

Titel der Masterarbeit

SIND SIE GUT AUFGESTELLT?

**AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IN DER SYSTEMISCHEN
ORGANISATIONSBERATUNG UNTER BESONDERER
BERÜCKSICHTIGUNG VON SYSTEMAUFSTELLUNGEN**

Verfasserin

ANGELIKA KROYER

Zur Erlangung des akademischen Grades

MASTER OF SCIENCE

MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)

Wien, im **März 2018**

Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften (ARGE
Bildungsmanagement) an der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

Studienrichtung: Universitätslehrgang
Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme

Studienschwerpunkt:
Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Begutachter: Mag. Thomas Schweinschwaller

ABSTRACT

Die Welt wird zunehmend internationaler, vernetzter, komplexer, volatiler und instabiler. VUCA ist das Akronym für diesen Zustand, der sich durch die voranschreitende Digitalisierung vermutlich noch weiter verstärken wird.

Was bedeutet es für Organisationen und deren BeraterInnen? Welche Ausrichtung braucht es, um auch zukünftig erfolgreich sein zu können? Inwieweit können diesbezüglich Systemaufstellungen hilfreich eingesetzt werden? Mit diesen Fragen hat sich die Autorin im Zuge dieser Master Thesis beschäftigt. Um eine Einschätzung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung zu erhalten, wurden vierzehn ExpertInnen aus dem Bereich D-A-CH interviewt. Diese empirische Untersuchung führte zu folgenden Ergebnissen:

Erfolg zu haben war noch nie so unsicher wie heute. Organisationen, Führungskräfte und BeraterInnen stehen vor neuen Herausforderungen, für deren Bewältigung bisheriges ManagerInnen-Denken nicht reicht. Es braucht ein neues Mindset und entsprechende Tools. „Erwarte das Unerwartete“ könnte eine neue Grundhaltung und Achtsamkeit eine neue Kernkompetenz sein, um Organisationen auch zukünftig erfolgreich zu führen bzw. zu beraten. Systemaufstellungen zählen heute zu den effizientesten, effektivsten und innovativsten Interventionstechniken der professionellen Prozessbegleitung. Sie wirken komplexreduzierend, schaffen Klarheit und generieren in sehr kurzer Zeit implizites Wissen. Eine hohe Raum-Zeit-Verdichtung ermöglicht die gleichzeitige Betrachtung unterschiedlichster Einflussfaktoren, wie z.B. Menschen und abstrakter Entitäten, und deren Wirkungen. Dieses Format liefert bei perspektivischen Zukunftsthemen, wie z.B. Marktpositionierungen oder Strategieentwicklung sehr hilfreiche Erkenntnisse, die man trotz Big Data Analysen in der hochkomplexen VUCA Welt nicht haben kann. Damit weisen Systemaufstellungen eine Unvergleichbarkeit mit anderen Methoden auf. Eine professionelle Anwendung vorausgesetzt, handelt es sich somit nach Meinung der Autorin um einen der erfolgversprechendsten Ansätze der Zukunft.

VORWORT

Achte auf deine Gedanken, denn sie werden **Worte**.

Achte auf deine Worte, denn sie werden **Handlungen**.

Achte auf deine Handlungen, denn sie werden **Gewohnheiten**.

Achte auf deine Gewohnheiten, denn sie werden dein **Charakter**.

Achte auf deinen Charakter, denn er wird zu deinem **Schicksal**.

(Talmud)

VON HERZEN MEIN DANK...

meinen Eltern für tiefe und verlässliche Wurzeln,

meinem Sohn für seine bezaubernde Leichtigkeit des Seins,

meinem Partner für unseren gemeinsamen bereichernden Weg,

meinen LehrerInnen für das Teilen ihres Wissens und ihrer Erfahrungen,

meinen InterviewpartnerInnen für ihre großartige Bereitschaft,

meinen KlientInnen und KundInnen für ihr Vertrauen,

meinen KollegInnen für den inspirierenden Austausch,

meinem Betreuer für die unterstützende Begleitung,

meiner „grande dame“ Ilse Gschwend, mit deren Begegnung es begann.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	5
1.1	Problemstellung	5
1.2	Zielsetzung der Arbeit	10
1.3	Forschungsleitende Frage	10
1.4	Forschungsmethode	10
1.5	Aufbau der Arbeit	11
1.6	Untersuchungsgebiet	11
2	Grundlagen	12
2.1	System	12
2.2	Systemtheorie	13
2.2.1	Herkunft des systemischen Weltbildes	13
2.2.2	Paradigmen der Systemtheorie	14
2.2.3	Grundannahmen von Systemtheorien für Beratung und Therapie	21
2.3	Organisation – eine systemische Sicht	24
2.4	Spiral Dynamics	27
2.4.1	Ursprung	27
2.4.2	Theorie	28
2.4.3	Integrale Theorie	29
2.4.4	Evolution menschlicher Organisationsformen	30
2.4.5	Bedeutung dieses Ansatzes für Organisationen	34
2.5	Organisationsberatung	36
2.5.1	Systemische Organisationsberatung	37
2.5.2	Die Haltung in der Systemischen Beratung	39
2.5.3	Kernmethoden Systemischer Organisationsberatung	40
2.6	Systemaufstellungen	43
2.6.1	Ursprünge der Aufstellungsarbeit	44

2.6.2	Voraussetzungen für das Leiten von Aufstellungen	49
2.6.3	Vorgehensweisen bei Systemaufstellungen	51
2.6.4	Ablauf von Aufstellungen	53
2.6.5	Formen von Systemaufstellungen	57
2.6.6	Systemische Grundsätze bei der Aufstellungsarbeit	63
2.6.7	Erklärungs- und Wirkungsansätze	65
3	Forschungsmethode	73
3.1	Forschungsleitende Fragen	73
3.2	Methodenwahl	73
3.2.1	Leitfadeninterview	74
3.2.2	Auswahl der interviewpartnerinnen	75
3.2.3	Durchführung der Interviews	78
3.2.4	Praktisches Vorgehen bei den Interviews	78
3.2.5	Transkription	79
3.3	Auswertung der Interviews und Kategoriensystem	79
3.3.1	Ablauf der Auswertung	79
3.3.2	Gütekriterien der Untersuchung	80
3.3.3	Kategoriensystem	80
4	Untersuchung	82
4.1	Analyse und Darstellung der Ergebnisse	82
4.1.1	Kategorie 1: Aktueller Stellenwert der SyA in der OB	83
4.1.2	Kategorie 2: Voraussetzungen seitens der BeraterInnen	93
4.1.3	Kategorie 3: Voraussetzungen seitens der Organisationen	99
4.1.4	Kategorie 4: Limitierungen und Grenzen	103
4.1.5	Kategorie 5: Trends und Entwicklungspotential	106
4.2	Conclusio	119
5	Ausblick	125
6	Anhang	127

1 EINLEITUNG

Würde man im Bereich von Organisationen das (Un-)Wort des Jahres wählen, wäre es vermutlich eine Entscheidung zwischen „VUCA“ und „Agilität“.

Doch was ist darunter zu verstehen? Was bedeutet es für Organisationen und deren BeraterInnen? Welche Ausrichtung braucht es, um auch zukünftig erfolgreich sein zu können? Inwieweit können diesbezüglich Systemaufstellungen hilfreich eingesetzt werden?

Das sind Fragen und Themen, mit denen sich die Autorin im Zuge dieser MasterThesis beschäftigt. Um eine Einschätzung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung zu erhalten, wurden in einer empirischen Untersuchung vierzehn ExpertInnen aus dem Bereich D-A-CH interviewt. Dabei wurde erhoben, inwieweit Veränderungen im Laufe der letzten Jahre festgestellt werden konnten und wie die Einschätzungen der ExpertInnen im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen sind. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Methode der Systemaufstellung gelegt.

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Organisationen agieren heute unter turbulenten Bedingungen. Ob es nun die Globalisierung, die technologischen Entwicklungen, der zunehmende Grad der Vernetzung, höhere Geschwindigkeiten oder sich ständig wechselnde Marktbedingungen sind, alles erscheint schneller, komplexer, unübersichtlicher und wirkt auf vielen Ebenen:

„Die ganze Welt ist VUCA!“

Das Akronym VUCA steht für folgende Begriffe:

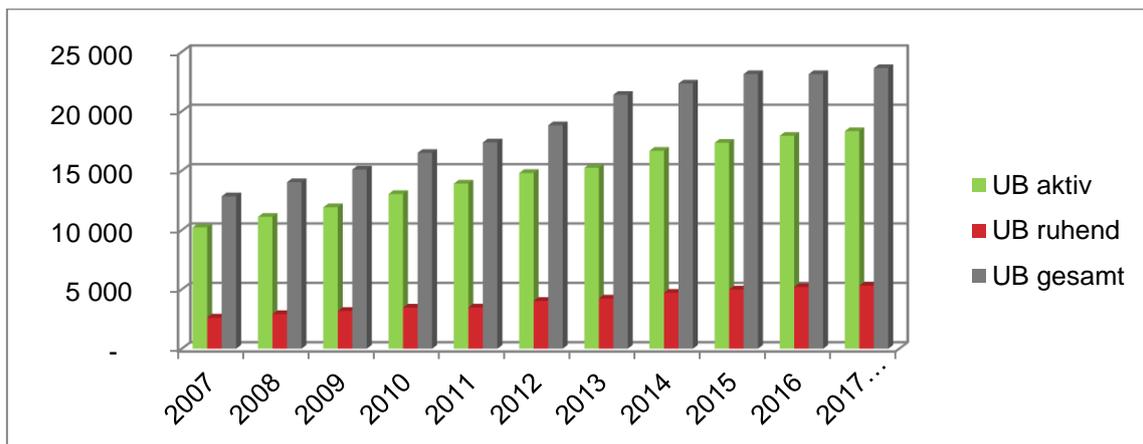
- V volatility (Volatilität)
- U uncertainty (Unsicherheit)
- C complexity (Komplexität)
- A ambiguity (Ambivalenz)

Der Begriff wurde in den 90er Jahren vom US Army War College geprägt, um damit die immer dynamischeren Umwelten zu beschreiben, denen sich Militärstrategen nach dem Ende des Kalten Krieges gegenübersehen. Inzwischen hat dieses Akronym längst in die BeraterInnen- und ManagerInnen-Sprache gefunden. Damit wird verdeutlicht, wie dynamisch, schnelllebig, unplanbar, widersprüchlich und unvorhersehbar die Welt geworden ist, in der sich Organisationen heute behaupten müssen. Diese Tatsache beschäftigt „führende Kräfte“ von Organisationen und deren BeraterInnen gleichermaßen. Die Welt hat sich dramatisch verändert. Blickt man nur einige Jahre zurück, so erscheint es wie eine Reise in eine andere Zeitdimension (vgl. Krejci, 2017):

- ▶ Die 1970er Jahre waren geprägt durch die Einführung der Computertechnologie.
- ▶ In den 1980er Jahre setzten Großcomputer und die verbundenen IT-Programmen neue Maßstäbe. Als eine neue Form der Zusammenarbeit wurde Projektmanagement und Scrum eingeführt, wobei für die Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben multidisziplinäre Teams gebildet wurden.
- ▶ Ein wesentlicher Schwerpunkt der 1990er Jahre war die Verbreitung von Personal Computern. Fragen zur Qualität bzw. Prozessverbesserung waren wichtige Themen, mit denen sich die Organisationen beschäftigten.
- ▶ Im beginnenden 21. Jahrhundert beeinflusste die Einführung des Internets sämtliche Prozesse auf allen Organisationsebenen. Neue technische Lösungen und Kommunikationsmedien förderten auf Grund der damit einhergehenden höheren Geschwindigkeiten das Arbeiten auf internationaler Ebene.
- ▶ Die letzten zehn Jahre waren von der Entwicklung neuer Organisationsformen dominiert, die im Zusammenhang mit der technologischen Entwicklung entstanden. Innovative Start-Ups, die sich oft durch flache Strukturen und ausgeprägte Teamarbeit definierten, überholten aufgrund ihrer Wendigkeit große Unternehmen, wie z.B. Nokia, Blackberry oder AEG, die bis dahin über Jahrzehnte ihre Position gehalten hatten.

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt der Entwicklung der letzten Jahre ist die drastisch sinkende Lebensdauer von Konzernen. So ergab z.B. eine Analyse von Richard Foster (Yale School of Management) der fünfhundert größten in Standard & Poor's vertretenen US-Konzerne, dass die Unternehmen vor hundert Jahren im Schnitt 67 Jahre alt wurden, wobei es 2015 seiner Analyse zufolge nur noch 15 Jahre waren (vgl. Gergs, 2016). Auch wenn vergleichsweise die Unternehmen in Europa noch etwas langlebiger sind, kann hier ebenfalls eine ähnliche Entwicklung beobachtet werden. Beispielsweise zeigt die aktuelle Situation in Österreich auf, dass es im Jahr 2015 etwa 43.200 Unternehmens-Neugründungen gab, denen im gleichen Jahr 36.000 Schließungen gegenüberstanden. Weiter ist es bezeichnend, dass die Überlebensrate von neu gegründeten Unternehmen innerhalb von fünf Jahren auf 50,7 % sinkt (vgl. Statistik Austria, 2017).

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Anzahl der aktiven UnternehmensberaterInnen im Zeitraum von 2007 bis Ende Juni 2017 von etwa 10.000 auf ca. 18.000 anstieg, was einer Steigerungsrate von 80 % entspricht (vgl. WKO 2017).



Tab.1: Entwicklung der UnternehmensberaterInnen in Österreich (eigene Darstellung, vgl. WKO 2017)

Diese Zahlen deuten klar darauf hin, dass Organisationen vermehrt externe OrganisationsberaterInnen hinzuziehen, um sich den neuen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

Rasante technologische Entwicklungen, Internationalisierung und Globalisierung, Etablierung von Start Up-Kulturen und sich rasch verändernden Marktbedingungen erfordern die interne Adaptierung von Strategie, Struktur Kultur. Erfolg zu haben war noch nie so unsicher wie heute und es scheint, dass die bisherige Arbeitsweise in Organisationen und Führung von Organisationen nicht mehr funktioniert. Auswirkungen davon sind auf vielen Ebenen spürbar. So zeigt z.B. eine Gallup Umfrage aus dem Jahr 2013 (Laloux, 2016, S. 14), dass weltweit nur 13 % der MitarbeiterInnen mit Engagement ihre Aufgaben erfüllen, während 63 % nur „halbherzig“ anwesend sind und 24 % bereits innerlich gekündigt haben. Auf der anderen Seite steigt die Burnout-Rate in vielen Bereichen und Ebenen drastisch an.

Es scheint etwas massiv schief zu laufen. (vgl. Laloux, 2016). Während den Unternehmen unterstellt wird, nur profit- und wachstumsorientiert zu handeln, zeigen sich ähnliche Auswirkungen aber auch bei anderen Organisationsformen, wie z.B. in gemeinnützigen Organisationen oder in Regierungsbehörden. Es entsteht auch der Eindruck, dass sich die ganze Welt in einer massiven Umbruchsphase befindet, wie man aktuell in der Wirtschaft, in der Politik, in der gesamten gesellschaftlichen und religiösen Entwicklung hin bis zu massiven Veränderungen im Bereich Umwelt und Klima beobachten kann. Historiker, Philosophen und Psychologen, die sich mit der Erforschung der menschlichen Evolution beschäftigen, stimmen darin überein, dass sich die Menschheit nicht kontinuierlich, sondern in evolutionären Sprüngen weiterentwickelt (Laloux, 2016, S.162). Jede Stufe brachte einen Durchbruch in Hinblick auf Technologie, Existenzmittel, regierende Machtstrukturen, spirituelle und religiöse Sichtweisen und viele andere Faktoren, wie z.B. die Form der Zusammenarbeit. So wurden mit jedem Entwicklungssprung auch wirkungsvollere Organisationsmodelle erfunden, deren Formen es auch noch heute in unterschiedlichsten Ausprägungen gibt. (Näheres siehe Abschnitt 2). Viele Anzeichen deuten nun darauf hin, dass so ein „Entwicklungssprung“ bevor steht. Geht man nun von dieser Hypothese aus, dann stellen sich viele Fragen.

In Bezug auf Organisationen und deren BeraterInnen könnten sie z.B. folgendermaßen lauten:

- ▶ Wie könnte die nächste (evolutionäre) Stufe aussehen?
- ▶ Welche Organisationsmodelle könnten sich daraus entwickeln?
- ▶ Welche Auswirkungen hätte das für Organisationen und Führungskräfte?
- ▶ Wie muss sich die systemische Beratung darauf einstellen?

Die voranschreitende Digitalisierung der Wirtschaft lässt darauf schließen, dass sich die Geschwindigkeit und somit der Wandel weiterhin erhöhen werden. Dementsprechend könnte eine der wichtigsten Kernkompetenzen von Unternehmen und deren Führungskräften sein wird, sich schnell auf veränderte Anforderungen einzustellen. Das bedeutet, dass sie Voraussetzungen schaffen müssen, um Agilität zu ermöglichen und gewährleisten. Unter Agilität versteht man die Fähigkeit, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. (vgl. Exner, 2017, S. 72). Der agile Ansatz stellt einen radikalen Wandel im Vorgehen dar, der direkte Auswirkungen auf die Kultur von Organisationen hat. Theoretische und praktische Ansätze, wie die Unternehmen ihre Agilität steigern und erhalten können sind z.B. die Einführung „holokratischer“ Methoden, Strukturen der Kooperation, Strömungen wie Scrum und Industrie 4.0, Teamarbeit, gemeinsame Führungsverantwortung bis hin zur umfassenden „Neu-Erfindung“ der Organisation (vgl. Laloux 2016). Neuesten wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge sind jene Unternehmen langfristig erfolgreich, die über die Fähigkeit verfügen, sich kontinuierlich neu zu erfinden. Damit stößt das in seiner Grundlogik reaktive „klassische“ Change-Management an seine Grenzen. Es entsteht die Notwendigkeit, Veränderungsprozesse frühzeitig einzuleiten und die Organisation auf die Zukunft vorzubereiten. Die Herausforderung liegt daher in der vorausschauenden Gestaltung von diesen Veränderungsprozessen (vgl. Gergs, 2016). Somit ist Agilität viel mehr als ein neues Management-Konzept – es ist ein neues Mindset.

1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Entwicklung die systemische Organisationsberatung nehmen kann / soll / muss, um auch zukünftig den Bedürfnissen und Anforderungen von Organisationen unter den herausfordernden Umständen gerecht werden zu können. Dabei wird ein besonderer Fokus auf den Einsatz der Methode von Systemaufstellungen und deren Potential in Hinblick auf die zu erwartenden Entwicklungen gelegt. So ist beispielsweise laut Exner die erste Stoßrichtung agiler Organisationen das Beobachten: „Wahrnehmen, was nicht wahrgenommen wird.“ (Exner, 2017, S. 73). Dabei könnten Systemaufstellungen (SA) möglicherweise eine hilfreiche Methode sein.

1.3 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGE

Die wesentliche Forschungsfrage lautet daher:

Welchen Stellenwert haben aktuell Systemaufstellungen in der Organisationsberatung und welche Trends lassen sich erkennen?

Der Beantwortung dieser zentralen Frage wurden folgende Unterfragen zugrunde gelegt:

- ▶ Lassen sich **typische Anwendungsgebiete** für Systemaufstellungen im Organisationskontext erkennen und beschreiben?
- ▶ Welche **Limitierungen und Grenzen** der Anwendung lassen sich erkennen?
- ▶ Welches **Entwicklungspotential** wird Systemaufstellungen im Vergleich zu anderen Methoden der Organisationsberatung zugeschrieben?

1.4 FORSCHUNGSMETHODE

Zur Erhebung der für die Forschung erforderlichen Daten wurden dreizehn ExpertInnen-Interviews mit systemischen OrganisationsberaterInnen aus der Region D-A-CH durchgeführt. Die Interviews wurden anschließend anhand einer eklektischen Vorgehensweise ausgewertet (vgl. Zepke, 2016, S. 100):

1. Bildung von Vorhypothesen
2. Erkunden des Materials
3. Erstellung von Grobkategorien (deduktiv und induktiv)
4. Vertieftes Auswerten und Bildung von Feinkategorien
5. Vergleichende Analyse und Typenbildung
6. Interpretation und Deutung des Datenmaterials
7. Verdichtung und Ableitung generalisierender Überlegungen

1.5 AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit beinhaltet einen theoretischen und einen empirischen Teil, wobei im theoretischen Teil unter Punkt zwei die Grundlagen des Forschungsgebietes behandelt werden. Im empirischen Teil werden im Abschnitt drei die angewandte Forschungsmethode, die Auswahl der Themenbereiche sowie die Vorgehensweise und die Grundannahmen für die Auswertung der Interviews beschrieben. Die Untersuchung, die Auswertung der Interviews und die Erläuterung der Ergebnisse werden in Teil vier dargestellt. Ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen wird in Abschnitt fünf gegeben.

1.6 UNTERSUCHUNGSGEBIET

Die durchgeführte Untersuchung konzentriert sich auf den Markt für systemische OrganisationsberaterInnen, die unter anderem die Systemaufstellung als Methode in ihren Beratungen einsetzen. Der Feldzugang über Infosyon e.V. (Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten) ermöglichte es, Kontaktdaten unterschiedlicher nationaler und internationaler BeraterInnen zu erhalten, wobei bei der Auswahl der Interview-PartnerInnen auf folgende Kriterien geachtet wurde:

- ▶ Listung in einem der zertifizierten Verbände (infosyon, ÖfS, DGfS, Systconnect)
- ▶ BeraterInnen aus der Region D-A-CH
- ▶ VertreterInnen unterschiedlicher Schulen
- ▶ Geschlecht weiblich – männlich
- ▶ Dauer der Tätigkeit als OrganisationsberaterIn

Bemerkenswert war die große Bereitschaft von allen ExpertInnen, für ein Interview zur Verfügung zu stehen, um damit diese Forschungsarbeit zu ermöglichen. Viele zeigten sehr großes Interesse am Thema der Arbeit. Somit wurden in Summe dreizehn sehr interessante und erkenntnisreiche Interviews geführt, die im Zeitraum von Ende Juni bis Mitte August 2017 stattfanden.

2 GRUNDLAGEN

Um zu erläutern, was unter systemischer Organisationsberatung und Systemaufstellungen verstanden wird, erscheint es zunächst wichtig, das zu Grunde liegende Systemverständnis und die entsprechenden Begrifflichkeiten klar darzustellen, weshalb im Folgenden genauer darauf eingegangen wird.

2.1 SYSTEM

Der Begriff „System“ stammt aus dem Altgriechischen und bedeutet so viel wie „Zusammengestellte, Gebilde, Verbundene“. Gemeint ist damit ein Ganzes, das im Zusammenwirken von Teilen existiert. „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles). Unter einem System versteht man somit eine beliebige Gruppe von Elementen, die durch Beziehungen miteinander verbunden sind. Da Systeme immateriell sind, entstehen sie erst durch eine Wahrnehmungsleistung des Beobachters / der Beobachterin.

„You cannot kiss a system“(Gunther Schmidt)

Jedes System hat eine inhaltliche, eine zeitliche und eine soziale Grenze zu seiner Umwelt, wobei diese keinen Einfluss auf das Wirkungsgefüge hat (vgl. Krizanits, 2015). Systeme finden sich in sozialen, politischen, ökonomischen, ökologischen und anderen Bereichen. (vgl. v.Schlippe / Schweitzer 2016). So können die unterschiedlichsten Modelle wie z.B. das Sonnensystem, biologische Zellen, der Mensch, eine Familie, eine Organisation, ein Staat, aber auch Maschinen und Computernetzwerke als System aufgefasst und somit auch systemtheoretisch beschrieben werden.

2.2 SYSTEMTHEORIE

Die Systemtheorie an sich ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise, die auf Basis der grundlegenden Aspekte und Prinzipien von Systemen versucht, unterschiedliche komplexe Phänomene zu beschreiben und zu erklären. Systemtheoretische Begriffe werden heute in verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen angewandt.

2.2.1 HERKUNFT DES SYSTEMISCHEN WELTBILDES

Ihren Ausgang nahm die Systemtheorie bezeichnenderweise in der Biologie und in der Physik, da man in diesen Wissensbereichen mit den bisherigen mechanistischen Erklärungsmodellen nicht mehr weiterzukommen schien (vgl. Königswieser/Hillebrand, 2015, S. 22 ff.) Interessant ist, dass sich vor allem Naturwissenschaftler um 1900 in Wien, Graz und Prag mit der Frage beschäftigten, wie man das Entstehen von Ordnung und Unordnung in Systemen erklären kann. Das Problem dabei bestand darin, dass die traditionellen Denkmuster der klassischen Physik nicht geeignet waren, Ordnungs- bzw. Unordnungszustände zu beschreiben und die Übergänge zu erklären. Daher brauchte es eine neue wissenschaftliche Sprache mit anderen Denkansätzen bzw. anderen Paradigmen. Für die Entwicklung der Systemtheorie war wesentlich, dass die Wissenschaftler interdisziplinär dachten und auch durchwegs Universalgelehrte waren, wie beispielsweise Naturwissenschaftler, Mathematiker und Philosophen. Entsprechend ihrer Forschung in den unterschiedlichen Wissensbereichen wurden auch unterschiedlichste Fragen, wie z.B. philosophische, erkenntnistheoretische, sprachwissenschaftliche, naturwissenschaftliche, ökonomische, politische und künstlerische, usw. diskutiert (vgl. Janik/Toulmin, 1998). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass Stand der heutigen Forschung ebenso ein solcher interdisziplinärer Ansatz notwendig für ein wissenschaftliches Erklärungsmodell von Systemaufstellungen zu sein scheint. (siehe 2.6.7).

2.2.2 PARADIGMEN DER SYSTEMTHEORIE

In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts verfolgte man die Idee, eine „allgemeine Wissenschaft über die Funktionsweisen des menschlichen Geistes“ zu etablieren. Die im Rahmen vieler wissenschaftlicher Konferenzen entstandene Querschnittsmaterie wurde in weiterer Folge „Systemtheorie“ genannt. Wie bereits beschrieben, trugen unterschiedliche Disziplinen zu verschiedenen Zeitpunkten dazu bei und gaben der Theorie durch ihre jeweiligen Leitideen und Leitfragen einen neuen Fokus. Jedes dieser Paradigmen von Systemtheorie stellt auch die Organisation als Erkenntnisobjekt in einen anderen Verständnisrahmen. F.B.Simon weist darauf hin (Simon 2006, S. 17 ff), dass sich Forscher, Therapeuten und Berater zwar immer wieder auf „die“ Systemtheorie beziehen, letztere tatsächlich aber als „Work-in-Progress“ zu verstehen ist.

2.2.2.1 DIE SYSTEMTHEORIE TECHNISCHER SYSTEME

Die erste Generation der Systemtheorie (ca. 1945 – 1960) beschäftigte sich mit technischen Systemen. Als ein Beispiel für diese Art von System kann eine Heizungsanlage mit Thermostat genannt werden. Die Elemente dieses Systems sind in Regelkreisen über geschlossene, lineare Rückkoppelungsschleifen miteinander verbunden. Norbert Wiener, ein US-amerikanischer Mathematiker, beschäftigte sich mit Fragen, welche Verhaltensweisen Systeme bei variablen Umweltbedingungen aufweisen, um die Fähigkeit der Selbstregulation zu erhalten. Damit begründete er die Kybernetik, eine neue Wissenschaft von der Kommunikation und Steuerung in selbstregulierenden Systemen. Die Fragestellungen und Methoden der Kybernetik wurden auf die Forschungsbereiche Maschinen und auf lebende Systeme, damit auch auf Organisationen angewandt. Stafford Beer, ein britischer Universitätsprofessor, konstruierte nach dem Motto „Cybernetics is the science of effective organization model“ den idealtypischen Bauplan für eine Organisation. Diese Grundidee, eine Organisation als eine Menge bestimmter Elemente zu modellieren, die in speziellen Regelkreisen verbunden sind, findet sich auch in vielen gängigen

Organisationsmodellen, wie z.B. beim St. Gallener Management Modell oder beim EFQM-Modell.

2.2.2.2 DIE SYSTEMTHEORIE KOMPLEXER SYSTEME

In der zweiten Generation der Systemtheorie (1970 bis 1990er Jahre) standen komplexe Systeme im Mittelpunkt. Fritz B. Simon verortet diese Systeme „irgendwo in der Grauzone zwischen Leben und Nichtleben“ (Simon 2006, S. 19). Ein Beispiel für diesen Systemtypus ist das Wetter. Für dieses Paradigma der Systemtheorie lieferten die Physik, und dabei insbesondere die Chaostheorie die Fragestellungen, Methoden und Erkenntnisse.

Der österreichische Physiker Heinz von Foerster veranschaulichte schon früh mit seiner Metapher der „nicht-trivialen Maschine“, dass komplexe Systeme grundsätzlich nicht berechenbar sind. Damit wird beschrieben, dass die Verhaltensmöglichkeiten eines Systems nicht bestimmbar sind (von Förster 1993, S. 153 ff.), da jeder Input den inneren Zustand des Systems verändern kann. Das bedeutet, dass ein gleicher Input zu einem späteren Zeitpunkt (auf einen geänderten inneren Zustand treffend) zu einem anderen Output als zum früheren Zeitpunkt führen kann. Auch kann er zu einer weiteren Änderung des inneren Zustands führen. Das bedeutet wiederum, dass die Verhaltensmöglichkeiten komplexer Systeme zu einem Zeitpunkt x von der jeweiligen Systemvergangenheit abhängen.

Komplexe Systeme sind „offen“, was bedeutet, dass sie Freiheitsgrade für neue Ordnungsmuster haben. Diese Eigenschaft macht es schwierig, Vorhersagen zu treffen. Komplexe Systeme können unterschiedlich auf Veränderungen in der Umwelt reagieren. So können sie entweder in ihren inneren Strukturen eine bestehende stabile Ordnung aufrecht halten oder eine neue stabile Ordnung herstellen. Als umweltoffene Systeme passen sie sich auch an Veränderungen in ihren Umwelten an. Sie verändern ihre Strukturen bzw. differenzieren neue Strukturen aus. Dies bringt meist eine Erhöhung von Komplexität mit sich, wobei aber die Identität des Systems aufrechterhalten bleibt.

2.2.2.3 DIE SYSTEMTHEORIE AUTOPOIETISCHER SYSTEME UND DER KONSTRUKTIVISMUS

„Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung“

Dieses Axiom des Radikalen Konstruktivismus, als dessen Begründer neben H.v. Foerster der gebürtige österreichische Philosoph Ernst von Glasersfeld gilt, stellt einen Meilenstein in der Entwicklung der Systemtheorie dar, der für den systemischen Beratungszugang wesentlich ist. Das Phänomen aus der Quantenphysik, dass Elektronen je nach Beobachtungsmethode als Teilchen oder als Wellen wahrgenommen werden können, führte zu einer drastischen Veränderung der bisherigen Sichtweise. Es bedeutete eine Verabschiedung des dualen Weltbildes von erkennendem Subjekt und zu erkennenden Objekt. Diese Erkenntnis folgend ist gibt es keine Wahrheit, sondern nur eine subjektiv konstruierte Wirklichkeit. Dieser Prozess folgt zwar auch allgemeingültigen Prinzipien, jedoch ist das Ergebnis eine unterschiedliche, individuelle Beschreibung der Wirklichkeit. Wie einzelne Menschen ihre Wirklichkeit konkret konstruieren, wird von ihrer Wahrnehmung, ihren Erfahrungen und ihren kognitiven und sozialen Prägungen beeinflusst.

„Der Beobachter macht die Beobachtung“

Mit dem Terminus „Kybernetik 2. Ordnung“, drückte Heinz von Foerster aus, dass die Beschreibung eines Systems auch die Beschreibung des Beobachters und seiner Beobachtungskriterien einschließen muss, um nützlich zu sein. Die Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela untersuchten, wie Erkenntnis bzw. Wirklichkeitskonstruktion mit neuronalen Prozessen zusammenhängen (vgl. Maturana/Varela, 1984). Die bildgebenden Verfahren der Hirnforschung bestätigen ihre damaligen Erkenntnisse: Es gibt keine 1:1-Abbildung von Stimuli in den Feuermustern von Hirnzellen. Das Gehirn reagiert unspezifisch auf externe Reize und auch nur mit einem vergleichsweise geringen Anteil seiner neuronalen Gesamtaktivität. Maturana und Varela führte ihre wissenschaftliche Arbeit von ihrer Kognitionstheorie zu einer generellen Theorie lebender Systeme, wonach lebende Systeme ein universales,

konstantes Organisationsprinzip aufweisen: „die Autopoiese“. Der Begriff stammt aus dem altgriechischen und beschreibt den Prozess der Selbsterschaffung und Selbsterhaltung lebender Systeme. Das geschieht mittels ihrer bestehenden Elemente und Strukturen. Somit wird die Antwort auf die Frage, ob zuerst die Henne oder das Ei da war, zum Artefakt des Beobachtungsfokus, ähnlich wie auch die quanten-physikalische Frage, ob es sich um eine Welle oder um Teilchen handelt.

Autopoietische Systeme kennen keinen Unterschied zwischen Erzeuger und Erzeugnis. Sie sind operational geschlossen. Das bedeutet, dass sich das Geschehen rekursiv auf das vorher Geschehene bezieht, und zwar so lange, bis nach vielen rekursiven Immunreaktionen in Selbstorganisation ein neuer Attraktor und ein neues Muster erreicht sind. Die Menge, der dem System zur Verfügung stehenden Operationen, ist begrenzt, d.h. „geschlossen“. Man kann autopoietische Systeme nicht instruieren, andere Elemente hervorzubringen als diejenigen, aus denen sie bestehen, bzw. die strukturell angelegt sind. Damit unterscheiden sie sich von allopoietischen Systemen, die etwas zu sich selbst Verschiedenes erzeugen, wie z.B. Maschinen, die nach bestimmtem Input einen entsprechenden Output produzieren.

Lebende Systeme sind strukturell mit ihren Umwelten gekoppelt. Im Rahmen dieser „strukturellen Koppelung“ können Umweltereignisse ein System bei seinen Operationen „verstören“, wobei eine solche Verstörung bzw. Beeinflussung nur stattfinden kann, wenn das System dies strukturell zulässt. Strukturell gekoppelte Systeme sind füreinander jeweils System und Umwelt. Sie durchlaufen eine gemeinsame Entwicklungsgeschichte, wobei es dabei nicht um das Überleben des Stärkeren („survival oft the fittest“), sondern ausschließlich um die Eignung und den Erhalt von struktureller Koppelung geht. (vgl. Maturana/Varela, 1984). Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass folgende Aspekte für Autopoiese relevant sind: Selbstreferentialität - operative Geschlossenheit - strukturelle Koppelung.

2.2.2.4 DIE SYSTEMTHEORIE SOZIALER SYSTEME NACH NIKLAS LUHMANN

Luhmanns Ausprägung der Systemtheorie verbindet die Ansätze des US-amerikanischen Soziologen T. Parsons und die damals aktuellen Entwicklungen der Systemtheorie. Er weitete das Konzept der Autopoiese lebender Systeme von den biologischen Systemen auch auf soziale Systeme und psychische Systeme aus (vgl. Luhmann, 1988). Mit psychischem System bezeichnet er jenes Wirkungsgefüge, mit dem die Gedanken bzw. das Bewusstsein einer Person an deren Gedanken bzw. Bewusstsein anschließen. Luhmann unterteilte soziale Systeme nochmals in die drei Aggregationen Gesellschaft, Organisationen und soziale Interaktionssequenzen. Jeder dieser drei Typen lebender Systeme hat wiederum einen spezifischen Operations-modus, mit dem er seine Autopoiese betreibt:

- ▶ **Biologische Systeme** operieren mit Lebensprozessen wie Wachstum, Fortpflanzung, Heilung, Degeneration usw.
- ▶ **Psychische Systeme** operieren mit Bewusstseinsprozessen wie Denken, Wahrnehmungen, Gefühlen, Affekten usw.
- ▶ **Soziale Systeme** operieren mit Kommunikation und mit Entscheidungen.

Wie im vorigen Absatz beschrieben, ist jedes lebende System operational geschlossen. Unsere moderne Gesellschaft hat verschiedene „Funktionssysteme“ ausdifferenziert, die die Ereignisse in der Gesellschaft selektiv beobachten, wie z.B. Wissenschaft, Sport, Kultur, Wirtschaft, Erziehungswesen usw. Für deren Beobachtungsaufgaben brauchen sie Organisationen. Diese ermöglichen ihrem jeweiligen Funktionssystem zu operieren, d.h. Beobachtungen zu erstellen, Expertise zu erwerben, Entscheidungen zu treffen, usw. Personen sind nicht als Elemente von Organisationen, sondern als deren Umwelt zu verstehen. Psychische und soziale Systeme (Personen, Organisationen) sind über den Sinn für Erfahrungsverarbeitung strukturell gekoppelt.

2.2.2.5 SYSTEME AUS SICHT VON FRITZ B. SIMON

Fritz B. Simon, deutscher Psychiater, Psychoanalytiker und Familientherapeut, zählt zur Heidelberger Schule und gilt als führender Vertreter der systemischen Theorie. Sein gegenwärtiger Schwerpunkt liegt in der Forschung und Lehre zur Organisationsberatung, weshalb hier seine, aus Sicht der Autorin sehr anschauliche Unterscheidung der Systeme angeführt wird (vgl. Simon, 2016):

Systeme 1. Art sind Systeme, in denen der Beobachter nicht als Teil des Systems betrachtet wird. Diese Systeme sind eher technischer Natur (Beispiele Zusammenspiel von Heizkörper und Thermostat). Grundsätzlich sind diese Systeme nicht komplex und berechenbar. Ein Begriff, der mit diesen Systemen in Beziehung gesetzt werden kann, ist die Kybernetik 1. Ordnung. Systeme solcher Art sind geprägt von linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Diese Systeme befinden sich immer in Nähe des Gleichgewichts.

Systeme 2. Art sind Systeme, in denen der Beobachter Teil des Systems ist. Die Einbeziehung der Subjektivität wird das Systemverhalten durch deren Beobachter verändert. Damit spricht man von Kybernetik 2. Ordnung. (siehe 2.2.2.3). Im Gegensatz zu den Systemen erster Art sind jene der zweiten Art von zirkulären Ursache-Wirkungsbeziehungen und von Rückkopplungen geprägt. Im Rahmen der Untersuchung dieser Systeme erlangt man auch zu der Erkenntnis, dass kleine Ursachen, große Wirkungen haben können, wie z.B. der Schmetterlingseffekt. Wissenschaften, die sich mit diesen Systemen beschäftigen sind die Chaostheorie oder die Komplexitätstheorie.

Systeme 3. Art sind Systeme, in denen das Zusammenwirken von Elementen eines Systems neue Elemente erzeugen können. Hier spricht man also von Fortpflanzung. Ein Begriff, der mit diesen Systemen korreliert ist die Autopoesie. Wenn man also ökonomische Systeme betrachtet hat man es also in der Regel mit Systemen der 3. Art zu tun. Die Komplexität erhöht sich aufsteigend mit den Systemen

2.2.2.6 MECHANISTISCHES WELTBILD VERSUS SYSTEMISCHEM WELTBILD

Allen systemtheoretischen Ansätzen der unterschiedlichen Disziplinen ist gemein, dass das bis dahin vorherrschende mechanistische Weltbild zugunsten eines systemischen Weltbildes verlassen wurde. Die wesentlichen Unterschiede der beiden Paradigmen werden in der folgenden Abbildung dargestellt:

mechanistisches Weltbild	systemisches Weltbild
Objektivität eine Wahrheit unveränderliche Gesetze	Wirklichkeitskonstruktionen viele Wahrheiten Thesen
richtig - falsch schuldig - unschuldig	Kontextabhängigkeit Nützlichkeit Anschlussfähigkeit
(Fremd-)Steuerung	Selbststeuerung Selbstorganisation
lineare Kausalketten	vielfältige Wechselwirkungen Feedbackschleifen
messbar fixierbar im Unterschied	Entwicklung ändern und bewahren deblockieren
formale Logik Widerspruchsfreiheit Ausschluss	Integration von Widersprüchen Einbeziehung
harte Fakten rationale Beziehungen	Integration von harten und weichen Faktoren (Emotionen, Intuitionen, Kommunikations- prozessen)
<u>Rollen:</u> Macher Führende und Geführte Manipulation	<u>Rollen:</u> Impulsgeber Entwicklungshelfer Coach
<u>Methoden:</u> Instruktion Anordnung Befehl Lernen durch Versuch und Irrtum	<u>Methoden:</u> Fragen und Zuhören Dialog Diskussion und Reflexion Lernen des Lernens

Tab.2: Mechanistisches und systemisches Weltbild (Königswieser/Hillebrand, 2015, S. 28)

2.2.3 GRUNDANNAHMEN VON SYSTEMTHEORIEN FÜR BERATUNG UND THERAPIE

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass folgende Grundannahmen von Systemtheorien für die systemisch-konstruktivistische Beratung praxisrelevant sind (vgl. Drexler, 2015, S. 21 ff.)

Ein System ist eine Gruppe von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen, und welche durch eine Grenze von ihren Umwelten getrennt ist. Menschen sind komplexe Einheiten aus verschiedenen Systemtypen:

- ▶ biologische Systeme (Körper)
- ▶ psychische Systeme (Gedanken, Gefühle)
- ▶ soziale Systeme (Kommunikation)

Sie sind prinzipiell voneinander unabhängig und operational geschlossen, jedoch zirkulär aufeinander bezogen. Da die Theoriebildung zur Interaktion dieser Systeme bisher noch wenig ausformuliert ist, bezieht man sich diesbezüglich auf den Begriff der strukturellen Kopplung (siehe 2.2.2.3), der besagt, dass sich autonome Systeme wechselseitig als Umwelten erfahren und irritieren, aber nicht beeinflussen können.

Von den Sinnen wird Information, jedoch keine Bedeutung transportiert. Das Nervensystem unterscheidet nicht zwischen äußeren und inneren Stimuli bzw. zwischen realem Ereignis und Illusion. Somit ist Bedeutungsgebung für biologische, soziale und psychische Ereignisse immer eine subjektive Konstruktion. Was als Wirklichkeit bezeichnet wird, ist immer abhängig von Bewusstseinsakten.

In der Kybernetik 2. Ordnung wird der/die BeobachterIn als Teil der Welt begriffen, die er/sie beobachtet und mit hervorbringt. Somit kann er/sie nicht von außen und objektiv wahrnehmen, sondern ist selbst aktiv und interpretierend am Wahrnehmungsprozess beteiligt. Da Wahrheit subjektiv ist, versuchen Menschen diese subjektive Verschiedenheit durch Sprache zu überwinden, wodurch Kommunikation an Bedeutung gewinnt.

Demnach haben die angeführten Grundannahmen folgende Implikationen für die systemische Praxis (vgl. Drexler, 2015, S.22):

- ▶ Beziehungen werden ständig neu ausgehandelt und „konstruiert“. Auch Symptome sind nur aus dem sozialen Kontext heraus verstehbar, in den sie eingebettet sind. Dabei werden sie als Ausdruck des spezifischen Zusammenspiels zwischen dem psychischen, biologischen und sozialen System verstanden und konstruiert. Wann, wo und in welcher Situation ein Verhalten gezeigt wird, hängt immer auch vom Verhalten der anderen Beteiligten ab: „Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen“ (Stierlin, 1976)
- ▶ Menschen sind autonome Wesen und von außen nicht steuerbar. Demnach können Interventionen die Strukturen von Lebewesen lediglich „stören“, jedoch nicht determinieren. Die Wirksamkeit von Interventionen hängt ausschließlich von der Struktur des jeweiligen Lebewesens und nicht von der Intervention an sich ab.
- ▶ An Stelle kausaler Hypothesen und Interventionen tritt als Aufgabe die Schaffung von geeigneten sozialen Randbedingungen, welche die Ratsuchenden darin unterstützt, Veränderungen im Sinne ihrer eigenen Wünsche und Möglichkeiten vorzunehmen
- ▶ Das Handeln orientiert sich am Anliegen und Auftrag der KlientInnen. Es erfordert die besondere Berücksichtigung vorhandener Ressourcen und bisheriger Lösungsversuche statt der Fokussierung auf Problemverstehen und auf indikationsspezifische Techniken.
- ▶ Erleben ist nicht direkt zugänglich und beobachtbar. Man kann nur versuchen, sich ihm per Kommunikation zu nähern. Somit hat Kommunikation eine zentrale Bedeutung, sowohl bei der Erzeugung als auch bei der Bewältigung von Problemen. Dementsprechend bestehen systemische Interventionen hauptsächlich aus Fragetechniken, Kommentaren oder Handlungsvorschlägen.

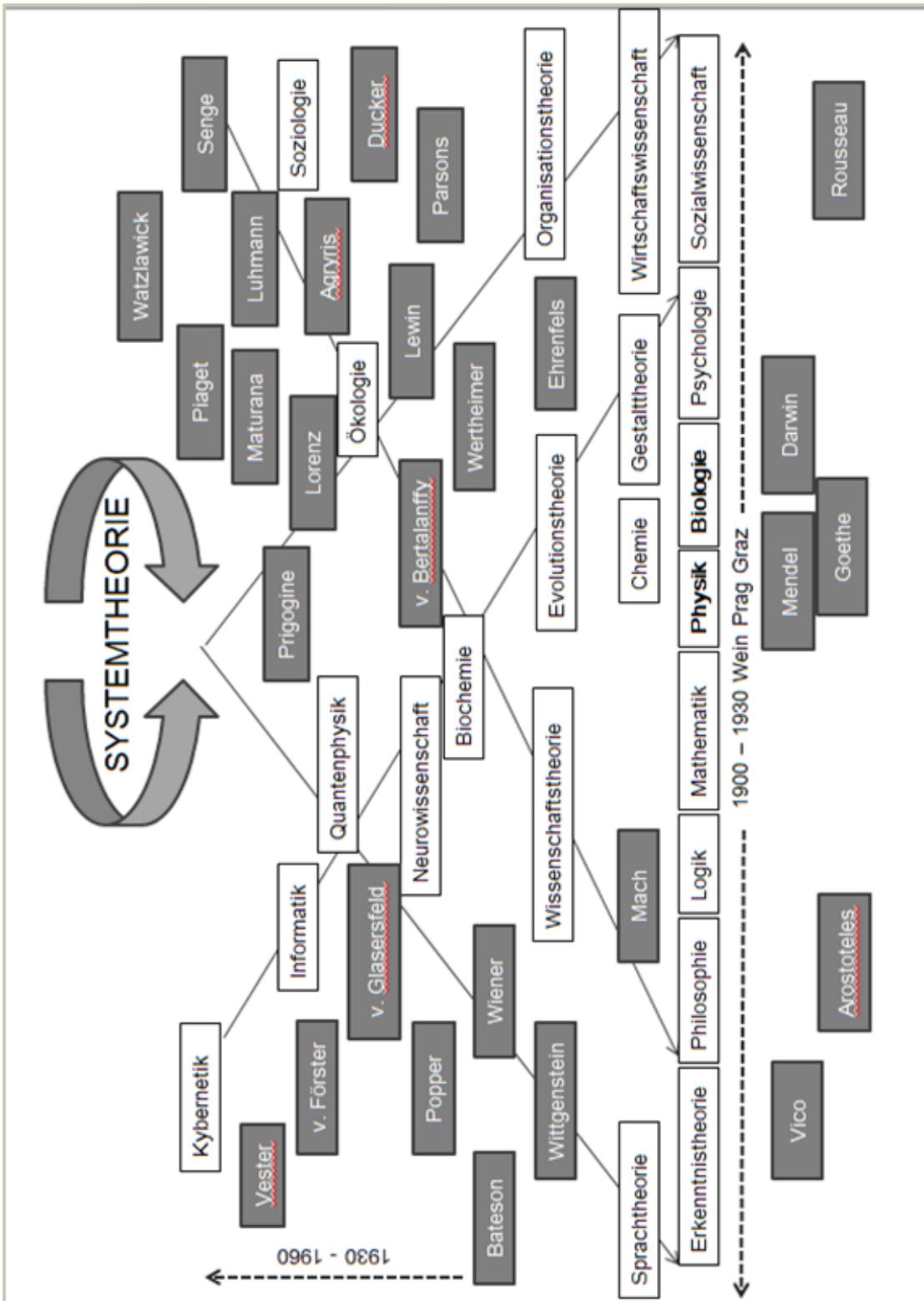


Abb.1: Entwicklung der Systemtheorie (Quelle: Königswieser/Hillebrand, 2015, S. 25)

2.3 ORGANISATION – EINE SYSTEMISCHE SICHT

Der Begriff der Organisation lässt sich nicht eindeutig definieren, zumal er von der jeweils zugrunde liegenden organisationstheoretischen Herangehensweise abhängig ist. Generell kann eine Organisation als formales Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden werden. Beispiele für Organisationen sind Unternehmen, Vereine, Krankenhäuser, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Schulen, Universitäten, usw.

Organisationen befinden sich in einem starken Wandel. Je nach Anforderung und Möglichkeiten verläuft die Transformation von klassischen Strukturen zu neuen Organisationsformen in unterschiedlichem Tempo. Bei der Veränderung geht es um ein neues Verständnis von Organisationen als soziale, lebende Systeme. Diesem neuen Bewusstsein, das einem systemischen Ansatz entspricht, dienen die Attribute ganzheitlich – selbstorganisiert – selbstbestimmt - sinnerfüllend. Das wird von Pionieren neuer Unternehmensführung bestätigt, die Praktiken, Strukturen und neue Organisationsdesigns gesucht und implementiert haben. Diese neuen Organisationsmodelle passen sich mit ihrem gesamten Potential effizient den laufend veränderten Anforderungen an.

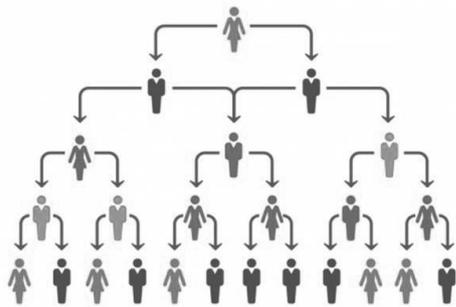
„Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen“
(P. Ducker)

Diesem Leitsatz folgend werden die Kräfte gebündelt und nutzbar gemacht. Wie hierarchische Unternehmen in selbststeuernde Organisationsformen transformiert werden können, wird mit Modellen wie z.B. „Holacracy“ oder „Reinventing Organizations“ beschrieben. Im Sinne der Selbstorganisation werden Entscheidungen unter Gleichrangigen getroffen. Das bedeutet, dass es keine herkömmlichen Hierarchien und Strukturen mehr braucht. MitarbeiterInnen übernehmen die Organisation von Abteilungen und Teams, sie können sich so voll und ganz einbringen und nehmen so ihren Platz ein.

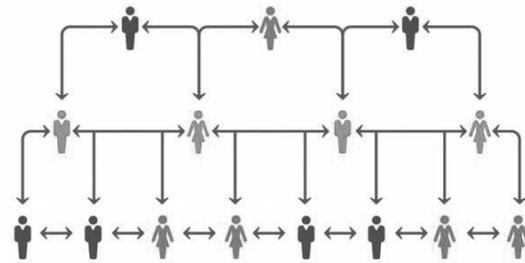
Die Art der Organisation ist vergleichbar mit einem Organismus, wo Zellen autonom funktionieren und dennoch miteinander verbunden sind. Somit ist diese Organisation in der Lage, komplexe Aufgaben zu lösen und Herausforderungen zu meistern. Anstatt die Zukunft vorherzusagen, lernen sie auf ihre Umgebung zu achten und auch kleine Veränderungen wahrzunehmen.

Für eine Transformation von einer klassischen Organisationsform hin zu einer selbstorganisierten Organisation braucht es eine grundlegende Neuausrichtung in der Struktur, den Regeln, den Prozessen, aber vor allem auch den Werten, um ein offenes, vertrauensvolles und selbstorganisiertes Miteinander zu ermöglichen. Ein Wandel dieser Größenordnung entspricht schon fast einem Neustart, wobei die initiale Entscheidung für eine tendenziell hierarchiefreie Organisation paradoxerweise ganz klar von den GründerInnen, EigentümerInnen und GeschäftsführerInnen getroffen werden muss (vgl. Hauser, 2017).

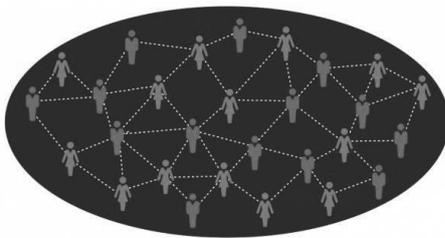
Wesentliche Aspekte bei der Gestaltung dieser neuen Organisationsformen sind Transparenz und Entscheidungs- bzw. Abstimmungsabläufe. Ein weiterer Wesenskern ist die Beteiligung von MitarbeiterInnen am Unternehmen, was in Folge viele Konsequenzen in unterschiedlichen Bereichen, wie z.B. im Gehaltssystem, im Karriereverständnis uvm. mit sich bringt. Die Aufgabe der ehemaligen „MachtträgerInnen“ ist es, für einen sicheren Rahmen zu sorgen und den Entwicklungsprozessen Raum und Zeit zu geben. Sie agieren als „Hüter der Idee des Neuen“. So massive Veränderungen in der Organisationsgestaltung bringen natürlich auch Schwierigkeiten und neue Situationen mit sich, für die es keine finalen Lösungen gibt. Eine wesentliche Haltung ist die Bereitschaft, sich neuen Dynamiken zu stellen, diese zu thematisieren und an Lösungen partizipativ mitzuwirken. Die Fähigkeit bzw. die Bereitschaft zur Selbstorganisation und zur Übernahme von Verantwortung stellt eine große Herausforderung für die neuen Organisationsformen dar. Wenn es gelingt, so ist ein Nutzen sowohl für GeschäftsführerInnen, MitarbeiterInnen als auch die gesamte Organisation erkennbar (vgl. Hauser, 2017).



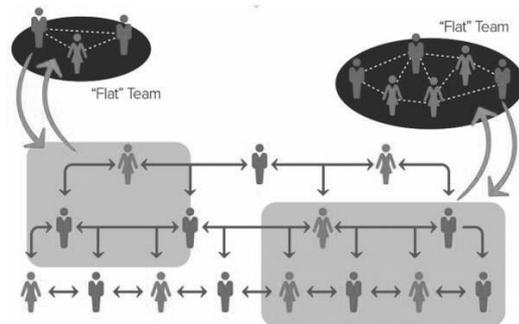
Typ 1: Hierarchy



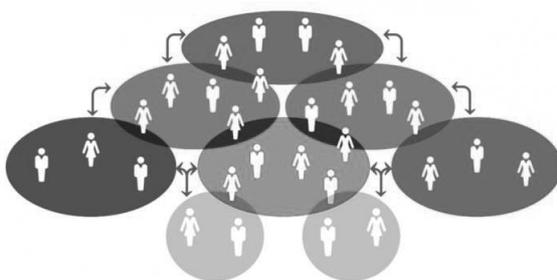
Typ 2: Flatter Organizations



Typ 3: Flat Organizations



Typ 4: Flatarchies



Typ 5: Holocratic Organizations

Abb. 2: Fünf Typen von organisationalen Strukturen (Quelle Hauser, 2017 aus J. Morgan 2015)

2.4 SPIRAL DYNAMICS

Spiral Dynamics ist ein Modell, das die biologische, psychologische, soziale und spirituelle Entwicklung des Menschen in Form einer Spirale mit verschiedenen Bewusstseins-Stufen beschreibt.

2.4.1 URSPRUNG

Neben der Systemlehre und der Chaostheorie gehört die Entwicklungstheorie des Menschen zu jenen Theorien des zwanzigsten Jahrhunderts, die sich mit dem Umgang mit Komplexität beschäftigen. Diese wurde in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts vom US-amerikanischen Psychologen Dr. Clare W. Graves in jahrzehntelanger Forschungsarbeit entwickelt. Da sein Werk so allumfassend und interdisziplinär war, konnte es nicht einer Strömung in der Wissenschaft zugeordnet werden. Graves nannte sein Modell „Emergent Cyclical Double-Helix Bio-Psycho-Socio-Social Levels of Existence Theory“ (oder auch „Theorie der Existenzebenen“).

In weiterer Folge wurde das Modell von Graves Schülern Don E. Beck und Christopher C. Cowan (vgl. Beck/Cowan, 2007) für die Anwendung in der Wirtschaft und Politik weiterentwickelt. Damit wurde es als Graves Stufenmodell bzw. Spiral Dynamics bekannt. Wesentliche Veränderungen waren die Bezeichnung der Ebenen mit Farben statt Buchstaben und die Verknüpfung des Begriffs der Wert-Meme (^WMeme) mit der Lehre von Spiral Dynamics. (Anmerkung: Meme sind Ideen, Gedanken, Informationsmuster, die sich durch Kommunikation verbreiten. Sie sind das kulturelle Pendant zum biochemischen Gen. Meme reproduzieren sich selbst, interagieren mit ihrer Umgebung und passen sich ihr an. Systeme aus Memen nennt man Werte-Meme). Diese sind immer in Veränderung und strukturieren eigenständige Denkweisen, Weltansichten und politische Formen. Sie reflektieren unterschiedliche Sichtweisen der Welt und ihrer Komplexität und bewegen sich auf einer Spirale auf- und abwärts.)

2.4.2 THEORIE

Basierend auf den Forschungen von Graves durchlaufen Menschen unterschiedliche Existenzebenen, die jeweils durch ein eigenes Wertesystem charakterisiert sind. Beim Begriff des Wertemusters handelt es sich um die Art, wie ein Mensch über die Welt denkt. Diese Art zeichnet sich durch ein unterschiedliches Maß an Komplexität aus, ebenso wie sich verschiedene Spezies in der Komplexität ihres Aufbaus voneinander unterscheiden. Auf jeder Ebene entwickeln sie eine bestimmte Denkweise und Weltsicht, die sich in ihrem Verhalten und ihren Handlungen widerspiegeln. Diese Weltanschauungen beeinflussen alle Aspekte der Gesellschaft und werden in allen Lebensbereichen sichtbar: Politik, Ökonomie, Glaubenssysteme, Erziehung, Philosophie, Wissenschaft, Gesundheitswesen, Medizin, Arbeitsstrukturen, Familien usw. Somit kann die Theorie folgendermaßen zusammengefasst werden:

- ▶ Bewusstsein entwickelt sich in Ebenen, die jeweils durch ein eigenes Wertesystem (^WMeme) charakterisiert sind. Dadurch wird die Sicht auf die Welt und die Handlungen geprägt.
- ▶ Die Entwicklung erfolgt in einer bestimmten Reihenfolge. Die Ebenen zwischen Selbstbehauptung und Selbstaufopferung für die Gemeinschaft wechseln.
- ▶ Es sind vertikal sowohl Aufwärts- als auch Abwärts-Entwicklungen möglich. Jedes ^WMeme existiert in einer positiven oder negativen Ausprägung.
- ▶ Entwicklung kann dann entstehen, wenn die Umwelt komplexere Anforderungen an den Organismus (Menschen) stellt, der neue Bewältigungsmechanismen erforderlich macht.
- ▶ Neue Ebenen werden durch Transzendenz erreicht, wobei jede neue Ebene die vorherigen miteinschließt.
- ▶ Jeweils sechs Ebenen gehören zu einer Bewusstseins Ordnung (Tier).
- ▶ Der Wechsel von der ersten zur zweiten Ordnungsebene ist ein bedeutender Sprung.

Im Laufe der menschlichen Evolution haben sich diese Existenzebenen als Reaktion auf die sich ändernden äußeren Lebensumstände entwickelt. Der Mensch passt sich den Herausforderungen an und entwickelt dementsprechend immer komplexere Bewusstseinsstufen. Somit vollzieht die menschliche Natur einen offenen, spiralförmigen Prozess, der sich durch Quantensprünge von einer Entwicklungsebene in die nächste vollzieht.

2.4.3 INTEGRALE THEORIE

Der US-amerikanische Autor Ken Wilber gilt als Vertreter des Integralen Denkens. Sein Ansinnen ist es, einen theoretischen Rahmen für verschiedenste weltanschauliche und philosophische Richtungen zu entwickeln und damit eine integrale Philosophie zu schaffen. Dabei orientiert er sich an fernöstlichen Weisheitstraditionen des Nicht-Dualismus und entwickelt diese weiter. Er beruft sich auf unterschiedliche Lehren, wie z.B. von Plotin, Meister Eckhart, die des deutschen Idealismus, des Hinduismus, des tibetischen Buddhismus, Jean Gebser, Jürgen Habermas, Jean Piaget, Clare W. Graves, Rupert Sheldrake und viele andere. Diese Denkrichtung trägt die Bezeichnung „Integrale Theorie“. Eine Komponente in Wilbers Theorien sind die Bewusstseinsstufen, die das Individuum seiner Ansicht nach im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung durchläuft. Er weist dabei auf Parallelen verschiedener Modelle hin, die zwar unterschiedliche Abstufungen, aber grundsätzlich eine vergleichbare Abfolge von Stufen postulieren, so etwa bei Jean Gebser (Kultur), Don Beck/Spiral Dynamics (Werte), Abraham Maslow (Bedürfnisebenen), Jean Piaget (kognitive Entwicklung), Erik H. Erikson (psychosoziale Entwicklung), Clare W. Graves (Persönlichkeitsentwicklung) und anderen. In Wilbers Integrale Institut sind ForscherInnen aus den verschiedensten Disziplinen daran beteiligt, eine integrale Sicht und eine entsprechende Entwicklung des Bewusstseins zu fördern. Sein Werk hat jedoch in den jeweiligen Fachwissenschaften auch viele Kritiker. Ihm wird von ungenauem Zitieren über falsches Interpretieren hin bis zum „Nicht-Verstehen der Evolution“ vorgeworfen. Auch seine Zugewandtheit zur Spiritualität wird von Seite der Wissenschaft sehr kritisiert.

2.4.4 EVOLUTION MENSCHLICHER ORGANISATIONSFORMEN

Analog zu der beschriebenen menschlichen Entwicklung kann das Modell der Spiral Dynamics auch auf die Entwicklung von Organisationsformen umgelegt werden. In ihrem Buch "Spiral Dynamics" beschreiben die US-amerikanischen Managementberater Don E. Beck und Christopher C. Cowan (Beck/Cowan, 2007) ausführlich die Entwicklungsgeschichte menschlicher Organisationen. Diese Ideen wurden in den letzten Jahren von vielen BeraterInnen und Führungskräften aufgegriffen (vgl. Laloux 2016),

2.4.4.1 DIE EVOLUTION VON ROT BIS TÜRKIS

Basierend auf der Theorie von C.Graves bestehen folgende Voraussetzungen für die Entwicklung auf die nächste Ebene (vgl. Heyn, 2017):

- ▶ Entwicklungspotential ist vorhanden
- ▶ Probleme der derzeitigen Existenzstufe sind gelöst, wodurch Energie für anderes zur Verfügung steht.
- ▶ Dissonanz in Form einer Störung durch die Umwelt oder durch die Veränderung innerer Bedingungen
- ▶ Einsicht
- ▶ Beseitigen von Hindernissen
- ▶ Konsolidierung der neuen Wege

C. Graves geht davon aus, dass sich Phasen der relativen Stabilität mit Phasen der Destabilisierung / Verunsicherung abwechseln. Er formuliert fünf typische Phasen bei der Transformation von einer Entwicklungsebene auf die nächste.

1. Phase: Alpha: stabil und im Gleichgewicht
2. Phase: Beta: Zeit der Unsicherheit und des Infrage-stellens
3. Phase: Gamma: Zeit der Wut, Angst und Verwirrung
4. Phase: Delta: Inspirierte Begeisterung
5. Phase: Alpha neu: Stabilität im nächsten Wertesystem / neue Ebene

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Ebenen in Bezug auf Organisationsformen und deren Entsprechungen skizziert (vgl. Oesterreich, 2016). Die unterhalb von Rot liegenden Strömungen Stamm (Purpur, Ahnenkult) und Schar (Beige, rein instinktives Handeln) fehlen in der Abbildung, da sie für Organisationen heute nicht mehr relevant sind.

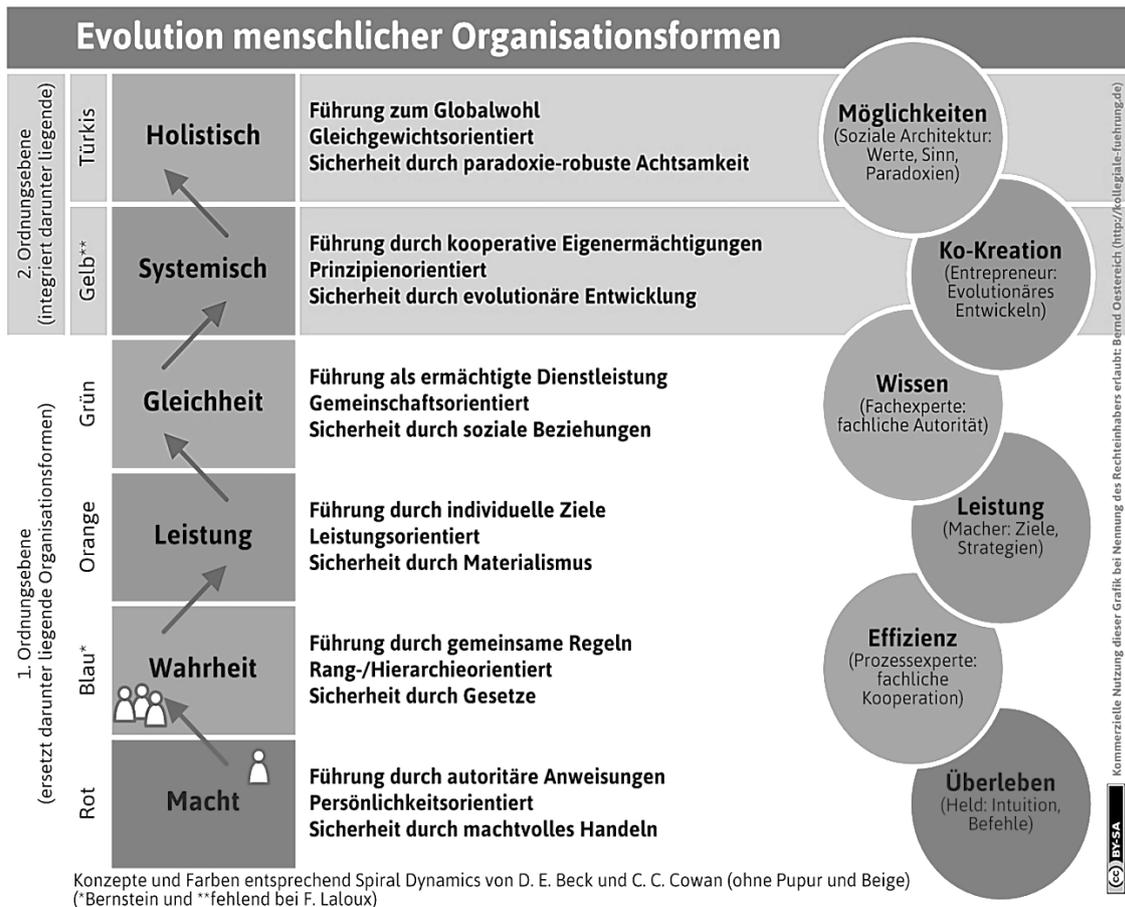


Abb. 3 : Evolution menschlicher Organisationsformen (Quelle: Oesterreich, 2016)

MACHT (ROT)

Die bestimmenden Merkmale von roten Organisationsformen sind Egoismus und Ausbeutung. Diese entwickelten sich bereits vor ca. 10.000 Jahren, wobei es sie auch noch heute z.B. in Form von Straßenbanden oder Söldnergruppen gibt. Rote Organisationen stellen Sicherheit durch machtvolleres Handeln her. Meistens existiert eine autoritäre Hierarchie von Persönlichkeiten und Individuen, die mittels Befehlsketten eine Aufgabenteilung bewirken.

WAHRHEIT (BLAU)

In der blauen Stufe liegt der Fokus nicht mehr auf den Individuen, sondern auf der Gemeinschaft. Blaue Organisationen geben ihren Mitgliedern durch allgemeingültige Gesetze und Regeln ein hohes Maß an Sicherheit. Diese werden von einer Hierarchie gestaltet bzw. durchgesetzt und müssen von allen eingehalten werden. Die Macht wird durch Rollen und Ränge definiert und obliegt somit nicht mehr den Individuen. Die Entwicklung solcher Organisationsformen begann vor ca. 5.000 Jahren. Ihre wesentlichen Errungenschaften sind wiederholbare Prozesse und eine längerfristige Handlungsperspektive. Beispiele von heute sind Behörden, das Militär und die katholische Kirche. (Anmerkung 1: Die Wechsel zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen findet auch zwischen allen nachfolgenden Übergängen statt. Das wird durch die wechselnden Pfeile in Abb.3 angedeutet. Anmerkung 2: In anderen Quellen als Beck/Cowan werden zum Teil andere Farben verwendet, wie z.B. bei Frederic Laloux Bernstein an Stelle von blau).

LEISTUNG (ORANGE)

Orange Organisationen stellen wieder die individuelle Leistung in den Vordergrund. Kennzeichen sind z.B. individuelle Zielvereinbarungen, eine hohe Leistungsorientierung, strategisches Handeln und allgemein ein ausgeprägter Materialismus. Die Entstehung dieser Organisationsformen begann vor etwa 500 Jahren. Sie sind bis heute stark und dominant. Viele multinationale Konzerne und börsenorientierte Unternehmen können hier zugeordnet werden.

GLEICHHEIT (GRÜN)

Grüne Organisationen entsprechen einer postmodernen pluralistischen Form, die vor ca. 50 Jahren entstand. Individuen dürfen sich hervorheben, soweit sie von der Gemeinschaft dafür ermächtigt wurden. Kennzeichen für grüne Organisationen sind eine starke Werteorientierung und hohe fachliche Expertise. Während Autorität auf sozialer Verlässlichkeit basiert, entsteht Sicherheit aus den sozialen Beziehungen.

SYSTEMISCH (GELB)

Mit gelb wird eine neue Ordnungsebene erreicht. Während sich die bisherigen Strömungen gegenseitig ausschlossen und ersetzt haben, ist ab dieser Ebene die Integration aller darunterliegenden Farben möglich. Beispielsweise wird eine starke Leistungsorientierung (orange) oder ein heroisches Verhalten (rot) in von auf Gleichheit (grün) beruhenden Organisationen nicht akzeptiert. Hingegen ist dies für Organisationen der zweiten Ebene kein Problem, sofern es eine Weiterentwicklung ermöglicht. Während grüne Organisationen einzelne Personen wie z.B. Vorgesetzte im Konsens wählen, basieren systemische Organisationen auf eigenmächtigen Entscheidungen und Handlungen ihrer Individuen. Die Ausrichtung ist kooperativ, konsultierend und an gemeinsamen Prinzipien. Typisch für gelbe Organisationsformen sind z.B. konsultative Fallentscheidungen und nebenläufige Entscheidungsverfahren.

HOLISTISCH (TÜRKIS)

Während in systemischen Organisationen das Individuum im Fokus steht, das sich kooperativ an der eigenen Organisation orientiert, lenkt die holistische Organisation den Blick auf die Umgebung und den Kontext der eigenen Organisation. Sie versteht sich als Teil eines größeren Ganzen, dessen Möglichkeiten gesteigert und deren Wohl vermehrt wird. Widersprüche werden ausbalanciert, Paradoxien transzendiert (überschritten), Komplexität und Dynamik nutzbar gemacht. An die Stelle des Wettbewerbs zwischen Organisationen tritt die Orientierung an gemeinsamen übergreifenden Werten. Es geht nicht um Konkurrenz, sondern um Kooperation. Vermutlich sind Unternehmen wie die niederländische Buurzorg (Gesundheitswesen, Niederlande, 7.000 MA), Patagonia (Funktionskleidung, USA, 1.300 MA) und FAVI (Metallverarbeitung, Frankreich, 500 MA) Beispiele und Pioniere türkiser Organisationen (vgl. Laloux, 2014).

2.4.5 BEDEUTUNG DIESES ANSATZES FÜR ORGANISATIONEN

Systemische und holistische Organisationen gehören der zweiten Ordnungsebene an und haben die Fähigkeit, Strömungen, Eigenheiten und Führungsfähigkeiten der unteren Ebenen mitzunutzen und zu integrieren (vgl. Oesterreich, 2016).

Das in der heutigen Wirtschaft immer noch dominierende Leistungs- und Effizienzdenken kann den Stufen blau und orange zugeordnet werden. Erfolg wird materiell bemessen anhand von Umsatzrendite, Gewinn und Börsenwert und das vor allem im Vergleich zu Wettbewerbern. Im Unterschied dazu bemessen systemische und holistische Organisationen ihren Erfolg an ihrer Wirksamkeit, an ihren Werten und an der Verbreitung ihres Sinns. Ihr Ziel ist es, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Das Thema Geld hat zwar auch hier Relevanz, jedoch in der Bedeutung als Mittel zum Zweck. Holistische Unternehmen stehen eher in einem respektvollen sportlichen Wettbewerb darin, die bedeutendsten Wertbeiträge für ihre Umgebung zu erzeugen. Die eigentlichen Wettbewerber holistischer Unternehmen sind daher Unternehmen der ersten Ordnungsebene, da sie aus holistischer Sicht nicht durch Werte und Sinn getrieben und damit tendenziell kontraproduktiv zu ihrer eigenen Mission agieren. Insofern müssen holistische Unternehmen zu den Leistungen und der Effizienz der unteren Ebenen wettbewerbsfähig sein. Soweit es zur Steigerung der eigenen Wirksamkeit hilfreich ist, befähigen sich holistische Unternehmen daher auch zu Leistung und Effizienz, wie z.B. pünktliche Lieferungen auch unter besonderen Anstrengungen.

In der folgenden Tabelle werden Organisationen angeführt, die dem integralen evolutionären Paradigma folgen (Anmerkung: es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit) Die im oberen Block angeführten Unternehmen wurden von F. Laloux untersucht, die nominierten Organisationen im unteren Block wurden von Hr. Hauser, dem Verfasser einer MT zu diesem Thema zugeordnet (Hauser, 2017, S. 173)

Von Laloux untersuchte Organisationen			
Applied Energy Services (AES)	USA	Buurtzorg	NED
BSO/Origin	USA	Evangelische Schule Berlin Zentrum	GER
Morning Star	USA	Heiligenfeld Kliniken	GER
Patagonia	USA	Fonderie et Ateliers du Vimeu (FAVI)	FRA
Resources for Human Development (RHD)	USA		
Sounds True	USA		
Sun Hydraulics	USA		
Andere Organisationen mit neuen Organisationsformen			
Haufe Umantis	GER	Tele Haase	AUT
Dark Horse	GER	ITdesign	AUT
allsafe JUNGFALK	GER	Dewetron	AUT
oose Innovative Informatik	GER	Trikustik	AUT
sipgate	GER	dwarfs & Giants	AUT
Premium Cola	GER	GEA Waldviertler	AUT
Gutmann Aluminium Draht	GER	Apus	AUT
Ökofrost	GER	Mondragón Corporación Cooperativa	ESP
Netcentric	GER	Handelsbanken	SWE
Hoppmann Autowelt	GER	Semco	BRA
Freitag	SUI	Zappos	USA

Tab. 2: Organisationen, die dem integralen evolutionären Paradigma folgen (Hauser, 2017)

2.5 ORGANISATIONSBERATUNG

Der Begriff der „Organisationsberatung“ entstand in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre und bezeichnet eine bestimmte beraterische Herangehensweise, unterschiedliche Organisationstypen bei komplexen Problemstellungen zu unterstützen. Typische Anlassfälle für Organisationsberatung sind z.B. strategische Positionierungen, die Reorganisation eines gesamten Unternehmens oder ein Eigentümerwechsel. Somit haben sich folgende Formen der Organisationsberatung entwickelt, die je nach Bedarf bzw. Kontext eingesetzt werden können:



Abb.4 : Übersicht Formen der Organisationsberatung (eigene Darstellung)

Gemein ist den unterschiedlichen Formen und Ansätzen der Beratung, dass es sich um eine Dienstleistung handelt, die hauptsächlich von externen Personen durchgeführt wird. Die genannten Beratungsformen können nach unterschiedlichen Kriterien differenziert werden, wie im Folgenden skizziert wird. Da sich diese Arbeit mit der systemischen Organisationsberatung auseinandersetzt, wird auf diese Beratungsform unter Punkt 2.4.1 näher eingegangen.

► Wissensberatung / Fachberatung

Diese Form der Beratung wird auch als „klassische Unternehmensberatung“ bezeichnet, wobei sie auf einem Wissensunterschied zwischen BeraterIn und KlientIn basiert. Der Berater / die Beraterin tritt als FachexpertIn für das zu bearbeitende Thema auf und liefert die inhaltliche Lösung dafür. Die Umsetzung wird meist durch den Kunden / die Kundin selber geleistet.

▶ Prozessberatung

Prozessberatung versteht sich als Ansatz, bei der die Fachkompetenz zur Lösung von Problemen weitgehend in der Organisation vorhanden ist. Sie zielt darauf ab, für die Betroffenen selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen, sodass die KundInnen mithilfe des Beraters / der Beraterin gleichzeitig, jedoch selbstverantwortlich und eigenständig Weiterentwicklung und Wachstum generieren können. Dieser Ansatz kann auch als "Hilfe zur Selbsthilfe" beschrieben werden. Dazu wird eine Vielfalt von Methoden genutzt. Die Form der Beratung erfordert eine BeraterInnen-haltung, die primär auf den Prozess der Beziehung zwischen BeraterIn und KlientIn, und nur sekundär an Inhalten und Methoden orientiert ist.

▶ Komplementärberatung

Diese Beratungsform enthält Elemente beider zuvor beschriebenen Ansätze, die zwar grundsätzlich unterschiedlich sind, einander aber nicht ausschließen sollen, sondern sinnvoll ergänzende Resultate erzielen (vgl. Königswieser et al 2009). Dabei kommt sowohl Fachwissen als auch Prozesswissen basierend auf einer gemeinsamen Werthaltung zum Einsatz.

▶ Systemische Beratung

Die systemische Beratung ist ihrem Wesen nach eine Prozessberatung, die sich an systemtheoretischen Modellen orientiert. Auf Basis dieses Grundverständnisses versteht sich diese Form der Beratung als eine Intervention in komplexe, lebende Systeme. Das Ziel liegt dabei in der Erhöhung des Selbstentwicklungspotentials in den Organisationen.

2.5.1 SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

Unter systemischer Organisationsberatung versteht man jenen Ansatz zur Beratung sozialer Systeme, der Mitte der 1980er-Jahre von der Heidelberger Gruppe rund um Helm Stierlin ausdifferenziert wurde. Dazu hat der Kreis von Familientherapeuten wie z.B. Fritz B. Simon, Gunther Schmid und Gunthard Weber maßgeblich beigetragen.

Vor dem Hintergrund des damaligen Verständnisses der Systemtheorie, das die Theorie komplexer Systeme mit den Axiomen des Konstruktivismus und dem Konzept lebender autopoietischer Systeme verband, wurden Konzepte und Methoden aus verschiedenen Disziplinen wie Kommunikationswissenschaft, Familientherapie, Physik, Biologie, Philosophie usw. zusammengetragen (siehe Abb.1). Daraus entstand einerseits eine Anzahl von Interventionstechniken, andererseits eine grundsätzliche Modellierung von Familien und Organisationen als soziale Systeme und letztlich Grundlagen einer Theorie der Beratung von Organisationen (vgl. Simon, 2014). Bei diesem Ansatz, der auch als „Dritter Modus der Organisationsberatung“ bezeichnet wird, versucht man bewusst mit den drei Sinndimensionen Zeit-, Sozial-, Sachdimension umzugehen. Das bedeutet, dass der Berater / die Beraterin drei Fokussierungen der Aufmerksamkeit hat. Fritz B. Simon (2014, S. 35) beschreibt es wie folgt:

„Der Unterschied zum komplementären Modell besteht darin, dass die Konflikte zwischen Sachdimension und Sozialdimension (und die möglichen Konflikte hinsichtlich des Timings irgendwelcher Maßnahmen) nicht auf zwei Rollen verteilt sind, sondern dass der Berater oder das Beraterteam diese Konflikte übernimmt und akzeptiert - wohl wissend, dass sie nicht zu vermeiden sind, wenn intelligente Entscheidungen getroffen werden sollen. Der Berater / das Beraterteam muss also stets die Frage nach der eigenen bzw. der für den Beratungsauftrag nötigen Sachkompetenz reflektieren und, wenn er / es an Grenzen stößt, externe Kompetenz hinzuziehen.“

Seiner Auffassung nach müsste somit aus systemtheoretischer Sicht die systemische Beratung immer dreidimensional sein, weshalb sich auch nur derartige Beratungsformen „systemische Organisationsberatung“ nennen dürften.

2.5.2 DIE HALTUNG IN DER SYSTEMISCHEN BERATUNG

„Without the right attitude it's not even a good technique“ (Steve de Shazer)

Einstellungen und inneren Haltungen gehören zum „professionellen Rüstzeug“ der systemischen Organisationsberatung. Sie beeinflussen, was in den Blick des Beobachters / der Beobachterin kommen kann. Somit erweitern sie die Wahrnehmungsfähigkeit von BeraterInnen und machen eine Kooperation im Beratungssystem erst möglich. Folgende Grundhaltungen sind wesentlich für systemische BeraterInnen (vgl. Barthelmess, 2016):

▶ **Haltung des „Wertschätzung“**

Eine wesentliche Grundhaltung von systemischen BeraterInnen ist Wertschätzung, die eine Begegnung auf Augenhöhe mit sich bringt. Dabei ist der Kunde / die Kundin Experte für das Thema und der Berater / die BeraterIn Experte / Expertin für den Prozess.

▶ **Haltung des „Nichtwissens“**

Darunter versteht man aus konstruktivistischer Sicht, dass der Berater / die Beraterin nichts von der Wirklichkeitskonstruktion des Kunden / der Kundin weiß, sehr wohl jedoch professionelles Wissen verfügt und dieses nach Bedarf einsetzt.

▶ **Haltung des „Nichtverstehens“**

Diese ist wichtig für eine beraterische Neugierde, um mittels Fragen die Welt des Kunden / der Kundin verstehen zu lernen und ihn / sie dabei zu begleiten, die für sich beste Lösung zu finden. Dabei ist Empathie eine basale Kompetenz für BeraterInnen.

▶ **Haltung des „Vertrauens“**

Der Berater / die Beraterin versucht nicht, linear auf den Kunden / die Kundin einzuwirken, sondern vertraut darauf, dass Selbststeuerung stattfindet. Er / sie wendet Methoden und Techniken an, kann jedoch die Wirksamkeit von Interventionen nicht vorhersagen, da darüber nur das Kundensystem entscheiden kann.

► Haltung des „Eingebunden-seins“

Als BeraterIn geht man davon aus, dass man selbst Teil des Systems ist, das man für die Zeit der Beratung mit dem Kunden / der Kundin bildet. Somit stehen BeraterIn und KundIn gegenseitig in Wechselwirkung.



Abb.5: Beratungssystem (eigene Darstellung)

2.5.3 KERNMETHODEN SYSTEMISCHER ORGANISATIONSBERATUNG

Systemische Beratung hat das Ziel, sich über die Erstellung vielfältiger Wirklichkeitsbeschreibungen der Viabilität (Gangbarkeit) zu nähern. Somit ist es von Bedeutung, viele unterschiedliche Perspektiven zu haben. Da es keine objektive oder normative Zweckmäßigkeit gibt (kein „richtig“ oder „falsch“), versucht man zu ergründen, was in einem gegebenen Kontext hilfreich oder nützlich sein kann. Dabei können folgende Kernmethoden und Werkzeuge eingesetzt werden:

2.5.4 SYSTEMISCHE SCHLEIFE

- Beobachtungen 2. Ordnung
- Fragetechniken

2.5.4.1 DIE SYSTEMISCHE SCHLEIFE

Die systemische Schleife ist ein Basismodell der systemischen Beratung. Sie stellt ein Denk- und Prozessmodell dar, das aus mehreren Schritten besteht und durch Wiederholungen zu besserem Verstehen führt (vgl. Königswieser / Hillebrand, 2015, S.45). Das Bild der Schleife soll das rekursive Vorgehen in der Beratung vermitteln:

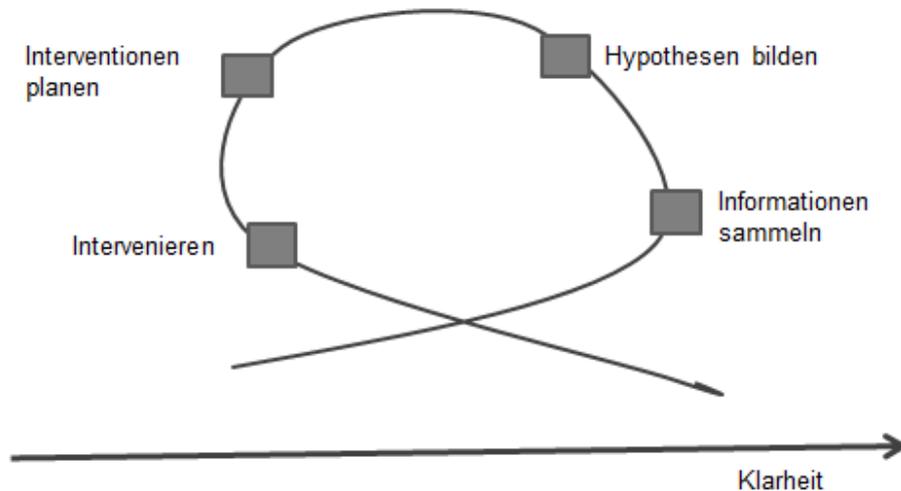


Abb. 6: Systemische Schleife (Quelle: Krizanits, 2015, S. 30)

- ▶ **Beobachten und Sammeln von Informationen:** Dies geschieht beispielsweise durch Führen von Interviews, durch die Auswertung von Unterlagen, durch zirkuläre Fragen, durch Berichte über Ereignisse, Erfahrungen, usw.
- ▶ **Hypothesen bilden:** Dieses zentrale Werkzeug kommt ursprünglich aus der Mailänder Familientherapie. Basierend auf der Annahme, dass die Wirklichkeit ein Konstrukt ist, erhebt man die Wirklichkeitskonstruktion zur Kunst und versucht sich in der Behauptung von vielfältigsten Wirklichkeitszusammenhängen.
- ▶ **Interventionen planen:** Unter Intervention versteht man eine zielgerichtete Handlung. Im Fokus eines Anliegens werden verschiedene Handlungsoptionen generiert, die für den entsprechenden Kontext relevant sind. Ziel ist es, den Möglichkeitsraum des Systems und damit dessen Autonomiegrad zu vergrößern.
- ▶ **Intervenieren:** Ausgewählte Handlungsoptionen werden umgesetzt. Danach werden die Ergebnisse der gesetzten Interventionen erneut als Daten beobachtet und interpretiert. Für ein bestimmtes Handlungsanliegen werden wieder Optionen gesucht und bewertet, um den Zyklus der Schritte erneut zu starten.

2.5.4.2 BEOBACHTUNGEN 2. ORDNUNG

Eine zentrale Intervention der systemischen Organisationsberatung ist es, Beobachtungen 2.Ordnung zu machen und diese ins System zurückmelden. Damit ist die Beobachtung der Beobachtung gemeint. Eine Annahme ist, dass für Beobachtungen 2.Ordnung eine Außenperspektive hilfreich ist. Wer im System ist, hat möglicherweise einen „blinden Fleck“. Die Rückmeldung einer Beobachtung 2.Ordnung kann das System verstören und eine Musterunterbrechung auslösen. Anmerkung: Streng genommen findet ein Musterbruch bereits in dem Moment statt, wenn die Kontingenz (Beliebigkeit) der spezifischen Konstruktion eines Musters sichtbar wird. Damit rückt die Möglichkeit, es einmal anders zu versuchen, ins Blickfeld wodurch in Folge der Möglichkeitsraum des Systems vergrößert wird. Heinz von Foerster hat das mit seinem ethischen Imperativ definiert:

„Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.“

Durch gemeinsame Reflexion von Zusammenhängen, durch Rückspiegelung von Beobachtungen aus der Außensicht oder durch Beobachtung von anderen Interaktionsmustern in ähnlichen Kontexten werden Muster beobachtbar. Somit kann eine Beobachtung 2.Ordnung, die zu einer Verstörung von Mustern führt, zu einer Intervention werden, wenn es das System zulässt.

2.5.4.3 FRAGETECHNIKEN

Systemische Fragen eröffnen neue Perspektiven und helfen den Befragten, alte Sichtweisen differenzierter zu betrachten. Sie verdeutlichen die Beziehungen zwischen verschiedenen Personen und Systemen (Teams, Abteilungen, usw.). Dabei regen systemische Fragen die Phantasie, Gedanken und Reflexion an, wodurch die KundInnen selbst auf neue Lösungsideen kommen. Weiter dienen Sie dem Berater / der Beraterin zur Informationsgewinnung und Evaluierung im gemeinsamen Prozess. Eine der wichtigsten Fragetechniken sind die „zirkulären Fragen“. Im weiteren Sinn ist damit das Einholen anderer

Perspektiven gemeint, die eine Selbstbeschreibung des Systems fördern. Je nach Kontext können auch folgende Fragetechniken eingesetzt werden:

- **Verhaltens- und Situationsfragen** um bei verfahrenen Situationen eine Verhaltensänderung herbeizuführen.
- **Skalierungsfragen**, um bei großer Komplexität bzw. bei diffusen Einschätzungen Orientierung für die nächsten Schritte zu geben.
- **Metaphernfragen**, um bei eher rationalen Problembeschreibungen Zugang zu den Emotionen und deren Bedeutung für die Situation zu erlangen.
- **Lösungorientierte Fragen** (wie z.B. die Wunderfrage von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg), um bei Vorherrschen einer Problemtrance Potentiale für Lösungsmöglichkeiten aufzudecken.
- **hypothetische Fragen** für ein gedankliches Probehandeln zur Überprüfung einer möglichen Wirkung.
- **paradoxe Fragen** zur Irritation, um eigene Anteile und Handlungsoptionen zu identifizieren.

2.6 SYSTEMAUFSTELLUNGEN

„Man kann alles aufstellen, über das man sprechen kann – und auch das, über das man nicht sprechen kann.“ (Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd)

Systemaufstellungen sind räumliche Darstellungen von Beziehungsstrukturen innerhalb eines sozialen Systems und gehören zu den neueren Entwicklungen der systemtherapeutischen Modelle. Bei diesem Verfahren werden Personen (oder andere Hilfsmittel) stellvertretend für Mitglieder oder Entitäten (Teile, Aspekte) eines Systems in einem Raum repräsentativ zueinander in Beziehung gestellt. Systemaufstellungen werden heute sowohl im beraterischen, als auch therapeutischen Bereich eingesetzt. Je nach Ausrichtung und Handlungsschwerpunkt der AnwenderIn hat sich inzwischen eine große Anzahl und Vielfalt unterschiedlicher Richtungen und Vorgehensweisen entwickelt, die heute in den verschiedensten Kontexten eingesetzt werden, wie die folgende Auflistung darstellt:

- ▶ Wirtschaft (z.B. Organisationsaufstellungen)
- ▶ Therapie (z.B. Familienaufstellungen)
- ▶ Medizin (z.B. Symptomaufstellungen)
- ▶ Kunst (z.B. Drehbuch-, Szenische Aufstellungen)
- ▶ Pädagogik (z.B. Aufstellungen in systemischer Pädagogik)
- ▶ Politik (z.B. kollektive Aufstellungen zu gesellschaftspolitischen Themen)
- ▶ Forschung und universitäre Lehre
- ▶ Supervision

Systemaufstellungen sind eine relativ junge Methode basierend auf den Konzepten der systemischen Familientherapie. So findet erst seit etwa fünfundzwanzig Jahren eine nennenswerte Diskussion der Aufstellungsarbeit statt (vgl. Klein/Strohmaier, 2012). Das ist insofern erstaunlich, als das die Wurzeln der Aufstellungsarbeit in die zwanziger Jahre des vorigen Jahrhunderts zurückreichen. Im folgenden Abschnitt soll eine Übersicht über die Ursprünge und die jeweiligen Weiterentwicklungen gegeben werden.

2.6.1 URSPRÜNGE DER AUFSTELLUNGSARBEIT

Der österreichische Arzt und Psychiater Jakob Levy Moreno (1889–1974) kreierte bis 1925 in Wien und später dann in den USA mit dem Psychodrama und der Soziometrie Methoden, die als Vorläufer der Aufstellungsarbeit betrachtet werden können (vgl. Klein/Strohmaier, 2012). Als Gegenbewegung zum statischen Setting der Psychoanalyse und deren rein verbalen Orientierung, ließ Moreno seine PatientInnen ihre Konflikte szenisch auf einer Bühne mit StellvertreterInnen darstellen. Sein Anliegen war es, Menschen in Bewegung zu bringen, Problemkontexte durch Perspektivenänderung, z.B. durch Rollentausch oder durch Spiegeln besser zu verstehen und neue, bisher ungenutzte Verhaltensmöglichkeiten kennen zu lernen und zu erproben. Ziel war es, ein neues Erleben der eigenen Wirklichkeit zu erreichen.

Virginia Satir, eine der bedeutendsten Familientherapeutinnen (1916–1988) und Mitbegründerin der Palo-Alto-Gruppe, stand ab den fünfziger Jahren in regem Austausch mit Moreno, Perls und anderen Wegbegleitern moderner Psychotherapiemethoden (vgl. Klein/Limberg-Strohmaier 2012). Sie fand beispielsweise heraus, dass Menschen unter Angst und Stress beginnen, sich nach bestimmten Mustern zu verhalten, um in einem bestimmten Kontext soziale Kontakte zu erhalten, und damit die Zugehörigkeit zu sichern. Satir entwickelte die Methode der Familien-rekonstruktion, bei der die Entwicklung von (Kommunikations-)Mustern in der Geschichte einer Familie szenisch mit Stellvertretern zurückverfolgt wird. Damit werden mehrere Generationen einer Familie ins therapeutische Blickfeld geführt. Der Fokus liegt auf den Strukturen, welche die Familienmitglieder miteinander verbinden. Ziel ist es, mögliche Beziehungsmuster zu entdecken und mittels Rollenspiel Verbesserungen und Entwicklungen zu ermöglichen. (Anmerkung: Viele der AufstellerInnen lernten bei Virginia Satir)

Prägend für den Sprachgebrauch (Semantik) innerhalb der Familienaufstellung waren Anwendungen aus der Hypnotherapie nach dem amerikanischen Psychiater, Psychologen und Psychotherapeuten Milton H. Erickson (1901 - 1980). In späterer Folge entwickelte der deutsche Arzt und Psychotherapeut Dr. Gunther Schmidt das ganzheitliche Konzept der Hypnosystemischen Therapie, welches die Methoden der ericksonschen Hypnotherapie in systemische Therapieansätze integriert.

Bert Hellinger (*1925), der berühmte und umstrittene Pionier der Aufstellungsarbeit, lernte die Methode ursprünglich von Thea Schönfelder, einer deutschen Psychiaterin (1925-2010) kennen und entwickelte in den 1980er Jahren seine Methodik des Familienstellens. Mit dem Erscheinen des Buches „Zweierlei Glück“ in dem Gunthard Weber (Familientherapeut und Mitbegründer des Heidelberger Instituts für systemische Forschung) die Arbeit Hellingers vorstellte, verbreitete sich das Angebot zu Familienaufstellungsseminaren sehr schnell und die Nachfrage stieg entsprechend an. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Familienaufstellung entstand durch Gunthard Weber und Klaus

Grochowiak die Weiterentwicklung zur Organisationsaufstellung. So wurde die Aufstellungsarbeit in den 1990er Jahren zunehmend auf den Organisationskontext übertragen.

Inspiziert von der Soziometrie Morenos und den lösungsfokussierten Methoden des Palo-Alto-Instituts entwickelten Prof. Dr. M. Varga von Kibéd und seine Frau Insa Sparrer ebenfalls in den 1990er Jahren die systemischen Strukturaufstellungen (SySt®). Diese werden seither immer weiterentwickelt und in den unterschiedlichsten Kontexten eingesetzt (Näheres siehe Punkt 2.6.5.3)

Zu Beginn des neuen Jahrtausends entstand dann das Lehrsystem der Integral-Systemischen Aufstellungen der Inneren Form®. Grundlage dieses Systems, das von Bernd Linder Hofmann, Manfred Zink, Peter Klein und Sigrid Limberg-Strohmaier entwickelt wurde ist die Idee eines integralen Ansatzes mit dem ganzheitlichen Verstehen der Welt. Damit verbunden sind die Überwindung des dualistischen (westlichen) Weltbildes, die Integration von nicht-dualen Ansätzen und die Weiterentwicklung in einem integralen ganzheitlichen Verständnis.

Bemerkenswert sind auch die von Prof. Dr. Franz Ruppert begründeten Mehrgenerationale Psychotraumatologie (MPT) (vgl. Frot, 2012) und seine neueste Entwicklung, die Identitätsorientierte Psychotraumatologie (IoPT). Diese bedeutenden Aufstellungsformen könnten die immer noch umstrittene Methode des Aufstellens mit der klassischen Psychologie versöhnen. Da es sich jedoch dabei um Anwendungen im therapeutischen Bereich handelt, wird in dieser Arbeit nicht näher darauf eingegangen.

Wie bereits erwähnt, wurde im Laufe der Jahre die Handhabung der Aufstellungsmethode durchaus kontrovers diskutiert und spaltete die AufstellerInnen-Szene. Während Fachverbände, wie z.B. ÖfS, DGfS, infosyon e.V., Systconnect u.a. versuchen, professionelle Standards zu etablieren, rückte Bert Hellinger mit seinem Verfahren des „geistigen Familienstellens“ immer weiter in Richtung Spiritualität und entfernt sich damit immer mehr vom wissenschaftlichen Ansatz. Das führte dazu, dass sich die großen Fachverbände inzwischen von Hellingers Aufstellungsmethode distanzieren,

was mit der „Potsdamer Erklärung“ 2004 auch klar kommuniziert wurde (Frot, 2012, S. 64-65).

Es gibt jedoch auch eine Kontroverse in Fachkreisen systemisch arbeitender BeraterInnen und TherapeutInnen darüber, ob „Ordnungen“ tatsächlich im Aufstellungsprozess vorgefunden werden, womit eine Art universelle Gültigkeit gemeint ist, an der man sich orientieren sollte (phänomenologischer Ansatz nach Hellinger). Die andere Sichtweise entspricht dem konstruktivistischen Ansatz, demnach sich jede/r seine Wirklichkeit konstruiert und sich dann nach diesen Regeln und Mustern im inneren und äußeren Erleben orientiert, was impliziert, dass Ordnungen und Wirklichkeiten erschaffen und somit auch wieder verändert werden können. Insgesamt findet zurzeit eine kritische Auseinandersetzung der AufstellerInnen mit den eigenen Denkmodellen und entsprechenden Weiterentwicklungen statt. In dem Buch „Aufstellungsarbeit revidiert....nach Hellinger?“, das 2016 in der dritten Auflage erschienen ist, nehmen die namhaften Systemiker Gunthard Weber, Gunther Schmidt und Fritz B. Simon zur Praxis der Aufstellungsarbeit Stellung. Die Experten, die in der Auseinandersetzung bisher unterschiedlichen Lagern zugerechnet wurden, verbindet unter anderem die gemeinsame Ansicht, dass die Aufstellungsarbeit Ihrer Meinung nach eine innovative und wirkungsvolle Beratungsmethode ist. Ihr Ziel ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, dass dieser Ansatz als Beratungs- und Therapiemethode wissenschaftlich überprüft und fundiert wird. Fritz B. Simon sieht es folgendermaßen (vgl. Weber et al, 2016, S. 12).

„Wo immer wir mit Wahrnehmungen umgehen, müssen wir das Wahrgenommene in eine Ordnung bringen. Das ist ein aktiver Vorgang, den jeder Beobachter vollzieht. Nicht alles, was wir beobachten, macht schon von vornherein Sinn. Wir müssen dann eine Zusatzkonstruktion vornehmen, mit deren Hilfe wir uns das Wahrgenommene erklären. Und wenn wir das, was wir wahrnehmen, erklären wollen, kommen wir ganz schnell zu Bewertungen.“

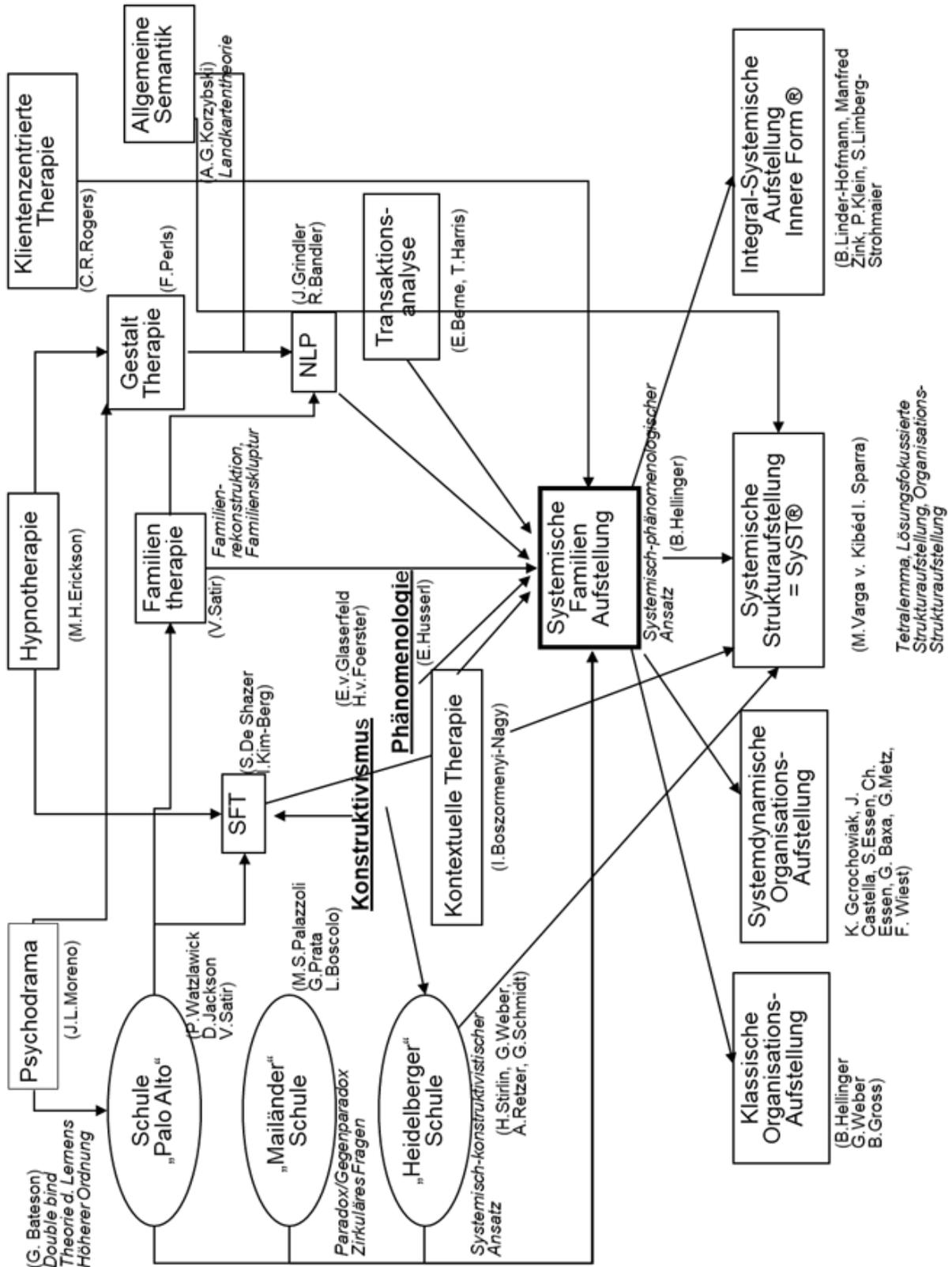


Abb.7: Übersicht Entwicklung Systemaufstellungen (Quelle MT DI Dr. Pacher)

2.6.2 VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS LEITEN VON AUFSTELLUNGEN

„Der Zufall trifft nur einen unvorbereiteten Geist“ (L. Pasteur)

Da es sich bei Systemaufstellungen um keine standardisierten Verfahren handelt, wird Ihre Durchführung maßgeblich von Ausbildung, Persönlichkeit, Erfahrung und Haltung des Aufstellungsleiters / der Aufstellungsleiterin geprägt. Die unterschiedlichen Verbände (DGfS, ÖfS, Infosyon, Systemconnect) entwickelten Qualitätsstandards für eine professionelle und seriöse Anwendung der Aufstellungsarbeit, die jeweils bestimmte Kriterien beinhalten. So ist neben einer theoretischen Grundausbildung (therapeutisch oder beratend) auch eine fachlich qualifizierte Aus- und Weiterbildung in der Aufstellungsarbeit, sowie der Nachweis von entsprechender Erfahrung Voraussetzung, um in einem der Verbände gelistet zu werden. Neben den fachlichen Qualifikationen und methodischem Wissen sind weitere Aspekte notwendig, die von der österreichischen Organisationsberaterin MMag. Brigitte Sachs-Schaffer wie folgt beschrieben werden (Gerhard, 2014, S. 51):

- ▶ das Denken in systemisch-konstruktivistischen Ansätzen
- ▶ theoretisches und praktisches Wissen über die Arbeit in / mit Organisationen
- ▶ fundiertes Wissen über theoretische und methodische Grundlagen von Systemaufstellungen
- ▶ prozessorientiertes Arbeiten entlang sich zeigender Phänomene
- ▶ ausgeprägte sensorische Wahrnehmungsfähigkeit und Intuition
- ▶ klare Auftragsklärung
- ▶ Beachtung einer sinnvollen Ankoppelung von Aufstellungsergebnissen an den Auftrag und die Ziele des Kunden / der Kundin
- ▶ Persönliche Integrität und Autonomie
- ▶ Fähigkeit, sich von eigenen Bildern und Absichten zu lösen
- ▶ Klarheit gegenüber dem Kunden bezüglich der Möglichkeit und Grenzen von Aufstellungen

Des Weiteren ist es von großer Bedeutung, die Aufstellungen in voller Präsenz und einer entsprechenden professionellen Haltung zu leiten. Dazu gehören Achtsamkeit, Respekt, Wertschätzung, Allparteilichkeit, Neutralität, Empathie, Entwicklungsbewusstsein, Selbst- und Prozessverantwortung, Rollenklarheit, Verschwiegenheit und auch eine gewisse Demut. Mit dieser offenen, nicht wertenden und unvoreingenommenen Haltung gelingt es der Aufstellungsleitung, einen stabilen Rahmen zu schaffen und den Raum zu halten. Das macht möglich, dass sich implizites Wissen zeigen kann, Entwicklungen in Gang kommen und sich Lösungen abzeichnen.

Neben einer soliden Grundausbildung und regelmäßigen Weiterbildungen sind Supervision, Intervision und die Teilnahme an weiteren Peer-Learning-Veranstaltungen wesentlich. Zu den wichtigsten Entwicklungsfeldern von AufstellungsleiterInnen gehört nach den heutigen Erkenntnissen, die persönlichen Haltungen zu reflektieren und das eigene Bewusstsein zu erweitern (vgl. Gerhard, 2014, S.52). Abgesehen von den fachlichen und persönlichen Voraussetzungen ist für das Leiten von Aufstellungen auch zu beachten, einen entsprechenden äußeren Rahmen zu schaffen. So hat es sich bewährt, möglichst neutrale bzw. leere und uneinsichtige Räume dafür zu wählen, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

Systemaufstellungen sind Teil eines Beratungsprozesses, in den Sie als Methode eingebunden sind. So liegt es in der Verantwortung des Beraters / der Beraterin, eine entsprechende Vorbereitung und auch Nachbearbeitung zu planen bzw. anzubieten. Entscheidend für den Erfolg dieser Methode ist unter anderem, einen entsprechenden Transfer in den Alltag der Person, bzw. der Organisation zu ermöglichen. Eine detailliertere Betrachtung über die Vorgehensweise bei Systemaufstellungen folgt im nächsten Abschnitt.

2.6.3 VORGEHENSWEISEN BEI SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Je nach Themenstellung, Zielsetzung und zeitlichem Rahmen bieten sich unterschiedliche Arten für die Durchführung von Systemaufstellungen an.

2.6.3.1 AUFSTELLUNGEN IN DER GRUPPE:

Ausgehend vom ursprünglichen Konzept handelt es sich bei der Aufstellungsarbeit um eine Einzelberatung in einer Gruppe. Mit Unterstützung eines Leiters / einer Leiterin wird an konkreten Fragestellungen gearbeitet, wobei die anderen Gruppen Teilnehmerinnen als RepräsentantInnen / StellvertreterInnen zur Verfügung stehen.

Beim Aufstellen mit der Gruppe gibt es die Möglichkeit der Teilnahme an einer Seminargruppe mit externen TeilnehmerInnen (anonym) oder beispielsweise im Rahmen eines Organisationsberatungsprozesses mit einer internen Gruppe (z.B. Team, Abteilung). Die jeweiligen Vor- und Nachteile wurden in Tabelle 3 dargestellt. Des Weiteren kann bei Aufstellungen in der Gruppe auch unterschieden werden, ob offen oder verdeckt aufgestellt wird.

offen: RepräsentantIn kennt das Thema, das Setting (definierte Elemente des Systems) und die zugewiesene Rolle

verdeckt: RepräsentantIn kennt das Thema, jedoch weder Setting noch zugewiesene Rolle

doppelt verdeckt: RepräsentantIn kennt weder das Thema, noch das Setting, noch die zugewiesene Rolle

Je nach Thema bzw. Kontext (Vertraulichkeit) hat das verdeckte Stellen den Vorteil, dass Repräsentantinnen ohne etwaige Beeinflussung eigener Bilder und Vorstellungen in die repräsentierende Wahrnehmung gehen können. Somit wird sie, speziell von erfahrenen RepräsentantInnen, als sehr erleichternd beschrieben. Auch für die AnliegenbringerIn ist es oft sehr erstaunlich, welche treffenden Aussagen, Bewegungen und Beschreibungen getätigt werden

2.6.3.2 AUFSTELLUNGEN IN DER EINZELBERATUNG:

Einzelaufstellungen stellen eine gute Möglichkeit für jene KlientInnen dar, die es vorziehen, ein Anliegen aus diversen Gründen in einer individuellen Einzelberatung aufzustellen. So werden sie beispielsweise oft in Coachings mit Führungskräften angewandt. Dabei können unterschiedliche Hilfsmittel eingesetzt werden, wie z.B. das Systembrett (Holzbrett, ca. 50 x 50 cm), auf dem mittels Holzfiguren in unterschiedlichen Größen und Formen die jeweiligen Elemente zueinander aufgestellt werden. Vorteil dieser Art von Aufstellung ist, dass man rasch einen guten Überblick über die Beziehungen innerhalb eines Systems erhalten kann. Alternativ können Bodenanker verwendet werden. Dabei handelt es sich um Hilfsmittel, wie z.B. Papierblätter oder Pölster, die von den KlientInnen stellvertretend für die Systemelemente ausgelegt werden und wo die unterschiedlichen Positionen selber eingenommen werden können. Die jeweiligen Vor- und Nachteile werden in der folgenden Übersicht dargestellt:

Aufstellungs-Varianten	Merkmale	Vorteile	Nachteile
Gruppenseminare "stranger groups"	TeilnehmerInnen kommen aus unterschiedlichen Unternehmen / Bereichen	unbefangene RepräsentantInnen	interne Informationen gegenüber Fremden
in der Einzelberatung	Aufstellung mit BeraterIn unter Zuhilfenahme von Gegenständen (z.B. Bodenankern, Systembrett, Figuren, usw.)	Wahrung der Anonymität, guter Überblick über das gesamte System	keine Feldwahrnehmung
innerhalb von Organisationen	Aufstellung mit den Mitgliedern des Teams / der Abteilung, etc.	Gleicher Erkenntnisstand für alle Mitglieder, Zeitersparnis	Evtl. Befangenheit der TeilnehmerInnen, Gefahr der Verletzung persönlicher Grenzen
BeraterIn bringt externe RepräsentantInnen in die Organisation	Aufstellung mit organisationsfremden RepräsentantInnen mit Aufstellungserfahrung	neutrale RepräsentantInnen	unternehmensinterne Informationen gehen an Externe, evtl. kostenintensiv

Tab.3: Übersicht unterschiedliche Varianten von Aufstellungen (Frot, 2012, S.148)

2.6.4 ABLAUF VON AUFSTELLUNGEN

Generell laufen Aufstellungen in 4 Phasen ab:



Abb. 8: Die vier Phasen von Aufstellungen (eigene Darstellung)

PHASE 1: VORBEREITUNGSPHASE

In dieser Phase geht es darum, optimale Rahmenbedingungen für die Aufstellungsarbeit zu schaffen (vgl. Gerhard, 2014, S. 43 ff.). Bei Aufstellungen mit RepräsentantInnen ist eine entsprechende Raumgröße mit wenig Mobiliar und optimaler Weise mit Blickschutz zu beachten.

Zur Gestaltung des Beratungsauftrages findet in der Regel ein Vorgespräch statt, das entweder im Voraus bilateral oder im Plenum stattfindet. Dabei wird zwischen der Leiterin / dem Leiter und der Kundin / dem Kunden das Anliegen besprochen und das Ziel formuliert. Die Verantwortung für das eingebrachte Thema wird von der Kundin / vom Kunden getragen, wobei dies von der Aufstellungsleitung zu respektieren ist und daher weiterführende Themen nicht ohne Auftrag aufgegriffen werden dürfen. Je nach Anliegen und Fragestellung wird dann festgelegt, welches Aufstellungsformat und welches Setting für die Klärung des Anliegens gewählt werden. Als Systemelemente können entweder reale Personen, Mitglieder einer Organisation oder auch abstrakte Elemente wie z.B. Ziele, Hindernisse, ein bestimmtes Projekt, das Firmengebäude, Visionen usw. definiert werden.

PHASE 2: AUFSTELLUNG DES ERST-BILDES

In der nächsten Phase folgt durch Externalisierung der systembezogenen inneren Bilder und Empfindungen der Klientin / des Klienten das Aufstellen des ersten Aufstellungsbildes anhand des definierten Settings. Dies erfolgt je nach Verfahren mit Personen, Symbolen oder anderen Hilfsmitteln. Abstand und Winkel der einzelnen RepräsentantInnen, Blickrichtung und körperliche

Positionen stellen ein sozial-räumliches Bild dar. Anbei eine Übersicht möglicher Anordnungen:

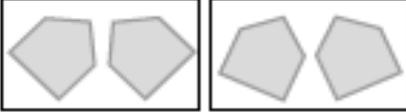
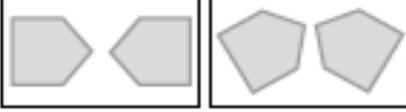
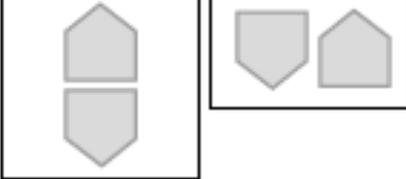
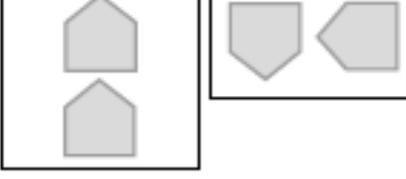
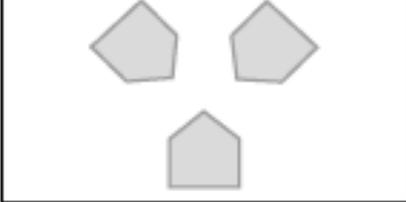
Aufstellungsbild	Möglich Bedeutung
	<p>Stehen zwei Elemente gleich ausgerichtet nebeneinander, deutet das auf Unabhängigkeit und Selbständigkeit hin. Jeder verfolgt seine Spur, vermutlich haben nicht beide den gleichen Fokus und es besteht wenig Beziehung. Zu prüfen ist, wie viel Nähe oder Distanz angemessen ist.</p>
	<p>In den beiden Bildern dürften ein gemeinsamer Fokus und ein spezifisches Interessenfeld vorhanden sein. Der Austausch untereinander wie auch die Kommunikation mit Aussen ist gewährleistet.</p>
	<p>Je mehr sich zwei Elemente einander zuwenden, umso intensiver wird ihre Beziehung. Die Aussenwelt geht mehr und mehr vergessen, der alleinige Bezug aufeinander kann Liebe oder Konflikt bedeuten.</p>
	<p>Hier stehen sich die Elemente zwar nahe, eine gemeinsame Ausrichtung fehlt aber. Die beiden Elemente teilen kein Ziel und haben nicht dieselbe Fokussierung. Es stellt sich die Frage, welche Veränderung sich einstellt, wenn Blickkontakt hergestellt wird.</p>
	<p>Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass das Element, welches das andere nicht oder nur eingeschränkt sieht, sich kontrolliert oder gar bedroht fühlt. Im Bild links ist es auch möglich, dass das hintere Element unterstützend und stärkend erlebt wird.</p>
	<p>Wenn drei oder mehr Elemente sich derart stark aufeinander beziehen, dass sie die Aussenwelt fast ausblenden, deutet das meist auf einen Konflikt hin. Es fehlt die Ausrichtung auf einen Auftrag oder ein Ziel hin, die Leute befassen sich mit sich selbst.</p>

Abb. 9: Mögliche Anordnungen im Raum (Quelle: Gerhard, 2014, S. 46)

Aus der Art und Weise, wie Elemente zueinander im Raum stehen, lassen sich erste Hypothesen über mögliche sinngebende Zusammenhänge, Beziehungsmuster und Wechselwirkungen im Realsystem generieren (Weinhold et al, 2014, S.15), wobei diese stets zu überprüfen sind.

PHASE 3: PROZESSARBEIT

Die Prozessarbeit erfolgt durch gezielte Interventionen des Leiters / der Leiterin. Die einzelnen Interventionsschritte orientieren sich an den Grundprinzipien des jeweiligen Aufstellungsverfahrens. Bei Aufstellungen im Gruppensetting erfolgt eine schrittweise Befragung der RepräsentantInnen / StellvertreterInnen bezüglich ihrer Wahrnehmungen, die sich unterschiedlich zeigen können:

- ▶ generelles Empfinden
- ▶ Körperwahrnehmung
- ▶ Gefühlswahrnehmung
- ▶ Blickkontakt / Blickrichtung
- ▶ Bewegungsimpuls

In der anschließenden Stellungsarbeit sollen durch Veränderungen des Ausgangsbildes neue Sichtweisen und Lösungsansätze für das eingebrachte Anliegen erkundet werden. Dabei gibt es unterschiedliche Optionen (vgl. Sparrer, 2009):

Modellmodifikation: Der Leiter / die LeiterIn schlägt den RepräsentantInnen Positionsveränderungen bezüglich Winkel, Abstand oder Blickkontakt. Alternativ dazu bietet er / sie ihnen an, eventuellen Bewegungsimpulsen nachzugeben.

Modellexpansion: Die Aufstellung kann um weitere Systemelemente oder Systemmitglieder erweitert werden.

Modellreduktion: Für den Fall, dass sich RepräsentantInnen für die Fragestellung als irrelevant erweisen, können diese zur Komplexreduktion aus dem Aufstellungsbild entfernt werden.

Eine weitere Möglichkeit, für den Klienten /die Klientin positive Veränderungen im aufgestellten System zu bewirken liegt darin, den RepräsentantInnen rituelle Sätze (Lösungssätze), rituelle Gesten oder Haltungsänderungen vorzuschlagen. Bei diesen verbalen Interventionen ist zu beachten, dass diese von den StellvertreterInnen als stimmig erlebt werden müssen, um wirksam zu sein. Zur Überprüfung von Hypothesen oder Auswirkungen einer Umstellung können auch diagnostische Tests verwendet werden (vgl. Sparrer, 2009).

Da Menschen gleichzeitig Teile mehrerer Systeme sind (Familie, Organisation, Freundeskreis, usw.), kann es während einer Aufstellung zu einem Systemebenen-Wechsel kommen. Je nach Thema ist zu prüfen, welcher Kontext für die Lösung angebracht ist.

PHASE 4: SCHLUSSBILD UND REFLEXION

Sind nach der Prozessphase alle notwendigen Interventionen abgeschlossen, steht am Ende ein Abschlussbild, das von der Klientin / vom Klienten und von den RepräsentantInnen als stimmig erlebt werden. Daraus sollen sich neue Erkenntnisse und Impulse für den Klienten /die Klientin ableiten lassen. Unterstützend für diesen Prozess ist es, wenn sich der Kunde / die Kundin an seinen / ihren Platz im System stellt, da es einen Unterschied macht, ob man das Ergebnis assoziiert erlebt, während die Aufstellung dissoziiert von außen betrachtet wird. Abschließend werden, je nach Aufstellungsverfahren und Vorlieben des Leiters / der Leiterin, die RepräsentantInnen aus ihren Rollen entlassen.

Im Anschluss an die Aufstellung erfolgt eine gemeinsame Reflexion des Erlebten. Ziel der Nachbesprechung ist es, gegebenenfalls offene Fragen zu klären, Rückmeldungen zu geben und Umsetzungsstrategien zu erarbeiten, um einen guten Transfer in den Alltag sicherzustellen. Bei persönlichen Themen, wie z.B. eigenen beruflichen Weiterentwicklungen, können die Erfahrungen in einem professionellen Einzelcoaching mit der Aufstellungsleitung vertieft werden.

2.6.5 FORMEN VON SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Anliegen und Kontext sind entscheidend für die Wahl der Aufstellungsform und des jeweiligen Formats. Wenn man von Systemaufstellungen spricht, kann Stand heute dabei folgende Unterscheidung getroffen werden:

- ▶ Systemische Familienaufstellung
- ▶ Organisationsaufstellung (klassisch und systemdynamisch)
- ▶ Systemische Strukturaufstellung SySt®
- ▶ Integral-Systemische Aufstellungen Innere Form®
- ▶ Kollektivaufstellungen
- ▶ Dialogisch-Systemische Aufstellungen

Um Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zu skizzieren, wird im Folgenden auf jede Form näher eingegangen.

2.6.5.1 SYSTEMISCHE FAMILIENAUFSTELLUNGEN

Bert Hellinger, der als „Gründungsvater“ der Familienaufstellungen (FA) bekannt ist, entwickelte diese Methode in den achtziger Jahren als Ergänzung zu seiner therapeutischen Arbeit. Dabei werden Beziehungsstrukturen innerhalb einer Familie visualisiert, um mögliche Rückschlüsse für Problemkonstellationen zu ziehen. Hellingers Arbeit ist von der Phänomenologie beeinflusst, was bedeutet, dass die Wahrnehmungen einer tiefer liegenden, archaischen Schicht menschlicher Beziehungszusammenhänge entspringen und nicht wie im Konstruktivismus einer in Kontexten konstruierten Wirklichkeit. Er geht davon aus, dass Realität nicht konstruiert wird, sondern einfach existiert und lehnt die Leitidee des Konstruktivismus ab. In dieser Form der Aufstellung werden StellvertreterInnen für die Familienmitglieder und für die KlientInnen eingesetzt. Dadurch erhalten diese die Möglichkeit, die Dynamik im Familiensystem von außen zu betrachten. Bestimmend für den Ansatz Hellingers und gleichzeitig als Abgrenzung gegenüber dem Psychodrama nach Moreno und den Familienskulpturen nach Satir, ist die weitere Reduzierung im Beratungsprozess:

Auf eine subjektive Deutung und Erfahrungen der KlientInnen wird verzichtet. Die Informationsgenerierung beschränkt sich auf objektive Fakten und wenige Ereignisse, welche in Zusammenhang mit den von Hellinger benannten Grunddynamiken stehen. Wie Satir geht auch er davon aus, dass die Erfahrungen, die während des Aufstellens erlebt werden, der Systemrealität entsprechen. Hellinger beschreibt aus einer systemischen Perspektive heraus drei Grundmechanismen in Familien, die später auch in den Organisationsaufstellungen übernommen wurden. (vgl. Frot, 2012).

- ▶ Zugehörigkeit: Kinder sind unauflösbar an das Familiensystem gebunden, in das sie durch ihre Eltern hineingeboren wurden. Wie alle anderen Mitglieder einer Familie haben auch sie das Recht darauf, zum System zu gehören.
- ▶ Ordnung: Die Rangfolge der Ordnung ergibt sich aus dem Geburtsdatum jedes einzelnen Mitgliedes. Diesem Prinzip folgend haben Eltern Vorrang vor der nächsten Generation, das ältere Geschwister Vorrang vor dem jüngeren usw.
- ▶ Ausgleich von Geben und Nehmen: Durch den Austausch in einem System werden die Beziehungen bereichert, welche das System in Bewegung halten

Sind diese Bedingungen erfüllt, funktioniert ein Familiensystem. Mit Hilfe der Aufstellung können diese oft unbewussten Zusammenhänge und Mechanismen aufgezeigt werden. Dadurch können Störungen sichtbar gemacht und durch Ausgleich und Anerkennung ins Lot gebracht werden. Die Konstellation der über StellvertreterInnen repräsentierten Personen und das an die aufgestellte Position gebundenen Erleben der StellvertreterInnen geben dem Leiter / der Leiterin Hinweise auf Störungen im Ordnungsgefüge des aufgestellten Systems. Schrittweise Veränderungen der Aufstellungspositionen werden so lange durchgeführt, bis alle beteiligten StellvertreterInnen „einen guten Platz“ haben. Ziel ist es, die zugrundeliegenden Dynamiken herauszufinden und aufzulösen. In diesem Prozess werden vom Leiter / von der Leiterin Lösungssätze vorgeschlagen, die dabei unterstützend wirken. Der / die

AnliegenbringerIn erfährt ein verändertes inneres Bild seiner Familie mit heilsamen Wirkungen im inneren Erleben, bzw. oft auch im Familiensystem.

Hellinger wird oft für seinen Arbeitsstil kritisiert, der als dominant gilt. Nach Meinung seiner KritikerInnen hänge er starr an seinen Grundannahmen und wolle bei der Lösungsfindung zu sehr seine eigenen Ansichten durchbringen, statt sich auf die KlientInnen zu fokussieren. Auch irritieren manchmal die von ihm vorgegebenen Formulierungen, die teilweise als demütigend, bevormundend oder esoterisch empfunden werden. Wie bereits unter Punkt 2.6.1 erwähnt, haben sich viele der AufstellerInnen von ihm distanziert, weshalb die Methode der Familienaufstellung, die aufgrund der Historie mit seiner Person verbunden wird, immer noch sehr polarisiert.

2.6.5.2 ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN

Der Begriff der Organisationsaufstellung (OA) wird breit verwendet. Generell werden darunter Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten verstanden. Ausgehend von den Erkenntnissen der FA und der (durchaus umstrittenen) Annahme, dass sich unterschiedliche Typen sozialer Systeme in ihren Strukturen und Ordnungsmustern gleichen, wurde die Aufstellungsarbeit auf Organisations- und Arbeitskontexte übertragen. Dennoch unterscheiden sich heute die beiden Ausrichtungen deutlich voneinander. Ein Hauptunterschied ist, dass Organisationssysteme frei gewählt und wieder verlassen werden können, während die Zugehörigkeit zum Familiensystem ein Leben lang besteht. Bei Organisationsaufstellungen kann eine weitere Differenzierung in klassische und systemdynamische OA vorgenommen werden. Bei der klassischen OA werden primär handelnde Personen aufgestellt. Der Begriff Systemdynamik wurde von Klaus Grochowiak, einem deutschen Kommunikations- und Managementcoach und Pionier der Aufstellungsarbeit, geprägt (vgl. Grochowiak/Castella, 2001). Damit unterstreicht er die Erkenntnisse der Systemtheorie, die die Beziehung der einzelnen Systemelemente untereinander und deren Wechselwirkung im Blick hat. Somit wird nicht primär der Ordnungsaspekt des Systems betont. Die

systemdynamische Organisationsaufstellung übernimmt ebenso die Methoden und Handlungsweisen aus einem ursprünglich therapeutischen Kontext und unterscheidet sich in ihren Grundlagen nicht wesentlich von der klassischen Organisationsaufstellung (vgl. Frot, 2012)

2.6.5.3 SYSTEMISCHE STRUKTURAUFSTELLUNGEN (SYST®)

Systemische Strukturaufstellungen (SySt®) sind eine umfassende Erweiterung der Grundlagen des Familienstellens und der Organisationsaufstellung. Sie wurden von dem Wissenschaftstheoretiker Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd und seiner Frau, der Psychologin und Psychotherapeutin Insa Sparrer als systemisch-konstruktivistischer Ansatz entwickelt. Die Herkunftsbereiche sind somit zum einen aus Therapie und Beratung (hypnotherapeutischer Ansatz M. Ericksons, Steve de Shazer) und zum anderen aus Philosophie und Logik (vgl. Sparrer, 2009). Im Unterschied zu FA und OA wird bei SySt® davon ausgegangen, dass keine Systeme, sondern nur Strukturen (auch von Systemen) aufgestellt werden können. Grundlage der Arbeit sind daher Formate, die auf typische Strukturen Bezug nehmen. Neben menschlichen werden auch abstrakte Systemelemente wie z.B. Ziele, Hindernisse, Ideen uvm. berücksichtigt. Je nach Anwendungsgebiet gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Formate, wie z.B.:

- ▶ Tetralemma
 - Der Fokus (StellvertreterIn von AnliegenbringerIn)
 - Das Eine
 - Das Andere
 - Beides
 - Keines von Beiden
 - Die fünfte Position (freies Element)
- ▶ Problemaufstellung
 - Fokus
 - Ziel
 - 1 – 3 Hindernisse
 - 1 – 2 Ressourcen
 - verdeckter Gewinn
 - künftige Aufgabe (nach der Zielerreichung)

► Zielannäherungs-Aufstellung

- Der Fokus
- Eine Zeitlinie
- Das Ziel
- Das Wunder (Zustand, als wäre das Ziel bereits erreicht)
- Der Kontext des Wunders (Reaktion anderer auf Veränderungen nach dem Wunder)

Diese Beispiele sind stellvertretend für zahlreiche weitere, klar definierte Aufstellungsformate, die zeigen sollen, wie unterschiedlichste Situationen mit im Voraus definierten Systemelementen beleuchtet werden können. So können auch Schemata aus klassischen Management-Modellen abgeleitet werden, wie z.B. Balanced Scorecard, St. Galler Management-Modell, Team-Management-System (TMS®), usw. (siehe Gerhard, 2014, S. 34 ff.)

2.6.5.4 INTEGRAL SYSTEMISCHE AUFSTELLUNGEN INNERE FORM®

Das Lehrsystem „Innere Form®“ hat zwei Wurzeln: Zum einen die Personale Systemtheorie in der Tradition von Gregory Bateson, wie sie etwa im Rahmen Systemischer Organisationsberatung entwickelt wurde, zum anderen die Tradition des Zen-Buddhismus (vgl. Klein. et al, 2010) Sie verbindet systemische Modelle und Vorgehensweisen mit alten asiatischen, nach innen gerichteten Erfahrungen und Weisheiten. Im Gegensatz zur modernen, nach außengerichteten Wissenschaft sieht sie damit in der inneren Haltung (der Inneren Form®) den entscheidenden Anstoß, um Veränderung zu erwirken. Der integrale Ansatz, der sich als umfassende und ganzheitliche Sichtweise versteht, entspricht damit den sich allgemein abzeichnenden Entwicklungen, die in den unterschiedlichsten Bereichen beobachtet werden können. Die Erkenntnisse der Integralen Theorie Denkers Ken Wilber (siehe 2.4.3) finden bereits auch in der Wirtschaft einen breiteren Anklang und werden in Zukunft möglicherweise noch mehr an Bedeutung gewinnen. (Gerhard, 2014, S.37). Der integrale Ansatz dient als Landkarte zur Orientierung bei hoher Komplexität und ermöglicht es, eigene Ressourcen wieder besser nutzen zu können. Zum Verständnis wird ein Beispiel einer Organisationsbetrachtung aus Sicht der vier

Quadranten angeführt: Um Wirklichkeit verstehen zu können, wird das gesamte Wissen und Sein in Wirklichkeitskategorien eingeteilt. Diese wirken als Hintergrundstrukturen, sowohl im privaten als auch im beruflichen. AQUAL (all quadrats – all levels) umfasst alle Quadranten, alle Entwicklungsebenen, alle Entwicklungslinien, alle Zustände und alle Typen. Bei Organisationen lassen sich anhand der folgenden 4 Quadranten beispielsweise auf der kollektiven Ebene (untere Quadranten) die gemeinsame Ausrichtung und der Umgang miteinander betrachten.

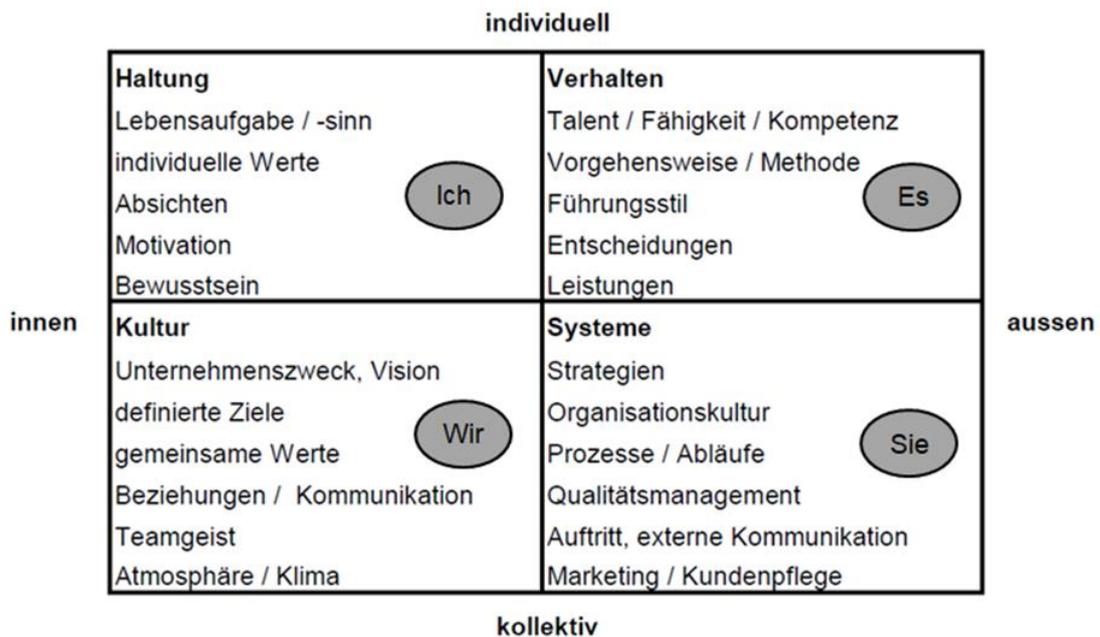


Abb. 10: Bsp. Organisationsbetracht. aus Sicht der 4 Quadranten (Quelle Gerhard, 2014 S. 37)

Wie die Unternehmensvision im Aussen umgesetzt wird, zeigt sich in den Strategien, in der Struktur, den Prozessen und allen Aktivitäten im Zusammenhang mit den KundenInnen und anderen Stakeholdern. Je besser die Haltungen und tieferen Absichten der einzelnen MitarbeiterInnen zum Unternehmenszweck passen, umso motivierter sind sie. Je weiter sich die Mitarbeitenden in ihrem Bewusstsein entwickeln, umso größer sind die Chancen der Firma, am Markt nachhaltig zu überzeugen. Menschen, die ihre Talente bei ihrer täglichen Arbeit einbringen können, zeigen deutlich mehr Engagement und erbringen eine qualitativ und quantitativ bessere Leistung

2.6.5.5 KOLLEKTIVE BEWUSSTSEINSAUFSTELLUNGEN

Im Gegensatz zu anderen Aufstellungsformen gibt es hier keine einzelnen AnliegenbringerInnen. Thema ist vielmehr das Anliegen eines Kollektivs, etwas das für mehrere Menschen oder sogar global von Interesse ist. Somit kann diese Form der Aufstellung beispielsweise für Gruppenthemen, Kreativ-Forschungsprozesse oder für übergeordnete Fragestellungen (wie z.B. aktuell zum Thema „Paradigmenwechsel“, einem Forschungsprojekt mit Prof. Dr. Franz Hörmann) eingesetzt werden. Die Zahl der TeilnehmerInnen kann dabei bis zu hundert Personen umfassen und eignet sich somit auch für Großgruppen. Peter Klein, ein erfahrener Aufstellungsleiter, Ausbilder, Autor und Mitbegründer der Lehrform Integral Systemische Aufstellungen Innere Form® weist darauf hin, dass die Ergebnisse bei übergeordneten Fragestellungen auch immer mit dem Kulturkreis und den Erfahrungen der Teilnehmerinnen zu tun haben, weshalb für allgemein gültige Aussagen mehrere Aufstellungen in verschiedenen Gruppen und Kontexten notwendig sind (vgl. Klein/Kibéd V. v., 2015).

2.6.6 SYSTEMISCHE GRUNDSÄTZE BEI DER AUFSTELLUNGSARBEIT

Beruhend auf jahrzehntelangen Erfahrungen vieler unterschiedlicher Therapie-Schulen haben sich systemische Grundsätze herauskristallisiert, die in der Aufstellungsarbeit Anwendung finden (vgl. Daimler, S.39ff.). Eine wichtige Rolle spielt dabei der Ansatz von Ivan Boszormenyi-Nagy, auf den einerseits die Idee der Wichtigkeit generationsübergreifender Muster (transgenerationelle Solidarität) und andererseits die Betonung von Ausgleichsbedingungen in menschlichen Beziehungen zurückgehen (Ausgleich von Geben und Nehmen). Diese Ideen wurden in der Heidelberger Schule von Helm Stierlin, Fritz Simon, Gunthard Weber aber auch von Bert Hellinger aufgegriffen und weitergeführt. Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd haben diese systemischen Grundsätze vervollständigt und auf soziale Systeme anwendbar gemacht. Im Unterschied zu anderen Schulen ordnen sie die Grundsätze in ein

konstruktivistisches Weltbild ein. Sie haben folgende Einteilung getroffen, die sich an der Ausrichtung des jeweiligen Systems orientiert:

1. Orientierung auf Existenzsicherung

Für die meisten Systeme ist die Sicherung der eigenen Existenz wesentlich, wozu die Kenntnis der eigenen Grenzen und der Zugehörigkeit der Systemmitglieder wesentlich ist. Das gilt für Familien, aber auch für Organisationen. So endet z.B. die Zugehörigkeit bei Organisationen mit dem Ausscheiden.

2. Wachstumsorientierung – Fortpflanzungsorientierung

Für das Wachstum eines Systems sind gute Bedingungen wesentlich. Das bedeutet unter anderem, dass frühere Systemmitglieder Vorrang haben. Bei Organisationen könnte es beispielsweise wichtig sein, bei Logoanpassungen darauf zu achten, dass die „älteren Teile“ in irgendeiner Weise übernommen und somit gewürdigt werden. Es gibt auch Systeme die nicht wachsen, wie z.B. eine Gruppe von GründerInnen – dieses System bleibt. Unter Fortpflanzungsorientierung im Organisationskontext ist z.B. gemeint, wenn ein Konzern eine Tochtergesellschaft ins Leben ruft. Dabei sollten einerseits die Grenzen des neuen Systems respektieren und andererseits mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, was wieder den systemischen Grundprinzipien entspricht.

3. Orientierung auf Immunkraftbildung

Systeme entwickeln mit der Zeit Funktionen, die wie eine Art von Immunsystem angesehen werden können. Für eine längerfristige Überlebensfähigkeit ist es wichtig, diese Immunkraft zu stärken, um für Angriffe von außen gewappnet zu sein. So sind z.B. Kommunikation und Einsatzbereitschaft auch in Organisationen wesentlich.

4. Orientierung auf Individuation

Die Anerkennung und Förderung individueller Fähigkeiten einzelner Systemmitglieder ist dann wichtig, wenn sich ein System weiterentwickeln und lernen möchte.

Demnach haben sich folgende Prinzipien entwickelt:

- ▶ Das Prinzip der Nichtleugnung
- ▶ Das Recht auf Zugehörigkeit
- ▶ Die Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge
- ▶ Die Anerkennung des höheren Einsatzes für das Ganze
- ▶ Der Vorrang von höheren Leistungen und Fähigkeiten
- ▶ Der Ausgleich im Guten sollte ein vermehrter sein
- ▶ Der Ausgleich im Üblen sollte ein verminderter sein

Aspekte dieser Prinzipien finden sich in den meisten Systemen und werden unterschiedlich formuliert und angewandt. Sie sind richtungsweisend bei der Gewinnung von Klarheit.

2.6.7 ERKLÄRUNGS- UND WIRKUNGSANSÄTZE

In den letzten 20 Jahren haben sich SyA stetig und vielseitig in der psychosozialen und beratenden Praxis verbreitet. Trotz zunehmender Popularität wurde die Aufstellungsarbeit in Fachkreisen und in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert und polarisiert. Aufstellungs-Befürworterinnen und deren KritikerInnen. Dabei geht es vor allem um Erklärungsversuche der Funktionsweise von Aufstellungen und Nachweise über deren Wirksamkeit.

Wie kann erklärt werden, dass RepräsentantInnen in ihren stellvertretenden Rollen von spontanen Veränderungen ihrer Körperempfindungen, starken Gefühlswahrnehmungen und Ideen über Beziehungsstrukturen berichten, obwohl sie eigentlich keinen Wissen über das aufgestellte System haben? Auf diese Fragen wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

2.6.7.1 FUNKTIONIEREN AUFSTELLUNGEN?

Einer der Diskussionspunkte ist die Frage nach der Wirksamkeit von Aufstellungen. Diesbezüglich konnten nach einer Literaturrecherche folgende empirische Studien bis 2012 identifiziert werden (Weinhold et al. 2014, S. 43):

- ▶ 19 Studien in Bezug auf Familienaufstellungen
- ▶ 14 Studien in Bezug auf Organisationsaufstellungen
- ▶ 3 Studien in Bezug auf Strukturaufstellungen

Einige Forschungsergebnisse, die im Rahmen von Dissertationen erzielt wurden, werden hier beispielhaft angeführt (vgl. Gerhard, 2014):

An der Universität St. Gallen prüfte Carl Ulrich Gminder im Rahmen seiner Dissertation, inwiefern Organisationsaufstellungen für das strategische Management eingesetzt werden können. Er kam darin zu dem Ergebnis, dass diese wertvollen Impulse sowohl für die Organisations- und Personalentwicklung als auch für die Arbeit an der Unternehmenskultur liefern.

Dr. Peter Schlötter erbrachte im Rahmen seiner Forschung den Nachweis, dass verschiedene Personen in der gleichen Stellvertreterposition das Gleiche wahrnehmen. Ausgehend von diesen Ergebnissen können Systemaufstellungen als eine nonverbale Sprache der Stellung von Personen im Raum zueinander erklärt werden. Des Weiteren wurde deutlich, dass dadurch die Beziehungen der einzelnen Personen sichtbar werden, was eine Meta-betrachtung sozialer Systeme erlaubt, die zur Problemlösung genutzt werden können.

Der Diplompsychologe Reinhard Hertel schloss die TeilnehmerInnen von Aufstellungen an die EEG (Elektroenzephalografie) an. Diese Methode aus dem Bereich der Medizin dient der Messung von elektrischer Gehirnaktivität. Die Überprüfung der Gehirnwellenmuster der StellvertreterInnen und der KundInnen ergab folgendes Ergebnis (R.Gerhard, 2014, S.2): Bei den Kunden war zu Beginn der Aufstellung vor allem die linke Gehirnhälfte aktiv, welcher das kognitiv-rationale Denken zugeordnet wird und wo sich das Sprachzentrum

befindet. Im Verlauf der Aufstellung wurde die rechte Gehirnhälfte stark aktiviert, besonders dann, wenn es um die Verarbeitung von Emotionen ging. Wurde nun der Stellvertreter vom Kunden aufgestellt, so glich sich dessen Hirnstrombild jenem des Kunden an. Er ging also auch auf Hirnebene messbar in Resonanz.

Dr. Gert Höppner beobachtete im Rahmen seiner Dissertation an der LMU München 85 Kunden fünf Monate lang zu ihrer Erfahrung mit SyA und veröffentlichte folgende Ergebnisse: 96 % erlebten die StellvertreterInnen-Rolle als beeindruckend. 85 % gaben an, die Aufstellungsbilder als stimmig erlebt zu haben. Die Frage, ob Ihnen die Aufstellung Kraft gegeben hätte, beantworteten 73 % mit ja und 80 % erlebten die Aufstellung als sehr klärend. Somit wurde festgestellt, dass sich das psychische und physische Wohlbefinden der einzelnen TeilnehmerInnen deutlich verbessert hatte, was von den Befragten auf die Aufstellungen zurückzuführen war. Die Untersuchungen verdeutlichten, dass sich die inneren Bilder der KundInnen gewandelt hatten und bestätigten somit, dass Systemaufstellungen die Selbsttheorie von Menschen zu verändern vermag. (R.Gerhard, 2014).

2012 wurde dann die erste randomisiert-kontrollierte Wirksamkeitsstudie über Systemaufstellungen an der Universität Heidelberg durchgeführt. Fokus des Projekts war die empirische Erforschung von Systemaufstellungen als therapeutisch-beraterische Handlungskomplexe. (Weihhold et al. 2014, S.48) So zeigte diese Studie mit einer nichtklinischen Stichprobe von 208 TeilnehmerInnen nach einem dreitägigen Aufstellungsseminar positive Auswirkungen auf zentrale Variablen psychischer Gesundheit, die auch vier Monate nach der Intervention stabil blieben. Die UntersucherInnen gehen davon aus, dass SyA individuelle und interpersonelle Prozesse auslösen. Ergänzend zu den Studienergebnissen werden deren Gültigkeitsgrenzen von den AutorInnen folgendermaßen dargestellt: Die beforschten SyA-Seminare fanden an einem Ort statt und wurden von Dr. Gunthard Weber und Dr. Diana Drexler, zwei approbierten und sehr erfahrenen SeminarleiterInnen durchgeführt. Die Ergebnisse gelten zunächst nur für einen überwiegend

weiblichen, akademisch vorgebildeten, in SyA vorerfahrenen TN-Innenkreis. Ob ähnliche Resultate auch in einem anderen Setting erzielt würden, können erst künftige Forschungen zeigen. Auch ob Aufstellungsarbeit eine Methode der Therapie und Beratung bleibt, oder sich als eigenständiger Ansatz etablieren kann, lässt sich derzeit nicht absehen (vgl. Drexler, 2015).

2.6.7.2 WIE FUNKTIONIEREN AUFSTELLUNGEN?

Wie bereits beschrieben, werden mittlerweile SyA in Form der Organisationsaufstellung auch in der Wirtschaft eingesetzt. Aufgrund einer bisher noch mangelnden Theorie der Wirkmechanismen und damit des Unerklärbaren der Phänomene setzt es für vielen BeraterInnen und Organisationen einen gewissen Mut voraus, die Methodik einzusetzen (vgl. Gehlert, Nachhaltig wirtschaften, 2017). In den rational geprägten Organisationen erzeugen die verblüffenden und dennoch nachvollziehbaren Ergebnisse von SyA eine erhebliche Ambivalenz. Einerseits bewirken die schnellen und in der Regel auch nachhaltig wirksamen Ergebnisse einer Aufstellung eine Faszination, die nach ‚mehr‘ ruft. Auf der anderen Seite bleibt das Problem der kommunikativen Vermittlung des Erlebten. Dabei stellen sich unterschiedliche Fragen, wie z.B.:

„Was soll ich den relevanten Organisationsmitgliedern sagen, die die Erfahrung einer Aufstellung noch nicht haben, ohne meine Seriosität zu verlieren?“

„Auf welcher Basis kann ich z.B. eine strategische Entscheidung über viele tausend Euro rechtfertigen, die sich aufgrund einer Systemaufstellung in den Vordergrund geschoben hat?“

Rationale Organisationen erfordern rationale Erklärungen, die optimalerweise auf wissenschaftlichen Überlegungen und Erkenntnissen basieren. Da dies jedoch bis heute noch nicht möglich ist, lauten die bisherigen Erklärungsmodelle wie folgt (vgl. Weinhold et al. 2014):

REPRÄSENTIERENDE WAHRNEHMUNG

Repräsentierende Wahrnehmung bezeichnet „die Fähigkeit von RepräsentantInnen, in einer Aufstellung körperliche Wahrnehmungen und Gefühle zu entwickeln und zu verbalisieren, die zum Thema des aufgestellten Systems passen“ (Varga von Kibéd 2010, 31f.). Der Körper wird zum Wahrnehmungsorgan für die Beziehungsstrukturen eines fremden Systems. Empfindungen, Haltungen, Kognitionen und Emotionen bezogen auf die Mitglieder des fremden Systems können wahrgenommen werden. Als Teil des repräsentierenden Systems verfügt man während der Dauer der Aufstellung über diese Wahrnehmungsform. Es ist keine Eigenschaft einer Einzelperson, sondern eine Fähigkeit, die sich unter bestimmten Bedingungen in einer Person manifestieren kann. Neben der repräsentierenden Wahrnehmung spricht von Kibéd auch von folgenden drei Arten der Feldwahrnehmung (vgl. SySt Lexikon):

Rezeptive Wahrnehmung: Wahrnehmung bei der durch spontan veränderte Körperbefindlichkeiten die Beziehungsstrukturen der repräsentierten Systemelemente sowie der Einfluss von Beziehungsveränderungen anderer Systemelemente untereinander widergespiegelt werden.

Interagierende Feldwahrnehmung: Wahrnehmung der gegenseitigen Beeinflussung der Felder von Aufstellungsleiter, KlientIn und gegebenenfalls anderen Personen und von deren Einfluss auf das Aufstellungsgeschehen.

Modulierende Feldwahrnehmung: Wahrnehmung der Veränderungstendenzen des Feldes der Aufstellung und des Feldes der Klientinnen durch die von der Leitung induzierten Interventionsansätze.

THEORIE DES MORPHISCHEN FELDES

Der britische Biologe Rupert Sheldrake geht in seiner Theorie des morphischen (oder morphogenetischen) Feldes von der Existenz universeller Felder aus (vgl. Weinhold et.al, S. 29). Diese stellen seiner Meinung nach raumzeitliche Organisationsmuster dar und sind für die Entwicklung von Strukturen in der gesamten Natur verantwortlich. Kennzeichen dieser morphischen Felder sind

einerseits ein kollektives Gedächtnis ihrer Geschichte und andererseits die Fähigkeit, mit anderen Feldern in Resonanz treten zu können, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Das kollektive Gedächtnis könne durch morphische Resonanz mit früheren und gleichartigen Organismen an Nachkommen vererbt werden. Dies führe dazu, dass es zu einer Informationsübertragung unabhängig von Zeit und Raum komme und sich Phänomene verschiedener Zeiten an verschiedenen Orten beeinflussen können. Sheldrake argumentierte, dass dies auch bei der Aufstellung der Fall sei.

Sheldrakes Theorie wird in der etablierten Wissenschaft kritisch bewertet bzw. weithin abgelehnt. Im Raum steht der Vorwurf, grundlegende Anforderungen wissenschaftlichen Arbeitens, wie z.B. Kriterien zur Falsifizierbarkeit und Verifizierbarkeit von Experimenten missachtet zu haben. Sollten seine Hypothesen bestätigt werden, könnten sich daraus Erkenntnisse über die Funktionsweise von Aufstellungen ableiten lassen.

WISSENDES FELD – WISSENDE SEELE

Der Arzt und Psychoanalytiker Dr. Albrecht Mahr (Mahr, 2001) bezieht sich auf Sheldrakes Theorie und geht davon aus, dass sich während der Aufstellung ein Informationsfeld, zugleich ein Bewusstseinsraum bzw. ein transzendentes wissendes Feld eröffnet. Seiner Meinung nach zeigt sich das Wissen über ein System in einer Aufstellung durch den Rückkoppelungsmechanismus der morphischen Resonanz. Die RepräsentantInnen könnten also in Aufstellungen Zugang zum Wissen der Person gewinnen, deren Plätze sie einnehmen, auch zu einer tiefer liegenden Schicht der Beziehungsrealität des fremden Systems (Ulsamer, 1999).

Ein weiterer Erklärungsversuch wurde von Stefanie Hartung (Hartung, 2014) gestartet, die in vierzehn Thesen zusammenfasst, warum Aufstellungen aus ihrer Sicht funktionieren. Aus der Perspektive der empirischen Forschung lassen sich jedoch alle diese Erklärungsansätze bisher als kaum verifizierbar oder falsifizierbar bewerten (vgl. Weinhold et al. 2014) und sind somit wissenschaftlich nicht anerkannt.

2.6.7.3 DEM UNERKLÄRLICHEN AUF DER SPUR – STAND DER FORSCHUNG

Die bisherigen Erklärungsmodelle sind auch nach Ansicht von DI Thomas Gehlert nicht geeignet, einen Erklärungsansatz für das Gesamtphänomen von System-aufstellungen zu liefern. Nun scheint es, dass ihm eine wissenschaftliche Erklärung dafür möglich ist. (Gehlert, 2017, S.17): „Den Erkenntnissen der beiden anerkannten Quantenphysiker Tegmark und Wheeler folgend lassen sich Theorien grob in einem hierarchischen Schema anordnen, wobei sich jede im Prinzip von den fundamentaleren Theorien herleitet, die in der Hierarchie über ihr stehen.“



Abb.11: Hierarchische Gliederung der Wissenschaftstheorien in Anlehnung an Tegmark und Wheeler (Quelle: Gehlert 2017, S.17)

Diese Theorie bildet einen ersten Rahmen zum Verständnis von Wissenschaft und für eine mögliche Erklärung von Systemaufstellungen. (Anmerkung: Je weiter oben in der Pyramide, desto mathematischer wird es - je weiter unten, desto stärkere Beobachtungs- und Untersuchungsansätze braucht es, mit der Beschränkung auf immer kleinere und abgegrenzter Teilaspekte.)

Gehlert, ursprünglich DI der Werkstoffwissenschaften, beschäftigt sich intensiv damit, Verständnis bezüglich der Wirkmechanismen und Anwendungsmöglichkeiten von Systemaufstellungen weiterzuentwickeln. So nahm er etwa eine achtmonatige Forschungsauszeit, um sich intensiv mit der Quantenphysik zu beschäftigen. Seiner Ansicht nach können, ausgehend von dem genannten Schema, folgende vier Wissenschaftstheorien identifiziert werden, die wesentliche Beiträge zur Erklärung von Systemaufstellungen liefern.

- ▶ Die **Physik** erklärt die Basismechanismen, sozusagen die Grundprinzipien und damit den Ausgangspunkt. Die auftretenden Phänomene lassen sich vollständig nur auf dieser Ebene erklären. Die Physik greift dabei auf die Quantenfeldtheorie, Quantenmechanik und generalisierte Q-Theorie zurück.
- ▶ Die **Biologie** und die Quantenbiologie erklären, wie Quantenprozesse in biologischen Systemen wirken.
- ▶ Die **Neurowissenschaften** erklären, wie elektromagnetische Impulse und Informationen in Menschen Mechanismen in Gang setzen und untersuchen insbesondere das Feld der Spiegelneuronen.
- ▶ Die **Soziologie** erklärt, wie soziale Systeme mit abstrakter Information umgehen und wie es zu den dann folgenden Interpretationen kommt. Dabei nutzen sie Hermeneutik, Konstruktivismus und Kybernetik.

Würde nur auf eine dieser vier Disziplinen verzichtet werden, fiel die logische und kausale Kette einer in sich geschlossenen Theorie der Systemaufstellung in sich zusammen. Ohne diese Ausdifferenzierung entstehen z. B. Kategorieverwechslungen, auf die auch Ken Wilber (Integrale Theorie) aufmerksam gemacht hat. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass auch die Systemtheorie an sich das Ergebnis einer interdisziplinären Sicht ist (siehe 2.2.1). Mit den Forschungsergebnissen von Gehlert darf in absehbarer Zeit gerechnet werden.

3 FORSCHUNGSMETHODE

Im Anschluss an die theoretischen Grundlagen erfolgt die Darstellung und Auswertung der empirischen Erhebungen. Ausgehend von den forschungsleitenden Fragen werden die angewandte Methode und die Vorgehensweise bei der Durchführung der Interviews beschrieben.

3.1 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGEN

Das Forschungsinteresse bestand darin zu erheben, inwieweit heute SyA in der systemischen Organisationsberatung eingesetzt werden und welches Potential sie im Hinblick auf die künftigen Entwicklungen haben. Die Grundlage der Interviews bildete die zentrale Forschungsfrage:

Welchen Stellenwert haben aktuell SyA in der systemischen Organisationsberatung und welche Trends lassen sich erkennen?

Der Beantwortung dieser zentralen Frage wurden folgende Unterfragen zugrunde gelegt:

- ▶ Lassen sich **typische Anwendungsgebiete** für SyA im Organisationskontext erkennen und beschreiben?
- ▶ Welches **Entwicklungspotential** wird SyA im Vergleich zu anderen Methoden der Organisationsberatung zugeschrieben?
- ▶ Welche **Limitierungen und Grenzen** der Anwendung lassen sich erkennen?

3.2 METHODENWAHL

Für die vorliegende Untersuchung wurde methodisch eine eklektische Vorgehensweise gewählt. Die Erhebung der Daten erfolgte durch ExpertInnen-Interviews. „ExpertInnen sind in diesem Zusammenhang Medien, durch welche die Sozialwissenschaft Wissen über einen gewissen Sachverhalt erlangen will. Die befragten ExpertInnen sollen über besonderes Wissen im untersuchten Bereich verfügen, welches sie über persönliche Beteiligung in diesem Gebiet erworben haben.“ (vgl. Gläser & Laudel 2010, S. 12). Für die vorliegende Arbeit

wurden demnach systemische OrganisationsberaterInnen interviewt, welche die Methode der Systemaufstellungen in ihren Beratungen einsetzen.

3.2.1 LEITFADENINTERVIEW

Als Erhebungsinstrument wurde das teilstrukturierte oder auch Leitfaden-Interview gewählt (vgl. Zepke, 2016). Auf Basis der forschungsleitenden Fragen sowie theoretischer Vorüberlegungen wurden Themenblöcke und Fragestellungen für das Interview festgelegt, die dann zu einem Leitfaden verdichtet wurden. Der Leitfaden diente zum einen als Unterstützung einer gegliederten und thematisch sinnvollen Befragung und bot gleichzeitig die Möglichkeit für neue Aspekte und Sichtweisen der GesprächspartnerInnen. Auch wurde bei der Erstellung des Interview-Leitfadens auf die entsprechenden Anforderungen (vgl. Hopf, 1978) geachtet:

Reichweite: „Das Spektrum der im Interview angeschnittenen Problemstellungen darf nicht zu eng sein“. Dies soll gewährleisten, dass die Interviewten die Möglichkeit haben müssen auch Bereiche zu thematisieren, die nicht direkt über die Fragestellungen angesprochen werden. Um dieser Anforderung zu genügen, wurden die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit möglichst offen formuliert.

Spezifität: „Die Fragen sollen möglichst „spezifisch“ beantwortet, nuancierte Antworten jenseits standardisierter Antwortschemata ermöglicht werden“. Um dies zu gewährleisten, wurden in den Interviews Nachfragen zur Verdeutlichung gestellt bzw. wurden die InterviewpartnerInnen zur Nennung von Beispielen gebeten.

Tiefe: „Der Befragte soll unterstützt werden bei der affektiven, kognitiven und wertbezogenen Bedeutung bestimmter Situationen und bei der Darstellung seiner Involviertheit“. Die erforderliche Tiefe des Interviews ist in der vorliegenden Arbeit einerseits durch die Auswahl der InterviewpartnerInnen und andererseits durch die Fragestellung nach persönlichen Haltungen, Erfahrungen und Einschätzungen gegeben.

Personaler Kontext: „Die Kenntnis des persönlichen und sozialen Kontextes, in dem die analysierten Daten stehen, ist u.a. die Voraussetzung für die Interpretation unvorhergesehener Antworten“. Der jeweilig persönliche Kontext wurde durch die Anfangsfragen erhoben. Der Autorin sind die Fachsprache und gängige Begriffe der systemischen Organisationsberatung und der SyA bekannt. Da diese Kenntnisse die Gefahr in sich bergen, in die Aussagen der InterviewpartnerInnen Inhalte aus dem eigenen Verständnis hinein zu interpretieren, wurde bei der Auswertung auf klare Nachvollziehbarkeit Wert gelegt.

3.2.2 AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNERINNEN

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf den Bereich der systemischen OrganisationsberaterInnen, die unter anderem die SyA als Methode in ihren Beratungen einsetzen. Infosyon e.V. als internationales Forum für SyA in Arbeitskontexten und Organisationen bot sich als sehr guter Feldzugang an. Die Kontaktaufnahme mit einem der Vorstände erfolgte Mitte Mai und ermöglichte es, Kontaktdaten vieler unterschiedlicher BeraterInnen aus dem Bereich D-A-CH zu erhalten. Des Weiteren wurde das persönliche Netzwerk der Autorin nach möglichen InterviewpartnerInnen genutzt. Bei der Auswahl der Interview-PartnerInnen wurde auf folgende Kriterien geachtet:

► **Listung in einem der zertifizierten Verbände**

- Infosyon e.V. Intern. Forum für SyA in Arbeitsk. u. Organisationen
- ÖfS: Österreichisches Forum für Systemaufstellungen
- Systconnect: Intern. Vereinigung der syst. StrukturaufstellerInnen
- DGfS: Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen

Damit wurde gewährleistet, dass es sich bei den InterviewpartnerInnen um BeraterInnen handelt, die entsprechende Qualität Standards einhalten und eine professionelle Haltung zur Durchführung von Systemaufstellungen haben.

▶ **BeraterInnen aus der Region D-A-CH**

Der Zugang über Infosyon als internationaler Verein ermöglichte es, InterviewpartnerInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu gewinnen. Das bot die Gelegenheit, einen weiteren Blick auf die aktuelle Situation der systemischen Organisationsberatung zu werfen und somit Ähnlichkeiten und eventuelle Unterschiede festzustellen.

▶ **VertreterInnen unterschiedlicher Organisationsausbildungs-Schulen**

In dem Bereich der SyA haben sich im Laufe der Jahre unterschiedliche Schulen entwickelt, wobei folgende Einteilung getroffen werden kann:

- Systemische Familienaufstellung
- Organisationsaufstellung
- Systemdynamische Organisationsaufstellung
- Systemische Strukturaufstellung®
- Systemisch Integrale Aufstellungen Innere Form ®
- Die einzelnen Schulen unterscheiden sich zum Teil in ihrem Verständnis und in ihrer Arbeitsweise (siehe 2.5.2). Durch das entsprechende Kriterium ist eine Diversität in diesem Punkt gegeben

▶ **Geschlecht weiblich – männlich**

Aufgrund der großen Bereitschaft von den vielen potentiellen InterviewpartnerInnen wurde bei der Auswahl letztendlich auch darauf geachtet, eine relative Ausgewogenheit bezüglich weiblicher und männlicher ExpertInnen zu gewährleisten. Somit liegen dieser Arbeit die Interviews von acht weiblichen und sechs männlichen OrganisationsberaterInnen zugrunde.

▶ **Dauer der Tätigkeit als OrganisationsberaterIn**

Da sich die vorliegende Untersuchung unter anderem auch mit der bisherigen Entwicklung von Organisationsberatung beschäftigt, war die Dauer der Tätigkeit ein relevantes Kriterium bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen. Diese verfügen alle über eine mindestens zehnjährige Berufserfahrung.

Bemerkenswert war die große Bereitschaft von allen ExpertInnen, für ein Interview zur Verfügung zu stehen, um damit diese Forschungsarbeit zu ermöglichen. Viele zeigten sehr großes Interesse am Thema der Arbeit und boten Weiterempfehlungen an KollegInnen als InterviewpartnerInnen an. Somit wurden in Summe 12 Einzel-Interviews und ein Doppel-Interview geführt. Erwähnenswert ist auch, dass einer der Interviewpartner aus dem Bereich der universitären Lehre und Forschung kommt, der die Methode der SyA bei seiner Tätigkeit als Wirtschaftswissenschaftler an der Universität im Bereich Managementlehre einsetzt.

INTERVIEWPARTNERINNEN

Es wurden Interviews mit folgenden ExpertInnen durchgeführt (Nennung in alphabetischer Reihenfolge):

- Barry Katrina** - Vorstandsvorsitzende Infosyon e.V., Kirchbaumer Consulting, D
- Bodirsky Christopher** - Vorstand DGfS, Inst. f. Systemik-Weiterbildung-Therapie, D
- Gehlert Thomas DI** - Gehlert Cooperation, D
- Gerhard Romy MAS** - HR net Development AG, CH-I
- Harald Heinrich Dipl.W.I.** – Vorstandsvorsitzender SyStConnect, UB Systeme gut beraten, D
- Peter Klein** – Vorstand Infosyon, GF Integral Systemics D-A-CH
- Lockert Marion** – MLI Business: Training-Coaching-Entwicklung, D
- Mätzener Manuela Dr. Mag.** - Vorstandsvorsitzende ÖfS, IFUB UB, A
- Müller-Christ Georg Prof. Dr.** –Wirtschaftswissenschaftler, Uni Bremen, D
- Pacher Beatrice DI Dr.** – STEP IN, Management- und Organisationsberatung, A
- Rath Andreas Ing.** - GF BRAINS AND GAMES, Unternehmensberatung, A
- Sachs-Schaffer Brigitte MMag.** - Systemdynamische Organisationsberatung, A
- Schachner Waltraud DI, Dipl.Päd.** - STEP IN, Unternehmensberatung, Mediation A
- Schmid Christa** – BRAINS AND GAMES, Unternehmensberatung, A

3.2.3 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Infosyon e.V. als internationales Forum für Systemaufstellungen in Arbeitskontexten und Organisationen bot sich als sehr guten Feldzugang an. Daher wurde Mitte Mai die Suche nach InterviewpartnerInnen mit der Kontaktaufnahme einem der Vorstände von Infosyon gestartet. Des Weiteren wurde das persönliche Netzwerk der Autorin nach möglichen InterviewpartnerInnen genutzt. Die Anfragen zu Interviewterminen wurden per mail gestellt. Für die Kontaktaufnahme, die Terminvereinbarung und die Durchführung der Interviews musste eine entsprechende Zeitspanne in der Projektplanung vorgesehen werden. Dies hatte vor allem mit der beginnenden Urlaubszeit zu tun, weshalb die letzten Interviews Mitte August geführt wurden.

3.2.4 PRAKTISCHES VORGEHEN BEI DEN INTERVIEWS

Alle Interviews wurden von der Autorin anhand des unter Punkt 8 beschriebenen Leitfadens durchgeführt. Abhängig von den jeweiligen geografischen Gegebenheiten fanden die Interviews entweder bei einem persönlichen Treffen oder per Skype statt, wobei die Gespräche jeweils mit einem Diktiergerät aufgenommen wurden. Die Aufnahmen der Interviews werden von der Autorin aufbewahrt.

Interview Sicht weiblich	Dauer in Minuten	Interview Sicht männlich	Dauer in Minuten	Interview Sicht Gesamt
ABw	70	Cm	39	
Dw	19	Fm	30	
Ew	40	Hm	43	
Gw	45	Km	48	
Iw	46	Mm	25	
Jw	53	Nm	36	
Lw	47			
Gesamt	320	Gesamt	221	541
Durchschnitt	40	Durchschnitt	37	42

Tab.6: Dauer der Interviews (eigene Darstellung)

3.2.5 TRANSKRIPTION

Die ausgewerteten Interviews wurden vollständig transkribiert, um eine nachvollziehbare Methode der Inhaltsreduktion in der darauf folgenden Inhaltsanalyse sicherzustellen. Bei der Verschriftlichung des Untersuchungsmaterials wurde der Fokus auf einen verständlichen Inhalt gelegt. Eine Erklärung des Untersuchungsgegenstandes und die Einleitung wurden bei den Transkripten nicht berücksichtigt. Die gesprochenen Sätze wurden vom Dialekt und umgangssprachlichen Ausdrücken insoweit befreit, als es für eine Auswertung und eine einfache Lesbarkeit des Textes angemessen erschien. Da diese Untersuchung keinerlei Aussagen über Sprache, Sprachmuster, Stil, Körpersprache usw. trifft, wurden derartigen Beobachtungen der Interviewerin nicht festgehalten. Zwischenäußerungen ohne wesentlichen Inhalt und Reaktionen, wie z.B. Lachen wurden in den Text übernommen, sofern sie in Bezug zu den getätigten Aussagen relevant erschienen. Die Transkripte der Interviews wurden anonymisiert und werden von der Autorin verwahrt.

3.3 AUSWERTUNG DER INTERVIEWS UND KATEGORIENSYSTEM

Da es sich als hilfreich erwiesen hat, entschied sich die Autorin für eine eklektische Auswertung (vgl. Zepke, 2016). Dabei wird eine thematische Ordnung aus dem Datenmaterial herausdestilliert und anschließend werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet.

3.3.1 ABLAUF DER AUSWERTUNG

1. Bilden von Vorhypothesen
2. Erstes Erkunden des Materials
3. Erstellung von Grobkategorien
4. Vertieftes Auswerten und Bilden von Feinkategorien
5. Vergleichende Analyse
6. Interpretation und Deutung des Datenmaterials
7. Verdichtung und Ableitung generalisierender Überlegungen

3.3.2 GÜTEKRITERIEN DER UNTERSUCHUNG

Zumal bei der Durchführung einer qualitative Untersuchung die Einhaltung von Gütekriterien nur schwer sicherzustellen ist, wurde bei der Auswahl der Fragen und bei der Wahl der Auswertungsmethode besonderer Wert auf eine exakte Vorgehensweise gelegt.

3.3.2.1 EINFLUSS DER AUSWERTERIN

Um den subjektiven Einfluss der Auswerterin so gering als möglich zu halten, wurde eine strukturierte, mehrstufige Auswertung der Interviewergebnisse, sowie eine nachvollziehbare Vorgehensweise gewählt. Dadurch wird verhindert, dass bei der Auswertung bestehende Annahmen in die Ergebnisse hineininterpretiert werden. Auch wird nach Möglichkeit bei der Interpretation auf die Wortwahl der ExpertInnen hinsichtlich der Fragestellungen zurückgegriffen.

3.3.2.2 VALIDIERUNG DER INTERVIEWSITUATION

Um eine entsprechende Gesprächsbasis zu schaffen, und damit die Bereitschaft zur offenen Beantwortung der Fragen zu fördern, wurden die InterviewpartnerInnen bereits bei der Kontaktaufnahme über die Motivation der Autorin, die Ziele der Untersuchung, die Art der Veröffentlichung und die Ausbildung, in deren Rahmen diese Arbeit entstand, umfassend informiert.

3.3.3 KATEGORIENSYSTEM

Das Datenmaterial der Transkripte wurde fünf Hauptkategorien zugeteilt, die in weitere Subkategorien unterteilt wurden (Details siehe Punkt 4)

Kategorie 1: Aktueller Stellenwert der SyA in der Organisationsberatung

Kategorie 2: Voraussetzungen seitens der OrganisationsberaterInnen

Kategorie 3: Voraussetzungen seitens der Organisationen

Kategorie 4: Limitierungen und Grenzen der Methode

Kategorie 5: Trends und Entwicklungspotentiale

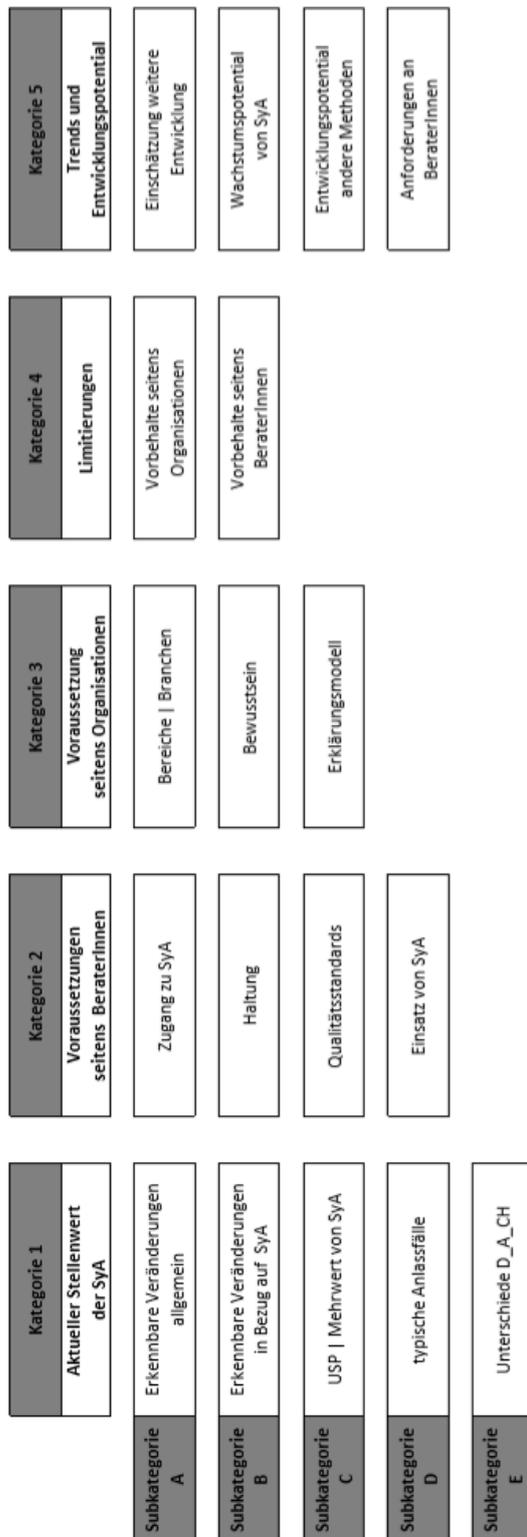


Abb. 12: Kategorienbaum der vorliegenden Master-Thesis, eigene Darstellung

4 UNTERSUCHUNG

Die transkribierten Interviews aus der qualitativen Forschung beschreiben die persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen der ExpertInnen in Bezug auf SyA im Bereich der systemischen Organisationsberatung, bzw. auch Forschung und Lehre. Diese Informationen wurden mittels eklektischer Auswertung analysiert, Kategorien (Haupt- und Subkategorien) zugeteilt, zusammengefasst und anschließend im Hinblick auf die Forschungsfrage von der Autorin interpretiert. Zur leichteren Lesbarkeit wurden die Zitate der InterviewpartnerInnen gegebenenfalls leicht überarbeitet. Um beim Lesen die wörtlichen Zitate leichter von den nicht wörtlichen Zitaten unterscheiden zu können, wurden die wörtlichen Zitate kursiv dargestellt.

4.1 ANALYSE UND DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

Sowohl bei den Interviews als auch bei deren Auswertung fiel auf, dass es ein unterschiedliches Verständnis im Hinblick auf Begrifflichkeiten gab:

[...] und was sowohl unsere Studenten betrifft, als auch was wir unseren Kunden immer wieder sagen, ist eine ordentliche Vokabelklärung: „Schau her, das meint das und der meint das mit dem“. Dadurch gibt es oft eine Auflösung vom Missverständnissen, weil heute jeder von sich sagt, er arbeitet systemisch (lachend) und dann frage ich: „Und was heißt das?“ Dann wird systemisch arbeiten häufig mit unverbindlich verwechselt.“ ABw, Absatz 106)

Zur Gewährleistung eines gemeinsamen Verständnisses folgt eine zusammenfassende Begriffsklärung, die dieser Arbeit zugrunde liegt:

Allgemein versteht man unter Systemaufstellungen (SyA) räumliche Darstellungen von Beziehungsstrukturen innerhalb eines sozialen Systems. Diese können mittels Personen (RepräsentantInnen / StellvertreterInnen) oder Hilfsmitteln (Bodenankern, Sesseln, Symbolen usw.) dargestellt werden, wobei man grundsätzlich zwischen unterschiedlichen Formen von SyA unterscheidet:

- ▶ Familienaufstellung
- ▶ Organisationsaufstellung (klassisch und systemdynamisch)
- ▶ Systemische Strukturaufstellung SySt®
- ▶ Integral-Systemische Aufstellungen Innere Form®
- ▶ Kollektivaufstellungen

Im Kontext von Organisationen sind damit Repräsentationsaufstellungen in Form von Organisationsaufstellungen (OA), Systemischen Strukturaufstellungen (SySt®) und Integral-Systemische Aufstellungen Innere Form® gemeint. Soziogramme sind Elemente von Systemaufstellungen und können zur Visualisierung von Themen eingesetzt werden können. Des Weiteren gibt es unterschiedliche (prototypische) Formate bzw. Modelle, die je nach Thema und Kontext eingesetzt werden können. Beispiele dafür sind:

- ▶ Tetralemma
- ▶ Wertequadrat
- ▶ Problemaufstellung | Lösungsaufstellung
- ▶ Selbstmodell
- ▶ Sechs Dimensionen in Systemen
- ▶ Lebensrad des Marktes
- ▶ uvm.

Unter einem Setting versteht man jene Elemente des Systems, die aufgestellt werden. Dabei kann es sich um die stellvertretende Darstellung von Personen, Funktionen, Themen oder von abstrakten Begriffen handeln.

4.1.1 KATEGORIE 1: AKTUELLER STELLENWERT DER SYA IN DER OB

In diese Kategorie wurden all jene Aussagen aus den Interviews aufgenommen, in denen die InterviewpartnerInnen die erkennbaren Veränderungen der letzten zehn Jahre in der Organisationsberatung beschreiben und wie sie den aktuellen Stellenwert der Systemaufstellungen einschätzen. Des Weiteren wurden die Meinungen der ExpertInnen zum USP der Methode, sowie typische Anlassfälle

aus ihrer Erfahrung zusammengefasst. Zur Beantwortung dieser Frage wurden fünf Subkategorien gebildet.

4.1.1.1 SUBKATEGORIE 1 A: ERKENNBARE VERÄNDERUNGEN ALLGEMEIN

Auf die Frage, welche erkennbaren Veränderungen in den letzten zehn Jahren festgestellt werden konnten, wurden von allen ExpertInnen ähnliche Themen genannt. Interessanterweise konnten zwei entgegengesetzte Entwicklungen festgestellt werden. Zum einen wurden massive Rückschritte beobachtet und zum anderen wurden dennoch große Weiterentwicklungen aufgrund des Scheiterns bestehender Strategien und Methoden festgestellt. Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Themen dargestellt und zusammengefasst.

► **Nachwirkungen der Wirtschaftskrise**

Die erkennbaren Nachwirkungen der Wirtschaftskrise wurden von einer Interviewpartnerin folgendermaßen beschrieben:

„Also Veränderungen gab es natürlich all die Jahre, mit den Einbrüchen, als die ganzen Personalbudgets gekürzt wurden. Zuerst der IT-Boom und die Technologisierung mit dem entsprechenden Aus-und Weiterbildungsboom, dann kam der komplette Einbruch [...] die Nachwirkungen der Wirtschaftskrise, die dazu geführt haben, dass vermehrt aus dieser damals schon vorhandenen Offenheit Beratungen gegenüber wieder gespart wurde“ (Jw, Absatz 10)

So wurde ein Trend zu „Hardcore-Beratern“, wie es einer der Experten nannte, beschrieben. Diese Entwicklung hin zur Fachberatung wurde von den systemischen BeraterInnen tendenziell als Rückschritt erlebt. Massive Budgetkürzungen wirkten sich auf mehrere Weisen aus, wie im nächsten Absatz dargestellt wird.

► **Auswirkungen neoliberalistischer Werte: „schneller – höher – weiter“**

[...] definitiv, es hat sich auf der Kundenseite viel und radikal verändert und dementsprechend auch auf der Beraterseite, sonst würden wir etwas falsch machen. [...] es ist, wenn ich das einmal so zusammenfasse, es ist erstens die Schnelligkeit, dann muss es hocheffektiv sein - also diese ganzen Geschichten von "nice to have", die man früher wirklich noch gut auch platzieren konnte, und die jetzt im Grunde auch gar nicht nur "nice to have" sind, sondern sehr stark entwicklungsfördernd sind, die finden fast nicht mehr statt - auf Grund des Drucks, den die Unternehmen haben. Geschwindigkeit, Effektivität und damit Gleichzeitigkeit. Also du kannst nicht mehr an einem Ende einen Beratungsprozess beginnen und den in Ruhe durchziehen, sondern es ist immer alles erfasst. Das würde ich jetzt so als markant sehen“ (Gw, Absatz 16)

Diese Aussage einer ExpertIn beschreibt die Veränderung sehr treffend. Aufgrund des hohen Drucks, dem Organisationen ausgesetzt sind, steigt die Geschwindigkeit massiv an. Effektivität, Effizienz und Gleichzeitigkeit sind die Anforderungen, die an Beratung gestellt werden. Prozessen wird weniger Entwicklungszeit eingeräumt, bzw. müssen die Ergebnisse dieser Prozesse auch sofort in die Umsetzung kommen. Diese Beobachtung, die von den meisten InterviewpartnerInnen beschrieben wurde, hat mit folgender Tatsache zu tun:

► **Neue Herausforderungen: VUKA - Digitalisierung - Agilität**

„Stichwort Digitalisierung, VUKA – Welt, also alles wird so komplex, dass man es mit klassischen Methoden zum Teil nicht mehr bearbeiten kann und auch auf der Beratungsseite nicht mehr bewältigen kann. Also braucht etwas anderes als vor zehn Jahren. Ich glaube, dass es leichter wird, ungewöhnliche Methoden einzusetzen.“ (Hm, Absatz 9)

Damit werden die Veränderungen in Hinsicht auf steigende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz und deren Auswirkungen sowohl auf Seite der Organisation als auch auf Seite der BeraterInnen beschrieben. Auch

die Konsequenzen der steigenden Internationalisierung und Globalisierung bringen neue Themen, wie z.B. „Führen auf Distanz“. Die Tatsache, dass bisheriges ManagerInnen-Denken und Beratungsmethoden den neuen Anforderungen nicht mehr entsprechen, bringt unter anderem auch folgende positive Veränderung mit sich:

► **Mehr Offenheit für externe (Komplementär)-Beratung und den Einsatz neuer Methoden**

Allgemein werden die KundInnen, sowohl seitens der EntscheidungsträgerInnen als auch seitens der teilnehmenden Führungskräfte in Bezug auf Methoden als sehr kompetent beschrieben. So wurde von einem Experten eine größere Bereitschaft für Coaching auch ihm Topmanagement genannt. Da es in diesen Ebenen oft kein „Gegenüber“ gibt, wird der / die Coach mehr als Sparringpartner denn als BeraterIn gesehen. Tendenziell wird eine steigende Offenheit auch gegenüber neuen, bisher ungewöhnlichen Methoden beobachtet. Beispielgebend dafür ist folgende Aussage eines Interviewpartners: *[...] wir wollen durchaus emotional arbeiten - übers Tun gehen, und nicht nur kognitiv arbeiten.“ Also da erlebe ich schon eine aus meiner Sicht auch positive Veränderung zur Bereitschaft, erlebnisorientiertere Methoden einzusetzen“ (Hm, Absatz 9).*

Zusammenfassung

Die Nachwirkungen der Wirtschaftskrise werden von den ExpertInnen als teilweiser „Rückschritt“ erlebt. Tendenziell werden von den Organisationen vermehrt wieder FachberaterInnen konsultiert, die den Fokus auf Kennzahlen und „hard facts“ legen. Massive Budgetkürzungen wirken sich negativ auf das Ausmaß der Beratung aus. Die Reduzierung der MitarbeiterInnen Anzahl erschwert die Möglichkeit der Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungen. Beratungen müssen schnell und effizient sein, wobei die Ergebnisse auch rasch in die Umsetzung gelangen müssen. Gleichzeitig wird ein gegenteiliger Trend beobachtet, der sich aus einer Notsituation zu ergeben scheint: Der Anstieg selbständiger UnternehmensberaterInnen (in Österreich von 2010 bis 2017 um

80%, vgl. Tab.1) weist darauf hin, dass Organisationen vermehrt externe BeraterInnen hinzuziehen, um sich den neuen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Da sich alte Management-Konzepte nicht mehr bewähren, steigt die Offenheit der Organisationen gegenüber neuen Beratungsformen sowie dem Einsatz neuer, ungewohnter und erlebnisorientierter Methoden tendenziell an.

4.1.1.2 SUBKATEGORIE 1B: ERKENNBARE VERÄNDERUNGEN IN BEZUG AUF SYSTEMAUFSTELLUNGEN

SyA werden seit etwa fünfzehn Jahren in der systemischen Organisationsberatung eingesetzt. Die Methode entwickelte sich aus der systemischen Familientherapie zuerst zur FA, die vor allem durch die Arbeit Bert Hellingers bekannt wurde.

[...] und wenn selbst mittlerweile Tatorte „Familienaufstellung“ heißen, dann weiß man, es ist irgendwie in der Gesellschaft angekommen“ (Ew, Absatz 52).

Aus der FA entwickelten sich in weiterer Folge andere Formen, wie z.B. Organisationsaufstellungen, systemischen Strukturaufstellungen und weitere Formen (siehe 2.6.5). Diese Tatsache hat neben dem positiven Aspekt der Bekanntheit der Methode auch negative Aspekte:

[...] vor 10 Jahren war es einfach noch nicht en vogue, sagen wir es einfach einmal so. Es ist noch ein bisschen scheel angeschaut worden. Es hat noch ein bisschen den Geschmack des Therapierens einer Organisation gehabt, das hat sich mittlerweile geändert. Also wenn man jetzt die Repräsentationsaufstellungen hernimmt, würde ich schon sagen, dass sich die jetzt gegen früher einmal mindestens verdoppelt haben“ (ABw, Absatz 38)

Aufgrund erster positiver Erfahrungen im Organisationskontext kann eine tendenziell eine steigende Offenheit gegenüber dem Einsatz der Methode festgestellt werden. Während bei Familienaufstellungen der Hype vorbei zu sein scheint, ist ein gegenteiliger Trend im Unternehmensbereich erkennbar. So werden einzelne BeraterInnen mittlerweile bereits explizit von Organisationen für SyA angefragt.

4.1.1.3 SUBKATEGORIE 1 C: MEHRWERT | USP VON SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Die Frage, ob und welchen USP die Methode Ihrer Meinung nach hätte, wurde von allen ExpertInnen sehr ähnlich beantwortet, wobei stellvertretend folgende sehr bezeichnende Aussage angeführt wird:

„Die hohe Raum-Zeit-Verdichtung, die Menschen und abstrakte Entitäten gleichzeitig sichtbar macht. So nach dem Motto: Ich kann einen Kunden hinstellen, ich kann eine Strategie hinstellen, ich kann ein gescheitertes Projekt dazustellen, ich kann einen Anspruch dahinbringen, usw. Also ich bringe Entitäten in ein Bild, und bekomme damit, durch das Sehen in die Zwischenräume, mögliche Erkenntnisse. Es ist sozusagen ein emergentes Sehen, das andere Modelle nicht haben, da sie fast alle in 2D-Form sind.“ (NM, Absatz 110).

Ebenso zeigten die anderen Aspekte, die in Bezug auf den USP bzw. den Mehrwert von SyA gegenüber anderen Methoden genannt wurden, eine hohe Vergleichbarkeit in den Aussagen der ExpertInnen. Diese wurden somit von der Autorin zu folgenden Kriterien zusammengefasst:

Aspekt	Nennungen
Generierung schnellen Erkenntnis- und Informationsgewinns	14
hoher Kosten-Nutzen-Wert	12
Sichtbarmachung von Dynamiken und implizitem Wissen	11
Perspektivengewinn	10
erlebensorientiertes, emotionales versus kognitivem Lernen	7
nachhaltiger Lerneffekt für alle TN, auch ohne aktive Teilnahme	7
Schaffung von Transparenz	4
Simulation und Vorerleben	3
Gleichzeitigkeit durch hohe Raum-Zeit-Verdichtung	2
Emergentes Sehen (Menschen und Entitäten)	2

Tab. 7 : Aspekte des USP von SyA (eigene Darstellung)

Zusammenfassung

SyA zählen heute zu den effizientesten, effektivsten und innovativsten Interventionstechniken der professionellen Prozessbegleitung. Neben unterschiedlichen Aspekten ist vor allem die hohe Raum-Zeit-Verdichtung, die gleichzeitig Dynamiken zwischen Menschen und Entitäten sichtbar macht, ein wesentliches Merkmal. Das Erlangen von implizitem Wissen in sehr kurzer Zeit ist ein ausgesprochener USP und weist damit eine Unvergleichbarkeit mit anderen Methoden auf.

4.1.1.4 SUBKATEGORIE 1D: TYPISCHE ANLASSFÄLLE FÜR DEN EINSATZ VON SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Entsprechend der beschriebenen Möglichkeiten, die SyA bieten, eignen sie sich unter anderem als ergänzendes Management-Tool und es zeichnen sich typische Anlassfälle für deren heutigen Einsatz ab. So gelingt es z.B. sich in komplexen Situationen auf die wesentliche Elemente zu fokussieren, Zusammenhänge zu verdeutlichen und mögliche weitere Entwicklungen aufzuzeigen, wie den Aussagen der ExpertInnen entnommen werden kann.

„[...] also Komplexität ist sicher ein Stichwort. Also wo ich Etliches gemacht habe, ist im Bereich Projektmanagement - große Projekte - mit vielen Stakeholdern. Also für eine Projekt-Umfeldanalyse, das macht hochgradig Sinn, weil man da einfach zu einem frühen Zeitpunkt Informationen bekommt, die man sonst mühsam und oft schmerzhaft über Widerstände erhält [...]“ (Gw, Absatz 54)

„[...] wenn es darum geht: Worauf richten wir uns aus? Wie schaut unser Ziel aus? Wohin wollen wir als Abteilung? Was brauchen unsere Kunden? Wie schauen unsere Prozessketten aus? Da passt es natürlich sehr gut.“ (Lw, Absatz 70)

„[...] Also für mich ist es ein wunderbarer Hypothesengenerator. Es bringt schon mal viele, also andere Perspektiven, es zeigt auch Möglichkeiten, also insbesondere, wenn man explizit danach forscht (lachend) [...]“ (Lw, Absatz 116)

Die von den ExpertInnen beschriebenen Anwendungsfelder wurden von der Autorin zu folgenden Themenblöcken zusammengefasst:

Allgemein

- ▶ als Analyse- und Diagnose-Instrument
- ▶ zur Bewusstseins-Schaffung
- ▶ zur Bildung von Entscheidungsgrundlagen
- ▶ als Hypothesengenerator
- ▶ zum Finden verdeckter Dynamiken
- ▶ bei hoher Komplexität
- ▶ als Perspektivengewinn
- ▶ zur Supervision der eigenen Beratungstätigkeit

personelle Themen

- ▶ bei Recruiting-Prozessen
- ▶ bei Teamzusammenstellung
- ▶ bei Hierarchithemen
- ▶ bei Nachfolgethemen
- ▶ bei Konflikten

konkrete Anlassfälle

- ▶ für Visionsarbeit
- ▶ für Strategie-Entwicklung
- ▶ bei Themen im Zusammenhang mit Purpose
- ▶ für Markenpositionierung
- ▶ bei Absatzschwierigkeiten
- ▶ bei Change-prozessen
- ▶ bei Prozessoptimierung
- ▶ bei konkreter Fehlersuche
- ▶ bei Expansionsplänen
- ▶ bei Fusionen, uvm.

Zusammenfassung

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ (Albert Einstein)

SyA können in unterschiedlichsten Anwendungsfeldern eingesetzt werden. Im Hinblick auf den zeitlichen Einsatz dienen sie z.B. bereits vor Beginn des Beratungsprozesses als Hypothesengenerator und zur Supervision der eigenen Beratungsarbeit. In den Organisationen eignen sie sich vorab als Analyse- bzw. Diagnoseinstrument. In allen Bereichen, wo es darum geht, unsichtbare Dynamiken bzw. implizites Wissen sichtbar zu machen, führen SyA zu beeindruckenden Ergebnissen. Bemerkenswert ist auch, dass diese Methode bei perspektivischen Zukunftsthemen, wie z.B. Strategieentwicklung, Marktpositionierungen, Expansionsplänen, usw. sehr hilfreiche Erkenntnisse liefert, die man trotz Big-Data-Analysen in der hochkomplexen VUCA-Welt nicht haben kann.

4.1.1.5 SUBKATEGORIE 1 E: UNTERSCHIEDE D_A_CH

Interessant ist, dass von den meisten ExpertInnen, die sowohl in Deutschland als auch in Österreich arbeiten, Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern beschrieben wurde. Die Kernaussage ist, dass die Methode der SyA vermutlich aufgrund der Historie in Österreich allgemein bekannter als in Deutschland ist und dass es eine größere Offenheit für deren Einsatz gibt. So erzählte ein Interviewpartner davon, dass „systemisches“ Projektmanagement in Unternehmen mit „systematisch“ gleichgesetzt würde. Anbei ein weiteres Beispiel:

„Ich sag es mal anders rum: manche können gut damit umgehen und manche können nicht gut damit umgehen, zumindest in Deutschland, mit den sehr rationalen Ansprüchen. Da ist ja Österreich tatsächlich ein bisschen weiter im Gefühl. Bei euch ist es ja schon ziemlich ok. Es spricht ja dafür, dass viele der großen systemischen Schulen Österreich kommen. Da, wo auf der Beziehungsebene gearbeitet wird und am Miteinander, da ist bei uns in Deutschland noch eher der „McKinsey-Ansatz“ Thema“ (Km, Absatz 148)

In Bezug auf die Schweiz war die Beobachtung eines Experten, der in allen drei Ländern tätig ist, dass sich seiner Erfahrung nach die Menschen tendenziell eher bedeckt in der Öffentlichkeit halten, weshalb hier mehr Einzelaufstellungen gebucht werden. Im Gegensatz dazu berichtete eine Schweizer Expertin, die seit vielen Jahren SyA in ihren Beratungen einsetzt, dass sie von Organisationen in den unterschiedlichsten Bereiche, wie z.B. Versicherungen, Banken, politische Organisationen usw. explizit dafür angefragt wird.

Eine weitere Aussage eines Experten bezieht sich darauf, dass die Methode weltweit gesehen noch kaum bis gar nicht bekannt ist und demnach ein sehr großes Wachstumspotential besteht.

Interpretation | Deutung zum Kategorie 1: aktueller Stellenwert der SyA

Die massiven Veränderungen der letzten Jahre zu einer VUCA-Welt führen dazu, dass sich bisherige Management-Konzepte nicht mehr bewähren. Tendenziell steigt die Offenheit der Organisationen gegenüber neuen Beratungsformen sowie dem Einsatz neuer, ungewohnter und erlebnisorientierter Methoden, wie beispielsweise jener der SyA. Diese zählt heute zu den effizientesten, effektivsten und innovativsten Interventionstechniken der professionellen Prozessbegleitung, wobei vor allem folgende Aspekte wesentlich sind: Aufgrund der hohen Raum-Zeit-Verdichtung werden gleichzeitig Menschen, Enitäten und Dynamiken sichtbar. Das ermöglicht ein emergentes Sehen und das Erlangen von implizitem Wissen in sehr kurzer Zeit. Bemerkenswert ist auch, dass SyA bei perspektivischen Zukunftsthemen, wie z.B. Strategieentwicklung, Marktpositionierungen, Expansionsplänen, usw. sehr hilfreiche Erkenntnisse liefert, die man trotz Big-Data-Analysen in der hochkomplexen VUCA-Welt nicht haben kann. Das sind ausgesprochene USPs und die SyA weist in dieser Hinsicht eine Unvergleichbarkeit gegenüber anderen Methoden auf. Bezüglich Bekanntheit gibt es Unterschiede in den einzelnen Ländern, wobei die Methode der SyA vergleichsweise in Österreich am bekanntesten ist und es demnach vor allem auch in anderen Ländern noch ein hohes Entwicklungs- und Wachstumspotential gibt.

4.1.2 KATEGORIE 2: VORAUSSETZUNGEN SEITENS DER BERATERINNEN

In dieser Kategorie wurden die Einschätzungen der ExpertInnen bearbeitet, die ihrer Meinung nach bei den Voraussetzungen seitens der BeraterInnen eine Rolle spielen. Diese wurden in fünf Subkategorien unterteilt.

4.1.2.1 SUBKATEGORIE 2A: ZUGANG ZU SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Die ExpertInnen kommen in ihren Quellberufen aus den unterschiedlichsten Richtungen, wie z.B. PsychologInnen, TherapeutInnen, Wissenschaftler, Projektmanager, JournalistInnen, PädagogInnen, Wirtschaftsinformatiker uvm. Gemein ist allen, dass sie in unterschiedlichsten Weiterbildungen wie beispielsweise Körpertherapie, Coaching oder NLP mit Aufstellungsarbeit in Berührung kamen und nach der ersten persönlichen Erfahrung mit der Methode so beeindruckt waren, dass Sie sich dazu entschlossen, sich darin ausbilden zu lassen. Bezüglich Zugangs zu SyA kann folgende Aussage nahezu prototypisch angeführt werden:

„Ich war in einem Seminar, es ging über Werte in der Führung, in Klostermünster Schwarzach bei Friedrich Esslinger, und mitten im Prozess hat er plötzlich eine Aufstellung für jemanden gemacht, der eine Berufswahl als Thema hatte. Und dieser Mensch hat mich aus diesen 30 Leuten rausgepickt, ich sollte mich da mal hinstellen für den Makler, und mir wurde heiß und kalt. Und ich dachte, es geht dir doch sonst nicht so, wenn du vor Leuten stehst. Ja, das war meine erste Begegnung mit einer Aufstellung. [...] und bald darauf saß ich in der Ausbildung bei Friedrich Esslinger. Da war mir völlig klar, das ist meine Methode, damit kann ich umgehen“ (Nm, Absatz 4)

4.1.2.2 SUBKATEGORIE 2B: HALTUNG

Es kann festgestellt werden, dass in der Szene der AufstellerInnen der Begriff „systemisch“ in den zwei Kombinationen „systemisch-konstruktivistisch“ und „systemisch-phänomenologisch“ verwendet wird. Dem sind tendenziell auch die unterschiedlichen Schulen zugeordnet (siehe Abb.7). Demnach ergab die

Befragung der ExpertInnen auch unterschiedliche Ergebnisse. Abhängig vom persönlichen Hintergrund und Zugang zu SyA wurden von den Befragten Ausbildungen in unterschiedlichen Schulen gemacht. So basiert die OA aufgrund ihrer Entwicklung aus der FA auf einer systemisch-phänomenologischen Haltung, wobei die SySt® ganz klar einer systemisch-konstruktivistischen Haltung zuzuordnen ist. Diese Differenzierung wurde von den ExpertInnen teilweise auch sehr vehement vertreten. Fünf der vierzehn InterviewpartnerInnen (35%) haben sich ganz klar für die Methode der SySt® ausgesprochen. Diese ExpertInnen würden im Organisationskontext auch keine andere Form der Aufstellung einsetzen. Die anderen ExpertInnen (65%) hatten ihre Grundausbildungen entweder in FA oder in OA, wobei sie sich in weiterer Folge in diversen Weiterbildungen unterschiedliche Formate angeeignet haben. Je nach Bedarf und Kontext setzen sie dann die Methode ihrer Wahl ein. Beispielhaft dafür kann folgende Aussage einer Expertin angeführt werden.

„[...] mir war nach Heidelberg wichtig, die Vielfalt an Kollegen kennenzulernen und dafür stehe ich auch heute als Vorständin. Die Neugierde für diese trotz allem noch jungen Methode, die sich durch alle, die das tun, weiter entwickelt. Und wo wir meiner Meinung nach gerade von diesen unterschiedlichsten Hintergründen, die die Kollegen mit einbringen, profitieren.[...] Experimentierfreude, Austausch und Schulen Vielfalt... [...] auch wenn es hier leider immer noch Glaubenskriege gibt [...] ich denke, die Großen nähern sich an. [...] im Konkreten sind noch mehr bei den Aufstellern Vorurteile da.“ (Jw, Absatz 32)

Einigkeit herrschte darüber, dass FA im Organisationskontext nicht angebracht sind. Die teilweise noch bestehenden „Glaubenskriege“ sollen durch eine Annäherung beglichen werden, wobei dies die großen Vertreter Gunthard Weber, Gunther Schmidt Fritz B. Simon und Matthias Varga von Kibéd bereits tun. (vgl. Weber/Schmidt/Simon, 2016). Aus Sicht von Gunthard Weber haben sich auch beide Zugangsweisen zur Wirklichkeit in Organisationen bewährt (Weber et al, 2016, S. 25 ff), da sie gegenseitig ergänzen und somit besonders wirksam sind. Gemein ist allen eine systemische Grundhaltung mit den damit

verbundenen Werten. Diese sollte bei der Aufstellungsarbeit in Organisationen folgendes beinhalten (Rosselet / Weber, 2016, S.53)

Anerkennung des Vorhandenen Die bisher in einem KundInnen-System gefundenen Lösungen sind die unter den gegebenen Bedingungen bisher bestmöglichen.

Respekt und Achtung: Alle Mitglieder des KundInnen-Systems werden, unabhängig davon, ob sie an- oder abwesend sind, als gleichwertig und gleich gültig angesehen und ihnen wird die gleiche Achtung entgegengebracht

Ressourcenorientierung Alle für sinnvolle Lösungen notwendigen Fähigkeiten sind schon im System vorhanden. Fokussiert wird nicht auf Defizite, Mängel und Fehler, sondern auf die schon vorhandenen und nicht genutzten Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten. Es geht vor allem um die „Entzündung des Möglichkeitssinns“ und die Ausrichtung auf Zukünftiges

Lösungsorientierung Die Aufmerksamkeit der BeraterInnen ist ganz auf Lösungen gerichtet. Im Einklang mit den KundInnen verbünden Sie sich mit deren nächstmöglichen Schritten.

Absichtslosigkeit und Zurückhaltung Die Basis der Beziehungsgestaltung in der Arbeit mit Organisationsaufstellungen ist Respekt und Anerkennung sowie ein Verzicht, es besser zu wissen.

Das Bekenntnis zu dieser Haltung wurde von allen Interviewten bestätigt und stellt somit die Basis ihrer systemischen Beratungstätigkeit dar.

4.1.2.3 SUBKATEGORIE 2C: QUALITÄTSSTANDARDS

Wie bereits unter Punkt 2.6.2 erwähnt gibt es in den unterschiedlichen Verbänden Qualitätsstandards, die erfüllt sein müssen, um zertifiziert bzw. gelistet zu werden:

- Infosyon e.V. Intern. Forum für SyA in Arbeitsk. u. Organisationen
- ÖfS: Österreichisches Forum für Systemaufstellungen
- Systconnect: Intern. Vereinigung der syst. StrukturaufstellerInnen
- DGfS: Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen

Damit soll gewährleistet werden, dass es sich bei den zertifizierten AufstellerInnen um BeraterInnen handelt, die entsprechende Qualitätsstandards in ihrer Anwendung und Lehre einhalten und eine professionelle Haltung zur Durchführung von SyA haben.

Bei den Qualitätsstandards gibt es neben persönlichen Grundvoraussetzungen, wie der beruflichen Grundqualifikation, Selbsterfahrung und dem Nachweis von Berufserfahrung auch die Anforderung an ein Mindestalter (z.B.: ÖfS: 30 Jahre). Des Weiteren müssen Grundfertigkeiten, Methoden-Kompetenzen und laufende Weiterbildungen nachgewiesen werden. Ein weiteres Kriterium ist das Einhalten des Verhaltenskodex. Nun ist eine Zertifizierung noch keine Garantie, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass der Berater / die Beraterin eine entsprechende Expertise in Anwendung der Methode hat. Da es sich jedoch bei SyA um keine standardisierten Verfahren handelt, wird Ihre Durchführung maßgeblich von Ausbildung, Persönlichkeit, Erfahrung und Haltung des Aufstellungsleiters / der Aufstellungsleiterin geprägt. Die Aussage eines Interviewpartners stellt dies sehr pointiert dar:

„ [...] in den 90er Jahren hast du halt philosophiert, wie der Hellinger mit manchen Aktionen den Ruf der Aufstellungen einerseits fördert aber gleichzeitig auch kaputt macht. Und mittlerweile haben wir halt hunderte kleiner Hellingers, die mit ihrer Arbeit sicherlich in dem Feld auch viel kaputt machen. Das heißt also, die Methodik polarisiert heute immer noch und das liegt aus meiner Sicht nicht mehr am Hellinger, sondern es liegt einfach daran, dass zu viele Leute mittlerweile mit der Methodik rumrennen, die offensichtlich von der Qualität her nicht sauber arbeiten,“ (Mm, Absatz 60)

Zusammenfassung

Da es bei der Durchführung von SyA maßgeblich auf die Ausbildung, Persönlichkeit, Erfahrung und Haltung der Beraterin / des Beraters ankommt, ist es wichtig, auf die Umsetzung der entsprechenden Qualitätsstandards, sowohl

in den Ausbildungen als auch bei den Zertifizierungen der BeraterInnen zu achten. Dadurch kann eine relative Qualitätssicherung gewährleistet werden.

4.1.2.4 SUBKATEGORIE 2D: EINSATZ VON SYSTEMAUFSTELLUNGEN

Ob und wann im Laufe eines Beratungsprozesses die Methode der SyA eingesetzt wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Alle ExpertInnen waren der Meinung, dass die Aufstellung nicht losgelöst für sich gemacht werden soll, sondern als Teil eines Beratungsprozesses eingesetzt werden soll. Je nach Prozessverlauf kann eine SyA z.B. zu Beginn einer Beratung als Diagnose-Tool, zur Erlangung von Klarheit der Ist-Situation oder zur Zieldefinierung eingesetzt werden. Abhängig vom Auftrag und vom Bedarf kann es sich dabei um Visualisierungen, die mittels Soziogramm umgesetzt werden oder um geplante SyA handeln. Diese muss entsprechend vorbereitet werden, wie beispielsweise von einem Interviewpartner beschrieben wurde:

„Darum sollte man da vorsichtig sein - ich gehe da relativ sparsam eigentlich damit um [...]. Weil selbst wenn ich im Kopf habe, eine Aufstellung zu machen, man muss ja vorarbeiten: Was ist das Thema? Was ist das Anliegen? Passt es wirklich? Stimmt meine Hypothese? Können wir damit arbeiten? Das braucht ja oft wesentlich mehr Zeit oder auch die Nacharbeit, als die eigentliche Aufstellung - das ist dann oft fast der kleinste Teil.“ (Cm, Absatz 102)

Zusammenfassung

Entscheidend für den Einsatz einer SyA sind unterschiedlichste Faktoren. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass sie nicht losgelöst für sich durchgeführt soll, sondern in einen Beratungsprozess mit entsprechender Vor- und Nachbearbeitung eingebettet werden soll. Die Aufstellungsleitung übernimmt die Verantwortung für die professionelle Durchführung von Aufstellungen und für die Prozessbegleitung. Um eine Anschlussfähigkeit und einen Transfer in den jeweiligen Organisationskontext zu gewährleisten, ist demnach die Reflexion mit den KundInnen von großer Bedeutung.

Interpretation | Deutung zu Kategorie 2: Voraussetzung seitens der BeraterInnen

Der Zugang zu SyA erfolgte zum Großteil über persönliche Erfahrungen, die zum Teil so beeindruckend waren, dass sich die ExpertInnen dazu entschlossen, sich in dieser Methode ausbilden zu lassen. Unterschiede gab es hinsichtlich der Schulen, die entweder auf einer systemisch-konstruktivistischen oder auf einer systemisch-phänomenologischen Haltung basieren. Während 35 % der ExpertInnen ausschließlich die Methode der Systemischen Strukturaufstellung (SySt®) anwenden, setzen 65 % der Befragten situativ die Methode ihrer Wahl ein, wobei Einigkeit darüber bestand, dass Familienaufstellungen (FA) im Kontext von Organisationen nicht angebracht sind.

Eine Gemeinsamkeit beider Ansätze ist die systemische Grundhaltung mit den damit verbundenen Werten. Diese spiegeln sich auch in den definierten Qualitätsstandards der unterschiedlichen Verbände, die wiederum Voraussetzung für eine Zertifizierung bzw. Listung der BeraterInnen sind. Schwerpunkte sind neben persönlichen Voraussetzungen eine entsprechende Aus- und Weiterbildung, Fertigkeiten und Methodenkompetenz für das Leiten einer SyA und das Einhalten des Verhaltenskodex. Damit soll eine Qualitätssicherung sowohl in der Ausbildung als auch in der Umsetzung der Methode gewährleistet werden. Bei Aufstellungen im Organisationskontext ist wesentlich, dass sich die Aufstellungsleitung sicher im professionellen Feld der Wirtschaft bewegen kann. Organisationen funktionieren nach anderen Gesetzmäßigkeiten als beispielsweise Familien, weshalb in diesem Kontext auch eine klare Trennung zur Methode der FA von Bedeutung ist. Entscheidend für den Einsatz einer SyA sind unterschiedlichste Faktoren. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass die SyA nicht losgelöst für sich durchgeführt, sondern in einen Beratungsprozess mit entsprechender Vor- und Nachbearbeitung eingebettet sein soll. Die Aufstellungsleitung übernimmt die Verantwortung für die professionelle Durchführung von Aufstellungen und für

die Prozessbegleitung. Um eine Anschlussfähigkeit und einen Transfer in den jeweiligen Organisationskontext zu gewährleisten, ist demnach die Reflexion mit den KundInnen von großer Bedeutung.

4.1.3 KATEGORIE 3: VORAUSSETZUNGEN SEITENS DER ORGANISATIONEN

Hier wurden jene Teile der Interviews ausgewertet und zusammengefasst, die aus Sicht der ExpertInnen Relevanz in Bezug auf die Voraussetzungen seitens der Organisationen haben.

4.1.3.1 SUBKATEGORIE 3A:BEREICHE | BRANCHEN

Die Antworten auf die Frage, ob es einen Schwerpunkt in Hinblick auf Branchen gäbe, wo SyA als Methode eingesetzt werden, ergaben ein sehr heterogenes Bild. So werden von den OrganisationsberaterInnen Aufstellungen in den unterschiedlichsten Bereichen, Branchen und Organisationsgrößen eingesetzt. Angefangen von KMUs im Produktionsbereich über den sozialen Bereich, hin zum Dienstleistungsbereich wie z.B. Banken und Versicherungen spannt sich auch bezüglich Organisationsgröße der Bogen von Familienbetrieben bis zu großen Konzernen, wie beispielsweise sehr bekannte Automarken. Bemerkenswert ist, dass SyA auch in der Forschung und Lehre an unterschiedlichen Universitäten und Fachhochschulen eingesetzt werden

„Ich würde mal so sagen, die Branchen, die sehr starke Veränderung gewohnt sind, haben auch die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren - weil das kennen sie, das machen sie ja ständig. Sie müssen neue Dinge ausprobieren und die sind meistens auch relativ intensiv schon befasst gewesen mit Führungskräfteentwicklungen, also mit verschiedensten Methoden versus vielleicht Produktionsbetriebe [...]“ (Hm, Absatz 79)

Unterschiede gibt es tendenziell in der Bereitschaft, sich auf diese Methode einzulassen, wobei dies mehr mit dem Bewusstsein der jeweiligen Verantwortlichen, als mit der Branche zu tun hat. (Auf dieses Thema wird im nächsten Punkt näher eingegangen.)

Ein sehr anschauliches Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von OA wurde von Fr. Romy Gerhard, einer Schweizer Expertin beschrieben (vgl. Gerhard, 2017, S. 18 ff.) So konnte das Projekt des Neubaus eines Resorts in Schenna (Südtirol) innerhalb eines Jahres umgesetzt werden. Dem zuvor gingen sieben Jahre mit vergeblichen Planungs- Bewilligungs- und Finanzierungsfragen. Ausschlaggebend für die Wende waren zwei Organisationsaufstellungen: Eine Aufstellung verdeutlichte die Auswirkungen einer alten Familiengeschichte der Eigentümerfamilie. Die weitere Aufstellung ergab das verblüffende Ergebnis, dass der bisherige Projektleiter nicht zu dem Vorhaben passte, was die unterschiedlichsten Schwierigkeiten hin bis zu einem erheblichen Planungsfehler mit sich brachte. Dieses Ergebnis der Aufstellung, das durch eine nachfolgende Fachexpertise bestätigt wurde, ermutigte die Unternehmerfamilien, sich in dem Prozess mittels OA begleiten zu lassen. So fanden im Laufe der Beratung etwa fünfzig Aufstellungen zu den unterschiedlichsten Themen statt, wobei die Eröffnung des Schenna Resorts dann nach nur einem Jahr ab der Prozessbegleitung stattfinden konnte.

Zusammenfassung

SyA werden angefangen von Familienunternehmen hin bis zu großen Konzernen in den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen eingesetzt, weshalb hier keine bestimmten Schwerpunkte festgestellt wurden.

4.1.3.2 SUBKATEGORIE 3B: BEWUSSTSEIN

Für den erfolgreichen Einsatz von SyA braucht es laut der interviewten ExpertInnen ein bestimmtes Bewusstsein seitens der Organisationen. Anlehnend an das Modell der „Spiral Dynamics“ wäre es ab Stufe sechs (grün: Gleichheit / Wissen / Gemeinschaftsorientierung) möglich, bzw. sinnvoll (siehe Punkt 2.4, Abb.3). Beispielhaft dafür kann folgende Aussage angeführt werden:

„Also grün sowieso, aber spätes orange geht auch häufig, wenn dann sozusagen erste Affinitäten und Aussagen kommen [...].also, ich habe zum Beispiel immer sehr gerne mit IT-lern gearbeitet - und die kommen ja erst mal

sehr orange daher, [...] und die verstehen aber natürlich sofort, was ein System ist“ (Ew, Absatz 86)

Ist dieses Bewusstsein nicht gegeben, ist die Methode der SyA nicht angebracht, da man davon ausgehen muss, dass es keine Anschlussfähigkeit gibt. Grundsätzlich wurde von den ExpertInnen beschrieben, dass bei den Verantwortlichen in den unterschiedlichsten Organisationen tendenziell eine allgemeine Bewusstseinsweiterung beobachtet werden kann.

[...] ich erlebe es so, dass es eine immer größer werdende Gruppe von Menschen gibt, die „zufälligerweise“ auch in Unternehmen arbeiten und, und „zufälligerweise“ auch in exponierter Stelle arbeiten, die eine Sehnsucht haben, sich mit Sinnfragen auseinanderzusetzen. Die sich hinterfragen möchten, und die keine Lust mehr haben, Dinge nur einfach so zu machen, weil sie gut funktionieren und Geld bringen.“ (Ew, Absatz 68)

Neben dem Modell der Spiral Dynamics wurde von Prof. Dr. Georg Müller Christ (s)ein Eisbergmodell beschrieben, demnach es unter der sichtbaren Sachebene die unsichtbare Beziehungsebene gibt, unter der sich wiederum die Systemebene befindet. Während seiner Meinung nach die UnternehmensberaterInnen auf der Beziehungsebene arbeiten, sind die logischen konstruktiven Spannungsfelder einer Situation auf der Systemebene angesiedelt. Werden diese nun nicht bearbeitet, kommt es zu Beziehungsproblemen, die sich in weiterer Folge auf der Sachebene zeigen.

„Und diese Spannungsfelder, also das nicht konstruktive Bewältigen dieser Spannungsfelder führt zu vielen Beziehungsproblemen. Das heißt, es sind nicht die Beziehungen das Problem, sondern die Spannungsfelder sind das Problem. Und ich versuche in meinen Aufstellungen die Systemanalyse eben auf diese Ebene zu treiben. Das empfinden die meisten als unglaublich erleichternd, denn sie merken dann, dass das nicht persönliches Versagen ist, was da stattfindet, sondern dass das System nicht gut auf das Unvereinbare schaut.“ (Nm, Absatz 84)

Da SyA Transparenz schaffen, sind neben dem nötigen Bewusstsein vor allem auch die Bereitschaft und der Mut der Verantwortlichen dazu wesentliche Voraussetzungen für den Einsatz dieser Methode.

Zusammenfassung

Eine Voraussetzung für das erfolgreiche Anwenden von SyA ist ein bestimmtes Bewusstsein seitens der Organisationen. Anlehnend an das Modell der Spiral Dynamics ist es ab der Stufe sechs (grün) möglich, bzw. sinnvoll. Von den ExpertInnen wird tendenziell eine allgemeine Bewusstseinsentwicklung bei den Verantwortlichen in den unterschiedlichen Organisationen beobachtet. Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist eine Bereitschaft bzw. Mut seitens der verantwortlichen Führungskräfte, Themen transparent zu machen.

Interpretation | Deutung zu Kategorie 3: Voraussetzungen seitens der Organisationen

SyA werden heute in unterschiedlichen Branchen, angefangen von Familienunternehmen hin bis zu großen Konzernen eingesetzt, weshalb hier keine bestimmten Schwerpunkte festgestellt werden können. Wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von SyA in Organisationen sind neben einem bestimmten Bewusstsein auch die Bereitschaft, bzw. der Mut der Verantwortlichen, Themen transparent zu machen. Basis dafür ist Vertrauen, sowohl in die Methode als auch in die Leitungsperson und in alle Beteiligten. Aus Sicht Claude Rosselets, einem Schweizer Organisationsberater und Pionier der Aufstellungsarbeit, der sich die Autorin anschließt, braucht es somit folgende Voraussetzungen auf Seite der Organisationen

- Für Systemaufstellungen braucht es Menschen, die offen dafür sind, die Antworten zu ihren ungeklärten Fragen auf eine ungewöhnliche Art und Weise Antworten zu finden.
- Bei Einsatz von SyA mit Managementteams braucht es die Bereitschaft zu einer offenen Auseinandersetzung mit grundlegenden Fragen der Unternehmensexistenz und deren Weiterentwicklung.

- Das Team muss bereit sein, auftretende Probleme gemeinsam zu lösen.

Fazit Bewusstseinsentwicklung seitens der Organisationen ist eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Systemaufstellungen.

4.1.4 KATEGORIE 4: LIMITIERUNGEN UND GRENZEN

Das Thema der Limitierungen und Grenzen für den Einsatz von Systemaufstellungen ist eng mit den Voraussetzungen, sowohl auf Seite der Organisationen als auch auf Seite der BeraterInnen, verknüpft. Die jeweiligen möglichen Vorbehalte werden in den folgenden Subkategorien dargestellt und im Anschluss zusammengefasst.

4.1.4.1 SUBKATEGORIE 4A: VORBEHALTE SEITENS DER ORGANISATIONEN

OA entwickelten sich Ende der Neunziger Jahre aus der systemischen FA, welche maßgeblich durch die Arbeit Bert Hellingers große Bekanntheit erlangte. Auch wenn Aufstellungen immer wieder verblüffende Ergebnisse erzeugen, werden sie seitens der rational geprägten Organisationen teilweise immer noch als therapeutische Maßnahme angesehen und erzeugen so teilweise Vorbehalte bei den Verantwortlichen gegenüber dem Einsatz in ihren jeweiligen Organisationen. Folglich wären rationale Erklärungen, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen hilfreich, um die Methode auch im Businessbereich zu etablieren. Während die Wirksamkeit von SyA bisher in diversen wissenschaftlichen Studien nachgewiesen (siehe Punkt 2.6.7) wurde, gibt es Stand heute keinen wissenschaftlichen Erklärungsansatz darüber, wie sie funktionieren. So sind neben der Repräsentierenden Wahrnehmung nach Varga von Kibéd die Theorie des morphischen Feldes von Sheldrake bzw. die Theorie des Wissenden Feldes nach Mahr Erklärungsmodelle, die im Moment zur Verfügung stehen. Die ExpertInnen berichteten von unterschiedlichen Erfahrungen in diesem Zusammenhang:

„Ich verwende das an den verschiedenen Stellen und der überwiegende Teil ist fasziniert! Aber es kommen tatsächlich immer ein, zwei, die kommen dann mit

so blöden Sprüchen. „Ist das esoterisch?“ oder was auch immer. Und wenn du dann nichts Vernünftiges erklärst oder beschreiben kannst, dann merkst du, wie es wieder ein Stückchen runterfällt, wie die anderen dann wieder vorsichtiger werden, die sich gerade geöffnet haben“ (Km, Absatz 12)

Andere erzählten davon, dass sie versuchen, den Terminus „Aufstellung“ zu vermeiden. Sie bieten die Methode etwa als „Experiment“ oder „Visualisierung“ an, was den Einsatz in Organisationen offensichtlich erleichtert. Eine wissenschaftliche Erklärung scheint nun Thomas Gehlert möglich. Seiner Ansicht nach können die Wissenschaftstheorien von Physik, Biologie, Neurowissenschaft und die Soziologie wesentliche Beiträge zur Erklärung von SyA liefern, wobei eine interdisziplinäre Betrachtung entscheidend ist. Würde man auf eine der vier Disziplinen verzichten, fiel die logische und kausale Kette einer in sich geschlossenen Theorie der SyA in sich zusammen. Die Ergebnisse seiner Forschung werden in absehbarer Zeit veröffentlicht.

Sind SyA direkt vor Ort mit den eigenen MitarbeiterInnen geplant, kann es zu Vorbehalten in Bezug auf Wahrung der Privatsphäre führen. Um dem zu entgegen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie z.B. das verdeckte Aufstellen, Aufstellungen mit externen RepräsentantInnen oder in externen Seminargruppen. Das hat jedoch den Nachteil, dass nicht alle Betroffenen teilnehmen und somit nicht so anschlussfähig sind, was den Transfer in die Organisation erschweren könnte.

Zusammenfassung

Da sich OA aus der systemischen FA entwickelt haben, werden sie teilweise immer noch dem therapeutischen Bereich zugeordnet, was den Einsatz in Organisationen erschwert. Unbestritten ist, dass eine wissenschaftliche Erklärung von SyA den Einsatz erleichtern würde. Während es Stand heute diverse wissenschaftliche Studien über die Wirksamkeit von SyA gibt, fehlt ein wissenschaftliches Erklärungsmodell bislang. Dieses könnte nun in absehbarer Zeit im Rahmen der Dissertation von Thomas Gehlert geliefert werden, der

davon ausgeht, dass es einer interdisziplinären Betrachtung von Physik, Biologie, Neurowissenschaften und Soziologie bedarf. Das würde an das ebenfalls interdisziplinäre Entstehen der Systemtheorie anknüpfen.

4.1.4.2 SUBKATEGORIE 4B: VORBEHALTE SEITENS DER BERATERINNEN

Sind die Voraussetzungen seitens der Organisationen nicht gegeben, wie unter Punkt 4.1.3 beschrieben, führt das im Umkehrschluss zu Vorbehalten auf Seite der BeraterInnen. So kann beispielsweise für das Thema Bewusstsein folgende Aussage angeführt werden:

„[...] ich hatte zum Beispiel auch schon Kunden, wo ich eine OA vorgeschlagen habe und hinterher festgestellt habe, dass es eher wie ein Theaterstück empfunden wurde. Die Leute waren nicht in der Lage, da mit zugehen. Das heißt, anders als ich früher gedacht habe, gibt es tatsächlich Leute, für die sind Aufstellungen nichts, weil das ein Mindset ist und auch eine Art der Wahrnehmung ist, die, ganz wertfrei, auf den Reifegrad hinweist [...]. (Ew, Absatz 76)

Wie auch bei allen anderen Beratungsansätzen ist eine klare Auftragsklärung entscheidend über die weitere Vorgehensweise. Dabei wurde von den befragten BeraterInnen das Thema Haltung und Ethik als wesentlicher Punkt genannt (siehe auch Punkt 4.1.2.). Dem entsprechend werden Aufträge, wo die Ergebnisse von Aufstellungen manipulativ eingesetzt werden, abgelehnt. Als Beispiel passt folgende Aussage von einem / einer der InterviewpartnerInnen:

„Ja, ich möchte mir gerne die Abteilung anschauen, weil der und die nicht so tun, wie ich will.“ Da stelle ich nicht auf! Schon gar nicht mir Repräsentanten, weil das eine Manipulation und ein Ausnützen auch der Ressourcen ist.“ (ABw, Absatz 196)

Des Weiteren gibt es konkrete Situationen, die Vorbehalte bei den ExpertInnen hervorrufen, beispielsweise wenn es um heiße Konflikte oder Positionskämpfe geht. Dann ist im ersten Schritt der Einsatz von anderen Methoden angebracht, da hier SyA einen gegenteiligen Effekt erzielen könnten.

Zusammenfassung

Vorbehalte seitens der BeraterInnen entstehen dann, wenn die entsprechenden Voraussetzungen nicht gegeben sind, die in den vorangehenden Punkten beschrieben wurde. Wesentlich ist, wie auch bei allen anderen Beratungsansätzen, eine klare Auftragsklärung, die sich an den ethischen Grundsätzen einer systemischen Haltung orientiert.

Interpretation | Deutung zu Kategorie 4: Limitierungen und Grenzen

Um die Methode der SyA erfolgreich in Organisationen einsetzen zu können, bedarf es bestimmter Voraussetzungen. Auf Seite der BeraterInnen sind dies neben einer fundierten Ausbildung und Erfahrung die entsprechende systemische Grundhaltung und eine klare Auftragsklärung, welche sich an den ethischen Grundsätzen orientieren. Des Weiteren ist ein entsprechendes Wissen über Organisationen unabdingbar. Seitens der Organisationen ist es ein bestimmtes Bewusstsein, Vertrauen und die Bereitschaft, sich auf die Themen einzulassen, die sich zeigen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, ist eine SyA nicht angebracht. Der Autorin ist auch wichtig festzuhalten, dass es sich bei Aufstellungen um kein „Breitband-Antibiotikum“ handelt, das immer für alle Situationen passend ist. SyA zeigen den Status quo und mögliche neue Perspektiven auf, die Umsetzung liegt in der Verantwortung der KundInnen. Es ist eine Methode unter vielen, wobei die Wahl der die passende Methode für den jeweiligen Prozess zur Gänze in der Verantwortung der BeraterInnen liegt.

4.1.5 KATEGORIE 5: TRENDS UND ENTWICKLUNGSPOTENTIAL

Von großem Interesse war die Einschätzung der ExpertInnen in Hinblick auf Trends und zukünftige Entwicklungen, bzw. deren Auswirkungen auf Organisationen. In diesem Zusammenhang stand auch die Frage, welchen Anforderungen sich OrganisationsberaterInnen künftig stellen müssen bzw. welche Methoden dabei hilfreich sein können. Die Ergebnisse wurden von der

Autorin auf Kategorie-Ebene interpretiert und verdichtet. In weiterer Folge wurden entsprechende Ableitungen vorgenommen.

4.1.5.1 SUBKATEGORIE 5A: EINSCHÄTZUNG WEITERE ENTWICKLUNG

In dieser Kategorie wurden die Einschätzungen der Interview-PartnerInnen in Bezug auf mögliche weitere Entwicklungen zusammengefasst. Dabei haben sich bei der Analyse folgende Schwerpunktthemen herauskristallisiert:

- ▶ Allgemeine Entwicklungen, die bereits jetzt abzulesen sind, werden sich nach Meinung der ExpertInnen zukünftig noch verstärken. Die Herausforderungen einer „VUCA-Welt“ fordern neue, agile Organisationsformen, die wiederum mit einem neuen Verständnis von Führung zusammenhängen. Das bedarf eines entsprechenden Bewusstseins auf Seite aller der Verantwortlichen. Dies gilt auch für gesellschaftspolitische Entwicklungen. So wurde neben der Wahl des amerikanischen Präsidenten auch Themen, wie z.B. den demographischen Wandel und die Flüchtlingsthematik genannt, welche wiederum einen starken Einfluss auf die Arbeitswelt haben werden.
- ▶ Somit herrschte Einigkeit unter den ExpertInnen darüber, dass das Thema Bewusstsein ein wesentlicher Schwerpunkt sein wird, wobei tendenziell schon heute Entwicklungen in diese Richtung beobachtet werden können. Beispielhaft dafür kann folgende Aussage einer ExpertIn genannt werden:

„[...] ich erlebe es so, dass es eine immer größer werdende Gruppe von Menschen gibt, die „zufälligerweise“ auch in Unternehmen arbeiten und, und „zufälligerweise“ auch in exponierter Stelle arbeiten, die eine Sehnsucht haben, sich mit Sinnfragen auseinanderzusetzen. Die sich hinterfragen möchten, und die keine Lust mehr haben, Dinge nur einfach so zu machen, weil sie gut funktionieren und Geld bringen“ [...] ich erlebe es tatsächlich, dass das Bedürfnis der Leute in Unternehmen danach größer wird und das ermutigt mich einfach auch, in meiner Illusion oder in meinen Hoffnungen tatsächlich, das auch stärker miteinander in Verbindung zu bringen. Da

muss man ja nicht in roten Gewändern einen halben Meter über dem Boden schweben (lacht)“ (Ew, Absatz 72)

- ▶ Als zukünftige Herausforderungen wurden Industrie 4.0 und das Thema Digitalisierung genannt. Eng verbunden damit ist auch das Thema „New Work“, dem zwei der InterviewpartnerInnen einen Schwerpunkt in ihrer beruflichen Tätigkeit als OrganisationsberaterInnen widmen. So gehen diese davon aus, dass sich das Arbeiten zukünftig „tätigkeitsorientiert“ und tendenziell ortsunabhängig entwickeln wird. Im Fokus wird stehen, wo die Tätigkeit am besten durchgeführt werden kann. Dies kommt auch den immer komplexeren Lebensmodellen von Menschen entgegen, erfordert jedoch neben den technischen Voraussetzungen auch Vertrauen seitens der Vorgesetzten und somit wieder ein entsprechendes Bewusstsein. Ein weiterer Aspekt zu diesem Thema ist wurde folgendermaßen beschrieben:

„Bei New Work sehe ich noch die räumlich Dimension, die mich persönlich jetzt immer mehr interessiert. Ich merke, dass ich zum Beispiel bei Fa. xxx gerne nach der Besprechung noch dort bleibe um zu arbeiten, weil es einfach fein ist. Ich kann verschiedene Plätze wählen - alleine im Restaurant gibt es normale Sitzplätze [...] dann gibt es so quasi wie eine Lounge, wo man so ein bisschen mehr für sich ist, vielleicht eine kleine Besprechung machen kann, wo man nebenbei etwas isst oder vorher gegessen hat [...] also verschiedenste Rahmen, und ich glaube, dass der Raum einfach einen starken Einfluss hat auf das Ergebnis und die Qualität von Kommunikation. Und wenn man nach Luhmann eine Organisation als die Summe der Kommunikation betrachten, dann muss das ja irgendwie einen Einfluss haben darauf“ (Hm, Absatz 95)

- ▶ Der Faktor Mensch wird aus Sicht aller ExpertInnen zukünftig wieder wesentlicher werden, wobei dies eng mit all den bereits genannten Entwicklungen zusammenhängt. Beispielhaft dafür ist folgende Aussage eines Interviewpartners:

„ [...], der Mensch muss wieder im Mittelpunkt stehen in Organisationen. Das ist in den letzten Jahren aus meiner Sicht sehr vernachlässigt worden, dass wir mit

Menschen zu tun haben [...] ein System muss bestimmten Kongruenzwert haben. Und dieser Kongruenzwert ergibt sich auch dem Ziel, das das System oder die Organisation oder das Unternehmen hat und den individuellen Zielen der Personen. Und diese Ziele, wenn die nicht berücksichtigt werden, dann wird auch das gesamte System irgendwann kollabieren.“ (Fm, Absatz 102)

Er brachte zu diesem Thema folgende bezeichnende Geschichte:

Drei Steinmetze, die am Bau einer Kathedrale mitarbeiteten, wurden danach gefragt, was sie da täten. Der erste antwortete, er klopfe Steine, um den Unterhalt für die Familie zu verdienen. Der zweite sagte, er leiste die beste qualitative Arbeit, weil es ihn reizte. Der dritte antwortete damit, dass er die Kathedrale für Gott baue. Daran erkennt man nach Meinung des Experten die individuellen Ziele jedes Einzelnen, um an dem Projekt mitzumachen.

Sein Fazit daraus ist, dass es auch heute sehr wichtig für jede/jeden ist zu erkennen, was ihre/seine Arbeit für sie/ihn und für das Gesamtsystem beiträgt und dass man eine bestimmte Befriedigung aus dieser Arbeit hat:

„[...] und in vielen Unternehmen wird das nicht mehr gesehen, sondern man hat Leute, die einfach nur austauschbar sind und die bekommen keine Informationen, die bekommen keine Erklärungen, die wissen nicht, wofür etwas gemacht wird. Und da glaube ich, läuft das nicht lange gut, das merkt man bei Vielen.“ (Fm, Absatz 108)

- ▶ Die Schnelllebigkeit und die hohen Geschwindigkeiten in der VUCA-Welt bringen die Menschen an ihre Grenzen, was an der dramatisch ansteigenden Burnout-Rate abzulesen ist. Der menschliche Organismus entwickelt sich nicht so schnell, wie es beispielsweise die Technik tut. Daher ist es von großer Bedeutung, Möglichkeiten der Entschleunigung zu schaffen, wie z.B. bei Seminaren und Trainings zum Thema Achtsamkeit gelehrt wird. Das Angebot in diesem Bereich steigt rasant, was darauf hindeutet, dass es diesbezüglich einen hohen Bedarf zu geben scheint. Auch seitens der Wissenschaft wird im Bereich der Intuitions-Forschung und

der Entscheidungs-Theorie viel investiert, wie zwei der befragten ExpertInnen bestätigten.

„[...] und in dem Moment, wo es da dafür eine Erklärung gibt, habe ich die feste Überzeugung, werden die Grenzen fallen, da werden die Hemmungen fallen. Dann wird auch ein Mann dazu stehen können, dass er das Auto "aus dem Bauch heraus" gekauft hat. Wo die Logik der Erklärung im Nachgang kommt. Und die Frauen können dann begründen und verstehen, warum sie ihre Schuhe kaufen und tausend Taschen brauchen“ (Km, Absatz 170)

Zusammenfassung

Die aktuellen Entwicklungen einer VUCA-Welt werden nach Ansicht der ExpertInnen weiter anhalten bzw. sich noch verstärken. Die Schwerpunktthemen Digitalisierung und Industrie 4. stehen in engem Zusammenhang mit dem Faktor Mensch. Um den damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, bedarf es eines entsprechenden Bewusstseins auf Seiten aller Verantwortlichen.

4.1.5.2 SUBKATEGORIE 5B: WACHSTUMSPOTENTIAL VON SYA IN DER OB

Wie unter Punkt 4.1.1.3 dargestellt, hat die Methode der SyA einen klaren USP und somit Mehrwert gegenüber anderen Methoden. Somit wurden von den ExpertInnen Bereiche genannt, wo sie noch viel Wachstumspotential sehen.

Eine Interviewpartnerin, die auch Vorlesungen zum Thema Systemtheorie hält, bezeichnet die SyA als angewandte Systemtheorie. Ihrer Meinung nach kann damit der neue, zum Teil noch sehr unbekannt Bereich der Selbstorganisation veranschaulicht werden. Demnach hat die SyA großes Potential im Bereich der Entwicklung neuer Organisationsformen. Eine andere Expertin sieht im Bereich Recruiting großes Wachstumspotential.

Bei SyA wird durch die hohe Raum-Zeit-Verdichtung die Gleichzeitigkeit vieler Einflussfaktoren sichtbar. Dieser Effekt kann zum Beispiel bei der Gründung von Startups, zur Strategieentwicklung, im Projekt-management hin bis zur

Simulation geplanter Produkteinführungen und Marketingaktivitäten genutzt werden. Dazu wurde von den zwei sehr erfahrenen ExpertInnen Brigitte Sachs-Schaffer (Organisationsberaterin und Systemaufstellerin) und Dieter Weidhofer (Marketingexperte) das neue Format des „Brand Simulators“ entwickelt. Sie nennen dazu folgende Aspekte:

„Obwohl wir heute unsere Zielgruppe dank Big Data Analyse kognitiv-analytisch durchschauen können wie nie zuvor, sind wir in einem immer noch grundlegend unsicher: Wir können nur sehr bedingt voraussagen, wie sich eine von uns geplante Maßnahme in diesem hochkomplexen externen und internen Umfeld auswirken wird. Die bestehenden Instrumente wie Marktforschung und Erfahrung sind in einer VUCA-Welt zu beschränkt und zu vergangenheitsorientiert.“

Mit dem neuen Aufstellungsformat können die komplexen Dynamiken eines Systems, wie z.B. Markt, Zielgruppe, eigene Marke, Wettbewerb, geplante Maßnahme usw. simuliert werden. Über die repräsentierende Wahrnehmung werden diese systemisch-ganzheitlich erfahrbar gemacht. Dieser Zugang verdient die Bezeichnung „disruptiv“ und wird durch die jüngsten Erkenntnisse der Neurowissenschaften, der Quantenphysik, der Resonanztheorie u.a. bestätigt. Somit kann der Brand Simulator als Pre-Test für geplante Maßnahmen im Bereich Marke, Kommunikation, Kampagnen, Vertrieb, Produktinnovationen, Social Media usw. genutzt werden. Er eignet sich auch als Simulation verschiedener Szenarien, gibt marken- und positionierungsspezifischen tiefgehenden Insight und dient somit als Verständnis- und Entscheidungshilfe. Sachs-Schaffer und Weidhofer, die dieses Tool bereits unter anderem im Bankensektor erfolgreich eingesetzt haben, sehen sehr großes Potential im Bereich Marketing und Werbung.

Von einem anderen Experten wurde stellvertretend für den technischen Bereich folgendes Beispiel angeführt:

„Technische Fehler, Programmfehler, und damit meine ich wirklich IT-Programm-Fehler, Projektproblematiken, da wir für mich noch viel zu wenig gemacht. Also diese ganze technische Schiene, die ist selbst für Aufsteller immer wieder

erstaunlich fremd. Wenn ich denen dann komme, dass ich Softwareprogramme, die nicht funktionieren, dass ich innerhalb von einer dreiviertel Stunde rausfinde, wo die Fehler liegen, [...] da sind wir noch viel zu weit weg im sozialen Verständnis.

Seiner Meinung nach handelt es sich bei der SyA als eine Form eines intuitiven Verfahrens neben anderen, wobei sie aufgrund der USPs der erfolgversprechendste Ansatz der Zukunft ist. Diese Einschätzung wurde tendenziell von allen ExpertInnen gegeben.

[...] ich könnte mir sogar vorstellen, dass sich so ein bisschen unterschiedliche Entwicklungen ergeben [...] dass sich „Schneller-Höher-Weiter-Aufstellungen“ in Konzernen entwickeln, die gut funktionieren können, aber für meinen Geschmack einigermaßen an der Oberfläche bleiben [...] und diese andere Art und Weise, die tatsächlich den persönlichkeitsentwickelnden Aspekt und den Wahrnehmungs- und Fühlaspekt noch stärker berücksichtigt. Ich glaube auch, dass dieses Potential des Stellvertreter-Seins ja eigentlich eine Form der medialen Arbeit ist“ (Ew, Absatz 116)

Dieser Aspekt knüpft an die bereits genannten Themen Bewusstseinsbildung und -entwicklung bzw. Achtsamkeit als wichtige Zukunftsthemen an.

Anlehnend an die Erkenntnisse der Biologie wurde ein interessanter Aspekt im Zusammenhang mit Ressourcenknappheit genannt. Der Neurobiologe Dr. Gerald Hüther beschreibt die aktuelle Entwicklung so, dass wir an der Obergrenze der Möglichkeit von Ressourcennutzung auf vielen Ebenen sind. Beobachtungen in der Biologie zeigen, dass bei Ressourcenknappheit aus der Not Kreativität entsteht, was wiederum Richtung Potentialentfaltung führt. Da es sich dabei um eine emergente Ebene handelt, könnte es eine Chance für die Aufstellungsarbeit sein, die von der Wirtschaft für ihre Zwecke genutzt wird.

SyA werden bereits heute auch an unterschiedlichen Universitäten eingesetzt. Beispielgebend dafür ist die Universität Bremen, wo Professor Dr. Georg Müller-Christ im Fachgebiet „Nachhaltiges Management“ mit dieser Methode forscht und experimentiert. So gibt es für OrganisationsberaterInnen die

Möglichkeit, mit KundInnen und / oder EntscheidungsträgerInnen SyA zusammen mit Studierenden durchzuführen. In diesem Experimentierraum erfahren die Beteiligten die Tiefe ihres Organisationsproblems und Studierende lernen anhand von Praxisfällen die Komplexität von Management kennen. Damit werden allen Beteiligten andere Zugänge der Organisationsanalyse eröffnet. Nach Meinung von Professor Müller-Christ wird das systemische Denken durch Aufstellungen erheblich gefördert. Dieses hilft wiederum dabei, Komplexität zu bewältigen. Er beschreibt das Potential dieser Methode wie folgt:

Nach ca. 300 Aufstellungen in der Schnittmenge von Wissenschaft und Praxis bin ich fest davon überzeugt: Wir sind erst ganz am Anfang einer Entwicklung, die uns tief in das Verständnis von Systemen führt. Bisher haben wir Systeme von außen beobachtet, beschrieben und einzelne Wirkungsketten versucht zu messen, um Erklärungen zu finden. Mit Aufstellungen bringen wir Systeme zum Sprechen und ab nun kann der neue Modus des Erkennens heißen: Zuhören! Zuhören und Zuschauen findet bei Systemaufstellungen auf einer hohen Wahrnehmungsstufe statt und stimulieren unser Wachwerden und unser Infrage stellen unserer Überzeugungen und Hypothesen, die wir über uns, über das Leben und über unsere Systeme haben. Dieses Wachwerden entsteht durch die, für Jeden einzigartige Mischung aus Bestätigung und Irritation, die nach einer Aufstellung vorhanden ist. Insbesondere die Irritation ermöglicht die Lücke, in die mental und emotional eine neue Erkenntnis fließen und angenommen werden kann in dem Sinne: Es könnte auch ganz anders sein, als wir es bislang vermutet haben! Die Besonderheit von Systemaufstellungen liegt nun darin, dass sie Realitäten transportierbar machen. Jeder kann anderen seine Realitäten mitbringen und sichtbar machen, indem er oder sie ausgewählte Elemente dieser Realität durch Stellvertreter/innen im Raum sichtbar macht. Das Phänomen, welches dann eintritt, äußert sich darin, dass diese transportierte Realität nicht einzig die individuell konstruierte ist, sondern sie eine hohe Abbildungsgüte des Originalsystems hat. Diese Abbildungsgüte äußert sich in der repräsentierenden Wahrnehmung der Stellvertreter/innen, die

plötzlich Informationen über das Element haben, welches sie repräsentieren, die ihnen der Mensch, der seine Realität abbildet, nicht mitgeteilt hat. (Müller-Christ, 2017).

Die Methode der SyA an sich ist immer noch relativ unbekannt. Nach Meinung einer ExpertIn sind die OrganisationsaufstellerInnen bisher noch zu sehr mit der Entwicklung und Lehre der Methode beschäftigt, und noch zu wenig damit tatsächlich in Organisationen tätig.

*„Ich denke, wir müssen aus unserer community, aus unserem System ausbrechen und in andere Systeme gehen, uns präsentieren und platzieren.“
(Dw, Absatz 44)*

Diese Themen werden unter anderem beim kommenden internationalen Kongress der OrganisationsaufstellerInnen diskutiert werden. (vgl. infosyon.com). Unter dem Titel "Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen", fand 1998 eine richtungsweisende Konferenz in Wiesloch statt. Seither haben sich Systemische Organisationsaufstellungen auf vielfältige Weise ausdifferenziert. Nach 20 Jahren stellt man sich daher die Frage: „Wohin ziehen die Drachen nun?“ Basierend auf den aktuellen Entwicklungen werden sich viele internationale ExpertInnen mit der Frage beschäftigen, wohin sich die Methode weiter entwickeln wird und welches Potential sie noch hat.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Zeiten von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz die SyA eine sehr hilfreiche Methode ist. Im Organisationskontext sind es vor allem die Bereiche Unternehmensgründung, Strategieentwicklung, Marketing, Projektmanagement, und Technik, wo sie besonders gut geeignet ist und noch zu wenig eingesetzt wird. Da die Methode „inhaltsneutral“ und noch immer relativ unbekannt ist, hat sie sowohl im Organisationskontext, aber auch in anderen Bereichen, wie z.B. Politik, Gesundheitswesen, Bildungswesen usw. noch ein riesiges Wachstums-

potential. Nach Meinung der ExpertInnen handelt es sich bei SyA, einen professionellen Einsatz vorausgesetzt, um einen der erfolgversprechendsten Ansätze der Zukunft.

4.1.5.3 SUBKATEGORIE 5C: ENTWICKLUNGSPOTENTIAL ANDERER METHODEN

Die Frage, welche Methoden der Organisationsberatung innerhalb der nächsten zehn Jahre hohes Entwicklungspotential haben, wurde von den ExpertInnen relativ homogen beantwortet. So geht es Ihrer Meinung nach weniger darum, neue Methoden zu entwickeln, sondern bestehende bewusst in einer komplementären Beratung einzusetzen. Bezeichnend dafür kann folgende Aussage angeführt werden:

„Also es wird immer noch die Fachberatung brauchen, aber ich glaube schon, das wird immer mehr und mehr kombiniert mit agileren Methoden. Dass man da mehr noch in die Digitalisierung geht, und dass es da Beratungssettings braucht, die auf den Punkt kommen und die die ganze Komplexität handeln können. Das ist mein Blick da drauf. Und da braucht es ein anderes Mindset, ein anderes Verständnis dafür“ (Lw, Absatz 140)

Ihrer Meinung nach wird der Beratungs- und Begleitungsbedarf steigen, wobei man aus dem Moment heraus gemeinsam mit dem Kunden / der Kundin etwas entwickeln wird, was möglicherweise noch nicht da war. Der demographischen Entwicklung entsprechend wird Wissenstransfer ein wichtiger Faktor werden. Dabei könnten Kreativmethoden, wie z.B. Disney-Methode, oder Tandem-Modelle hilfreich sein. Eine andere Expertin vertrat die Ansicht, dass NLP richtig eingesetzt nach wie vor eine sehr gute Methode wäre. Auch wäre spannend zu beobachten, welche Methoden sich aus Theorien wie z.B. Spiral Dynamics oder Theory U entwickeln und für Unternehmen einsetzbar machen ließen.

Einig waren sich die ExpertInnen darin, dass es Methoden braucht, die Richtung Emotionsarbeit, Intuition, Bewusstseinsbildung, Potentialentfaltung, usw. gehen. Dies geht einher mit der Entwicklung zu agilen Organisationsformen mit flachen Hierarchien und einem damit verbundenen neuen Führungs-

verständnis. Da Entscheidungen von Teams bzw. größeren Gruppen getroffen werden, braucht es Verfahren, die rasch zu einem Ergebnis führen. Auch hier gibt es bereits Methoden, die jedoch wenig genutzt werden, wie einer der Interviewpartner feststellte. Dabei nannte er beispielsweise soziokratische Modelle, Konsensverfahren oder die Dialogmethode nach Bohm. Seiner Erfahrung nach wären diese Methoden in den Organisationen entweder nicht bekannt, oder wurden aufgrund der hierarchischen Entscheidungsfindung bisher nicht eingesetzt. Einigkeit herrschte bei den ExpertInnen darüber, dass die Methoden rasch einsetzbar und effizient sein müssen. Entscheidend für die Methodenwahl wird sein, den Fokus auf jene zu setzen, die die Organisationen beim Umgang mit Komplexität unterstützen. Agilität ist somit auch in diesem Zusammenhang ein wichtiger Faktor.

Zusammenfassung

Nach Meinung der ExpertInnen haben neben den bereits bestehenden Methoden jene ein großes Entwicklungspotential, die mit Emotionen arbeiten und Bewusstsein schaffen, wie z.B. Trancereisen, Social Dreaming, usw. Des Weiteren werden aus Dialogmethoden wichtiger werden. Aus den Theorien Spiral Dynamics oder Theory U könnten sich weitere neue Methoden entwickeln, die dann für Organisationen nutzbar gemacht werden können. Entscheidend wird sein, einen komplementären Ansatz zu wählen und gemeinsam mit den KundInnen individuell und situativ die entsprechenden Methoden einzusetzen. Effizienz und rasche Umsetzung der Ergebnisse werden dabei weitere wichtige Parameter sein.

4.1.5.4 SUBKATEGORIE 5D: ANFORDERUNGEN AN BERATERINNEN

Nun stellt sich die Frage, welche Anforderungen sich daraus an die BeraterInnen ergeben.

„There is nothing as practical as a good theory“ (Kurt Lewin).

Wenn man sich entscheidet, als systemischer OrganisationsberaterIn erfolgreich tätig sein zu wollen, setzt dies eine entsprechende Grundhaltung voraus, die auf der Systemtheorie basiert. Da diese das Fundament der Tätigkeit darstellt, ist es unabdingbar, sich damit auseinander zu setzen. Das trägt dazu bei, dass man Sicherheit und Orientierung hat und auch in herausfordernden Beratungssituationen handlungsfähig bleibt. Beratung heißt in diesem Sinne nicht alles sofort zu wissen, aber zu erkennen, wie man auf theoretisches Wissen zurückgreifen kann, ganz besonders bei den Herausforderungen in einer VUCA-Welt. BeraterInnen, die nur intuitiv und spontan handeln, ohne ihre Intuition oder Spontaneität erklären zu können, werden vermutlich mit Widerspruch und Misstrauen konfrontiert werden. Diese Sicht wurde auch von einer der InterviewpartnerInnen folgendermaßen ausgedrückt:

„[...] in die Richtung wird es gehen, dass wir als Berater da Rahmen schaffen, darüber, wie Systeme funktionieren, und gerade wie sie in dieser vernetzten Welt funktionieren, das müssen wir alles gemeinsam erst lernen. Das geht ja weit über das hinaus, was wir bisher geglaubt haben. Und wieder Bezug auf uns selbst als Berater. Also wir selbst müssen das auch erst mal packen.“ (Gw, Absatz 82)

Neben der Systemtheorie ist es für systemische OrganisationsberaterInnen auch ganz wesentlich, über Wissen von Organisationen zu verfügen, da diese einer eigenen Logik folgen, wie es einer der Experten formulierte:

„Ich wünsche mir Organisationsaufsteller, die sich stärker mit Organisationsthemen beschäftigen, wo wir eben auch das Eigenleben von Organisationen verstehen, um zu wissen, dass Menschen eben nicht nur auf der Beziehungsebene horizontal reagieren, sondern auch immer auf die Organisationslogik reagieren, und dass viele der Probleme im Zusammenspiel von Mensch und Organisationslogik sind, und nicht von Mensch zu Mensch.“ (Nm, Absatz 76)

Entscheidend ist weiter, die Theorien zu verstehen und diese verständlich in die Praxis übersetzen zu können. Wenn KundInnen ihre BeraterInnen nicht verstehen, wird ein Transfer in die Organisation nur schwer oder gar nicht gelingen. Dazu ist es wichtig zu beachten, dass die internen Spielregeln, Muster und Strukturen je nach Organisation unterschiedlich sind. Darüber hinaus ist das Wissen über die Vielfältigkeit sozialer Phänomene eine unabdingbare Kompetenz, über die man verfügen sollte. Ebenso wie es auf Seite der Organisationen eine Bewusstseinsentwicklung braucht, ist es auch auf Seite der BeraterInnen. Es bedarf einer Haltung, die das Loslassen eigener Konstrukte und des Schaffens eines entsprechenden Raumes möglich macht, damit sich zeigen kann, was schon vorhanden ist. Wenn sich die BeraterInnen auch auf Persönlichkeitsentwicklung und Bewusstwerdung einlassen, werden sie ein anderes Energiefeld haben und somit eine Wirkung auf die Organisationen und auch darüber hinaus erzeugen.

Interpretation | Deutung Kategorie 5: Trends und Entwicklungspotential

Es ist davon auszugehen, dass die aktuellen Entwicklungen der VUCA-Welt weiter anhalten bzw. sich noch verschärfen werden. Die Schwerpunktthemen Digitalisierung, Industrie 4.0 und der demographische Wandel bringen neue Herausforderungen mit sich, die eng mit der Arbeitswelt von morgen und damit mit dem Faktor Mensch verbunden sind. Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, bedarf es eines entsprechenden Bewusstseins aller Verantwortlichen, sowohl auf Seite der Organisationen, als auch Seite der BeraterInnen. Demnach haben alle Methoden, die bewusstseinsbildend und bewusstseinsentwickelnd wirken ein großes Entwicklungspotential.

Voraussichtlich wird der Bedarf an Beratung und Begleitung steigen, wobei im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung sowohl die Fachberatung als auch die Prozessberatung wichtig sein werden. Dieser komplementäre Ansatz sollte Organisationen und BeraterInnen dabei unterstützen, in einer kooperativen Haltung individuell und situativ die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen. Das erfordert fundiertes Wissen über Systemtheorie und über Organisationen.

Die Methode der SyA, die vor allem bei hoher Komplexität sehr hilfreiche Erkenntnisse liefert, ist immer noch relativ unbekannt. Somit hat sie neben dem Organisationskontext auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie beispielsweise Politik, Gesundheitswesen, Bildungswesen usw. noch ein riesiges Wachstumspotential. Nach Meinung der ExpertInnen handelt es sich bei SyA, vorausgesetzt sie werden professionell eingesetzt, um einen der erfolgversprechendsten Ansätze der Zukunft. Möglicherweise verliert dann folgende Aussage Albert Einsteins zukünftig an Gültigkeit:

„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“

4.2 CONCLUSIO

„Erwarte das Unerwartete!“

Das könnte eine Grundhaltung sein, die von Organisationen eingenommen werden muss, um auch zukünftig bestehen zu können. Veränderte gesellschaftliche und technologische Rahmenbedingungen, hohe Komplexität und Volatilität der VUCA-Welt wirken auf Organisationen und Menschen. Erfolg war noch nie so unsicher wie heute. Bedingt durch die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen wird es zu den wichtigsten Kompetenzen zählen, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen. Dies gilt vor allem für VerantwortungsträgerInnen von Organisationen und Unternehmen.

Da jedoch das Denken im Management tendenziell eher auf Stabilisierung und Standardisierung ausgerichtet ist, bedarf es hier eines neuen Mindsets. Nach Dr.H.J.Gergs (vgl. Gergs, 2017), dem internen Berater im Veränderungsmanagement bei Audi AG und Lehrenden an den Universitäten München und Heidelberg, bedeutet es die Anforderung einer kontinuierlichen Selbsterneuerung. Im Rahmen seiner zwölfjährigen Forschungstätigkeit begleitete er zehn Unternehmen, die einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsmodells

durchliefen, ohne dass sie durch die Krise dazu gezwungen wurden. Er kam unter anderem zu dem Ergebnis, dass die kontinuierliche Selbsterneuerung nach anderen Grundsätzen als das klassische Change-Management funktionierte. Die von ihm identifizierten Prinzipien, nach denen die untersuchten Unternehmen ihre Veränderungsprozesse gestalteten, lauten:

- ▶ Selbstreflexion stärken
- ▶ Kommunikation und Vernetzung intensivieren
- ▶ Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen
- ▶ Bezweifeln und vergessen
- ▶ Erkunden
- ▶ Experimentieren
- ▶ Fehler und Feedbackkultur etablieren
- ▶ Ausdauer und Denken in Kreisen

Um eine kontinuierliche Selbsterneuerung zu erreichen, müssen demnach folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- ▶ Das Thema Veränderung muss fest in Organisationsprozessen integriert sein.
- ▶ Der Fokus liegt nicht auf Optimierung des Bestehenden, sondern auf Hinterfragen und Erneuern der Unternehmenskultur.
- ▶ Die Veränderungsimpulse werden sowohl vom Management als auch von MitarbeiterInnen gesetzt.

Dies erfordert einen intensiven innerbetrieblichen Kommunikationsprozess und somit ein neues Rollenverständnis von Führung. So verstehen sich aus Sicht Gergs die Führungskräfte als „Sozialarchitekten für Innovation und Lernen“, Dabei ist eine der wichtigsten Aufgaben, einen betrieblichen Kommunikationsraum zu schaffen. Kommunikation und Transparenz sind wesentliche Faktoren für diese Form von Organisation. Neben vielem anderen wird dadurch auch Wissenstransfer gefördert, was in weiterer Folge die Innovationskraft erhöht. Bedingt durch eine laterale Kommunikation wird daher nach Meinung der

Autorin die Bedeutung von Großgruppenmethoden, wie z.B. World Café, Appreciate Inquiry oder Open Space wieder steigen.

Neue Organisationsformen zeichnen sich unter anderem auch über flachere Hierarchien aus. Das bedeutet, dass Entscheidungen nicht top-down getroffen, sondern dass diese auf Teams bzw. Gruppen übertragen werden. Diesbezüglich bedarf es Methoden, die eine rasche Entscheidungsfindung möglich machen. Auch hier gibt es bereits Werkzeuge, die bisher jedoch noch wenig genutzt wurden. Aus Sicht der Autorin werden diese zukünftig bedeutsam werden, wobei hier besonders das Konsensieren nach dem SK-Prinzip angeführt werden soll (vgl. BK-Business Konsens OG). Dabei handelt es sich um eine Methode, die eine systemische Haltung erfordert, da sie von der Gleichwertigkeit der Menschen ausgeht. Es wird ein Konsens angestrebt, wobei dieser aber nicht erreicht werden muss, um entscheidungsfähig zu sein. Ziel des Konsensierens ist es, Vorschläge, Alternativen, Ideen, Handlungsoptionen, usw. mit möglichst geringer Gruppenablehnung und damit möglichst hoher Tragfähigkeit zu finden. Systemisches Konsensieren ist eine partizipative, lösungsorientierte, effiziente, schnelle und nachhaltige Entscheidungskultur und passt aus Sicht der Autorin sehr gut zu den neuen Organisationsformen und deren Anforderungen.

Selbsterneuernde Organisationen stehen in einem kreativen Spannungsfeld zwischen Bewahren und Erneuern, wobei es die Aufgabe des Managements ist, dieses Spannungsfeld dauerhaft aufrechtzuerhalten. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist vorausschauendes Agieren. Um Veränderungen und Chancen im Umfeld wahrzunehmen, bedarf es einer neuen Wahrnehmung und dementsprechender Achtsamkeit. Das bedeutet so viel wie bewusstes Einlassen darauf, was jetzt gerade ist und erfordert volle Aufmerksamkeit und geistiger Klarheit. Dies ist auch laut vieler ExpertInnen eine Kernkompetenz, über die zukünftige Führungskräfte verfügen sollten. Dabei könnte folgende Strategie der chinesischen Kriegsführung von Sunzi inspirieren (vgl. Jullien, 1999):

„...in jedem Moment die aktuelle Konstellation zum Wohle und Vorteil aller nutzen. Ausgangspunkt ist nicht das zukünftige Ziel, sondern die aktuelle Situation und ihr Potential. Strategisch denken heißt, die günstigen Faktoren des Jetzt ausmachen und von ihnen profitieren.“

Nun stellt sich die Frage, welche Tools ihnen dafür zur Verfügung stehen. Neben Methoden, wie z.B. Learning-Journeys, Zukunftskonferenzen, Social Dreaming usw. ist nach Meinung der Autorin die SyA dafür sehr geeignet. Die vertiefte Beschäftigung mit SyA ermöglicht es, die meist unbewussten Prozesse eines Systems sichtbar, erlebbar und damit bewusst werden zu lassen. Der Schlüssel dazu heißt Achtsamkeit. Damit dienen Aufstellungen als Format zur Bewusstseinsentwicklung. Durch die Teilnahme an Aufstellungen verbessert sich die Wahrnehmungsfähigkeit und Sensibilität und somit die Aufmerksamkeit. Auch die Fähigkeiten, Zusammenhänge zu erkennen, quer zu denken und andere Perspektiven einzunehmen, werden trainiert. Unter anderem werden diese Kernkompetenzen für Führungskräfte entscheidend sein, um auch zukünftig erfolgreich agieren zu können.

Bezugnehmend auf die Forschungsfragen, die der Master-Thesis zugrunde liegen, werden diese von der Autorin folgendermaßen beantwortet:

► **Welchen Stellenwert haben Systemaufstellungen in der Systemischen Organisationsberatung und welche Trends lassen sich erkennen?**

SyA werden seit etwa zwanzig Jahren im Kontext von Organisationen eingesetzt. Auch wenn die Methode in diesem Bereich immer noch relativ unbekannt ist, so ist dennoch eindeutig ein steigender Trend erkennbar. Das hängt zum einen mit der größer werdenden Bekanntheit von SyA und zum anderen mit einem höheren systemischen Verständnis in Organisationen zusammen. Die Tatsache, dass SyA an verschiedenen Universitäten in der Lehre und Forschung angewandt werden, trägt nachhaltig dazu bei. In der Region D-A-CH hat Aufstellungsarbeit Stand heute vergleichsweise den größten Bekanntheitsgrad in Österreich, womit ein großes Wachstumspotential, auch international besteht. Eine wissen-

schaftliche Erklärung darüber, wie Aufstellungen funktionieren, wäre im rationalen Organisationskontext sehr hilfreich für deren Einsatz und Akzeptanz. Diese scheint nun in absehbarer Zeit durch die Forschungsarbeit von DI Thomas Gehlert möglich.

► **Lassen sich typische Anwendungsgebiete für Systemaufstellungen im Organisationskontext erkennen und beschreiben?**

Grundsätzlich ist die SyA aufgrund ihrer Möglichkeiten eine geeignete Methode bei Themen mit hoher Komplexität. Bedingt durch die hohe Raum-Zeit-Verdichtung werden Menschen, aber auch abstrakte Entitäten gleichzeitig sichtbar, womit emergentes Sehen möglich wird. Das Aufdecken unbewusster Dynamiken und das Generieren impliziten Wissens in kürzester Zeit sind hilfreich bei der Bildung von Entscheidungsgrundlagen jeglicher Art. Damit werden Aufstellungen zu einer Methode für effiziente Lösungsstrategien.

Des Weiteren verhelfen SyA den Mitwirkenden zu Systemkompetenz, erweitern die Fähigkeit des Umgangs mit Komplexität, fordern und fördern eine gute Beobachtungsgabe, unterstützen die Lösungsorientierung und schulen die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie können in unterschiedlichen Bereichen, wie z.B. in der Personalentwicklung, als Management-Tool und in der Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

Für Führungskräfte ist ein Verständnis für systemische Zusammenhänge zunehmend unabdingbar. Kenntnisse über die systemischen Prinzipien und deren Anwendung führen zu einem neuen Rollenverständnis und zu einer bewussteren Haltung. Im personellen Bereich kann Aufstellungsarbeit beginnend vom Recruiting-Prozess hin bis zu Teamzusammenstellungen und allen damit verbundenen Themen eingesetzt werden.

Für die Organisationsberatung und –entwicklung dient sie als hilfreiches Format in allen Prozessphasen und kann von der Diagnose über die Lösungsentwicklung hin bis zur Evaluation eingesetzt werden. Aus Sicht der

Autorin können alle Themen aufgestellt werden. Um es mit den Worten von Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd zu sagen: „Man kann alles aufstellen, über das man sprechen kann – und auch das, über das man nicht sprechen kann.“

► **Welche Limitierungen und Grenzen der Anwendung lassen sich erkennen?**

Für den Einsatz von SyA braucht es bestimmte Voraussetzungen. Seitens der AufstellungsleiterInnen ist dies neben einer systemischen Grundhaltung eine fundierte professionelle Ausbildung, Kenntnisse über Organisationen und deren Logik sowie eine entsprechende Expertise. Seitens der Organisationen braucht es ein bestimmtes Bewusstsein, Vertrauen und die absolute Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung mit allen Fragen und Themen, die sich mit Hilfe dieser Methode zeigen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, ist der Einsatz von SyA nicht empfehlenswert. Obwohl Aufstellungen, einen professionellen Einsatz vorausgesetzt, zu den wirksamsten Interventionsmethoden gehören, dürfen sie trotz ihrer Effektivität und Effizienz nicht als Allheilmittel angesehen, und somit überbewertet werden. Auch ist darauf zu achten, dass die Methode nicht mit esoterischen Praktiken verwechselt wird. Somit ist auch auf eine klare Abgrenzung zur FA in Organisationen zu achten.

► **Welches Entwicklungspotential wird Systemaufstellungen im Vergleich zu anderen Methoden der Organisationsberatung zugeschrieben?**

Erfolg zu haben war noch nie so unsicher wie heute. Organisationen, ManagerInnen und BeraterInnen stehen vor neuen Herausforderungen, für deren Bewältigung bisheriges ManagerInnen-Denken nicht reicht. Es braucht ein neues Mindset, entsprechende Kompetenzen und hilfreiche Tools. „Erwarte das Unerwartete“ könnte eine neue Grundhaltung und Achtsamkeit eine neue Kernkompetenz sein, um Organisationen auch zukünftig erfolgreich zu führen bzw. zu beraten. Dementsprechend haben bereits alle namhaften Organisationsberatungen ihre Konzepte angepasst

und beschäftigen sich intensiv mit Themen wie z.B. Scrum, Design Thinking, Purpose, Selbstorganisation, Disruptive Innovation, New Work, Theory U, Achtsamkeit, Intuition, uvm.

Aus Sicht der ExpertInnen werden bewusstseinsbildende Methoden zunehmend an Bedeutung gewinnen, wofür die SyA perfekt geeignet ist. Sie zählt bereits heute zu den effizientesten, effektivsten und innovativsten Interventionstechniken der professionellen Prozessbegleitung. Wie bereits beschrieben, werden in sehr kurzer Zeit verdeckte Dynamiken sichtbar und implizites Wissen generierbar, was vor allem bei strategischen Entscheidungen risikominimierend und somit sehr bedeutsam sein kann. Bemerkenswert ist auch, dass diese Methode bei perspektivischen Zukunftsthemen, wie z.B. Strategieentwicklung, Marktpositionierungen, Expansionsplänen, usw. sehr hilfreiche Erkenntnisse liefert, die man trotz Big-Data-Analysen in der hochkomplexen VUCA-Welt nicht haben kann. Die hohe Raum-Zeit-Verdichtung ermöglicht gleichzeitiges Beobachten unterschiedlicher Aspekte und deren Wirkung, womit Simulationen geplanter Maßnahmen möglich werden. Diese ausgesprochenen USPs weisen damit eine Unvergleichbarkeit mit anderen Methoden auf. Auch die Tatsache, dass es sich bei SyA um eine noch immer relativ junge und unbekanntere Methode handelt, birgt ein riesiges Wachstumspotential in sich. Einen professionellen Einsatz voraussetzend, handelt es sich somit aus Sicht der ExpertInnen und auch der Autorin bei der Methode der SyA um einen der erfolgversprechendsten Ansätze der Zukunft.

5 AUSBLICK

Ein Ausblick auf mögliche weitere Entwicklungen lässt sich nach Meinung der Autorin mit folgender, sehr bezeichnender Aussage eines Experten geben:

„Intuition, gemeinsames Forschen und Erkennen mit Systemaufstellungen führt uns in die Zukunft komplexen Problemlösens.“ (Prof. Dr. Georg Müller-Christ)

Als Universitätsprofessor sieht Müller-Christ beispielsweise seine Aufgabe darin, Wissenschaft und Praxis über die anregende und wirkungsvolle Methode

der SyA miteinander zu verbinden. Nachdem es sich bei SyA um eine „inhaltsneutrale“ Methode handelt, ist deren Anwendung in den unterschiedlichsten Anwendungsfeldern möglich (vgl. 2.6).

Geht man nach Ansicht Graves davon aus, dass es bei der Transformation von einer Entwicklungsebene auf die anderen Phasen der Destabilität und Verunsicherung gibt, dann könnten wir vor solch einem evolutionären Sprung stehen (vgl. 2.4.4). Aktuelle Entwicklungen in vielen Bereichen der Gesellschaft deuten darauf hin: Die Wahl des US-amerikanischen Präsidenten, die politischen Entwicklungen in Europa, drastische Veränderungen im Finanzsektor, steigender Fanatismus der Religionen, kriegerische Interventionen in vielen Ländern, die damit verbundene Flüchtlingsthematik, rapide ansteigende soziale Ungerechtigkeit, ein beobachtbarer Wertewandel, spürbare Unsicherheit und Ängste, uvm.

Es stellt sich die Frage, ob hinter all diesen Gefahren auch Chancen stecken und wenn ja, dann welche. Bei der Beantwortung dieser Frage könnte möglicherweise die Methode der SyA sehr hilfreich sein. Nach Meinung vieler ExpertInnen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Wissenschaft, wie Franz Hörmann, Daniele Ganser, Gerald Hüther, Richard David Precht, Georg Müller-Christ und vielen anderen durchleben immer mehr Menschen eine Bewusstseinsentwicklung und erkennen so diverse gesellschaftspolitische Zusammenhänge. Mit einer ganzheitlichen Sichtweise und einem systemischen Verständnis, das Dank der Lehre an verschiedenen Universitäten vor allem auch bei der jungen Generation wächst, besitzt man wichtige Kompetenzen, um auch zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Die Autorin beendet die vorliegende Arbeit mit folgendem Gedanken:

**Die heutige Sicht der Dinge kann morgen schon untauglich sein.
Entscheidend ist nicht, endgültige Wahrheiten zu finden, sondern
problematische Wirklichkeitsbilder zeitgerecht zu transformieren!**

6 ANHANG

INTERVIEWLEITFADEN

1. Wie lange sind Sie bereits in der Organisationsberatung tätig?
2. In welchen Bereichen / Branchen bieten Sie Organisationsberatung an?
3. Welche Veränderungen in der Beratung haben Sie im Laufe der letzten 10 Jahre festgestellt?
4. Wie stehen Sie zu Systemaufstellungen?
5. Was waren Ihre Beweggründe, die Methode der SyA in Ihr Methodenportfolio aufzunehmen?
6. Welche Formen der SyA setzen Sie ein?
7. Im Vergleich zu vor zehn Jahren: Wie schätzen Sie heute den Stellenwert der SyA in Relation zu anderen Methoden, die Sie anbieten, ein?
8. Was sind heute typische Anlassfälle für den Einsatz von SyA?
9. Welchen Mehrwert haben SyA im Vergleich zu anderen Methoden?
10. In welchen Bereichen / Anwendungsfeldern werden SyA noch wenig eingesetzt, hätte aber Ihrer Meinung nach Entwicklungspotential?
11. Was sind Anlassfälle, wo Sie die Methode der SyA unter keinen Umständen einsetzen würden?
12. Welche Methoden der Organisationsberatung haben Ihrer Meinung nach hohes Entwicklungspotential innerhalb der nächsten 10 Jahre?
13. Wie hoch schätzen Sie das Wachstumspotential von SyA in den nächsten zehn Jahren ein?

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AL	AbteilungsleiterIn
DGfS	Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen
DGSF	Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie
FA	Familienaufstellung
FC	Flipchart
FK	Führungskraft
infosyon	Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten e.V.
MA	MitarbeiterIn
MT	Master-Thesis
OA	Organisationsaufstellung
OB	Organisationsberatung
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
ÖfS	Österreichisches forum Systemaufstellungen
SG	Systemische Gesellschaft – Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V.
SyA	Systemaufstellung
SySt®	Systemische Strukturaufstellung
SyStconnect	Internationale Vereinigung der StrukturaufstellerInnen
TN	TeilnehmerIn
UB	Unternehmensberatung
USP	Unique Selling Proposition
WS	Workshop

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1 Entwicklung der Systemtheorie
(Quelle: Königswieser/Hillebrand, 2015, S. 25)
- Abb. 2 Fünf Typen von organisationalen Strukturen
(Quelle: Hauser, 2017 aus J.Morgan, 2015)
- Abb. 3 Evolution menschlicher Organisationsformen
(Quelle: Oesterreich, 2016)
- Abb. 4 Beratungssysteme
(eigene Darstellung)
- Abb. 5 Übersicht Formen der Organisationsberatung
(eigene Darstellung)
- Abb. 6 Systemische Schleife
(Quelle: Krizanits, 2015, S. 30)
- Abb. 7 Übersicht Entwicklung Systemaufstellungen
(Quelle: MT DI Dr. Pacher)
- Abb. 8 Die vier Phasen von Aufstellungen
(eigene Darstellung)
- Abb. 9 Mögliche Anordnungen im Raum
(Quelle: Gerhard, 2014, S. 46)
- Abb.10 Beispiel Organisationsbetrachtung nach den 4 Quadranten
(Quelle: Gerhard, 2014, S. 37)
- Abb. 11 Hierarch.Gliederung der Wissenschaftstheorien in Anlehnung
an Tegmark und Wheeler
(Quelle: Gehlert 2017, S.17)
- Abb. 12 Kategorienbaum der vorliegenden Master-Thesis
(eigene Darstellung)

TABELLENVERZEICHNIS

- Tab. 1 Entwicklung der UnternehmensberaterInnen in Österreich
(vgl. WKO 2017, eigene Darstellung)
- Tab. 2 Organisationen, die dem integralen evolutionären Paradigma folgen
(Quelle: Hauser, 2017, S. 56)
- Tab. 3 Übersicht Varianten von Aufstellungen
(Quelle: Frot 2012, S. 148)
- Tab. 4 Mechanistisches und systemisches Weltbild
(Quelle: Königswieser/Hillebrand, 2015, S. 28)
- Tab. 5 Übersicht unterschiedliche Varianten von Aufstellungen
(Quelle: Frot, 2012, S. 148)
- Tab. 6 Dauer der Interviews
(eigene Darstellung)
- Tab. 7 Aspekte des USP von Systemaufstellungen
(eigene Darstellung)

BEISPIEL TRANSKRIPTION

16

Gw: Geschwindigkeit, effektiv (ahm) und damit Gleichzeitigkeit. Also du kannst nicht mehr an einem Ende sozusagen angreifen und das in Ruhe durchziehen, einen Beratungsprozess, sondern es ist (ahm) es ist immer alles erfasst. Das würde ich jetzt so als markant sehen. #00:04:23-6#

17

I: Mhm (bejahend) (ahm) Eine vielleicht komische Frage: Wie stehst du zu Systemaufstellungen? (lacht) #00:04:33-2#

18

Gw: (ahm) na, so komisch ist sie gar nicht. Ich stehe mittlerweile zur Systemaufstellung viel differenzierter als früher. So in meinen Anfangsjahren, das war so rund um 2000, wo ich das selbst gelernt habe, wo es noch kaum Organisationsaufstellungen gab, da war ich sehr euphorisch und dachte, jedes Thema der Organisation kann man mit Aufstellung bearbeiten. Das glaube ich heute nicht mehr. #00:05:06-7#

19

I: Aha #00:05:07-2#

20

Gw: Weil es einfach ganz bestimmte (ahm) Zugänge gibt, die für bestimmte Themen passen. Und die Aufstellung passt auch, ist auch kein Breitbandantibiotikum, sozusagen. Also von dem Standpunkt bin ich differenzierter geworden und aber dort, wo ich sie einsetze, dort halte ich sie wirklich für sehr wirksam. #00:05:31-2#

21

I: Mhm (bejahend) #00:05:32-3#

22

Gw: Und es ist außerdem das Potential bei weitem noch nicht ausgelotet. Bei weitem noch nicht. Und da weiß ich auch noch nicht, woran das liegt. Oder ich hab einfach nur Vermutungen. #00:05:43-2#

BEISPIEL AUSWERTUNG INTERVIEWS

Originaltext	Paraphrase	Interpretation
<p>Also da muss ich sagen, ist meine Feststellung immer noch, dass die Methode total unbekannt ist oder ziemlich unbekannt ist. In Österreich besser bekannt als in Deutschland." (Fm, Absatz 14)</p> <p>Also in Deutschland stoße ich immer wieder auf Firmen, die überhaupt noch nicht davon gehört haben. Also da ist Null systemisches Denken, das ist ja..... meine Erfahrung ist: Ich komme mit systemischen Projektmanagement und die sagen: "Wir arbeiten auch systematisch." (Fm, Absatz 70)</p> <p>Ich sag es mal anders rum: manche können gut damit umgehen und manche können nicht gut damit umgehen. Und zumindest in Deutschland, mit den sehr rationalen Ansprüchen, da ist ja Österreich tatsächlich ein bisschen weiter im Gefühl, bei euch ist es ja schon ziemlich ok. Es spricht ja dafür, dass die großen systemischen Schulen, also viele, aus Österreich kommen. Da, wo auf der Beziehungsebene gearbeitet wird und das Miteinander, und da ist bei uns noch eher der McKinsey-Ansatz in Deutschland Thema" (Km, Absatz 148)</p> <p>„Da muss ich immer auf die Beratungssituation schauen, was möglich ist. In der Schweiz habe ich mehr Einzelaufstellungen als in Österreich, weil die Schweizer halt sich erst einmal gerne in der Öffentlichkeit sich sehr bedeckt halten" (Mm, Absatz 34)</p> <p>„Auf jeden Fall. Das Potential ist ja.....Also, ich denke, wir sind jetzt vielleicht bei 5% und es kann bis auf 100 % wachsen. Aufstellungen sind wirklich eine super Methodik und im Moment sind sie in Wien vielleicht ein bisschen mehr, aber sonst in der Welt wenig bekannt." (Fm, Absatz 114)</p> <p>„Also da muss ich sagen, ist meine Feststellung immer noch, dass die Methode total unbekannt ist oder ziemlich unbekannt ist. In Österreich besser bekannt als in Deutschland." (Fm, Absatz</p>	<p>Im Gegensatz zu Österreich ist die Methode in Deutschland noch ziemlich unbekannt.</p> <p>In deutschen Firmen ist noch wenig systemisches Wissen. vorhanden. Beispielsweise wird systemisches Arbeiten mit systematischem Arbeiten gleichgesetzt bzw. verwechselt.</p> <p>In deutschen Unternehmen wird aufgrund der rationalen Ansprüche tendenziell eher der Fachberatungs-Ansatz, wie z.B. McKinsey gewählt. Die Tatsache, dass viele systemische Schulen aus Österreich kommen spricht dafür, dass hier schon ein anderes Bewusstsein gegeben ist, wo auch schon mehr auf emotionaler Ebene gearbeitet wird.</p> <p>Schweizer halten sich in der Öffentlichkeit sehr bedeckt, weshalb ich dort eher Aufstellungen in der Einzelarbeit mache.</p> <p>Aufstellungen sind eine Methode, die im Gegensatz zu Wien in der restlichen Welt noch wenig bekannt ist. Daher gibt es hier ein großes Entwicklungspotential.</p> <p>Im Gegensatz zu Österreich ist die Methode in Deutschland noch ziemlich unbekannt.</p>	<p>Systemische Aufstellungsarbeit ist in Österreich bekannter als in Deutschland.</p> <p>Systemische Ansätze sind in deutschen Firmen noch wenig bekannt.</p> <p>Systemische Aufstellungsarbeit ist in Österreich bekannter als in Deutschland.</p> <p>Mehr Einzelaufstellungen in der Schweiz aufgrund bedeckender Haltung in der Öffentlichkeit.</p> <p>Aufgrund geringer Bekanntheit der Methode gibt es ein großes Entwicklungspotential von Systemaufstellungen</p> <p>Systemische Aufstellungsarbeit ist in Österreich bekannter als in Deutschland</p>

KUNDINNENSTIMMEN ZU SYSTEMAUFSTELLUNGEN

„Organisationsaufstellung verstehe ich als effiziente Managementmethode, welche die Tiefenstruktur von Systemen rasch erkennbar macht. Wie kein anderes Analyseinstrument, spiegelt die Organisationsaufstellung eine aktuelle Situation und deren Dynamik wider, zeigt Entwicklungstendenzen auf und macht Optimierungspotenzial deutlich.“ *Wayland Bigler, CEO/Direktorin der Sozialversicherung SVA, Aarau (Gerhard, 2017b)*

„Wir befanden uns in einer total verfahrenen Verhandlungssituation. Alles war blockiert, die Transaktion drohte zu scheitern. Dank der Aufstellung der Akteure und des bisherigen Prozesses konnten die Gründe der Blockade geklärt und ein möglicher Weg zur Überwindung gefunden werden. Das Vorgehen führte zum Erfolg, die Transaktion kam wie gewünscht zustande.“ *Uli Rubner, Unternehmerin, Beraterin und Interims-Managerin, Zürich (Gerhard, 2017b)*

„Der Vorteil bei einer Aufstellung ist, dass neutrale Personen ohne die eingeschränkten Denkschemata und Verhaltensmuster eine Situation durchleben und dadurch der Fragesteller seine Situation aus einem anderen Blickwinkel sehen, besser verstehen und lösen kann. In knappen Worten: Die Aufstellung hilft einem, über seinen eigenen Schatten zu springen.“
Nikolaus Bolle, Market Segment Manager, Siemens AG (Müller-Christ, 2017b)

„Obwohl ich noch keine praktische Erfahrung mit der Methode der Organisationsaufstellung hatte, muss ich gestehen, dass das gezeigte Rollenverhalten der Teilnehmer in geradezu frappierender, manchmal auch bedrückender Weise ein Spiegelbild der realen, zumindest subjektiv so erlebten Situation wiedergegeben hat. Die offenkundig gewordenen vielfältigen Wechselbeziehungen bieten einen erfolgversprechenden Ansatz für kommunikative und partizipative Problemlösungsansätze.“ *Karl Geyer, Kriminaldirektor der Kripo Nürnberg (Müller-Christ, 2017b)*

LITERATURVERZEICHNIS

- Barthelmess, M. (2016). **Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht.** Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht GmbH & Co.KG
- Beck, D. E. / Cowan, C.(2007) : **Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel** Verlag Inspire!
- Berreth, A. (2009): **Organisationsaufstellung und Management. Lesarten einer beraterischen Praxis.** 1. Auflage. Heidelberg. Carl-Auer-Verlag.
- Bertalanffy, L. (1976): **General System Theory. Foundation, Development, Application.** New York: Braziller
- Bornhäuser , A. / Hunger, C. / Schweitzer, J. / Weinhold, J. (2014). **Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen.** Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Brick, R. / Horn, K.P.(2001), **Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen.** Offenbach: Gabal Verlag.
- Burmeister, L. / Keil M. / Königswieser U. (2012), **Komplementärberatung in der Praxis. Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung.** Stuttgart: Schaeffer-Poeschel-Verlag.
- Daimler, R. (2008), **Basics der Systemischen Strukturaufstellung. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene.** München: Kösel-Verlag.
- De Shazer, St. (1989). **Wege der erfolgreichen Kurztherapie.** Stuttgart: Klett-Cotta.
- De Shazer, St. (1993). **Der Dreh.** Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- De Shazer, S. (2010), **Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache.** Heidelberg. Carl-Auer.

Essen, S. (2001). **Die Ordnung und die Intuition. Konstruktivismus und Phänomenologie im Einklang?** In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Heinz von Foerster (1985), **Über das Konstruieren von Wirklichkeiten.** Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden

Heinz von Foerster (1993). **Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke.** 7.Auflage.Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag

Frot, P. (2012), **Lexikon des Familienstellens und der Systemischen Aufstellungsarbeit.** Darmstadt: Schirner Verlag

Gerhard, R. (2014). **Organisationsaufstellung. Implizites Wissen sichtbar machen.** HRM-Dossier Nr. 65.Zürich: Spektramedia.

Gläser J. / Laudel G. (2010). **Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.** VS, Verlag für Sozialwissenschaften

Gleich, M.(2008). **Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte. Eine empirische Analyse.** Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Glöckner, A. (2001). **Rituale und lösende Sätze.** In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Gminder, C.U. (2005). **Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Eine qualitative Exploration der OA als Managementmethode.** Dissertation Nr. 3079 Universität St. Gallen.

Graves, C. (2005). **The Neverending Quest.** edited by Christopher C.Cowan and Natascha Todorovic, Eclet Publishing.

Grochowiak, K., Castella, J.(2001). **Systemdynamische Organisationsberatung.** Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Guwak, B. / Strolz M. (2012). **Die Vierte Kränkung. Wie wir uns in einer chaotischen Welt zurechtfinden.** Wien: Goldegg Verlag GmbH.

Hartung, S. (2014), **Warum funktionieren Aufstellungen? Eine Betrachtung in 14 Thesen.** Baden-Baden: Deutscher Wissenschafts-Verlag. Baden-Baden.

Hellinger, B.(1993), **Finden, was wirkt. Therapeutische Briefe.** München: Kösel-Verlag GmbH & Co.

Hellinger, B.: (1996). **Die Mitte fühlt sich leicht an.** München: Kösel-Verlag GmbH&Co.

Hellinger, B.(2001). **Einsicht durch Verzicht.** In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Hellinger, B. (1998). **Ordnungen der Liebe.** Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Hellinger B. (2000). **Organisationsberatung und Organisationsaufstellungen.** 26 Fragen an Bert Hellinger von Johannes Neuhauser. In: Weber G.(Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Hellinger B. (2002). **Zweierlei Glück. Konzept und Praxis der systemischen Psychotherapie.** München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Hillebrand M. / Königswieser R. (2015), **Einführung in die systemische Organisationsberatung.** Carl Auer: Heidelberg.

Hofert, S. (2016), Agiler führen. **Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität.** Wiesbaden: Springer-Gabler GmbH.

Janik, A., Toulmin, S.(1998). **Wittgensteins Wien.** Wien: Döcker

Jullien F. (1999), **Über die Wirksamkeit.** Berlin: Merve Verlag.

Keese C. (2014): „**Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt**“, 6. Auflage München: Knaus.

Kibéd Varga von M. (a) (2001). **Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellung.** In: Weber G., (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Systemische Lösungen im Einklang. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Kibéd Varga von M. (b) (2001). **Wie wir durch Aufstellungen Handlungen einladen, sich in uns zu manifestieren.** In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Kibéd Varga von M. / Sparrer I.(2005), **Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – Für Querdenker und solche, die es noch werden wollen.** Carl-Auer: Heidelberg.

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

Kindl-Beilfuß C. (2015), **Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene.** Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

Klein P./ Limberg-Strohmaier S. (2012). **Das Aufstellungsbuch. Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen.** Wien: Braumüller GmbH.

Klein P. / Limberg-Strohmaier S. / Linder-Hofmann B. / Zink M. (2010). **Integrale Aufstellungen. Methoden und Modelle der Inneren Form ®.** Oberrohrbach: Arcus Lucis Verlag.

König E. / Volmer G. (2014). **Handbuch Systemische Organisationsberatung.** Weinheim und Basel : Beltz Verlag.

Krizanits J. (2015), **Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung.** Heidelberg: Carl Auer Verlag GmbH.

Laloux F. (2017), **Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.** München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lauterbach M., Pfäfflin E(2000).: **Familienaufstellung und Psychodrama.** In: Weber G. (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. 3. Aufl. Heidelberg : Carl-Auer-Systeme.

Luhmann N.: (1988).**Soziale Systeme .Grundriss einer allgemeinen Theorie,** Frankfurt 1984, Suhrkamp Luhmann N.: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt

Madelung E.(2001). **Ökologie des Geistes und Ordnungen der Liebe: Zwei systemische Sichtweisen im Vergleich.** In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Mahr A. (2001).**Die Offenheit des wissenden Feldes.** In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme.

Maturana H.R./Varela E.J.(1984, 3. Auf. 1991). **Der Baum der Erkenntnis. Wurzeln menschlichen Erkennens.** Bern/München: Goldmann.

Müller-Christ, G. (2015). **Wie kann das Neue anders in die Welt kommen. SyA in der universitären Lehre.** In: Rosselet ,C. / Weber, G. (2016). *Organisations-aufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Müller-Christ, G./Schirmer, M. (2017a): **Den Wir-Raum erklären, erfahren und aufstellen. Unternehmen und Gesellschaft im Fokus moderner Managementtheorien.** In: Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (Hrsg.): *Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens.* Metropolis Verlag Marburg 2017.

Nagel, R. (2017): **Organisationsdesign.** 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Radatz, S. (2013), **Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen.** Wien: Verlag systemisches Management.

Robertson, B. J. (2015): „**Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World**“, New York: Henry Holt and Company.

Rosselet ,C. / Weber, G. (2016). **Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder.** Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Ruppert, F. (a). (2000) **Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschafts-unternehmen. Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen.** In: Weber G. (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellung.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Ruppert, F. (b). (2000). **Die unsichtbare Ordnung in Arbeit-beziehungs-systemen.** In: Weber G. (Hrsg.): *Praxis der Organisation-aufstellung.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Ruppert, F. (2001). **Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis.** Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Schlippe v., A. / Schweitzer, J. (2016), **Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen.** Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schlippe v., A. / Schweitzer J. (2016), **Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das störungsspezifische Wissen**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schlötter, P. (2005). **Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Beweis**. Heidelberg: Carl Auer

Senge, P.M. (1999). **Die Fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation**. Klett-Cotta. Orig.: The Fifth Discipline –The art and practice of the learning organization.

Sheldrake, R.(2001). **Das morphische Feld sozialer Systeme**. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Simon, F.B.(2006). **Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus**. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Sparrer, I.(2000). **Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung**. In: Weber G.(Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Sparrer, I. (2001).**Konstruktivistische Aspekte der Phänomenologie und phänomenologische Aspekte des Konstruktivismus**. In: Weber G. (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Heidelberg Carl-Auer-Systeme

Sparrer, I. (2009), **Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis**. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Sparrer I. (2009). **Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung**. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Schmidt G. (2015), **Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten**. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Schmidt G./ Simon F.B. / Weber G. (2016, 3.Auflage), **Aufstellungsarbeit revisted....nach Hellinger?** Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Schneider, J.R. (2014, 3. Auflage). **Das Familienstellen. Grundlagen und Vorgehensweisen**. Heidelberg: Carl Auer.

Simon, F. (2014). **Einführung in die (System)Theorie der Beratung**. Heidelberg: Carl-Auer-GmbH.

Stierlin, H. (1976). **Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen: Eine Dynamik menschlicher Beziehungen**. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Ulsamer, B.(1999): **Ohne Wurzeln keine Flügel**. Die systemische Therapie von B. Hellinger. München: Goldmann.

Varela, F. (1979). **Principles of Biological Autonomy**, New York: Appleton & Lange.

Weber, G.(a)(2000). (Hrsg.): **Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche**. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Weber, G.(b) (2000) (Hrsg.). **Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger**. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Weber, G. (2001). (Hrsg.): **Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen**. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Weber, G. (2010), **Zweierlei Glück. Das Familienstellen Bert Hellingers**. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Weinhold J./Bornhäuser A./Hunger C./Schweitzer J.(2014).**Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen**. Heidelberg Carl Auer.

Wilber, K. (2000). **A Theory of Everything –An Integral Vision for Business, Politics, and Spirituality**. Shambhala.

Zepke, G. (2016). **Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis**. Wien: TSO.

INTERNETQUELLEN:

BK-Business Konsens OG. **Business Konsens**. Zugriff 9. Januar 2018,
<http://www.businesskonsens.eu/>

Gehlert, T. (2014) **Indication that quantum physical mechanisms are applicable to human activities** Zugriff 2. September 2017 ,
<https://www.researchgate.net/>

Gehlert, T (2015). **Mirror Neurons – a Quantum Physical Approach**. Zugriff 2. September 2017m <https://www.researchgate.net/>

Grochowiak, K.(2002). **Wir sind alle eine Familie**. Interview in Brand Eins Wirtschaftsmagazin. Zugriff am 10. Oktober 2017
www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe_01

Grochowiak, K. (2002), **Ordnungen der Macht**. Zugriff 10. Oktober 2017
<http://www.claro-vita.net/pdf/download/macht.pdf>,

Heyn, I.(2017). **Phasen der Entwicklung** nach Satir / Lewin. Zugriff 24. Oktober 2017 <http://www.sein-und-wirken.de>

Infosyon (2017). **Und wohin ziehen die Drachen nun?** Internat. Kongress für OA. Zugriff 5. Jänner 2017, <http://infosyon.com>

Klein / von Kibéd, **ZEIT -In Eurem Bunde der Dritte**. , Aufstellung zum kollektiven Bewusstsein zur Frage, in welcher Richtung sich der Mensch in unserer Zeit entwickelt. In: Praxis Kommunikation 3/2015, Zugriff 7. September 2017 <http://www.profikom.de/dokumente/>

Krejci, G.P. (2017). **Entmystifizierung aktueller Diskussionen**. Zugriff. 7. Sept. 2017 www.zoe-online.org/meldungen/entmystifizierung-aktueller-diskussionen/

Oesterreich, B.(2016).**Evolution menschlicher Organisationsformen- auf dem Weg zu Türkis**. Zugriff 16. September 2017 <https://next-u.de/2016/evolution-menschlicher-organisationsformen/>

Spiral Dynamics . Zugriff 15. Oktober 2015
<http://spiral-dynamics-integral.de/ueber-sdi/theorie/>Paulson, D.S. (2008).

Wilber's Integral Philosophy: A Summary and Critique. In Journal of Humanistic Psychology, Zugriff 8. Dezember 2017,
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022167807309748>

MAGAZINE UND STUDIEN:

Bischof, H./ Kohn, I. (2015): „Werkzeugkiste: **Mit Scrum zur agilen Organisation**“, ZOE OrganisationsEntwicklung Nr. 3/2015, S. 90-95
Doppler K., Simon F.B., Wimmer R. (2017).

Change im Fluss der Dinge. In: ZOE.OrganisationsEntwicklung ,Ausgabe 03/2017 Exner A. / Exner H. (2017): **Unternehmen brauchen agile Beratung.**
In: ZOE.OrganisationsEntwicklung ,Ausgabe 01/2017

Gehlert, T. (2017). **Systemaufstellungen. Das Erklärungsmodell.** In: Forum. Nachhaltig wirtschaften, Sonderausgabe Infosyon, S. 17

Gerhard, R. (2017 a). **Ein phänomenaler Hotelneubau.** In: Forum. Nachhaltig wirtschaften, Sonderausgabe Infosyon, S. 18-21

Gerhard, R. (2017 b). **Qualität von Organisationsaufstellungen.** In: Forum. Nachhaltig wirtschaften, Sonderausgabe Infosyon, S. 8-9

Hauser, C. (2017). **Neue Organisationsformen von Arbeit mit Fokus auf hierarchiefreie und hierarchiereduzierte Unternehmen in Österreich.**
Master Thesis. Arge Bildungsmanagement – SFU

Hopf, C. (1978). **Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung.** In: Zeitschrift für Soziologie, JG. 7. Heft 2, S. 97-115. Stuttgart: F. Enke

Infosyon (2017). **Und wohin ziehen die Drachen nun? Internat. Kongress für OA.** In: Forum. Nachhaltig wirtschaften, Sonderausgabe Infosyon, S. 4-5

Klein, P. (2011). **Der Einzelne im Globalen – eine kollektive Bewusstseinsaufstellung zur aktuellen Finanzkrise.** In: Kommunikation & Seminar. JG 20.Heft 5, S. 44-47.

Müller-Christ (2017b). **Mit Systemaufstellungen unsichtbare Hindernisse erkennen.** In: Forum. Nachhaltig wirtschaften, Sonderausgabe Infosyon, S. 22

Pacher, B. (20002). **Welchen Nutzen haben Organisationsaufstellungen im Rahmen von Changeprozessen in Organisationen?.** Master´s Thesis

Wilber, Ken (2006). **"Introduction to Integral Theory and Practice."** *Journal of Integral Theory and Practice*, 1

EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine Masterthesis mit dem Titel

„Sind Sie gut aufgestellt?“

Aktuelle Entwicklungen in der Organisationsberatung

unter besonderer Berücksichtigung von Systemaufstellungen“

eigenständig verfasst habe.

Ich bin damit einverstanden, dass der Abstract auf der Website der ARGE Bildungsmanagement Wien veröffentlicht wird.

Trausdorf, 21. März 2018

Ort, Datum



Angelika Kroyer