



## Herausforderungen an systemische Organisationsberater und Aufsteller

veröffentlicht unter dem Titel  
**System Familie – System Organisation**  
 in Systemische AufstellungsPraxis  
 Heft 3 2006 (Dez.), S. 32-33

Was unterscheidet Familien- und andere Systeme und welches sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche systemische Beratungen in Organisationen?

Wer Organisationen systemisch beraten will, sollte die Unterschiede der Arbeit mit Personen in Organisationen (= Systemen im **beruflichen und wirtschaftlichen Kontext**) und Familien (= Systemen im **privaten oder therapeutischen Kontext**) gut kennen und beachten.

### Unterschiede von Organisationsaufstellungen zu Familienaufstellungen

Es scheint deutliche Unterschiede zu geben zwischen **Organisationen** – wie z.B. Unternehmen (Industrie, Handwerk, Dienstleistung, Handel...), staatliche Einrichtungen (Behörden von Bund, Länder und Gemeinden, Kindergärten, Schulen, Hochschulen...), soziale Einrichtungen (Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Kliniken...), kirchliche Einrichtungen (Beratungsstellen...), Verbänden und Vereinen etc. – und **Familien**.

#### In Organisationen gibt es eine Mitgliedschaft auf Zeit

Personen können dazukommen, eine bestimmte Zeit dazu gehören, z.B. mitarbeiten, und dann wieder weggehen, selbst kündigen oder auch entlassen werden.

In Familien gibt es keine Mitgliedschaft auf Zeit. Jeder gehört sein Leben lang zu seiner Familie, gleichgültig wo er lebt. Jeder bleibt das Kind seiner Eltern, unabhängig davon, ob er sie kennt, achtet, liebt oder nicht.

Menschen können **vielen Organisationen nacheinander angehören** und diese jeweils wieder (für immer) verlassen. Sie bleiben aber ihr Leben lang Mitglieder ihrer Familie. Eine Mutter kann diese Funktion nicht kündigen, selbst wenn sie dafür nichts mehr aktiv tut. Ein Vater bleibt auch dann Vater, wenn er sich nicht um sein Kind kümmert.

Menschen können **vielen Organisationen zugleich angehören**. Sie können mehrere bezahlte Arbeitsstellen parallel innehaben und gleichzeitig für mehrere Organisationen (Vereine, Verbände, Gremien, Ausschüsse, Sozialeinrichtungen...) ehrenamtlich tätig sein.



Vergleichbares gibt es in Familien nur sehr selten. Wir können in der Regel nicht gleichzeitig vielen Herkunftsfamilien angehören (höchstens mehreren Gegenwartsfamilien).

## **In Organisationen gibt es vielfältige Abstufungen im Grad der Zugehörigkeit**

Organisationen kennen Inhaber, Gesellschafter und Mitarbeiter etc.  
Das kennen Familien in dieser Form nicht.

Organisationen kennen Angestellte, Arbeiter, Beamte, Vollzeitkräfte, Teilzeitkräfte, Mitarbeiter auf Stundenbasis, Auszubildende, Aushilfen, Praktikanten, fest Angestellte, freie Mitarbeiter, Berater etc. In Organisationen kann es Vorstand, Geschäftsleitung, Führungskräfte, Stabsstellen und Linienstellen, Aufsichtsräte, Beiräte, Betriebsräte, Personalräte geben und gesetzlich vorgeschriebene Spezialisten wie z. B. Datenschutzbeauftragte, Sicherheitsbeauftragte, Umweltbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Ausländerbeauftragte etc.

Diese vielfältigen Abstufungen im Grad der Zugehörigkeit gibt es in Familien nicht. Zwar existieren auch da gewisse "Hierarchien", Eltern stehen den Kindern beispielsweise näher als Onkel und Tanten, entferntere Verwandte oder frühere Partner der Eltern. In der Regel sind die Strukturen jedoch weniger komplex als z. B. in großen Wirtschaftskonzernen oder multinationalen Organisationen.

## **In Organisationen kann sich der Grad der Zugehörigkeit innerhalb kurzer Zeit ändern**

Ein Mitglied kann jederzeit eine neue Funktion oder eine neue Position einnehmen. Es gibt Beförderungen (Auf- und Abstieg), Änderungen der Ziele und Wertesysteme, Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel (auch über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg).

Diese Änderungen können sogar wieder rückgängig gemacht werden durch den Wechsel der Stelle oder der Hierarchieebene, durch eine Umstrukturierung oder Neuorganisation.

Ein Mitglied einer Organisation kann plötzlich für ein Tochterunternehmen oder für die Muttergesellschaft tätig und verantwortlich sein. Auch ein Wechsel vom Stab in die Linie (und umgekehrt) kommt vor.

All diese Veränderungen im Grad der Zugehörigkeit gibt es in Familien praktisch nicht (oder nur in eingeschränkter Form und seltener). Auch wenn sich in Familien Partner scheiden lassen und danach wieder heiraten können, bleiben doch viele Unterschiede zu Organisationen.

Ein Mensch bleibt zu Lebzeiten gegenüber seinen Eltern immer Kind und gegenüber seinen Kindern immer Vater oder Mutter. In Familien gibt es keinen reversiblen Hierarchie-Ebenenwechsel, (in Organisationen schon, Beispiel: Ein ehemaliger Mitarbeiter wird zum Vorgesetzten seines früheren Chefs).



## An systemische Organisationsberater werden hohe Anforderungen gestellt

Organisationen sind daher wesentlich vielfältiger, strukturierter, komplexer, schnelllebiger und instabiler als Familiensysteme. Die systemische Arbeit mit Organisationen scheint daher grundsätzlich oft wesentlich mehr Kenntnisse, Fähigkeiten und Flexibilität vom Berater zu fordern als eine Familie. Zumindest erfordern beide Aufgabenfelder andere und oft auch sehr unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen.

Von der Struktur her sind Familien in der Regel einfacher und untereinander vergleichbarer aufgebaut als große Unternehmen und Organisationen mit vielen Mitarbeitern und vielen Hierarchieebenen.

Doch nicht nur von der Aufbauorganisation (äußere Struktur), sondern vor allem auch aus Sicht der Ablauforganisation (innere Prozesse), sind Organisationen wesentlich komplexer, schwerer zu verstehen und daher auch diffiziler zu beraten als Familien. In Unternehmen entscheiden z. B. oft sehr viel mehr interne und externe Stellen mit, als Familien (lebende) Mitglieder haben.

*„Das Stellen von Organisationen fordert daher zu Varianten in Methodik und Schwerpunktsetzung auf.“* (Guni-Leila Baxa und Christine Essen in Prozessorientierte Organisationsaufstellungen, in: Gunthard Weber [Hrsg.], Praxis der Organisationsaufstellungen, S. 130).

**„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung“**

Antoine de Saint-Exupéry

## Organisationsaufsteller brauchen anderes Knowhow als Familienaufsteller

Um als Berater von den Mitgliedern einer Organisation akzeptiert und respektiert zu werden, bedarf es sehr vieler Voraussetzungen. Es ist nicht nur eine Frage des Fachwissens und der Persönlichkeit, ob jemand von den Organisationsmitgliedern so viel Autorität zuerkannt bekommt, dass er sie erfolgversprechend beraten kann. Er oder sie muss auch über sehr viel **eigene Erfahrung** mit der Arbeit **in Organisationen und in Führungspositionen** verfügen, um einen nachhaltigen Rapport (Übereinstimmung/ gleiche Wellenlänge/Akzeptanz) herstellen und aufrecht erhalten zu können.

Ein Kinderpsychologe z. B. wird sich schwer tun, von Vorständen einer Aktiengesellschaft in Fragen der Unternehmensführung akzeptiert zu werden. Ein Suchttherapeut wird kaum die Akzeptanz finden bei der Suche nach den Wegen für einen höheren Umsatz eines Unternehmensbereiches oder eines Markenartikels im Ausland etc.



Natürlich gilt das Umgekehrte auch: Ein IT-Consultant wird wohl kaum das Vertrauen der Eltern gewinnen, die Hilfe suchen in der Erziehung kranker oder behinderter Kinder. Ein Finanzberater wird wohl kaum in Fragen der Eheberatung aufgesucht werden etc.

Ausbildung, Erfahrung, Kompetenz, Können, Outfit, Sprache, Wertesysteme, Auftreten und vieles mehr müssen zusammenpassen und ein harmonisches Ganzes bilden, das zu den Anforderungen der zu beratenden Organisation und zu den Erwartungen der Organisationsmitglieder passt. Nur dann ist eine gesunde Basis für eine wirkungsvolle Arbeit gegeben.

Unternehmer lassen sich halt in der Regel lieber von selbständigen Unternehmern beraten als von Angestellten (egal ob aus dem eigenen Unternehmen oder aus einem fremden). Führungskräfte fühlen sich besser verstanden, wenn der Berater auch Führungskraft ist oder einige Jahre war. Spezialisten akzeptieren einen Fachmann auf ihrem Gebiet eher und schneller als einen völlig fachfremden Laien. (Rapport/ Gemeinsamkeit/Stallgeruch/gleiche Wellenlänge ... ist eben durch nichts zu ersetzen!)

## Vergleichbare eigene Lebenserfahrungen sind für einen guten Rapport unerlässlich

Selbst wenn innerhalb einer einzelnen systemischen Organisationsaufstellung keine branchen- oder betriebsspezifischen Kenntnisse notwendig wären, helfen diese, die für den/die Kunden **verständliche Sprache** zu finden und erleichtern damit die Akzeptanz und Verständigung erheblich.

Wer sich im Bereich der Arbeit mit Privatpersonen und Familien qualifiziert hat, kann in Organisationen (wie z. B. in einer AG oder GmbH & Co. KG, einem Verband oder einem gemeinnützigen Verein) sprichwörtlich gegen eine Mauer laufen. Doch wer im Kontext seiner Kunden zuhause ist, braucht für eine souveräne Arbeit als systemischer Organisationsaufsteller durchaus auch die Kenntnisse und Erfahrungen der Prinzipien aus dem Bereich der Familienaufstellungen.

Denn oft stecken hinter den Struktur- und Beziehungsproblemen in Organisationen ganz eindeutig systemische Einflüsse und Beziehungsprobleme aus der Familienkonstellation des Klienten (z. B. reagiert jemand auf seine Führungskraft oft wie auf einen Elternteil etc.).

Daher sind diejenigen Unternehmer, Firmen und Organisationen, die einen kompetenten Berater oder systemischen Aufstellungsleiter suchen, gut beraten, sich dessen Qualifikation genau anzusehen. Ist er „nur“ Therapeut, „nur“ Trainer, „nur“ Unternehmensberater, „nur“ Familienaufsteller... oder vereinigt er mehrere Kompetenzen in der für das Anliegen des Kunden passenden Form? Im letzteren Fall sind die idealen Bedingungen für eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben.

# RAS Training und Beratung

Coaching, Berufs- und Karriereberatung, Systemische Aufstellungen,  
Seminare zu persönlicher und kommunikativer Kompetenz



Für alle Aufstellungs-KollegInnen:

Diese Gedanken sollen zum Nachdenken und zur Diskussion anregen. Sie sind nicht als Behauptungen oder wissenschaftlich bewiesene Tatsachen aufzufassen. Sie sind in der Absicht geschrieben, jede Form und Variante der Aufstellungsarbeit gleichermaßen zu wertschätzen. Sicherlich lassen sich aus der Sicht psychotherapeutisch arbeitender Familiensteller genauso deutlich Aspekte finden, die es vielleicht in der Organisationsaufstellung nicht oder weniger geben mag wie umgekehrt.



Rudolf A. Schnappauf

[www.Systemaufstellungen24.de](http://www.Systemaufstellungen24.de)

[www.System-Aufstellung.info](http://www.System-Aufstellung.info)

[www.RAS-Training.de](http://www.RAS-Training.de)

[Schnappauf@RAS-Training.de](mailto:Schnappauf@RAS-Training.de)

06438 - 540 0

Erfahrungen aus über  
1.000 aufgestellten Anliegen  
seit über 25 Jahren.

**Fachliteratur Systemische Aufstellungen, s.:**

[www.RAS-Training.de/neu/publikationen/aufstellungs\\_buecher.htm](http://www.RAS-Training.de/neu/publikationen/aufstellungs_buecher.htm)

Weitere Fachartikel zum kostenfreien Herunterladen:

**Systemische Strukturaufstellungen**

[http://www.ras-training.de/neu/pdf/strukturaufstellungen\\_termine.pdf](http://www.ras-training.de/neu/pdf/strukturaufstellungen_termine.pdf) 99 KB

**Anliegen für Aufstellungen**

<http://www.ras-training.de/neu/pdf/aufstellungsthemen.pdf> 113 KB

**Systemische Organisationsaufstellungen**

<http://www.ras-training.de/neu/pdf/organisationsaufstellungen.pdf> 61 KB

**Grundsätzliches zu Aufstellungen**

[http://www.ras-training.de/neu/pdf/grundsatzliches\\_zu\\_aufstellungen.pdf](http://www.ras-training.de/neu/pdf/grundsatzliches_zu_aufstellungen.pdf) 148 KB

**Selbsterkenntnis durch systemische Information**

[http://www.ras-training.de/neu/pdf/selbsterkenntnis\\_durch\\_systeminfo.pdf](http://www.ras-training.de/neu/pdf/selbsterkenntnis_durch_systeminfo.pdf) 255 KB

Rudolf A. Schnappauf • Am Fußgraben 26 • 65597 Hünfelden-Heringen  
☎ 06438-5400 • [Schnappauf@RAS-Training.de](mailto:Schnappauf@RAS-Training.de) • [www.Wasser-hilft.de](http://www.Wasser-hilft.de)  
[www.RAS-Training.de](http://www.RAS-Training.de) • <http://Respekt-Achtung-und-Selbstvertrauen.blogspot.de>  
kostenfreie, monatliche RAS-News: [http://ras-training.de/neu/ras\\_news/](http://ras-training.de/neu/ras_news/)