
M A S T E R ' S T H E S I S

Welchen Nutzen haben Organisationsaufstellungen im Rahmen von Changeprozessen in Organisationen?

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Advanced Studies (MAS)
für
„Internationale Personal- und Organisationsentwicklung“

Autor: Dipl. Ing. Dr. Beatrice PACHER

Betreuer: Mag. Dr. Peter HEIMERL-WAGNER

.....
Titel Vorname Nachname

5. September 2002

.....
Ort und Tag der Abgabe

.....
Wissenschaftliche Leitung

EINLEITUNG & ZIELSETZUNG DER ARBEIT

In den letzten Jahren haben sich Unternehmen, die Modelle ihrer Organisationsbilder, und die Annahmen über ihr Funktionieren entscheidend geändert.¹ Organisationen werden heute als komplexe Systeme verstanden die nicht mehr wirklich steuerbar sind.

Beziehungen und Kommunikationen stehen im Mittelpunkt, nicht mehr Personen als Einzelakteure. Man spricht von Organisationssystemen als konstruierten Wirklichkeiten und von lernenden Organisationen. Marktsituationen, Unternehmensumwelten und der daraus resultierende Anpassungsdruck ändern sich so rasant, dass die immer komplizierter werdenden Zusammenhänge kaum mehr erfasst werden können. Dies zeigt sich allein schon in der immer abstrakter werdenden Sprache, die zur Beschreibung der Geschehnisse verwendet wird. In gleichem Maße werden Routinen, Prozeduren und Muster zur Handhabung von komplexen Prozessen immer vielfältiger. Schubladisierte Reaktionsschemata führen immer weniger zu gewünschten Resultaten, was – um in systemischer „Aufstellungssprache“ zu sprechen – unter anderem in sogenannten Systemischen Verstrickungen begründet sein kann. Sich mit rasant ändernden Situationen frei und kreativ auseinander zusetzen ist für Organisationsteilnehmer und deren Management eine zunehmende Herausforderung. Gefragt sind möglichst rasche Lösungen, keine Probleme. In Beratung und Management sucht man daher nach Instrumenten, die in der Lage sind diese Komplexität umfassend abzubilden, sie für die tägliche Arbeit begreifbar zu machen um den Akteuren Grundlagen für Entscheidungen und Interventionen zu bieten. Viele dieser Werkzeuge sind oft auch aus den verschiedenen Schulen der Psychotherapie hervorgegangen.

Ein noch sehr junges Instrument ist die Struktur- und Organisationsaufstellung. Ursprünglich aus der Familientherapie stammend, wurde in den Neunziger Jahren vor allem im deutschen Sprachraum begonnen, die Prinzipien des systemischen

¹ Kasper/Heimerl-Wagner, 1996 S 9 - 105

Familienstellens von Bert Hellinger,^{2,3} bzw. der Familienrekonstruktion und Familienskulptur Virginia Satirs^{4,5,6} auf Organisationen umzulegen und sie auch mit anderen Ansätzen zu kombinieren. Vor allem Insa Sparrer⁷ und Matthias Varga von Kibéd⁸ sind hier wichtige Protagonisten. Seit kurzer Zeit wird auch versucht den Ansatz der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie nach Steve De Shazer^{9,10} und Insoo Kim Berg¹¹ in die „Aufstellungsarbeit“ zu integrieren. Das Wesen von Aufstellungen ist, dass mit Hilfe von Repräsentanten innere Bilder von Klienten räumlich visualisiert werden. Die Aufstellungsarbeit hat zum Ziel, die komplexen, im Wesentlichen unbekanntenen Mechanismen von Beziehungs- und Interaktionsmustern sowie Dynamiken in Organisationsabläufen, in ihren Funktionen erfassbar und sichtbar zu machen.

Trotzdem galt und gilt die Methode zum Teil heute noch als zu wenig anschlussfähig für die Arbeitswelt und nicht ausreichend wissenschaftlich fundiert, da einerseits vor allem breite Evaluationen über den Nutzen der Aufstellungsarbeit noch kaum vorhanden sind und andererseits der Methode nach wie vor der „Geschmack“ der Therapielastigkeit anhaftet. Für die hard facts gewöhnte Welt der Manager sind die Arten des Zuganges zu weich, die Lösungen allzu häufig nicht messbar – und trotzdem, langsam beginnt „das Aufstellen“ auch in der Geschäftswelt größeres Interesse zu wecken, und auch in Organisationen allmählich Fuß zu fassen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil in den letzten Jahren von den oben genannten Autoren eine Vielzahl von Publikationen zu diesem Thema erschienen sind. Von mancher Stelle wird das „Organisationsaufstellen“ bereits als neues Beraterisches „Wundermittel“ kolportiert. In gleichem Maße, wie das „Aufstellen“ boomt, werden diesbezüglich jedoch auch warnende und

² Weber, 1994 grundlegende Abbildung des Ansatzes von Bert Hellinger

³ Hellinger, 1998 Kursbuch der Methode des Familienstellens

⁴ Satir/Balwin, 1999

⁵ Satir, 1999

⁶ Satir, 2000

⁷ Sparrer (b), 2001

⁸ Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002

⁹ De Shazer, 1993

¹⁰ De Shazer, 1989

¹¹ De Jong/Berg, 2002

zurückhaltende Worte gesprochen. "Neugierige Aufstellungen, um zu sehen, wie das so ist, sind riskant".¹²

Forschungsleitende Frage

Die forschungsleitende Fragestellung der vorliegenden Arbeit lautet daher: Inwieweit ist die Organisationsaufstellung als wertvolle Ressource für lösungsorientierte Veränderung dienlich, und inwieweit hat sich aus dem Blickwinkel der modernen Organisationstheorien bereits ein schlüssiger, nutzbringender Beratungsansatz entwickelt?

Weiters soll die Arbeit dazu dienen, Menschen die bisher wenig mit Aufstellungsarbeit zu tun hatten, und mit systemtheoretischen Vokabular wenig anfangen konnten, Orientierung zu geben. Die gebräuchlichen Begriffe rund um die Aufstellungsarbeit sollen erklärt und ein griffiger Überblick über Zugänge, Technik, Anwendungsmöglichkeiten, Sinn und mögliche Gefahren für Organisationsaufstellungen gegeben werden. Die Arbeit soll dem Leser auch als Entscheidungshilfe dienen, wenn er in Erwägung zieht selbst eine Aufstellung zu machen.

Die meisten Publikationen bzw. Reflexionen über Organisationsaufstellungen sind überwiegend in Metaebene für Therapeuten u. Berater – heißt Anwender – geschrieben. Sie gehen oft sehr in die Tiefe was Technik, therapeutisches Know how und Ansätze betrifft. Das ist auch darin zu begründen, dass die Entwicklung der Organisationsaufstellung noch ziemlich neu ist und derzeit auch starker Bedarf zur Formulierung von Algorithmen u. Verfahrensweisen (man spricht auch von Aufstellungsgrammatiken bzw. Syntax) besteht.

Es gibt aber bisher wenig Verfügbares von der „anderen Seite“.¹³ Welche Erfahrungen haben Menschen gemacht die im beruflichen Kontext konkrete Anliegen aufgestellt haben und wie hat sich die Aufstellung im Nachhinein auf ihr System ausgewirkt? Was hat es ihnen letztendlich gebracht? Würden sie dieses Instrument z.B. als Entscheidungshilfe für strategische Optionen etc. wieder einsetzen wollen? Auf diese Fragen soll die vorliegende Arbeit versuchen,

¹² Fragen an Bert Hellinger von Johannes Neuhauser, 2000 S 307 - 319

¹³ Ruppert (a), 2000 S 279

Ansätze für Antworten zu geben. Sie soll auch einen Beitrag für zukünftige breit angelegte Evaluationen liefern.

In der Arbeit soll bewusst nur auf Aufgabenstellungen im beruflichen Kontext eingegangen werden. Therapeutische Zugänge sollen nur zur Komplettierung des Gesamtbildes einbezogen werden, sowie zur Erklärung von Zusammenhängen und zum besseren Verständnis, wenn von unterschiedlichen Systemebenen gesprochen wird. Der einleitende Literaturteil soll ein Sucus vor allem aus den Publikationen der letzten 3 Jahre sein.

DISKUSSION

In der folgenden Diskussion und kritischen Reflexion werden die Ergebnisse der Interviewauswertungen zusammengeführt. Es wird versucht, aus den Beobachtungen allgemeine Aussagen im Hinblick auf die Zielsetzung der Untersuchung herauszuarbeiten. Welche konkreten Handlungsansätze bzw. Impulse für Veränderungsprozesse können aus einer Aufstellung abgeleitet werden? Wo werden implizite Handlungsfolgen aus der Perspektive des Klienten wahrgenommen? Wie wichtig ist der gesamte Beratungsprozess und die begleitende Unterstützung für eine Umsetzung der im Aufstellungskontext gewonnenen Erkenntnisse?

Aus den Auswertungen ergab sich ein wesentlicher Aspekt, der neben den von Matthias Varga v. Kibéd und Insa Sparra postulierten Umsetzungskriterien als erfolgskritisch gesehen wird.

Um in einer Aufstellung für die Beteiligten überhaupt einen Suchprozess nach Lösungen und Handlungsansätzen zu ermöglichen, ist ein konkretes Anliegen bzw. eine Fragestellung essenziell, das im Aufstellungsprozess auch weiter verfolgt werden muss. Das mag zunächst als selbstverständlich angenommen werden, wie sich in manchen Interviews allerdings herausstellte, scheint das nicht unbedingt so zu sein. Entweder war kein konkretes Anliegen formuliert (X, Z, F) oder es gab 2 oder mehrere Fragestellungen (H, B, D). Es zeigte sich dann im Aufstellungsprozess, dass zum Teil die Anliegen aus dem Auge verloren wurden

und eher ein diffuses Erleben, als konkrete Bezüge von den Teilnehmern zu erkennen waren. Daraus lässt sich auch erklären, warum es in diesen Fällen zu scheinbar widersprüchlichen Nutzenbewertungen gekommen ist. Die Bewertungen fielen relativ hoch aus, anhand der Inhaltsanalyse waren griffige Ergebnisse schwer festzumachen. Hier wurde eher der persönliche, implizite Nutzen bewertet, als die Brauchbarkeit für die Organisation. Dort wo die Anliegen sehr klar definiert und während des Aufstellungsprozesses weiter verfolgt wurden, konnten explizite Handlungsfolgen aus dem Aufstellungskontext generiert werden (V, S, G, E, R, L, O, U).

Was sich in den Interviews durchwegs bestätigt hat, ist das Herstellen von Realitätsbezügen auf verschiedenen Wahrnehmungsebenen. Das Phänomen der Wissensgenerierung in Aufstellungen, das bis heute noch nicht wirklich geklärt ist, wurde durch die Aussagen der Interviewpartner wiederum einmal bestätigt. Für manche Interviewpartner war es zum Teil verblüffend, durch die Aufstellung Zugang zu „Wissen“ erhalten zu haben, das ihnen vorher nicht zugänglich war. Verständnis für die Ebene des „Wie-Wissens“ initiierte zum Teil subtile Veränderungsprozesse. *„(ich nehme ein Gefühl viel stärker mit als Ergebnisse, denn da...lichtet sich der Nebel (G4)), (...der stärkste Eindruck ist die Kraft die geflossen ist rund um mich herum... (G6), (der stärkste Eindruck war das Gefühl mich auf einen Platz hinzustellen und nur dort sein zu können, obwohl ich vernunftmäßig den Platz nicht haben wollte...das war verblüffend... (X16), (...die Rückmeldungen der Repräsentanten waren höchst aufregend, nämlich die Übereinstimmung mit der Realität, wo die Repräsentanten genau die Sache getroffen haben...(A6))“*

Damit scheint auch die Erfassung dessen, was „zwischen den Zeilen“ steht, möglich zu sein. Das Vordringen in tiefere Systemschichten, wie es im Zwiebelmodell des NPI dargestellt ist, kann offensichtlich über eine Aufstellung gut erreicht werden.

Obwohl die Anschlussfähigkeit des Aufstellungsinstrumentes für die Geschäftswelt noch nicht allorts anerkannt wird, sollte die simultane Abbildung des gesamten Systems (vgl. Kap. 4), wie es in der modernen Organisationslehre gefordert ist, als wichtiger Aspekt nicht übersehen werden.

Im nächsten Schritt sollen die Aufstellungen hinsichtlich ihrer „Wirklichkeit“ gewordenen Lösungsmöglichkeiten beleuchtet werden. Dabei wäre zu unterscheiden zwischen expliziten Handlungsfolgen und subtilen, impliziten

Umsetzungen. Was allerdings, wie sich herausstellte nicht so einfach zu trennen ist. Obwohl die tabellarische Darstellung eindeutig erscheint, müssen die Zusammenhänge weit komplexer gesehen werden. Die Aufstellungen aller vorliegenden Beispiele kamen zu einem Zeitpunkt, wo in den Organisationen bereits ein erhöhter Veränderungsdruck gegeben und der Changeprozess zum Teil schon weit fortgeschritten war. Die Aufstellung wurde oft als Ausweg gesehen, wenn andere Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg zeigten, bzw. ein toter Punkt erreicht war. Trotzdem wurden die Aufstellungen zum Teil als wichtige Impulsgeber für „Durchbrüche“ in jeder Hinsicht gesehen.

„(...ich glaub nicht, dass es ein Zufall ist, dass es in der zeitlichen Nähe mit der Aufstellung ist...(Z12), (...ohne diese Aufstellung hätte ich diesen Punkt übersehen...(E9), (Es war für mich die klarste Aufstellung...mit dem Ergebnis hinterher, weil oft kann man es überhaupt nicht überprüfen (V12, V15),

(Das war eine Quick-Lösung. In 1 ½ Stunden war alles fertig. Für die kurze Zeitspanne ein hervorragender Output. Toller Ansatz, in dieser Kürze unglaublich (E15)).“

In unten stehender Aufstellung sind die expliziten und impliziten Handlungsfolgen aus den Interviews gelistet:

Explizite Handlungsfolgen	Interview code
Optimierung des Berichtswesens Einhaltung des Dienstweges	R
Klärung zwischen Abteilungsleiter und Stellvertreterin in angemessener Form Finanzielle Abgeltung	O
Organisationsumstellungen bei korrespondierenden Abteilungen	L
Vorrübergehendes Ausscheiden aus der Firma	S
Gespräch der beiden Männer	V
Auftrag zur verstärkten Moderatorenrolle Art und Weise der Einführung der neuen MA	G
Aufnahme eines neuen Technikers Aktive Gestaltung der Führungsrolle	E
Gegenüberstellung zwischen Z und U	U

Erkannte implizite Handlungsfolgen	Interview
------------------------------------	-----------

	code
Die MA sind trotz Einführung des Systems geblieben Nichtklärung eines Konfliktes auf Grund erwarteter Konsequenzen Stellvertretendes Abfangen von Druck für das Gesamtunternehmen	O
Kooperation hat sich verbessert, Möglichkeit klar zu definieren	S
Anerkennung besser hinüberbringen – dadurch Lösungsprozess in Gang bringen Verabschiedung nicht einfach – Zeitfaktor beachten Zeitproblematik und Qualität hat sich verbessert durch Verhalten des Chefs	E
Klarheit über strategische Optionen hat weiteres Handeln beeinflusst	A
Einsichten für Phänomene im Alltag	H
Ändern der Einstellung, zurückziehen auf die eigenen Aufgaben	M

Es hat Aufstellungen gegeben wo Interviewpartner keine Handlungsansätze formulieren konnten (F, Z, B, D, X).

Bei der Auswertung der Interviews interessierte weiters der Blickwinkel des Beratungsprozesses. In der Literatur gibt es über den Umfang der Informationen, die es vor einer Aufstellung braucht unterschiedliche Auffassungen (vgl. Kap. 7). Sie richten sich auch in erster Linie an die Aufstellungsleitung. Natürlich wird auf die Abklärung von Anliegen und Auftrag hingewiesen. Aus der Sicht der Klienten und Beteiligten, wurde in der vorliegenden Arbeit neben der Vor- auch die Nachbereitung abgefragt. Und obwohl es bei allen Aufstellungen (außer X) in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität Beratungsarbeit gegeben hat, sind die Ergebnisse eindeutig und in mancher Hinsicht in ihrer Deutlichkeit etwas überraschend. Wichtig zu unterscheiden sind zunächst Aufstellungen, die eine Einzelperson durchführt, und Gruppenaufstellungen, wo mehrere Mitglieder eines Systems bei einer Aufstellung anwesend sind.

Vor allem die Gruppenaufstellungen (F, U, Z), (B, D), (L, O) scheinen im Beratungskontext besondere Aufmerksamkeit zu brauchen. Die wesentlichen Beobachtungen können folgendermaßen zusammengefasst werden. Alle Beteiligten, die in der Aufstellung anwesend sein werden, sollten eine gleiche Basis an Grundinformation bezüglich Anliegen, Formulierung und Aufstellungssetting haben (F2, U3, Z4, Z16, U17). Es sollte bereits im Vorfeld,

möglichst gemeinsam abgeklärt werden, wer an der Aufstellung teilnimmt und wer aufstellen soll – also der Fokus ist.

Verschiedene Interviewpartner wiesen darauf hin, dass ihnen klares, zentriertes Führen sowohl des Aufstellungsprozesses, als auch der Umsetzungsphase wichtig ist (F13, U17, Z17, Z19, B9, B27, B28, D 21, D22, L16, O17, O18). Daraus lässt sich ersehen, dass hier die Prozesskompetenz des Beraters wirklich gefordert ist.

Allgemein ließ sich beobachten, dass Personen, die bereits Erfahrung mit dem Instrument der Aufstellung hatten, (meist aus dem Familienkontext) den gesamten Aufstellungsprozess offensichtlich intensiver nützen konnten (S, E, M, G, R). Entsprechende Vor- und Nachbereitung wird als Teil des Gesamt-Prozesses erachtet, was nötigenfalls eingefordert bzw. selbst organisiert wird.

Die Dichte und Informationsmenge einer Aufstellung kann hingegen von weniger erfahrenen Klienten zu Überforderung führen (X7, B19). Bei ihnen erscheint es besonders wichtig, seitens der Aufstellungsleitung aktiv auf sorgfältige Vor- und Nachbereitung zu achten. An dieser Stelle sei nochmals der Hinweis aus der Literatur gegeben, wonach Aufstellungen mit Bedacht einzusetzen sind.

Abschließend wurden die Interviewpartner nach ihrer Nutzeneinschätzung für die durchgeführte Aufstellung befragt. Auf einer 10stelligen Skala, haben bis auf 2, alle Interviewpartner den Nutzen der Aufstellung mit 5 und höher beurteilt. Die nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht. Die Interviewpartnerin (H) beurteilte ihren persönlichen Nutzen höher als jenen für die Gesamtorganisation. Der Interviewpartner (O) beurteilte beide durchgeführten Aufstellungen, wobei jene, die den Fusionskontext abbildete niedriger beurteilt wurde, als jene die den Konflikt betraf. (daher 2 Werte).

Alle Interviewpartner erachteten das Instrument grundsätzlich als gut geeignet für organisationale Fragestellungen und möchten es auch in Zukunft weiter einsetzen.

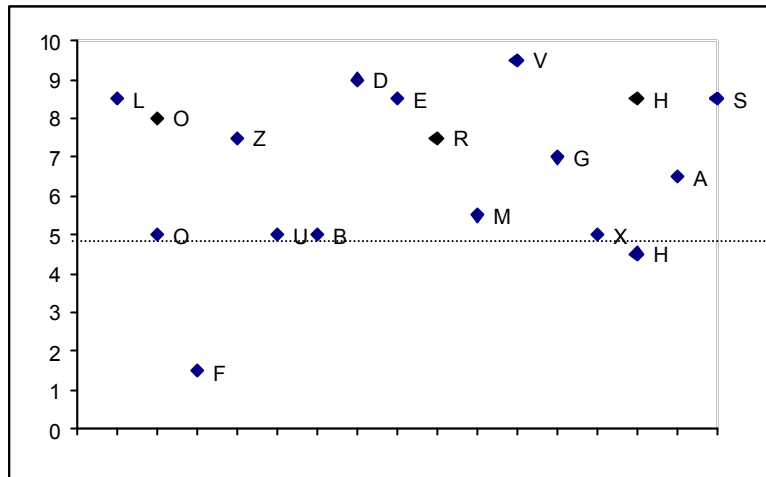


Abbildung 4: Bewertungen der Aufstellungen nach der Frage: „Wie hoch schätzen Sie auf einer Skala von 0 – 10, den Nutzen der Aufstellung ein.“

Schlussfolgerungen und Ausblick

Ohne Vergleichsmöglichkeiten aus verfügbarer Literatur, gehört die vorliegende Arbeit wahrscheinlich zu den ersten, die sich mit einer derartigen Nutzenevaluation von Organisationsaufstellungen beschäftigt. Obwohl das Instrument der Aufstellung von Repräsentanten in der Familienrekonstruktion in verschiedensten Ausprägungen schon länger bekannt ist, beginnt dessen Umsetzung im Beratungskontext von Unternehmen erst langsam zu greifen und gilt derzeit immer noch als „Sonderprogramm“. In der bewussten Gegenüberstellung mit den, aus der Familientherapie stammenden Zugängen einerseits und den von Systemtheoretikern postulierten neueren Systemtheorien andererseits, zeigten sich meines Erachtens Aspekte, die an dieser Stelle einiger kritischer Anmerkungen bedürfen. Dass es nach wie vor 2 „Lager“ gibt, ist wahrscheinlich auch darauf zurückzuführen, dass eine vergleichende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Entwürfen der Systemtheoretiker (Luhmann, Wilke, Kasper etc.) und den therapeutisch postulierten Grundlagen (Hellinger, Varga v. Kibéd, Sparrer etc.) nach wie vor fehlt. Legt man das in Pkt. 2.1.1 definierte Systemverständnis, nämlich auch der Organisationsaufstellung zu Grunde und betrachtet den tatsächlichen Verlauf einer Aufstellung, so drängt sich der Verdacht der Personenzentriertheit auf, da in einer Aufstellung ja immer persönliche Bilder visualisiert werden. Das widerspräche aber andererseits dem

Systemverständnis, wie es z.B. Luhmann oder Wilke entworfen haben, wonach allein die systemeigenen Kommunikationen und Operationen systemrelevant sind. Berücksichtigt man, dass Personen zur Umwelt von Systemen gehören, ließe sich andererseits erklären, warum systemfremde Personen die Geschehnisse in einem System darstellen können, wohingegen das Funktionieren der Methode in manchen Kreisen nach wie vor zum Teil ein Mysterium ist. Gleichzeitig wird in der Systemtheorie auf die Beachtung impliziter Phänomene hingewiesen, der Einbau in Erklärungsmodelle erscheint aber schwierig, was wiederum eine Stärke der Aufstellungsarbeit ist. Auf der anderen Seite sind die der Aufstellungsarbeit zu Grunde gelegten Annahmen, wie sich nach dem Quellenstudium gezeigt hat (vgl. Pkt 3.2), noch nicht eindeutig und zuweilen irritierend. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass der unbedarfte Kunde sich noch relativ schwer tut, entsprechendes Vertrauen in das Instrument zu bekommen, und dann besonders die Beraterkompetenz gefragt ist. Es wundert daher auch nicht, dass vor allem Personen, die die Methode bereits aus der Familienaufstellung kennen, den Einsatz auch in ihren Organisationen in Erwägung ziehen, wodurch bei kritischer Betrachtung wiederum der Geschmack des Therapierens von Organisationen zu bemerken ist. Von außen betrachtet wäre es meines Erachtens wichtig, die offensichtlich auf beiden Seiten offenen Fragen gemeinsam zu diskutieren und vergleichende Untersuchungen anzustellen. Für das, an sich erfolgversprechende Instrument der Organisationsaufstellung, wäre eine klarer (und möglichst einfacher) nachvollziehbare Grundlage hilfreich.

Aus den gesammelten Daten und Auswertungen der Interviews konnte eindeutig die Brauchbarkeit des Instrumentes für organisationale Anliegen gezeigt werden. Die Hinweise der Interviewpartner auf die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit anschaulich abzubilden und daraus konkrete oder implizite Lösungsansätze zu generieren, lassen ermutigende Aussichten für die Zukunft erkennen. Zum bereits vielfältigen Spektrum an Ansätzen in der Organisationsberatung scheint ein neuer hinzugekommen zu sein. Die Frage nach der wichtigsten Botschaft aus den Interviews lässt sich folgend zusammenfassen: Die Aufstellung als gutes Instrument, für ernstgemeinte Anliegen und eingebettet in einen angemessenen Beratungskontext. Die Neutralität und die vertrauenswürdige Führung der Aufstellungsleitung sind essenziell für eine zielführende Arbeit. Es hat sich gezeigt, dass im zeitlichen Zusammenhang,

Aufstellungen meist dann häufig auftreten, wenn in der Organisation bereits Changeprozesse im Gange sind. Umso mehr ist meines Erachtens das Fingerspitzengefühl des Beraters gefragt, um den richtigen Zeitpunkt für eine Aufstellung zu wählen.

Es gibt nach wie vor eine Vielzahl offener Fragen, die Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Aufstellungsmethode betreffen. Aus derzeitiger Sicht eröffnet sich ein breites Forschungsfeld. Für den potenziellen Kunden ist es nach den Erfahrungen aus den Interviews wichtig, seinen Aufstellungsleiter sorgfältig auszuwählen. Dabei ist auf absolute Neutralität des Beraters zu achten und auf die entsprechende Vorbereitung des Prozesses, was im besonderen Maße für Teamaufstellungen gilt. Die vorliegenden Ergebnisse zeigten auch, dass eine eingehendere Beschäftigung mit der Frage nach dem optimalen Beratungsprozess rund um das Aufstellungsinstrument für die Berater selbst notwendig ist.

Es wäre sicher auch sinnvoll auf breiter Ebene Nutzenanalysen durchzuführen um für die Zukunft vielleicht standardisierte Evaluationsverfahren zu erhalten.

ZUSAMMENFASSUNG

In der vorliegenden Arbeit sollte geprüft werden, in wieweit das junge Instrument der Organisationsaufstellung als Ressource für lösungsorientierte Veränderung dienlich ist, und inwieweit sich aus dem, aus der Familientherapie stammenden Aufstellungsinstrument bereits ein nutzbringender Beratungsansatz für Organisationen entwickelt hat. Nach einer Definition der wichtigsten Begrifflichkeiten wurden die Prinzipien und Grundsätze der Aufstellungsarbeit dargestellt. Anhand der Beispiele Wissensmanagement, Fusionen und Nachfolge in Familienunternehmen wurde versucht, die komplexen Dynamiken zu skizzieren, die mit Hilfe von Aufstellungen in ihrer Ganzheit erfasst werden können. Überblicksmäßig wurden einige wichtige Aufstellungsarten besprochen.

Im praktischen Teil der Arbeit wurde mit 16 Personen, die entweder als Fokus oder als Organisationsmitglieder an einer Aufstellung teilgenommen haben, eine

Befragung durchgeführt. Die Probanden stammten aus verschiedensten Branchen mit unterschiedlichen Organisationsgrößen. Anhand von Leitfragen sollten die Interviewpartner in narrativer Form über ihre Erfahrungen mit ihrer Aufstellung Auskunft geben. Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews erfolgte anhand von Merkmalskategorien, die als erfolgskritisch für die Umsetzung von Aufstellungserfahrungen angesehen werden. Es wurde versucht, zwischen expliziten und impliziten Handlungsfolgen in der Organisation zu unterscheiden.

Die Ergebnisse zeigten, dass alle InterviewpartnerInnen Erfahrungen aus den Aufstellungen gewonnen hatten, die in irgendeiner Form impulsgebend für Veränderung waren. Alle waren sich einig dieses Instrument auch zukünftig einsetzen zu wollen. Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Arbeit zeigten sich in der essenziellen Notwendigkeit, eine Aufstellung in einen angemessenen Beratungsprozess zu integrieren, was im besonderen Maß für Gruppenaufstellungen gilt. Das Instrument der Organisationsaufstellung im beruflichen Kontext erwies sich nur dann als dienlich, wenn das eigentliche Aufstellungssetting sorgfältig vor- und nachbereitet wird. Hohe Beraterkompetenz, Fingerspitzengefühl für die Wahl des Aufstellungszeitpunktes und absolute Neutralität der Aufstellungsleitung werden als grundlegend erachtet. Für das Festmachen konkreter Handlungsfolgen aus dem Aufstellungsprozess, ist eine saubere Formulierung des Anliegens und des Aufstellungszieles voraus zu setzen. Darüber hinaus ergab eine kritische Reflexion der vorhandenen theoretischen Grundlagen, dass eine vergleichende Auseinandersetzung mit den Ansätzen der Aufstellungsarbeit und den systemtheoretischen Erklärungsmodellen für die Organisationsberatung für beide Seiten befruchtende Entwicklungsmöglichkeiten brächte.

LITERATUR

- Baxa G., Essen Ch., Kreszmeier A. (Hrsg.): Verkörperungen. Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual. Heidelberg 2002, Carl-Auer-Systeme
- Baxa G., Essen Ch.: Prozessorientierte Organisationsaufstellungen. In: Weber G.: Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Baxa G.: Aufstellungen als Übergangsrituale. In: Weber G.: Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Beaumont H.: Vielleicht ist es wichtiger, dass sich die Erde um uns kümmert. In: Weber G.: Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Boszormenyi-Nagy I.: Foundations of contextual Therapy. Collected papers of I. Boszormenyi-Nagy, New York 1987, Brunner & Mazel
- Boszormenyi-Nagy, I., Spark, G.M.: Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart 2001, Klett-Cotta
- Brankamp T., Tobias M.: Von Beruf Sohn. Brandeins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 04/2002
- De Jong P., Berg I.K. : Lösungen erfinden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Band 17 systemische Studien. 4. Aufl. Dortmund 2002, Modernes Lernen
- De Shazer St.: Der Dreh. Heidelberg 1993, Carl-Auer-Systeme
- De Shazer St.: Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart 1989, Klett-Cotta
- Essen S.: Die Ordnung und die Intuition. Konstruktivismus und Phänomenologie im Einklang? In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Foster S., Little M.: Die Vier Schilde – Initiationen durch die Jahreszeiten der menschlichen Natur. 2001 Arun,. Orig.: The Four Shields – The Initiatory Seasons of Human Nature
- Gennep van A.: Übergangsriten. Frankfurt 1986, Campus
- Glöckner A.: Rituale und lösende Sätze. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Greverus I.M.: Kultur und Alltagswelt. Eine Einführung in Fragen der Kulturanthropologie. München 1978
- Grochowiak, K., Castella, J.: Systemdynamische Organisationsberatung. Heidelberg, 2001 Carl-Auer-Systeme
- Grochowiak, K.: Wir sind alle eine Familie. Interview in Brand Eins Wirtschaftsmagazin. www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe_01

- Heimerl-Wagner P.: Veränderung und Organisationsentwicklung. In: Kasper H., Mayrhofer W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien 1996, Ueberreuter
- Hellinger B.: Die Mitte fühlt sich leicht an. München 1996, Kösel
- Hellinger B.: Einsicht durch Verzicht. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Hellinger B.: Ordnungen der Liebe. 5. Auflage, Heidelberg 1998, Carl-Auer-Systeme
- Hellinger B.: Organisationsberatung und Organisationsaufstellungen. 26 Fragen an Bert Hellinger von Johannes Neuhauser. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg 2000 Carl-Auer-Systeme
- Horn, K.P.: Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen. Offenbach, 2001, Gabal-Management.
- Hurre G., Hurre B.: Praxisbericht über Unternehmensfusionen. Sozialforschungsstelle Dortmund. pdf unter www.sfs-dortmund.de/download/arbeit/2-1998/hurre.pdf
- Ingwersen D.: Methoden Switching. Systemische Körpertherapie – körperorientierte systemische Therapie. In: Baxa G., Essen Ch., Kreszmeier A. (Hrsg.): Verkörperungen. Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual. Heidelberg 2002, Carl-Auer-Systeme
- Kasper H., Heimerl-Wagner P.: Struktur und Kultur in Organisationen. In: Kasper H., Mayrhofer W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien 1996, Ueberreuter
- Kasper H.: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Heidelberg 1990, Springer
- Kasper, H., Mayrhofer, W.: Personalmanagement, Führung, Organisation. 2. Aufl., Wien 1996, Ueberreuter
- Kneer G., Nassehi A.: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München 2000, UTB
- Kreszmeier A.H.: Vom Segen des Körpers. Intuition, Invokation und Inkorporation in spirituellen Traditionen Brasiliens und Verweise zur Magie von Aufstellungen. In: Baxa G., Essen Ch., Kreszmeier A. (Hrsg.): Verkörperungen. Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual. Heidelberg 2002, Carl-Auer-Systeme
- Lauterbach M., Pfäfflin E.: Familienaufstellung und Psychodrama. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. 3. Aufl. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Luhmann N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984, Suhrkamp
- Luhmann N.: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt 1988
- Madelung E.: Eigenwilliger Bruder Esel. Der Körper als Instrument systemischer Wahrnehmung. In: Baxa G., Essen Ch., Kreszmeier A. (Hrsg.): Verkörperungen. Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual. Heidelberg 2002, Carl-Auer-Systeme

- Madelung E.: Ökologie des Geistes und Ordnungen der Liebe: Zwei systemische Sichtweisen im Vergleich. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Mahr A.: Die Offenheit des wissenden Feldes. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Manager Magazin: Wie Familien den Generationswechsel heil überstehen. Ausgabe 09/2001
- Maturana, H.R.: Autopoiesis, in: Zeleny, M. (Hrsg.): Autopoiesis. A Theory of Living Organization. New York 1981
- Mayrhofer W.: Motivation und Arbeitsverhalten. In: Kasper H., Mayrhofer W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien 1996, Ueberreuter
- Müller M.: Das vierte Feld – Die Bio-Logik revolutioniert Wirtschaft und Gesellschaft. Köln 1999, Mentopolis
- Pechtl W.: Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte. St. Pölten 2001
- Porret G.A.: Relational und rational – zwei Dimensionen und zwei Weisen, mit Menschen umzugehen. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis des Familien Stellens. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Rentmeister C.: Rituale als soziales Drama. Zur Bedeutung von Ritualen im menschlichen Leben. In: Scheiblich W. (Hrsg.): Bilder, Symbole, Rituale. Freiburg 1999, Lambertus
- Ruppert F. (a): Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschaftsunternehmen. Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Ruppert F. (b): Die unsichtbare Ordnung in Arbeitsbeziehungssystemen. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Ruppert, F.: Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Satir V., Baldwin, M.: Familientherapie in Aktion. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis. Paderborn 1999, Junfermann
- Satir V., Banmen J., Gerber J., Gomori M.: Das Satir Modell. Familientherapie und ihre Erweiterung. Paderborn 2000, Junfermann
- Satir V.: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. Paderborn 1999, Junfermann
- Scheiblich W. (Hrsg.): Bilder, Symbole, Rituale. Freiburg 1999, Lambertus
- Schmitz Ch.: Knowledge Management. Handout Vorlesung internationale OE/PE, PEF. Wien, 2002

- Senge, P.M.: Die Fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta, 1999. Orig.: The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization.¹⁴
- Sheldrake R.: Das morphische Feld sozialer Systeme. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Sparrer I.: Heilsame Rituale und systemische Resonanz. In: Scheiblich W. (Hrsg.): Bilder, Symbole, Rituale. Freiburg 1999, Lumbertus
- Sparrer I.(a): Konstruktivistische Aspekte der Phänomenologie und phänomenologische Aspekte des Konstruktivismus. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Sparrer, I.(b): Wunder, Lösung und System. Lösungsorientierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg, 2001, Carl-Auer-Systeme
- Sparrer, I.: Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg, 2000, Carl-Auer-Systeme
- Stavropoulos D.: Unsere gemeinsamen Wurzeln. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Stumm G., Wirth B.: Psychotherapie – Schulen und Methoden. Eine Orientierungshilfe für Theorie und Praxis. Wien 1994, Falter
- Varela, F.: Principles of Biological Autonomy, New York 1979, Appleton & Lange
- Varga v. Kibéd, M., Sparrer I.: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. 3. Aufl. Heidelberg 2002, Carl-Auer-Systeme
- Varga von Kibéd M.(a): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellung. In: Weber G., (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Systemische Lösungen im Einklang. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Varga von Kibéd M.(b): Wie wir durch Aufstellungen Handlungen einladen, sich in uns zu manifestieren. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Weber G. (a): Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Weber G.(b), (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme

- Weber G.(c), (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. 3. Aufl. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Weber G., (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg 2001, Carl-Auer-Systeme
- Weber G., Gross B.: Organisationsaufstellungen. In: Weber G. (Hrsg.): Praxis des Familien Stellens. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Weber G.: Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg 1994, Carl-Auer-Systeme
- Wiest F.: Organisationsaufstellungen als Werkzeug in der Unternehmensberatung. Dargestellt am Beispiel der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen In: Weber G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg 2000, Carl-Auer-Systeme
- Wilber K.: A Theory of Everything – An Integral Vision for Business, Politics, and Spirituality. 2000, Shambhala
- Wilke H.: Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme, Stuttgart 1987, UTB
- Zeleny M.: (Hrsg.) Autopoiesis: a Theory of Living Organization. New York 1981