

# Mit der Organisationsaufstellung die Firma durchleuchten

Die systemische Organisationsaufstellung visualisiert komplexeste Situationen in Teams und bringt implizites Wissen an die Oberfläche. —VON CLAUDE ROSSELET\*

**overview** Um bei Entscheidungen Risiken zu minimieren, ist neben explizitem Wissen auch **implizites Wissen** gefragt; doch das letztere steht nicht ohne weiteres zur Verfügung. Die klassischen Informationssysteme greifen da zu kurz. Und genau hier bietet sich nun die **systemische Organisationsaufstellung** an: Effektiv, schnell und unkonventionell können Informationen über Sachverhalte gewonnen werden, die sonst nicht ohne weiteres zugänglich sind. Der Einsatz dieses Verfahrens in Führungs- und Projektteams ermöglicht es, in Situationen, die ein hohes Risiko enthalten, fundierte Entscheidungen zu treffen. Durch die ressourcen- und lösungsorientierte Art des Vorgehens wird dabei, gleichsam beiläufig, auch der Zusammenhalt in den Teams gefördert.



\*CLAUDE ROSSELET, lic.oec.HSG, ist Partner bei der ask Beratungs-AG in Erlenbach (Zürich) und Mitglied der Forschungsgruppe «SystemExcellence» an der Universität St. Gallen, c.rosselet@ask-beratung.ch

Manche Führungskraft wäre erleichtert, wenn sie zusammen mit ihrem Team die Chancen und Risiken von geplanten Vorhaben genauer abschätzen könnte. Und sicherlich wäre ihr, ergänzend zu den konventionellen Managementsystemen, ein Instrument willkommen, das innerhalb komplexer Kontexte auch unauffällige, schwache Signale wahrzunehmen und aufzuschlüsseln vermag.

Doch welche Instrumente sind sensibel genug, um verborgenes (so genannt implizites) Wissen aufzuspüren? Und welche davon sind gleichzeitig intelligent genug, die gewonnenen Informationen so zu deuten, dass daraus valable Handlungsalternativen abgeleitet werden können?

Mit dem Instrument der Organisationsaufstellungen wird dem Management – und mit einem konkreten Anwendungsbezug den Managementteams – ein Tool an die Hand gegeben, das es ermöglicht, in unübersichtlichen (Entscheidungs-)Situationen die Risiken besser abzuschätzen und für die Beteiligten Orientierung zu schaffen.

Mit ihrer radikalen Orientierung am impliziten Wissen ist die Organisationsaufstellung deshalb eine ideale Ergänzung zu den konventionellen, am offenkundigen (expliziten) Wissen orientierten Diagnosesystemen. Im Gegensatz zu konventionellen betriebs-

wirtschaftlichen und sozialpsychologischen Analyseverfahren fällt bei der Aufstellungsarbeit eine aufwändige Datenerfassung und –auswertung weg. Die Organisationsaufstellung setzt bei der Beschreibung von Sachverhalten ein und ermöglicht, durch die Oberflächenstrukturen eines Problems hindurch auf die zu Grunde liegenden Dynamiken zu fokussieren.

## Organisationsaufstellung generiert «Wissensfeld»

Die Organisationsaufstellung gehört – wie zum Beispiel das ältere und darum vielen auch geläufigere Rollenspiel – zu den Szenischen (Diagnose-)Verfahren. Diese stellen Beziehungsstrukturen in einem dreidimensionalen Raum über Repräsentanten dar. Allein dadurch lassen sich diffus scheinende Sachverhalte verdeutlichen. Im Gegensatz zu den Rollenspielen werden aber den Repräsentanten bei der Organisationsaufstellung keine Handlungsanweisungen zur Gestaltung ihres Spiels gegeben. Damit käme ja – über Regieanweisungen – wiederum bloss das explizite Wissen zur Darstellung. Die Repräsentanten beziehen ihre Informationen durch die im «Spielfeld» möglich werdende «repräsentierende Wahrnehmung»: Sie werden für das implizite Wissen buchstäblich zu «Resonanzkörpern».

pern». Ihre Körperwahrnehmungen werden dann vom Aufstellungsleiter systematisch abgefragt und ermöglichen einerseits die Rekonstruktion eines umfassenderen Sachverhaltes und andererseits die Ableitung von weitergreifenden, nachhaltigeren Lösungen.

Die Aufstellung generiert also ein «Wissensfeld», dem die Repräsentanten den spontanen Zugang zu den tiefer liegenden Schichten einer Fragestellung verdanken. In der Erkenntnis und Nutzung des Phänomens, dass über den spezifischen Platz eines Repräsentanten ein unmittelbarer Zugang zu einem umfassenden Wissen entsteht, liegt eine der wesentlichen Leistungen der Aufstellungsarbeit.

Bis zum heutigen Zeitpunkt gibt es keine konsistente Theorie für diesen dynamischen Aspekt des Diagnose-schemas «Aufstellung». Die oft so eindrücklich beobachtbaren «repräsentierenden Wahrnehmungen» der als Stellvertreter aufgestellten Personen harren noch einer wissenschaftlich fundierten Begründung. Hinweise auf die Funktionsweise der in Aufstellungen wirkenden «basalen Grammatik» gibt nach neuesten Erkenntnissen die Sprachspiel-Theorie des Philosophen Ludwig Wittgenstein. Andere Erklärungsversuche greifen zurück auf das vom Biochemiker Rupert Sheldrake entwickelte

Modell der morphogenetischen Felder. Beide Theorien besagen, dass Systemwissen innerhalb der Beziehungen der Elemente zueinander (also in einer Art Feld) und nicht in den Elementen selber eingelagert ist. Die Elemente bringen die Qualität von Beziehungen bloss zum Ausdruck. Fest steht, dass durch die Aufstellungsarbeit implizites Wissen explizit gemacht werden kann; durch diesen Akt der Transformation löst die Aufstellung ein wesentliches, wenn nicht das zentrale, Postulat des Wissensmanagements ein.

### Intuitive Anordnung der Stellvertreter

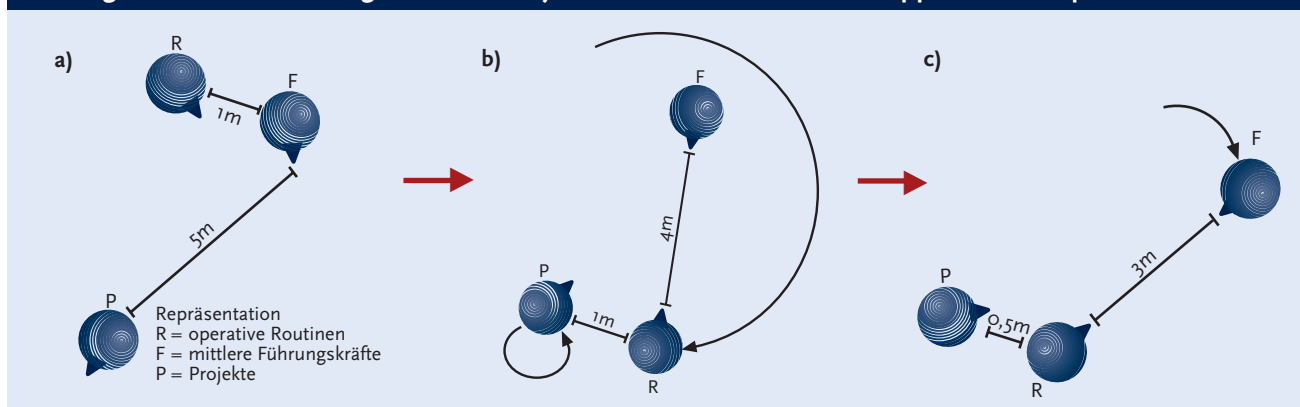
Ein vereinfachtes Beispiel soll das Vorgehen bei der Anwendung der Organisationsaufstellung illustrieren: In einem Workshop wollte ein Manager aus dem Personalbereich (HR-Manager) das Thema «Position der mittleren Führungskräfte nach dem erfolgten Turnaround» bearbeiten. Er hatte zuvor mit den Führungskräften zusammen eine Reihe von Projekten ausgearbeitet, die ihrer Position mehr Gewicht verleihen sollte: Interne Kundenorientierung, Kosten-Nutzen-Orientierung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und internes Unternehmertum waren die Schwerpunkte dieser Projekte.

Die Aufstellung sollte nun überprüfen, ob diese Lösungsstrategie die Position der Führungskräfte auch tatsächlich zu stärken vermochte. Der HR-Manager wurde aufgefordert, aus dem Geschäftsleitungsteam drei Kollegen als Repräsentanten für die spezifische Konstellation dieser Fragestellung zu bestimmen; es waren dies ein Stellvertreter für die Führungskräfte (F), einer für deren aktuelle Aufgabe («Sicherstellung der operativen Routinen» – (R)) und einer für die gemeinsam geplanten Projekte (P) (siehe Abbildung).

Der HR-Manager positionierte die drei Stellvertreter so im Raum, dass ihre Anordnung dem Abbild seiner Intuition entsprach. Die Repräsentanten – denen nicht bekannt gegeben worden war, welche Systemelemente sie vertraten – wurden vom Berater aufgefordert, sich voll auf ihre Körperwahrnehmungen zu konzentrieren und diese auf Nachfrage hin zurückzumelden. Dabei kam in unserem Beispiel folgendes zum Vorschein:

Der Repräsentant für die Führungskräfte hatte einen unsicheren Stand. Er empfand weder zu den schräg hinter ihm stehenden «Operativen Routinen» noch zu den abgewandt vor ihm stehenden «Projekten» einen direkten Bezug. Der Repräsentant für die operativen Routinen meldete, dass ihm die «Führungskräfte» im Weg ständen; der

### Die Organisationsaufstellung visualisiert Dynamiken innerhalb einer Gruppe – ein Beispiel



Dem Repräsentanten für die operativen Routinen stehen die Führungskräfte im Weg.

Eine Umplatzierung bringt die operativen Routinen ins Blickfeld der Führungskräfte.

Dadurch können sich Führungskräfte und operative Routinen annähern.

Repräsentant für die «Projekte» schaute ins Leere, war aber interessiert an dem, was sich hinter seinem Rücken abspielte (siehe Abbildung: a). Auf Grund dieser Ausgangskonstellation liess sich folgende Diagnose für die Ist-Situation erstellen: Die geplanten Projekte waren keineswegs geeignet, die Führungskräfte zu unterstützen. Gleichzeitig wurde mit diesem Bild die prekäre und gespannte Lage der Führungskräfte im Verhältnis zur Sicherstellung der operativen Routinen – ihrer eigentlichen Aufgabe – deutlich.

Die Aufgabe des Aufstellungsleiters bestand nun im Folgenden darin, die anfängliche Konstellation Schritt für Schritt umzustellen und auf Grund der Rückmeldung durch die Repräsentanten allmählich eine optimale Ordnung des Systems zu erzielen. Folgende Umstellungen brachten sukzessive eine Verbesserung: Die «Projekte» wurden um 180 Grad gewendet und die «Operativen Routinen» wurden rechts neben die «Projekte» gestellt, sodass nun beide den «Führungskräften» schräg gegenüber standen und von diesen auch wahrgenommen werden konnten (siehe Abbildung: b).

### Aufstellung inspirierte zu offenem Gespräch

Diese zweite Konstellation weckte bei den «Führungskräften» den Impuls, näher an die «Operativen Routinen» heranzutreten. Die «Projekte» wurden darauf so platziert, dass sie die «Operativen Routinen» ins Blickfeld nehmen konnten. Nun standen die Repräsentanten in einem Verhältnis zueinander, das von allen als stimmig und richtig wahrgenommen wurde (siehe Abbildung: c). Mit dieser Umplatzierung konnte die Aufstellung abgeschlossen werden. Aus dem Lösungsbild liess sich folgende Erkenntnis ableiten: Die Führungskräfte werden nicht durch die



Die Organisationsaufstellung macht Interdependenzen sichtbar.

Illustration: Lorenz Meier

geplanten Projekte stabilisiert, sondern durch ihren eigenen Bezug zur Sicherstellung der operativen Routinen. Die Projekte machen nur Sinn, wenn sie die Führungskräfte zugleich bei der Wahrnehmung ihrer eigentlichen Aufgabe im Unternehmen unterstützen. Das Lösungsbild am Schluss des Aufstellungsprozesses inspirierte die Manager zu einem offenen Gespräch, das weitere, klärende Informationen zu Tage brachte: Einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung äusserten Zweifel daran, dass die operativen Routinen in ihren Abteilungen auch wirklich beherrscht würden. Es wurde jetzt auch über die starke Verunsicherung und die Überforderung der Führungskräfte gesprochen. Durch dieses offene Gespräch entstand eine unmittelbar wahrnehmbare Betroffenheit. Es wurde nun möglich, die geplanten Massnahmen so zu konzipieren, dass diese die Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer täglichen Arbeit auch tatsächlich zu unterstützen vermochten. Als positive Folge der Aufstellung wurden somit die Akzente neu gesetzt; sie lagen jetzt bei der Suche nach Antworten auf die

Frage «Wo gibt es bei der Bewältigung der Routinen Schwierigkeiten?» und nicht bei kostspieligen und aufwändigen Projekten zur Implementierung von generellen Managementkonzepten.

In der Vergangenheit wurde die Methode der Organisationsaufstellung vorwiegend in Workshop- bzw. Coachinggruppen ausserhalb von Unternehmen und unter Ausschluss der Betroffenen angewandt. Die Erkenntnisse, die in einem solchen Rahmen erworben wurden, mussten dann im Anschluss an die Veranstaltung jeweils von den einzelnen Workshopteilnehmern in ihren Arbeitskontext integriert werden. Dies führte nicht selten zur bangen Frage: «Und wie setze ich das, was mir durch eine Aufstellung in überzeugender Art und Weise gezeigt wurde, an meinem Arbeitsplatz auch um?»

In neuerer Zeit werden deshalb Aufstellungen auch organisationsintern durchgeführt. Teilnehmende sind Personen, die direkt in eine bestimmte Fragestellung involviert sind: Die Mitglieder von Management- und Projektteams. Die Versuche zeigen, dass gerade für die Klärung von unternehmerischen

Fragestellungen beeindruckende und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden können. Dabei werden mit den Teams Themen bearbeitet, die weit über jene der Klärung von Arbeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Akteuren – auf diesen liegt der Akzent der Aufstellungsarbeit bei «externen» Workshops – hinausgehen. Die Versuche beweisen zudem, dass der Einsatz der Methode innerhalb der Teams unerwartete, positive Nebeneffekte erzeugt, die für die Beteiligten einen zusätzlichen Wert schaffen.

### Entscheide finden und prüfen

Der Rückgriff auf ein taugliches Management-Modell hilft beim Herausarbeiten der Fragestellung, mit der dann in der Aufstellung gearbeitet wird. So bietet beispielsweise das neue St. Galler Modell ein Raster an, das die Fokussierung auf die unterschiedlichen Aspekte von Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen eines Unternehmens – Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Geldgeber – unterstützt. Es differenziert in einer weiteren Dimension unterschiedliche Prozessebenen: Management-, Geschäfts- und Supportprozesse. Auch teilt es die Aktivitäten ein in systemerhaltende und systemverändernde. Somit lassen sich in Aufstellungen Antworten auf normative, stra-

tegische oder operative Fragen finden.

Mit der organisationsinternen Aufstellungsarbeit können folgende Themenfelder bearbeitet werden:

**Entscheidungsfindung in unübersichtlichen Situationen, in denen mehrere unterschiedliche Anspruchsgruppen des Unternehmens ihre Interessen vertreten:** Aufstellungen ermöglichen in solchen Fällen die Einsicht in die grundlegende Ordnung – je nach Fokus – des gesamten Unternehmens oder in einzelne seiner Teilbereiche. So zeigte eine Aufstellung die überragende Bedeutung des Konzerns als Garant für Stabilität gegenüber den Drittkunden einer seiner Tochtergesellschaften. Das Management der Tochtergesellschaft war bis zu diesem Zeitpunkt der festen Überzeugung gewesen, dass das Unternehmen ausschliesslich dank den qualitativ hochstehenden Produkten und Dienstleistungen für seine Drittkunden von Interesse sei.

**Überprüfung von Entscheidungen und Erkennen von möglichen Entscheidungsfolgen:** Gerade Entscheidungen zu strukturellen Fragen lassen sich im Rahmen von Aufstellungen einfach testen. In einer teaminternen Aufstellung wurde zum Beispiel überprüft, welche Konsequenzen die Auflösung des Vertrages mit einem Absatzmittler haben würde. Dabei stellte sich heraus, dass für die Orientierung der Kunden

nicht so sehr der Absatzmittler, sondern vor allem ein geordneter Kundenbetreuungsprozess wichtig war. Die zügig an die Hand genommene Umsetzung der Entscheidung wurde auf allen Ebenen zu einem schlagenden Erfolg.

**Klärung von grundlegenden Führungsfragen:** In einer Aufstellung zeigte sich, dass die Führungskräfte der zweiten Ebene mit einer Vielzahl von Projekten zur Verbesserung des internen Unternehmertums («Intrapreneurship») völlig absorbiert waren und dass sie ihr eigentliches Geschäft, die Stabilisierung von operativen Routinen, völlig aus den Augen verloren hatten. Paradoxerweise hatten gerade die bisherigen Bemühungen um verstärkte Selbstständigkeit der Führungskräfte ihre Abhängigkeit von der Geschäftsleitung erhöht. Dies hatte daneben die ungünstige Folge, dass die Mitarbeitenden an der Basis sich zunehmend direkt an der Geschäftsleitung zu orientieren begannen.

**Überprüfen von Gestaltungsoptionen der Aufbau- und Ablauforganisation:** In einer Aufstellung testete ein Produktionsleiter die unterschiedlichen Varianten der Aufbauorganisation im Hinblick auf deren Folgen. Er war erstaunt darüber, wie genau die Aufstellung die aktuelle Situation abbildete und wie sich die Auswirkungen von unterschiedlichen Führungsstrukturen auf die Mitarbeiterebene simulieren liess.

**Ermitteln von Dynamiken in strukturellen Konfliktfeldern:** Eine Aufstellung brachte zum Vorschein, dass es im Rahmen eines Geschäftsprozesses parallele Subprozesse gab, die alle dieselbe Funktion zu erfüllen hatten. Damit war nun endlich die Ursache für die ständigen Reibereien zwischen den Prozessverantwortlichen, für die Orientierungslosigkeit bei den Mitarbeitenden und für die auffallende Vernachlässigung der eigentlichen Aufgabe offengelegt. Mit Hilfe von Umstellungen konnten

**expatriates**

Dienstleistungen für internationales Personal

**www.asn.ch**

sogleich konkrete Ansätze gefunden werden, wie sich diese Prozesse aufeinander abstimmen lassen und wie aufgabenbezogene Abläufe herzustellen sind.

## Erlebnis der Aufstellung wirkt als Leitbild

In Teams ist immer wieder zu beobachten, dass bei den einzelnen Mitgliedern über bestimmte Sachverhalte trotz Verwendung gleicher Begriffe die unterschiedlichsten Vorstellungen bestehen. Dies bringt zum Teil aufwändige, wenn auch unumgängliche Diskussionen zur Klärung der verschiedenen Vorstellungen mit sich. Solche Diskussionen erübrigen sich bei der Aufstellungsarbeit, weil mit ihr die relevanten Themen ins Bild gesetzt werden. Der Erkenntnisgewinn, den diese Methode gewährleistet, basiert auch auf einer Erfahrung, die von allen Mitwirkenden geteilt wird: Weil die Teammitglieder für ihre Wahrnehmungen buchstäblich «einstehen», verwenden sie nun nicht mehr bloss das gleiche Vokabular, sondern sie beziehen sich jetzt auch auf die dahinter stehenden, gemeinsam gewonnenen Bilder. Die Unmittelbarkeit des gemeinsamen Erlebens spricht darüber hinaus den Gefühlsbereich an, sodass eine tragfähige Basis für die praktische Umsetzung von Lösungsschritten entsteht.

Der zweite Zusatzeffekt der teaminternen Anwendung von Aufstellungen liegt in der Erfahrungsqualität dieser Methode: Das Erlebnis der Aufstellung wirkt nachhaltig. Das gemeinsam hervorgebrachte Bild eines Sachverhaltes dient als Leitbild, an dem sich zukünftiges Handeln orientieren kann. Durch die Reduktion einer bestimmten Situation auf ihre wesentlichen Aspekte entsteht Klarheit. Die entscheidenden Themen sind im Erleben verankert und werden dadurch erinnert. Dank der Bilder, die bei Aufstellungen entstehen,

wird ausserdem Aufmerksamkeit gebündelt, und so finden die relevanten Themen Eingang in die «Managementagenda», ohne dort gleich wieder herausgestrichen zu werden.

Bei der längerfristigen Arbeit mit der Aufstellungsmethode in einem Unternehmen tauchen am Rande der Fragestellungen, die bei den einzelnen Aufstellungen angegangen werden, neue Themen auf. Diese sind als relevante Indikatoren in einem übergeordneten Kontext von Bedeutung. So gab es z. B. im Verlaufe einer Aufstellungsserie immer wieder Anzeichen dafür, wie eminent wichtig die Zugehörigkeit dieses Unternehmens zu einem Firmenverbund ist. Durch die kontinuierliche Anwendung von Aufstellungen in teaminternen Zusammenhängen klären sich sozusagen beiläufig auch Fragen, die als solche (noch) nicht gestellt wurden, die aber für das System von existenzieller Wichtigkeit sind.

Ein weiterer Zusatznutzen ist der ebenfalls beinahe beiläufig entstehende gemeinsame Lerneffekt. Ein solcher findet gleich auf mehreren Ebenen statt. Als Erstes erhalten die Mitglieder der Management- und Projektteams einen vertieften Einblick in Sachverhalte, an denen sie gemeinsam arbeiten. Durch den Einsatz der Methode können Interdependenzen präzise erfasst und dadurch Probleme umfassend und fundiert gelöst werden. Die Aufstellungsarbeit als solche vermittelt zudem direkte Einsichten in grundlegende Organisationsdynamiken. Als Beispiele dafür sollen an dieser Stelle aufgeführt werden: Die Auflösungstendenzen, die bei mangelhafter Aufgabenorientierung auftreten; die nachhaltig negative Auswirkung bei ungerechtfertigter Ausgrenzung von wichtigen Personen (z. B. Gründern) oder Anspruchsgruppen; die nachteiligen Folgen bei fehlender Anerkennung von Beiträgen zum Erhalt des Unternehmens; die Bedeutung von kla-

ren Zuständigkeiten im Bereich der Corporate Governance.

Sodann führt gerade das Grundpostulat der Aufstellungsarbeit – nämlich: von dem auszugehen, was ist und sich nicht durch Theorien den Blick verstellen zu lassen – die Managementteams zurück zu pragmatischem Denken und Handeln. Ein CEO erzählte, nachdem er die Aufstellungsarbeit mit seinem Team ausprobiert und schätzen gelernt hatte, dass er sich seither bei Mitarbeitenden, die ihm eine bestimmte Theorie anbieten, immer erkundige, auf welche Frage diese eine Antwort gebe.

## Zugang zu implizitem Wissen

Noch ist in der organisationsinternen Anwendung das Potenzial dieser ungewöhnlichen Methode nur zu einem kleinen Teil erschlossen. Für den Zugang zu implizitem Wissen andere Kanäle als jene einzusetzen, die explizites Wissen vermitteln, ist nichts anderes als konsequent. Jenen, die sich auf einen solchen Perspektivenwechsel einlassen, eröffnen sich dadurch überraschende Einblicke in bisher verborgene Unternehmensdynamiken. Sich auf eine bestimmte Fragestellung mit Haut und Haar einzulassen, ist bisher in professionellem Kontext allerdings nur im übertragenen Sinne ernst genommen worden. Das Einstehen für einen bestimmten Aspekt des Unternehmens unter Einsatz des ganzen Körpers: Die Organisationsaufstellung nimmt diese Aussage wörtlich. Das ist für manchen Manager (Managerinnen sind in dieser Beziehung mutiger) eher ein Wagnis. Das Vorgehen lohnt sich vor allem, wenn unter erhöhten Risiken – also in Situationen, in denen auf nur wenig gesicherte Information zurückgegriffen werden kann – in kurzer Zeit Entscheide zu treffen sind. Und das entspricht in einer Zeit des permanenten Wandels eher der Regel als der Ausnahme.