diskussion der Aufstellungsanbieter darüber, mit beteiligten Personen aus dem jeweiligen Unternehmen als Repräsentanten zu arbeiten. Schlötter findet, dass dadurch eine relevante Voraussetzung der Aufstellungsarbeit, nämlich die Unbefangenheit der Stellvertreter, verloren geht (nach Schlötter 2006, S.178). Die Informationen zur Lösung eines Problems erhält der Aufstellungsleiter unmittelbar durch die unparteiischen Wahrnehmungen der Repräsentanten. Diese Wahrnehmungsfähigkeit kann durch die Organisationskultur und die persönliche Bekanntschaft mit den einzelnen Organisationsmitgliedern beeinflusst werden (nach Kreimeyer & Schlüter 2003, It's a „serious play“). Bei den ursprünglichen Familienaufstellungen, aus denen sich die Organisationsaufstellungen abgeleitet haben, werden auch nicht die Familienmitglieder selbst aufgestellt, sondern unbeteiligte Personen (nach Schlötter 2006, S.178). Die Siemens AG

bevorzugt bei der Durchführung einer Aufstellung ebenfalls die Arbeit mit neutralen Stellvertretern (nach Spies 2005, Aufstellung: Zwischen Wahrheit und Einbildung). Allerdings wird trotz der erwähnten Risiken bei vielen Anbietern mit den Unternehmensangestellten gearbeitet, da es einfacher ist und um die Kosten für die Durchführung einer Aufstellung möglichst gering halten zu können (nach Schlötter 2005, Speakers Corner). Rosselet ist der Meinung, dass sich die *Aufstellung zu Arbeitskontexten* in Seminaren zur *Aufstellung in Arbeitskontexten* in Unternehmen wandeln muss. Dies ist deshalb erforderlich, weil Manager heutzutage viel zu beschäftigt sind, an externen Seminaren teilzunehmen (nach Rosselet & Pedrocchi 2006, Auf den Spuren des impliziten Wissens). Durch diese Anpassung ist es unumgänglich, mit den betroffenen Personen des Unternehmens zu arbeiten. Einige mutige Organisationsaufsteller wagten sich an das Experiment, mit Betroffenen aus dem Unternehmen Aufstellungen durchzuführen. Der Erfolg bestätigte die Arbeit. Allerdings muss eine wichtige Bedingung eingehalten werden, dass nur organisationale Themen aufgestellt werden. So liegt der Fokus nicht mehr auf den Arbeitsbeziehungen der Teammitglieder selbst, sondern auf generellen Themen im Kontext der Organisation. Fortan treten Fragestellungen, wie die Konsequenzen einer zu verfolgenden Strategie auf das Zielsystem, die Auswirkungen von Restrukturierungen, in den Mittelpunkt von Management Constellations. Ein weiterer Grund für die Arbeit mit Beteiligten ist, dass viele Auftraggeber befürchten, dass die Resultate, die mit Fremden erzielt werden, möglicherweise nicht effektiv auf den Unternehmensalltag übertragen werden können (nach Groth, Organisationsaufstellungen-systemtheoretisch gewendet). Nach Meinung von Heribert Döring-Meijer müssen im Vorfeld einige Maßnahmen ergriffen werden, wenn die Aufstellung direkt mit den Beteiligten erfolgen und gelingen soll. Erstens müssen alle Beteiligten über die Konstellation aufgeklärt werden und ihr Einverständnis zur Durchführung geben. Des Weiteren müssen Absprachen mit ihnen getroffen werden, dass sie den Leiter in Kenntnis setzen, wenn ihnen die Aufstellung zu weit in den persönlichen Bereich geht. Danach muss entschieden werden, ob die Aufstellung besser abgebrochen wird oder verdeckt weiter durchgeführt werden kann (Döring-Meijer 03.12.2009). Außerdem sollte der Aufstellungsleiter eine gute Qualifikation, viel Erfahrung und Disziplin haben, um unter diesen erschwerten Umständen gute Resultate erzielen zu können.

### **3.5 Varianten**

Die professionellen Aufstellungsleiter, wie Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer, entwickelten im Laufe der Jahre eine Vielzahl von verschiedenen Aufstellungsformen, z.B. Zielnäherungsaufstellung, Tetralemma-Aufstellung, u.a. Diese modifizierten Formen lassen sich gut auf die Unternehmenswelt, in der Personen mit einer Zielereicherung oder einem Dilemma konfrontiert werden, übertragen (nach Rosselet & Pedrocchi 2006, Auf den Spuren des impliziten Wissens). Diese werden in der Seminararbeit näher erklärt.

In diesem Abschnitt werden die Varianten „verdeckte Aufstellung“ und „Aufstellung mit Figuren“, durch die versucht wird, die erwähnten KO-Kriterien einzudämmen, erläutert.

#### **3.5.1 Verdeckte Aufstellung**

Eine Variante unter den Aufstellungsalternativen ist die verdeckte Aufstellung. Der Unterschied zu den sonstigen Aufstellungsformen besteht darin, wie der Name schon ausdrückt, dass die Aufstellung „verdeckt“ durchgeführt wird. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Aufstellungen kennen weder der Leiter noch die Gruppe das Problem des Klienten und es wird auch absichtlich nicht erläutert (nach Döring-Meijer). Damit wird dem Kunden ein sicherer, anonymer Rahmen zum Schutz seiner Persönlichkeit und Privatsphäre gewährt (Döring-Meijer; Schlötter 2006, S.180). Dies kann besonders nützlich sein, wenn in Teams aufgestellt wird und der familiäre Kontext des Klienten eine Rolle spielt. Es wird



versucht, das Problem durch Integration von Repräsentanten in das Aufstellungsbild zu lösen (nach Groth, Organisationsaufstellungen systemtheoretisch gewendet). Sie sollen familiäre Probleme symbolisieren. Dies birgt jedoch die Gefahr, den Klienten vor seinen Kollegen lächerlich zu machen oder bloßzustellen (ebd.). Mit Hilfe der verdeckten Methode kann er nun sein Problem aufstellen, ohne dass er zu viel Persönliches vor seinen Kollegen preis geben muss (nach Sparrer 2009, S.152).

Im Folgenden wird der Ablauf einer verdeckten Problemlösungsmethode, unter Zuhilfenahme von Ressourcen, nach Heribert Döring-Meijer beschrieben.

Der Klient muss sich selbst innerlich mit seinem Problem auseinandersetzen und wählt die entsprechenden Stellvertreter aus (Döring-Meijer). Im Anschluss werden diese wie bei allen anderen Varianten auch nach ihren Empfindungen befragt. Sie haben jedoch keine Kenntnis darüber, welche Personen sie symbolisieren und welches Problem gelöst werden soll (ebd.). Insa Sparrer sieht in der Unwissenheit der Stellvertreter sogar einen Vorteil, da sie nicht mehr unterscheiden müssen zwischen dem, was sie bereits über ihre Rollen wissen und dem, was sie wahrnehmen (nach Sparrer 2009, S.152). Dadurch wird ihrer Meinung nach die repräsentierende Wahrnehmung noch verstärkt (nach Sparrer 2009, S.152). Danach wird die Aufstellung aufgelöst und nicht weiter darüber gesprochen (Döring-Meijer). Dem Klienten werden einige Materialien, zum Beispiel unterschiedlich farbiges Papier, Klebeband, Krepppapier und Schere zur Verfügung gestellt. Diese dienen dazu, das Problem erneut auf dem Boden zu visualisieren, wobei der Klient die Materialien nach seinem Belieben verändern (z.B. Zerschneiden, Zerknüllen) kann. Außerdem werden weitere Gegenstände wie Taschenrechner, Geldbeutel auf einem Tisch positioniert, die als Ressourcen dienen sollen. Mit Hilfe der für ihn passenden Ressourcen soll der Klient das Problem nun angehen. Das Problembild wird zum Lösungsbild verändert, wobei er die ausgewählten Gegenstände entweder ins Lösungsbild integrieren oder an sich nehmen kann. Der Aufsteller sollte das entstandene Lösungsbild daraufhin einige Minuten auf sich wirken lassen.

Nachteilig an der verdeckten Aufstellung ist, dass es keine Garantie für die absolute Diskretion gibt (nach Schlötter 2006, S.180). Auch wenn das Problem nicht wörtlich erläutert wurde, ist es möglich, dass einige Kollegen als Vertreter wissen oder ahnen, um welches private Anliegen es sich handelt (ebd.). Folglich kann es daraufhin zu Spekulationen und Gespött gegenüber dem Klienten kommen. Damit die Aufstellung erfolgreich durchgeführt werden kann, ist von dem Aufstellungsleiter eine besonders sensible Kompetenz gefordert (ebd.).

### **3.5.2 Aufstellung mit Figuren**

Die Anwendung von Aufstellungen in Unternehmen erfordert eine erhöhte Diskretion. Es können bei Aufstellungen Dinge zu Tage treten, die Mitarbeiter bloß stellen könnten. Ein Weg um dieses Problem zu vermeiden ist die Aufstellung mit Figuren (Schlötter 2006, S.179). Hier werden statt lebender Repräsentanten kleinen Figuren auf einem Tisch platziert. Ein Nachteil ist, dass die repräsentierende Wahrnehmung fehlt und so die Erstellung von Lösungsbildern schwieriger wird. Auch der Erfahrungswert der Aufstellung wird geringer. Bei der Arbeit mit sogenannten „Bodenankern“ (Schlötter 2006, S.179), wie Stühlen oder Papptafeln, ist die Situation besser erfahrbar. Doch auch in diesem Fall benötigt man viel Vorstellungskraft um das System zu verstehen. Das Element der Gegenüberstellung kann bei beiden Arten der Aufstellung nicht eingesetzt werden (Schlötter 2006, S.179).

Trotz dieser Nachteile, kann der Einsatz dieser Variante sehr hilfreich sein. Besonders, wenn keine Stellvertreter zu Verfügung stehen. So setzt auch Heribert Döring-Meijer Holzfiguren bei der Aufstellung ein und konnte dadurch z.B. die Konflikte in einem Familienunternehmen aufzeigen (Interview). Auch Kurt-Georg-Scheibe setzt unter anderem Playmobilfiguren und Bauklötze in seinen Aufstellungen ein, denn auch bei dieser Variante können schnelle und klare Lösungen gefunden werden (Gieseler, Mit Playmobilfiguren zum Unternehmenserfolg).



## 4 Praxisbeispiele

### 4.1 Organisationaufstellung in Familienunternehmen

#### 4.1.1 Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen

Gerade bei der Übergabe von Familienunternehmen kommt es häufig zu größeren Problemen. Vor allem die Rollenvermischung kommt hier zum Tragen. Der Unternehmer ist oft Geschäftsführer und Eigner in einer Person. Wenn die Frau und je nach dem Kinder mit im Betrieb arbeiten, kommt die Rolle als Ehemann, Vater, Vorgesetzter und Familienvorstand hinzu. Sobald die Kinder in das Unternehmen einsteigen, sind sie Kollegen und gegebenenfalls sogar Partner. Das Konfliktpotential kann noch weiter ansteigen, wenn der eines der Kinder die Geschäftsführung übernimmt und der Vater in diesem Fall Angestellter ist. Genau dieser Fall ist oft nicht einfach zu bewältigen, da der Senior erfahren ist, das Geschäft genau kennt und andere Vorstellungen vom Ablauf der unternehmerischen Tätigkeiten hat als der Junior, der erst noch in seine Rolle hinein wachsen muss eventuell ganz andere Ansichten hat. Ein gutes Beispiel zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen findet sich im Buch „Praxis der Organisationsaufstellungen“ von Gunthard Weber 2000. Dort wird ein Fall geschildert, bei dem der Vater eine Installationsfirma gegründet und aufgebaut und schon vor längerer Zeit 50% der Firmenanteile zu je gleichen Teilen den beiden Söhnen vermacht hat. Dem älteren Sohn, der sieben Jahre länger im Betrieb mit arbeitet und seit drei Jahren die Leitung übernommen hat, wurden die anderen 50% der Anteile vom Vater zugesichert. Der jüngere Sohn, der erst ein Jahr im Geschäft involviert ist, fühlt sich ungerecht behandelt und beansprucht eine Gleichverteilung der restlichen 50% der Firmenanteil. Die Frauen der Söhne arbeiten beide im Unternehmen mit, spielen hier jedoch keine wesentliche Rolle. Da die Söhne seit Kindheit in einem gespannten Verhältnis zueinander stehen und die Situation festgefahren ist, sucht der ältere Sohn Hilfe bei einer Beraterin. Diese stellt die beiden Söhne, den Vater, die Mutter, die als Buchhalterin in der Firma arbeitet und eine Stellvertreterin für sich selbst auf. Die Personen stehen in einem Kreis angeordnet im Raum und keiner direkt neben jemandem anderen.

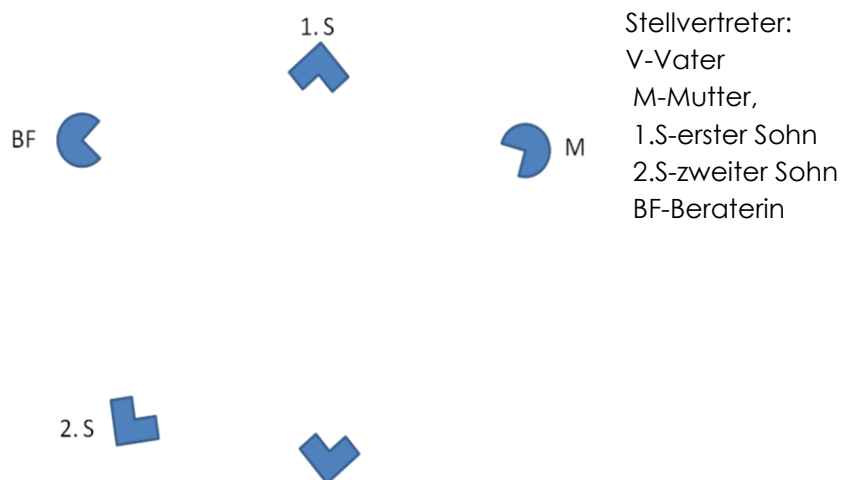


Abb. 4-1: Anfangsbild „Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen“ (nach Gunthard Weber 2000, S.192)

Dies stört vor allem die Mutter, die sich am falschen Platz sieht und zu ihrem Mann möchte. Der erste Sohn fühlt sich ebenfalls nicht wohl, verlangt eine Entscheidung vom Vater und fragt

abfällig, was die Beraterin mit der Aufstellung zu tun hat. Der Vater und der zweite Sohn, der näher beim Vater steht, sind mit ihrer Situation zufrieden. Nach zwei Zwischenschritten und die Einführung des Großvaters und eines weiteren Beraters steht die Schlussaufstellung fest, bei der die beiden Söhne direkt nebeneinander und gegenüber von Vater und Mutter stehen.

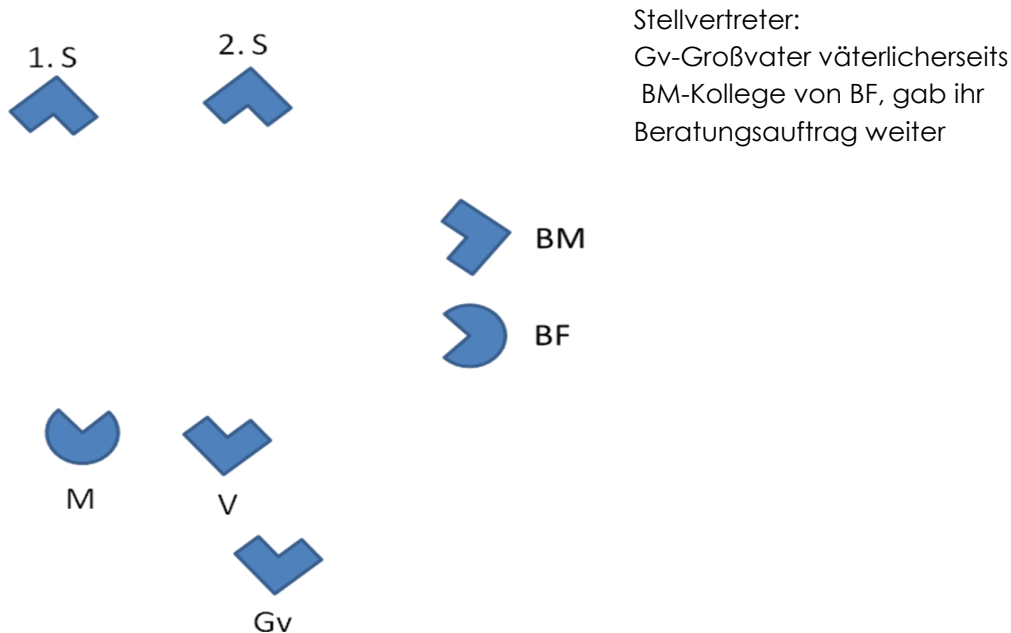


Abb. 4-2: Schlussbild „Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen“ (nach Gunthard Weber 2000, S.193)

Die Eltern haben nichts an ihrer Situation auszusetzen. Die Beraterin und ihr Kollege, vom dem sie den Auftrag bekommen hat, stehen links von den Söhnen. Es wird jedoch deutlich, dass der erste Sohn nicht mit der Beraterin, sondern mit dem Berater, den er eigentlich beauftragt hat, zusammen arbeiten möchte. Die Einführung des Großvaters väterlicherseits bringt Erleichterung in das System, da der Vater in der Aufstellung einen geschwächten Eindruck macht, obwohl er ein erfolgreicher Unternehmer war, aber hier die Unterstützung seines Vaters braucht. Der zweite Sohn empfindet den Blickkontakt zum Großvater als angenehm und der Streit mit dem Bruder ist nicht mehr zu spüren.

Diese Konstellation und Vermischung der Rollen sowohl im privaten, als auch im beruflichen Bereich kann schnell zu Konflikten führen, die vom einen in den anderen Bereich nahtlos übergehen und nicht an der richtigen Stelle gelöst werden. Wenn Streitereien im Büro nicht dort geklärt werden, kann dies schnell zu Auseinandersetzungen im privaten Bereich führen. In diesem Punkt können Systemaufstellungen Aufschluss über Dynamiken und Beziehungen innerhalb von Familienunternehmen geben. Es ist möglich, in kurzer Zeit Lösungsmöglichkeiten zu vorhandenen Fragen und Problemen durchzuspielen, was im nächsten Fallbeispiel deutlich wird.

#### 4.1.2 Grundsätzliche Probleme in einem Familienunternehmen

Gunthard Weber berichtet in dem Buch „Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft“, wovon Fritz B. Simon der Herausgeber ist, von einem Seminar, bei dem eine Familie ihre Situation in Betrieb und Privatleben aufstellen ließ. In dem Buch ist von Familie Schubert die Rede, die einen größeren Dachdeckerbetrieb besitzt. Die beiden Brüder Erich und Klaus Schubert leiten den Betrieb und die beiden Ehefrauen Gabriele und Sigrid sind im Büro des Unternehmens tätig.

In der Anfangsrunde erläutert zuerst Klaus Schubert seine Situation im Betrieb. Die Brüder haben den bereits in der vierten Generation bestehenden Betrieb vom Vater übernommen. Klaus Schubert (wird hier Herr Schubert 1 genannt), der vor allem im kaufmännischen Bereich tätig ist, fühlt sich in den 30 Jahren, in denen er im Betrieb mit arbeitet, überlastet und hat häufig mit dem Gedanken gespielt aufzuhören und wegzugehen. Doch diese Frage beschäftigt ihn zu dieser Zeit nicht mehr, da für den Betrieb eine schwierige Zeit herrscht und er sich deshalb richtig an seinem Platz fühlt. Ihn bedrückt vor allem die Last auf seinen Schultern. Auf Gunthard Webers Frage hin, woran er merken würde, dass eine potentielle Lösung eine gute wäre, antwortet Herr Schubert, dass er „mehr lachen und Freude in [sein] Leben bringen [würde]“ (Gunthard Weber 2005, S. 270) und mehr Zeit für andere Dinge hätte. Eine weitere, jedoch weniger wichtige Frage für Herrn Schubert ist die der Nachfolge. Seine beiden Kinder – 23 und 20 Jahre alt – wollen eher nicht in den Betrieb einsteigen. Schon der Vater von Herrn Schubert hat zuerst einen anderen Beruf erlernt, bevor er die Geschäftsführung von seinem Vater übernommen hat. Herr Schubert 1 selbst ist gelernter Bankkaufmann und wurde mehr oder weniger gezwungen in das Unternehmen einzusteigen, da er bei einem anderen Familienhintergrund nicht in das Zimmerhandwerk gegangen wäre. Deshalb bleibt offen, ob die Kinder ebenfalls zuerst einen anderen Beruf erlernen und später im Betrieb mitarbeiten.

Als nächste erläutert Frau Sigrid Schubert (Frau Schubert 1) ihre Lage im Unternehmen. Sie wollte nie in den Betrieb einsteigen, da schon ihr Schwiegervater sagte, dass die Frauen dort nichts zu suchen haben und es nicht gut gehen kann. Vor drei Jahren ist jedoch eine Mitarbeiterin gestorben und Frau Schubert wollte sich zu dieser Zeit sowieso beruflich verändern. So kam es, dass sie doch mit einstieg und es war für sie zu dieser Zeit gut so. Doch inzwischen ist sie sich diesbezüglich nicht mehr sicher, da sie es ebenfalls als nicht leicht empfindet. Da die beiden Familien nicht nur zusammen arbeiten, sondern auch in der Nähe des Büros wohnen, sind die Grenzen zwischen geschäftlichen und privaten Angelegenheiten nie klar definiert. Für Frau Schubert 1 stellt sich deshalb die Frage, ob dieser Platz wirklich gut ist, oder ob sie einen anderen braucht.

Von Herrn Erich Schubert (Herr Schubert 2), der als nächster spricht, wurde von Anfang an erwartet, dass er im Betrieb arbeitet, obwohl auch er lieber einen anderen Beruf ausgeübt hätte. Obwohl er der Jüngere ist, ist er ein Jahr länger im Betrieb als sein Bruder. Herr Schubert 2 hatte viele Probleme mit dem Vater, da er schwer akzeptieren konnte, dass dieser ihm sagte, was zu machen ist. Im Moment empfindet er vor allem die vielen Absprachen, die zwischen den Brüdern zu treffen sind, als lästig. Als weiterer Punkt wird die Kompetenz der beiden Frauen angesprochen, die zwar verschiedene Kompetenzbereiche haben, aber auch einiges zusammen machen müssen, wobei es immer wieder zu Reibereien kommt. Sein Wunsch wäre es, den Betrieb gut zu führen, jedoch für Persönliches mehr Freiraum zu haben. Für Frau Gabriele Schubert (Frau Schubert 2), die Frau von Erich Schubert, ist es schwierig, private von geschäftlichen Angelegenheiten zu trennen. Sie ist schon einige Jahre im Betrieb und ihr macht die Arbeit Spaß. Jedoch ist es für sie kaum möglich an Wochenenden oder an freien Nachmittagen abzuschalten und die Ereignisse im Betrieb zu vergessen. Für sie ist die Stellung, die sie inne hat nicht klar genug definiert. Einmal ist sie Angestellte und dann wieder Ehefrau und für die Mitarbeiter ist sie manchmal Chefin und dann wieder Kollegin.

Am Nachmittag des Seminartages folgen die Aufstellungen der Familie Schubert.

Als erster ist Herr Schubert 1 an der Reihe. Vor der Aufstellung möchte Gunthard Weber noch einmal von ihm wissen, was für ihn am wichtigsten ist. Wie zuvor schon erwähnt, stellt sich für ihn die Frage, wie man die Schwere und das Gefühl nicht frei zu sein, verändern kann. Als weiterer Punkt kommt die Frage auf, ob das mit den Frauen im Betrieb zusammen hängt. Für ihn ist es auch wichtig, dass sich jeder an seinem Platz im Unternehmen wohl fühlt und dass man harmonisch miteinander arbeiten kann.

In der ersten Aufstellung soll Herr Schubert 1 einen Stellvertreter für das Unternehmen, einen für seinen Bruder, eine für seine Frau, eine für seine Schwägerin und einen für sich selbst aufstellen. Diese Aufstellung sieht wie folgt aus:

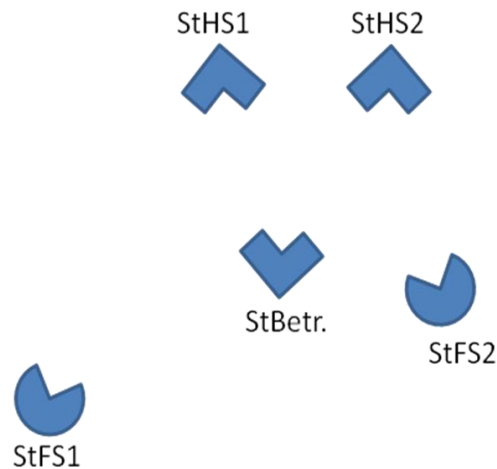


Abb. 4-3: Anfangsbild „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“  
(nach Gunthard Weber 2005, S. 277)

Nachdem alle Repräsentanten aufgestellt sind, werden sie von Gunthard Weber nach ihren Empfindungen und Gefühlen gefragt.

Der Stellvertreter von Herrn Schubert 1 sagt, dass es ihm nicht gut geht, da der Stellvertreter des Unternehmens ihm viel zu nahe steht und er seinen Bruder nicht sehen kann. Er fühlt sich durch das nah stehende Unternehmen belastet, das sogar näher bei ihm als bei seinem Bruder steht.

Der Stellvertreter von Herrn Schubert 2 empfindet seine Situation ebenfalls nicht als gut. Er äußert ebenfalls, dass er keinen Kontakt zu seinem Bruder hat und dass er das Unternehmen als große Last ansieht. Des Weiteren würde er immer über die Stellvertreterin seiner Frau stolpern, was er als nicht unharmonisch, aber auch nicht als hilfreich empfindet.

Gunthard Weber fragt, ob es Tendenzen gibt, etwas zu verändern. Die Stellvertreter der beiden Brüder sind sich einig, dass man die Position des Unternehmens verändern muss, es weiter weg schieben sollte.

Auf die Frage Gunthard Webers hin, wie es der Stellvertreterin von Frau Schubert 1 geht, antwortet diese, dass sie sich nicht dazugehörig fühlt. Sie kann das Unternehmen nur von hinten sehen und fühlt sich so nicht in den Kreis mit einbezogen.

Im Gegensatz dazu fühlt sich die Stellvertreterin von Frau Schubert 2 durch den Betrieb sehr belastet. Ihr Blick gehört nur dem Rücken des Betriebs.

Die Aufstellung der anderen drei Familienmitglieder wird im Buch nicht näher erläutert, nur dass sie sehr unterschiedlich sind.

Nach den drei Aufstellungen kommt Gunthard Weber auf die erste von Herrn Schubert 1 zurück und bittet diesen nun noch einen Stellvertreter für den Vater Schubert mit aufzustellen. Dieser Schritt soll deutlich machen, ob die Familienmitglieder ihn als unterstützend erleben und ob sie sein Werk gerne weiter führen. Diese neue Aufstellung sieht wie folgt aus:

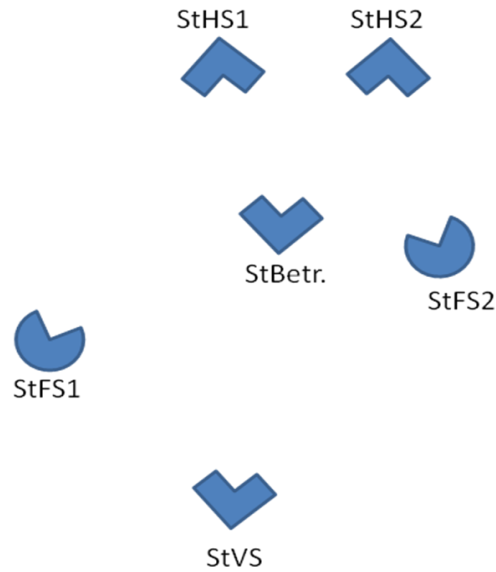


Abb. 4-4: Anfangsbild „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“ mit Vater Schubert  
(nach Gunthard Weber 2005, S. 280)

Der Stellvertreter von Herrn Schubert 1 empfindet die Person des Vaters als Kontrollperson. Er hat jetzt nur Blickkontakt mit dem Stellvertreter des Vater und kein bisschen Freiheit mehr. Das Unternehmen, das er immer noch als Belastung ansieht, streift er nur noch mit seinem Blick. Nach diesen Äußerungen zieht Gunthard Weber sein Fazit und fängt an, die Stellvertreter zu einem Lösungsbild aufzustellen. Da sich die Brüder mehr Freiraum und Leichtigkeit wünschen, wird unter anderem das Unternehmen weiter nach hinten gestellt.

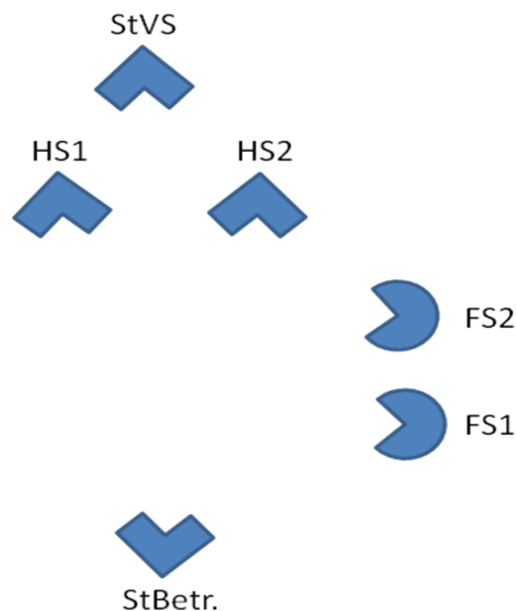


Abb. 4-5: Lösungsbild „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“  
(nach Gunthard Weber 2005, S. 282)

Nach dieser Umstellung fühlen sich die beiden Brüder besser. Der Stellvertreter von Herr Schubert 1 ist durch den Bruder an seiner Seite gestärkt, das Unternehmen empfindet er nicht mehr als große Last und die Ehefrauen spielen keine große Rolle mehr. Der Stellvertreter von Herr Schubert 2 findet die Position der Frauen ebenfalls als nicht störend und den Vater im

Hintergrund als guten Geist. Um die Last nicht mehr zu spüren, würde er den Stellvertreter des Unternehmens umdrehen, so dass es zukunftsorientiert ist.

Die Stellvertreterinnen der beiden Frauen äußern ebenfalls nur positives. Sie fühlen sich als Mitarbeiterinnen des Unternehmens und als Partnerinnen.

Der Stellvertreter des Vaters Schubert empfindet seinen jetzigen Platz als harmonisch und hat kein Problem damit, die Repräsentanten seiner Söhne nur von hinten zu sehen. Er ist auch beruhigt, dass die Gefahr nicht besteht, dass die Frauen zu viel Einfluss haben können.

Dem Stellvertreter des Unternehmens geht es ebenfalls bestens. Er verspürt, wie der Repräsentant von Herr Schubert 2 es andeutete, den Drang, sich umzudrehen und die Familienmitglieder als Unterstützung hinter sich zu haben.

Als nächsten Schritt werden die Familienmitglieder von Gunthard Weber gebeten, selbst ihre Plätze einzunehmen um merken zu können, wie es ihnen dort geht.

Sowohl für Herrn Schubert 1, als auch für Herrn und Frau Schubert 2 sind die Positionen ok. Nur Frau Schubert 1 fühlt sich etwas unwohl. Gunthard Weber bittet sie, sich zu ihrer Schwägerin zu drehen und ihr Sätze, wie „Du hast im Betrieb die älteren Rechte“, „Du bist länger da“ und „Ich möchte gerne mit dir zusammen arbeiten“ (ebd. S. 284) zu sagen. Diese Sätze machen Frau Schubert 2 traurig. Es ist jedoch eine Traurigkeit, die ihr gut tut, da sie nun etwas hört, was sie sich schon lange gewünscht hat. Durch diese Sätze wird deutlich, dass Frau Schubert 1 die längere Zeit, die Frau Schubert 2 im Unternehmen arbeitet, achtet. Danach sollen die beiden Frauen sich wieder ihrer eigentlichen Aufgabe – dem Unternehmen – zuwenden.

Herr Schubert 1 bekommt auch Sätze von Gunthard Weber vorgesagt, die er wiederholt und zu seinem Bruder sagt. Durch diese Sätze wird deutlich, dass Herr Schubert 1 mehr Leitungsaufgaben übernimmt als sein Bruder. Anfangs fällt es ihm schwer sich das einzugestehen, doch nachdem Weber verdeutlicht, dass sie als Brüder gleich sind und es nur gemeinsam schaffen können, können beide Brüder diese Rollenverteilung akzeptieren.

Die nächste Aufstellung, die von Gunthard Weber durchgeführt wird, ist die für Wochenenden, abends oder auch morgens. Zu dieser Aufstellung werden noch Stellvertreter für die Kinder hinzugenommen.

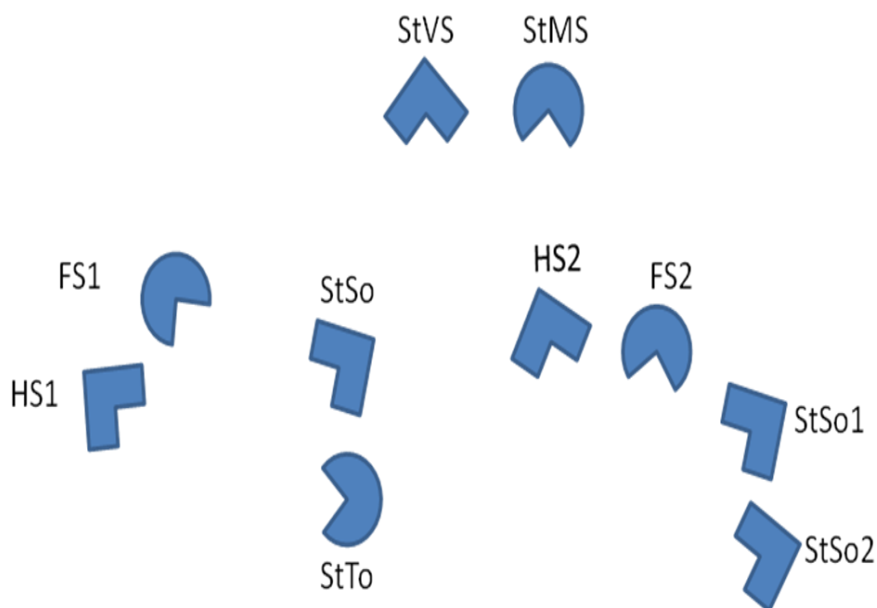


Abb. 4-6: Aufstellung für das Wochenende „Grundsätzliche Probleme im einem Familienunternehmen“ mit Stellvertretern für die Kinder (nach Gunthard Weber 2005, S. 287)

Am Ende des ersten Tages des Seminars werden alle Teilnehmer noch einmal gefragt, wie es ihnen geht und ob es weitere Fragen gibt.

Herr Schubert 1 sagt unverständlich „und es sind so viele Eindrücke“ (ebd. S. 288). Weitere Äußerungen kann man nicht hören.

Frau Schubert 1 hat seit der Aufstellung Kopf- und Nackenschmerzen, woraus Gunthard Weber schließt, dass bei ihr noch etwas zu lösen ist.

Frau Schubert 2 ist noch sehr aufgewühlt von der Aufstellung, aber alles in allem gefällt es ihr.

Herr Schubert 2 ist froh, dass er überhaupt mit gekommen ist, was er eigentlich nicht wollte.

Für ihn war es sehr aufschlussreich und interessant was eine Familie in einem Unternehmen ausmacht.

Am zweiten Tag des Seminars geht es Frau Schubert 1 noch nicht besser und sie erzählt, dass sie in der Nacht schlecht geschlafen hat. Ihr ist am vorherigen Tag bei den Gesprächen klar geworden, dass es privat und auch im Betrieb Probleme gibt. Sie hat das Gefühl, dass ihr Mann nicht zufrieden mit ihr ist und viel mehr Einsatz für das Unternehmen von ihr erwartet. In ihren Augen kann sie jedoch nicht mehr Einsatz bringen, da dann niemand mehr für die Familie da ist und es gar kein Privatleben mehr gäbe. Gunthard Weber fragt sie daraufhin, ob sie überhaupt noch im Unternehmen arbeiten möchte, oder ob sie lieber etwas anderes machen würde. Sie berichtet von den vergangenen Monaten, in denen ihr Mann oft zu ihr sagte, dass er glaubt, dass sie nicht am richtigen Platz ist, sich nicht wohl fühlt und das Unternehmen besser verlassen sollte. Aus diesem Grund ist sie sich nicht sicher, ob sie wirklich im Betrieb aufhören möchte, oder ob es auf die Aussagen ihres Mannes zurückzuführen ist. Gunthard Weber möchte in dem Fall nur die Beziehung des Ehepaares aufstellen lassen. Er bittet Frau Schubert 1 Stellvertreter für sich und ihren Mann auszusuchen und aufzustellen.



Abb. 4-7: Aufstellung Ehepaar Schubert 1 von Frau Schubert 1 (nach Gunthard Weber 2005, S. 291)

Die Stellvertreterin von Frau Schubert schaut auf den Boden und antwortet auf Nachfragen, dass sie sich sehr gebeugt fühlt, viel Kraft braucht, um ihren Mann anzusehen und es am rechten Arm sehr schwer ist. Gunthard Weber möchte von ihr wissen, wie es ist, wenn sie nun doch den Stellvertreter ihres Mannes anschaut. Sie äußert, dass er nicht bei ihr ist und sie sich alleine fühlt.

Der Stellvertreter von Herrn Schubert 1 fühlt sich am falschen Platz, da er etwas tun soll, was er nicht kann und weil er sie liebt.

Gunthard Weber gibt hier wieder bestimmte Sätze vor. Die Stellvertreterin von Frau Schubert 1 soll zum Stellvertreter von Herrn Schubert 1 sagen, dass sie ihn neben sich braucht, was sie auch ausspricht. Dass sie andernfalls geht, bekommt sie jedoch nicht über die Lippen. Sie wäre sehr traurig, wenn sie gehen sollte. Des Weiteren soll die Stellvertreterin wiederholen, dass sie den Mann auch ohne Firma braucht und er dann ihre ganze Liebe bekommt. Weber möchte nun von den beiden wissen, ob er an ihre rechte Seite muss oder sie an seine. Die Beiden möchten zu dem jeweils Anderen, was Weber als sehr gut ansieht. Er stellt daraufhin

den Stellvertreter des Mannes an ihre rechte Seite, woraufhin beide strahlen. Der Stellvertreter des Ehemannes merkt jedoch, dass immer noch nicht alles in Ordnung ist, was aber nichts mit ihm zu tun hat. Gunthard Weber fragt Frau Schubert 1, ob es tatsächlich noch etwas gibt, was das Schwere mitbringt – etwas aus der Herkunftsfamilie in der Vergangenheit. Frau Schubert 1 erzählt darauf von ihrem Vater, der sie nie beachtet, ja sogar übersehen hat und für den sie nicht vorhanden war. Infolge dessen soll Frau Schubert 1 noch einen Stellvertreter für ihren Vater suchen. Weber stellt diesen gegenüber von Frau Schubert 1 auf, welche den Platz ihrer Stellvertreterin eingenommen hat. Frau Schubert 1 soll darauf wieder Sätze zu dem Stellvertreter ihres Vaters sagen, wie zum Beispiel, dass er sie als Tochter ansehen soll, dass sie ihn auch braucht und dass sie auch sein Kind ist. Der Stellvertreter des Vaters deutet an, dass er noch seine Frau braucht. Für sie wird eine Stellvertreterin ausgesucht und neben den Mann gestellt. Mit Hilfe von Sätzen, die Gunthard Weber Frau Schubert 1 wieder vorgibt, wird erreicht, dass sie ihre Eltern gut in Erinnerung behalten und auch dem Vater verzeihen kann. Darauf folgt ein von Weber vorgegebener Dialog zwischen Frau Schubert 1 und dem Stellvertreter ihres Mannes, bei dem verdeutlicht wird, dass ihr Mann ihr den Vater nicht ersetzen kann. Gegen Ende dieser Aufstellung wird der Stellvertreter von Herrn Schubert 1 durch den eigentlichen Herrn Schubert ausgetauscht. Das Ehepaar nimmt sich vor, mehr Zeit miteinander zu verbringen und nicht nur mit dem Betrieb verheiratet zu sein. Bei einer Runde am Anfang des dritten Tages ist die Stimmung unter den Teilnehmern sehr gut. Frau Schubert 1 geht es bestens und ihr geht einiges im Kopf herum, was es zu tun gibt. Herr Schubert 1 äußert, dass ihm durch die Aufstellungen deutlich wurde, dass die beiden Frauen das Unternehmen benutzt haben, um zur Familie Schubert dazu zu gehören und die Brüder haben die Frauen benutzt, um ihre eigenen Probleme nicht lösen zu müssen. Frau Schubert 2 fühlt sich frei und kann sich sogar vorstellen in Zukunft Aufstellungen mit Mitarbeitern und der Kundschaft durchzuführen. Herrn Schubert 2 wurde während dem Seminar klar, dass die Familie Schubert noch sehr dominant war, er jetzt jedoch hinter seiner Frau steht.

## 4.2 Situation im Team

Bei der Arbeit mit oder in Team kommt es immer wieder zu größeren oder kleineren Problemen oder Auseinandersetzungen. Doch nicht nur das. Des Öfteren ist die Position oder die Aufgabe einzelner Personen innerhalb eines Teams nicht klar definiert. Solch eine Situation schildert Anne Maerz-Wevers in dem Artikel zum „geplanten Buchprojekt von ISMA/PTZ – Symposium zum 15jährigen Jubiläum 2004“. Sie trifft bei einer Fortbildungsmaßnahme in einem Unternehmen zum Thema Selbstmanagement eine Mitarbeiterin, die noch nicht lange im Unternehmen ist. Die Mitarbeiterin wird nach ihrem Anliegen gefragt, was sie eher widerwillig und unschlüssig beantwortet. Da sie noch nicht lange dabei ist, weiß sie nicht, was die andern Mitarbeiter von ihr verlangen oder wollen. Frau Maerz-Wevers setzt genau da an, und lässt die Frau ihre jetzige Situation im Team mit Hilfe von Flaschen und Tassen aufstellen. Als sie fertig ist und sich das Gruppenbild ansieht, fängt sie an zu weinen. Sie erkennt wie weit abseits sie vom restlichen Team steht. Ihr Ziel ist es nun, diese Position nicht weiter einzunehmen, sonder dazuzugehören. Auf diesem Ansatz aufbauend kann weiter gearbeitet werden, was Monate später zu einem positiven Resultat führt. Die Mitarbeiterin berichtet Frau Maerz-Wevers, dass sie inzwischen dabei ist, ein eigenes Unternehmen zu gründen, was Monate vorher nicht denkbar gewesen sei. Dieses Vorgehen ist vermutlich schneller und präziser als jede Fragetechnik.



### 4.3 Mobbing in Organisationen

Der Begriff „Mobbing“ wurde vom Schweden Heinz Leymann „für destruktive Prozesse am Arbeitsplatz populär gemacht“ („Praxis der Organisationsaufstellung“ Hrsg. Gunthard Weber 2000, S. 232). Mobbing hat das Ziel einen oder mehrere Mitarbeiter auszugrenzen, was im engeren Sinne durch Psychoterror am Arbeitsplatz geschieht. Auf der einen Seite gibt es einen Täter, dem das Opfer meist ohnmächtig ausgeliefert ist. Eine solche Situation kann durch eine Aufstellung verbessert oder sogar aus der Welt geschaffen werden. In der Beratungspraxis von Heribert Döring-Meijer ist dieses Thema ebenfalls häufig anzutreffen. Ein interessantes Beispiel zu diesem Thema finden sich im Buch „Praxis der Organisationsaufstellungen“ von Gunthard Weber, das im Folgenden erläutert wird. Im Fallbeispiel stellt ein 44-jähriger Erzieher in einer Einrichtung für 80 geistig behinderte Kinder seine Situation im Team der GmbH auf. Er ist seit acht Jahren in der Einrichtung tätig und hat eine Dreiviertelstelle. In der Hierarchie steht der Erzieher unter dem Gruppenleiter, dieser wiederum unter dem Pädagogischen Leiter und dieser schließlich unter dem Heimleiter. Im ersten Schritt stellt er die anderen drei Mitglieder des Teams, bestehend aus einer Gruppenleiterin (Sozialpädagogin), einem Vollzeitmitarbeiter (Erzieher) und einer 20-jährigen Frau im freiwillig sozialen Jahr, sich selbst und den Pädagogischen Leiter auf. Auf Anraten von Gunthard Weber wird der Heimleiter erst später aufgestellt.

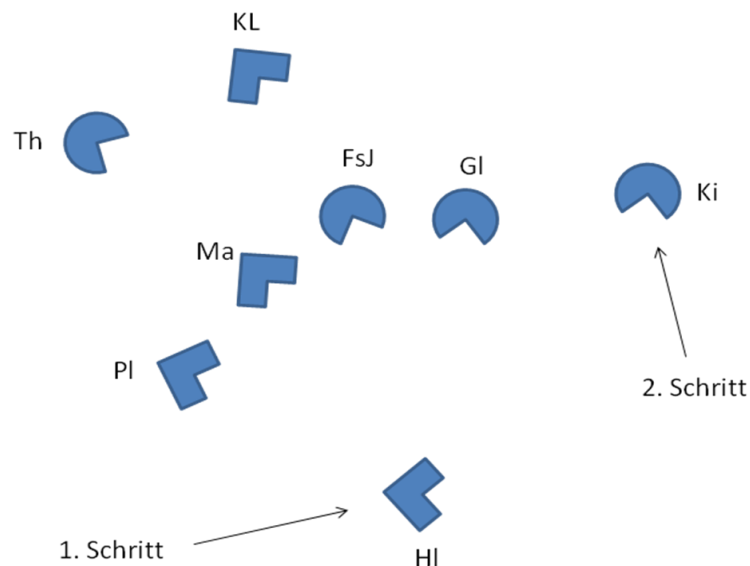


Abb. 4-8: Anfangsbild „Mobbing in Organisationen“, jeweils Stellvertreter (nach Gunthard Weber 2000, S. 239)

Nach Beendigung der Aufstellung werden die Repräsentanten gefragt, wie sie sich an dem Platz, an dem sie stehen, fühlen.

Die Gruppenleiterin reagiert mit Scham auf den Anblick des pädagogischen Leiters. Ihr wird außerdem heiß, da etwas Erotisches mitspielt. Der pädagogische Leiter ist peinlich berührt, vom Arbeiten abgelenkt, fühlt sich beobachtet und merkt an, dass er so keinen Kontakt zu den Mitarbeitern hat. Der Mitarbeiter fühlt sich orientierungslos und einsam, wohingegen sich die Mitarbeiterin im freiwillig sozialen Jahr eingequetscht fühlt. Das Interesse des Repräsentanten des Klienten gehört dieser jungen Mitarbeiterin, was ebenfalls erotisch sein könnte. Des Weiteren fühlt er sich schwach und weinerlich.

Im nächsten Schritt lässt Weber den Heimleiter dazustellen. Er möchte wissen, ob sich nun etwas an der Ausrichtung ändert und wie sich die Wahrnehmungen verändert haben. Der Heimleiter fühlt sich in dieser Position wie eine Lokomotive, die nur die Anhänger zieht, aber nicht mitmacht.

Als nächstes wird die Therapeutin des Klienten dazugestellt, bei der der Klient seit vier Jahren ist. Der Repräsentant des Klienten merkt an, dass es nun wärmer und mütterlicher ist, die Therapeutin jedoch nicht hin sieht.

Auf die Frage Gunthard Webers, warum alle nach draußen schauen und ob es in letzter Zeit Veränderungen gab, antwortet der Klient, dass die Einrichtung jetzt eine GmbH ist.

Damit sich das Team auf seine Aufgabe konzentriert, lässt Weber einen Repräsentanten für die Kinder aufstellen. Während den Mitarbeiter die Kinder nicht stören, bekommen die junge Mitarbeiterin und der Klient mehr Kraft. Die Therapeutin glaubt ihm das nicht und findet ihn lächerlich. Nachdem die Repräsentantin der Kinder sagte, dass sie die Mitarbeiter nicht ernst nehmen, und diese die Kinder ebenfalls nicht, stellt Weber die Kinder in den Fokus der Mitarbeiter, woraufhin diese mit „die Arbeit bekommt einen Sinn“ (ebd. S. 241) antworten. In dieser Position fühlen sich alle besser ausgerichtet.

Auf Webers Frage, ob es noch andere Veränderungen gab, antwortet der Klient, dass der pädagogische Leiter vor drei Jahren seine Stelle bekam, was dadurch zu Stande kam, dass der Klient gegen eine Gruppenleiterbeurteilung vor ging, die nicht erlaubt ist, jedoch vom jetzigen pädagogischen Leiter durchgeführt wurde. Seit dieser Zeit gab es Spannungen, was dazu führte, dass der Klient das Team wechselte.

Am Ende sollen mehrere Personen bestimmte Sätze zueinander sagen, die Anerkennung und Unterstützung ausdrücken sollen. Beispielsweise sagt der Klient zum pädagogischen Leiter: „Ich habe Fehler gemacht und übernehme die volle Verantwortung dafür. ... Ich wünsche mir, wieder mehr Anerkennung für das, was ich getan habe und was ich tue, zu bekommen.“ (ebd. S. 243). Der Klient wird beim Lösungsbild links neben dem pädagogischen Leiter gestellt, woraufhin er sagt: „Ich gehe wieder in meine Würde und Kraft und nehme den mir gebührenden Platz wieder ein und fülle ihn aus.“ (ebd. S. 243) Dieser Platz ist für ihn jedoch nur vorläufig. Seine endgültige Position wird links neben der Gruppenleiterin sein. Diese Situation ist für alle ok.

Auf Webers Frage, ob der Klient Verluste in der Herkunftsfamilie erfahren hat, antwortet dieser mit „ja, viele“ (ebd. S. 243). Ihm wird daraufhin geraten, eine Familienaufstellung zu machen, auf die hier nicht weiter eingegangen wird.

Nach einem halben Jahr berichtet der Klient, dass es ihm deutlich besser geht.

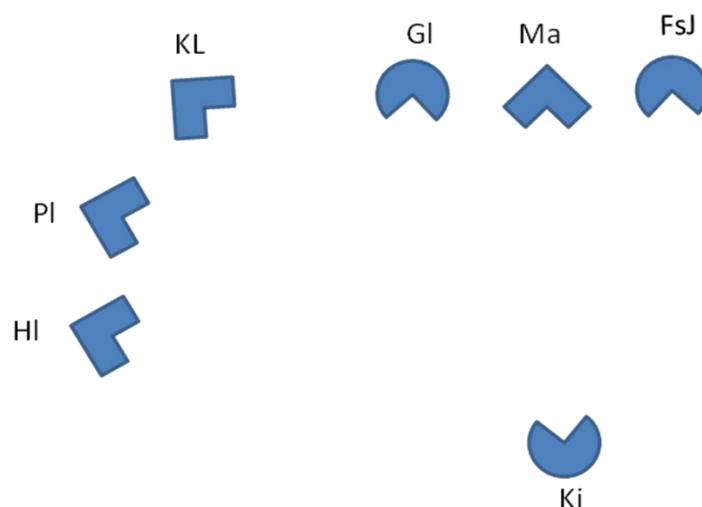


Abb. 4-9: Lösungsbild „Mobbing in Organisationen“, jeweils Stellvertreter (nach Gunthard Weber 2000, S. 242)

## 4.4 Die Fluktuationsrate in einem Unternehmen

Auf der Website von Stefan Blohm findet sich ein Beispiel zu einer Systemaufstellung, die vom Hypnose – und Aufstellungslehrer Hans-Peter Zimmermann durchgeführt wird. Bei dieser Aufstellung klagt ein Unternehmer, dass der Personalwechsel in seinem Großhandels-Betrieb sehr hoch ist. Dieser ständige Wechsel ist sehr kostspielig und für den Unternehmer kaum noch tragbar. Im Betrieb arbeiten insgesamt 15 Personen, davon zwei in der Buchhaltung, vier im Verkauf, acht in der Spedition und der Unternehmer selbst. Des Weiteren ist Frau Müller als Sekretärin beschäftigt, die Mädchen für alles, die rechte Hand des Chefs und somit für ihn unentbehrlich ist.

Im ersten Schritt bittet Hans-Peter Zimmermann den Unternehmer Stellvertreter für den Speditionschef, die Chefin der Buchhaltung, den Verkaufsleiter, Frau Müller und sich selbst auszusuchen und aufzustellen.



Abb. 4-10: Anfangsbild „Fluktuationsrate in einem Unternehmen“, jeweils Stellvertreter  
([www.stefanblohm.de/download/76577201/Firmenaufstellung.pdf](http://www.stefanblohm.de/download/76577201/Firmenaufstellung.pdf), S. 2)

Daraufhin wird zuerst der Stellvertreter des Chefs gefragt, wie es ihm geht. Er äußert, dass es ihm gut geht, froh ist, dass seine Sekretärin hinter ihm steht und ihm Sicherheit gibt und er die anderen gut sehen kann. Er versteht nur nicht, warum ihn der Stellvertreter des Verkaufsleiters etwas skeptisch anschaut. Auf Nachfragen, warum er so skeptisch schaut, antwortet dieser, dass Frau Müller ihm nicht geheuer ist und ein falsches Spiel spielt, was ihn selbst sehr nervt, der Chef jedoch nicht bemerkt.

Hans-Peter Zimmermann fragt darauf die Stellvertreterin der Sekretärin, was sie zu dem Vorwurf sage, ein falsches Spiel zu spielen. Diese antwortet verächtlich, dass alle unfähige Trottel sind. Der Speditionschef, die Buchhaltungschefin, der Verkaufsleiter und der Chef erst recht. Laut ihrer Aussage, kann sie die Firma nur überleben, solange er das macht, was sie sagt.

Hans-Peter Zimmermann möchte infolge dessen vom eigentlichen Chef, der bisher zugeschaut hat, wissen, ob das alles für ihn Sinn ergibt. Dieser erwidert, dass es für ihn neu ist, dass Frau Müller sie alle für Trottel hält. Es gab schon Gerüchte, die besagten, dass sie eine Intrigantin sei, was er aber nicht wahr haben wollte, da er, wie schon erwähnt, ohne sie aufgeschmissen wäre. Nun kann er sich jedoch die vielen Personalwechsel erklären. Er vermutet außerdem, dass der Grund dafür, dass bisher niemand etwas dazu gesagt hat, der ist, dass Frau Müller ebenfalls für die Abgangszeugnisse zuständig ist und es sich niemand mit ihr verderben wollte.

Die Stellvertreterin der Buchhaltungschefin meldet sich und äußert, dass das der Chef gar nicht hören möchte, da er fest davon überzeugt ist, dass Frau Müller hinter ihm steht.

Hans-Peter Zimmermann schlägt dem Chef eine therapeutische Variante vor, um zu erfahren, warum Frau Müller so geworden ist. Bei diesem Ansatz muss jedoch vorausgesetzt werden, dass sie einsieht, dass das Problem bei ihr liegt, was sie auf Anfragen aber leugnet. Für den Chef kommt somit nur eine zweite Möglichkeit in Frage. Er möchte gegebenenfalls eine weitere Person für die Personalabteilung einstellen. Er sucht nun eine Stellvertreterin für die Personalchefin aus und stellt sie vor die Repräsentantin der Sekretärin.



Abb. 4-11: „Fluktuationsrate in einem Unternehmen“ mit Stellvertreterin für Personalchefin, jeweils Stellvertreter (ebd., S. 6)

An den Gesichtern der Stellvertreter der Mitarbeiter auf der rechten Seite kann man deutlich erkennen, dass es ihnen besser geht. Nur Stellvertreterin die Sekretärin ist mit der neuen Situation sichtlich unzufrieden und sagt, dass das so nicht geht und die anderen sie verdrängen wollen, was sie aber nicht zulässt.

Der Stellvertreter des Chefs deutet an, dass er froh ist, dass sich etwas verändert hat, er es jedoch schade findet, dass die Repräsentantin der Sekretärin mit der neuen Situation nicht klar kommt.

Auf Anraten von Hans-Peter Zimmermann tauschen die Repräsentanten des Chefs und der Personalchefin die Plätze, da es üblich ist, dass derjenige, der die Verantwortung trägt, rechts steht.

Die Stellvertreterin der Sekretärin ist sichtlich erregt und verlässt mit den Worten „also, wenn das so ist, dann gehe ich. Da habe ich nichts mehr zu suchen. Ihr werdet schon noch sehen, was ihr anfangt ohne mich“ (ebd., S. 7) den Raum.



Abb. 4-12: Lösungsbild „Fluktuationsrate in einem Unternehmen“, jeweils Stellvertreter (ebd., S. 8)

Die anderen Teilnehmer wirken nun fröhlicher und lockerer. Der Stellvertreter des Chefs deutet ebenfalls an, dass es ihm nun sichtlich besser geht und die neue Situation ihm ganz veränderte Perspektiven eröffnet.

Hans-Peter Zimmermann fragt als nächste die Stellvertreterin der Personalchefin nach ihrem Befinden. Diese erläutert, dass sie sich neben der Sekretärin benutzt vorkam, rechts neben

dem Chef leicht überfordert, sich jetzt jedoch gut fühlt und ebenfalls einen guten Draht zu den anderen Mitarbeitern hat.

Dem Stellvertreter des Verkaufsleiters geht es ähnlich wie der Stellvertreterin der Personalchefin. Anfangs wollte er sogar gehen, doch jetzt ist es für ihn sehr angenehm. Der richtige Chef bestätigt, dass der Verkaufsleiter schon einmal kündigen wollte, er ihn aber überredet hat zu bleiben, da er für die Firma sehr wichtig ist.

Die Stellvertreter der Buchhaltungschefin und des Speditionsleiters sind mit der neuen Situation ebenso zufrieden.

Der eigentliche Chef soll sich am Ende selbst an die Position seines Stellvertreters stellen, was ihm Kraft und Zuversicht gibt, was er braucht, um Frau Müller gegebenenfalls zu kündigen.

Der Unternehmer schrieb nach vier Monaten:

„Es war einfacher als ich dachte. Zwei Tage nachdem die neue Personalchefin ihre Arbeit aufgenommen hatte, war die Kündigung der Sekretärin auf meinem Tisch. Ich vermute, sie wollte mich damit erpressen. Sie war ganz erstaunt, als ich die Kündigung kommentarlos annahm, und sie bat, unter Aufsicht den Schreibtisch zu räumen. Sie wollte dann noch gewisse Informationen zurück halten, und erst als ich ihr mit dem Gericht drohte, rückte sie alle Dossiers heraus. Jetzt, wo sie weg ist, vergeht fast kein Tag, an dem nicht irgendwelche Ungeheuerlichkeiten ans Licht kommen, die diese Frau in meinem Betrieb begangen hat. So viel zum Thema Loyalität ... Fazit: Es gibt noch viel zu tun, aber wir freuen uns drauf!“ (ebd., S. 9)

#### 4.5 Schwierigkeiten mit einer Existenzgründung

In diesem Beispiel wird beschrieben, wie das Problem einer Existenzgründerin mit Hilfe einer Organisationsaufstellung gelöst werden kann. Die Klientin hat zu Beginn ihrer Unternehmensgründung Schwierigkeiten mit ihrem erfolgreichen Start umzugehen. Der Aufstellungsleiter bittet die Klientin ihre momentane Situation mit Repräsentanten aufzustellen. Sie wählt jeweils eine Person für den Erfolg, für die Gründungsidee und eine für ihre Studienkollegin, die an der Gründungsidee teil hat und auch mit arbeiten wollte, sich jedoch für einen anderen Beruf entschied.

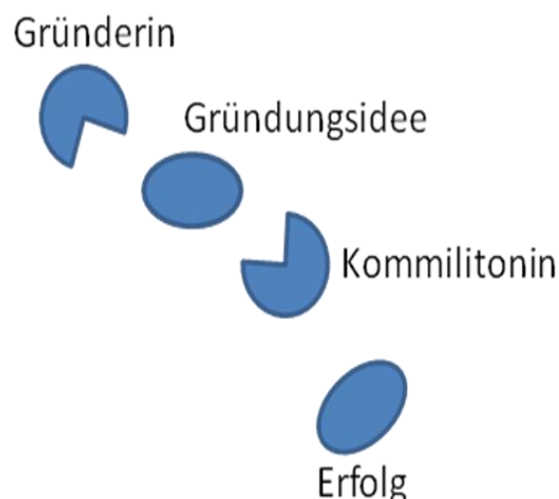


Abb. 4-13: Anfangsbild „Schwierigkeiten einer Existenzgründung“, je Stellvertreter  
(nach Ilona Ebberts & Reinhard Schulte)

Der große Abstand zwischen der Klientin und dem Erfolg verdeutlicht, dass zwischen den beiden bisher keine Verbindung bestand. Die Gründungsidee platziert die Klientin zwischen sich und ihre Studienkollegin. Der Aufstellungsleiter wirft die Frage in den Raum, woran es liegen kann, dass die Klientin bisher so Probleme hat, ihren Erfolg anzunehmen. Danach verlässt die Klientin ihren Platz, positioniert eine Stellvertreterin für sich und stellt sich selbst an den Rand des Geschehens und schaut von dort zu.

Der Aufstellungsleiter befragt im nächsten Schritt die Repräsentantin der Kommilitonin, wie es ihr an ihrem Platz ergeht. Diese schildert, dass sie sich an dieser Stelle nicht wohl fühlt, da sie mit der Situation nichts zu tun hat. Der Aufstellungsleiter führt die Repräsentantin an einen neuen Platz am Rand, wo sie sich sichtlich wohler fühlt.

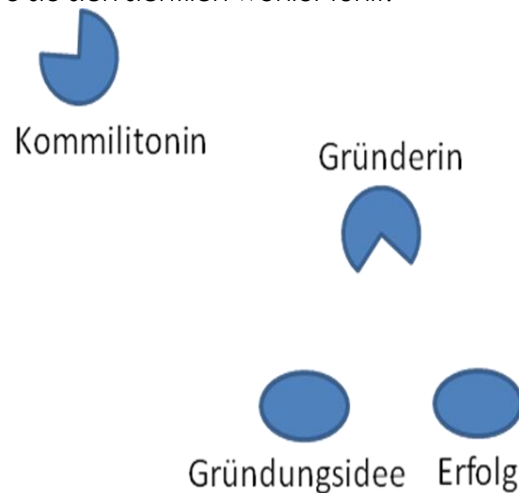


Abb. 4-14: Lösungsbild „Schwierigkeiten einer Existenzgründung“, je Stellvertreter  
(nach Ilona Ebberts & Reinhard Schulte)

Auf Nachfragen antwortet die Repräsentantin der Klientin, dass sie durch das Umstellen den Erfolg besser sehen kann und dies auch genießen kann. Die Stellvertreter des Erfolgs und der Gründungsidee äußern, dass sie näher beieinander und näher bei der Repräsentantin der Gründerin stehen möchten. Die Gründungsidee wird daraufhin dicht neben dem Erfolg und der Stellvertreterin der Klientin positioniert. Diese erklärt, dass sie ihren Erfolg nun endlich annehmen kann, da sie zuvor ein schlechtes Gewissen gegenüber ihrer Studienkollegin gehabt hat, sich jetzt jedoch frei fühlt.

Im nächsten Schritt nimmt die Klientin wieder selbst ihre Position ein und erkennt, dass sie nun eine andere Sicht auf die Situation hat. Zuvor hatte sie ein schlechtes Gewissen gegenüber ihrer Kommilitonin, da sie zusammen die Idee hatten und sie an dem Erfolg teil haben lassen wollte. Doch nun erkennt sie, dass das unbegründet ist, da sich die Kommilitonin für einen andern Weg entschieden hat und auch deren Stellvertreterin erklärt, dass sie nichts mit der Gründung zu tun hat.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgehend von den Familienaufstellungen muss das Format der Organisationsaufstellungen an die besonderen Gegebenheiten in Unternehmen angepasst werden. Im Gegensatz zu Familien sind die Personen in Organisationen nur zeitlich begrenzt in einer Position tätig. Daher werden in Organisationen weniger die Arbeitsbeziehungen innerhalb eines Teams und damit die einzelnen Teammitglieder selbst aufgestellt. Es werden vermehrt Themen behandelt, die sich an den Aufgaben einer Organisation orientieren, wie zum Beispiel Zielerreichung oder Strategieentwicklung.

Durch Wörter wie „Management Constellations“ und „Serious play- personengebundene Simulation“ wurden Begrifflichkeiten geschaffen, die in Managerkreisen bekannt und damit für diese verständlich sind. Dadurch soll erreicht werden, dass die Methode weniger als therapeutisches Instrument gesehen und als seriöses Beratungstool akzeptiert wird. Das Setting muss ebenfalls auf die Besonderheiten des Unternehmens abgestimmt werden. In Abhängigkeit der zu behandelnden Fragestellung muss im Vorfeld entschieden werden, ob mit den Mitarbeitern der Organisation selbst oder mit fremden Repräsentanten gearbeitet werden kann. Außerdem sollte vorab der Auftrag und das zu erreichende Ziel genau mit dem Kunden abgeklärt werden. Im Unterschied zu den Familienaufstellungen hat sich im Arbeitskontext eine Nachbesprechung als sinnvoll herausgestellt, da oft im Team aufgestellt wird. Durch das Gespräch soll ein gemeinsames Verständnis für die gefundene Lösung geschaffen und mögliche Konsequenzen für den Arbeitsalltag gefolgert werden. Ein zentraler Punkt ist die Änderung der Anforderung an die berufliche Ausbildung von Aufstellungsleitern. Um Organisationsaufstellungen erfolgreich durchzuführen zu können, genügt es nicht nur Erfahrungen im Umgang mit Familienaufstellungen zu haben. Viel mehr sollten Organisationsaufsteller ein Grundverständnis für organisatorische Abläufe in Unternehmen mitbringen. Die Meinungen der Experten bezüglich der Qualifikation eines Aufstellungsleiters sind verschieden. Von Kundenseite werden vermehrt einheitliche, verständliche Standards gefordert. Aus diesen Gründen hat der Verein „Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten“ (Infosyon) Qualitätskriterien erarbeitet und stellt für Ratsuchende eine Datenbank mit kompetenten Anbietern bereit.

Wenn die Methode der Organisationsaufstellung richtig eingesetzt wird, können gute Ergebnisse und Lösungen erzielt, Komplexität reduziert und implizites Wissen aufgespürt werden. Deswegen können Organisationsaufstellungen hilfreich sein und werden vermutlich zukünftig an Bedeutung für den Unternehmensalltag gewinnen. So konnte bereits anhand der erläuterten Fallbeispiele die positive Wirkung und der Nutzen zu einer akzeptablen Lösungsfindung verdeutlicht werden. Trotz des großen Potenzials darf nicht vergessen werden: „Aufstellungsarbeit ersetzt nicht eigenes Handeln!“ (Rosselet & Pedrocchi, Auf den Spuren des impliziten Wissens). Die Methode der Aufstellungsarbeit kann zwar zu einer veränderten Sichtweise und Einstellung eines Managers auf eine Sachlage führen, jedoch kann eine Verbesserung in der Realität nur durch konkretes Handeln herbeigeführt werden. Das Ergebnis einer Aufstellung besteht nicht in einer einzigen Lösung, sondern es werden lediglich Handlungsalternativen aufgezeigt. Deshalb ist es nötig sie als unterstützendes Instrument neben bereits bekannten und etablierten Beratungsmethoden einzusetzen.

Eine mögliche zukünftige Entwicklung der Aufstellungsarbeit könnte in der virtuellen Aufstellung liegen. Bei der Onlineaufstellung wählt der interessierte Klient einen lizenzierten Berater aus dem Beraterpool des Onlineportals aus. Nachdem die Rahmenbedingungen der

Beratung abgeklärt wurden, stellt der Klient mithilfe der Symbolsteine der Software Lpscocoon sein Anliegen auf. Während der Aufstellungsphase stehen der Berater und der Klient sowohl über das Onlineportal als auch über das Telefon miteinander in Verbindung. Die Software ermöglicht dem Klienten und dem Berater zeitgleich die Handlungen des anderen auf ihren Bildschirmen zu verfolgen. Diese Methode kann mit der realen Aufstellung in der Einzelberatung, die mit Figuren arbeitet, verglichen werden. Ein Vorteil der Methode besteht darin, dass der Klient die Aufstellung aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der Figuren wahrnehmen kann. Erfolgversprechend ist die Methode bei vielbeschäftigten Führungskräften, die aus Zeitmangeln nicht an den realen Aufstellungen teilnehmen können. Außerdem kann durch diese Form der Aufstellung die Anonymität des Kunden gewahrt werden.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> [http://www.lpscocoon.de/html/online\\_aufstellung.php](http://www.lpscocoon.de/html/online_aufstellung.php), letzter Zugriff 11.01.2010



## 6 Literaturverzeichnis

- <http://www.hennig-partner.de/LO.pdf> (Zugriff am 11. Januar 2010).
- <http://www.inscena.ch/management-constellations.html> (Zugriff am 11. Januar 2010).
- [http://www.infosyon.com/fileadmin/dokumente/Qualitaetunterlagen/Qualitaetstandards\\_fuer\\_Aufsteller\\_090315.pdf](http://www.infosyon.com/fileadmin/dokumente/Qualitaetunterlagen/Qualitaetstandards_fuer_Aufsteller_090315.pdf) (Zugriff am 16. Januar 2010).
- <http://www.infosyon.com/standards.html> (Zugriff am 16. Januar 2010).
- <http://www.managerseminare.de/Knowhow/Wissen/Detail?urlID=15111> (Zugriff am 3. Januar 2010).
- [http://www.familienaufstellung.org/aufst\\_suche](http://www.familienaufstellung.org/aufst_suche) (Zugriff am 02. Dezember 2009).
- <http://www.familienaufstellung.org/aufnahme> (Zugriff am 22. Dezember 2009).
- <http://www.steinhardtverlag.de> (Zugriff am 2. Januar 2010).
- Bandte, Henning.** *Komplexität in Organisationen, Organisations-theoretische Betrachtung und agentenbasierte Simulation.* Techn. Universität Braunschweig: Dissertation, 2006.
- Baxa, Guni Leila.** „Vortrag: "Kann das jeder?" - über die Qual der Qualifikation von "AufstellerInnen".“ 2. Treffen der Aufsteller.innen . Linz, 2004.  
„Beispiel einer Firmenaufstellung.“  
[www.stefanblohm.de/download/76577201/firmenaufstellung.pdf](http://www.stefanblohm.de/download/76577201/firmenaufstellung.pdf) (Zugriff am 18. Dezember 2009).
- Clemens, Rainer.** *Wissensmanagement -denn Wissen ist wertvoll.* Juli 2002.  
[http://www.contentmanager.de/magazin/artikel\\_196\\_wissensmanagement.html](http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_196_wissensmanagement.html) (Zugriff am 2. Januar 2010).
- Döring- Meijer, Heribert,** Interview geführt von Linda Hesslinger und Julia Hodecker. (3. Dezember 2009).
- Döring-Meijer, Heribert.** „Claro Vita.“ *Klassische Systemische Arbeit in Verbindung mit Systemisch-phänomenologischer Aufstellungsarbeit, verdeckte Problemlösungsmethode mit Aufstellungen und unter Zuhilfenahme von Ressourcen.* <http://www.clarovita.net/pdf/download/verdeckteprobleme.pdf> (Zugriff am 15. Dezember 2009).
- Döring-Meijer, Heribert.** „Claro Vita.“ *Erklärungen zu Systemaufstellungen.* [http://www.clarovita.net/pdf/download/erkl\\_systemaufst.pdf](http://www.clarovita.net/pdf/download/erkl_systemaufst.pdf) (Zugriff am 12. Dezember 2009).
- Faulstich, Jürgen.** *Aufstellungen im Kontext systemischer Organisationsberatung.* Heidelberg: Carls-Auer-Systeme Verlag, 2007.
- Gieseler, Jens.** *Systemische Organisationsaufstellungen vermitteln tiefe Einblicke in verborgene Dynamiken- Mit Playmobilfiguren zum Unternehmenserfolg.*  
<http://www.haufe.de/DataCenter/News/1195552776.08/Downloads/Mit%20Playmobilfiguren%20zum%20Unternehmenserfolg.pdf> (Zugriff am 27. Dezember 2009).
- Gleich, Michél.** *Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte - eine empirische Analyse.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2008.
- Grochowiak, Klaus, und Joachim Castella.** *Systemdynamische Organisationsberatung- Übertragung der Methode Hellingers auf Unternehmen. Ein Handbuch für Unternehmensberater und Trainer.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2002.
- Groth, Thorsten.** *Organisationsaufstellungen - systemtheoretisch gewendet.*
- Groth, Torsten.** *Organisationsaufstellungen in Theorie und Praxis.*  
[http://www.infosyon.com/index.php?id=20&type=0&jumpurl=fileadmin%2Fdokumente%2FPrese-Sammlung\\_Nov04%2FOA\\_in\\_Theorie\\_und\\_Praxis\\_Groth.pdf](http://www.infosyon.com/index.php?id=20&type=0&jumpurl=fileadmin%2Fdokumente%2FPrese-Sammlung_Nov04%2FOA_in_Theorie_und_Praxis_Groth.pdf) (Zugriff am 7. März 2009).
- Kohlhauser, Martin, und Friedrich Assländer.** *Organisationsaufstellungen evaluiert - Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2005.

**Kreimeyer, Christoph, und Jan Schlüter.** „It's a "serious play": Die Aufstellungsarbeit als Methode im Gruppencoaching.“ *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2003.

**Maerz-Wevers, Anne.** „Organisationsaufstellung als Methode im Coaching-Prozess.“ ISMA Institut für systemische Lösungen im Management/ Psychotherapeutisches Zentrum, Bodensee, 2004.

**Orth, Dieter.** „S-Orga: systemische Organisationsaufstellung - unbewussten Informationsaustausch effiktive und nachhaltig und effektiv nutzen.“

**Rosselet, Claude, Georg Senoer, und Henriette K. Lingg.** *Management Constellations - Mit Systemaufstellungen Komplexität managen*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

**Rosselet, Claude, und Luigi Pedrocchi.** „Auf den Spuren des impliziten Wissens.“ *Fachtagung "OA meets Management"*. Fulda, 2006.

**Rügg-Stürm, Johannes.** „Kulturwandel in Komplexen Organisationen.“ April 2003.  
[http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag49/\\$FILE/DB49.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag49/$FILE/DB49.pdf)  
 (Zugriff am 11. Januar 2010).

**Sautter, Alexander, und Christiane Sautter.** *Alltagswege zur Liebe. Familienstellen als Erkenntnisprozess*. Wien: Ibero Verlag, 2000.

**Schilling, Roland.** „Aufstellungen im beruflichen Kontext.“

**Schilling, Roland.** „Aufstellungen, Grundsätzliches zu Systemaufstellungen.“  
<http://rolandschilling.de/aufstellung.html> (Zugriff am 15. Dezember 2009).

**Schleiken, Thomas.** „Faktoren für den Erfolg von OA, drei Eckpfeiler des Erfolgs.“  
[http://www.profil-gbr.de/assets/applets/faktoren\\_fur\\_den\\_Erfolg\\_von\\_OA\\_-\\_Zeitschriftenversion..pdf](http://www.profil-gbr.de/assets/applets/faktoren_fur_den_Erfolg_von_OA_-_Zeitschriftenversion..pdf) (Zugriff am 15. Dezember 2009).

**Schlötter, Peter.** *Das Spiel ohne Ball im Unternehmen: Kommunikation sichtbar machen und verbessern*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2006.

**Schlötter, Peter.** „Speakers Corner: Was halten sie eigentlich davon dass ... in Systemaufstellungen oft Mitarbeiter des Unternehmers als Stellvertreter eingesetzt werden?“ *managerSeminare*, Oktober 2005.

**Simon, Fritz B. (Hrsg.).** *Die Familie des Familienunternehmens- Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2005.

**Sparrer, Insa.** *Systemische Strukturaufstellungen: Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2009.

**Sparrer, Insa.** „Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung, zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich.“ In *Praxis der Organisationsaufstellungen- Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*, von Gunthard Weber. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2002.

**Sparrer, Insa.** *Wunder, Lösungen und System - Lösungsfokussierte Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2004.

**Spies, Rainer.** „Aufstellung: Zwischen Wahrheit und Einbildung.“ *monster.de*. 2005.  
[http://management.monster.de/7425\\_de\\_p1.asp](http://management.monster.de/7425_de_p1.asp) (Zugriff am 12. November 2009).  
*Systemaufstellungen Universität Köln*. <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/systemaufstellungen.pdf> (Zugriff am 2. Januar 2010).

**„Train Werkstatt.“** *Lernforum für Organisationsaufstellungen 2009*. 2009.  
[http://www.train.at/train\\_werkstatt/pdf/lernforum.pdf](http://www.train.at/train_werkstatt/pdf/lernforum.pdf) (Zugriff am 20. November 2009).

**Varga von Kibéd, Matthias.** „Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellung.“ In *Praxis der Organisationsaufstellungen- Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*, von Gunthard Weber. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2002.

**Varga von Kibéd, Matthias, und Insa Sparrer.** *Ganz im Gegenteil, Tetralemmaarbeit für Querdenker und solche, die es werden sollen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2005.

**Weber, Gunthard, Hrsg.** *Praxis der Organisationsaufstellungen - Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2002.

## 7 Anhang

Interview vom 03.12.2009, 11 Uhr, mit Heribert Döring-Meijer,  
CLARO – Systemische Beratungspraxis, Karlsruhe

### 1. Was war der Auslöser Seminare zum Thema Organisationsaufstellungen anzubieten?

Ich habe Prof. Dr. Paul Watzlawick, Systemiker, Kommunikations-Theoretiker und Konstruktivist, der am Mental Research Institut in Palo-Alto / Kalifornien arbeitete, eine Zeit begleitet und moderiert. Anfang der 80er Jahre habe ich begonnen systemisch zu arbeiten, da ich zusätzlich besonders von der Skulpturarbeit und den Familienrekonstruktionen von Virginia Satir - auch MRI / Kalifornien - beeindruckt war. Mit Hilfe von ersten Skulpturaufstellungen sah ich Möglichkeiten, Dynamiken und Zusammenhänge in Teams und Organisationen deutlicher / transparenter zu machen. Zum Beispiel machte ich einmal eine Organisationsaufstellung, bei der ich zuerst die Person, die am längsten im Unternehmen war, aufstellen lies. Danach eine Person, die am Kürzesten dem Unternehmen angehörte. Dabei stellte sich heraus, dass die beiden Personen komplett verschiedene Ansichten bezüglich des gleichen Problems in ihrer Skulptur zeigten. Der Ertere hatte Scheuklappen auf und daher eine eingeschränkte Sichtweise durch lange Betriebszugehörigkeit, was dazu führt, dass er die Dinge nicht mehr so sehr hinterfragte, sondern sie eher so hinnahm wie sie für ihn waren. Die Person dagegen die am kürzesten im Unternehmen tätig war, sah die Situation noch mit „wachen und offenen Augen“ und stellte eine völlig andere Skulptur zur Teamdynamik.

### 2. Wann (in welchem Jahr) und für welches Unternehmen haben Sie zum ersten Mal eine Organisationsaufstellung durchgeführt?

Ein Beispiel von 1993, es war aber nicht die erste Aufstellung, dass ich ihnen erzählen möchte, war die Aufstellung von einem Familienunternehmen, wobei es um die Nachfolge eines BMW Autohauses ging. Der Sohn, also Nachfolger und neuer Geschäftsführer, kam mit seinem Anliegen zu mir – „er fühle sich nicht als Chef im Hause“. Mir ist direkt aufgefallen, dass er nur in Markenkleidern der Firma „Boss“ gekleidet war, woraus sich u. U. schließen lässt, dass er versuchte die Chefrolle nach außen zu zeigen. Ich bat ihn mit kleinen Holzfiguren (Skulptis) die Situation im Betrieb aufzustellen. Er stellte seinen 72jährigen Vater, der immer noch für die TÜV-Angelegenheiten zuständig war, da dieser der Meinung war er könne es besser als sein Sohn, dicht neben seine Mutter (Ruhezeitalter), die in der Buchhaltung auch immer noch eine bestimmende Position innehatte. Sie und seine Frau, die in der Buchhaltung wegen der Mutter nicht viel zu sagen hatte, stellte er mit großer Distanz zu seinen Eltern auf. Danach bat ich ihn den Betrieb in dieses Bild dazu zu stellen. Den Holzstein für den Betrieb positionierte er direkt neben den Eltern, was ein Anzeichen dafür war, dass die junge Generation nicht agieren konnte. Ich schlug ein Treffen mit allen Beteiligten vor, bei dem ich das Bild des Betriebes zur Verdeutlichung der Situation erneut aufstellen lies. Dies fand ich sehr wichtig, damit alle Beteiligten das mögliche Problem „sehen“ konnten und nicht nur abstrakt darüber gesprochen wurde. Auch die Eltern stellten die Situation sehr ähnlich! Am Ende konnte dann eine „gute Lösung“ für alle Beteiligten gefunden werden.

### 3. Welche Themen werden ihrer Erfahrung nach im Rahmen von Organisationsaufstellungen am häufigsten behandelt (Führungsprobleme, Probleme im Team, Personalentwicklung)?

Eigentlich werden alle Themen aufgestellt. (überlegt) Ein wesentliches Thema in Organisationen ist auch das Mobbing aber auch „Bossing“ im Rahmen von Zugehörigkeit und Neuanfang, weil durch Mobbing von Mitarbeiter der Betriebsfrieden gestört wird. Man sollte das „Alte würdigen und das Neue anerkennen“.

#### *4. Welche Anforderungen werden an das Setting von Organisationsaufstellungen gestellt?*

Ich benutze bei meinen Aufstellungen so genannte „Kraftsätze“. Ich gebe dem Aufsteller einen Satz vor und sage zu ihm, wenn er für dich stimmig ist und du es auch so glaubst, dann sag ihn. Wenn der Aufsteller den Satz abwandelt, bilde ich aus dem von ihm gesagten Satz und meinem vorgegebenen einen neuen Satz, sodass er für ihn besser passt. Die Kraftsätze sollen gewisse Wirkungen erzielen.

#### *5. Was sagen Sie, dazu dass man auf keinen Fall Mitarbeiter aus dem Unternehmen als Stellvertreter einsetzen sollte?*

Es gibt zwei Möglichkeiten Organisationsaufstellungen durchzuführen. Entweder in einem Gruppenseminar, indem sich die Teilnehmer nicht kennen oder in dem Unternehmen selbst. Ein Aufstellungsleiter, der eine Aufstellung mit den Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens durchführen möchte, muss eine gute Qualifikation, viel Erfahrung und Disziplin haben. Ich habe zum Beispiel eine Aufstellung bei einem großen Energieversorger in Mannheim gemacht. Es handelte sich um ein Problem zwischen Vorstand, Betriebsrat und Mitarbeitern. Hier habe ich direkt mit allen Beteiligten gearbeitet. Sehr wichtig war jedoch, dass ich mir im Vorfeld von allen Beteiligten das Einverständnis geholt hatte und mit den einzelnen Teammitgliedern Absprachen getroffen hatte so z.B. dass wenn jemand im Team merkt, das es zu weit für ihn geht, sich meldet und die Aufstellung daraufhin abgebrochen bzw. verdeckt durchgeführt wird.

#### *6. Finden Sie es sinnvoll eine Nachbesprechung / Nachbetreuung bei Familienaufstellungen und Organisationsaufstellungen durchzuführen?*

Ja, auf jeden Fall. In diesem Punkt unterscheide ich mich von einigen anderen Aufstellungsleitern, da ich eine Nachbetreuung sowohl für Familienaufstellungen als auch für Organisationsaufstellungen als äußerst notwendig ansehe. Ich finde es unseriös die „Leute nach einer Aufstellung im Regen stehen zu lassen“. Ich möchte wissen, ob die Person noch etwas braucht oder ob sie einfach noch mal mit jemand Vertrautem darüber reden, sich vielleicht auch emotionaler zeigen möchte. Ich möchte durch die Nachbesprechung die Wirkung der Aufstellung nicht „zerreden“, sondern eine kurze Begleitung für diese Person / dieses Team sein.

#### *7. Welche Varianten setzten Sie bei der Organisationsberatung ein?*

Wenn ich einen Auftrag bekomme, kläre ich zuerst ab, ob der Auftrag echt und stimmig ist, bevor ich irgendwas tue, was achtlos wäre. Dann frage ich den Klienten nach der Zielvorstellung bzw. nach seiner erwünschten Lösung, was wiederum zur Abklärung des Auftrages gehört. Es kommt öfter vor, dass die Klienten Schwierigkeiten haben etwas zu nehmen, da ihnen die Kraft dafür fehlt. Dann versuche ich herauszufinden, woher sie die benötigte Kraft bekommen könnten. Entweder vom Chef bzw. vom Direktor oder ich öffne die Tür zum Familiensystem. Hier ist es oft hilfreich den Vater hinter den Sohn zu stellen oder die Mutter hinter die Tochter, die ihnen dann Kraft geben.

A) Eine andere von mir angewandte Variante, die ich bei meinen Kollegen noch nie gesehen habe, ist, dass ich die Aufsteller bitte sich mit dem Rücken gegen die Wand zu lehnen um von dieser gehalten bzw. gestärkt zu werden. Sie sollen in sich gehen und herausfinden wer ihnen diesen Halt geben könnte.

B) Eine andere Form ist, dass die Klienten langsam auf das Ziel zugehen und sich bewusst mit den Ängsten auseinandersetzen und wenn die Gefühle zu stark werden stehen bleiben und inne halten bis sie sich in der Lage befinden weiter zu gehen.

C) Manchmal wende ich die Variante des Ressourcenpools an. Ich bitte den Klienten, die Ressourcen, die er besitzt auf einen Tisch zu legen. Vorher ist abzuklären, welche Ressourcen er bereits hat und welche er noch braucht. Die noch fehlenden muss er sich holen und zum Beispiel in die Hosentasche stecken, damit er sie bei der Aufstellung spüren kann und diese unterstützend wirken.

D) „Tetralemmaaufstellung“ – (das Eine / das Andere / Beides / Keins von Beiden / Und auch dies nicht und auch das nicht - die 5 Pole des Tetralemmas), diese Aufstellungsform sollte man jedoch sehr gut kennen und begleiten können, bevor man sie im Unternehmen anwendet.

E) Ein weiterer wichtiger Punkt ist der „systemische Ausgleich“ in Aufstellungen. Hier versuche ich neues zu bewegen und auch einen Ausgleich für Benachteiligte zu schaffen. Die Voraussetzung ist, dass keiner in einem System / Aufstellung fehlen darf. Alle gehören dazu – auch die „vermeintlich Ausgeklammerten“. Ein Beispiel für systemischen Ausgleich sind Zinsen bei der Bank. Wenn ich mir Geld leihe, muss ich als Ausgleich zusätzlich Zinsen zahlen. Man muss darauf achten, dass immer systemischer Ausgleich herrscht, da sonst das System seinen eigenen Weg geht (Mobile-Effekt). Vom „Guten“ immer ein Bisschen mehr, vom „Schlechten“ immer ein bisschen weniger!

*8. Was sind ihrer Meinung nach Qualitätskriterien, die ein Aufstellungsleiter haben sollte? Sie bieten ein Abschluss-Zertifikat in Zusammenarbeit mit der Heidelberger Akademie an. Was ist darunter zu verstehen und ist dies ein Kriterium, dass man in die Liste der Deutschen Gesellschaft für Systemaufstellungen aufgenommen wird?*

Ich bin zu Zeit in der Anerkennungskommission der Deutschen Gesellschaft für Systemaufstellungen (DGfS) tätig. Kürzlich habe ich einen amerikanischen promovierten Psychologen mit guten Erfahrungen in den Bereichen Trauma / Systemaufstellungen / Kommunikation in die Liste der Aufsteller aufgenommen – da wir im Rahmen von ISCA auch eine internationale Aufstellerliste führen.

Die Voraussetzungen für die Teilnahme an der Weiterbildung, die etwa 2 Jahre dauert und 270 Unterrichtseinheiten vorgibt, sind, dass man wenigstens eine Beraterausbildung oder eine berufliche Qualifikation z.B. als Psychologe, Pädagoge, Sozialarbeiter, Mediziner, Erzieher Krankenschwester, Pfleger - und eine Weiterbildung im therapeutischen oder kommunikationstheoretischen Bereich hat. Bei der Weiterbildung lernen die zukünftigen Aufsteller neben der Theorie der Systemaufstellungen in Peergruppen und an Supervisionstagen die Praxis kennen.

Außerdem bin ich der Mitbegründer und in der Redaktion des Steinhardt Verlages Karlsruhe [www.steinhardtverlag.de](http://www.steinhardtverlag.de) - ein Fachverlag für systemische Medien - mit dem wir auch dem Wildwuchs auf diesem Markt entgegen wirken wollen.

*9. Sollte ein Aufstellungsleiter der in Unternehmen arbeitet, andere Kompetenzen haben als ein Familienaufsteller?*

Ja, Familienaufsteller kommen eher aus therapeutischen oder psycho-sozialen Bereichen, wohingegen Organisationsaufsteller Kaufleute oder Unternehmensberater mit entsprechender Weiterbildung zum Aufstellungsleiter sein sollten.

*10. Was sollte man bei Organisationsaufstellungen besonders beachten, was sollte man auf keinen Fall machen, was sind KO-Kriterien?*

Man sollte beachten, dass man nicht zu sehr zu persönlichen Problemen abschweift. Wenn ich erkenne, dass das Problem eher im familiären Bereich liegt, empfehle ich eine Familienaufstellung oder ich arbeite mit einer verdeckten Aufstellung. Bei einer verdeckten Aufstellung kennt nur der Aufsteller selbst das Problem, selbst ich bin unwissend.