

Torsten Groth,  
Gerhard Stey (Hrsg.)

# **Potenziale der Organisationsaufstellung**

Innovative Ideen  
und Anwendungsbereiche

2007

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rothaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Burkhardt Peter	Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Rudi Wimmer
Prof. Dr. Kersten Reich	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Wolf Ritscher	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Satz u. Grafik: Drifner-Design u. DTP, Meßstetten  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Printed in the Netherlands  
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann, Zutphen

Erste Auflage 2007  
ISBN: 978-3-89670-543-3  
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häuserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Außensichten auf die Aufstellungsmethode – eine Einleitung</b> . . . . .	7
<i>Torsten Groth und Gerhard Stey</i>	
<b>Therapie für Erwachsene:</b>	
<b>Zur Dramaturgie der Strukturaufstellung</b> . . . . .	14
<i>Dirk Baecker</i>	
<b>Konstellation und Resonanz – Theorie der Aufstellung zwischen Denken und Wahrnehmung</b> . . . . .	32
<i>Katrin Wille</i>	
<b>Vom Umgang mit latenten Strukturen im strategischen Wandel</b> . . . . .	50
<i>Johannes Rüegg-Sturm, Thomas Schumacher</i>	
<b>Organisationsaufstellung – systemtheoretisch gewendet</b> . . . . .	81
<i>Torsten Groth</i>	
<b>Genogrammrekonstruktion und Systemaufstellungen – Unterschiede und Gemeinsamkeiten</b> . . . . .	94
<i>Bruno Hildenbrand</i>	
<b>Systemaufstellung in Organisationen – von der Gegenwart zu den Ursprüngen und zurück</b> . . . . .	131
<i>Falko von Ameln, Gundo Lames</i>	
<b>Aufstellungsarbeit – und wie man sie erklären kann</b> . . . . .	154
<i>Lothar Nellessen</i>	
<b>Systemaufstellung als Beitrag zur Entwicklung der Wahrnehmungsfähigkeit von Organisationen und Management</b> . . . . .	173
<i>Gerhard Stey</i>	

<b>Management Constellations</b> .....	<b>188</b>
<i>Luigi Pedrocchi, Claude Rosselet</i>	
<b>Potenziale der Aufstellungsarbeit aus Sicht</b>	
<b>der systemischen Organisationsberatung</b> .....	<b>209</b>
<i>Rudolf Wimmer, Annette Gebauer</i>	
<b>Literatur</b> .....	<b>230</b>
<b>Über die Autoren</b> .....	<b>244</b>
<b>Über die Herausgeber</b> .....	<b>246</b>

# Außensichten auf die Aufstellungsmethode – eine Einleitung

*Torsten Groth und Gerhard Stey*

Organisations- und Systemaufstellungen haben sich als wirkmächtige Methoden der Intervention in psychische und soziale Systeme etabliert. Die Zeiten, in denen Aufstellungen in die Nähe zu Zauberei gerückt oder gar als Humbug diskreditiert wurden, sind vorüber. Aufstellungen, so zeigt sich immer wieder, können vieles bewirken – nicht nur in der Familientherapie, sondern auch in der Organisationsberatung. Ihr Potenzial liegt vor allem im Kreieren alternativer Problemsichten und Aufzeigen zuvor nicht gesehener Lösungswege. Da praktisch so gut wie alle Probleme aufzustellen sind, erstreckt sich der Einsatz von Aufstellungen über die gesamte Bandbreite unternehmerischer Fragestellungen: sei es Strategie, Marketing, Produktion, Personal oder Organisation. Auch nimmt die Erfahrung mit dem konkreten Einsatz in Veränderungsprozessen stetig zu, so dass nach Zeiten, in denen das Experimentelle dominierte und sich die Forschung auf Einzelfallberichte reduzierte, jetzt eine solide Basis gelegt ist, auf der aufgebaut werden kann. Die ersten Schritte zur Professionalisierung und Etablierung der Aufstellungsarbeit in Organisationskontexten sind also getan, so dass sich jetzt die Frage aufdrängt, wie es weitergehen soll.

Der vorliegende Band vereint Wissenschaftler und Berater, die aus benachbarten Disziplinen und Beratungsfeldern eine Außensicht auf die Aufstellungsmethode und -szene vornehmen. Bewusst wurden Autoren ausgewählt, die sich nicht als genuine Aufsteller verstehen, wohl aber bestens vertraut sind mit der Methode. Ihre hauptsächlichen Kompetenzen und Erfahrungen liegen jedoch in der systemischen Organisations- und Managementberatung (*R. Wimmer, A. Gebauer, Th. Schumacher, G. Stey, C. Rosselet*), im Management (*L. Pedrocchi*), in Gruppendynamik, Psychodrama, Supervision und Organisationsentwicklung (*L. Nellessen, F. von Ameln, G. Lames*) oder auch in der Wissenschaft, genauer in der Management- und Organisationstheorie (*D. Baecker, J. Rüegg-Stürm, T. Groth*), Philosophie (*K. Wille*) oder auch qualitativen Sozialforschung (*B. Hildenbrand*).

Vieles von dem, was die Aufstellung schon erreicht hat (und was ihr im Zuge anstehender Professionalisierungen noch bevorsteht), konnte

in anderen Disziplinen schon beobachtet, kann mit Hilfe etablierter Theorien geschärft und auch aus der Praxis der Organisationsberatung gewinnbringend kommentiert werden. Geradezu töricht wäre es, dieses kondensierte Theorie- und Erfahrungswissen zu ignorieren. Wie ein Impfstoff kann dieses Wissen vor Fehlentwicklungen schützen, wie eine Transfusion kann es belebende Elemente einbringen und aufzeigen, wie sich die Aufstellungsmethode weiterentwickeln kann.

Bei allen positiven Entwicklungstrends lassen sich unter den Aufstellern auch Tendenzen der Überhöhung der Methode und eine damit einhergehende Abschottung gegenüber anderen Beratungsmethoden und entzaubernden Theorien erkennen. Offenkundig verführt die scheinbar grenzenlose Einsetzbarkeit von Aufstellungen zu der Annahme, ein vertieftes Aufstellungswissen allein reiche aus, um (Management-)Teams und Unternehmen erfolgreich zu beraten. Weitere Expertise – Beratungs-Know-how, alternatives Methodenwissen, Kenntnisse über die Funktion und Funktionsweisen von Teams, Management und Organisation etc. – sei nicht notwendig, da eine Aufstellung alles Fehlende, alle Probleme und dann auch alle Lösungen »an den Tag« bringen würde. Diesen Abschottungs- und Beruhigungstendenzen will der vorliegende Band mit den versammelten Außensichten entschieden entgegentreten. Dabei wird deutlich, dass in den großen Chancen und Potenzialen der Aufstellung zugleich auch ihre Gefahren liegen. Um Erstere auszubauen und Letztere zu verringern, bedarf es kritisch-würdiger Außenblicke, wie sie hier versammelt sind.

Der Band startet mit einem Beitrag von Dirk Baecker – ein Beitrag, der nicht zufällig am Anfang steht. Baecker, hinlänglich bekannt als ausgewiesener Systemtheoretiker, interpretiert Aufstellungen als »sich selbst kommentierende Strukturen im Raum«, die eine (Selbst-)Ähnlichkeit zum dargestellten System aufweisen. Wie es zu den überraschenden – für ihn gar nicht so überraschenden – Übereinstimmungen kommt, zeigt er mit Hilfe der soziologischen Systemtheorie und der Netzwerktheorie. Viel mehr soll an dieser Stelle nicht verraten werden, außer dem Zusatz, dass dieser Beitrag womöglich die Basis für eine noch ausstehende Theorie der Strukturaufstellung sein wird.

Katrin Wille schließt hieran an und nähert sich der Strukturaufstellung von Seiten der Philosophie. Mit Wittgenstein erkundet sie Beschreibungsmöglichkeiten der Methode, die ohne Erklärungsbedarf

auskommen. Sie drückt sich damit – könnte man vorschnell denken – vor der doch so wichtigen Frage, wie Aufstellungen funktionieren. Doch gerade in diesem Verzicht liegt der Gewinn des Beitrags. Sie führt zwei zentrale Begriffe des Würzburger Phänomenologen Rombach ein: Konstellation und Resonanz. Der erste Begriff ersetzt den ihres Erachtens verhexenden und hypnotisierenden Begriff Repräsentation. Wer von Konstellationen ausgeht, befreit sich von Fragen nach der Richtigkeit der Repräsentation und sieht Aufstellungen als ein auf Unterschieden basierendes, hochverdichtetes Gefüge, das seine Wirkung – und hier kommt der zweite Begriff hinzu – durch Resonanzerzeugung erzielt. Willes Rückgriff auf Sprachphilosophie, Phänomenologie und klassisch-chinesische Ethik und Ästhetik setzt die Aufstellungsmethode neu in einen alten Kontext. Ihr Beitrag führt hin zu einer Denkweise, die dem Wahrnehmen und Beschreiben gegen den Hang zu Erklärungen zu ihrem Recht verhilft.

*Johannes Rüegg-Stürm* und *Thomas Schumacher* zeigen auf, wie Systemaufstellungen und der bekannte St. Galler Managementansatz fruchtbar zusammengeführt werden können. Mit Blick auf den strategischen Wandel werden zunächst die latenten Strukturen als erfolgskritische Größe ausgemacht. Genau hierin liegt auch das verbindende Element beider auf den ersten Blick so unterschiedlichen Ansätze. Aufstellungen (hier »systemische Organisationssimulationen« genannt) helfen, weitreichende Vermutungen über latente Strukturen zu erlangen. Nach Rüegg-Stürm und Schumacher führen Aufstellungen damit kein besseres Wissen ein. Anhand eines Fallbeispiels zeigen sie jedoch, wie mit Aufstellungen die Komplexität und das Kontingenzbewusstsein erhöht werden können und so der Erfolg eines Veränderungsprojekts wahrscheinlicher wird. Das Besondere dieses Beitrags liegt in der konzeptionellen wie auch beratungspraktischen Integration der Systemaufstellung und des im deutschsprachigen Raum sicherlich erfolgreichsten Managementansatzes.

*Torsten Groth* wendet die bisherigen Beschreibungen der Aufstellungserfolge systemtheoretisch an. Er zeigt, warum Aufstellungen auch funktionieren können, ohne dass es zu den oftmals vermuteten Übertragungen vom Original- zum aufgestellten System kommt. Die Fundamentalkritik an der Übertragungssemantik lenkt den Blick auf die in der Aufstellung auftretenden Mechanismen der Erzeugung von Wirklichkeiten. Mit diesem Vorgehen wird ein Zweifaches erreicht. Zum einen wird ein Beitrag zur Theorie der Funktionsweise von Auf-

stellungen geliefert, und zum anderen wird die Anschlussfähigkeit der Methode zur Praxis der Unternehmensberatung erhöht. Der Beitrag endet mit Professionalisierungsbereichen und einer Ermutigung, an der Einzigartigkeit der Aufstellung auch ohne Übertragungsideen festzuhalten.

*Bruno Hildenbrand* vergleicht am Fallbeispiel eines Familienunternehmens die beiden Verfahren der Systemaufstellung und der Genogrammrekonstruktion. Dabei arbeitet er heraus, welche Dimensionen von Interaktionskonstellationen in den beiden Verfahren jeweils erschlossen werden. Hildenbrand stellt sich die Frage, was Aufsteller von hermeneutisch arbeitenden Soziologen lernen können. In der Fallbeschreibung wird im Übrigen eine verblüffende Nähe der Aufstellungsarbeit zum soziologischen Verfahren der Fallrekonstruktion deutlich.

*Falko von Ameln* und *Gundo Lames* erinnern an eine Quelle, die immerfort benannt wird, wenn es um die Ursprünge der Aufstellung geht, die aber darüber hinaus kaum noch Beachtung findet: das Psychodrama nach Moreno. In ihrem Beitrag stellen sie sowohl die Parallelen wie auch die Unterschiede zwischen Psychodrama und Aufstellung heraus. Zusätzlich reaktualisieren sie Moreno mit Hilfe der soziologischen Systemtheorie, verknüpfen konkret das Konzept der *surplus reality* mit der Luhmann'schen Unterscheidung von psychischen und sozialen Systemen und beziehen das Ergebnis zurück auf die Aufstellung. Das hört sich kompliziert an, ist es aber nicht. Der Text versteht sich als Einladung, den Dialog zwischen Psychodrama und Aufstellung zu intensivieren. Wie beide Verfahren profitieren können, zeigen von Ameln und Lames anschaulich.

*Lothar Nellessen* geht wie auch Dirk Baecker der Frage nach, wie es kommt, dass Stellvertreter so präzise Eindrücke über die aufgestellte Situation ausdrücken können, ohne Kenntnisse über den Fall zu haben. Dabei nutzt er das emotionspsychologische Konzept der kognitiven und emotionalen Schemata. Anhand zweier Fallvignetten beschreibt er den verführerischen Sog einfacher Erklärungen und liefert ganz nebenbei eine Kritik des Intuitionsbegriffes. Nellessen plädiert für eine kritisch-rationale Reflexion der Erlebnisse in den Aufstellungen und einer professionellen Haltung, die zwischen Engagement und Distanzierung oszilliert. Daraus ergäbe sich die Perspektive einer Professionalisierung für die junge Disziplin der Systemaufstellung, wie sie andere professionelle Beratungsverfahren wie etwa die verbal geführte Supervision in den letzten Jahren vollzogen haben.

*Gerhard Stey* beleuchtet Systemaufstellung aus der Perspektive auf das Management. Er entfaltet die These, dass sowohl Organisationen als auch Manager in Veränderungsphasen eine besondere Wahrnehmungsfähigkeit ausbilden und ausbilden müssen, die quer zu den Gewohnheiten des »Normalbetriebes« verläuft, da es um das Aufspüren von Dynamiken geht, die sich noch nicht in Routinen manifestiert haben. Diese These bildet den Rahmen, über Systemaufstellung nicht nur als Beratungsmethode nachzudenken, sondern auch ihre Implikationen für eine theoretische Perspektive auf Management und Organisation zu untersuchen. Systemaufstellung in diesem Kontext betrachtet, liefert den Keim für Erfahrungs- und Beschreibungsformen, die genau die Phänomene in den Fokus nehmen, die durch den Rost der gängigen Deutungsroutinen von Organisationen fallen, gleichwohl aber essenziell für das Überleben in turbulenten Umwelten sind.

Der Beitrag von *Luigi Pedrocchi* und *Claude Rosselet* beschreibt in Ergänzung zum programmaticischen Ansatz von Gerhard Stey die Anwendungsseite des Verfahrens Systemaufstellung aus der Sicht eines Managers (Pedrocchi), der Aufstellungen seit einigen Jahren nutzt, um Entscheidungen im Managementteam vorzubereiten, und eines Beraters (Rosselet), der die Aufstellungen anleitet. Die Themenbeispiele weisen anschaulich Systemaufstellung als originäres Verfahren der Organisationsberatung aus. Dass dies nicht trivial ist, wissen Berater, die dieses Verfahren im Unternehmenskontext nutzen und immer wieder mit dem Verdacht konfrontiert sind, Probleme von Organisationen für therapeutische Selbsterfahrungsprozesse zu instrumentalisieren. Claude Rosselet lässt den Leser an seinen Überlegungen zur Weiterentwicklung des Formats »Organisationsaufstellung« teilhaben, die es möglich machen, in den Organisationen mit Betroffenen an deren Fragestellung zu arbeiten, anstatt mit unbeteiligten Repräsentanten: eine Vorgehensweise, die lange Zeit unter professionellen Aufstellern als sakrosankt betrachtet wurde. Dabei verschweigt er neben den Vorteilen nicht die Nebenwirkungen des Verfahrens, das er in der veränderten Form »Management Constellations« nennt.

*Rudolf Wimmer* und *Annette Gebauer* ist es vorbehalten, abschließend eine kritische Würdigung der Aufstellung und Aufstellerszene vorzunehmen. Vom Standpunkt der systemischen Organisationsberatung aus formulieren sie Professionalisierungsbedarfe, die sich insbesondere in der Beachtung der Spezifika von Organisationen erstrecken. Anhand der Historie der Organisationsentwicklung, die

Wimmer wie kein Zweiter kennt, zeigen sie, in welche Sackgassen Verfahren laufen, wenn sie mit normativen Idealvorstellungen einer »guten« Organisation operieren. Sie zeigen aber auch, was die aktuellen Entwicklungstrends von Organisationen sind, welche Antworten und Lösungen die systemische Beratung hierauf findet, und deuten an, inwieweit Prinzipien der Aufstellung die Beratung bereichern können. Beide warnen jedoch vor einer zu schnellen Integration von Aufstellung und systemischer Organisationsberatung und empfehlen, aus der Wahrnehmung von Differenzen zu lernen.

Allen Beiträgen geht es um die Zukunft der Organisationsaufstellung. Wenn man einen gemeinsamen Nenner finden kann, dann ist es die Organisation der Organisationsaufstellung – ganz im Doppelsinn des Wortes Organisation: Im Fokus steht zum einen die Organisation (in Form eines Unternehmens, einer Behörde oder einer anderen Organisationsform), verbunden mit der Frage, wie diese sowohl theoretisch als auch praktisch innerhalb von Aufstellungen repräsentiert wird, und zum anderen die Organisation der Aufstellung, verbunden mit der Frage, welche Entwicklungsschritte die Aufstellerszene im Zuge der weiteren Professionalisierung vollziehen muss – zu alledem wird der aktuelle Stand der Diskussion wiedergegeben.

Eines liefert das Buch nicht: Es finden sich keine Beweise, warum Aufstellungen wirken und wie die Verbindung zwischen Aufstellung und Aufgestelltem wissenschaftlich erhärtet werden kann. Dieses Vorgehen würde uns nur in die bekannte Sackgasse eines naturwissenschaftlich-objektivistischen Erkenntnisideals führen oder, um es mit Heinz von Foerster auszudrücken: »Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne Beobachter gemacht werden können.« – Kreativer erscheint es uns, konstruktivistisch an die Sache heranzugehen. Statt mit Beweislasten zu arbeiten, sollte man weiter an der einzigartigen Wirklichkeitserzeugung durch Systemaufstellung arbeiten und damit ein Projekt verfolgen, das die Wissenschaft (allen Disziplinen voran die Betriebswirtschaft) seit über einem Jahrhundert durchführt. Das Projekt könnte folgendermaßen benannt werden: Erfassung des Gegenstands Organisation. Ein hier gerne zitiertes Bild ist das Elefantengleichnis:

*»Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche*

*eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, der den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil» (Kieser 1995, S. 1).*

Jede Organisation ist wie der Elefant in der kurzen Geschichte: *in seiner Ganzheit unbegreiflich*. Selbst ein krampfhaftes Festhalten an rationalistischen Idealen von Entscheidungsfindungen und an Ideen der Erfassbarkeit der Welt durch Verfeinerung der Erhebungsmethoden ändert nichts an diesem Diktum. Die in diesem Band vereinten Beiträge zeigen, dass das, was Aufstellungen greifen können, keine andere Methode erfassen kann. Wenn es jetzt noch gelingt, die Erfahrungen aus anderen Disziplinen zu integrieren, ohne das Einzigartige der Aufstellung aufzugeben, muss einem um die Zukunft der Aufstellung nicht bange sein.

Bevor wir enden, möchten wir noch einigen Dank aussprechen: zuallererst Gunthard Weber, Matthias Varga von Kibéd und Fritz Simon, durch deren Anstoß und Ermutigungen das Projekt erst gestartet worden ist; dann auch Rafiu Raji für seine Hilfe bei der Manuskripterstellung; Herrn Werner Zapf, Bayreuth, für seine großzügige Unterstützung der Veröffentlichung; dem Carl-Auer-Team für die professionelle Zusammenarbeit; und zu guter Letzt den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge und ihre Geduld.

*Torsten Groth, Gerhard Stey  
Witten/Kassel, 2007*