

Stephanie Hartung

Theorie und Praxis der Organisations- aufstellung

Grundlagen für systemische Personal-
und Organisationsentwicklung

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung

Stephanie Hartung

Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung

Grundlagen für systemische Personal-
und Organisationsentwicklung



Springer Gabler

Stephanie Hartung
PABLIK WJUING Marken- und
Organisationsentwicklung
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-662-56209-3 ISBN 978-3-662-56210-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56210-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafiken © Stephanie Hartung

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Die Arbeit mit Systemaufstellungen in Organisationen ist vergleichsweise jung – erst Anfang der 1990er Jahre wurden die ersten Ansätze von Bert Hellinger entwickelt und in den Folgejahren unter anderem von Dr. Gunthard Weber, Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer, Dr. Thomas Siefer, Dr. Klaus P. Horn, Claude Rosselet und Klaus Grochowiak weiterentwickelt. Bis heute ist die Methode insbesondere im Bereich der Personalentwicklung zu einer überzeugenden Reife gelangt, wiewohl sie noch immer wenig etabliert ist.

Ausgehend von ihrer Herkunft aus dem Bereich der Familientherapie wird die Organisationsaufstellung in der Literatur heute mehrheitlich als Methode für soziale Störungen definiert: *„Die Organisationsaufstellung ist eine Methode, mit welcher soziale Störungen in organisationalen Systemen sichtbar gemacht und Optionen zur Behebung dieser Störungen erarbeitet werden sollen“* (Gutmark 2014, S. 12). Ein solches Verständnis reduziert Organisationsaufstellungen auf den Bereich der Personalaufstellungen, und mit solchen wird in der Regel auch ausschließlich gearbeitet, wenn von Organisationsaufstellung die Rede ist.

Mit Blick aber auf die Organisation als eigenständige Gestalt, deren Mitglieder austauschbar sind – ja sein müssen – können Organisationsaufstellungen in weitaus größerem Umfang eingesetzt werden. Hier ist die Bandbreite möglicher Anwendungen aus meiner Sicht noch lange nicht ausgeschöpft. Und auch die Forschung in diesem Bereich steckt noch in den Kinderschuhen.

Zugleich scheinen aktuell – immerhin beinahe 20 Jahre nach ihren ersten Anfängen – die Organisationsaufstellungen als effektives Tool für Personal- und Organisationsentwicklung in den Köpfen der Organisationsverantwortlichen anzukommen. Ich glaube deshalb, dass es eine vergleichsweise kurze Zeit dauern wird, bis die Nachfrage nach kompetenten Organisationsaufstellern ansteigen wird.

Gefragt sind hierfür wahre Multi-Experten. Denn wer in Organisationen mit Organisationsaufstellungen arbeiten will, braucht – neben einer grundlegenden Kenntnis über die verschiedenen Formen von Organisationen und deren Besonderheiten – ein fundiertes organisationales (und/oder wirtschaftliches), systemisches und psychologisches Wissen sowie Methodenkenntnisse und Anwendungserfahrung in Organisationsaufstellungen. Er sollte wissen, was der Begriff „systemisch“ bedeutet und welches weitreichende Verständnis sich dahinter verbirgt. Er sollte auch wissen, was es bedeutet, eine Organisation – in Abgrenzung zum klassischen Verständnis – systemisch zu verstehen und mit einer systemischen Grundhaltung zu arbeiten. Er sollte schließlich die möglichen Formate und deren Anwendungen kennen, die sich ihm in den verschiedenen Bereichen der Organisations- und der Personalentwicklung bieten.

Das klingt vielleicht nach viel, vor allem nach „*viel Theorie*“, und ich würde sagen, „*Ja, es bedarf einiger theoretischer Kenntnisse*“, die eine fundierte Basis für eine dann ganz der aktuellen Situation zugewandte Arbeit bieten. Daneben ist dann die Fähigkeit gefragt, sich ganz auf die Situation und auf das Medium der Systeme (wie ich die Aufstellungen nenne) einzulassen – mit der ganzen Kompetenz des Organisationsexperten und zugleich ohne Erwartung, ohne Wertung, ohne Interpretation. Das will geübt sein und ist Bedingung für die Arbeit. Denn erfahrungsgemäß ist keine Situation in der Praxis wie die andere, und Erfahrungen aus der Vergangenheit dienen schlechterdings als Blaupause für die Gegenwart.

Ein fundiertes Wissen über Theorie und Gestaltungs- wie Anwendungsalternativen der Methode ermöglicht es dem Organisationsaufsteller zugleich, einen Orientierungsrahmen für seine Arbeit zu haben, der ihm dabei helfen kann, nicht in subjektiv interpretierende oder vermeintlich objektiv rationale (Erfahrungswissens-)Fällen zu tappen.

Natürlich macht (m)ein Lehrbuch noch keinen guten Aufsteller, zumal die Arbeit eine ausgeprägt differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit und die Bereitschaft, ja beinahe unbedingte Fähigkeit zur Haltung des Nichtwissens (des Nicht-Erwartens) in komplexen Situationen voraussetzt. Das theoretische Hintergrundwissen bietet dabei aber die nötige Orientierung für die Praxis. Darüber hinaus gilt für Organisationsaufsteller die Forderung: Übung, Übung, und nochmals Übung in der Methode, die – bei aller theoretischen Fundierung – in ihrer Ausprägung erfahrungsgemäß so mannigfaltig ist, wie die Menschen, die sie anwenden. Dieses Üben gilt nicht nur während der Zeit der Ausbildung – es gilt, solange man mit Systemaufstellungen arbeitet.

Über das Buch

Das vorliegende Theorie- und Praxishandbuch habe ich für diejenigen geschrieben, die das oben erwähnte Wissen erwerben möchten, um als Organisationsaufsteller zu arbeiten, um die Methode zu unterrichten oder um diese in der eigenen Organisation einzusetzen. Das Buch bietet

Ausbildern für Organisationsaufstellung eine Übersicht über die aus meiner Sicht notwendigen theoretischen Lehrinhalte mit Beispielen aus der Praxis, die zugleich Anregungen für die Gestaltung einer eigenen Ausbildung sein mögen;

Lernenden und Anwendern von Organisationsaufstellungen ein Nachschlagewerk zur Vertiefung des Gelernten und als Überblick über die zu beachtenden Aspekte;

Menschen in Organisationen, die über eine systemische Beratung nachdenken, einen Überblick über die Möglichkeiten, die sich ihnen hier bieten.

Zusammengefasst vermittelt das Buch

I. Theoretisches Grundlagenwissen

Das systemische Verständnis von Organisationen und deren Funktionsprinzipien
Aspekte der menschlichen Wahrnehmung in und von Organisationen
Verschiedene Organisationsstruktur-Modelle und deren Paradigmen
Klassische Formen der Führung in Abgrenzung zu systemischer Führung

II. Theorie- und Praxiswissen rund um Organisationsaufstellungen

Grundformen und Anwendung der Organisationsaufstellung
Das Erstgespräch und die Auftragsklärung
Art und Ort einer Organisationsaufstellung
Gesprächsführung zu Beginn einer Organisationsaufstellung
Nachbereitung einer Organisationsaufstellung

III. Anhang mit weiteren Hintergrundinformationen

Systemisches Vokabular
Grundformen von Organisationen
Literaturempfehlungen
Literatur-Quellenangaben

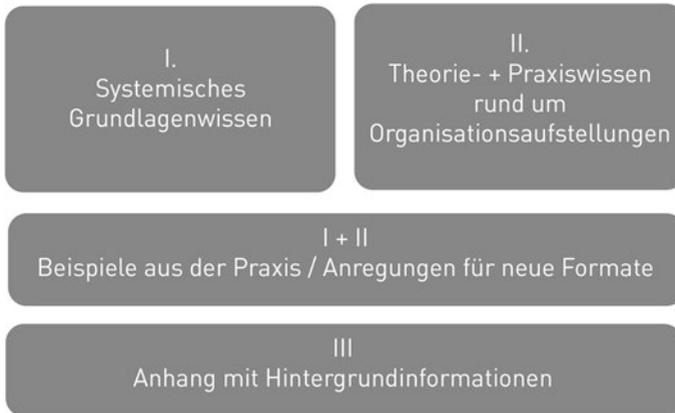


Abb. 1 Die Inhalte im Buch

Praxisbeispiele

Beispiele für Organisationsaufstellungen sind den jeweiligen Themen zugeordnet, damit sich ein ganzheitliches Verständnis entwickeln kann (Abb. 1).

Literatur

Gutmark, B. J. (2014). *Systemische Aufstellungen im organisationalen Kontext*. Teil I Systemisches Grundlagenwissen, S. 12. Dissertation, Technische Universität Darmstadt. <http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/3837/>.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Systemisches Grundlagenwissen

1	Einleitung	3
2	Das systemische Verständnis von Organisationen	5
2.1	Eine Organisation ist etwas anders als die Summe ihrer Teile	6
2.2	Bedingungen für die Beständigkeit einer Organisation	9
2.3	Systemische Funktionsprinzipien	15
2.4	Systemische Ordnungsprinzipien	42
2.5	Beschreibungsebenen in Organisationen	48
2.6	Zusammenfassung	50
	Literatur	51
3	Wahrnehmung und Erkenntnis	53
3.1	Gesetze der Wahrnehmung	54
3.2	Visual-Thinking-Strategie	63
3.3	Konstruktivismus und Phänomenologie	64
	Literatur	72
4	Organisationsstrukturen und Paradigmen	73
4.1	Die sieben Paradigmen	74
4.2	Das reaktive Paradigma	75
4.3	Das magische Paradigma	76
4.4	Das tribale impulsive Paradigma	77
4.5	Das traditionelle konformistische Paradigma	78

4.6	Das moderne leistungsorientierte Paradigma	79
4.7	Das postmoderne pluralistische Paradigma	81
4.8	Das integrale evolutionäre Paradigma	82
4.9	Entwicklung entlang der Paradigmen	84
	Literatur.	85
5	Führung	87
5.1	Führung von Organisationen, Führung in Organisationen.	88
5.2	Klassische Führungsstile	90
5.3	Transaktionale Führung	91
5.4	Transformationale Führung	93
5.5	Agile Führung	94
5.6	Systemische Führung	96
	Literatur.	100
 Teil II Organisationsaufstellungen – Praxiswissen		
6	Einleitung	103
7	Das ist eine Organisationsaufstellung	105
7.1	Eine systemisch-präsentische Methode	105
7.2	Anwendungsbereiche der Organisationsaufstellung	107
7.3	Grundformen der Organisationsaufstellung	109
7.4	Art und Ort der Organisationsaufstellung	112
7.4.1	Organisationsaufstellung in der Einzelarbeit	112
7.4.2	Organisationsaufstellung in der Gruppe.	113
7.5	Erstgespräch und Auftragsklärung.	114
7.5.1	Grundhaltungen in der Gesprächsführung	117
7.6	Die Gesprächsführung zu Beginn einer Organisationsaufstellung	120
7.6.1	Das Anliegen klären	120
7.6.2	Aufstellungsregeln erläutern	121
7.7	Abschlussgespräch nach einer Organisationsaufstellung	123
7.7.1	Abschlussgespräch mit dem Auftraggeber der Organisationsaufstellung	123

8	Fallbeispiele aus der Praxis	127
8.1	Anliegen aus dem personalen Bereich (Mensch-Mensch)	128
8.2	Anliegen zu einem neuen Produkt (Mensch-Ding)	131
8.3	Anliegen zu einem neuen Geschäftsbereich (Ding-Ding)	132
9	Akzeptanz von Organisationsaufstellungen in Organisationen	135
9.1	Unkontrollierbar, therapeutisch, esoterisch?	135
9.2	Nur mal angenommen	137
9.3	Plädoyer und Widmung	139
Teil III Anhang		
10	Systemisches Vokabular	143
11	Organisationsformen	145
11.1	Non-Profit-Organisationen	146
11.2	Profitorganisationen	148
12	Literaturempfehlungen	153
13	Literaturhinweise	157

Teil I
Systemisches Grundlagenwissen

Der vielleicht wichtigste Aspekt für den systemischen Beratungsansatz in Organisationen ist die Erkenntnis, dass in Systemen alles direkt und/oder indirekt miteinander verbunden ist und einander beeinflusst. Eine systemische Haltung ist deshalb eine Haltung der Verbundenheit. Aus ihr leiten sich Denken und Handeln ab.

Was hier zunächst banal klingen mag, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als eine wirkliche Herausforderung, für die unser rational ausgerichteter Verstand – bisher jedenfalls – nicht wirklich gewappnet zu sein scheint. Denn beim rationalen Denken machen wir eine Unterscheidung – wir denken nicht in Verbindungen. Vielmehr trennen wir Eins vom Anderen ab, d. h., wir denken „*entweder oder*“, „*so oder so*“. Unsere Sprache ist eine Sprache des *Oder* und des *Aber*, nicht des *Und*.

Unsere Art zu denken lässt uns einzelne Aspekte identifizieren, und das ist natürlich hilfreich. Zugleich führt das immer wieder zu unserer irrigen Annahme, wir könnten eine objektive, absolut richtige Aussage über ein Einzelnes, Abgetrenntes machen. Die Trennung und das Abgetrennte aber sind Illusion. Denn alles steht in Verbindung – auf die eine oder die andere Art.

Deshalb gibt es über ein Einzelnes nur relative Erkenntnisse, d. h. Erkenntnisse, die mit der Beziehung des Einzelnen zu einem anderen Einzelnen zu tun haben. Um relative Erkenntnisse zu gewinnen, müssen wir deshalb die Verbindung, bzw. das Verbindende mitdenken. Wir müssen verstehen, in welcher Beziehung das Einzelne zu einem anderen Einzelnen oder zu einer Gruppe steht. Wenn wir die Beziehung kennen, haben wir die Möglichkeit, ihre Qualität zu verstehen, und erst aus dieser ergibt sich eine relative und damit hilfreiche systemische Erkenntnis.

Eine systemische Erkenntnis ist eine Erkenntnis über das Dazwischen der Beziehung – zwischen dem Einen und dem Anderen. Erst die Verbindung gibt beiden einen Erkenntnisinn und macht sie zu dem, was sie in dieser speziellen Verbindung sind. In systemisch ausgerichteten Organisationsaufstellungen konzentrieren wir uns deshalb auf Verbindungen und arbeiten in einer Haltung der Verbundenheit.

Wo alles verbunden ist, gibt es keinen Anfang und kein Ende. Zu Verbindungen können wir keine endgültigen Erkenntnisse gewinnen und entsprechende Aussagen formulieren, von denen wir behaupten könnten, dass sie objektiv, also absolut richtig seien. Denn in der Verbindung ist alles relativ (aufeinander bezogen) und ändert sich – je nach Betrachtungsstandpunkt und mit der Zeit – andauernd.

Wir denken mit Blick auf die zweidimensionale Entweder-oder-Trennung gemeinhin auch in Wenn-dann-Sequenzen. Unser ganzes System scheint deshalb darauf ausgerichtet zu sein, Warum-Fragen zu stellen und dafür mögliche Weil-Antworten zu geben. Ob bewusst oder unbewusst scheinen wir davon überzeugt zu sein, dass wir unseres Lebens sicher sein bzw. es kontrollieren können, wenn wir das, was ist, analysieren und unser Denken und Handeln daraus ableiten.

Angesichts unseres natürlichen Ringens um Selbsterhalt ist das allzu menschlich. Es hilft aber in Bezug auf die (systemische) Wirklichkeit nicht unbedingt weiter. Zweidimensionales Wenn-dann-Denken reicht nicht aus, wenn man sich mit der vieldimensionalen, komplexen Wirklichkeit befassen will. Denn die Wirklichkeit beschreibt – wie der Name schon sagt – das, was wirkt, und das ist immer das, was in einer Verbindung entsteht. Wirklichkeit ist also nicht das, was unser logischer Verstand denken kann. Vielmehr ist Wirklichkeit ein Verbindungsphänomen, bei dem es kein Entweder-oder und auch kein Wenn-dann, sondern ausschließlich ein verbundenes Ganzes aus Sowohl-als-auch mit Regeln, Erwartungen und Kommunikationsmustern gibt.

Diese Erkenntnis ist die aus meiner Sicht entscheidende Grundlage für die Arbeit mit Organisationsaufstellungen. Mit einer systemischen Haltung unterstützen und begleiten Systemaufsteller Organisationen im Wesentlichen darin, Erkenntnisse über die Qualitäten der Verbindungen in ihren Systemen zu gewinnen, die sich durch das Medium der Aufstellung vermitteln. Dadurch können die Menschen in Organisationen die Wirklichkeit ihrer Organisation besser erfassen, sie können sie reflektieren und hinterfragen und sie können gegebenenfalls Alternativen erfahren. Denn die zentrale Funktion von Organisationsaufstellungen ist es, sich dienlicher und förderlicher in der eigenen Organisation zu bewegen und diese gegebenenfalls systemischer – mit Blick auf die Wirklichkeit der überall gegebenen Verbindungen – zu steuern.

Zusammenfassung

Mit einer systemischen Analyse- und Entwicklungsmethode in Organisationen zu arbeiten, setzt voraus, dass man die Organisation unter systemischen Gesichtspunkten versteht. Was genau aber ist damit gemeint? Wenn die Systemtheorie Organisationen als offene Systeme definiert, dann verbindet sie damit bestimmte Ideen über deren Gestaltcharakter, über bedingende Funktions- und Ordnungsprinzipien, die dem klassischen – und i. d. R. betriebswirtschaftlich orientierten – Verständnis einer Organisation beinahe diametral entgegenstehen.

Als System ist die Organisation ein Gebilde aus direkt und indirekt miteinander verbundenen Elementen mit multiplen Eigenschaften (und auch Eigenheiten), die durch ihre jeweilige Verbindung zu anderen Elementen oder zum ganzen System entstehen (Abb. 2.1). Durch die direkten und indirekten Verbindungen ist das Wesen der Elemente nicht objektiv statisch, sondern relativ beweglich – und zwar andauernd.

Eine solche systemische Betrachtung bringt mit sich, sämtliche Elemente einer Organisation unter dem Aspekt ihrer Verbindungen zueinander, zur Organisation selbst und zum Umfeld der Organisation zu verstehen. Dadurch erst ergibt sich das Verständnis einer Organisation in ihrer autonomen Ganzheit. Und dadurch ergibt sich auch ein besserer Zugang zu der relativen Qualität und Bedeutung einzelner Elemente der Organisation.

Die folgenden Betrachtungen beschreiben das systemische Organisationsverständnis in all seinen Facetten.

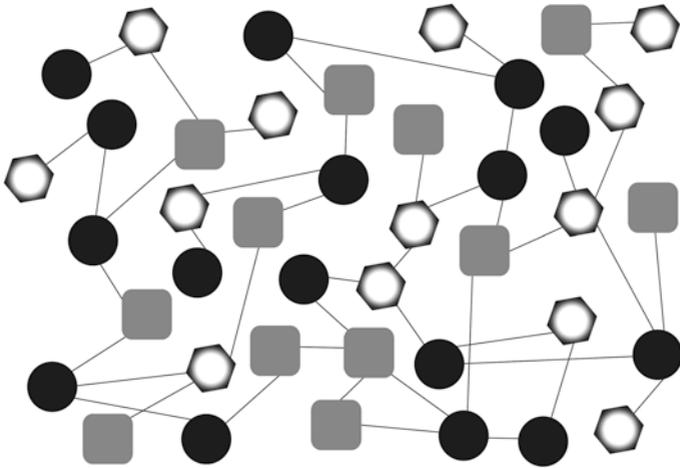


Abb. 2.1 Die Organisation als System aus direkt und indirekt miteinander verbundenen Elementen

2.1 Eine Organisation ist etwas anders als die Summe ihrer Teile

Eine Organisation entsteht, wenn entweder (mindestens) zwei Menschen zusammenkommen und mit einem gemeinsamen Ziel kooperieren – oder wenn einer etwas aufbauen will und dafür andere in den Dienst nimmt. Kurz: Eine Organisation entsteht durch eine auf ein (gemeinsames) Organisationsziel ausgerichtete Kooperation von Menschen.

Eine Organisation ist etwas anderes als die Summe ihrer Teile. Diese Aussage entspricht der Definition des Begriffs *Gestalt*, wie sie der österreichische Philosoph Christian von Ehrenfels (1859–1932) sinngemäß formulierte: Eine Gestalt ist ein übersummatives Wahrnehmungsganzes mit einer eigenständigen Qualität: „[...] *dünkt mich die Frage der deskriptiven Psychologie, was denn jene Vorstellungsgestalt RAUMGESTALT und MELODIE in sich seien, – eine bloße Zusammenfassung von Elementen, oder etwas diesem gegenüber Neues, welches zwar mit jener Zusammenfassung, aber doch unterscheidbar von ihr vorliegt?*“ (Ehrenfels 1890, S. 12)

Der Begriff der Übersummativität wird vielleicht verständlicher, wenn ich ihn am Beispiel einer Melodie erkläre (so wie es Christian von Ehrenfels seinerzeit auch tat): Durch die Komposition verschiedener Töne entsteht eine Melodie, die einen erkennbaren Charakter hat. Dieselben Töne können natürlich auch eine

ganz andere Melodie ergeben, nämlich dann, wenn sie anders komponiert werden. Die einzelnen Töne und deren Summe sind deshalb nicht ausschließlich entscheidend für die Melodie. Entscheidend ist ausschließlich die Melodie, die als übersummativ Komposition entstanden ist. Diese erlaubt nämlich jetzt, alle Töne durch andere zu ersetzen. Schreibt man die Melodie in eine andere Tonart um, dann tut man genau das: Man wechselt alle Töne aus und behält die Melodie bei – unter der Maßgabe bestimmter Beziehungsstrukturen zwischen den Tönen.

Die Abb. 2.2 veranschaulicht an einem anderen Beispiel, was mit der Übersummativität des Ganzen gemeint ist: Die Anordnung der Elemente, ihre Beziehungsstrukturen und -qualitäten entscheiden über den Charakter des Ganzen. Dieselbe Anzahl von Elementen kann auch – je nach spezifischer Komposition – eine ganz andere Gestalt mit einem ganz anderen Charakter hervorbringen.

Übertragen auf eine Organisation bedeutet das: Ist sie einmal entstanden, dann sollte sie als eigenständiges Ganzes mit eigenen Strukturgesetzen auch dann bestehen (erhalten) bleiben, wenn alle ihre Elemente – seien es Menschen, Abteilungen, Produkte o. a. – ausgetauscht werden.

Wie beim Beispiel mit der Melodie gilt auch hierfür die Bedingung, dass die Zusammensetzung der ausgetauschten Elemente den strukturellen Ordnungsprinzipien der Organisationsgestalt entspricht. Nur so kann diese erhalten bleiben. Dabei sollte beachtet werden, dass die Organisation ein eigenständiges Ganzes mit einer eigenen Struktur, einer spezifischen Beschaffenheit und einem einzigartigen Wesen bzw. Charakter ist (Abb. 2.3).

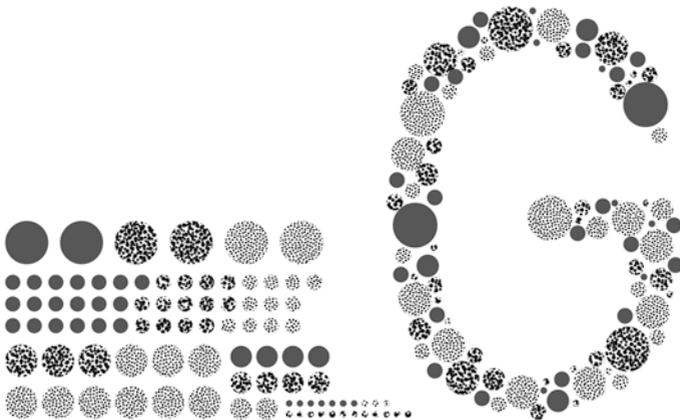


Abb. 2.2 Dieselbe Menge von Elementen – einmal gereiht/gestapelt, einmal zum Buchstaben G geformt. Das entstehende Ganze ist etwas anderes als die Summe seiner Teile