

Master-Thesis

Unternehmerischer Wandel am Beispiel von Organisationsaufstellungen

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“

- Franz Kafka -

vorgelegt von Annelen Schulze Höing

geboren am 09.01.1965 in Helmstedt

Erstgutachter: Priv.-Doz. Dr. phil. habil. Herbert Asselmeyer

Zweitgutachter: Prof. Dr. Erwin Wagner

Weiterbildendes Studium Organization Studies

Hildesheim, 2015

Vorwort und Danksagung

An dieser Stelle lasse ich diesen wunderbaren, wertvollen und manchmal mühsamen Lebensabschnitt Revue passieren, der neue berufliche Herausforderungen in mir geweckt hat.

Ich bedanke mich bei all den lieben Menschen, die mich auf diesem Weg begleitet haben:

Insbesondere beim Erstgutachter dieser Arbeit Priv.-Doz. Dr. phil. habil. Herbert Asselmeyer, weil er schon im Vorfeld der Themenauswahl für meine Masterarbeit nicht müde wurde, all meine möglichen Projekte mit mir zu durchdenken und sich auf immer wieder neue Ideen einzulassen. Seine inspirierende Energie und seine humorvolle, poetische Herangehensweise an die Lehre und Wissenschaft ist mir ein Vorbild.

Dem Zweitgutachter Prof. Erwin Wagner danke ich dafür, dass er das Arbeiten nicht sein lassen kann und mir quasi lebenslanges Lernen vorlebt.

Mein besonderer Dank gilt allen Dozenten und dem Team von „organization studies“ der Universität Hildesheim für die in jeder Beziehung hervorragende und außergewöhnliche Betreuung, die vom ersten bis zum letzten Tag meine Erwartungen in vielerlei Hinsicht übertroffen hat.

Sehr dankbar bin ich für die Zeit, die mir die Interviewpartner und Partnerinnen geschenkt haben. Es waren gute und lehrreiche Gespräche.

Vielen Dank auch den Profis, Freundinnen und Verwandten, die meine Arbeit vor Abgabe kritisch in den Blick genommen haben: Martin und Gerhard Brunzema, Ulrike Ott, Erdmuthe Kunath, Sylvia Vogt und Anke Wisselmann.

Bitte sehen Sie mir kleine Fehler großzügig nach, liebe Leserin und lieber Leser.

Ich wünsche nun viel Freude beim Lesen.

Gendergerechte Sprache:

Da bei der Verwendung des „generische Maskulin“ Frauen nicht immer mitgedacht sind, wird in folgender Arbeit unsystematisch zwischen weibliche Form und männliche Form gewechselt.

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde die Methode der Organisationsaufstellung (OA) über eine Literaturrecherche und Interviews mit Organisationsberatern auf ihre Eignung zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen hin untersucht.

Um herauszufinden, wie Organisationsberater, die mit dieser innovativen Methode arbeiten, eine akzeptierte Beratungskonzeption und -praxis gefunden haben, wurden vier Experteninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich OS eignen, um im Rahmen von Changemanagement die Einnahme neuer Perspektiven zu fördern. Das konkrete Projektmanagement zur Umsetzung von Veränderungsprozessen beginnt nach erfolgter Aufstellung. Das innovative Potential der Methode der Organisationsaufstellungen ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft und bietet vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten.

Abstract

This research is based on the method of organisational structural constellation which is evaluated via a literature review and interviews with organizational consultants. The suitability of OA for the initiation and support of change processes has been analysed in this work.

To investigate how human resource consultants who work with this innovative method have found an accepted advice conception and practice, four interviews with experts were conducted.

The results show that organisational structural constellation promotes the opening up of new perspectives on change management. However, the project management, i.e. the implementation of change processes begins after the completion of organisational structural constellation. The innovative potential of the organisational structural constellation method is not yet fully exploited and provides numerous development opportunities.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	6
1 EINORDNUNG DER FORSCHUNGSMETHODE IN DEN GESAMTKONTEXT	8
1.1 DURCHFÜHRUNG DES FORSCHUNGSVORHABENS	8
1.2 FORSCHUNGSTEIL LITERATURRECHERCHE	10
FORSCHUNGSTEIL I LITERATURRECHERCHE	11
2 VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN	11
2.1 KLASSISCHE MANAGEMENTANSÄTZE IM VERGLEICH ZU SYSTEMISCHEN	11
2.2 KOMPLEXITÄT ALS MERKMAL SYSTEMISCHER BETRACHTUNGSWEISE	12
2.3 MITARBEITER IM SPANNUNGSFELD IMPLIZITER UND EXPLIZITER ORDNUNGSKRÄFTE	13
2.4 UNTERNEHMERISCHER WANDEL: EINE KOMPLEXE HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	15
2.5 ROLLE, HALTUNG UND HANDWERKSZEUG VON ORGANISATIONSBERATERN	17
3 METHODENAUSWAHL IN DER ORGANISATIONSBERATUNG	24
3.1 VERBAL ORIENTIERTE METHODEN „KLASSISCHE WORKSHOP-METHODEN“	27
3.2 SYSTEMISCHE BERATUNGSMETHODEN	27
3.2.1 VERBAL ORIENTIERTE METHODEN	27
3.2.2 HANDLUNGSORIENTIERTE METHODEN	33
3.3 WIDERSTAND	38
3.4 METHODENAUSWAHL IN ABHÄNGIGKEIT VOM AUFTRAG	40
4 AUFSTELLUNGSARBEIT IM BERATUNGSKONTEXT	42
4.1 ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN – STAND DER ENTWICKLUNG	44
4.1.1 KONSTRUKTIVISMUS	45
4.1.2 PHÄNOMENOLOGIE	46
4.2 AUFSTELLUNGSARBEIT NACH HELLINGER?	48
4.3 ORGANISATIONSTRUKTUR-AUFSTELLUNGEN NACH DER SYST METHODE	50
4.4 SYST®-GRAMMATIK	52
4.5 GRUNDKATEGORIEN VON INTERVENTIONSFORMEN NACH SYST	53
4.6 AUFSTELLUNGSFORMEN	54
4.6.1 TETRALEMMAAUFSTELLUNG	54
4.6.2 AUFSTELLUNG DES AUSGEBLENDETEN THEMAS	55
4.6.3 GLAUBENS-POLARITÄTSAUFSTELLUNG	56
4.6.4 NEUNFELDERAUFSTELLUNG	56
4.7 WIE WIRD AUFSTELLUNGSARBEIT IN LÖSUNG ÜBERFÜHRT?	58
5 FORSCHUNGSTEIL II EMPIRISCHE FORSCHUNG	59
5.1 DAS EXPERTENINTERVIEW	59
5.2 INTERVIEWPLANUNG UND LEIDFADENENTWICKLUNG	59
5.3 DATENERHEBUNG	60
5.3.1 ANZAHL UND AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER	61
5.3.2 ZUGANG ZUM UNTERSUCHUNGSFELD	62
5.3.3 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS	63
5.3.4 AUFBEREITUNG DER AUDIOMITSCHNITTE	64
5.3.5 VORGEHENSWEISE ZUR ANALYSE UND INTERPRETATION DER INTERVIEWS	65
5.4 AUSWERTUNG DER INTERVIEWS NACH MEUSER&NAGEL	66
5.4.1 SETTINGS IN DENEN DAS ANGEBOT DER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG (OA) ANGENOMMEN WIRD:	66

5.4.2 WIDERSTÄNDE, VORBEHALTE UND FEHLANNAHMEN IN BEZUG AUF DIE METHODE	70
5.6.3 ASPEKTE BEI DER SUCHE NACH EINER AKZEPTIERTEN BERATUNGSPRAXIS	75
6 KRITISCHE WÜRDIGUNG	86
6.1 METHODISCHE HERANGEHENSWEISE UND DURCHFÜHRUNG	86
7 ERGEBNISSE UND AUSWERTUNG	88
8 RESÜMEE UND AUSBLICK	90
9 VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN	92
10 LITERATURVERZEICHNIS	93
11 DIGITALISierter ANHANG	96
11.1 INTERVIEWLEITFADEN	96
11.2 AUDIODATEIEN	96
11.3 TRANSKRIPTe	96
11.4 INTERVIEWAUSWERTUNG	96

Einleitung

In der Organisationsberatung von Unternehmen stehen Berater vor der Frage, wie unternehmerischer Wandel (Changemanagement) initiiert, begleitet, reflektiert und evaluiert werden kann. Um mit der Eigendynamik von sich ständig wandelnden Unternehmen umgehen zu können, bedarf es Methoden, die emotionale Aspekte einbeziehen und sich zugleich von therapeutischen Settings abgrenzen.

Mit der Methode der Organisationsaufstellung stehen Instrumente zur Analyse und Bearbeitung von Managementthemen nach neuen, von klassischen Ansätzen abweichendem Vorgehen, zur Verfügung.

Diese Methode zeichnet sich dadurch aus, dass sie sowohl die komplexe, interne Gemengelage (soziale Bezüge, Kommunikation und Zusammenarbeit) als auch externe Einflüsse in die Lösungsfindung miteinbezieht. Basierend auf einer Denkhaltung, die den Fokus auf Lösungen legt, das Gesamtsystem mit allen Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen in Blick behält, wird davon ausgegangen, dass die Klientin das Wissen um Lösungen in sich trägt und nur „Geburtsheifer“ benötigt, um ihre eigenen Lösungsquellen zu erschließen.

Über die Masterarbeit soll herausgefunden werden,

- 1 für welche Settings das Angebot der Organisationsaufstellung (OSA) von Kunden angenommen wird,
- 2 mit welchen 'Widerständen', Vorbehalten und Fehlannahmen auf Seite der Kunden zu rechnen ist,
- 3 und wie Berater, die mit der Methode arbeiten, eine akzeptierte Beratungskonzeption und -praxis gefunden haben.

Über eine Literaturrecherche und Interviews mit Organisationsberatern, die diese Methode bereits anwenden, soll ein vertiefter Zugang zu Organisationsaufstellungen gefunden werden, um die Methodenkompetenz von Beratern auf diesem Gebiet zu erweitern.

Die vorliegende Arbeit besteht aus zwei Forschungsteilen und ist wie folgt strukturiert: Bevor eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Methode der Organisationsaufstellung erfolgt, wird im ersten Kapitel die Einordnung des Forschungsvorhabens beschrieben.

Die Literaturrecherche erstreckt sich auf die Kapitel 2-4.

Im zweiten Kapitel werden Möglichkeiten und Ansatzpunkte für Wandlungsprozesse im Unternehmen, unter Zuhilfenahme kreativer Methoden aufgezeigt.

Im dritten Kapitel wird die Organisationsaufstellung im Kontext weiterer kreativer Methoden eingeordnet, bevor im Kapitel vier Einsatzmöglichkeiten dieser Methode im Kontext von Organisationsberatung dargestellt werden.

Daran schließt sich der empirische Forschungsteil im Kapitel fünf, mit der Planung, Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews mit Organisationsberatern, die diese Methode bereits anwenden, an.

Die kritische Würdigung des Forschungsvorhabens erfolgt im Kapitel sechs.

Im Kapitel sieben werden die Ergebnisse zusammengefasst und in Kapitel 8 das Resümee gezogen.

Das Verzeichnis der Abkürzungen ist im Kapitel 9 zu finden.

Auf den letzten Seiten ist die Bibliografie zu finden.

Eine CD mit dem digitalen Anhang befindet sich auf dem Buchrücken.

„Ich sehe was, was du nicht siehst.“ Niklas Luhmann (1990)

1 Einordnung der Forschungsmethode in den Gesamtkontext

Die Untersuchung folgt einem qualitativen Forschungsdesign.

Auf welchen Entscheidungen die Wahl des Forschungsformats und der Erhebung der Daten basiert wird im Folgenden dargestellt.

1.1 Durchführung des Forschungsvorhabens

MAYRING bringt die Anforderungen wie folgt auf den Punkt: „Qualitatives forschen darf nicht verschwommen sein; die Vorgehensweisen müssen offen gelegt und systematisiert werden wie qualitative Techniken auch. Nur so lassen sie sich vernünftig, gegenstandsangemessen einsetzen, nur so lassen sie sich auch untereinander kombinieren und mit qualitativen Analyseschritten dort, wo es notwendig ist, verbinden.“ (Mayring, 2002, S. 65)

Während quantitative Forschung auf objektiv messbare Wirklichkeit ausgerichtet ist, ist qualitative Forschung auf die subjektive Wahrnehmung und das Erleben von Einzelnen ausgerichtet. Die qualitative Forschung kann zur Theoriebildung genutzt werden. Die Datenerhebung ist gekennzeichnet durch offene, weniger strukturierte Methoden in denen der Forscher direkt in Kontakt mit dem Probanden steht und sich zu Forschungszwecken häufig direkt in deren Umfeld begibt. (Voelker, 2011, S. 51)

Qualitative Untersuchungsverfahren zielen darauf, „Lebenswelten und soziales Handeln im Alltag der verschiedensten Bereiche von Erziehung und Bildung zu untersuchen“ (Roth 1991, S. 54). Der Begriff qualitativ meint zum einen eine Wiederanknüpfung an hermeneutisches Verstehen und Sinnauslegung, zum anderen aber eine stärkere Berücksichtigung der strengeren Maßstäbe der empirischen Methoden auf intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Prüfbarkeit und qualitatives Niveau der Aussagen (Flick u.a. 1991, 1995; Bilanz bei König/Zedler 1995 und Friebertshäuser/Prengel 1997 Zit.n. Gudjons, 2003, S. 66)

Die Methoden der empirischen Datenerhebung haben laut BORTZ & DÖRING die Funktion, Ausschnitte der Realität die in einer Untersuchung interessieren, möglichst genau zu beschreiben oder abzubilden.

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, den Kenntnisstand darüber, wie organisatorischer Wandel in Organisationen methodisch(-didaktisch) durch Organisationsaufstellungen gefördert werden kann zu verbessern.

Um ein umfassendes Bild der praktischen Anwendung von Organisationsaufstellung zu erhalten wurde die im ersten Teil durchgeführte Literaturrecherche, in einem zweiten Forschungsschritt durch Experteninterviews ergänzt.

Der übergeordnete Kontext dieses Forschungsvorhabens bildet die Disziplin der Organisationspädagogik. „Organisationspädagogik ist eine Subdisziplin der Pädagogik. Ihr Ausgangspunkt ist, somit der pädagogische bzw. erziehungswissenschaftliche Diskurs bzw. der Diskurs über das Pädagogische.“ (Reinmann, 2012, S. 5)

Im Unterschied zu anderen pädagogischen Subdisziplinen fokussiert sie vorrangig die Organisation, die als zielbezogenes, kollektives Arrangement des Organisierens und Lernens gefasst werden kann. (Göhlich, 2006, S. 2)

GRÖHLICH umreißt den Sinn und Zweck der Organisationspädagogik mit folgenden Kernaussagen (Göhlich, 2006, S. 2):

- „Organisationspädagogik ist am Lernen in Organisation nicht ausschließlich in analytischer oder funktionaler Hinsicht interessiert. „Organisationspädagogik reflektiert darüber hinaus in normativer Hinsicht die Ziele des Lernens und ist an der effektiven und humanen Gestaltung von Organisationen interessiert.
- Damit verbunden ist ein Reflexionsverhältnis, das für konflikthafte, widersprüchliche und dysfunktionale Phänomene, aber auch für die jeweilige Perspektivität der Forschungszugänge sensibilisiert. Insgesamt ist das organisationspädagogische Projekt einem empirisch-analytischen ebenso, wie einem pädagogisch-gestaltungsorientierten Wissenschaftsverständnis verpflichtet.
- Dem pädagogischen Erkenntnisinteresse entsprechend fragt die Organisationspädagogik nicht nur nach der strukturellen, sondern auch nach der prozessualen und kulturellen Verfasstheit von Organisationen. Dementsprechend gehören Kultur- und Praxistheorien zu den organisationspädagogisch relevanten Referenztheorien.“ (ebd.)

Die Ausführungen GRÖHLICHs verdeutlichen, dass Organisationen von der Organisationspädagogik u. a. lernen können, wie Lernprozesse und Wissensmanagement organisiert werden. Insofern kann die Bedeutung der Organisationspädagogik für Organisationen mit Veränderungsbedarf nicht hoch genug angesiedelt werden. Forschungserkenntnisse der Organisationspädagogik können daher eine Lernquelle für Organisationsberater und Führungskräfte von Organisationen darstellen.

1.2 Forschungsteil Literaturrecherche

Über die Literaturrecherche erfolgte die Einordnung der Methode der Organisationsaufstellung in dem Kontext beraterischer Praxis zur Begleitung von Veränderungsprozessen.

Bei der verwendeten Literatur handelte es sich überwiegend von Experten und Dozenten empfohlene deutschsprachige Literatur, Originaltexte dienten zur Vertiefung der Materie. Masterarbeiten und Dissertationen wurden hinzugezogen. Literaturempfehlungen aus Artikeln und Fachbüchern wurden aufgegriffen.

Die Literaturrecherche hat den IST-Zustand aufgezeigt, um darüber hinaus zu gehen war es für die Fragestellung wichtig in Experteninterviews, nach der praktischen Anwendung der Methode ihre Möglichkeiten und Grenzen zu forschen. Erfahrungen und ‚Hindernisse‘ im praktischen Einsatz, sowie die Resonanz von Kunden wurden erfragt.

Die Befragung von Experten stellt einen Teil an praktischen Erfahrung zur Verfügung, die notwendig waren, um die Beratungspraxis bei der Anwendung von Organisationsaufstellung für Berater, die zukünftig mit dieser Methode arbeiten werden, aufzuhellen. Konkret ging es darum, herauszufinden, wie Beratern der Zugang zum Feld gelungen ist und in welchen Settings diese Methode einsetzt wird.

Zielsetzung war es die Methodenkompetenz von Beratern auf diesem Gebiet zu erweitern. Dazu wurden Erfahrungen von Beratern, die mit Organisationsaufstellungen arbeiten ausgewertet, um für die Beratungspraxis praxisorientiert Empfehlungen für methodische Zugänge zum Feld zu schaffen.

Begründung der qualitativen Forschung

Organisationsaufstellung wird als unendlich vielseitige, handlungsorientierte, in verschiedenen Settings anwendbare Arbeitsmethode um organisatorische Veränderungs- oder auch Lernprozesse zu initiieren, zu reflektieren und zu begleiten verstanden. Diese komplexe Arbeitsmethode zeichnet sich insbesondere durch Erkenntnisgewinne, die sich nonverbal übermitteln aus.

Übertragen auf dieses Forschungsvorhaben sollte herausgefunden werden, ob die beschriebenen prototypischen Grammatiken von SPARRER & VARGA von KIBÈD wie bspw. Tetralemmaaufstellung, Glaubenspolaritätsaufstellungen und verdecktes Arbeiten in der Beratungspraxis bei der Begleitung von Veränderungsprozessen angewandt werden. Desweiteren besteht großes Interesse, wie Berater einen Zugang finden, um die Methode der Organisationsaufstellung einzusetzen und mit welchen Zugangsbarrieren (bspw. Widerständen) zu rechnen ist.

Nur der qualitative Forschungsansatz eignet sich diese organisationspädagogischen Fragestellungen in dieser Vielschichtigkeit zu beantworten.

Forschungsteil I LITERATURRECHERCHE

2 Veränderungsprozesse in Organisationen

Um sich der Fragestellung, wie unternehmerischer Wandel initiiert werden kann, anzunähern, erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung zur Komplexität von Organisationen¹. Betrachtungsweisen unterschiedlicher Systemtheoretiker werden mit einem klassischen Managementansatz verglichen. Um die Komplexität systemischer Ansätze zu verdeutlichen, werden implizite und explizite Ordnungskräfte erläutert.

Ziel ist es, darzustellen, warum systemisch geprägte, kreative Ansätze und Methoden im Vergleich zu klassischen Managementansätzen der Organisationsentwicklung besser geeignet sind, nachhaltige Veränderungen in Organisationen herbeizuführen.

2.1 Klassische Managementansätze im Vergleich zu Systemischen

Klassische Managementansätze mit einer Steuerung durch „Machen/Agieren“ (Steinle, 2005, S. 7) wurden schon vor zehn Jahren bspw. von STEINLE als zunehmend inadäquat eingeschätzt. Kennzeichen klassischer Managementansätze ist eine Identifizierung und Benennung zentraler Funktion des Managements sowie eine „logisch-genetische Ordnung diese Aktivitäten in einer Prozessfolge“ (ebd.), bestehend aus Planung, Organisation, Führung und Kontrolle.

KÖNIGSWIESER knüpft an die klassische Betrachtungsweise an und stellt den Unterschied zum systemischen Ansatz heraus. Demnach werden Organisationen in der traditionellen, betriebswirtschaftlichen Organisationslehre als zielorientiert und rational zu gestaltende Gebilde, innerhalb derer Menschen „zweckrational agieren“ betrachtet. Im Bezugnahme auf den Systemtheoretiker WEIK beschreibt sie den Unterschied zur systemischen Herangehensweise wie folgt: „Systemische Organisationstheorie erschüttert dieses Bild, indem sie die Komplexität und Dynamik, die Ambivalenz und Widersprüchlichkeit, das Prozesshafte und Konflikträchtige als Wesensmerkmale von Organisationen hervorhebt.“ (Königswieser, 2011, S. 31)

LEHMANN verweist darauf, dass Systemtheoretische Ansätze vielfältig sind und verschiedenste Analyseebenen betrachten.

¹ Da sich der im Folgenden beschriebene unternehmerische Wandel nicht nur auf Unternehmen (profit und non-profit) bezieht, wird der Begriff Organisationen bewusst verwendet, um beispielsweise Institutionen wie Schulen, Kirchengemeinden, Parteien und Verwaltung mit in die Betrachtung einzubeziehen.

„Obwohl es kaum empirische Untersuchungen darüber gibt, ob der systemische Ansatz und systemische Methoden die besten Möglichkeiten bieten, sich mit der Komplexität von Organisationen auseinander zu setzen, wird heute, laut Lehmann, allgemein davon ausgegangen, dass der systemische Ansatz und systemische Methoden die besten Möglichkeiten bieten, sich mit Komplexität auseinander zu setzen (z.B. Ashby, 1970; Bateson, 1981; Beer, 1995; Luhmann, 1987, zit. n. Lehmann, 2006, S. 1).

Es wäre „ein Missverständnis [...] anzunehmen, es gäbe die Systemtheorie oder die Definition für den Begriff System.“ (Sagebiel, Vanhoefer, 2006, S. 41 f., zit. n.

Luhmann, 1984, S. 15) LUHMANN unterstreicht dies mit folgender Aussage: „Systemtheorie ist heute ein Sammelbegriff für sehr verschiedene Bedeutungen und sehr verschiedene Analyseebenen“ (ebd.).

2.2 Komplexität als Merkmal systemischer Betrachtungsweise

Für den Systemtheoretiker Niklas LUHMANN bedeutet Komplexität von Systemen, dass es unüberschaubar viele Möglichkeiten gibt. Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft. Der Erfolg der Organisation liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit (Martens & Ortmann, 2006, S. 428 f.).

In diesem Zusammenhang verwendet LUHMANN den Begriff der Kontingenz: „Kontingenz“ bezeichnet die prinzipielle Offenheit und Ungewissheit menschlicher Lebenserfahrungen. LUHMANN erklärt, dass banale Entscheidungen, beispielsweise darüber, welches Kleidungsstück heute ausgewählt wird, in einer gegebenen Situation „so- oder auch- anders, aber nicht beliebig“ (ebd.) hätten ausfallen können. Zu einer sozialen Angelegenheit wird Kontingenz dann, wenn mehr als ein psychisches oder soziales System beteiligt ist. In diesem Fall verwendet er den Begriff der „doppelten Kontingenz“ (ebd.) und erklärt diesen wie folgt: „Zwei black boxes bekommen es, aufgrund welcher Zufälle miteinander zu tun“ (ebd.). Er zeigt auf, dass jedes Zusammentreffen zweier Beteiligter eines Systems immer „so-oder-auch-anders verlaufen“ (ebd.) könnte, mit der „Überfülle an Möglichkeiten“ (ebd.) zusammenhängt. Die Entscheidungsfreiheit, die diese Möglichkeiten mit sich bringen, wird dann als bedrohlich empfunden, wenn der Variantenreichtum die betroffenen Entscheider überfordert. Hinzu kommt, dass Reaktion, Aussage, Handlung und insbesondere Entscheidungen, einer beteiligten Person, immer Reaktionen anderer Systemteilnehmer auslösen, die wiederum unendlich vielfältig ausfallen können. Je mehr Personen in einem System aufeinander treffen, desto kontingenter und komplexer werden Systeme und umso dringender werden formelle und informelle Regeln und Ordnungskräfte gebraucht, um ein Chaos zu vermeiden und zielgerichtete Handlungsfähigkeit zu erhalten (ebd.).

2.3 Mitarbeiter im Spannungsfeld impliziter und expliziter Ordnungskräfte

In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Ordnungskräfte für Verhaltens- und Interaktionsweisen Mitarbeitern in Organisationen zur Orientierung zur Verfügung stehen und wie sie wechselseitig innerhalb eines lebendigen Systems (einer Organisation) auch nonverbal interagieren. Ziel ist es, zu verdeutlichen, woran es liegt, dass jede Organisation eigenen, von außen nicht sichtbaren, Spielregeln und unternehmens-spezifischen Verhaltenskodexen folgt und aus diesen ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit generiert.

KAISER-NOLDEN betrachtet Organisationen „als sich selbst organisierende, soziale Systeme“ (Kaiser-Nolden, 2010, S. 241) und sieht den Mensch (jeder für sich schon ein komplexes System) im Spannungsfeld impliziter und expliziter Ordnungskräfte.

Unternehmen sind als komplexe Systeme zu betrachten, sie „überdauern nur, solange ihre Mitarbeiter austauschbar sind“. Demnach sind Unternehmen mehr als die Menschen, die in ihnen ihrer Arbeit nachgehen, sondern zeichnen sich durch „Rituale, Erwartung und Erwartungs-Erwartungen“ aus, die sich sechs Ordnungskräften zuordnen lassen (ebd.).

Diese sind laut KAISER-NOLDEN:

1. Ziele
2. Prozesse
3. Strukturen
4. Rollen
5. Interaktion oder Kulturen
6. Referenzrahmen

und werden im folgenden kurz erläutert:

1. Ziele: Organisation verwirklicht und re-inszeniert ihren ureigenen Sinn und Zweck fortlaufend durch Ziele, die in vielen Organisationen als Strategiejahresziele und Kennzahlen vorliegen. Jeder Unternehmensberater, der sich schon einmal darüber gewundert hat, warum diese expliziten Ziele einen geringen Anteil an der gelebten Organisationsalltag ausmachen, wird zustimmen, dass es auch implizite Ziele gibt. (Kaiser-Nolden, 2010, S. 242)

Implizite Ziele haben nach Ansicht von KAISER-NOLDEN häufig mit den Gründern, der Entstehungsgeschichte und der Unternehmenskultur und der Krisenbewältigung einer Organisation zu tun. Implizite Ziele und Vorgehensweisen lassen sich bspw. daran erkennen, dass ein Verstoß gegen übliche Vorgehens- und Arbeitsweisen Irritationen auslösen.

2. Prozesse: Um Ziele zu erreichen werden explizite Prozessbeschreibungen definiert, die dafür sorgen sollen, die „enorme Bandbreite an Verhaltensweisen und

Interaktiontionen“ der Mitarbeiter so zu reduzieren, dass „Der Laden genauso tickt, wie er tickt.“ (ebd.)

3. **Strukturen:** Die Struktur einer Organisationen, häufig durch ein Organigramm abgebildet, sowie die beschriebenen Prozesse können immer nur einen Teil der organisationalen Wirklichkeit abbilden. Neben offiziellen Strukturen tragen informelle Strukturen zum Gelingen von Unternehmen bei, ohne dass diese explizit beschrieben oder greifbar wären. Offiziell gesetzte Strukturen “ transportieren Erwartungen an die Interaktion: wer interagiert mit wem, um Entscheidungen herbeizuführen? Welche Einheit bereitet welche Entscheidung vor und trifft sie letztendlich? Auf welchen Wegen wandern (und manchmal auch „wabern“) Information durch die Organisation?“ (ebd.)
4. **Rollen:** Eingenommene Rollen - seien Sie formal benannt oder informell besetzt - wecken -bezogen auf eine Position oder Einheit - Erwartungen. Vom Seelsorger wird bspw. erwartet, dass er bei Krisen ansprechbar ist, zuhört, Trost spendet und vertrauliche Informationen nicht weitergibt (ebd.).
5. **Kulturen:** Ungeachtet der Tatsache, dass Organisationen versuchen, „ihre Unternehmenskultur explizit zu machen, z. B. durch die Formulierung von Unternehmenswerten und Führungsgrundsätzen, wirken hier vor allem implizite Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen organisierend auf die zwischenmenschlichen Interaktion.“ (Kaiser-Nolden, 2010, S. 243)„Je nach Organisationsgröße ist die Beschreibung einer einzigen Unternehmenskultur nicht ausreichend, es existieren häufig mehrere „Sub-Kulturen“ (ebd.).
6. **Referenzrahmen:** In einer Organisation vorherrschende Deutungsmuster prägen den Referenzrahmen.“ Worauf wird geachtet? Wie wird miteinander umgegangen? „ Was wird aktiv in die gemeinsame Aufmerksamkeit gezogen?[.....] Was bedeutet es, dass der Vorstand auf einer Betriebsversammlung gesprochen oder eben nicht gesprochen hat?“ (ebd.)

KAISER-NOLDEN hebt einerseits hervor, dass Organisation insbesondere durch implizite Ordnungskräfte, die sich in den sechs beschriebenen Kontexten entfalten, ihre Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bei Veränderungsdruck immer wieder neu generiert. Andererseits verweist sie auf die Individualität von Menschen und die „Komplexibilität zwischenmenschlicher Beziehung“ für das Geschehen in Organisationen: „Akteure des Geschehens sind Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Wünschen, Ängsten, Charaktereigenschaften, Abneigungen, Fähigkeiten, Erinnerungen und Visionen. [.....] Um mit dieser Komplexibilität umgehen zu können, bilden Menschen wiederholbare *Muster* des Handelns, Verhaltens und Denkens aus.“ (Königswieser, 2011, S. 32f.)

Demnach bildet jeder Mensch ein Subsystem innerhalb „seiner“ Organisation („seines kognitiven, psychischen Systems“) und orientiert sich an unternehmenstypischen Spielregeln und Ritualen, die es zu dekodieren gilt. „Das kann er aber nur, wenn er die Struktur des sozialen Systems auch in sich trägt, ist er anschlussfähig, kann er kommunizieren und verstehen“(ebd.). Um über Systemgrenzen hinweg in einen Informationsaustausch zu treten, bedarf es daher eines Transformationsprozesses. Transformationsprozess in diesem Sinne bedeutet, dass es eines sozialen Prozesses des Informationsaustausches bedarf, um Informationen des eigenen Systems in ein fremdes System zu überführen. Für den Organisationsberater bedeutet dies, das von außen in das „Dunkel des Innengeschehens eines Systems“ nicht hineingeschaut werden kann. (ebd.) Organisationen können sich aus sich selbst heraus verändern und weiterentwickeln, indem sie mit ihrer Umwelt interagieren, von ihr lernen und sich anpassen.

2.4 Unternehmerischer Wandel: Eine komplexe Herausforderungen für Führungskräfte

Es ist eine Führungsaufgabe, die Kreativität bei den Mitarbeitern zu wecken. Durch ständig verändernde Umweltbedingungen brauchen Unternehmen kreative Mitarbeiter, die in der Lage sind, zu improvisieren, mit unerwarteten Problemen umzugehen und neue Herausforderungen zu meistern. Diese Fähigkeit kann durch kreative Ansätze in der Unternehmensberatung gefördert werden.

Unternehmerischer Wandel und kreative Methoden stehen in einem Spannungsverhältnis. Um bei Menschen Veränderungen im Denken und Handeln zu erreichen, müssen diese mental in Bewegung gebracht und gleichzeitig emotional angesprochen werden. PÖPPEL beschreibt die Basis – das ‘Feld’ auf dem Kreativität wachsen und zu neuem Wissen führen kann - wie folgt:

„Ein kreativer Prozess sollte zu etwas Neuem führen, und das Neue ist immer neues Wissen. Das Schaffen neuen Wissens kann nicht aus dem Nichts entstehen; es muss eine Basis bereitstehen, auf der das Neue entstehen kann. Ohne schon vorhandenes Wissen oder Können ist Kreativität ein blinder Prozess, in dem manch Neues entsteht, das jedoch keinen Bezug zur Realität hat.“ (Pöppel, 2007, S. 20)

Die Rolle von Führungskräften als reine „Macher“ hat sich zu „Designern von Kommunikationsprozessen“ (Stey & Groth, 2007, S. 173) gewandelt. Sie müssen sich in der Organisation, mit Blick nach innen und außen, in Zeiten des schnellen Wandels wettbewerbsfähig halten und Auswirkungen von Veränderungen frühzeitig proaktiv vorwegnehmen. (Mattes , 2009, S. 31) Die Anforderungen, die in diesem Zusammenhang an Führungskräfte gestellt werden, sind immens hoch. „Neben Fach- und Prozesswissen sind dies vor allem „weiche“ Attribute wie Offenheit, Umsicht und Einfühlungsvermögen“

(ebd) und Fähigkeit zur Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg.

ROEHL stellt fest, dass „kluge, gut gemeinte und exzellent implementierte Veränderungsstrategien“ in der Praxis häufiger scheitern, als sie gelingen“ und sieht den Erfolg von Veränderungsprozessen an genau denjenigen Stellen besonders gefährdet, an denen sie an die „tiefer verankerten Routinen des Systems stoßen und dort Veränderungsdruck entfalten. Die Routine reagiert aufgrund ihrer Eigendynamik eigenständig und kreativ, sie immunisiert sich gegen die Zumutung des Wandels.“ (Roehl, 2014, S. 46)

Jeder Veränderungsprozess, der eine gewisse Tiefe aufweist, erfordert eine Veränderung von Arbeitsabläufen oder auch „identitätsrelevante Routinen“ (Roehl, 2014, S. 43 f) und gerät früher oder später in die „heikle Zwischenphase“ in der das Alte nicht mehr gültig scheint (aber noch fortwirkt), das Neue jedoch noch nicht erkennbar (aber ersehnt) ist.“(ebd.) Nach Auffassung ROEHLs, der sich in seinen Ausführungen auf die Theorie U. von SCHARMER bezieht, entscheidet das Aushalten und die Gestaltung dieser Zwischenphase, ob der Veränderungsprozess nachhaltig erfolgreich ist. Routinen können nicht per Anordnung der Führungskraft abgestellt, sondern müssen in der heiklen Zwischenphase gegen neue Routinen ausgetauscht werden. (Roehl, 2014, S. 44)

In Zeiten des Wandels besteht die Schwierigkeit für Führungskräfte weniger aus der Steuerung von Maschinen, sondern in der Führung von Menschen.

Für Manager wie Berater stellt sich die Frage, wie sie mit ihren Teams so arbeiten können, dass notwendige, organisatorische Veränderungsprozesse gelingen. „Wie können diese „komplizierten Menschen“ dazu gebracht werden, auf eine gemeinsame Organisationsrealität hinzuarbeiten?“ (Mattes, 2009, S. 32). Ein gemeinsames Bild von der Organisationsrealität, bildet den Startpunkt an dem nachhaltige, organisatorische Veränderungsprozesse ansetzen. Um dort hin zu gelangen, bedarf es einer Kommunikation, die den Austausch der Sichtweisen aller Beteiligten sicherstellt. Für die Art der Kommunikation, die in diesem Zusammenhang von Nöten ist, beschreibt LUHMANN einen Kommunikationsbegriff, der weit mehr als die Informationsübertragung umfasst. Demnach wird Kommunikation als Einheit drei zusammenhängender Operationen der Selektion von Informationen, Mitteilungen und dem Verstehen definiert. Erst durch das Verstehen wird Kommunikation vollendet. (Lehmann, 2006, S. 433). Bezogen auf

Veränderungsprozesse in Organisationen geht es einerseits darum, die verschiedenen Perspektiven einzufangen, und andererseits darum diese zu verstehen.

Der innere Ort, von dem aus wir wahrnehmen und wirksam werden, „der Quellort“ ist Ausgangspunkt unserer Aufmerksamkeit und all unserer Handlungen - von SCHARMER als „blinde Flecke“ bezeichnet - ist uns nicht bewusst. (Scharmer, 2014, S. 33) Das ist so entscheidend, weil der Austausch unterschiedlicher Betrachtungsweisen

dabei hilft „blinde Flecken“ zu erhellen und damit in einem Team Wege und Möglichkeiten erkannt werden können, die für den Einzelnen nicht zugänglich wären. Das Phänomen der „blinden Flecken“ bedeutet, dass nur das vom Betrachter wahrgenommen wird, was im begrenzten Erlebnis- und Erfahrungshorizont bekannt und vorstellbar ist. (K. E. Weick, 2010, S.14). Der Austausch von unterschiedlichen Wahrnehmungen einer Sache oder eines Problems ist kennzeichnend für das systemische Denken und wird als „Mehrbrillenprinzip“ bezeichnet (Köingswieser, 2011, S. 11).

Einen Weg, die komplexe Aufgabe von Wandlungsprozessen in Unternehmen zu bewältigen, kann die Beauftragung von Organisationsberatern, die kreative Methoden der Organisationsentwicklung beherrschen, sein. Denn insbesondere kreative Methoden sind geeignet, bisher „unsichtbare Dimensionen“ sozialer Interaktionen, wie sie in Teams und Arbeitsgruppen ablaufen, „zu erhellen“ (Scharmer, 2014, S. 14). Zukünftige Möglichkeiten, die entstehen wollen, besser wahrzunehmen und sich mit ihnen zu verbinden. (Scharmer, 2014, S. 34)

2.5 Rolle, Haltung und Handwerkszeug von Organisationsberatern

Bevor Unternehmensberater in eine Organisation eintreten, um einen Unternehmenswandel zu begleiten, ist es hilfreich, sich nicht nur theoretisch mit der Komplexität des Vorhabens auseinander zu setzen, sondern eine achtsame Haltung einzunehmen und die eigene Rolle im Prozess zu klären um sie immer im Auge behalten zu können. Zuerst einmal ist die Rolle im System zwischen Klient und zu beratender Organisation zu klären:

KÖNIGSWIESER bezeichnet die um Beratung anfragende Organisationen als das Klientensystem (KS) und die Organisationsberatung als das Beratersystem (BS) und weist darauf hin, dass im Beratungsprozess diese zwei sozialen Systeme aufeinandertreffen und für die Zeitdauer des Beratungsprojekt ein neues gemeinsames System das Berater-Klienten-System (BKS) entsteht. (Köingswieser, 2011, S. 36)

„ Für das Beratersystem sind die Mitglieder des Klientensystems die eigentlichen Experten für ihre Aufgaben, und sie können daher auch nicht einfach „belehrt“ werden. Das Berater System bringt in erster Linie Prozess Know-how und kontextbezogenes Fach Know-how ein, vor allem aber die wichtige Außensicht.“ (ebd., S. 37)

Sind die Rollen geklärt, besteht die Aufgabe im Beratungsprozess darin, eine Kommunikationsbasis zu schaffen, die allen Beteiligten erlaubt, eine gemeinsame Sicht auf die Wirklichkeit zu konstruieren und dabei neue Handlungsoptionen zu eröffnen. In einem Organisationsentwicklungsprozess haben Berater die Aufgabe, das Bild der Wirklichkeit

zu verändern und die Anschlussfähigkeit, dieser Veränderung an reales, praktisches Handeln zu sichern. (von Amen, 2007, S. 34)

Wie kann das gelingen?

Um die Fragestellung näher zu beleuchten, werden verschiedene Haltungen, Denkweisen und Konzepte, die als Navigationshilfen zur Begleitung in Veränderungsprozessen für Führungskräfte und Berater herangezogen werden können im Folgenden dargestellt:

a) ALBERT EINSTEIN:

„Hätte ich ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, so würde ich 90% der Zeit einsetzen, das Problem zu entdecken und 10% es zu lösen.“ (Leutschaft, 2012, S.5)

Albert Einstein berühmter Ausspruch bringt eine Haltung auf den Punkt, mit der auch heute – 60 Jahre nach seinem Tod – komplexe Probleme in der klassischen Organisationsberatung angegangen werden. Ohne intensive, systematische Problemanalyse nach kurzer Anliegenklärung des Thementrägers den Blickwinkel unverzüglich und mögliche Lösungen zu legen, wie es im Rahmen von Aufstellungsarbeit überwiegend gehandhabt wird, gilt in der klassischen Managementlehre, wo weiterhin das „Hohelied auf die Problemanalyse“ gesungen wird, gewissermaßen als unbedachtes, übereiltes Vorgehen.

Allerdings gibt es zur Lösungsorientierung und Würdigung des Problems auch in der systemischen Organisationsberatung unterschiedliche Meinungen darüber, inwieweit auf die Problemdarstellung des Thementrägers eingegangen werden sollte. „Einige sehen darin die Gefahr, in einer Problemorientierung verhaftet zu bleiben, und plädieren dafür, sich möglichst rasch auf den Lösungsfokus zu konzentrieren. Andere argumentieren, dass es zu Störungen im Prozess kommen könnte, wenn der Berater dem Problemerleben des Thementrägers nicht zunächst Raum gibt, um Verständnis und Einfühlung zu signalisieren.“ (Schmidt, 2005, S. 101 zit. n. von Amen, 2007, S. 287) SCHMIDT plädiert im Zusammenhang mit Aufstellungen dafür, dies von der Erwartungshaltung der Klienten abhängig zu machen: „In den meisten Fällen sind diese zu Beginn so sehr in das Problemerleben absorbiert und glauben so intensiv daran, dass man zunächst das Problem verstehen müsse, um dann zu einer Lösung zu kommen, dass es die Beziehung sehr belasten würde, wenn man nur die Stellung eines Lösungsbildes vornehmen würde. Außerdem erleben die meisten KlientInnen ein starkes Bedürfnis danach, zunächst darzustellen, wie es bisher war (Funktion der Würdigung des Bisherigen); dieses würde dann sehr frustriert, die Motivation für lösungsorientiertes Handeln meist drastisch reduziert.“ (ebd.)

b) CARL WEICK:

WEICK begegnet komplexen Situationen mit seinem Konzept der „Achtsamkeit“.

Achtsamkeit bedeutet, Routinen immer wieder zu hinterfragen und stetig dabei zu üben „das Radar“ auf kleinste Veränderungen, Unregelmäßigkeiten einzustellen. Es geht darum, eine offene, mentale Grundhaltung zu entwickeln, die Wahrnehmung zu schärfen, achtsam zuzuhören, sowie Beiträge und Gedanken von Menschen, die nicht mit uns übereinstimmen, in die Diskussion einzubinden.

„Glauben ist sehen. Man sieht, was man zu sehen erwartet. Man sieht Dinge, für die man fertige Schubladen hat und mit denen man umzugehen weiß. Alles andere liegt im Nebel. Und in diesem Nebel verbirgt sich die allmähliche Entwicklung des unerwarteten Ergebnisses, dessen negative Auswirkungen unsere besten Absichten untergraben können.« (Weick u. Sutcliffe 2003, S.60)

Die Entwicklung der Fähigkeit einer fantasievollen, gedanklichen Vorwegnahme möglicher, vielleicht bisher nicht ausreichend geübter Achtsamkeit kann über die Anwendung von fünf Grundprinzipien geübt werden. Vorreiter der Anwendung dieser Prinzipien sind High Reliability Organizations (HROs). Der Begriff HRO's stammt aus den USA und meint Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit, Flexibilität und Widerstandsfähigkeit. (Weick, 2010, Einleitung)

Diese Prinzipien sind:

1. Konzentration auf Fehler

Die Aufmerksamkeit ist darauf ausgerichtet, Fehler über kleinste Hinweise oder Signale schon bei ihrer Entstehung zu entdecken, um ihre negativen Auswirkungen möglichst einzugrenzen. Dafür bedarf es der Zusammenarbeit über Hierarchien hinweg. Aufgetretene Fehler werden wie kostbare Schätze behandelt, weil sie den Teams Lernfelder eröffnen. (Weick & Sutcliffe, 2010, S. 11)

2. Abneigungen gegen Vereinfachungen

Wird vereinfacht, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Probleme, Situationen und Tatbestände vorschnell auf Grundlage bisheriger Erfahrungen und Muster in bestehenden „Schubladen“ klassifiziert werden. Diese Vereinfachung kann dazu führen, dass Probleme, die scheinbar nach bekannten Mustern in Erscheinung treten, eben nicht hinterfragt und differenziert untersucht werden (ebd., S.11-13).

3. Sensibilität für betriebliche Abläufe.

Sensibilität für betriebliche Abläufe ist auf der operativen Ebene im situativen Kontext im höchsten Maße vorhanden. Ein erfahrener Facharbeiter vor Ort kann eine kritische Situation üblicherweise besser einschätzen, als sein übergeordneter Abteilungsleiter vom Bürostuhl aus.

4. Streben nach Flexibilität.

„Flexibilität ist eine Mischung aus der Fähigkeit, Fehler frühzeitig zu entdecken, und der Fähigkeit, das System durch improvisierte Methoden am Laufen zu halten“ (Weick & Sutcliffe, 2010, S. 15) Dieses Prinzip erweitert alle vorhergegangenen Prinzipien um die Komponente der Verarbeitung von Fehlern. Trotz aller Sorgfalt unterlaufen Mitarbeitern oder Teams immer wieder Fehler. Dieser Umstand darf nicht zur Resignation führen, weil Resignation wertvolle Energien blockiert. (ebd.).

5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Dieses Prinzip verdeutlicht, wie wichtig es für die fachliche Beurteilung von kritischen Situationen ist, sich über Hierarchien hinwegzusetzen. Das bedeutet, dass Unternehmen Überlegungen anstellen sollten, wie das Wissen aller Mitarbeitenden aktiv im Sinne des Unternehmens genutzt werden kann. Hierzu bedarf es des Erkennens von speziellen Kompetenzen bei Mitarbeitern und des Wissenstransfers, damit ihr Wissen geteilt werden kann. (Bergmann, 2009, S.63)

WEIK arbeite über die von ihm definierten Prinzipien darauf hin, dass Organisationen vom Normalbetrieb auf einen Veränderungsmodus umstellen. Eine wesentliche Fähigkeit erfolgreicher Unternehmensführung ist die Wahrnehmung von Veränderungen. Veränderungen kündigen sie sich durch schwache Signale an und schleichen jenseits der gewohnten Wahrnehmungsmuster in die Realität ein. Nur solche Unternehmen werden als selbständige Einheiten überleben, die mit Überraschungen umgehen können. (Weick & Sutcliffe, 2010, S. 12) Das verlangt besondere Fähigkeiten von Führungskräften. Die Aufstellungsarbeit knüpft an die Achtsamkeitsschule von WEIK an, indem sie die repräsentierende Empfindung / Wahrnehmung von körperlichen Signalen zur Initiierung von Veränderungsprozessen nutzt.

Der erfahrene Leiter von klassischen Organisationsaufstellungen GERHARD STEY bringt das Dilemma von Führungskräften, die nach klassischem Managementverständnis agieren, wie folgt auf den Punkt: „Wahrnehmungen von Veränderungen widersprechen allerdings einer anderen Anforderung an Entscheider: Sie dürfen nicht bei jedem Gegenwind umsteuern, sondern müssen stabil »Kurs halten«. Zusammen mit dem alltäglichen Entscheidungszwang neigen sie dann dazu, ihre Aufmerksamkeit eher auf die Signale zu fokussieren, die ihre Ziele, Pläne und deren Prämissen stützen und filtern alles andere aus. Das Selbstbestätigungsfeedback wird zum handlungsleitenden Reflexionsmodus, der Tunnelblick grenzt möglicherweise entscheidende Wirkungszusammenhänge aus. Das erhöht das Risiko des Scheiterns – für das Unternehmen und das Management.“ (von Amen, 2007, S. 293).

c) PETER SENGE

SENGE hat das Konzept des Aufbaus einer „Lernenden Organisation“ in fünf Disziplinen entwickelt, was er als lebenslanges Studieren und Übungsprogramm versteht. Es besteht aus (Senge, Kleiner, & Smith, 2008, S. 6 f, Lauterbach, 2015):

1. „Personal Mastery: Man lernt, sein persönliches Können stetig auszuweiten, um Ergebnisse zu erzielen, die einem wirklich wichtig sind und schafft eine Organisationsumwelt, die alle Mitglieder ermutigt, sich möglichst in die Richtung ihrer selbstbestimmten Ziele und Absichten zu entwickeln.
2. Mentale Modelle: Man reflektiert über seine inneren Bilder von der Welt, bemüht sich um ihre kontinuierliche Klärung und Verbesserung und erkennt, wie sie die eigenen Handlungen und Entscheidungen beeinflussen.
3. Gemeinsame Visionen: Man fördert das Engagement in einer Gruppe, indem man gemeinsame Bilder von der angestrebten Zukunft entwickelt.
4. Team-Lernen: Man entwickelt neue Kommunikationsformen und kollektive Denkfähigkeiten.
5. Systemdenken: Man entwickelt eine Denkweise und eine Sprache, mit der man Kräfte und Wechselwirkungen, die das Verhalten der Systeme steuern, begreifen und beschreiben kann“.

SENGE betont die Bedeutung des lebenslangen Lernens, sowohl von einzelnen Akteuren als auch von Teams die in Organisationen wirksam werden.

STEY teilt die Sichtweisen von SENGE und führt aus: „Aus Sicht des Unternehmens reicht es allerdings nicht aus, wenn einzelne Manager diese Fähigkeiten besitzen. Das Managementboard als Ganzes ist nur dann reaktions- und antizipationsfähig, wenn es sich auf eine gemeinsame Wirklichkeit bzw. eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion bezieht. Das wiederum verlangt zum einen Kommunikationsformen, die sowohl das Überschreiten der Fraktionierungen zwischen den Disziplinen und damit den sie vertretenden Personen mit den jeweiligen Interessen zugunsten einer Gesamtsicht ermöglichen: Wirklichkeitskonstruktion als Teamaufgabe.“ Die Aufstellungsarbeit bietet ein Setting, in dem mentale Modelle reflektiert und kollektiv gelernt werden kann.

d) NIKLAS LUHMANN

Für LUHMANN ist ein Kommunikationsbegriff, der lediglich die Informationsübertragung umfasst, unzureichend. Erst durch das Verstehen wird Kommunikation vollendet. Er beschreibt „Kommunikation“ als emergente Einheit dreier zusammenhängender Operation der Selektion von 1) Informationen, 2) Mitteilungen und 3) Verstehen. (vgl. Lehmann, 2006, S. 433)

e) OTTO SCHARMER

SCHARMER „ein anthroposophisch geprägter Ökonom und Unternehmensberater, hat ein Modell für die Veränderung von Teams und Organisationen beschrieben, die „Theorie U“. Der zentrale Gedanke ist, dass sich Situationen so entwickeln werden, wie wir an sie herangehen, das heißt Veränderungen werden von unserer Sicht und unserer Achtsamkeit geprägt“ (Lauterbach, 2015, S. 183). SCHARMER selbst sieht die Vorgehensweise nach seiner Theorie U als einen Versuch „die unsichtbare Dimension des sozialen Prozesses zu erhellen“ (Scharmer, 2014, S. 42) und spricht von einer ganzheitlichen Sicht auf die Dinge „die die feineren mentalen und spirituellen Quellen in den Prozess der sozialen Realitätentstehung mit einbezieht“. (ebd.)

STEY „Schon jetzt werden viele Managemententscheidungen letztlich intuitiv getroffen. Das »Bauchgefühl« entscheidet. Aber Intuition wird in den Organisationen als etwas Privates begriffen, das nicht weiter zu befragen sei. Aufstellungen ermöglichen, den Prozess der Intuition zu beobachten und zu kommunizieren. Oder anders gesagt: Aufstellungen bilden ein sensorisches Fundament für eine entwickelte Intuition.“ (von Amen, 2007, S. 295)

f) FALKO VON AMEN & JOSEF KRAMER

AMEN & KRAMER beschreiben einen Aktionsraum, den die wir nicht sehen und anfassen können, und verwendet den von J. L. MORENO in Bezug auf die Methode des Psychodramas geprägten Begriff „Surplus Reality“ (Moreno 1959, S. 111). Surplus Reality wird als Oberbegriff für handlungsorientierte Methoden verwendet, die „die Wirklichkeit des Klientensystems, z. B. in Form eines Rollenspiels, einer Organisationsaufstellung oder eines Planspiels“ (von Amen, 2007, S. 27), quasi duplizieren. „Jede Form der Beratung steht vor dem Problem, auf Strukturen und Prozesse, Themen und Ereignisse zuzugreifen zu müssen, die an einem anderen Ort zu einer anderen Zeit stattgefunden haben (oder noch stattfinden werden).

Die klassische Lösung dieses Problems besteht darin, mit den Mitteln der Sprache einen Reflexionsraum zu eröffnen, in dem die zu bearbeitenden Themen besprochen und analysiert werden.“(ebd.)

AMEN & KRAMER betonen, dass neben der Aufstellungsarbeit auch andere handlungsorientierte Methoden überaus geeignet sind, nonverbale Reflektionsräume u.a. im Sinne von Wiek, Scharmer und Senge zu eröffnen.

Fundiert ausgebildete und erfahrene Organisationsberater greifen situativ abgestimmt auf das Gruppengeschehen, die jeweilige Zielsetzung und die augenblicklich zu meisterrnde 'Hürde', gleich einem Handwerker in 'ihre' Werkzeugkiste. Organisationsberatung ist teilweise mit einer Altbausanierung vergleichbar. Ein Handwerker, der mit einer

Altbausanierung beauftragt ist, profitiert, genau wie ein Organisationsberater, von seiner Erfahrung in unterschiedlichsten Situationen. Sein langfristiger Erfolg hängt aber auch immer vom technischen know how, der Beachtung der Bausubstanz, der Vorausschau auf mögliche erwünschte oder unerwünschte Folgen, die sein Handeln auslösen (ggf. tangierter, weiterer Gewerke), und möglicher Umwelteinflüsse, ab. Patentrezepte für erfolgreiche Beratung - respektive Altbausanierung - sind zwar vielfach gesucht, aber nie gefunden worden, weil jeder Altbau –wie jede Organisation sich von anderen Organisationen unterscheidet. Selbst wenn es auf den ersten Blick nicht danach aussieht und sind beim gleichen Organisationszweck durchaus Gemeinsamkeiten wie bspw. ähnlich gelagerte Problemstellungen vorzufinden. Was in einer Situation erfolgreich war, kann in einer anderen Situation das Haus zum Einsturz bringen und manches Mal tauchen im Fundament oder anderswo noch völlig unerwartete Überraschungen auf.

Die Schilderungen verdeutlichen, dass Berater gefordert sind, ihr Vorgehen einerseits auf den jeweiligen Beratungskontext abzustimmen und entsprechend der Fragestellung eine geeignete Methode zur Bearbeitung anzubieten, als auch den Prozess immer im Blick zu halten. Nach welchen Kriterien die Auswahl von Methoden erfolgen kann und wo die der Forschungsfrage zu Grunde liegende Methode der Organisationsaufstellungen einzuordnen ist, wird im folgenden Kapitel exemplarisch beschrieben.

3 Methodenauswahl in der Organisationsberatung

„Wer nur einen Hammer besitzt, so sagte Watzlawick einmal, ist immer auf der Suche nach Nägeln.“ (von Amen, 2007, S. 39, Schmidt, Simon, & Weber, 2005, S. 148) Die Kategorisierung von Methoden oder auch Werkzeugen nach unterschiedlichen Gesichtspunkten und Kategorien zeigt, „welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die verschiedenen Werkzeuge aufweisen“ (Roehl H. W., 2012, S. 9). Nach Einschätzung von VON AMEN & KRAMER ist die Reflexion des eigenen Methodeneinsatzes in der Organisationsberatung „nicht immer so weit vorangeschritten“ (von Amen, 2007, S. 24). So, wie der Handwerker seinen Werkzeugkasten sortiert, so sollte auch jeder Organisationsberater die von ihm gewählten und beherrschten Methoden für sich klar einordnen können und Kategorien bilden, die es ihm ermöglichen 'seine' Methoden spontan abzurufen, situativ anzupassen und gegebenenfalls eigene Varianten/ Ableitungen und Kombinationen zu entwickeln. Mehrfache Kategorisierungen sind laut ROEHL möglich und machen die Vielfalt aus.

Zu berücksichtigen sind immer folgende vier Kriterien (vgl. H. Roehl, 2012, S. 10):

- Der Aufwand für die mit dem Werkzeug verbundene Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungszeit,
- Die Gruppengröße: Das Spektrum reicht hier von der Kleingruppe bis hin zur Großgruppen,
- Den Freiheitsgrad im Bezug auf die Vorgehensweise. Hier unterscheiden sich klar strukturierte ins Detail festgelegte bis hin zu schwach strukturierten, offenen Vorgehensweisen,
- Das mit der Methode verbundene Gemeinschaftsleben. Hat das Werkzeug wenig oder viel Einfluss auf das Gemeinschaftsleben? Wie weit ist die Methode geeignet, ein starkes emotionales Erleben zu fördern?

Weitere strukturierende Zugänge beziehen sich auf die Dimensionen des Werkzeugeinsatzes. Leitfragen sind hier unter anderem (vgl. H. Roehl, 2012, S. 16 f.):

- Für welche Phase des Changemanagementprozesses ist das Instrument geeignet? Das Spektrum reicht von der Bestandsaufnahme, über den Wandel vorbereiten, Zusammenhänge verstehen, Zukunft-Szenarien entwickeln bis hin zur Evaluation von angestrebten Veränderungen.
- Ist das Instrument vor allem Zahlen,- Sprach,- Text, oder Bildbasiert?
- Welches Instrument passt zur Unternehmenskultur?
- Welcher institutionelle Bezugspunkt soll bearbeitet werden: Vergangenheit, aktuelle organisationinterne Analyse oder geht es darum, sich nach außen oder in die Zukunft zu orientieren?

VON AMEN & KRAMER kategorisieren Beratungsmethoden nach ihrem Fokus: Während bei Zeitlinien,- Wunder- und Skalierungsfragen überwiegend die Anliegen eines einzelnen Teilnehmers im Mittelpunkt des Beratungsprozesses stehen, bearbeiten Aktionssoziometrie, Planspiele und dem Unternehmenstheater Gruppenthemen.(von Amen, 2007, S. 17). Organisationsaufstellungen können, sowohl für die Bearbeitung von Fragestellungen einzelner Teilnehmer, als auch zur Bearbeitung von Gruppenthemen in Frage kommen und werden im Kapitel 4 ausführlich beschrieben.

AMEN & JOSEF KRAMER führen aus, dass es eines veränderten Aktionsraumes bedarf, einer kreativen Aktionsphase, die über die verbale Dimension hinaus geht, um die Wirklichkeit neu zu konstruieren, lebendig, erlebbar und gestaltbar zu machen durch

- Inszenierung,
- Beobachtung,
- Reflexion und
- probehandelnde Transformation.

Die duplizierte Wirklichkeit der Organisation ist der Realität der Organisation einerseits ähnlich genug, um für die Kunden anschlussfähig zu sein. Andererseits eröffnet sie gerade dadurch neue Sichtweisen und Beobachtungsmöglichkeiten, die von der Realität der Organisation unterscheiden. (von Amen, 2007, S. 27)

In den folgenden Kapitel, werden ausgewählte Methoden dieser Kategorien exemplarisch beschrieben.

Eine Einteilung erfolgt in Anlehnung an VON AMEN & KRAMER in drei übergeordnete Kategorien, die sich weiter ausdifferenzieren. (siehe Abbildung Nr.1):

1. Verbal orientierte „klassische“ Workshop-Methoden
2. Verbal orientierte systemische Beratungsmethoden
3. Handlungsorientierte, systemische Methoden

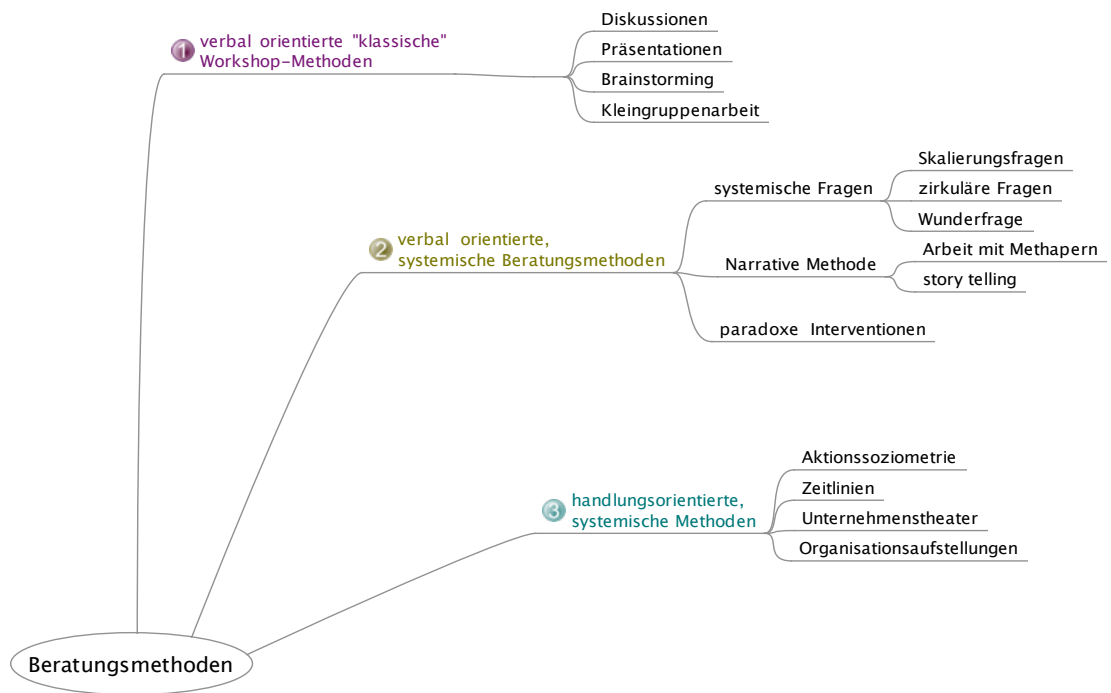


Abbildung Nr.1: Beratungsmethoden modifiziert nach VON AMEN & KRAMER, 2007. S. 16)

3.1 Verbal orientierte Methoden „klassische Workshop-Methoden“

Verbal orientierte Methoden sind weit verbreitet und haben Workshop-Charakter. Diese bilden eine 'Brücke' des mündlichen Austausches zwischen Beratern und Teilnehmern, die lange Zeit im klassischen Frontalunterricht von Bildungseinrichtungen nicht vorgesehen war. "Klassische" Workshop-Methoden sind bspw. Diskussion in Klein- oder Großgruppen, Kleingruppenarbeit mit Präsentation von Gruppenergebnissen durch Teilnehmer, Brainstorming zur gemeinsamen Ideensammlung. Verbal orientierte Methoden finden sowohl in der Schul- und in der Erwachsenenbildung, als auch in der Organisationsberatung Anwendung.

3.2 Systemische Beratungsmethoden

Kennzeichnend für das systemischen Arbeitens ist die systemische Grundhaltung, die

- Menschen in ihren Systemzusammenhängen in den Blick nimmt und
- eine kooperative, gleichberechtigte Beziehung zwischen allen Beteiligten herstellt.

Zentrales Arbeitsmittel systemischer Praxis ist der öffnende Dialog, „eine Haltung des Respekts, der Unvoreingenommenheit, des Interesses und der Wertschätzung bisheriger Lebensstrategien und Verhaltensweisen. Dem ist der jeweilige Einsatz von Arbeitsmitteln und Handlungsstrategien nachgeordnet.“ (Systemische Gesellschaft e. V., 2014, systemischer Ansatz, S.1)

Die Hauptfunktionen systemischer Beratungsmethoden besteht laut KÖINGSWIESER darin, eingefahrene Denkmuster zu durchbrechen und neue Sichtweisen zu ermöglichen, sowie durch Feedback die Entwicklung neuer Handlungsoptionen zu fördern. Die Interventionen haben die Funktion eine „neue Wirklichkeit“ (Königswieser, 2011, S. 87) zu konstruieren, ohne dabei einen blockierenden Veränderungsdruck auszuüben. Die einzelnen Interventionen sind nicht immer klar abgrenzbar, sondern kombinierbar und ergänzen einander.

Die in der Abbildung 1 exemplarisch aufgeführten Beratungsmethoden werden vorgestellt in den folgenden Unterpunkten vorgestellt:

3.2.1 Verbal orientierte Methoden

Verbal orientierte Methoden werden überwiegend in Einzelarbeit angewandt. Es stehen lösungsfokussierte „Kleinformate“ im Mittelpunkt.

Ihr kreatives Potential eröffnen diese einerseits in der die Erweiterung der Vorstellungskraft (z. B. Wunderfrage) und andererseits unter zu Hilfenahme von Gegenständen zur Visulisierung (z. B. Bodenanker, Tücher).

Stellvertretend für die Methodengruppe werden

1. Systemische Fragen,
2. Narrative Methoden
3. Paradoxe Intervention

vorgestellt.

1. Systemische Fragen

In der systemischen Gesprächsführung stellen Fragen eine zentrale Interventionstechnik für einen öffnenden Dialog dar. Sie dienen u.a. dazu, die Sicht auf Sachverhalte zu erkennen und neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Der Klientin gegenüber wird eine Haltung des unvoreingenommenen Interesses und der Wertschätzung bisheriger Handlungsstrategien eingenommen.

Zu den systemischen Fragen gehören:

a) Skalierungsfragen

WIMMER bezieht sich auf BETESON und führt aus: Die Differenz oder Unterscheidung ist die „Grande Dame“, die Mutter aller Interventionen im Systemischen Denken und Handeln. Der „Unterschied, der einen Unterschied macht“

(Gregory Bateson) liegt beim Beobachter und nicht in der Sache. Ob eine Kuh, ein Spaziergänger oder ein Botaniker eine grüne Wiese betrachtet, ändert erstmal nichts an der Wiese. Die systemische Intervention lebt von der Unterschiedsbildung. Daraus leiten sich auch wesentliche Fragestellungen ab, wie etwa: Dem Unterschied zwischen dem Erleben einer Situation, die entweder als konflikthaft oder unbelastet erlebt wird oder in Bezug auf unterschiedliche Verhaltensweisen. „Eine zentrale Intervention bietet in diesem Zusammenhang auch die sogenannte „Skalierungsfrage“, wie z.B.: „Wenn Sie den Weg der Veränderung zwischen 0 und 10 einschätzen (0 =Ausgangspunkt und 10 = Zielpunkt) - wo stehen Sie jetzt, was haben Sie Ihrer Wahrnehmung nach schon erreicht? Worin sehen Sie den Unterschied zwischen 6 und 7? Was wäre ein möglicher Schritt, der Sie näher an 7 bringt?“ (Wimmer, 2001, S. 7)

AMAN & KRAMER verweisen auf die Herkunft der Methode und ziehen soziale Aspekte mit ein: Über Skalierungsfragen wird versucht, komplexe Sachlagen, „insbesondere der lösungsorientierten Perspektive nach de Shazer dar.“ (von Amen, 2007, S. 108) auf einer Skala von einem oder mehreren Teilnehmern einschätzen zu lassen. Zwei Effekte lassen sich beobachten: Einerseits ein sozialer Aspekt:

Die Teilnehmer werden auf spielerische Weise miteinander in Kontakt gebracht, dabei lockert sich die Atmosphäre auf. Andererseits der Aspekt der Informationsgewinnung: Über die Einschätzungen auf Skalen, werden erste Informationen über einzelne Teilnehmer und die Gruppe als Ganzes gewonnen. Es wird deutlich, wo die Teilnehmer aktuell stehen und inwieweit die Gruppe in Bezug auf das gestellte Thema homogen ist. Diese Möglichkeit kann aktiv genutzt werden, z. B. um Gruppenkonflikte im Rahmen eines Konfliktworkshops zu entschärfen oder für eine Teamentwicklung sichtbar zu machen.(ebd.)

b) Zirkuläre Fragen:

Zirkularität bedeutet Kreisförmigkeit. Zirkuläres Denken ist der Versuch, das Verhalten der Elemente eines Systems als Regelkreis zu beschreiben, so dass die Eingebundenheit dieses Verhaltens in einen wechselseitig sich beeinflussenden, vernetzten Kreislauf oder auch Prozess sichtbar wird. Das zirkuläre Fragen gehört inzwischen zum Standardrepertoire systemischen Arbeitens (Penn 1983, Tomm 1987, 1988, 1994, Simon & Rech-Simon 1999 z. n. Wimmer, 2001 S. 24). Dieser Methode liegt eine Sichtweise zugrunde, nach der alles gezeigte Verhalten in einem sozialen System als kommunikatives Angebot verstanden werden kann: Bestimmte Verhaltensweisen, Symptome, aber auch unterschiedliche Formen von Gefühlsausdruck können zum einen als im Menschen ablaufende Ereignisse angesehen werden, darüber hinaus haben sie jedoch auch interpersonell-kommunikative Funktion und Bedeutung. Zirkuläres Fragen bemüht sich um die Entschlüsselung dieser interaktiven Phänomene, indem es Verbindungen zwischen Systemelementen und deren wechselseitigen Einflussnahmen herstellt. Z.B.: „Was löst Ihrer Wahrnehmung zufolge das Verhalten von A bei seinem Kollegen B an Reaktionen aus?“ (ebd.)

Fragen werden in allen Phasen eines Beratungsprojekts als wichtiges Instrument der Steuerung der Kommunikation zwischen Beratersystemen und Klientensystem eingesetzt. KAHLBAUM bezieht sich auf die Mailänder Gruppe um Palazzoli und greift den Begriff der „Inneren Landkarte“ auf: Zirkuläre Fragen lassen die Epistemologie d. h. eine Art innere Landkarte entstehen, welche die Logik von Verhaltensmustern und Spielregeln, sowie die Interaktion und Denkweisen von Einzelpersonen und Gruppen sichtbar macht. (Kahlbaum, 2009, S. 77 ff.) „Zirkuläre Fragen zielen ganz bewusst darauf ab, Interpretationsmuster und Beziehung transparent zu machen“ (Königswieser, 2011, S. 93).“ „Zirkulär“ meint in diesem Zusammenhang: nachdenken, beschreiben, reflektieren, relativieren, vergleichen, überdenken, überarbeiten (ebd.).“ Die Beteiligten werden ange-regt, ihre Vermutungen über Wünsche, Unterschiedswahrnehmung, Meinungen,

Beziehungen usw. anderer Beteiligter zu äußern, um damit „Blockaden, Tabus, verdeckte Koalition oder Aversion sichtbar“ (ebd.) zu machen.

Im wechselseitigen Bezug aufeinander werden neue Denkprozesse eingeleitet und Veränderungen möglich und die „Systemstruktur auf der Metaebene“ (ebd.) erkennbar.

c) Die Wunderfrage

Steve de Shazer entwickelte und arbeitete mit der Wunderfrage: Dessen Vorgehensweise wird wegen ihrer Kargheit und Klarheit teilweise unterschätzt. (Sparrer & Varga von Kibet, 2010, S. 27) „Die Wunderfrage ist eine spezielle Form, nach Ausnahmen zu fragen, die noch gar nicht passiert sind.[...] Die Wunderfrage bringt oft neue Ideen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten hervor, die der Berater oder Therapeut aufgreifen und weiter verfolgen kann.“ (Wimmer, 2001, S. 23)

„Der Möglichkeitsraum beginnt sich zu öffnen, wenn Fragen gestellt werden wie die ‚Wunderfrage‘: „Gesetzt den Fall, heute Nacht geschieht ein Wunder und Sie könnten wieder so miteinander reden, wie es für Sie gut wäre, woran würden Sie es als Erstes am nächsten Morgen bemerken, dass das Wunder geschehen ist?“ Plötzlich zeigt sich, dass das Wunder und der entstehende Möglichkeitsraum in vielen kleinen Handlungen besteht, auf die durchaus Einfluss genommen werden kann. (Systemische Gesellschaft e. V., 2014, Methoden S. 2)

Die Wunderfrage ist ein ganz komplexer Prozess, zudem eine Vielfalt von Teilen gehört: die Art und Weise der Einbettung in das alltägliche Geschehen, Schweigepausen, eine Form der Verbindung der graduellen und plötzlichen Veränderung. So kann ein und dieselbe Frage nur dann zur Lebendigkeit erweckt werden, wenn wir fähig sind in dem Moment, wo wir sie stellen diese in seiner „prinzipiellen Neuheit“ wahrzunehmen. (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 27 f.)

2. Narrative Methoden

Narrative Methoden beschäftigen sich mit Erzählungen, die aus einem Beginn, einem Mittelteil und einem Höhepunkt Ende bestehen, welche eine Erfahrung und oder eine Schlussfolgerung des Erzählers beinhalten. (Buber & Holzmüller, 2009, S. 361)

WIMMER hebt die Bedeutung der Art der Erzählweise hervor. Narrative Ansätze (M. White 1990, H. Anderson u. H. Goolishian 1992 zt.n Wimmer, 2001, S14.) sind Arbeitsweisen von Therapeuten und Beratern, die primär auf die Art und Weise der Erzählungen („Narrationen“) achten, die ein soziales System konstituieren und die sich darum

bemühen, dass die Klienten lösungsbezogen neue Geschichten entwickeln, die mehr und mehr gewünschte Verhaltensweisen hervorbringen. (ebd.)

Geschichten und Metaphern können laut HERBST als gehirngerechte Kommunikation bezeichnet werden, weil sie bildhaft, bewegungsnah und anschaulich sind. Das Prinzip des Geschichtenerzählens ermöglicht es, die Wahrnehmung der Bezugsgruppen zu optimieren, weil es an die Grundprinzipien des Gehirns anknüpft: Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung. Dabei ist das Ziel nicht, möglichst viele Informationen zu übermitteln, sondern Schlüsselinformationen, anhand derer die Empfänger erfahren, in welchem Ausmaß die Geschichte eine Reaktion in ihnen hervorruft. Die Idee dahinter ist, dass sich übers Geschichtenerzählen „ein tiefes und reich bebilderte Verständnis für Sichtweisen aller Beteiligten“ (Lauterbach, 180 f.) entwickelt. Bezogen auf Betrachtungen über das Veränderungsmanagement in Organisationen unterscheidet MORGEN die analytische von der beschreibenden Ebene. Betrachtung finden überwiegend auf zwei Ebenen statt: Einer hauptsächlich beschreibenden Ebene: „Sie registriert und katalogisiert Manifestation von Wandel, zum Beispiel an Hand klar erkennbarer Ergebnisse“ und einer analytischen Ebene: „Sie versucht, Veränderung im Zusammenhang mit abstrakten Vorstellung wie zum Beispiel dem Ausmaß an Unwägbarkeit und Turbulenz zu beschreiben“ (Morgan, 2000, S. 393) Auf diese Weise entstehen Beschreibung des Wesens von Veränderungen, „die aber nicht ihre grundlegende Dynamik erklären“ (ebd. S. 393). Um herauszufinden *wie* Organisationen das Wesen der Veränderungen beeinflussen können, müssen wir uns auf eine neue Denkebene begeben. „Mit Metaphern und Geschichten (Storytelling) beschreiben Menschen ihr Erleben. Diese tragen zur Konstruktion unserer Wirklichkeit bei und wirken gleichzeitig auf das Erleben ein. Ihre Bildhaftigkeit ermöglicht, komplexe Themen in ihrer Gleichzeitigkeit darzustellen. Im therapeutischen und beraterischen Arbeiten kann das Ausmalen und Verändern der Metaphern und Geschichten auf sehr greifbare Weise Sinn- und Möglichkeitskonstruktionen verändern.“ (Systemische Gesellschaft e. V., 2014, Methoden S. 2) MORGEN beschreibt die komplexe Gemengelage der Verwendung von Metaphern in Veränderungsprozessen wie folgt: „Wir können Theorien darüber entwickeln, wie Organisationen auf verschiedene Arten von Veränderungen reagieren, doch liefern sie keinerlei Hinweise darauf, wie Organisationen das Wesen der Veränderungen beeinflussen können, der sie gegenüberstehen. Um das zu erreichen, müssen wir uns auf eine andere Ebene begeben, wie sie die Metapher von Fluss und Wandel bietet. Wir müssen verstehen, dass die einzelnen Ereignisse, die unsere Erfahrung von Veränderung ausmachen und die wir bei unserer Klassifizierung von Gewissheit oder Ungewissheit in unserem Umfeld verwenden, durch eine Logik hervorgebracht werden, die sich aus dem Veränderungsprozess selbst ergibt.“ (Morgan, 2000, S. 393).

a) Storytelling

Beim Storytelling handelt es sich laut GANAHL nicht um Plaudereien und Erfundenes oder Kaffeeklatsch, wobei Geschichten ohne einen bestimmten Zweck erzählt werden. „Storytelling sollen zeigen, wofür ein Unternehmen oder eine Person steht, welche Visionen verfolgt werden und warum die internen und externen Bezugsgruppen das Unternehmen oder die Person unterstützen sollen. Storytelling beruht auf Daten und Fakten. Storytelling bedeutet, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser einsichtig zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, um geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen. (vgl. Frenzel et al. 2006:3) Brown and Duguid (2000) bezeichnen Storytelling als Soziale Software, die organisationelles Lernen steigert, die Mitarbeiterintelligenz erhöht und Innovationen mehr fördert als jedes High-Tech-Informationssystem.“ (von Brown und Duguid 2000, zit. n. Muir 2007, S. 368)

b) Arbeit mit Methapern

Laut MORGAN beruhen unsere Theorien und Erklärung von Organisationsvorgängen auf Metaphern, die es uns ermöglichen, Organisationen ausschnittsweise differenziert zu betrachten. Metaphern lediglich als Mittel zur Ausschmückungen von Gedankengängen zu beschreiben ist unzureichend. Ihre Bedeutung reicht viel weiter. „Der Gebrauch von Metaphern umfasst eine *Denkungsart* und eine *Sichtweise*, die auf unser allgemeines Verständnis der Welt schließen läßt.“ (Morgan, 2000, S. 15)

„Wenn wir sagen: „Der Mann ist wie ein Löwe“, dann verwenden wir das Bild des Löwen, um Aufmerksamkeit auf den löwenähnlichen Aspekt des Mannes zu lenken (ebd.). Im Vordergrund stehen nun Teilaspekte der Persönlichkeit, die über die Metapher ausgedrückt werden (Kraft, Tapferkeit, Stärke, Wildheit), weitere persönlichkeitsprägende Aspekte (die komplementär oder gar auf paradoxe Weise gleichzeitig vorhanden sein können) werden für den Moment der Betrachtung ausgeblendet. Genau wie wir uns Bilder von Menschen machen, indem wir sie mit Tieren vergleichen, existieren in jedem von uns bewusst oder unbewusst Bilder von uns bekannten oder vertrauten Organisationen, in denen sich unsere Geisteshaltung gegenüber dieser Organisation ausdrückt. Hat ein Manager ein mechanistisches Bild (Organisation als Maschine) von seiner Organisation in seiner Alltagsvorstellung verankert, wird er vermutlich versuchen, die Organisation gleich einer Maschine zu optimieren. Kommt besagter Manager über die Arbeit mit Metaphern dazu, sich des Bildes bewusst zu werden, können bspw. im Dialog mit

Mitarbeitern neue Betrachtungsweisen entstehen, weil diese Mitarbeiter dann ihre ganz anderen Bilder von dieser Organisation einbringen werden. (Morgan, 2000, S. 15 f)

3. Paradoxe Interventionen

Unter „Paradoxe Intervention“ verstehen Therapeuten (P. Watzlawick et al. 1975, M. Selvini Palazzoli et al. 1978, J. Zeig 1980 u.a., zit. n. Wimmer. S. 16) eine Strategie therapeutischen Eingriffs, die einen relevanten Sachverhalt in einer sich selbst widersprechenden Weise interpretiert und mit einer Handlungsaufforderung verknüpft, die aufgrund seiner „logische Unmöglichkeit“ ein neues Verhalten hervorbringen kann.(ebd.) Zu den paradoxen Interventionen gehören alle Techniken, in denen das Beratersystem eine Position einnimmt, die gerade nicht auf Veränderung drängt, sondern es dem Klientensystem überlässt eine Gegenposition aufzubauen. (Kahlbaum, 2009, S. 78) „„Tun Sie in dieser Woche nichts gegen das Problem, damit wir sehen, wie schlimm es tatsächlich ist“, impliziert z.B. die prinzipielle Möglichkeit, dass der/die KlientIn etwas dagegen tun kann und lenkt die Aufmerksamkeit vielleicht auf die Suche nach solchen Möglichkeiten.“(Wimmer, 2001, S.16)

3.2.2 Handlungsorientierte Methoden

Handlungsorientierte Methoden gehören zu den systemischen Beratungsmethoden, weil sie versuchen Systeme ganzheitlich, d. h. mit seinen wechselseitig bestehenden Wirkungen, Auswirkungen und Abhängigkeiten in den Blick zu nehmen.

Kreative Methoden drücken abstrakte, komplexe Themen in einfachen, konkreten Bildern aus. Bilder sind leichter zu verstehen, besser zu behalten. Sie bleiben teilweise über Jahre in den Köpfen präsent und werden lebhafter erinnert als verbale Informationen.

VON AMEN & KRAMER beschreiben einen idealtypischen 5-phasigen Ablauf für alle handlungsorientierten Methoden, die auf die jeweiligen situativen Erfordernisse (Auftrag, Gruppenzusammensetzung, Ziele der Teilnehmer) zugeschnitten werden müssen (von Amen, 2007, S. 39):

- Kontrakt- und Planungsphase,
- Warming-up-Phase,
- Aktionsphase,
- Reflexionsphase und
- Transferphase.

Die Warming-up-Phase stimmt kognitiv und emotional auf die gemeinsame Aktionsphase ein, die in der Reflexions- und Transferphase ausgewertet und die in konkreten Veränderungs-ideen oder Projekten mündet. (von Amen, 2007, S. 88)

Stellvertretend für das große Spektrum der kreativen Methoden, die in Gruppen Anwendung finden, wird neben den Organisationsaufstellungen, die im Kapitel 4 vorgestellt werden, die Aktionssoziometrie, die Arbeit mit Zeitlinien und das Unternehmenstheater vorgestellt.

a) Aktionssoziometrie

Soziometrie kann als Sammlung von Methoden beschrieben werden, um Netzwerke existierender und präferierter Beziehungen zu erforschen und zu beurteilen. Soziometrie dient nicht dem Studium formaler Gruppenstrukturen (z. B. offizieller Hierarchien), sondern vielmehr dem phänomenologischen Studium der zwischenmenschlichen Wahlen von Menschen. (Treadwell, 1998, S. 24)

„Einzelne Teilnehmer oder eine Gruppe drücken etwas zunächst nicht Sichtbares visuell aus, indem sie sich entlang eines gedachten Koordinatensystems im Raum positionieren.“ (von Amen, 2007, S. 108)

Was bei Skalierungen und aktionssoziometrischen Bildern ähnlich wirkt, steht jedoch in unterschiedlichen theoretischen Traditionen und Begründungszusammenhängen (ebd.):

- Skalierungsfragen stellen einen wichtigen Baustein der systemischen Therapie und Organisationsberatung, insbesondere der lösungsorientierten Perspektive nach de Shazer dar.
- Die Aktionssoziometrie wurde von Moreno zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Teil eines umfassenden Systems zur Diagnose und Veränderung sozialer Systeme entwickelt.
- Sie eignen sich dazu, Unterschiede einzuführen, mit deren Hilfe eine Person, ein Team oder eine Organisation sich selbst auf thematisch fokussierte Weise betrachten kann.

Die Idee der Aktionssoziometrie ist es, gewohnte Schemata in Gruppen aufzuweichen, in dem sich beispielsweise im Rahmen von Vorstellungsrunden einfach mal thematisch aufgestellt wird. Dazu eignen sich Fragen rund um den „Globe“ aus dem Konzept der themenzentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn.

Die Abläufe und Interaktionen erfolgen zwischen den drei Polen „des Dreiecks im Kreis“: dem „Thema“, dem „Ich“ und dem „Wir“ und sind eingebettet in die jeweilige Umwelt.

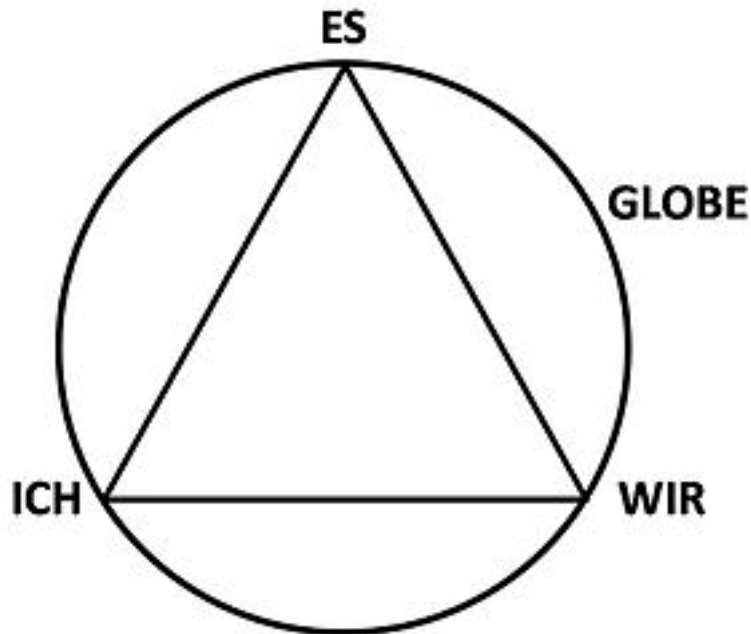


Abbildung 2. Das TZI Dreieck im Globe (Langmaack & Braune-Krickau, 2010, S. 80)

„Der „Globe“ ist ein wichtiger Teil des TZI Konzepts. Sein Einbezug macht das Dreieck „rund“. (Langmaack & Braune-Krickau, 2010, S. 80)

„Diese drei Pole des Dreiecks stehen in einer Wechselbeziehung zueinander, die zugleich erweiternd und begrenzend wirkt. So eröffnet zum Beispiel das Wechselspiel zwischen dem Thema und dem Einzelnen oder dem Thema und der Gruppe die Chance zu vertiefter Bearbeitung des Thema, da emotionale Bezüge und bisherige Erfahrung des Einzelnen oder der Gruppe in die Diskussion und die Ausgestaltung einer Lösung eingehen.“ (Langmaack & Braune-Krickau, 2010, S. 79)

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte hat sich gezeigt, dass sich dieses Modell auf vielfältige Weise in der handlungsorientierten, interaktiven Arbeit mit Gruppen mit den unterschiedlichsten Schwerpunkten (Organisationen, Institutionen, Firmen, Schulen und Hochschulen) einsetzen lässt, um sich auf spielerische Art kennen zu lernen, einen Einstieg ins Thema zu finden oder Themen umfassend zu erschließen und verschiedene Perspektiven einzunehmen.

„TZI findet immer dann ein fruchtbares Anwendungsfeld, wenn sich zwischen Menschen ein Prozess entwickeln soll, der personenbezogen ist und zugleich zu anderen, zu Inhalten und zur Umwelt Bezug nimmt.“(ebd.)

b) Zeitlinien

Im Rahmen von Zeitlinienarbeit können auf einfache Art und Weise unterschiedliche Zeitabschnitte visualisiert und erneut nachvollzogen werden.

LEMKE beschreibt, dass die Arbeit mit der Timeline, der persönlichen Zeitlinie, 1988 von Tad James und Wyatt Woodsmall mit dem Buch „Timeline“ professionell in die Arbeit des NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) eingeführt wurde. Zeitlinien Formate beruhen auf der Annahme, dass die Vergangenheit stets eine konstruierte Vergangenheit des Individuums ist und nur teilweise mit der tatsächlichen Vergangenheit übereinstimmt. Die individuelle Vergangenheit ist stets eine Mischung aus vergangenen Erinnerungen und gegenwärtigen Einstellung und Gefühlen. Der Zugang zum Arbeiten mit Zeitlinien kann sehr unterschiedlich erfolgen. Es kann mit beliebigen Materialien wie Moderationskarten, Gegenständen, die auf den Boden gelegt oder auch ohne Materialien mit der eigenen Vorstellungskraft im Gespräch gearbeitet werden. Es wird ein schrittweises, chronologisches Durchschreiten des dargestellten Prozesses vom Beginn der Zeitlinie in Richtung der Gegenwart vollzogen. (Lemke, 2012, S. 69).

Im Kontext eines Lern- oder Beratungskontextes können Zeitlinien bspw. Berufsbiografien, die Entwicklung als Führungskraft, der Verlauf eines Projekts, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Veränderungsprozesse erneut nachvollzogen werden. Konflikte können im Nachhinein betrachtet und ausgewertet werden. „Die einzelnen Phasen, »Stationen« und Schlüsselmomente des Prozesses werden mit Tüchern, Seilen oder beliebigen anderen Requisiten im Raum zu einem Strang ausgelegt, den die Klienten aus der »Adlerperspektive« der Beobachterposition betrachten können, um so einen kompakten Überblick über ein häufig sehr komplexes Geschehen zu gewinnen. Je nach Zielsetzung kann der Berater sich mit seinen vertiefenden Fragen dabei entweder auf Fakten, Ereignisse und sachliche Aussagen des Klienten oder auf dessen Erleben, auf subjektive Bewertungen und Emotionen konzentrieren“ (von Amen, 2007, S. 311).

c) Unternehmenstheater- Organisationstheater

Der Begriff Unternehmens- oder in Organisationstheater bezeichnet inszenierte Theateraufführung in Unternehmen zu konkreten Alltagsproblemen aus der jeweiligen Organisation. Von daher ist Unternehmenstheater vom künstlerischen Theater zu unterscheiden. Im Rahmen organisatorischer Wandlungsprozesse eignet sich Unternehmenstheater zum Aufbrechen verkrusteter Haltungen, zur Bearbeitung von Konflikten, emotionaler Widerstände oder zur Schaffung einer neuen Plattform für zukünftiges betriebliches Handeln. (vgl. Schreyögg, 1999, S. 85f.) Vieles spricht dafür, dass die heutigen Organisationen tendenziell reizüberlastet sind, mit der Konsequenz, dass die Aufmerksamkeit zur knappen Ressource wird. Die Frage ist also, wie es gelingen kann, trotz dieser Reizüberflutung Aufmerksamkeit erzeugen. Hier kommt das Unternehmenstheater ins Spiel, denn diese Intervention fällt aus dem Rahmen, sie bietet etwas auffallend Abweichendes und erhöht damit enorm die Chance, nicht einfach vergessen zu werden..

(Strobel, 1999, S. 23) Das Spiel mit der Wirklichkeit und möglichen Alternativen nimmt den Menschen in seiner Ganzheitlichkeit wahr und ernst. Es fördert die Bereitschaft, für den eigenen Einflussbereich Verantwortung zu übernehmen. Ein wesentliches Ziel von Unternehmenstheater ist, das Nichtgesagte zu sagen und dadurch die Nähe zwischen Bühne und Publikum herzustellen. Es werden emotionale Aspekte von Veränderungsprozessen thematisiert und tragen so zu einer positiven Bearbeitung bei. Nicht nur für den Einzelnen, gerade auch für Unternehmen sind Veränderungsbereitschaft und Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen überlebensnotwendig. Veränderungen als produktiv wahrzunehmen und darauf zu reagieren, ist ureigenes Prinzip des Unternehmenstheaters. Unternehmenstheater verändert Sichtweisen. Um den Austausch über Sichtweisen zu fördern, wird interaktiv gearbeitet. Jeder Mensch hat seine eigene Wahrnehmung dessen, was er Wirklichkeit nennt. Beim Unternehmenstheater kann spielerisch herausgefunden werden, wer und wo der Andere und man selbst gerade ist. Die Kommunikation wird durch bewusste Wahrnehmung erfolgreicher. Unternehmenstheater heißt auch, exponiert und damit gegebenenfalls verletzlich zu sein. Wenn mit Kunden auf der Bühne oder im Seminar gearbeitet wird, "ist auf ihre Bedürfnisse und Grenzen zu achten. Eine ganzheitliche Herangehensweise an Themen heißt auch, den Menschen als Individuum im Blick zu haben und wertzuschätzen". (Engelhardt, 2014, S. 2)

3.3 Widerstand

„Widerstand ist Energie. Er kann offen, manifest, versteckt oder latent sein. (Königswieser, 2011, S. 102) . KÖINGSWEISER hebt die positiven Aspekte des Widerstandes hervor und schätzt die Energie als Mittel, um Bewegung in verfahrenen Situationen zu bringen und Konflikte, die jeden Veränderungsprozess begleiten konstruktiv auszutragen. (ebd. S. 102 ff.)

„Oft manifestieren sich Widerstände nicht erst in der Veranstaltung selbst, sondern bereits im Vorfeld, z. B. wenn geplante Seminar- oder Coachingtermine abgesagt oder verschoben werden, oder auch im Nachgang, wenn geplante Veränderungsmaßnahmen nicht umgesetzt werden.“ (von Amen, 2007, S. 75)

Wie eine handlungsorientierte Einheit angekündigt und anmoderiert werden sollte, hängt natürlich in erster Linie von der jeweiligen Methode ab. Bei Organisationsaufstellungen oder Rollenspielen, „ist eine intensive Erörterung der Methoden und ihrer Ziele im Vorfeld nicht nur unnötig, sondern unter Umständen sogar kontraproduktiv“ (ebd). Ungeachtet dieser Unterschiede setzen alle handlungsorientierten Methoden voraus, dass Teilnehmer aus der klassisch Seminarteilnehmerrolle in Aktion gebracht werden, was für viele Teilnehmer nach wie vor ungewohnt ist. „Ob dieser Einstieg ins eigene Tun als willkommene Auflockerung der gewohnten Seminaristik oder als widerstandsbesetzte Hürde empfunden wird, hängt nicht zuletzt davon ab, wie der Berater die geplante Aktion anmoderiert“ (ebd). Sich auf der Bühne vor der Gruppe aktiv zu betätigen, kann Gefühle der Unsicherheit, der Scham als auch Leistungsdruck hervorrufen. „Hinzu kommt häufig – dies ist zu einem beträchtlichen Teil auch von der Branche der Kundenorganisation abhängig – eine Kultur, in der »Psychokram« und »Spielereien« aller Art abgelehnt werden. Zum einen werden Prozessberatungsthemen wie Kommunikation, Konflikt, Beziehung, Sympathie und Antipathie in einer rationalistischen Berufswelt abgewehrt.“ (ebd.) VON AMEN & KRAMER haben ferner darauf hingewiesen, wie sehr es auch auf die Anmoderation durch den Berater ankommt und hierzu Beispiele für Mono- und Dialoge in einer Tabelle »Self-fulfilling-prophecy-Falle« zusammengefasst, siehe Tabelle 1. Die Anmoderation sollte weder zögerlich als Vorschlag noch als Appel erfolgen, weil dies die Teilnehmer verunsichern kann und die Autorität des Beraters und das Vertrauen in seine Kompetenz in Frage stellt. Ein Appel, (wie im Beispiel Tab.1) könnte signalisieren, dass etwas Unangenehmes folgt. Unsicherheiten von Beratern, werden von Teilnehmern wahrgenommen. Besteht die Gefahr, dass die Methode bei den Teilnehmern schon negativ besetzt ist, sollte diese nicht explizit benannt werden.

Die »Self-fulfilling-prophecy-Falle« bei der Einführung handlungsorientierter Methoden (vg von Amen, 2007, S. 67)

Innerer Monolog Berater	Anmoderation Berater	Innerer Monolog Teilnehmer
<p>»Wahrscheinlich gehen die die Wände hoch, wenn ich die jetzt zu einer szenischen Darstellung auffordere. Da muss ich einen ordentlichen Widerstand überwinden. Am besten nehme ich dem den Wind aus den Segeln, indem ich ihre Befürchtungen anspreche und dann deutlich mache, was ihnen die szenische Arbeit bringt</p>	<p>»Ich möchte Ihnen jetzt vorschlagen, dass wir das Thema mit einem Rollenspiel veranschaulichen. Viele von Ihnen denken jetzt wahrscheinlich: ‚Um Gottes Willen kein Rollenspiel!‘ Aber wenn Sie sich einfach einmal darauf einlassen, werden Sie sehen, dass Ihnen das sehr viel bringt.«</p>	<p>»Wie geht es jetzt weiter? ‚Um Gottes Willen kein Rollenspiel‘ sagt er – wenn seine Teilnehmer das sonst so schrecklich finden, dann steht uns ja was bevor. Mich darauf einlassen? Ich bin da jetzt erst einmal vorsichtig. Dass mir das was bringt, glaube ich ja nicht, so wie der redet. Na ja, die Stunde bis zur Mittagspause werde ich wohl überstehen, auch wenn’s nichts bringt...«</p>

Tab.1 »Self-fulfilling-prophecy-Falle« bei der Einführung handlungsorientierter Methoden

Für die Orientierung der Teilnehmer ist es günstiger Inhalte und Ziele klar zu formulieren, direkt in die Arbeit einzusteigen und Fragen zur Methodik im Prozess oder im Anschluss an die Simulation zu klären. (ebd. 68) „Ein wichtiges Instrument, um im Beratungsprozess auftretende Schwierigkeiten zu reflektieren und »blinde Flecken« in den eigenen Widerstandsdeutungen aufzudecken, ist eine regelmäßige Supervision oder kollegiale Intervision.“ (von Amen, 2007, S. 77)“

3.4 Methodenauswahl in Abhängigkeit vom Auftrag

Grundlage der Beratung ist der Auftrag, den der Fallgeber erteilt und der dessen inhaltliche Ziele für die jeweilige Beratungseinheit definiert. „Der Leiter muss darauf achten, dass der Auftrag verständlich, eindeutig, widerspruchsfrei, realistisch und von den anwesenden Personen erfüllbar ist.“ (von Amen, 2007, S. 74)

Kriterium	Nicht erfüllbar	Erfüllbar
Eindeutigkeit	»Ich möchte mir die Situation mit meinem Chef mal anschauen.«	»Ich möchte mir anschauen, was mich in dem gestrigen Gespräch mit meinem Chef so aus der Fassung gebracht hat.«
Widerspruchsfreiheit	»Ich möchte lernen, wie ich mich gegen die Grenzüberschreitungen meines Chefs wehren kann, ohne in den Konflikt zu gehen.«	»Ich möchte lernen, wie ich mich gegen die Grenzüberschreitungen meines Chefs wehren kann.«
Innerhalb der verfügbaren Zeit (z. B. 45 min Spielzeit) erfüllbar	»Ich möchte alle Mitarbeitergespräche der letzten 5 Jahre Revue passieren lassen und zu jedem eine Rückmeldung der Gruppe erhalten.«	»Ich möchte das Mitarbeitergespräch der letzten Woche Revue passieren lassen und dazu eine Rückmeldung der Gruppe erhalten.«
Ohne Beteiligung Dritter erfüllbar	»Ich möchte, dass meine Mitarbeiter X und Y ihren Konflikt beilegen.«	»Ich möchte wissen, was ich tun kann, damit meine Mitarbeiter X und Y ihren Konflikt beilegen.«

Tab. 2. Kriterien für die Formulierung des Auftrags. (Nach Ameln et al. 2004, S. 150)

Nicht jedes Anliegen eignet sich für eine Aufstellung. Fragestellungen müssen konkretisiert und teilweise eingegrenzt und schließlich muss eine zur Bearbeitung geeignete Methode ausgewählt werden. (Siehe Tab. 3)

Auftrag	Methode bzw. Arrangement
»Ich möchte wissen, wie es sich auf den Rest der Organisation auswirken könnte, wenn ich in den offenen Konflikt mit Frau A. gehe.«	Organisationsaufstellung
»Ich möchte verstehen, warum ich mit Frau A. einen Konflikt habe.«	Psychodramatische Arbeit mit inneren Anteilen
»Ich möchte eine Idee bekommen, wie Frau A. unseren Konflikt erlebt.«	Arbeit mit einzelnen psychodramatischen Elementen – Rollentausch
»Ich möchte verstehen, wie der Konflikt mit Frau A. so eskalieren konnte.«	Zeitlinie
»Ich möchte üben, meine Haltung im Konflikt mit Frau A. klarer zu vertreten.«	Psychodrama – Zukunftsprojektion bzw. Rollentraining

Tab. 3. Methodenwahl in Abhängigkeit vom Auftrag (von Amen, 2007, S. 74)

4 Aufstellungsarbeit im Beratungskontext

Organisationsaufstellungen haben in den letzten Jahren einen Popularitätsboom erlebt. Schon seit längerem werden offene Aufstellungsseminare für Einzelpersonen angeboten, in denen Lösungen für schwierige Situationen in der Organisation erarbeitet werden. (von Amen, 2007, S. 278)

Organisationsaufstellungen schaffen mit Hilfe von Stellvertretern ein räumliches Strukturbild von Personen, Teams und Abteilungen, aber auch von Projekten, Zielen, Werten einer Organisation. Die Beziehungsdynamik zwischen den aufgestellten Teilen des Systems durch die räumliche Metapher von Nähe-Distanz und Zu- bzw. Abgewandtheit wird aufgestellt. (von Amen, 2007, S. 278) „Das konkrete körperliche Erleben der Stellvertreter im Raum dient dabei als Ankerpunkt für die Exploration psychischer und sozialer Systemdynamiken. Systemische Strukturaufstellungen (Sparrer 2002b; Varga von Kibéd u. Sparrer 2003), z. B. die Problemaufstellung oder die Tetralemmaaufstellung, dienen der Klärung von Entscheidungssituationen oder der Entwicklung von Problemlösungen.“(ebd.)

VARGA & SPARRER führen beschreiben OSA als ein hochwirksames Mittel zur Beratung von Unternehmen. So können sie unter anderem zur Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen u. a. Visionsfindung, Teamentwicklung, Konfliktklärung, Projektplanung, im Marketing angewendet werden. (Varga von Kibéd, M., 2014, SySt®-Institut)

„In Einzelsettings bspw. im Rahmen von Supervision können stellvertretend Figuren aufgestellt werden. Im Vergleich zu Organisationsaufstellungen in der Gruppe fehlen die Rückmeldung der Stellvertretenden, doch die Sicht der aufstellenden Person bleibt erhalten.“(Systemische Gesellschaft e. V., 2014, Methoden S.2)

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Systemische Organisations-Strukturaufstellungen (OSA) in einem komplett anderen Kontext als Familienaufstellungen und zwar im Rahmen von Organisationsberatungsprozessen erfolgen.

Ein Hauptunterscheidungskriterium zu Familienaufstellungen ist, dass es niemals tiefenpsychologisch um Persönlichkeitsanteile von Personen geht, sondern die Arbeit auf der Metaebene erfolgt. Die stattfindende Reflektion ist auf Arbeitsprozesse ausgerichtet und versucht neue Perspektiven zu eröffnen.

Im weiteren Verlauf erfolgt eine inhaltliche und begriffliche Ausdifferenzierung der Aufstellungsformate. Unterschieden werden:

- a) OSA= Organisationsstruktur-Aufstellungen = Systemische Strukturaufstellungen nach SySt-Methode von,
- b) OA = Klassische Organisationsaufstellungen nach Gunthard Weber u. a.

Für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Methode wird sich exemplarisch auf die Organisationsstruktur-Aufstellungen (OSA) genauer Systemische Strukturaufstellungen nach der SySt® von Varga v. Kibéd und Sparrer bezogen.

Die Auswahl der SySt-Methode zur Verdeutlichung der Arbeit mit Organisationsaufstellungen ist einerseits dem Umstand geschuldet, dass die Schulen nach denen Klassische OA gelehrt werden, in der recherchierten Fachliteratur nicht so detailliert beschrieben sind und andererseits, weil diese Methode Alleinstellungsmerkmale besitzt, die sie für die Arbeit mit Organisationen als besonders geeignet erscheinen lässt. Zudem ist diese Schule für Organisationsberater, die sich erstmalig mit der Methode der Organisationsaufstellung befassen, wissenschaftlich besser nachvollziehbar.

OSA nach der SySt-Methode zeichnen sich durch eine systemisch-konstruktivistische Vorgehensweise aus, während in klassische OA phänomenologisch vorgegangen wird. (Varga von Kibéd, M., 2014, S. 3)

Alleinstellungsmerkmale der Systemische Strukturaufstellungen (OSA) nach SySt® sind:

- dass Systemischer Strukturaufstellungsarbeit die s.g. SySt®-Grammatik zu Grunde liegt, die festlegt wie repräsentiert wird und Hinweise für Interventionen liefert,
- verdecktes arbeiten bspw. in Organisationen ermöglicht,
- als auch einen fließenden Wechsel von verbaler zu transverbaler Sprache innerhalb klar definierter SySt-Formate

ermöglicht.

Dieses Kapitel erfolgt ein Abriss der Entwicklung von Organisationsaufstellungen, ihre Einordnung als Methode in Abgrenzung zur Haltung und Arbeitsmethodik nach HELLINGER, sowie die Vorstellung der SySt®- Aufstellungsformate für Organisationen, welche eigens auf deren Bedürfnisse und Fragestellungen zugeschnitten sind.

4.1 Organisationsaufstellungen – Stand der Entwicklung

Die Anwendung von Systemischen Organisationsaufstellungen ist eine Methode, die sich seit 1994 fortlaufend weiter entwickelt.

Das Forschungsvorhaben nimmt allgemein auf Organisationsaufstellungen Bezug und trifft keine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Schulen, die sich zwischenzeitlich herausgebildet haben. Ursprung aller Schulen ist die familientherapeutische Arbeit nach Bert Hellinger sowie eine systemtheoretische Betrachtungsweise von Arbeitszusammenhängen. Für die Bearbeitung der Fragestellung, erscheint es unwesentlich zu sein, wie die Methode in der Tiefe Anwendung findet, da das Thema der Arbeit ganz allgemein die praktische Anwendbarkeit in der Beratung und Akzeptanz der Methode untersucht.

HELLINGER geht davon aus, dass alle sozialen Systeme unabhängig von ihren inhaltlichen und funktionalen Besonderheiten gewisse gemeinsame Eigenschaften besitzen. Im Familiensystem wirken Ordnungsprinzipien und Dynamiken, die sich analog auch in Organisationssystem darstellen. Anstelle von Familienbeziehungen werden sie in Organisationen durch gemeinsame Ziel- und Handlungsrahmen gebildet. In der Arbeit mit der Methode der Organisationsaufstellungen findet ein Methodentransfer statt. Wie psychischen Störung von Familienmitgliedern in den Familienbeziehungen begründet sind, so sind auch viele soziale Probleme von Organisationen in den Arbeitsbeziehungen begründet. Ursachen sozialer Konflikte werden im Arbeitskontext nicht auf Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern, sondern auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zurückgeführt. Auch bei fachlich definierten „so genannten Fachproblemen“ (Grochowik & Castella, 2002, S. 22), kann es von Interesse sein, zu untersuchen inwieweit diese durch Beziehungsstörung mit bedingt sind (Grochowik & Castella, 2002, S. 22, zit. n. Gutmark, 2014, S. 17).

Fachveröffentlichungen und Erfahrungsberichte (bspw: „Praxis der Organisationsaufstellungen“, Weber, 2002, „Management macht Sinn- Organisationsaufstellungen in Managementkontexten“, Rosselet & Senoner, 2010, „Das unsichtbare Netz“, Daimler, Sparrer, & Varga von Kibet, 2014), zeigen, dass die Methode durchaus vielversprechende Prozesse und Ergebnisse befördert und effektiv zur nachhaltigen Lösungsfindung und Konfliktklärung innerhalb komplexer Systeme, wie Unternehmen sie darstellen, einsetzbar ist.

Aus den derzeit noch andauernden Entwicklungen der Organisationsaufstellung, haben sich verschiedene Schulen herausgebildet, was u. a. dadurch zum Ausdruck kommt, dass die verwendeten Begriffe unterschiedlich definiert werden.

In der Fachliteratur finden bspw. in den Buchtiteln folgende Oberbegriffe für Organisationsaufstellungen Verwendung:

- „Organisationsaufstellungen“ (Weber, Praxis der Organisationsaufstellungen, 2002),
- „Management Constellations“ (Rosselt, Senoner u. Lingg 2007)
- „Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen“ (Sparrer, I. 2007)

Die Leiter einer Aufstellung werden bspw. von Anwendern der „SySt Methode“ (Sparrer, & Varga von Kibet) als „Gastgeber“ und von Anwendern von „Management Constellations“ (Rosselt, Senoner u. Lingg 2007) als „Facilitator“ bezeichnet. (In der englischen Übersetzung bedeutet Facilitator: Moderator, Prozessbegleiter, Vermittler (Ponds-Wörterbuch, 2014)). Beide genannten Ansätze betonen eine Haltung und Rollenerwartung an Leiter von Aufstellungen, die durch die Bemühung um Neutralität und Offenheit für unerwartete Entwicklungen, sowie von der Zurückhaltung eigener Interpretationen geprägt ist: „Halte das Nicht-Wissen aus und achte auf das, was durch die Konstellation zum Klingen kommt!“ (Rosselet & Senoner, 2010, S. 81, im Original kursiv) bzw. Gastgeberinnen von Organisations-Strukturaufstellungen arbeiten „allparteilich“ und verstehen sich gleichzeitig als „Diener jeden Gastes. (vgl. Daimler, Sparrer, & Varga von Kibet, 2014, S. 14) .

Die theoretisch-konzeptionellen von OSA und OA beruhen im Wesentlichen auf drei theoretischen Ansätzen: Dem Konstruktivismus, der Phänomenologie und dem im Kapitel 2 erläuterten systemischen Denken bzw. der Systemtheorie.

4.1.1 Konstruktivismus

GEMINDER beschreibt den Konstruktivismus nicht als feste Theorie, sondern ein programmatischer Oberbegriff für eine Vielfalt von Theorieansätzen und nimmt Bezug auf WATZLAWICKS Konzept der Wirklichkeit 1. und 2. Ordnung, die das Verhältnis von Wissen und Wirklichkeit reflektieren. Im Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass die Wirklichkeit durch uns selbst, durch die Ausschnitte die wir wahrnehmen konstruiert wird. Wahrnehmen ist eine konstruktive, keine abbildende Tätigkeit, da jeder die Welt

durch seine „Brille“ (Watzlawick, 2002) sieht. „Erst die Ergebnisse der modernen Gehirnforschung zeigen uns heute, dass der Mensch gar nicht anders kann, als sich Bilder zu machen und damit die Welt im Kopf entstehen zu lassen.“ (Urban 2002, S 11 zit. n. Geminder, 2005, S. 53).

Wie unterschiedlich konturiert werden kann, hat WATZLAWICK mit dem Konzept der Wirklichkeit 1. und 2.Ordnung beschrieben. Am Beispiel einer roten Ampel wird dies illustriert. Ein Kind kann zwar rotes Ampellicht wahrnehmen, kennt aber dessen Bedeutung nicht; erst durch die Wirklichkeit 2. Ordnung – rot = Stopp an Fußgängerampel – wird den Tatsachen Bedeutung und Sinn zugeschrieben.

In der Wirklichkeit 1.Ordnung (der materiell naturwissenschaftlichen) ist die Ampel rot. In der Wirklichkeit 2.Ordnung wird das Ampelsignal „rot“ als Verbot über die Straße zu gehen erkannt. Die Wirklichkeit 2.Ordnung ist eine von uns Menschen konstruierte Zuschreibung von Sinn, von Bedeutung oder von Wert. In Organisationsaufstellungen wird mit den ‚Wirklichkeiten von Einzelpersonen‘ in der 2.Ordnung gearbeitet. Dort geht es darum, dass die Wirklichkeitskonstruktion von Einzelnen oder von Gruppen um das Bild, das wir uns von der Wirklichkeit konstruieren, sozial vertretbar, d.h. „anschlussfähig“ ist. „Die Zustände und Verhältnisse sind keineswegs immer so, wie wir sie haben möchten, d.h. wir müssen unsere Erlebenswelt so organisieren, dass sie im weiteren Verlauf brauchbar bleibt. In Organisationen müssen Lösungen, Ziele und Strategien anschlussfähig an bestehende Wirklichkeitskonstruktionen sein, um umgesetzt werden zu können.[.....].Im Allgemeinen bedeutet der Konstruktivismus für Organisationen, dass die Organisation vor allem in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet.“ (Geminder, 2005, S. 53) Die Arbeit mit Organisationsaufstellungen schafft die Möglichkeit, unterschiedliche Wahrnehmungskonstruktionen offen zu legen und über Simulationen neue Betrachtungsweisen zu eröffnen.

4.1.2 Phänomenologie

Der Begriff Phänomenologie leitet sich aus dem altgriechischen (altgriechisch = das Wesen betreffend) ab und bezeichnet die Lehre von Erscheinungen. Ziel ist es, die Dinge ohne den Einfluss des eigenen Vorwissen und vorurteilsfreie zu betrachten, um sie so zu sehen, wie sie wirklich sind.(Voelker, 2011, S. 51) Demzufolge ist die Phänomenologie eine philosophische Denkfigur und wissenschaftstheoretische Grundhaltung zugleich. „Phänomenologie ist eine Methode der Erkenntnis über die Welt und den Menschen. Sie verlangt vom Erkennenden bzw. Beobachtenden eine bestimmte Einstellung: die Einstellung einer weltanschauungsfreien ‚Wesensschau‘[...].

In der Phänomenologie macht man sich also bewusst, dass Beobachten, Beschreiben und Erklären eines Gegenstandes immer mindestens einen Prozess und einen Ausführenden umfasst. "(Gminder , 2005, S. 54)

Die Phänomenologie hat vier wichtige Funktionen (Herzog & Graumann 1991: XIII-XV, Sparrer 2001. S 72 zit. n. Geminder, 2005,. S. 55):

1. Die heuristische Funktion hält Lernen und Erkennen offen für neue Phänomene, Probleme, Lösungen und Ideen.
2. Die deskriptive Funktion bedeutet, die Phänomene intentional zu beschreiben, d.h. das menschliches Verhalten als sinngebendes soziales Handeln darzustellen.
3. Die kritische Funktion bedeutet, von bestehenden Theorien, Erfahrungen und Vorannahmen Abstand zu nehmen und sich - sofern möglich - auf die Sache selbst zu konzentrieren.
4. Die dekonstruierende Funktion reduziert Beobachtungen und Erklärungen auf die Sache an sich. Es wird versucht, das Wahrgenommene von Vorurteilen, Historischem, Kulturellen etc. abzulösen.

SPARRER beschreibt es wie folgt: Phänomenologisch wahrnehmen heißt wahrnehmen, ohne zu deuten, ohne Objekte zu bilden und meint damit ein vorsprachliches wahrnehmen. Es ist, wie auch die systemische Vorgehensweise dadurch gekennzeichnet, nicht linear in Ursachen- Wirkungs-Zusammenhänge zu denken. Zeigen sich in Strukturaufstellung Zusammenhänge, so sind diese als Sinnzusammenhänge und nicht als Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zu verstehen. SPARRER verdeutlicht dies an einem markanten Beispiel aus der Süddeutschen Zeitung (1998), wo berichtet wurde das ein Mann, der eine Leber von einem Ertrunkenen transplantiert bekam, selbst Ertrunken ist. Die Bedeutung im Zeitungsartikel erfolgte wie folgt :„weil der Mann die Leber eines Ertrunkenen bekam, ist er selbst Ertrunken“ (Sparrer & Varga von Kibet, 2010, S. 24 f.). Im Gegensatz hierzu wäre die eine mögliche phänomenologisch Betrachtungsweise laut SPARRER wie folgt: „Weil er die Leber eines Ertrunkenen hatte, gibt sein Ertrinken in diesem Zusammenhang Sinn, nämlich als Nachfolge oder als Nicht-annehmen-Können eines Lebens, da das Opfer des Spenders zu groß war.“ (ebd.) Letztendlich ist die Deutungshoheit immer den Klienten zu überlassen. Im Kontext der OSA stellt eine phänomenologische Haltung also den Versuch dar, etwas was erscheint' möglichst vorurteilsfrei zu betrachten ohne es in ‚Schubladen‘ oder theoretischen Erklärungsschemata einzuordnen.

4.2 Aufstellungsarbeit nach Hellinger?

„Die Aufstellungsmethode ist, wenn überhaupt, eher als Familienaufstellung nach Bert Hellinger bekannt und wird dementsprechend mit einem therapeutischen Kontext assoziiert. (Lehmann, 2006, S. 1). Der Familientherapeut Bert Hellinger führte 1994 ein erstes Seminar mit Unternehmensberatern durch, um die Übertragbarkeit der von ihm entwickelten Methode der systemischen Familienaufstellung auf den Kontext von Organisationen zu erproben (Rosselet & Senoner, 2010, S. 11). Als Grundlagenforscher auf dem Gebiet der Organisationsaufstellung sind u. a. Gunthard Weber, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd zu nennen. Die beiden letzteren haben, ausgehend von Webers Überlegungen und Einflüssen aus „dem Familienstellen, der systemischen Therapie, der lösungsfokussierten Kurztherapie und der Hypnotherapie eine spezielle Grammatik die s.g. „Organisationsstruktur Aufstellung“ zur Bearbeitung von Themen aus der Arbeitswelt entwickelt.“ (Daimler, Sparrer, & Varga von Kibet, 2014, S.14).

„Es geht keineswegs darum, Organisationen wie verallgemeinernde Familienstrukturen zu sehen; wir versuchen vielmehr eine gemeinsame Grundlage für systemisch-phenomenologische Betrachtung von Organisationen, Familien und anderen System zu finden, die mit einer konstruktivistischen Sicht vereinbar ist.“ (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug, Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 191)

Allerdings ist die Methode wegen ihrer familientherapeutischen Herkunft nicht frei von Vorbehalten und Fehlinterpretationen und auch die wissenschaftliche Fundierung und Wirksamkeit wird angezweifelt. (vgl. Lehmann, 2006, S. 1)

Kritiker trauen der Methode häufig nicht, was nach Auffassung von ROSSELET & SENONER daran liegt, dass die „Fokussierung auf Körperwahrnehmung und das Gefühl“ ungewohnt ist und verunsichert (Rosselet & Senoner, 2010, S. 13). In Folge dessen wird diese Methode als „Psychospielchen, esoterisches Zeug“ (ebd.) abgewertet.

Der Wert der Methode als „ökologischer Ansatz“ (Weber, Praxis der Organisationsaufstellungen, 2002, S. 180) sowie als Diagnose- und Arbeitsinstrument und zur Ergänzung und Erweiterung von technokratischem Denken und Handeln wird verkannt. (ebd.)

In der Fachwelt wird Hellinger häufig aufgrund seiner Haltung und seiner Vorgehensweisen abgelehnt. SIMON führt hierzu folgendes aus: Unterschiede zwischen einem klassischen systemischen Beratungsansatz und der Aufstellungsarbeit von Hellinger herauszuarbeiten, beruht aus kommunikationstheoretischer Sicht darauf, zwei Sprachebenen zu differenzieren:

Zu unterscheiden ist einerseits das Sprechen *über* ein soziales System vom Sprechen und der Kommunikation *in* einem sozialen Kommunikationssystem.

Die Kommunikation *über* ein soziales System erfolgt auf der Metaebene. Es wird über einen Gegenstand, ein Objekt, ein Ding oder einen Sachverhalt gesprochen. Die „stillschweigende Vorannahme“ ist, dass der Beobachter aus der Außenperspektive blickt und zwischen ihm und dem Gegenstand der Beobachtung unterschieden werden kann. Die Wirklichkeit wird konstruiert, in dem das Geschehen aus der Außenperspektive 1. beschrieben, 2. erklärt und 3. bewertet wird. Beim Beschreiben wird eine Selektion der wahrgenommenen Phänomene vollzogen. Auf den einen Sachverhalt wird geblickt, auf den anderen nicht. Worauf der Fokus gelegt wird, hängt mit individuellen Filterkonstruktionen zusammen und damit, welchen Bedeutungsgehalt wir auf dem Hintergrund individueller Erfahrungen dem Gesehen beimessen. Beim Erklären werden vom Beobachter ursächliche Zusammenhänge konstruiert, in dem Ereignisse als Ursache und Wirkung gedanklich und sprachlich miteinander verknüpft und schließlich noch bewertet werden. Dies erleben wir auch in der Alltagskommunikation.

Die zweite Form des Sprachgebrauchs ist die Kommunikation *in* einem System. Hier wird Kommunikation als Medium genutzt, um Konversation zwischen Personen zu betreiben. Es wird miteinander gesprochen und dadurch koppeln sich mehrere Akteure miteinander rück. Diese Form des Sprechens wird als Interaktion bezeichnet, welches über das Miteinandersprechen soziale Strukturen schafft, aufrechterhält oder verändert. (ebd., S.57)

„In einem Aufstellungsseminar wird auf der Metaebene nur wenig über das Klientensystem gesprochen. Es wird stattdessen durch die Inszenierung der räumlichen Metapher *gezeigt*. Das Sprechen reduziert sich auf die Äußerung der Befindlichkeiten der Repräsentanten und die Interventionen des Leiters.

Hingegen wird in einer Aufstellung nach Hellinger nicht auf der Metaebene kommuniziert, sondern der Leiter stellt sich hierarchisch über den Klienten, gibt ihm Anweisung, macht ihm Versprechungen und macht bestimmte Wahrheiten bekannt.“ (Schmidt, Simon, & Weber, 2005, S. 54)

Die Systemische Gesellschaft distanzierte sich daher schon 2004 von HELLINGER in der „Potsdamer Erklärung zur Systemischen Aufstellungsarbeit“, die nach wie vor an prominenter Stelle auf der Internetseite der Systemischen Gesellschaft veröffentlicht wird:

Als unvereinbar mit grundlegenden Prämissen systemischer Arbeit und Therapie sind:
(Systemische Gesellschaft e. V., 2014, Potsdamer Erklärung, S.1).

- „die Vernachlässigung von Auftragsklärung und Anliegenorientierung,
- die Verwendung mystifizierender und selbstimmunisierender Beschreibungen („etwas Größeres“, „in den Dienst genommen“ u. ä.)
- die Nutzung uneingeschränkt generalisierter Formulierungen und dogmatischer Deutungen („immer, wenn“, „schlimme Wirkung“, „mit dem Tode bestraft“, „der einzige Weg“, „das Recht verwirkt“ u. ä.).
- der Einsatz potentiell demütigender Interventionen und Unterwerfungsrituale
- die angeblich zwingende Verknüpfung der Interventionen mit bestimmten Formen des Menschen- und Weltbildes (etwa in Bezug auf Genderfragen, Elternschaft, Bilingualität u. a.)
- die Vorstellung, über eine Wahrheit *verfügen* zu können, an der eine Person mehr teilhaftig ist als eine andere. Dies führt zu der Verwendung verabsolutierender Beschreibungsformen und impliziert, dass keine partnerschaftliche Kooperationsbeziehung angestrebt wird.“

Die Ausführungen verdeutlichen die berechtigte Kritik an HELLINGER, die offenbar so massiv ist, dass seine Verdienste für die Aufstellungsarbeit dabei in den Hintergrund treten.

4.3 Organisationsstruktur-Aufstellungen nach der SySt Methode

DAIMLER beschreibt Systemische Strukturaufstellungen als „Verfahren, bei dem wir mithilfe einer Gruppe von Menschen, aber auch in Einzelarbeit mit Symbolen, Einblicke in ein System werfen können, zu dem wir eine Frage haben. Die Bilder, die mit den Teilnehmern aufgestellt werden, kommen durch wenige Vorinformationen zu Stande, egal, ob sie eine Firma, ein Team oder eine Familie betreffen. Es werden die Personen, die dazugehören, aber auch abstrakte Teile wie Ziele, Entscheidungsalternativen, Projekte, Aufträge usw. in den Raum gestellt.“ (Daimler, Sparrer, & Varga von Kibet, 2014, S.12 f.)

Aufstellen bedeutet, dass Klienten nachdem sie ihr Anliegen geschildert haben, Menschen auswählen, die als so genannte Repräsentanten das fremde System darstellen werden. Dabei ist sogar eine verdeckte Arbeit möglich. Das bedeutet, dass neben der Klientin nur die Gastgeberin, d.h. als Leiterin der Aufstellung, das Anliegen kennt. Die Person, die die Klientin präsentiert, wird ‚Fokus‘ genannt. Die Repräsentanten werden

von der Klientin an den Schulterblättern berührt und der Reihe nach intuitiv an einen stimmigen Platz im Raum geführt. „So entsteht ein äußeres Bild, das dem inneren Bild des Klienten entspricht. In den Bildern kommt es auf größeren und kleineren Abstand im Raum, die Winkel und die Blickrichtung zueinander an.“ (ebd., S.13) Die Repräsentanten entwickeln während des Stellens, spätestens kurz danach, deutlich veränderte Körperempfindung und Stimmungsveränderungen. Die Klienten erleben die Äußerungen der Repräsentanten oft schon im ersten Bild als zutreffende Abbildung des realen Systems und das nicht nur in Bezug auf den Abstand zueinander, sondern auch darauf wie sich die Beziehungen anfühlen. Die Betrachtung von außen ermöglicht es der Klientin, für sie überraschend neue Blickwinkel einzunehmen. Durch verschiedene Interventionen wie Umstellung der Anordnung zueinander oder rituellen Sprachgebrauch wird schrittweise nach einem ressourcenreicheren neuen Bild oder Zustand, dem so genannten Lösungsbild gesucht. „Die Interventionen sind dabei als Fragen zu verstehen, die davon ausgelösten Körperreaktionen der Repräsentanten, die diese möglichst genau mitteilen, als Antworten.“(ebd.13.f)

SIMON spricht im Zusammenhang mit Aufstellung vom Beratungssystem und Heimatsystem des Klienten und betont noch einmal den Unterschied zwischen systemischer Beratung/Familientherapie und Aufstellungsarbeit. Bei der Aufstellungsarbeit wird überwiegend mit Einzelpersonen gearbeitet, die im Rahmen einer Gruppe ihr Anliegen bearbeiten.

„Es empfiehlt sich aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive, zwischen den beiden Systemen „Beratungssystem“ und „Heimatssystem des Klienten“ zu unterscheiden.“

(Weber, Schmidt, & Simon, 2005, S. 61)

Mitglieder des Beratungssystems im Kontext von Aufstellung sind:

1. der Klient mit einem Anliegen als Fallbringer
2. der Leiter der Sitzung (Gastgeber)
3. die Repräsentanten
4. die zuschauenden Gruppenmitglieder
5. der institutionelle Kontext (öffentlich ausgeschriebenes Seminare oder interne Veranstaltung)

Mitglieder des Heimatssystems im Kontext von systemischer Beratung- oder Familientherapie sind:

1. der Klient oder die Klienten, die gemeinsam an einem Thema arbeiten
2. der oder die Berater

Bei einer Aufstellung wird nur mit dem Fallbringer gearbeitet. Dabei ist der Fallbringer der Einzige, der das System aus eigener Anschauung kennt.

„Er ist gewissermaßen ein privilegierter Beobachter, der das Informationsmonopol über

seine Familie, sein Team oder Ähnliches hat.“ Die Beziehung zwischen Klient und Sitzungsleiter und die Arbeitsform einer Aufstellung unterscheidet sich daher prinzipiell von anderen systemischen Beratungs- und Therapiesettings, wo überwiegend auf der Metaebene gearbeitet wird.

Eine ganz wesentliche Rolle spielen bei der Aufstellung die anwesenden Gruppenmitglieder, sie bilden „den sozialen Rahmen, eine Art Resonanzkörper, der dafür sorgt, dass die Aufstellung nicht die Privatangelegenheit von Leiter und Klient bleibt, sondern zu einem öffentlichen Ereignis wird.“(ebd.,S.63) Die Aufstellung gewinnt durch dieses besondere Setting eine soziale Bedeutung, die weit über die Einzelberatung auf der Metaebene hinausgeht. (ebd.,S.63)

4.4 SySt®-Grammatik

VARGA & SPARRER haben die Grundprinzipien, die Bert Hellinger in seiner Arbeit mit Familienaufstellungen beobachtet und daraus verallgemeinert hat, auf Organisationen übertragen und eine eigene methodische Grundlage für die systemische Aufstellungsarbeit in Form einer umfangreichen Grammatik geschaffen, die u.a. aus systemischen Grundprinzipien und Aufstellungsformaten besteht. Den Wert einer Grammatik sehen VARGA & SPARRER in der besseren Didaktik und grenzen sich damit von Therapeuten ab, die nur als unmittelbare Vorbilder quasi „osmotisch“ lehrten. VARGA & SPARRER beschreiben diese Lernform wie für Lernende wie folgt: „als ob sich plötzlich die Poren geöffnet hätten, konnte und verstand plötzlich etwas ihr oder ihm zuvor Unzugängliches. (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 193). Das Lernen einer Methode, kann aber nicht ausschließlich nur in Anwesenheit der Entwickler erfolgen. Will der Entwickler, dass die Methode sich durchsetzt, muss es in seiner Abwesenheit über andere Formen der Didaktik geben, um die Methode an Dritte weiterzugeben.

„Wir können die methodischen Grundprinzipien der systemischen Aufstellungsarbeit möglichst klar und präzise herausarbeiten, aber das zugleich die Prinzipien nur als häufig hilfreiche heuristische Leitlinien der Praxis ansehen, als vorläufige Hypothesensysteme, und bereit bleiben, ihren deskriptiven Gehalt mit etwas Humor jederzeit wieder infrage zu stellen.“(ebd.192) Im kommenden Kapitel wird in die SySt®-Grammatik eingeführt, dabei wird ausschließlich Fachliteratur verwendet, die entweder von VARGA&SPARRER selbst veröffentlicht wurde, bzw. in der direkt Bezug auf Originaltexte die genannten Entwickler genommen wird. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um möglichst nah am Original zu sein und Verfälschung zu vermeiden.

Die SySt.-Grammatik ist sehr komplex. Es würde den Rahmen sprengen, diese komplett darstellen zu wollen, daher erfolgt nur ein Abriss der für die Beratungsarbeit in Organisationen wichtigsten Grundsätze und Aufstellungsformaten in groben Zügen.

4.5 Grundkategorien von Interventionsformen nach SySt

Folgende systemische aufeinander aufbauende Grundsätze zum Systemerhalt wurden von Hellinger entwickelt und bilden gleichermaßen den übergeordneten Rahmen der SySt®-Grammatik und beschreiben Grundhaltungen und Prinzipien, die anzuerkennen sind: (Daimler, Sparrer, & Varga von Kibet, 2014, S. 198-210)

0. Das Grundprinzip der Nicht Leugnung². Mangelnde Akzeptanz oder Leugnung von Gegebenheiten mindert die Entfaltungsmöglichkeiten von Systemen.
1. Das Recht auf Zugehörigkeit. Jeder der in der Organisation beschäftigt ist, hat das Recht dazu zu gehören. Keinem Mitglied, das sich an die Verträge und Vereinbarungen hält, welche die Mitgliedschaft zur Organisation regeln, darf die Zugehörigkeit aberkannt werden.
2. Die Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge. Dieses Prinzip ist gleichermaßen auf wachstumsorientierte (2.1), als auch auf fortpflanzungsorientierte Systeme (2.2) anzuwenden.
 - 2.1 Innerhalb der Familie hat das ältere Kind Vorrang vor dem jüngeren.
Übertragen auf Organisationen gilt das Prinzip der „direkten Zeitfolge“:
Das ältere Systemmitglied hat Vorrang vor dem jüngeren.
 - 2.2 Tritt eine Führungskraft neu in eine Firma ein, gelingen ihr Neuerung eher auf Grundlage von Wertschätzung für bisher Geleistetes.
3. Die Berücksichtigung von Einsatz und Hierarchie. Wer den höheren Einsatz leistet, hat Vorrang vor denen, die sich weniger einsetzen. Inoffizielle Hierarchien, die beispielsweise durch besondere Leistungen oder Verdienste entstehen sind zu berücksichtigen und zu würdigen. Dieses Prinzip dient dem Energiefluss, der Stabilität und der „Immunkraft“ des Systems.
4. Das Prinzip des Leistungs- und Fähigkeitsvorrangs. Höhere Leistung und höhere Fähigkeiten sind angemessen zu würdigen. Die Anerkennung von real vorliegender Leistung, überwiegt gegenüber der Anerkennung von Fähigkeiten.

² Als übergeordnetes Prinzip in der SySt®-Grammatik mit „0“ bezeichnet.

4.6 Aufstellungsformen

In diesem Kapitel wird ein Überblick über Aufstellungsformen gegeben, die sich für die Arbeit mit Organisationen besonders gut eignen. Bei Organisation Strukturaufstellungen (OSA) handelt es sich um Aufstellungen in den Teile der Organisation aufgestellt werden. Es wird nicht ein System, sondern es werden Systemausschnitte aufgestellt.

Dieser Grundsatz gilt für alle Aufstellungsformate der SySt®-Grammatik.

Aufgestellte Systemausschnitte oder Teile können sein: (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 166 ff.)

- Einzelpersonen oder Teams, die ihre Zusammenarbeit als konflikthaft erleben
- eine oder mehrere Projektteams im Zusammenspiel
- unterschiedliche Hierarchieebenen einer Organisation
- Kunden und Lieferanten
- Mischung aus den genannten Systemaspekten von Organisationen

Darüber hinaus gibt es Aufstellungen, in der die Gesamtheit aller Prozesse innerhalb einer Organisation betrachtet wird. Es ist aber auch möglich, organisationsübergreifende Zusammenarbeit zwischen kooperierenden Organisationen oder eine Systemkette (bspw. von Lieferant, zur Organisationen, zum Kunden) aufzustellen. Entsprechende Formate eignen sich, um sich ein Bild davon zu machen, wie gut die Vernetzung und Zusammenarbeit funktioniert und wo Verbesserungspotenziale zu finden sind bzw. Konflikte lösungsorientiert weiter bearbeitet werden können. Sie finden u.a. Anwendung, wenn es um Fragen der Organisationsstruktur, der personellen Besetzung oder um eine Nachfolgeregelung geht als auch zur Klärung von Reihenfolgen, Zugehörigkeiten sowie zur Verdeutlichung von Beziehungsstrukturen.

Eine weitere Aufstellungsform stellt die Wertpolaritätsaufstellung dar, bei der Grundwerte zum Beispiel im Rahmen von Firmenphilosophie- oder Leitbildarbeit gestellt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin verschiedene Perspektiven für ein Anliegen aufzustellen, die so genannte mehrperspektivische Aufstellung. Im folgenden werden ausgewählte Aufstellungsformate vorgestellt, die sich besonders für die Arbeit in Unternehmen eignen (ebd. 168)

4.6.1 Tetralemmaaufstellung

Das Tetralemma oder „catuskoti; " Urteils -Vierkant " im Sinne von vier Positionen oder Standpunkten ist eine Struktur aus der traditionellen indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten. Sie wurde im Rechtswesen verwendet zur Kategorisierung der möglichen Standpunkte, die ein Richter zu einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen kann:

1. Er kann der einen Partei Recht geben,
2. oder der anderen Partei
3. oder beiden (jeder hat recht)
4. oder keiner von beiden.

Diese vier Positionen wurden von den buddhistischen Logikern, ausgehend vom Madhyamika-Buddhismus des Nagurjana, um die Negation des Tetrelemmas (die sogenannte vierfache Negation) erweitert. Nagurjana kritisierte, dass diese vier Positionen nicht die einzig möglichen Betrachtungsweisen darstellen, sondern es darüber hinaus noch eine fünfte Betrachtungsweise gibt, „die jedoch nicht ein Standpunkt ist, sondern sich selbst reflexiv verneint.“ (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 169) Das bedeutet, dass die fünfte Position die „Nicht Position“ darstellt. (ebd.)

Bei der Tetralemmaaufstellung handelt es sich um ein komplexes Prozessschema, das auf alle Entwicklungsprozesse angewendet werden kann, wenn es darum geht, den nächsten Schritt in einem Entwicklungsprozess zu finden. Wenn wir es mit Schritten in einem Entwicklungsprozess zu tun haben, so gibt es nicht eine beste Position, sondern nur nächste Schritte, die für den jeweiligen Kontext als die Günstigsten erscheinen. (ebd. 176).

4.6.2 Aufstellung des ausgeblendeten Themas

Neben dem offiziellen Thema, was vom Anliegenbringer bearbeitet wird, spielen ausgeblendete Themen häufig eine Rolle. (ebd.178) „Das ausgeblendete Thema entspricht häufig dem verdeckten Gewinn in einer Problemaufstellung und in vierten Position, Keines von Beiden im Tetralemma. Es weist auf einen übersehenen Kontext hin und ist häufig etwas Ausgeschlossenes.“(ebd. 180) Im Rahmen dieses Aufstellungsformaten wird das/bzw. werden die ausgeblendeten Themen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

4.6.3 Glaubenspolaritätsaufstellung

„Diese geht zurück auf die Einteilung religiöser Systeme nach ihrer primären didaktischen Betonung bei Frithjof Schuon. Je nachdem, ob Erkenntnis, Liebe oder Ordnung (Pflicht) die Grundbegrifflichkeit der jeweiligen Religion prägt, können wir z.B. bei den verschiedenen Yoga- Formen zwischen Jnana-, Bhakti- und Karma-Yoga unterscheiden. Bei der Glaubenspolaritätenaufstellung wird mit den „Orten“ Erkenntnis, Liebe und Ordnung ein Dreieck aufgespannt, in das der Focus als Repräsentant hineingestellt wird. Ziel dieser Aufstellung ist es, dass der Focus von diesen drei Kraftquellen: Erkenntnis, Liebe und Ordnung, unbehindert nehmen kann. Dies ist zunächst meist nicht der Fall, da durch die Erziehung oder andere biographische Aspekte der Zugang zu diesen Quellen häufig behindert wird. In der Aufstellung werden diese Behinderungen aufgedeckt und, ohne auf das Warum der Behinderung einzugehen, der Zugang zu den Kraftquellen geöffnet.“ (Varga von Kibéd, 2014, Grundformen)

Dieses Format wird überwiegend zur Modifikation von Glaubenssätzen verwendet. Zu Beginn flüstern die Anliegenbringer ihrem Focus ihren belastenden Glaubenssatz ins Ohr. Während der Aufstellung wird der Focus öfters nach diesem Glaubenssatz gefragt und versucht im Rahmen der Aufstellung einen ressourcenreicheren Zustand zu finden. Glaubenspolaritätenaufstellungen können immer dann angewendet werden, wenn es darum geht, Ressourcen zu finden und eigenes Handeln zu stärken.

Als Metaaufstellung spannt die Glaubenspolaritätenaufstellung den Rahmen für eine weitere Aufstellung auf. „So kann z.B. eine Familien- oder Organisationsaufstellung innerhalb einer Glaubenspolaritätenaufstellung stattfinden. Der Vorteil hierbei ist, dass die Kraftquellen die Intensität der Konflikte des innerhalb aufgestellten Systems abmildern.“ (ebd.)

4.6.4 Neunfelderaufstellung

Die Neunfelderaufstellung entsprang dem Wunsch von SPARRER, Systemische Organisationsstrukturaufstellungen mit der Lösungsfokussierten Kurztherapie nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg zu kombinieren. Diese Aufstellungsart ist gut geeignet, wenn gleichzeitig interne Elemente (z.B. Gedanken, Glaubenssätze etc.) sowie externe Elemente (z.B. Eltern, Freunde) vorkommen und neu "geordnet" werden sollten.

Im Organisationskontext ist die Neunfelderaufstellung gut geeignet, um Slogans, Mission, Unternehmenswerte oder ähnliches mit aufzustellen. (Unger, 2006, SySt-Lexikon).
Siehe Tab. 4.

„Bei der Neunfelderaufstellung haben wir eine Zeitlinie, die in drei diskontinuierliche Bereiche eingeteilt ist, nämlich: Gegenwart, Zukunft und Vergangenheit. Diese drei Bereiche ergeben drei Felder. Außer der Zeitachse gibt es eine zweite Achse des Kontextes. Die zweite Achse ordnet die Kontexte in internen Kontext, Grenze und externen Kontext ein. Die Person wird dabei verstanden als Grenze zwischen dem intern und extern Kontext.“ (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 182)

	Interner Kontext	Grenze	Externer Kontext
Zukunft Woran erkenne ich, dass das Problem gelöst ist?	Welche Veränderungen werden dann möglich?	Was ist statt des Problems da? Vision Business Reengineering	Welche Kundenberater Partner kommen hinzu? neue Marktausrichtung
Gegenwart Was bewährt sich gegenwärtig?	Welche Strukturen, Maßnahmen, Mitarbeiter bewähren sich?	gegenwärtigen Situation Was ist Ihr Anliegen?	Welche Kunden sind zufrieden? Wer sind vertrauenswürdige Partner / Berater? Welches Outsourcing hat sich bewährt? Welche Markt Ausrichtung verspricht Erfolg?
Vergangenheit Welche vergangenen erfolgreichen Lösungen gibt es?	Was war früher erfolgreich? Welche Slogans, Rituale, Maßnahmen, Umstrukturierung waren hilfreich? Welche Firmenkultur hat sich bewährt?	In welchen Zeiten lief der Betrieb gut? Ausnahmen von Problem	Welche Berater / Partner waren hilfreich? Wann waren die Kunden zufrieden? Wofür wurden wir geschätzt?

Tab. 4: Fragen und Themen zur neuen Felder Aufstellung (in Anlehnung an VARGA & SPARRER, 2010.S.190)

4.7 Wie wird Aufstellungsarbeit in Lösung überführt?

Die in den Aufstellungen erfolgten Umstellungen und Prozesse, die auf eine Lösung hinführen, stellen Möglichkeiten dar und sind in der Momentaufnahme der Aufstellung noch nicht verwirklicht.

VARGA & SPARRER beschreiben vier Voraussetzungen die erfüllt sein müssen, damit aus einem Lösungsbild auch auf der praktischen Ebene Lösung für die Klienten generiert werden: (Sparrer & Varga von Kibet, Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, 2010, S. 186)

1. Die gefundene Lösung muss den Gegebenen ähnlich sein, und zwar hinsichtlich ihrer Mannigfaltigkeit und ihrer Beziehungsstruktur. D.h. sie muss für den Klienten an seine organisationale Realität anschlussfähig sein.
2. Die Lösung muss wahrgenommen werden. Dies wird dadurch sichergestellt, dass die Klienten am Ende in das Aufstellungsbild hinein treten und unbewusst wahrnehmen, wie die einzelnen Teile nun anders stehen und sich erinnern wie die Prozessarbeit abgelaufen ist.
3. An die Lösung muss man sich erinnern können. Dies kann im Rahmen von Nachbereitungstreffen, die von den Klienten vorbereitet werden, erfolgen. Es ist häufig nicht ausreichend, das Lösungsbild nur einmalig zu sehen, sondern es bedarf eines Erinnerns, um eigenes Verhalten schrittweise umzustellen.
4. Die Lösung muss praktisch umgesetzt werden.“ Führt ein Aufstellungsbild im Laufe einer nächsten längeren Zeit nicht zu einer Handlung, dann wird sie nicht in den Alltag integriert werden können, dann wird sie sozusagen verpuffen.“ (ebd.) Die Handlung sollte nicht von dem Berater vorgeschlagen werden, sondern aus dem Lösungsbild heraus bei dem Klienten selbst entstehen.

Im Prozess der Lösungsfindung kann die Beraterin die Klientin zu offen gehaltenen Aufgabenstellungen anregen, um den Prozess der Lösungsumsetzung zu unterstützen. (ebd.)

5 Forschungsteil II EMPIRISCHE FORSCHUNG

5.1 Das Experteninterview

Das Experteninterview stellt eine Form des Leitfadeninterviews dar (Mayer 2006, S. 37) und wird für die Rekonstruktion komplexer Wissensbestände vor allem in der Bildungsforschung und der Implementierungsforschung eingesetzt (Meuser, Nagel 1997, S. 481).

Als Experte wird eine Person bezeichnet, die „über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann bzw. jederfrau in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist.“ (Meuser, Nagel 2003, S. 484) Er agiert hierbei „nur auf einem streng abgegrenzten Gebiet“ wobei ihm sein „Sonderwissen klar und deutlich präsent ist“ (Meuser M, 2003, S. 485). Bei einem Experteninterview ist der Befragte weniger als Person, sondern mehr in seiner Funktion interessant.

5.2 Interviewplanung und Leitfadententwicklung

Unabhängig davon, ob die Befragung mündlich oder schriftlich durchgeführt wird können laut BROTZ&DÖRING die Fragen und der Ablauf der Befragung von „völlig offen“ bis „vollständig standardisiert“ variieren.

Interviews lassen sich grob unterscheiden:

- über das Ausmaß der Standardisierung (strukturiert, halb strukturiert und unstrukturiert)
- den Autoritätsanspruch des Interviewer (weich, neutral, hart)
- der Art des Kontakts (direkt, telefonisch, schriftlich)
- der Anzahl der befragten Personen
- dem Setting der Befragung (Einzel- oder Gruppenbefragung)
- der Funktion (ermittelnd, vermittelnd)

(vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 237f.)

Im Vorfeld des Interviews wurde ein Fragengerüst als Leitfaden erstellt, welches gewährleistet, dass Antworten auf Forschungsfragen orientiert werden. Dieser Leitfaden ist so flexibel zu gestalten, dass genügend Spielraum für ein offenes Gespräch mit dem Befragten gegeben ist. (vgl. Voelker, 2011, S. 53).

Die inhaltliche Erarbeitung des Leitfadens und wurde dreiteilig aufgebaut. Beginnend mit Einführungsfragen, um erstmal miteinander warm zu werden und einen thematischen Einstieg zu finden, gefolgt von einem Hauptteil mit Fragen, thematisch in die Tiefe gehend und einen Schlussteil mit der Abschlussfrage, ob noch etwas als wichtig erachtet wird, wonach nicht gefragt wurde.

Da es im Rahmen der Forschung von Interesse war, wie Beraterinnen dazu gekommen sind, mit der Methode der Organisationsaufstellung zu arbeiten, wurde der berufsbiografischen Hintergrund abgefragt und in diesem Zusammenhang nach den individuellen Arbeitsfeldern der Beraterinnen gefragt. Im nächsten Schritt wurde vertiefend, in Erfahrung gebracht, wie Organisationsaufstellungen vor und nachgelagert in die Begleitung von Veränderungsprozesse eingebettet und ob diese mit weiteren kreativen Methoden mit kombiniert werden. Hintergrund war, dass in der Literatur die Methode der OA häufig separiert in ausführlichen Erfahrungsberichten und Falldarstellungen zwar dargestellt wird, aber die Fragestellungen, wie zu einer OA hingeführt wird, teilweise gar nicht thematisiert wurde. Es ist jedoch für Beraterinnen, die mit der Methode starten wollen, von besonderem Interesse zu erfahren, wie der gesamte Beratungsprozess methodisch didaktisch aufgebaut wird. Hierzu wurden die Interviewpartner zu Fallexplorationen besonders interessanter Fälle aus ihrer Beratungstätigkeit angeregt, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie OA gelingen oder auch misslingen können. In dem Zusammenhang konnte gut nach Rückmeldungen der Kunden zur Arbeit mit der Methode, das Vorgehen, Fehlannahmen und Vorbehalten und der Vorgehensweise bei der Akquise gefragt werden. Dieser Themenkomplex wurde als bedeutsam eingeschätzt, weil sich im Literaturteil gezeigt hat, dass Motivation zur Organisationsaufstellung sich teilweise schwierig gestaltet, weil diese u.a. mit Familienaufstellungen assoziiert wird. Abschließend wurden Empfehlungen zum Ausbildung und weiteren noch nicht fragten Aspekten abgefragt. Zum Einen, weil in der Literaturrecherche deutlich wurde, dass es noch keine einheitlichen Ausbildungsstandards gibt, zum Anderen, um weitere bedeutsame Aspekte der Arbeit mit OSA einzufangen.

5.3 Datenerhebung

Forschungsanliegen war es, sich von persönliche Erfahrung von Beratern überraschen zu lassen. Es sollte einerseits viel Raum für Berichte über persönliche Erfahrung in der Beratung gegeben werden, andererseits brauchte es eine Struktur, um die Befragungsergebnisse verschiedener Experten untereinander und mit der Literatur zu vergleichen. Daher wurde das Format „persönliches Interview mit offenen Fragestellungen“ gewählt. Der Vorteil am persönlichen Gespräch wurde zudem darin gesehen, dass das gesprochene Wort über Mimik und Gestik sowie Körperhaltung der Interviewpartner noch besser in der individuellen Bedeutungszuschreibung (oder auch Wahrnehmungskonstruktion) einordnen zu können.

Der Autoritätsanspruch der Interviewerin war weich, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und den interviewten Teilnehmern Raum von Exploration zu geben. Das persönliche Interviewgespräch wurde gewählt, obwohl telefonischer Kontakt durchaus auch möglich und für das Forschung Vorhaben weniger aufwändig gewesen wäre.

BORTZ&DÖRING weisen darauf hin, dass der Vorteil des persönlichen Interviews gegenüber des Telefoninterviews darin liegt, das persönliche, die Privatsphäre betreffende Angaben eher Gespräch vermittelt werden. (Bortz & Döring, 2002, S. 242). Der Kontaktaufbau ist so zu gestalten, dass die Interviewpartner der Forscherin und dem Forschungsvorhaben vertrauen. Vertrauensbildende Maßnahmen im Rahmen des Erstkontaktes waren: Eine freundliche Kontaktaufnahme, eine umfassende mündliche und schriftliche Information über das Forschungsvorhaben und die schriftliche Zusicherung der anonymisierten Auswertung und der sicheren Aufbewahrung der Daten.

5.3.1 Anzahl und Auswahl der Interviewpartner

Bei diesem Forschungsvorhaben handelt sich um praxisaufklärende, explorative Forschung, um die Beraterpraxis aufzuhellen, indem vier Berater, die in dem Feld arbeiten, über ihre praktischen Erfahrungen mit dieser Methode berichten. Daher wurden Theoretiker zweiter Ordnung (Erich Weniger, Theorien 2. Grades) und nicht Grundlagenforscher (Theoretiker dritter Ordnung) der Methode interviewt. Zur Verdeutlichung, wie der Begriff „Theoretiker zweiter Ordnung“ zu verstehen ist, wird das Modell der Theoriebildung in drei Schichten von WENIGER vorgestellt:

WENIGER vertritt die Theorie dreier Schichten der Theoriebildung (Weniger 1952a, S. 16), die aufeinander aufbauen und abhängig vom Grad der Auseinandersetzungen mit zu behandelnden Themen sind. Diese sind:

Theorie 1. Grades: Implizierte Annahmen (das, was nicht ausdrücklich bewusst, sondern verinnerlicht wurde) = lenkender Hintergrund aller Handlungen

Theorie 2. Grades: Handlungswissen (Wissen aus der praktischen Erfahrung und das praktische Handlungswissen)

Theorie 3. Grades: wissenschaftliche Theorie (Theorien von Wirtschaftstheoretikern, die sich z. B. wie Gunthard Weber, Günter Simon zum Thema forschen und veröffentlichen)

5.3.2 Zugang zum Untersuchungsfeld

MEUSER&NAGEL beschreiben sehr eindrücklich Erfolgsfaktoren aber auch Fallstricke des Experteninterviews. Erfolgt beispielsweise eine Fehleinschätzung bei der Auswahl der Experten, bauen sich Folgefehler auf und es kommt zu wissenschaftlich evaluierten Fehlschlüssen'. Daher ist bei der Auswahl der Experten genau darauf zu achten, ob die Kriterien, die kennzeichnend für das Expertenwissen (z. B. Betriebswissen, langjährige Berufserfahrung, fundierte Ausbildung) sind, bei den potentiellen Interviewpartnern tatsächlich vorhanden sind. (vgl. Meuser & Nagel, 2003, S. 450 f.)

Um keine Risiken in Bezug auf die Auswahl der Experten einzugehen wurde gezielt über eine Fachgesellschaft (Systemische Gesellschaft (SG) – Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V.) und über ein renommier-tes Ausbildungsinstitut das SySt®-Institut (für Systemischen Strukturaufstellungen SySt®) nach Interviewpartnern recherchiert. Dazu wurde am 20.05.2015 eine Internet-recherche über die Suchmaschinen „Google“ durchgeführt und in der öffentlich zugängli-che Beraterbörse des SySt®-Instituts nach in Berlin tätigen Beratern durchsucht. Über die Beraterbörse des SySt®-Institut in München wurde (am 20.05.15) ein Berater der in das Suchprofil: Firmensitz Berlin, Organisationsberatung sowie über Erfahrung von min-destens zwei Jahren in der Anwendung von Aufstellung verfügte, gefunden. (Inter-viewpartner I1).

Bei der Teilnahme an einem SySt-Lernforums am 05.05.2015 konnten drei potentielle Interviewpartnerinnen (I2, I4) persönlich angesprochen werden. Alle drei haben die Teil-nahme zugesagt, wobei eine Teilnehmerin die persönlichen und telefonischen Anfragen im Nachgang des Lernforums nicht beantwortet hat und daher das zugesagte Interview nicht zu Stande kam. Um die Auswahl der auf dem Lernforum angesprochen Inter-viewpartnerinnen zu evaluieren, wurde das SySt®-Institut in München angeschrieben (30.06.15). Das SySt®-Institut und hat die Auswahl der Experten und ihren Status als Experte bestätigt und Kontakte zu weiteren Beraterinnen vermittelt, die aufgrund ihrer individuellen Schwerpunktsetzung als Familientherapeuten nicht zum Forschungsanlie-ge passten.

Eine Interviewpartnerin wurde über eine Internetrecherche gefunden.

Suchbegriffe bei der Internetrecherche waren: Berater und Organisationsaufstellungen und Berlin, systemische Strukturaufstellungen und Berater und Berlin. Über diese Inter-netrecherche wurde eine Interviewpartnerin (I3) gefunden, da diese über eine eigene Homepage verfügt und das Stichwort Organisationsaufstellungen über ihrem Beraterin-nenprofil erscheint.

Ferner wurde über die Internetrecherche auch die Beraterbörse der „Systemische Gesellschaft“ gefunden. Dort gab es überwiegend Therapeuten und Therapeutinnen mit familientherapeutischem Schwerpunkt, die zudem auch Organisationsaufstellungen anbieten. Aufgrund der abweichenden, beruflichen Schwerpunktsetzung wurden Therapeuten nicht einbezogen.

Alle Befragten verfügen über einen großen Erfahrungsschatz an praktischer Tätigkeit als Organisationsberater und über mindestens zwei Jahre praktische Erfahrung in der Anwendung von Organisationsaufstellungen. Die befragte Gruppe setzte sich aus drei weiblichen und einem männlichen Teilnehmer zusammen. Zwei Interviewpartner, waren der Forscherin vor Beginn der Interviews nicht persönlich bekannt, daher wurden diese vorab zum Kennenlernen und zum Vertrauensaufbau besucht und das Forschungsvorhaben erläutert.

Aus forschungspraktischen Gründen und weil im Rahmen einer Qualifikationsarbeit auch immer ökonomische Aspekte zu berücksichtigen sind, erfolgte die Eingrenzung des Teilnehmerkreises auf das Land Berlin und auf vier insgesamt Interviewpartner.

5.3.3 Durchführung der Interviews

Alle vier Interviews wurden wie geplant durchgeführt und fanden in angenehmer Gesprächsatmosphäre statt. Während des Interviews wurde von der Interviewerin eine möglichst neutrale Interviewhaltung eingenommen, um eine informationssuchende und gleichwertige Beziehung zu den Gesprächspartnern aufzubauen. (vgl. Brotz und Döring, 2002, S. 239). Um sich ganz auf das Interviewgespräch konzentrieren zu können, wurden alle Interviews aufgenommen und im Anschluss nach der Specimen-Protokollmethode inhaltlich zusammenfassend transkribiert. Ein Protokoll wurde zum Nachweis der methodischen Kenntnis vollständig transkribiert.

Beim dritten Interview, ist ein technischer Fehler unterlaufen und das Interview wurde nicht aufgenommen. Die Interviewpartnerin hat sich dann erneut interviewen lassen. Das zweite Interview hat nur knapp 10 Minuten gedauert, weil die Fragen erneut gestellt wurden und der Austausch entsprechend kurz war. Anschließend wurde das Interview inhaltlich zusammenfassend transkribiert und zur Kontrolle der Richtigkeit an die Interviewpartnerin gesendet. Interviewpartnerin hat inhaltliche Korrekturen vorgenommen und das Protokoll wieder zurückgeschickt. Das validierte Protokoll wurde verwendet.

5.3.4 Aufbereitung der Audiomitschnitte

Die ersten drei Interviews wurden nach der Methode der Specimen-Protokollation protokolliert.

„Die Specimen-Protokollation ist ein Verfahren zur verdichteten Darstellung von Ereignissen oder Aussagen und befaßt sich somit mit qualitativen Daten. Es kann eingesetzt werden, um Beobachtungen, Befragungen oder Dokumente festzuhalten.[...] Das Wesen einer besteht darin, ein Ereignis in einer logisch abgeschlossenen sprachlichen Einheit zu beschreiben; dabei ist für die Darstellung ausschlaggebend, ob dieses Ereignis für einen Untersuchungszusammenhang einen Bezug aufweist.“ (Haller, 2015, S. 4)

Diese Methode zeichnet sich durch große Effizienz aus, da wissenschaftlich nicht relevanter Aussagen nicht protokolliert werden. Es wurde beispielsweise als irrelevant eingestuft, dass eine Beraterin im Interview nach der Frage in welchen Settings Organisationsaufstellung von ihr angewandt werden, versuchte sich an genaue-Workshop Daten zu erinnern. Protokolliert wurde in diesem Fall nur der Rahmen in dem der Workshop stattfand.

Alle Aussagen, die keinen für die Untersuchung relevanten Bezug zu den gestellten Fragen haben, wurden nicht festgehalten. Das bedeutet, dass während des Protokollvorgangs eine erste inhaltliche Zusammenfassung erfolgte. Zu dieser Methode ist in Deutschland kaum Literatur zu finden. Die Fragen der Interviewerin wurden nicht vollständig protokolliert, sondern über Schlagworten Kategorien gebildet, um eine bessere Lesbarkeit und Übersichtlichkeit zu erzielen und bei der inhaltlichen Analyse genau dort wieder anzuknüpfen.

Zum Nachweis der Methodenkenntnis wurde das vierte Interview vollständig transkribiert und eine einfache Transkriptionen nach Kuckartz gewählt.

Es wurde wörtlich transkribiert, wobei Wortverschleifungen Schriftdeutsch angenähert wurden. In Anlehnung an Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. wurden nicht transkribiert.

- jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze
- Ende eines Absatzes wurden Zeitmarken eingefügt
- Pausenkennzeichnung
- besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch Grossschreibung gekennzeichnet

Die Legende der Transkriptionen ist aus dem Protokoll ersichtlich. (Siehe Anhang) (vgl. Kuckartz et al. 2008, S. 27).

5.3.5 Vorgehensweise zur Analyse und Interpretation der Interviews

Experteninterviews können unter anderem nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach MEUSER&NAGEL oder nach der Inhaltsanalyse nach MAYRING ausgewertet werden. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach MEUSER&NAGEL ist der Inhalt des Interviews zentral und eignet sich zur explorativ-interpretativen Erschließung, während das Verfahren nach MAYRING ähnlich abläuft aber die Textbearbeitung wesentlich kleinteiliger erfolgt und somit auch aufwändiger ist. (vgl. Mayring, 2002, S. 114) Die Wahl fiel auf das Verfahren MEUSER&NAGEL, weil dieses sich zur explorativ-interpretativen Erschließung der Interviews eignet und der Auswertungsaufwand im Vergleich zur Analyse nach MAYRING geringer ist. Ziel beider Verfahren ist es, das Gemeinsame oder Typische aus den Interviews herausarbeiten und das Datenmaterial immer weiter „einzukochen“ (zu reduzieren) bis schließlich nur noch die wichtigsten Kernaussagen erhalten bleiben. Grundsätzliche Anforderung ist dabei möglichst immer nah am Text zu bleiben. Die Analyse nach MEUSER&NAGEL beinhaltet die folgenden nacheinander durchlaufenden Arbeitsschritte: (Meuser & Nagel, 2009, S. 476 f.)

1. **Paraphrasierung:** Gliederung in einzelne Textabschnitte; textgetreue Wiedergabe des Inhalts anhand thematischer Einheiten mit eigenen Worten
2. **Thematisches Ordnen:** Stichworte und Überschriften finden; thematisches Sortieren von einzelnen Textsegmenten in Terminologie des Befragten,
3. **Thematischer Vergleich:** Vergleich der Textpassagen zwischen verschiedenen Interviews; Überschriften vereinheitlichen; thematische Kategorien bilden,
4. **Konzeptualisierung:** Vergleich mit den Wissensbeständen der Literaturanalyse; in wissenschaftliche Sprache umformulieren; interpretieren, mit dem eigenen Wissenwerten; Verallgemeinerbarkeit bleibt noch auf das Material beschränkt
5. **Theoretische Generalisierung:** Einbeziehung entsprechender Theorien; einzelne Themen werden in ihren theoretischen Zusammenhang gebracht; interpretieren, werten; eigene Termini benutzen

Die Analyse ist keineswegs ein „banales Unterfangen“ sondern erfordert Sorgfalt, um den Aussagen der Interviewpartner gerecht zu werden und die Vergleichbarkeit der Texte herzustellen. MEUSER&NAGEL beschreiben es wie folgt: „Der Textvergleich mit der Absicht, das Repräsentative im ExpertInnenwissen zu entdecken und die Gewinnung von Aussagen darüber für andere kontrollierbar zu halten, ist ein voraussetzungsvolles Unternehmen. Denn zunächst ist jeder Interviewtext das Protokoll einer besonderen Interaktion und Kommunikation, unverwechselbar und einmalig in Inhalt und Form.“ (Meuser & Nagel, 2003, S. 451)

5.4 Auswertung der Interviews nach MEUSER&NAGEL

Die Auswertung orientiert sich an den in der Einleitung beschriebenen drei zentralen Fragestellungen. Diese wurden wie folgt beschrieben:

1. Für welche Settings wird das Angebot der Organisationsaufstellung (OSA) von Kunden angenommen?
2. Mit welchen 'Widerständen', Vorbehalten und Fehlannahmen ist auf Seite der Kunden zu rechnen?
3. Wie haben Berater, die mit der Methode arbeiten, eine akzeptierte Beratungskonzeption und -praxis gefunden?

Anhand von zwei ineinandergreifenden Fragen wird exemplarisch dargestellt, wie die Auswertungsschritte im Rahmen der Gesamtauswertung der Interviews umgesetzt wurden. Die e der Einzelinterviews sowie die Matrix der Gesamtauswertung sind als Anlage im Anhang zu finden.

Alle weiteren Fragen werden zusammengefasst dargestellt und durch prägnante Zitate, die direkten Bezug zu den Forschungsfragen haben, ergänzt. Diese Vorgehensweise wurde einerseits gewählt, um längere prägnante Zitate von Experten, die mehrere Aspekte betreffen, nicht künstlich auseinanderzureißen und so die Gefahr der Verfälschung zu begrenzen. Andererseits sind die Fragen als solche nicht so scharf voneinander abgegrenzt gewesen. So wurde beispielsweise zum einen nach den beruflichen Schwerpunkten und zum anderen nach Beratungssettings gefragt. Zur Strukturierung des Interviews war diese Vorgehensweise hilfreich, in Bezug auf die Auswertung kam es aufgrund der Ähnlichkeit der Antworten zu Doppelungen.

Schließlich wurde beim Zusammenfassen von Fragen immer wieder auf die Kernpunkte der Forschungsfragen fokussiert, was methodische als vorteilhaft erachtet wurde.

5.4.1 Settings in denen das Angebot der Organisationsaufstellung (OA) angenommen wird:

Zur Beantwortung dieser Frage wurden in den Interviews erst die **Beratungsschwerpunkte** erfragt und dann in einer weiteren vertiefenden Frage explizit nach individuellen **Beratungssettings** gefragt. Die Beratungsschwerpunkte geben Rückschlüsse darauf, für welche Settings und von welchen Kunden das Angebot der OS angenommen wird. In der Auswertung erfolgt die Synthese beider Fragen, weil diese unmittelbar miteinander verknüpft und die Antworten fast deckungsgleich sind.

Die Abfolge der Auswertung wird in den nachfolgenden Tabellen schrittweise verdeutlicht:

Interviews Auswertung	I 1	I 2	I 3	I 4
Schritt 1: Paraphrasierung Beratungsschwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte-Coaching • Boxen und Coaching • Supervision • Organisationsberatung • Organisationsaufstellungen, offen und verdeckt • SySt Strukturaufstellungsmethode 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsberatung • Organisationsaufstellungen • Lernforen, offen • Arbeitet nach SySt Strukturaufstellungsmethode • Veröffentlichung zum Thema • entwickelt Arbeitsmaterialien für Berater (Tool-Boxen) • Ausbildung von Absolventen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte-Coaching, • Supervision Organisationsberatung, • Organisationsaufstellungen und Familienaufstellungen separat und in Kombination • klassischen Organisationsaufstellungen • Ausbildung von Absolventen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung vom bürgerschaftlichen Engagement und Ehrenamt • Perspektivenwechsel im Besuchsdienst
Settings	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching von Führungskräften • kleine Teams „im Bankenumfeld geht es darum sein Gesicht nicht zu verlieren“(I 1 Z. 9-10). 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung • offene Gruppen • Organisationsberatung • Teamarbeit • Einzelberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Weiterbildung • offene Seminare • Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachaus-tausch von Freiwilligenkoordinatoren • Ehrenamtliche, die in Besuchsdiensten arbeiten • Workshop „Kontaktaufbau für Menschen mit Demenz“ • Workshop „Absagen an Ehrenamt“ • Miniaturaufstellung

Tab 4. Paraphrasierung: Beratungsschwerpunkte und Settings

Die genannten Settings wurden im 2. Schritt thematisch geordnet.

Schritt 2: Thematisches ordnen Beratungsschwerpunkte und Settings nach Kundengruppen	
allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationen
Einzelsetting der Organisationsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Führungskräften • Einzelcoaching, Supervision • Miniaturaufstellung • Spezialangebote je nach Beruflichen Schwerpunkt Boxen und Coaching • Familienaufstellungen (bspw. Unternehmensnachfolge)
Gruppen Organisationsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Workshops bspw. Förderung vom bürgerschaftlichen Engagement und Ehrenamt • Organisationsberatung von Teams, offenes und verdecktes arbeiten
Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Arbeitsmaterialien für Berater (Tool-Boxen), • Offene Lerngruppen, geschlossene Lerngruppen • Ausbildung und von Absolventen der OS

Tab 5. Thematische Ordnung: Beratungsschwerpunkte und Settings

Die genannten Settings wurden im 3. Schritt thematisch zusammengefasst:

Schritt 3: Thematische Zusammenfassung Beratungsschwerpunkte und Settings

Die Interviewpartner arbeiten mit OS in For-Profit-Organisationen aber auch in gemeinnützigen Organisationen. Alle beraten, coachen und supervidieren Einzelpersonen, Organisationen, Führungskräfte und Teams. Sie konzipieren und führen Workshops zu vielfältigen Themen durch.

Als wichtiger Gesichtspunkt bei organisationsinterner Arbeit wurde übereinstimmend betont, das die Beraterin das Setting so zu gestalten hat, dass die Integrität von Teilnehmern geschützt bleibt. Hierfür eignen sich kleine Teams, die wertschätzend miteinander arbeiten, die Einzelarbeit und das Format des verdeckten Arbeitens in Aufstellungen.

Experte 1 plädiert für umsichtige Settinggestaltung:

“Im Bankenumfeld geht es darum sein Gesicht nicht zu verlieren“(I 1 Z. 9-10).

Expertin 2 beschreibt an einem Beispiel der Teamstrukturaufstellungen, wie wichtig die Auswahl des passenden Formats bei organisationsinterner Aufstellungsarbeit ist.

„Ein Team erlebt sich in einer konfliktbehafteten Situation, dann wird es schwieriger, weil jetzt gibt es die Situation, dass niemand auf dem eigenen Platz stehen darf und die Trans (im Sinne von Aufmerksamkeitsfokussierung) schwerer zu halten ist, weil alle sich auch für das interessieren, was Repräsentanten, die ihre Position einnehmen, empfinden. Diese Arbeit geht nur mit Teams, die sich gegenseitig sehr wertschätzend verhalten. Teamstreitigkeiten untereinander lassen sich nicht mit Aufstellungen lösen, hingegen gehen Aufstellung, die zum Beispiel das Thema haben „wie können wir das Projekt miteinander gestalten“ immer. (I2 Z. 32-37)

„Kommt ein Kunde und will eine Aufstellung, kann direkt in die Aufstellung eingestiegen werden“ (I2, Z.48)

Schritt 4: Konzeptualisierung Beratungsschwerpunkte

Die Interviewpartner arbeiten mit OS für verschiedenste Organisationen. Alle beraten, coachen und supervidieren Einzelpersonen, Organisationen, Führungskräfte und Teams. Sie konzipieren und führen Workshops zu vielfältigen Themen durch.

Darüberhinaus bieten zwei langjährig erfahrene Expertinnen neben Organisationsaufstellungen auch Familienaufstellungen an und bilden Berater in Einzelseminaren und Weiterbildungen zur Methode der OS aus.

Eine Expertin entwickelt Tool-Boxen und Fachbücher zur Arbeit nach der SySt-Methode und veranstaltet offene Lernforen.

In der Literatur sind diverse Erfahrungsberichte und Vorschläge für Formate und Settings im Kontext von Organisationsberatung in Gruppen, Team- und Einzelarbeit beschrieben, die sich mit den Angaben der Experten decken. Deutlich wurde, dass die Settings, für die Angebote kreiert werden, eng mit der beruflichen Qualifizierung und der individuellen Schwerpunktsetzung von Beraterinnen zusammenhängen, ein Aspekt der in der Fachliteratur nicht gefunden wurde. Die angehende Beraterin als Kundengruppe wurde in der Fachliteratur nicht explizit benannt.

Als Settings für OA bieten sich Gruppen, Team- und Einzelarbeit in Organisationen, als auch in die in offenen Gruppen zur Anliegenklärung gleichermaßen an. Mit OSA kann zudem verdeckt an Lösungen gearbeitet werden, was dem Schutzbedürfnis von Organisationen im besonderen Maße entspricht. Settings (bspw. Miniaturaufstellung in Einzelarbeit oder verdecktes Arbeiten mit Teams) leiten sich in erster Linie aus der Auftragsklärung direkt von Anliegen, Bedürfnissen, und methodischen Vorlieben der Kunden ab. Es werden sowohl offene Workshop-Angebote im Rahmen von Fortbildungen konzipiert, als auch unternehmensinterne Workshops entwickelt.

Zusätzlich werden ergänzend initiativ Angebote entwickelt. Diese Angebote sind so breit gefächert, wie die individuellen beruflichen Ausrichtungen und Schwerpunktsetzungen der Beraterinnen und spiegeln die unendliche Vielseitigkeit der Methode der Aufstellungsarbeit wieder.

Neben den Kunden aus Organisationen, sind auch Berater, die sich die Methode aneignen wollen, als Kundengruppe äußerst relevant, da diese Methode hochkomplex ist und einer intensiver Ausbildung durch Anleitung, Übung und Supervision bedarf, um diese anwenden zu können. Neben Angeboten zur Aus- und Weiterbildung stellen Übungsgruppen, Fachbücher, Lehrvideos, und Toolboxen weitere Marktsegmente da.

Selbstverständlich bedarf es zur Ausbildungsbefähigung selbst einer langjährigen Qualifizierung.

Schritt 5: Theoretische Generalisierung: Settings, die von Kunden angenommen werden

Unternehmensinterne Settings leiten sich aus der Auftragsklärung direkt von Anliegen, Bedürfnissen, und methodischen Vorlieben der Kunden ab, als auch aus methodisch didaktischen Arbeitsweisen, die der Methode zu Grunde liegen. Welche Settings zur Anwendungen kommen, hängt sowohl von dem Ausmaß und der Tiefe der Methodenkenntnis des jeweiligen Beraters, als auch vom Vertrauen der Kunden in die Methode und zum Berater ab. Je weiter die Methodenkenntnis und Erfahrung des Beraters fortgeschritten ist, desto vielfältiger gestalten sich die Settings. Die Vielfalt von möglichen Settings ist überwältigend groß und hängt eng mit der beruflichen Schwerpunktsetzung des Beraters zusammen.

Zudem werden Beraterinnen in der Methode ausgebildet, was Aus- und Weiterbildungsettings schafft.

5.4.2 Widerstände, Vorbehalte und Fehlannahmen in Bezug auf die Methode

Zur Beantwortung dieser Fragen werden in einem ersten Schritt die Expertenaussagen zum **beruflichen Werdegang** und der Gestaltung von **Akquise** des **Erstkontakts** und in einem zweiten Schritt die **Auftragsklärung** ausgewertet.

Akquise, beruflicher Werdegang und Erstkontakt

Expertin 3 beschreibt die Situation der Akquise in Bezug auf OS wie folgt:

„In Abhängigkeit vom Kontext unterschiedliche Möglichkeiten und Wege. Einerseits ist es noch schwierig, Organisationsaufstellungen als ein potentes, ergänzendes Beratungs-Angebot zu den klassischen Verfahren zu verkaufen.

Hier ergeht es der Methode ähnlich wie auch der systemischen Organisationsberatung, die als prozessorientiertes, ergebnisoffenes Verfahren für große Unternehmen als nicht kalkulierbar und damit schwer verkäuflich erscheint. Andererseits werden Berater auch gezielt für Organisationsaufstellungen gesucht.“(I3, Z. 49-52)

Der **berufliche Werdegang**, ist für die Kunden bei der Auswahl der Berater schon vor dem Erstkontakt von Relevanz, nämlich zu dem Zeitpunkt, wo sich Kunden aktiv über potentielle Berater informieren:

Zu unterscheiden ist hier, wer wen sucht. Experte 1 beschreibt die Situation aus der aus der Perspektive von Kunden, die einen Berater suchen:

„Die Auswahl des Kunden beginnt ja schon viel weiter vorher bei der Frage, ob man sich überhaupt an einen Tisch setzen darf... komme ich als möglicher Kandidat für eine Organisationsentwicklung überhaupt infrage - weil es steht ja schon auf dem Papier, was für eine Qualifikation und Ausbildung ich habe, wo man gearbeitet hat, mit wem man gearbeitet hat, was für eine Referenz man hat. Das sind alles schon Selektionsverfahren, wo es dann heißt aha, ist da jemand ähnlich wie wir oder passt mir seine Nase, was ist der Hintergrund, up's da hat jemand eine NLP gemacht und dann kommen sie gar nicht mit den Leuten ins Gespräch.“(I1 Z.37-41)

Teilweise werden **alt bekannte Methoden, innovativen Methoden** vorgezogen.

„Kunden kommen auf einen zu, sehen sich genau an, was man für eine Qualifikation hat. Eine Aufstellung ist eine Dienstleistung, ein Produkt. Eine neue Herangehensweise [...]. Kunden haben Nachfragen, wer hat das Produkt schon gekauft, was gibt es für Nebenwirkungen? Es wird häufig eher auf alt Bekanntes gesetzt und es ist wichtig, dort auf die Kundenwünsche zu hören“(I 1 Z. 34-36)

Expertin 4 beschreibt die Situation aus der Akquise aus der Perspektive der Beraterin, die ein Angebot entwickelt und Kunden ihr Angebot initiativ unterbreitet:

„Das Seminar „Perspektivenwechsel im Besuchsdienst“ das habe ich zuerst da wo ich beruflich arbeite, quasi in einem kleinen Seminarkontext einfach mal ausprobiert und mit dieser Erfahrung habe ich gedacht, naja wenn ich das jetzt weiterentwickeln möchte, dann muss ich das eben freiberuflich anbieten und hab daraus quasi da mein eigenes Seminar gemacht. Dass ist gar nicht so einfach Interessenten zu kriegen oder die richtigen Interessenten zu kriegen.“

Ich habe jetzt zwei Anmeldungen für ein Seminar im September. Drei oder fünf wäre schick.“ (I4, Z.80-84)

Eine tragende Rolle spielen emotionale, **irrationale Fehlannahmen** in Bezug auf die Methode der OSA, die teilweise angstauslösend sind und Kunden sich daher nicht auf die Methode einlassen wollen.

„Das Problem ist, wenn sie mit einem Manager über Organisationsaufstellung reden möchten, und er - und wenn es auch nur über die Erfahrung seine Ehefrau ist - schon mal irgendetwas zur Aufstellung gehört hat und Organisationsaufstellungen mit Familienaufstellung assoziiert Familienaufstellung wird als Esoterik oder Hokuspokus abgetan, was Ängste schürt, sich auf die Methode einzulassen. (I3, Zeile 36-4)

„Es gibt vom Hörensagen über Familienaufstellungen die Sorge, dass persönliche Themen aufgedeckt werden könnten, dass es zu intim, zu emotional, zu nah oder auch esoterisch werden könnte. Dem kann am leichtesten entgegnet werden, indem da kein großes 'Boheii' gemacht wird, sondern die Methode einfach da wo es passt als eine unter anderen Methoden in einen Gesamtprozess eingebunden wird. Indem man beispielsweise vorschlägt mal etwas auszuprobieren, eine Simulation im Raum zu machen, ohne explizit die Methode zu benennen. Das geht in der Regel sehr gut und eine weitere gute Option ist, dass verdeckt aufgestellt wird. Das ist auch ein sehr gutes Mittel, um Skeptiker von der Methode zu überzeugen“ I3, Zeile 40-44

„Ich erinnere Menschen, [...] die eine sehr merkwürdige Vorstellung und dann so eine Antihaltung hatten. aber ich würde sagen, lasst euch nicht beirren.“(I4, Zeile 114-116)

Konzeptualisierung Akquise, beruflicher Werdegang und Erstkontakt

Der berufliche Werdegang, ist für die Kunden bei der Auswahl von Organisationsberatern schon zu dem Zeitpunkt, wo sich Kunden aktiv über potentielle Berater informieren, relevant. Sind Kunden auf der Suche nach Beratern, wird sehr genau auf den beruflichen Werdegang und spezielle Qualifikationen geachtet, und nach Passung selektiert. Insbesondere Berater, die noch im Aufbau ihrer Existenz befinden, sind teilweise darauf angewiesen mit eigenen Angeboten an Kunden heranzutreten und beklagen, dass es auf diesem Weg schwierig ist Kunden zu akquirieren,

insbesondere da es sich um innovative noch nicht so weit verbreitete Methoden handelt. Aus Unsicherheit und Vorsicht wird von Kunden teilweise eher auf alt Bewährtes gesetzt. In der Literatur wurden zu den Themen: Aspekte bei der Akquise und die Bedeutung des individuellen beruflichen Werdegangs in Bezug auf Selektionsverfahren durch Kunden keine Angaben gefunden.

Gegenüber der OS gibt es Fehlannahmen und Vorbehalte, die sowohl in der Literatur beschrieben sind, als auch übereinstimmend von den befragten Experten als Hindernis im Kundenkontakt und bei der Akquise von Aufträgen bestätigt wurden. Besteht die Gefahr, dass die Methode bei den Teilnehmern schon negativ besetzt ist, wird sie von den Experten nicht explizit benannt.

Es fehlt leicht zugängliches gut verständliches Informationsmaterial für Organisationen, welches potentielle Kunden über die Methode informiert und Fehlannahmen im Keim erstickt. Bspw. bedarf es einem tiefen Einstieg in spezifische Fachliteratur, bevor Laien eine Unterscheidung von OS und Familienaufstellungen auch nur annähernd gelingt. Vorbildfunktion hat hier bspw. die Systemische Gesellschaft, die ihre „Potsdamer Erklärung zur Aufstellungsarbeit“ an prominenter Stelle veröffentlicht. Fraglich ist nur, ob diese auch von interessierten Organisationen gefunden wird.

Theoretische Generalisierung: Akquise, beruflicher Werdegang und Erstkontakt

Aufträge kommen zu Stande, wenn die individuelle, berufliche Qualifizierung und Schwerpunktsetzung von Berater auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Unternehmen oder Lernenden abgestimmt ist und/oder passgenaue Angebote unterbreitet werden.

Vorbehalte und Fehlannahmen gegenüber der Methode der OS sind verbreitet und vielfach nur über ein persönliches Beratungsgespräch auszuräumen. Bei der Akquise von Beraterinnen, die mit der Methode starten spricht vieles dafür, nicht direkt mit OS zu werben, sondern individuelle Arbeits- und Herangehensweisen und Haltungen zu vermitteln und bei der Darstellung der Methode auf Begrifflichkeiten auszuweichen, die positiv besetzt sind.

Für in der Methode erfahrene Berater und Lehrbeauftragte, ist es empfehlenswert offen mit ihre Methodenkompetenz werben, weil sie häufig aufgrund dieser Schlüsselqualifikation gesucht werden.

Leicht zugängliches, gut verständliches Informationsmaterial zur Methode der OS, ist potentiellen Kunden in der Breite zugänglich zu machen.

Auftragsklärung

Die Experten äußern sich übereinstimmend, dass die Auftragsklärung eine zentrale Rolle für das Gelingen eines Organisationsberatungsprozesses spielt.

Sehr deutlich wurde dies, als nach „misslungenen Aufstellungserfahrungen“ gefragt wurde:

„Ja einige, insbesondere wenn die Auftragsklärung nicht gründlich genug war oder ich habe nicht wahrgenommen, dass gar kein Auftrag da war, so tief zu gehen. Bei unklarer Zielstellung kann eine Aufstellung an die Wand fahren. Zum Beispiel Einzelcoaching, ich als Berater meinte, schau da hin, die Fronten haben sich verhärtet, weil ich die Erwartung hatte, dass die Kundin sich etwas ansieht, was diese aber nicht bearbeiten wollte. Als Berater wollte ich endlich mal eine Aufstellung machen, aber der Kunde möchte nicht, das Setting passt nicht. Es ist wie, wenn der Kellner meint zu wissen was ich essen soll.“ (I1 Zeile, 14-18)

„Gute Auftragsklärung, nicht immer Organisationsaufstellung nennen, die Sprache des Kunden benutzen, Fragen was soll denn raus kommen, abfragen, ob es etwas Kreatives sein darf. Vorab erklären, wie man dahin kommen kann“. (I1, Z. 42-44)

„Die Methode funktioniert dann, wenn die Kunden sie leicht annehmen können, dafür muss im Vorfeld auf die Aufstellung hingearbeitet werden. Ausnahme: Kommt ein Kunde und will eine Aufstellung, kann direkt in die eingestiegen werden. (I2, Z. 47, 48)

Konzeptualisierung: Auftragsklärung

Die Experten äußern sich übereinstimmend, dass die Auftragsklärung eine zentrale Rolle für das Gelingen eines Organisationsberatungsprozesses spielt und spiegeln damit die Aussagen der Fachliteratur wieder. Als Erfolgsfaktor für eine gelungene Auftragsklärung werden genannt: Genau darauf zu achten, was der Kunde sich vorstellen kann, wie seine Zielsetzung ist und was seine methodischen Vorlieben sind. Hier bedarf es der Selbstreflexion, einen inneren Dialog des Beraters mit der Prüfung, ob das Setting der OSA zur derzeitigen Fragestellung passt oder ob der Berater nur seine bevorzugte Methode zur Anwendung bringen möchte. Nicht der Kunde ist an den Methodenkoffer des Beraters anzupassen, sondern der Berater muss sich ganz auf dem Kunden ausrichten. Bestehen Vorbehalte gegen die Methode sind diese im Beratungsgespräch auszuräumen, gelingt dies nicht, wird die Methode nicht angewandt.

Kann der Kunde die Methode grundsätzlich annehmen, ist anzuraten im Vorfeld mit verbal orientierten Methoden auf die Aufstellung hinzuarbeiten, es sei denn der Kunde beauftragt die OS direkt.

Theoretische Generalisierung: Auftragsklärung

Die Auftragsklärung ist konsequent an den Zielen, Bedürfnissen und methodischen Vorlieben der Kunden auszurichten. Vorbehalte gegenüber methodischen Vorgehensweisen können ein Ausschlusskriterium zur Anwendung der Methode darstellen.

5.6.3 Aspekte bei der Suche nach einer akzeptierten Beratungspraxis

Bei der Fragestellung geht es konkret um Voraussetzungen, die benötigt werden OS anwenden zu können. Hierzu werden Empfehlungen der Experten zu **Weiterbildungen** ausgewertet. In einem nächsten Schritt erfolgt die Auswertung der praktischen Erfahrungen und Vorgehensweisen der Experten bei der Anwendung der Methode. Wie wird auf die OS hingeführt? Wie wird die Methode eingebettet wird. **Wird die Methode mit weiteren kreativen Methoden kombiniert und welche Vorteile hat die Aufstellungsmethode gegenüber anderen Methoden.**

Ergänzend wird ausgewertet, wie Kunden im Nachhinein die Arbeit mit der Methode der OSA bewertet haben. Dies erfolgt über die gemeinsame Auswertung der Fragen, welche **Rückmeldungen es von Kunden bezüglich der Arbeit mit OS gab und wie Experten gelungene Aufstellungen beschreiben.**

Weiterbildung zur Erlangung der Methodenkenntnis

Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen, dass es einer fundierten, langjährigen Ausbildung bedarf, um die Methodenkompetenz zu erlangen:

„Nach zwei Jahren Ausbildung, hatte ich Gefühl der Groschen ist gefallen und ich habe gesehen, dass sich Formate vielseitig einsetzen lassen. Dann begann der systematische Aufbau meines Methodenkoffers. Zu Beginn habe ich einfach nur ein erstes Bild stellen lassen. Später konnte ich Wechselmöglichkeit von der verbalen zur transverbalen Sprache nutzen, das sehen andere Schulen nicht vor.“
(I2, Z 17-20)

„Es bedarf einer fundierten, langjährigen Ausbildung, um die Methode verantwortlich anzuwenden. Leider gab und gibt es immer wieder Anbieter, die nicht darüber verfügen und so die Methode verwässern, bzw. in Verruf bringen.“ (I3, Zeile 55,56)“

„Bei weiteren Interviews würde ich fragen, welche Ausbildung die Leute haben, die mit repräsentativen Empfindungen arbeiten, weil es richtig harte Arbeit ist sich dieses Feld zu erschließen und dazu eine langjährige Ausbildung vonnöten ist. Zudem würde ich nach no gos Fragen Diese Fragen zeigen gut Unterschiede auf“(I2, Z.55-57)

„Aufstellungen erfordern ein besonderes Knowhow, um Störungen weitgehend vorzubeugen, bzw. sie im Ansatz zu erkennen und wirksam damit umzugehen. Es gibt Grenzen: Beraterinnen erfassen die verborgene Dynamik oder den relevanten Systemausschnitt nicht richtig, oder die Frage des Kunden ist eher „vorgeschoben“, im Grunde geht es um ganz anderes, dass aber nicht ans Licht kommen soll“ (I3, Z. 26-29)

„Erst mal klar werden in welchem Setting zukünftig gearbeitet werden soll. SySt Ausbildung Institut bietet drei Einstiegsmöglichkeiten, als Organisationsberaterausbildung wo Formate auch außerhalb von Aufstellungen angewandt werden oder Business Training, da wird gelehrt wie Aufstellungen erfolgen. Wenn im Coaching arbeitet wird kann gut mit Problemlösungsfokussierter Aufstellungsarbeit begonnen werden(I2, 41-47)“

„Ich war auch Mitbegründerin der SySt – Übungsgruppe (.....) das ist für mich ein solcher Schatz und bietet die Möglichkeit Dinge (..) auszuprobieren, in einem Kontext wo man Fehler machen darf.“ (I4 Z.75-77)

SySt und andere Organisationsaufstellungen sind nicht vergleichbar.“(I2, Z. 38,39)

„Bei einer Strukturaufstellung wird nach der SySt Grammatik vorgegangen. Diese kann man auf Organisationen und auf Familien anwenden die Sprache ist gleich der Inhalt ist anders. Dieses grammatikalische Regelwerk, besteht aus Bausteinen, die die Grundlage bilden, auf die immer wieder zurückgekommen wird. Es gibt immer wieder den Rückbezug auf die Grundlage als transparentes Regelwerk.[.....]Diese Grammatik unterscheidet Strukturaufstellung von dem was sonst noch als Organisationsaufstellung bezeichnet wird.“(I2, Z.10-16)

Expertin 3 verdeutlicht den Unterschied zwischen klassischen Aufstellungen und SySt.

„Klassische Organisationsaufstellungen durch Bert Hellinger entwickelt von Gunthard Weber u.a. weiterentwickelt unterscheiden sich neben vielen Gemeinsamkeiten u.a. in der Wahl des Aufstellungsformats, in der Betonung der Phänomenologie und teilweise auch im methodischen Vorgehen von den Strukturaufstellungen (SySt), [.....] die unter Betonung einer konstruktivistischen Herangehensweise entwickelt wurden. (I3 Z.9-11)

Konzeptualisierung: Weiterbildung zur Erlangung der Methodenkenntnis

Aufstellungsarbeit erfordert eine hohe Methodenkompetenz, die einerseits durch eine fundierte, langjährige Weiterbildung und andererseits durch praktische Erfahrung gesammelt wird. Das mögliche Betätigungsfeld ist so umfangreich, dass ggf. in der Weiterbildung eine Schwerpunktsetzung nach zukünftigen, beruflichem Betätigungsfeld gesetzt werden kann.

Vor Beratern, die Weiterbildungen anbieten, ohne selbst aussagekräftige Referenzen zur eigenen Ausbildung vorzulegen, wird von den befragten Experten übereinstimmend gewarnt, weil unzureichend qualifiziert Berater bei Kunden Schaden anrichten und dies zudem negative Auswirkungen auf die Akzeptanz der Methode hat.

In der Literatur zur SySt.-Grammatik werden Vorgehensweisen und Formate genau beschrieben, insofern schafft diese Methode eine gute Orientierung für Neueinsteiger und Forscher.

Die SySt®-Grammatik gibt dem Theoretiker 1. Ordnung mit einer klar strukturierten Handreichung Orientierung und einen umfassenden Überblick. Der erfahrene Theoretiker 2. Ordnung, wird sich auch in weniger strukturierten Schulen hereinfinden.

Dem Theoretiker 3. Ordnung gibt genau diese klare SySt-Struktur die Voraussetzung die Methode überhaupt zu erforschen, weil diese Grundlagen einen eingrenzenden, verwertbaren Rahmen schaffen.

Der Ausbildungsmarkt ist uneinheitlich und für Laien schwer zu überschauen.

Eine Orientierungshilfe geben nationale (bspw. die Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen (DGfS)) und internationale Fachgesellschaften (das Internationale Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (infosyon) e. V.), die bspw. Lehrtherapeuten und anerkannte sowie zertifizierte Ausbildungen listen.

Für alle Aufstellungsformen wurden folgende internationale Mindeststandards (infosyon e. V.) definiert: Mindestens 18 Tage, in Form von Seminaren sowie Ausbildungsbegleitend der Besuch von Übungs- oder Lerngruppen, eigenständige Durchführung und Auswertung von OA unter Supervision erfahrener Lehrtherapeuten.

Bevor ein Angebot ausgewählt wird, ist erst einmal ist eine Entscheidung über die Ausrichtung der Ausbildung zu treffen, entweder nach der SySt.–Schule oder nach klassischen Aufstellungsverfahren. Die SySt-Methode ist durch die Beschreibung der SySt®-Grammatik transparent und nachvollziehbar und wird von den Begründern des Verfahrens Dr. phil., apl. Professor Matthias Varga von Kibéd, und der Psychotherapeutin Insa Sparrer seit 1996 Jahren fortlaufend weiterentwickelt und gelehrt. Klassische Aufstellungen nach Gunthard Weber u.a werden bspw. Wieslocher Instituts für systemische Lösungen (WISL) und Institut für Systemaufstellungen (ISA) ebenfalls in Zusammenarbeit mit den Gründern in Berlin gelehrt.

Theoretische Generalisierung: Weiterbildung zur Erlangung der Methodenkenntnis

Aufstellungsarbeit erfordert eine hohe Methodenkompetenz, die eine fundierte, Ausbildung und durch praktische Erfahrung in Lern- und Übungsgruppen gesammelt werden kann. Es besteht Entwicklungs- und Forschungsbedarf, um Zugangsvoraussetzungen für Absolventen als auch die Ausbildungseignung von Anbietern weiter zu vereinheitlichen und nach Schulen zu trennen. Entsprechende Kurrikula sind zu entwickeln, und zu erproben und zu evaluieren.

Kombination von OSA mit kreativen Methoden

Ob OSA mit weiteren kreativen Methoden kombiniert werden kann, wird einmal ganz klar verneint und einmal bejaht. Zwei Beraterinnen betonen ausschließlich mit der SySt.-Grammatik zu arbeiten bzw. dies anzustreben:

„Ich VERSUCHE (lacht) ausschließlich nach der SySt®-Grammatik zuarbeiten.“
(I 4, Z. 16).

Beide nutzen SySt.-Formate in verbaler Sprache, um wenn es passt über eine OSA in transverbale Arbeit überzugehen.

Ein Berater (I1) orientiert sich als Einstieg an stärker strukturierten Methoden (bspw. das Rollenspiel, Methoden des NLP (Neuro-Linguistische Programmieren), oder Kommunikationsmodellen von Schulz von Thun) und nutzt dafür die Metapher „Kochbuch“.

Diese Methoden seien “übersichtlicher, besser beschrieben, einfacher nachzuko-chen“ (I1, Z. 6)

Expertin 2 bereitet die Aufstellung mit verbalen SySt-Formaten vor, benutzt diese als Hinführung zu einer Aufstellung und überprüft im Prozess fortlaufend, ob die Kunden mit dem Format Simulation/Aufstellung mitgehen.

„Wird vor der Aufstellung mit verbalen Formaten gearbeitet, die transverbal in der Aufstellung wieder vorkommen, sind diese schon im Raum. Der Kunde kennt die Grammatik schon, wenn auch in einer anderen Anwendungsform. Dann wird eine Simulation angeboten. Simulationen kennen die Leute gerade im technischen Bereich. Simulation bedeutet, dass die Positionen die wir verbal schon erarbeitet haben, einfach mal auf diese Position gehen und dann im Miteinander die Relation zwischen diesen Positionen in einer bestimmten Form simulieren. Dann wird sichtbar, wie die Gruppe auf die Simulation reagiert und ob weitergegangen werden kann.“ (I2, Z. 40-45)

Expertin 2 beschreibt an einem Beispiel der Teamstrukturaufstellungen, wie wichtig die Auswahl des passenden Formats bei organisationsinterner Aufstellungsarbeit ist.

„Ein Team erlebt sich in einer konfliktbehafteten Situation, dann wird es schwieriger, weil jetzt gibt es die Situation, dass niemand auf dem eigenen Platz stehen darf und die Trans (im Sinne von Aufmerksamkeitsfokussierung) schwerer zu halten ist, weil alle sich auch für das interessieren, was Repräsentanten, die ihre Position einnehmen, empfinden. Diese Arbeit geht nur mit Teams, die sich gegenseitig sehr wertschätzend verhalten. Teamstreitigkeiten untereinander lassen sich nicht mit Aufstellungen lösen, hingegen gehen Aufstellung, die zum Beispiel das Thema haben „wie können wir das Projekt miteinander gestalten“ immer. (I2 Z. 32-37)

„Kommt ein Kunde und will eine Aufstellung, kann direkt in die Aufstellung eingestiegen werden“ (I2, Z.48)

Konzeptualisierung: Kombination von OSA mit kreativen Methoden

Die Kombination von OSA mit weiteren Methoden erfolgt je nach Setting und Auftrag entweder mit verbalen SySt-Formaten oder mit anderen kreativen, handlungsleitenden überwiegend systemisch ansetzenden Methoden.

Einigkeit besteht darüber, dass sofern eine Aufstellung direkt beauftragt wird, auch direkt in die Aufstellungsarbeit eingestiegen werden kann. Im Rahmen von Beratungsprozessen bedarf es jedoch vielfach einer Hinführung bzw. eines vorsichtigen Abtastens der Akzeptanz der Methode im Rahmen eines Gesamtprozesses. Anhänger der SySt-

Schule nutzen hierfür die Möglichkeit des Wechsels von verbalen zu transverbaler Arbeit innerhalb der SySt®-Grammatik und heben dies als Vorteil und Alleinstellungsmerkmal hervor. Der Rückbezug auf die SySt®-Grammatik (Haltungen, SySt-Formate, Prinzipien, Handlungsleitlinien) macht hierbei die Transparenz der Methode aus. Über Fragen der methodischen Herangehensweise und der Einbettung der Methode der OSA im Kontext kreativer, handlungsleitender Methoden, wurde nur ein Fachbuch (Falko von Ameln Josef Kramer Organisationen in Bewegung bringen) gefunden. (Dies wird herausgestellt, weil es Neutralität in Bezug auf die Wahl der Schule nachdem Aufstellungsarbeit gelehrt wird wahr.)

Aus den Beiträgen der Experten wird deutlich, dass jede Beraterin ihren eigenen Weg, die eigene Arbeitsweise finden muss.

Theoretische Generalisierung: Kombination von OSA mit kreativen Methoden

Die Kombination von OSA mit weiteren Methoden erfolgt in Abhängigkeit vom Auftrag und bevorzugten Arbeitsweisen des beauftragten Beraters mit verbalen SySt-Formaten oder mit anderen kreativen und handlungsleitenden Methoden. Ein direkter Einstieg in die Aufstellungsarbeit ist möglich. In Rahmen von Beratungsprozessen bedarf es vielfach einer Hinführung bzw. eines vorsichtigen Abtastens der Akzeptanz der Methode im Rahmen eines Gesamtprozesses.

Vorteile Aufstellungsmethode gegenüber anderen Methoden

„Das Besondere bei der Aufstellungsarbeit ist, dass sie das implizite Wissen - den großen Berg unter der Eisoberfläche - buchstäblich ins Bild setzen kann und darüber ein Wissen, was implizit vorhanden ist, verfügbar und allen zugänglich machen kann. Im gewissen Sinne könnte man auch sagen, dass es ein sehr demokratisches Verfahren ist. Es hat eine hohe Effektivität, weil es die Dinge sehr klar beschreibt. Der große Vorteil ist, dass dieses Bild, das im Raum entsteht, bedeutend länger als das gesprochene Wort - oft über Jahre - erinnert wird. Und: Das Besondere ist eben auch bei diesem räumlichen Bild, das da entsteht, dass dieses die ganze Komplexität enthält, das sich über Sprache kaum beschreiben lässt, weil es in dieser immer ein Nacheinander gibt.“ (I3, Z. 30-35)

„Es gibt ein breites Anwendungsfeld, das sich in dieser noch jungen Methode beständig innovativ erweitert: Dies reicht von der klassischen Nutzung zu Entscheidungs- (Option A oder B?) und Beziehungsfragen (Personen, Teams, Abteilungen, Stakeholder etc.) über strategische Fragen in Projekt- und Managementteams, Personalauswahl, wie auch Marketing oder Gesundheitsmanage-

ment, bis hin zum Engineering und der Nutzung in wissenschaftliche Forschung und Lehre. Für Berater ist es ein potentes Mittel, eigene Kundenprojekte supervisorisch begleiten zu lassen.“(I3, Z. 58-62)

„Also ich glaube im Organisationskontext geht es heute noch häufig nur um rationales Denken und diese Dimension die Organisationsaufstellungen auch noch mit rein bringen ist eine Dimension die glaube ich in Organisationen noch völlig unterbewertet ist“ (I4 123-125)

Experte 1 betont einerseits die Gleichwertigkeit der Teilnehmer und die Arbeit auf gleicher Augenhöhe, als auch den Mehrwert einfach nur bei Aufstellungen dabei zu sein.

„Die gewohnte Herangehensweise wird neu wahrgenommen, Dinge die übersehen wurden, Dinge an die man sich neu erinnert. Es gibt keine Hierarchien in der Aufstellungsarbeit.(I1 Z. 19,20)

„Es gibt kein „ich bin weniger Wert, ich habe falsch gedacht“, weil keine Empfehlung gegeben. Gastgeber kann als Moderator Hilfestellung geben, indem dazu eingeladen wird, verschiedene Positionen einzunehmen und selbst zu entscheiden, ob es für den Klienten eine Verbesserung oder eine Verschlechterung ist. Der Klient kommt in einen ressourcenreichen Zustand.“(I1, Z. 25-28)

„Es gibt keine Ordnung, wie es grundsätzlich zu sein hat. Weltbilder werden nicht wie bei Hellinger abgewertet. Wir tappen als Gastgeber im Ungewissen. Deutungshoheit hat der Klient. Aufstellungen sind nicht immer angenehm, weil Dinge zum Vorschein kommen, die den Aufstellern selbst nicht ins Weltbild passen, dadurch werden gewohnte Weltbilder in Frage gestellt, neue Möglichkeiten werden sichtbar“(I1 Z. 23-25)

„Dabei zu sein ohne ein Anliegen zu haben, bringt einen Mehrwert, weil Muster, die jeder schon mal in einem anderen Kontext erlebt führten unweigerlich zu einer Selbstreflexion, weil auch der zuhörende Beobachter sich natürlich Gedanken macht. Man kann sich dem Lernprozess nicht entziehen“(I1 Z. 22-23)

Konzeptualisierung: Vorteile Aufstellungsmethode gegenüber anderen Methoden

Das Besondere bei der Aufstellungsarbeit ist, dass sie das implizite Wissen - den großen Berg unter der Eisoberfläche - buchstäblich ins Bild setzen kann und darüber, verfügbar und allen zugänglich machen kann. Das räumliche Bild, das entsteht, enthält eine Komplexität, die sich über Sprache nicht beschreiben lässt, weil es im verbalen Austausch immer ein nacheinander gibt. Gewohnte Weltbilder werden in Frage gestellt, neue Möglichkeiten werden sichtbar. Der große Vorteil ist, dass dieses Bild, das im Raum entsteht, bedeutend länger als das gesprochene Wort - oft über Jahre - erinnert wird und oft zu überraschenden Aha-Effekten beim Erkennen von Zusammenhängen führt. Es hat eine hohe Effektivität, weil es die Dinge auch körperlich über die repräsentative Empfindung/Wahrnehmung, sowohl von demjenigen der sein Anliegen einbringt, als auch von den Repräsentanten, neu wahrgenommen werden. Der Lernprozess erstreckt sich daher auf die gesamte Gruppe. Bei jedem der schon ähnliche Muster in einem anderen Kontext erlebt hat, führte die Beteiligung an einer Aufstellung unweigerlich zu einer Selbstreflexion. Dies führt häufig nicht nur beim Klienten, sondern auch bei Zuschauern und Repräsentanten zur Generierung neuer Sichtweisen.

Der Gastgeber kann Hilfestellung geben, indem dazu eingeladen wird, verschiedene Positionen einzunehmen und selbst zu spüren, ob es für den Klienten eine Verbesserung oder eine Verschlechterung ist. Auf diesem Weg erarbeiten sich Klienten mit Unterstützung der Gastgeber einen ressourcenreichen Zustand. Die Deutungshoheit über das Lösungsbild obliegt allein dem Klienten, was sein Selbstbewusstsein stärkt. Bei der lösungsfokussierten Begleitung im Rahmen von OSA werden keine Empfehlungen gegeben, Weltbilder werden nicht wie bei Hellinger abgewertet.

Zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen hat der Klient die Möglichkeit, Beratung im Nachgang der Aufstellung in Anspruch zu nehmen. Teilweise reicht aber die Aufstellung zur Lösungsfindung schon aus.

In der Literatur gibt es viele Erfahrungsberichte, die die Vorteile der Methode fundieren und die Aussagen der Experten betätigen.

Es gibt ein breites Anwendungsfeld, das sich in dieser noch jungen Methode beständig innovativ erweitert. Es reicht von der klassischen Nutzung zu Entscheidungs- (Option A oder B?) und Beziehungsfragen (Personen, Teams, Abteilungen, Stakeholder etc.) über strategische Fragen in Projekt- und Managementteams, Personalauswahl, wie auch Marketing oder Gesundheitsmanagement, bis hin zum Engineering und der Nutzung in wiss. Forschung und Lehre. Für Berater ist sie eine Methode um eigene Kundenprojekte supervisorisch begleiten zu lassen.

Theoretische Generalisierung: Vorteile Aufstellungsmethode gegenüber anderen Methoden

Das Besondere bei der Aufstellungsarbeit ist, dass dieses Bild, das im Raum entsteht, bedeutend länger, als das gesprochene Wort erinnert wird und zum Erkennen von übersehenen Zusammenhängen führt. Es hat eine hohe Effektivität, weil die der Fragestellung innewohnenden (negativen) Energie auch körperlich über die repräsentative Wahrnehmung, sowohl von demjenigen der sein Anliegen einbringt, als auch von den Repräsentanten, wahrgenommen werden. Über Interventionen, die im Rahmen der Aufstellung erfolgen, hilft die repräsentative Wahrnehmung beim Erspüren eines stimmigen Lösungsbilds, mit dem im Anschluss weiter gearbeitet werden kann.

Das Anwendungsfeld von OSA erweitert sich fortlaufend und umfasst jetzt schon Entscheidungs- und Beziehungsfragen, strategische Fragen in Projekt- und Managementteams, Personalauswahl, wie auch Marketing oder Gesundheitsmanagement, bis hin zum Engineering und der Nutzung in wissenschaftlichen Forschung und Lehre.

Gelungene Organisationsstrukturaufstellungen und Kundenresonanz zur Arbeit mit OSA

Nach besonders gelungenen Aufstellungen gefragt, hebt Experte 1 den Wert der verdeckten Arbeit in Organisationen hervor:

„Vertriebsstrategieentwicklung Umsetzung beim Kunden mit der Frage, wieso etwas nicht wie geplant funktionierte. Der Fall wurde verdeckt bearbeitet ohne genau zu wissen worum es genau ging, Vorannahmen und Vorurteile spielten keine Rolle.“ (I 1, Z. 12-13)

Bei Kunden zeigen sich nach Aufstellungen häufig Überraschungseffekte, die auch über Humor zum Ausdruck gebracht werden.

„Häufig wird nach einer Aufstellung gelacht, Humor fördert den Lernprozess, da ist eine Erleichterung dabei und die Ergebnisse haben eine Auswirkung auf die Arbeit. Man hat sich vielleicht lange schon die Zähne ausgebissen und die Lösung lag schon ganz nah.“(I1 Zeile 31-33)“

„Im Seminar „Absagen an Ehrenamt: Ehrlich und mit Mitgefühl“ habe ich eine Aufgabe gestellt negative Botschaften zu überbringen, [...] dann ist etwas rausgekommen, was ich total vergessen hatte. Das schätze ich immer wieder an Aufstellung. Wenn man aufstellt, kommen meistens Dinge zu Tage die man vergessen hat.“(I4,Z. 44-48) [...] da hat eine Koordinatorin eine Ehrenamtliche repräsentiert die häufig in

solchen Situation kommt und auf damit rumkrampft und in dieser Position sagte sie: „Ach jetzt weiß ich!“ – also es gibt den Moment, wo die Leute einfach nur enttäuscht sind. Man geht quasi auf diese Emotion [...] muss nicht unbedingt darauf einzugehen, aber diesen Raum geben“ (I4, Z. 49-50)

„Bisher war die immer sehr gut, sehr, sehr gut. Es war eine Frau kann ich mich erinnern, die hatte keine Erfahrung mit Aufstellung und sie sagte dann und ich kann gar nicht so viel reden, wie wir da geredet haben. Und als sie dann in der repräsentierenden Wahrnehmung war, da war das alles weg, genau da hat sie nicht mehr das Gefühl gehabt ich kann nicht. Aber das kann man den Menschen manchmal gar nicht vermitteln, das eine repräsentierende Wahrnehmung dabei hilft.“ (I4 Z.108-111)

„Das Verfahren ist [.....] oft verbunden mit überraschenden Aha-Effekten und zeigt neue Strategien und Entwicklungsmöglichkeiten auf.“ (I3, Z.46)

Expertin 2 beurteilt nie, ob eine Aufstellung gelungen ist, weil dies einer Bewertung gleichkommt. Sie reflektiert das eigene Vorgehen in Bezug auf Fragen wie: Wäre ein anderer Weg zielführender oder schneller gewesen, gab es handwerkliche Fehler, gab es schon früher in der Aufstellung Zeichen die nicht genutzt wurden?.

„Es gibt kein Kriterium für eine gelungene Aufstellung. Es geht darum, ob der Auftrag, den der Kunde erteilt hat erfüllt wurde. Woher soll ich wissen, ob mir eine Aufstellung gut gelungen ist, das kann nur der Kunde sagen.“ (I2 Zeile 25,26)

„Wenn ein Kunde im zeitlichen Abstand zur Aufstellung von eigenen Fortschritten berichtet, hüte ich mich davor, dies der Aufstellung zuzuschreiben und Kausalketten zu eröffnen. Ich frage: „Wie haben Sie das geschafft?“, um die Ressourcen des Kunden zu fördern und freue mich wenn die Arbeit ein Nutzen stiftet.“ (I2, Z.29-31)

Experte 1 hingegen nimmt die eigene Gastgeberrolle bei Aufstellungen im Beratungsprozess als misslungene Intervention seinerseits wahr.

„Ja einige misslungene Aufstellungen, insbesondere wenn die Auftragsklärung nicht gründlich genug war oder ich habe nicht wahrgenommen, dass gar kein Auftrag da war, so tief zu gehen.“ (I1, Z. 15,16)

Konzeptualisierung: Gelungene Organisationsstrukturaufstellungen und Kundenresonanz

Ob das Gelingen einer Aufstellung überhaupt auf Seite von Beratern beurteilt werden kann, darüber gibt es unter den Experten kontroverse Ansichten. In der Literatur wurden hierzu keine Ausführungen gefunden. Die Argumentation von Expertin 2 hierzu keine Kausalketten zu bilden und allein dem Kunden die Beurteilung zu überlassen, ob über die Aufstellung der Beratungsauftrag erfolgreich erfüllt wurde, erscheint eine schlüssige Fortführung des Grundsatzes, dass die Deutungshoheit immer dem Klienten obliegt. Einigkeit besteht darüber, dass neue Sichtweisen generiert werden und Kunden oft überrascht waren u.a. weil naheliegende Lösungen übersehen oder man sich schon länger erfolglos mit einer Problematik befasst hat, die sich über das Lösungsbild auflöst. Einig sind die Experten auch darüber, dass die Arbeit häufig hohen Nutzen durch den Variantenreichtum (u. a. die verdeckte Arbeit in Organisationen) für alle Beteiligten stiften kann und sie entsprechend positive Rückmeldungen erhalten. Beispiele negativer Kundenresonanz auf die Methode wurden nach erfolgter Arbeit weder von Experten gegeben noch sind diese in der Fachliteratur beschrieben. Negative Äußerungen beziehen sich offenbar eher auf Fehlannahmen und Vorurteile im Vorfeld der Aufstellungsarbeit und scheinen nach erfolgreicher Aufstellungsarbeit eine Ausnahme darzustellen. In Übereinstimmung mit der Fachliteratur wurde beschrieben, wie erleichtert und mit wie viel Humor Klienten ihr Lösungsbild in sich aufnehmen und wie froh sie häufig darüber sind mit dieser Methode so zügig Klarheit gewonnen zu haben.

Theoretische Generalisierung: Gelungene Organisationsstrukturaufstellungen und Kundenresonanz

Die Deutungshoheit, eine Aufstellung als gelungen zu bewerten, obliegt allein dem Kunden und hängt davon ab, ob das Lösungsbild aus Kundensicht anschlussfähig ist und einen Nutzen oder Mehrwert stiftet. Kunden nehmen ihr Lösungsbild häufig mit Überraschung, Erleichterung und Humor in sich auf und äußern sich positiv darüber zügig Klarheit bei Problemen, mit denen sie sich teilweise schon über Jahre hinweg erfolglos befassen, gewonnen zu haben. Sie kommen in einen ressourcenreicheren Zustand und werden somit wieder handlungsfähig.

6 Kritische Würdigung

Die praktischen Erfahrungen in der Arbeit mit der Methode der Organisationsaufstellungen wurde, rekursiv und reflexiv in Experteninterviews ausgewertet und anschließend mit dem im ersten Teil über die Literaturrecherchierte herausgearbeiteten Erkenntnisse abgeglichen. Der Vergleich beider Forschungsteile, hat zu neuen Betrachtungsweisen und Erkenntnissen geführt. Insofern war das Forschungsdesign überaus geeignet, um die Forschungsfragen zu bearbeiten. Näheres wird hierzu im Folgenden Kapitel ausgeführt.

6.1 Methodische Herangehensweise und Durchführung

In der Literaturrecherche wurde der Einordnung der Methode im Kontext kreativer, handlungsleitender und systemisch ansetzender Beratungsmethoden ganz bewusst breiten Raum gegeben. Einerseits weil es einer methodischen Heranführung an diese komplexe Methode bedarf und andererseits, um den Variantenreichtum den die diese Methode zweifellos bietet, ein wenig zu erhellen und annähernd gerecht zu werden.

In Bezug auf die Methode der Organisationsaufstellung diente die Literaturrecherche zu wissenschaftlichen Einordnung der Phänomene, als auch zur Abgrenzung ihres Einsatzes im Kontext von Organisationsberatung, sowie im therapeutischen und psychotherapeutischen Feld.

Da sich die Forschungsfrage in der Organisationspädagogik verortet, war es naheliegend Experten zu befragen. Laut WENIGER (Bildungsforscher befasste sich von 1930 bis ca. 1960 intensiv mit von Bildungstheorien) bestimmt die Praxis den Horizont der Theorie. „Die Praxis ist zugleich komplex, widersprüchlich mehrdeutig, einmalig und wandelbar. Daraus folgt dass die geisteswissenschaftliche Auffassung, dass kein ausschließliches Verfahren keine maßgeblich wertneutrale Diskretion, keine Tatsachenforschung, weder die Phänomenologie noch die deduktive Theorie in einer Sache soweit einzudringen vermag wie ein *teilhabendes verstehen*.“ (Reich, 2015, S. 14).

Bei der Befragung waren Experten, die nicht der SySt-Methode, sondern nach der klassischen Organisationsaufstellungsmethode (OA) nach Gunthard Weber arbeiten unterrepräsentiert.

Dieser Umstand hängt damit zusammen, dass die Experten überwiegend über das SySt®-Institut gesucht wurden und ist bei der Gesamteinordnung und Bewertung des Forschungsvorhabens zu berücksichtigen.

Die Anzahl von vier Experteninterviews gleicht einer kleinen 'Bodenprobe' und ist daher nicht repräsentativ. Dennoch wurde das Ziel verfolgt, einen kleinen Beitrag zur Entwicklung der Organisationsmanagements und der Organisationspädagogik zu leisten.

Der entwickelte Interviewleitfaden war sehr umfassend und überaus geeignet den reichhaltigen, vielseitigen Erfahrungsschatz Raum zu geben.

Das Datenmaterial war sehr umfänglich und bei der Auswertung erst einmal in der Fülle schwer handhabbar. Durch die systematische Auswertung nach Meuser & Nagel, konnte diese Komplexität jedoch erfolgreich auf die Ausgangsfragen reduziert werden.

7 Ergebnisse und Auswertung

Organisationsaufstellungen werden zu Recht als unendlich vielseitige, handlungsorientierte, in verschiedenen Settings anwendbare Arbeitsmethode verstanden. Expertinnen geben vielfältige Beispiele, wie sie organisatorische Veränderungs- oder auch Lernprozesse initiieren, reflektieren und begleiten.

Die Arbeit mit Organisationsaufstellungen stiftet Nutzen, fördert Erkenntnisgewinne, die sich nonverbal übermitteln und Bilder erzeugen, die noch lange im Gedächtnis bleiben und zum Beschreiten neuer Lösungswege ermutigen.

In der Arbeit mit Organisationsaufstellungen werden Kunden auf ihre Entstehungsgeschichte, ihre Unternehmenskultur und ihre Werte zurückgeworfen. Über diese interaktive Arbeit wird für Kunden erlebbar, dass es eben nicht die gepriesenen harten Fakten sind, die Veränderungen in Gang setzen, sondern Grundüberzeugungen und Sichtweisen über Körperempfindungen als Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse ein starkes Fundament für nachhaltige, individuelle und anschlussfähige Lösungen bilden.

Was Organisationsaufstellungen nicht leisten, ist das konkrete Projektmanagement zur Umsetzung von Veränderungsprozessen. Diese Arbeit beginnt erst nach erfolgter Aufstellung.

„Über die rein formalen Anforderungen hinaus, ist das Systemstellen stärker als andere Methoden durch die Persönlichkeit des Aufstellers und seine bestehenden Kompetenzen und Vorerfahrungen geprägt. Berater, die sich die Methode erschließen, sind üblicherweise schon erfahrene Berater und bauen zu den eigenen bestehenden professionellen Kompetenzen und Erfahrungen eine spezifische Zusatzkompetenz auf, um diese Methode in geeigneter Form, an geeigneter Stelle, mit der entsprechenden funktional-ethischen Haltung in Führungsaufgaben und Beratungs-Aufträge einzubringen.“

(Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten, Qualitätsstandards 2012)

Es bedarf besonderer Aufmerksamkeit und Achtsamkeit des Beraters um im Beratungsprozess die eigene Rolle im Blick zu halten und nicht der Versuchung zu erliegen, auf das therapeutische Felder überzugreifen.

Für Beraterinnen und Organisationen eröffnen Organisationsaufstellungen sowohl Chancen als auch Risiken.

Die Chancen für Organisationen und Berater bestehen in einer Arbeit, die Menschen bewegt, Freude macht und lange in guter Erinnerung bleibt, sowie hocheffektiv zum Problemkern vordringt und eine ganzheitliche Problembearbeitung ermöglicht. Berate-

rinnen können diese Methode vielfältig einsetzen und selbst an der kreativen Gestaltung und innovativen Weiterentwicklung und Forschung mitwirken.

Zudem ist zumindest die SySt-Methode vielfach erprobt und evaluiert sowie in der Fachliteratur hinreichend und nachvollziehbar beschrieben.

Risiken sind in der schwer überschaubaren Komplexibilität der Methode, ihren vielfältigen Schulen und einem unübersichtlichen Weiterbildungsmarkt zu sehen. Weiterhin sind hohe Investitionskosten, die sowohl das Entgelt für die Ausbildung betreffen, als auch die erforderlichen Zeitressourcen, die zu investieren sind, bevor überhaupt schrittweise mit der Anwendung der Methode begonnen werden kann, zu beachten.

Weitere Risiken für Berater ergeben sich aus der mangelnden Anerkennung dieser relativ neuen Methode, die sowohl auf Seiten potentieller Kunden, als auch auf Seiten von Organisationsberatern mit Vorbehalten zu kämpfen hat.

Welche Organisation möchte schon nach Außen eine Methodenwahl vertreten, die allgemein als ‚Psychokram‘ und ‚Hokuspokus‘ fehlinterpretiert wird?

Solange Vorbehalte noch nicht abgebaut sind, gestaltet sich der Aufbau eines Kundenkreises äußerst schwierig. Dieser Umstand hat die ‚Aufstellungsszene‘ selbst mit zu verantworten. Dadurch, dass klassische Schulen wie bspw. die Organisationsaufstellungen nach Gunthard Weber ihre Erfahrungen überwiegend auf intuitive Vorgehensweisen stützen, sind diese nicht nachvollziehbar. Aus Mangel an nachvollziehbaren Regeln und Strukturen wird beim außenstehenden Betrachter die Fantasie zu dem, was sich denn tatsächlich bei Organisationsaufstellungen abspielt, weiterhin blühen.

Obwohl deren Vorgehensweisen auch intuitiv sind, hat das SySt®-Institut Entwicklungs- und Forschungsarbeit betrieben und die SySt®-Grammatik entwickelt und hebt sich dadurch von anderen Schulen ab.

Es ist an der Zeit, dem Beispiel des SySt®-Institut zu folgen und die Grundlagen jeder Schule von Organisationsaufstellungen zu definieren, damit eine Unterschiedsbildung anhand nachvollziehbarer Kriterien erfolgen kann.

Um eine allgemeine, gesellschaftliche Akzeptanz zu erzielen, bedarf es Transparenz und wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit und Evaluierung in Bezug auf jede bestehende Schule dieser Methode.

8 Resümee und Ausblick

Es steht außer Frage: Unternehmerischer Wandel *kann* mit der Methode der Organisationsaufstellungen umfassend gestaltet werden und eignet sich hervorragend zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Es *kann* aber auch ganz anders kommen und Schaden angerichtet werden, falls die gewählte Aufstellungsschule oder der Ausbilder nicht über das notwendige know how verfügen, die Methode verantwortlich anzuwenden.

Über die Definition von Minimalstandards und Zertifizierungen versuchen nationale (bspw. die Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen, DGfS) und internationale Fachgesellschaften (bspw. Infosyon, Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten) den unüberschaubaren Markt berechenbarer zu machen.

Die definierten Kriterien spiegeln Erfahrungswerte wieder und geben dem Interessenten eine erste Orientierungshilfe zur Auswahl von Fortbildungsangeboten. Wissenschaftlich evaluiert wurden diese Kriterien jedoch bisher nicht. Es ist notwendig, die unterschiedlichen Organisationsaufstellungs-Schulen in ihren Grundlagen nachvollziehbar zu beschreiben. Im Anschluss daran ist ihre Wirksamkeit zu erforschen und zu evaluieren, wie verbindliche Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung weiter zu entwickeln sind. Erfolgt die Entwicklung von evaluierten Qualitätsstandards nicht, begeben sich die Fachgesellschaften aufs Glatteis. Es ist ein schier unlösbares und zum Scheitern verurteiltes Unterfangen, bei einer Methode, die wissenschaftlich noch nicht hinreichend evaluiert ist, schon beurteilen zu wollen, welche Qualitätsstandards als zielführend und erfolgversprechend anzusehen sind.

Zudem bedarf umfassender Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Aufnahme der Methode in die Curricula der Studiengänge von Wirtschaftswissenschaftlern und Ökonomen, um Vorbehalte und Fehlannahmen in Bezug auf die Methode auch in der allgemeinen Öffentlichkeit zu überwinden.

Mit dieser, für die Entwicklung und den Fortbestand der Methode existentiell wichtigen Arbeit, haben u.a. die oben genannten Fachgesellschaften bereits vor Jahren begonnen. Sie bedürfen der intensiven Unterstützung aller Anbieter von System-Aufstellungen in Organisationen.

Urheberschafts Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Berlin, 05.09.2015

eigenhändige Unterschrift

9 Verzeichnis der Abkürzungen

OA=Organisationsaufstellungen

OSA= Organisationsstruktur-Aufstellungen = Systemische Strukturaufstellungen n. SySt

o. J.= ohne Jahr

d. h. = das heisst

ebd. = ebenda (bei mehrmaligem Zitieren der selben Seite)

f. = die angegebene und die folgende Seite (S. 384 f. = S. 384 und 385)

ff. = die angegebene und die beiden folgenden Seiten (S. 384 ff. = S. 384 – 386)

Hrsg. = Herausgeber

o. O. = ohne Ortsangabe

o. J. = ohne Jahresangabe

S. = Seite

Sp. = Spalte

s. = siehe

u. a. = und andere

usw. = und so weiter

vgl. = vergleiche

z. B. = zum Beispiel

bspw. = beispielsweise

10 Literaturverzeichnis

Arbeits - und Koordinierungsstelle Gesundheitsversorgungsforschung (AKG) im Verein zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung in der Freien Hansestadt Bremen e.V. (08. 12 2009). *Ethik und Datenschutz im Kontext qualitativer Forschung . Ethik und Datenschutz im Kontext qualitativer Forschung – Konzept der Arbeits - und Koordinierungsstelle Gesundheitsversorgungsforschung (AKG) im Verein zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung in der Freien Hansestadt Bremen e.V .* (U. Bremen, Hrsg.) Bremen, Deutschland: Universität Bremen.

Bergmann, J. (01. 11 2009). *Der Talentschuppen*. Abgerufen am 25. 05 2013 von <http://www.brandeins.de/magazin/-d1232a8661/der-talentschuppen.html>: I

Berner, W. (2015). *Change!: 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bortz, J., & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.

Buber, R., & Holzmüller, H. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Wiesbaden: Gabler.

Daimler, R., Sparrer, I., & Varga von Kibet, M. (2014). *Das unsichtbare Netz*. München: Kösel.

Doppler, K., & Lauterbach, C. (2008). *Chance Management Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.

Engelhardt, D. (10. 06 2014). *Wir haben Prinzipien*. Abgerufen am 10. 03 2014 von [improzess.de](http://www.improzess.de): <http://www.unternehmenstheater-improzess.de/impressum.html>

Flehsig, K. (1979). *Leitfaden zur praxisentwickelnden Unterrichtsforschung. Göttinger Monographien zur Unterrichtsforschung 1*. Göttingen: Zentrum für didaktische Studien e.V. Göttingen: Zentrum für didaktische Studien e.V.

Göhlich, M. (01. 01 2006). *Forschungsmemorandum Organisationspädagogik* .

Abgerufen am 20. 06 2015 von DGfE Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft: <http://www.dgfe.de/sektionen-kommissionen/sektion-9-erwachsenenbildung/kommission-organisationspaedagogik.html>

Ganahl, A. (2013). *Merkmale und Potenziale von Storytelling in der internen Führungskommunikation*. Department für Wissens - und Kommunikationsmanagement. Krems: Donau - Universität Krems.

Gminder , C. (30. 06 2005). *Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*. St.Gallen, St.Gallen: Universität St.Gallen.

Gudjons, H. (2003). *Pädagogisches Grundwissen* . Hamburg: Klinkhardt.

Gutmark, B. J. (1. 1 2014). *Systemische Aufstellungen im organisationalen Kontext. Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)* . Darmstadt: Technische Universität Darmstadt Institut für Psychologie Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie .

H. Roehl, B. W. (2012). *Werkzeuge des Wandels*. 2012: Schäffer-Poeschel.

Haller, H. (01. 08 2015). *Texte und Dokumente zum Seminar Forschungsmethoden*. Abgerufen am 01. 05 2015 von <http://wwwuser.gwdg.de/http://wwwuser.gwdg.de/~hhaller/methoden1.htm> http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/reich_works/buecher/allg_didaktik/reich_teil_I_a.pdf . (10. 06 2015). I. Teil Die theoretischen und praktischen Hauptausgangspunkte der Entwicklung der deutschen Didaktik seit 1945. Köln, Deutschland.

Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten. (01. 10 2012). <http://infosyon.com/qualitaetsstandards/>. Abgerufen am 01. 09 2015 von <http://infosyon.com/qualitaetsstandards/>

Königswieser, R. H. (2011). *Einführung in die systematische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Kahlbaum, L. (2009). *Organisationsberatung zwischen Theorie und Praxis*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Kaiser-Nolden, E. (01. 03 2010). Systemisches Change Management. *Systema* , S. 241-256.

Langmaack, B., & Braune-Krickau, M. (2010). *Wie die Gruppe laufen lernt*. Basel: Beltz.

Lauterbach, M. (2015). *Engagiert und gesund bleiben. Kluge Selbstsorge in der psychosozialen Arbeit*. Köln: Balance Verlag.

Lehmann, K. (01. 01 2006). Perspektivenerweiterung im Umgang mit komplexen Situationen: Organisationsaufstellungen (Auszug aus der Dissertation von Katharina Lehmann, 2006, ETH Zürich). Zürich: ETH Zürich.

Lemke, B. (2012). *Kreative NLP Formate für Lern und Übungsgruppen*. Hamburg: BoD Books on Demand.

Martens, W., & Ortmann, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser, & M. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 427-461). Stuttgart: Kohlhammer.

Mattes, Y. (0. 0 2009). Die systemische Organisationsaufstellung: Wirklichkeit ins Bild bringen und erlebbar machen. *Diplomarbeit an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, Abteilung Würzburg Fakultät Betriebswirtschaft Zur Erlangung des akademischen Grades Diplom-Betriebswirtin (FH) vorgelegt von: Würzburg: Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt*.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.

Mentzel, W. (2008). *Personalentwicklung*. München: DTV.

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. Methoden der vergleichenden Politik - und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden, in S. Pickel, G. Pickel, H. J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meuser, M., & Nagel, U. (2003 a)). *Das Experteninterview- Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. (P. A. Friebertsberger B, Hrsg.) München: Juventa-Verlag.

Morgan, G. (2000). *Bilder der Organisationen* . Stuttgart: Klett-Cotta.

P. Flume, K. H. (2001). *Unternehmenstheater in der Praxis Veränderungsprozesse mit Theater gestalten*. (P. Flume, K. Hirschfeld, & H. C., Hrsg.) Wiesbaden: Dr. Th. Gabler.

Pöppel, E. (27. 06 2007). Ein Einfall ist kein Zufall. *Süddeutsche Zeitung* , S. 20.

Peterßen, W. *Wissenschaftliches Arbeiten*.

Reich, K. (27. 03 2015). *Die theoretischen und praktischen Hauptausgangspunkte der Entwicklung der deutschen Didaktik seit 1945*. Abgerufen am 08. 08 2015 von www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/reich_works/buecher/allg_didaktik/reich_allg.didaktik_komplett.pdf

Reinmann, G. V. (07. 01 2012). *Entwicklungsorientierte Bildungsforschung: Diskussion wissenschaftlicher Standards anhand eines mediendidaktischen Beispiels*. Abgerufen am 20. 06 2015 von <http://gabi-reinmann.de>: http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2012/07/ZEL_Artikel_Reinmann_Vohle_2012_Preprint.pdf

Roehl. (01. 01 2014). Zwischen Nicht mehr und Noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels. *zfbf Sonderheft 68/14* , S. 41-51.

Roehl, H. (2000). *Instrumente der Wissensorganisation: Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis*. Wiesbaden: Springer.

Roehl, H. W. (Hrsg.). (2012). *Werkzeuge des Wandels*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosset, C., & Senoner, G. (2010). *Management macht Sinn. Organisationsaufstellungen in Managementkontexten*. Heidelberg: Carl-Auer.

Saamann, W. (2012). *Leistung aus Kultur: Wie aus "Arbeit-Nehmern" Bestleister werden"*. Weinheim: Springer Gabler.

Scharmer, C. O. (2014). *Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Heidelberg : Carl-Auer .

Schmidt, G., Simon, F. B., & Weber, G. (2005). *Austellungsarbeit revisited....nach Hellinger?* Heidelberg: Carl Auer.

Schreyögg, G. (1999). Beobachtung zweiter Ordnung: Unternehmenstheater als duplizierte Wirklichkeit. In G. Schreyögg, *Unternehmenstheater Formen - Erfahrung - erfolgreicher Einsatz* (S. 84-94). Wiesbaden: Gabler.

Senge, P., Kleiner, A., & Smith, B. (2008). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sparrer, I. (2007). *Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Sparrer, I., & Varga von Kibet, M. (2014). *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg: Carl Auer.

Sparrer, I., & Varga von Kibet, M. (2010). *Klare Sicht im Blindflug Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Steinle, C. (2005). *Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gahler.

Stey, G. (2007). Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisation. S.293-296. In F. von Ameln, & J. Kramer (Hrsg.), *Organisationen in Bewegung bringen*. (S. S.293-296.). Heidelberg: Springer.

Stey, G., & Groth, T. (2007). *Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche*. Carl-Auer Verlag. Heidelberg. (I. T. Groth, & G. S.-A. 188., Hrsg.) Heidelberg: Carl Auer .

Strobel, B. (1999). Unternehmenstheater in Deutschland – eine Zwischenbilanz. . In Strobel, B. (1999) *Unternehmenstheater in Deutschland – eine Zwischenbilanz*. In G. Schreyögg & R. Dabitz (Hrsg.), *Unternehmenstheater* (S. 242–266) Wiesbaden: Gabler (S. 242–266). Wiesbaden: Gabler.

Treadwell, T. W. (1. 1 1998). Psychodrama, Skill Training and Role Playing, 51(1), 23–40. *International Journal of Action Methods* , S. 23-40.

Unger, I. H..

Unger, I. (01. 01 2006). *Systemische Strukturaufstellungen*. Abgerufen am 08. 08 2015 von <http://www.systemischestrukturaufstellungen.com>:
<http://www.systemischestrukturaufstellungen.com>

Varga von Kibéd, M. (01. 01 2014). *SySt Institut*. Abgerufen am 10. 08. 2015 von Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung:
<http://www.syst.info/>

Voelker, C. (2011). *Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens*. Berlin: Cornelsen.

von Amen, F. ,. (2007). *Falko von Ameln Josef Kramer Organisationen in Bewegung bringen*. Heidelberg: Springer.

Weber, G. (2002). *Praxis der Organisationsaufstellungen*. (G. Weber, Hrsg.) Heidelberg: Carl-Auer.

Weber, G., Schmidt, G., & Simon, F. (2005). *Aufstellungsarbeit revisited ...nach Hellinger?* Heidelberg: Carl Auer.

Weick, K., & Sutcliffe, K. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wimmer, K. (01. 01. 2001). <http://www.wimmer-partner.at>. Abgerufen am 2015. 07.31 von Systemische Interventionen von A bis Z Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire in Beratung, Supervision, Coaching und Therapie von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen: <http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/system-intervention.pdf>

11 Digitalisierter Anhang

11.1 Interviewleitfaden

11.2 Audiodateien

11.3 Transkripte

11.4 Interviewauswertung