
Einleitung

Grundgedanke der Aufstellungsarbeit ist, dass sich individuell anmutende Probleme in allen menschlichen Systemen wieder finden. Dem spezifischen Problem in der einen Organisation liegt vielleicht ein Muster zugrunde, dass in vielen Organisationen wirksam ist.

Probleme basieren auf gleichen oder ähnlichen Strukturen und es greifen immer wieder gleiche oder ähnliche Lösungsstrategien. Probleme des Einzelnen sind immer auch im Kollektiv zu suchen.

Bei der Aufstellungsarbeit entsteht ein „wissendes Feld“, das den unbeteiligten Personen, die sich in Rollen und Positionen hineinversetzen, ein „Wissen“ übermittelt.

Nach der Einführung der Systemaufstellung als Simulationsverfahren mit der Nutzung von Repräsentanten als Resonanzkörper impliziten Wissens im Einleitungskapitel und einem entsprechenden Verweis auf Wurzeln und Varianten der Aufstellungsarbeit wird der systemische Ansatz im zweiten Kapitel im Kontext der Allgemeinen, der Sozialwissenschaftlichen und der Personalen Systemtheorie verortet.

Danach werden die methodologischen Prinzipien der von *Insa Sparrer* und *Matthias Varga von Kibéd* entwickelten Systemic Structural Constellations (SSC) erläutert und die „Grammatik“ von Aufstellungsformen an ausgewählten Fallbeispielen aus der Praxis des Verfassers im vierten Kapitel illustriert, um die Systemaufstellungen als Simulationsmöglichkeit für die Organisationsgestaltung nachzuweisen.

Zum Beleg der These vom Aufstellungsverfahren als Entwicklungsinstrument für die Managementpraxis dienen im fünften Kapitel auch ausführlichere Falldokumentationen einiger vom Verfasser selbst angeleiteten Aufstellungen und durchgeführten Beratungen nach der Verfahrensweise der Systemischen Strukturaufstellungen ([©]SySt), wobei in den dokumentierten Fällen sowohl die Anwendungsfelder der Organisationsaufstellungen wie verschiedene Aufstellungsformen deutlich werden sollen.

Im sechsten Kapitel wird die hier vertretene Auffassung von den Systemaufstellungen als Instrument der Organisationsberatung und Personalentwicklung hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten und -voraussetzungen expliziert und reflektiert. Mit dem Begriff der System-Kompetenz gibt es einen aktuellen Bezug auf den Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft und auf das soziologische Konzept des Arbeitskraft-Unternehmers.

Im Mittelpunkt des siebten Kapitels stehen zusammenfassende Überlegungen dahingehend, wie unter Einbezug der Aufstellungsmethode am Beispiel des sog. „Sozialmanagements“ ein integriertes Verfahren aussehen könnte, das einerseits die Megatrends in Gesellschaft und Sozialer Arbeit konstruktiv berücksichtigt und andererseits den Wandel im Bereich der Methoden von Personal- und Organisationsentwicklung – incl. der Aufstellungsmethode(n) – positiv nutzt.

Abschließend wird neben der Verortung der Systemaufstellungen unter systemtheoretischer Perspektive zu Beginn der Arbeit der Versuch unternommen, einige Hinweise zur Anschlussfähigkeit der Aufstellungsmethode an einige prominente soziologische Theoriestränge zu geben, wobei insbesondere die Beziehungs-Soziologie in der Tradition *Georg Simmels*, das Konzept der Interaktions-Ordnung bei *Erving Goffmann* und die Feld-Theorie *Pierre Bourdieus* hergehoben werden.

Die Arbeit des Verfassers als Organisationsberater und Personalentwickler legt das „praxeologische“ Interesse (i. S. *Pierre Bourdieus*) an der Fragestellung nahe, wie einerseits komplexe Systeme durch das Aufstellungsverfahren simuliert und Veränderungsmöglichkeiten ausgelotet werden können und wie sich andererseits die Systemaufstellungen als ergänzendes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung nutzen lassen.

Einerseits ist der hier vorgelegte Entwurf der Systemaufstellung als Management- und Entwicklungsinstrument natürlich ein – allerdings aus der zeitkritischen Diagnose aktueller Entwicklungen gewonnenes – Desiderat, andererseits ein Arbeitsprogramm, das durch das Engagement des Verfassers in diesen Bereichen der Non-Profit-Organisation mit praktisch werden kann.

plizites Wissen explizit gemacht werden kann und durch diese Transformation häufig auch das grundlegende, aber zum Teil latente Regelwerk von sozialen Systemen transparent wird.

Die in Unternehmen und zunehmend in Non Profit Organisationen ausgeprägt geltende Ergebnisorientierung hat indessen zur Folge, dass im Management bezüglich der komplexen Mechanismen, die im Rahmen der Erzeugung von Ergebnissen wirksam sind, eher ein vages Gespür als ein klares Bewusstsein vorhanden ist. Unter dem Titel „Organisationskultur“ wird dieses Regelwerk oft weniger kritisch reflektiert als pauschal abgehandelt.

Der Beitrag des Zusammenspiels basaler Regeln für Überleben und Weiterentwicklung der Organisation als System und autonome Einheit bleibt unterbelichtet. Einzelne Akteure nehmen diese gegebenenfalls zur erfolgreichen Durchsetzung der eigenen Interessen in ihren Dienst – und sind in diesem Fall darauf bedacht, die Regeln weiterhin geheim zu halten. Im nächsten Kapitel sollen daher einige Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Grenzen des Einsatzes von Systemaufstellungen in der Organisationsberatung benannt werden.

6.3 Einsatzmöglichkeiten und -bedingungen der Systemaufstellung in der Organisationsberatung

In einem Artikel über Aufstellungen während einer firmeninternen Arbeitstagung eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens berichtet *Friedrich Assländer (2000)* über den Fall zweier Geschäftsführer, die sozusagen nicht am „richtigen Ort“ stehen.

Sehr auffällig ist im Ausgangsbild die extrem nahe Position der beiden Geschäftsführer. Tatsächlich arbeiten beide sehr eng zusammen mit gegenseitig großer Akzeptanz und Toleranz bezüglich ihres unterschiedlichen Naturells.

In der Besprechung dieser Anordnung melden die Teilnehmer aber zurück: „zu eng“, „Freiräume fehlen“, „keine Zielausrichtung“. Im Folgenden konzentriert sich die Diskussion auf das „Unbehagen“ der zweiten Führungsebene (Abteilungsleiter), weil Vision und Zie-

le des Unternehmens nicht klar sind, obwohl die beiden Geschäftsführer beteuern, diese klar kommuniziert zu haben. Sie lassen sich aber auf eine gemeinsame Visions- und Zielarbeit ein, bis eine für alle Systemmitglieder stimmige Ordnung gefunden ist.⁵⁸

Die Erfolgchancen von Organisationssystemen steigen mithin, wenn die in ihr tätigen Menschen ähnlich wie bei einer Fußballmannschaft „gut aufgestellt“ sind, also alle an ihrem „richtigen Platz“ stehen und z. B. entsprechend ihrer Leistung und Position gewürdigt werden.⁵⁹ Wichtig ist dabei, dass nicht nur die „richtige Ordnung“ bzw. die stimmige Beziehungskonstellation gefunden wird. Häufig sind auch „lösende“ oder „versöhnliche“ Sätze erforderlich.

So im von *Insa Sparrer* und *Matthias Varga von Kibéd* (2001, 11) berichteten Fallbeispiel „Mitarbeiter werden unfähig“:

Eine Führungskraft hatte bei einer Stellenbesetzung schon zum dritten Mal einen Mitarbeiter eingestellt, der sich vorher bei ähnlichen Tätigkeiten gut bewährt hatte, ausgesprochen motiviert war und sich nach wenigen Monaten auf dieser neuen Stelle als so wenig fähig für die zugeteilten Aufgaben erwiesen hatte, dass er organisationsintern weiterversetzt werden musste – wo er sich wieder bewährte. Die Stelle war nun zum vierten Male wieder neu besetzt worden und es gab bereits erneut deutliche Hinweise, dass sich das Muster wiederholen würde, was die Führungskraft zum Anlass für eine Systemische Strukturaufstellung nahm.

In der Aufstellung ergab sich eine sofortige Erleichterung im Befinden aller Repräsentanten, als bei der Frage nach Vorgängern ein Mitarbeiter erwähnt wurde, der offenbar in höchst unfairer Weise von einem Vorgesetzten behandelt worden und darauf im Ärger ge-

⁵⁸ So können z. B. die „Ordnungen“ des (Familien-)Systems für die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen eine eminent wichtige Bedeutung haben (vgl. *Wiest* 2000).

⁵⁹ Hierbei muss noch einmal klar gestellt werden, dass es nicht einfach um eine von außen aufoktroierte oder dem Fallbeispiel übergestülpte Definition von „richtig“ geht, sondern um die im Aufstellungsprozess herausgearbeitete und auch von den aufgestellten Personen als Repräsentanten der Elemente des Systems und als Resonanzkörper des impliziten (System-)Wissens und des Regelwerks als stimmig erlebte Beziehungskonstellation.

gangen war, bis dahin jedoch ausgesprochen gute Arbeit geleistet hatte (die Position im System war sozusagen „negativ aufgeladen“). Ein Repräsentant für diesen früheren Mitarbeiter wurde im Aufstellungsbild dazugestellt und durch geeignete Äußerungen der anderen Repräsentanten (mit anerkennendem oder versöhnlichem Charakter) gewürdigt. Daraufhin ging es den Repräsentanten, insbesondere dem Stellvertreter des gegenwärtigen Stelleninhabers deutlich besser und er fühlte sich kraftvoller und handlungsfähiger.

Diese zwei Beispiele mögen noch einmal verdeutlichen, dass die Systemaufstellung eine hilfreiche und nützliche Ergänzung zu bestehenden Führungs- und Managementkonzepten sein kann. Selbstredend darf sie aber nicht an die Stelle eines klaren Problembewusstseins treten, das auf genauer Faktenkenntnis gründet. Während aber die „technischen“ Regeln der Unternehmensführung, die die Prozeduren zur Erreichung von angezielten Zuständen festlegen, Teil des **expliziten** Wissens sind und als Kanon des Managementwissens diskutiert werden, sind die „informellen“ und insbesondere die identitätsstiftenden „grammatischen“ Regeln nicht so eindeutig und klar definiert. Als – **impliziter** – Teil des gesamten Regelwerks schlagen sie sich aber genauso in Form von etablierten Routinen und Rezepten für bestimmte Situationen und die Operationsweise eines Organisationssystems nieder. Die „Erfahrung“ dieses Regelwerks in Systemaufstellungen kann damit unmittelbare Bedeutung für die Managementpraxis haben.

Claude Rosselet (2005, 18ff) definiert für den Einsatz von Systemaufstellungen in der Organisationsberatung z. B. folgende **Voraussetzungen und Rahmenbedingungen**:

1. Zur Systemaufstellung braucht es Menschen, die offen dafür sind, auf ihre ungeklärten Fragen in einer ungewöhnlichen Art und Weise Antworten zu „erfahren“;
2. Desweiteren verlangt das Aufstellungsverfahren eine Leitungsperson, die als „Gastgeber“ oder „Facilitator“ den Gesamtrahmen hält, bei der Klärung der Fragestellung bzw. des Anliegens behilflich ist und den Prozess der Lösungsfindung mit ihren Interventionen und Umstellungen begleitet;
3. Drittens muss bei Einsatz des Aufstellungsverfahrens in Managementteams die Bereitschaft zu einer offenen Auseinandersetzung mit grundlegenden Fragen der Unternehmensexistenz geklärt werden;