



# Aufstellungsarbeit in der Wirtschaft

## Vorgehen in Organisationen und Teams

Eva Strasser und Barbara Ott

### Inhalt

1 Einleitung .....	1
2 Konkrete Anwendungs-Beispiele aus unserer Beratungs- und Trainingspraxis .....	2
3 Fazit .....	12
Literatur .....	13

#### Zusammenfassung

Die Autorinnen beschreiben und reflektieren Erfahrungen und konkrete Vorgehensweisen, wie sie verschiedene Varianten der systemischen Aufstellung für die Bearbeitung unterschiedlicher unternehmerischer und persönlicher Fragestellungen einsetzen. Individuelle berufliche Entscheidungssituationen, Resilienz-Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Veränderungsprozesse in der Organisationsentwicklung stellen die Kontexte der Fallbeispiele dar. Reflexionen über Chancen und Grenzen der Aufstellungsarbeit runden den Beitrag ab.

#### Schlüsselwörter

Systemische Strukturaufstellung · Aufstellungsarbeit · Veränderungsmanagement · Persönliche Ebene · Organisationale Ebene · Methoden aus der Praxis · Organisationsaufstellung

### 1 Einleitung

Der Reichtum an Varianten in der Arbeit mit systemischen Aufstellungen im wirtschaftlichen Kontext ist groß. Allerdings sind die Teilnehmer<sup>1</sup> auch meistens überrascht und anfänglich skeptisch, wenn der Berater, Trainer oder Moderator solche Methoden in diesem Kontext anwendet. Von „Was sind denn das für Psychospielchen?“,

E. Strasser (✉)  
Strasser & Strasser Unternehmensberatung AG, München,  
Deutschland  
E-Mail: [E.strasser@strasser-strasser.de](mailto:E.strasser@strasser-strasser.de)

B. Ott  
Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung,  
Weilheim, Deutschland  
E-Mail: [Barbara.Ott@t-online.de](mailto:Barbara.Ott@t-online.de)

<sup>1</sup>Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden die Autorinnen in diesem Artikel eine einheitliche Formulierung von „Teilnehmer“, „Mitarbeiter“, „Trainer“, „Berater“, „Moderator“ usw. und bitten darum, jeweils die weibliche wie die männliche Form darunter zu verstehen.

„Sind wir jetzt im Kindergarten?“, „Kann ich mit den Materialien umgehen?“, „Mache ich mich zum Kasper?“ bis hin zu „Werde ich der komplexen psychologischen Aufgabenstellung durch meine Empathie gerecht?“ reichen die anfänglichen Kommentare und Bedenken. Vor allem wir als Methoden-Geber benötigen dann viel eigene Überzeugung und Sicherheit, damit die Möglichkeiten der Aufstellungsarbeit zu den Fragestellungen der Teilnehmer und Organisationen passen. Im Folgenden berichten wir von unseren Erfahrungen aus der täglichen Praxis in drei Fallbeispielen. Wir schildern die Ausgangssituation und die Herausforderungen des unternehmerischen Kontextes, die Fragestellungen der Teilnehmer und Auftraggeber sowie unsere angewandten Methoden. Unser Ziel ist es in allen Fallbeispielen, organisationales und persönliches Lernen zu unterstützen und unsere Kunden zu befähigen, für sie passende Optionen in den jeweiligen Herausforderungen zu entwickeln.

## 2 Konkrete Anwendungsbeispiele aus unserer Beratungs- und Trainingspraxis

In den folgenden zwei Beispielen (Abschn. 2.1 und Abschn. 2.2) geben wir dem Leser einen Einblick, wie man mit Aufstellungsarbeit im persönlichen Kontext arbeiten kann.

### 2.1 Persönliches Veränderungsmanagement für Führungskräfte und Mitarbeiter: Aufstellungsarbeit mit Haltungen, Einstellungen und sogenannten „Antreibern“

Im Rahmen eines 2 × 3-tägigen Persönlichkeitsentwicklungstrainings mit dem Schwerpunkt Selbst- und Veränderungsmanagement im Kontext eines Großunternehmens ist die Arbeit mit systemischen Strukturaufstellungen und visualisierenden Methoden konzeptuell gewünscht und möglich. Das Training wird von Barbara Ott (im folgenden Text „Ich“) durchgeführt.

Ziel des Persönlichkeitsentwicklungstrainings ist u. a., dass die Teilnehmer Veränderungsanliegen, die sich sowohl auf berufliche, als auch auf private Themenstellungen, oder auch auf beides beziehen können, bearbeiten und einem ersten Lösungsansatz zuführen.

In diesem Zusammenhang kann sowohl an Verhaltensweisen, Glaubenssätzen und hartnäckigen Überzeugungen (siehe Goulding 2011), als auch an störenden inneren Haltungen, sogenannten „Antreibern“, die das eigene Leben nicht gerade erleichtern, wenn sie im Übermaß gelebt werden müssen (siehe Kälin et al. 2003), gearbeitet werden. Aktuelle berufliche Situationen, Entscheidungsprozesse, Konflikte sowie Themen, die das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Privatleben im Fokus haben, wie auch private und/oder berufliche Ziele oder auch der Erhalt der Gesundheit können im Mittelpunkt stehen.

Damit eine Offenheit in der Gruppe entstehen kann, ist es unerlässlich, dass die hierarchische Unabhängigkeit unter den Teilnehmern in der Gruppe gewährleistet ist. Dieser bewertungsfreie Raum wird erstens durch sorgfältige Auswahl bereits bei der Anmeldung zu diesem Training durch die Personalabteilung ermöglicht, zum zweiten durch ein Vorbereitungstreffen aller Teilnehmer, in dem dies auch noch einmal abgefragt wird.

Zusätzlich wird im Vorbereitungstreffen eine Vereinbarung mit allen Teilnehmern getroffen, die persönlichen Fragen und Themen, die im Kontext des Seminars auftauchen und bearbeitet werden, strikt vertraulich zu behandeln, was z. B. bei beruflichen Veränderungsfragen von hoher Relevanz ist. Nur unter diesen Voraussetzungen ist es möglich, eine Vertrauensbasis in der Gruppe zu entwickeln, die diese intensive und hochpersönliche Form der Arbeit miteinander ermöglicht.

Im Folgenden beschreibe ich das Anliegen eines jungen Mannes (hier anonymisiert Herr Maier genannt), der mit Schwerpunkt Prozessgestaltung im IT-Umfeld in einem Großunternehmen arbeitet. Er definiert zunächst „emotionale Gelassenheit“ als sein Ziel und benennt seinen hohen Anspruch, den er an sich und andere richtet, seinen Perfektionismus, als sehr störend („Das zieht sich mein ganzes Leben durch“).

Zugleich ist ein hohes Qualitätsbewusstsein eine wesentliche Anforderung an die Aufgabenerfüllung.

In diesem Beispiel arbeite ich mit der Methode der systemischen Strukturaufstellung, wie ich sie bei Insa Sparrer und Matthias von Kibéd erleben und erlernen durfte (siehe ausführliche Darlegung der Methode: Sparrer 2016). Ich kombiniere dieses Vorgehen mit Aspekten des „inneren Teams“ (Schulz von Thun und Stegmann 2007) und Elementen aus der Gestaltarbeit (Perls 2014), in denen es u. a. um unmittelbares Erleben von Emotionen im Hier und Jetzt im Kontakt geht und körperlichen Wahrnehmungen (Storch et al. 2007).

Die Spielregeln für diese Form der Aufstellungsarbeit müssen sorgsam mit der Gruppe besprochen werden, damit ein Verständnis dafür entstehen kann, was diese Arbeit bedeutet, was sie bewirken kann, und was nicht. Vor allem in einem technischen Umfeld, das die Auseinandersetzung mit psychologischen Themen nicht gewohnt ist, ist diese Vorarbeit unabdingbar.

#### **Spielregeln und Vorgehen:**

1. Im lösungsorientierten Vorinterview zwischen Leitung und Fragesteller (siehe Sparrer 2016) wird besprochen:
  - 1.1. Kontextklärung: Thema, Anliegen, Zusammenhänge
  - 1.2. Zielklärung und Erarbeitung von Kriterien, woran der Fragesteller eine Lösung erkennen würde im Sinne eines „besseren“ als des jetzigen Zustands.

Dabei werden systemische Fragen eingesetzt: „Woran genau würden Sie eine Veränderung im Sinne einer Lösung merken?“ „Was würden Sie anders tun als bisher?“ „Wie weit sind Sie jetzt mit Ihrem Anliegen und was möchten Sie erreichen?“ Mit Hilfe einer Skalierungsfrage von 0–10 lässt sich dabei auch der Versuch einer Quantifizierung unternehmen. „Wer wür-

de diese Veränderung noch bemerken außer Ihnen?“ Die Wirksamkeit einer Aufstellung zeigt sich damit an der wahrgenommenen Veränderung aus Sicht des Fragestellers.

2. Auswahl eines Stellvertreters („Fokus“) durch den Fragesteller und weiterer jeweiliger „Repräsentanten“ aus der Gruppe, d. h. für die Aufstellung notwendige Personen, Verhaltensweisen, Eigenschaften oder Ziele.
3. Wichtig ist, den Repräsentanten zu versichern, dass das Thema, der Aspekt für den sie gewählt wurden, nichts mit ihnen zu tun hat und dass sie keine „Rolle“ wie in einem Theaterstück spielen müssen und sich nicht in irgendeiner Hinsicht „künstlich“ zu verhalten haben. Ihre Aufgabe ist zu spüren, wahrzunehmen, was in ihnen passiert, welche Körpersensationen und Empfindungen sie haben und bekommen im Kontext der Aufstellung und bei vorgenommenen Veränderungen. (Siehe „Konzept der repräsentierenden Wahrnehmung“, Sparrer 2016).
4. Der Fragesteller stellt seinen Fokus und die dazugehörigen Personen in der Rolle als Repräsentanten „im transverbalen Raum“ (mündliche Äußerung von Matthias Varga von Kibéd in der Ausbildung) nach seiner subjektiven Einschätzung auf. Dabei sind räumliche Entfernung, Blickrichtung und auch Haltung zueinander (Winkel) (siehe Sparrer 2016) relevant für die Struktur der Aufstellung. Der Fragesteller sitzt dann, wenn er seinen Fokus und die Repräsentanten aufgestellt hat, außerhalb und beobachtet das Geschehen.
5. Gefragt wird, wenn der Fokus und die Positionen der Repräsentanten im Raum aufgestellt sind, nach entstandenen Unterschieden schon während des Positionierungsprozesses im Hinblick auf: „Was ist schlechter, besser, anders geworden oder auch gleich geblieben?“ (siehe Sparrer 2016).

Der Ablauf des Aufstellungsprozesses wird im Folgenden von A.- I. beschrieben.

#### A. Zielklärung

Im Vorinterview mit Herrn Meier wurde herausgearbeitet, was genau mit „emotionaler Gelassenheit“ als Zieldefinition gemeint ist. Der Begriff wurde nach genauerem Hinterfragen in Empathie geändert, weil er einen Bezug zur Partnerin hatte, im Sinne von „fühle mich emotional gelassener, wenn ich empathisch sein kann für die andere Person und damit in besserem Kontakt bin“. So gesehen, stellte sich die Empathie als positiver Gegenspieler zum Perfektionismus dar, der durch Strenge und Härte nicht kontaktförderlich wirkt. Damit erschien es zielführend, neben der Arbeit auch die Partnerin als weiteren relevanten Aspekt im Kontext des Lebens des Fragestellers mit aufzustellen, da beide Aspekte auch im Privatleben Wirkungen haben. Ob ich die Komplexität der Aufstellung durch die Integration des privaten Feldes erweitere, hängt letztlich von der Bedeutung der genannten Aspekte (Empathie, Perfektionismus) ab.

#### B. Erstes Bild der Strukturaufstellung

In der ersten von Herrn Meier aufgestellten Struktur stand der Perfektionismus direkt dem Fokus, d. h. seinem gewählten Stellvertreter gegenüber und versperrte damit den Blick, sowohl auf die Arbeit, als auch auf die Partnerin, die jeweils mit größerer Entfernung dahinterstanden (vgl. Abb. 1). Wenn ich hier – wie im folgenden Text – von „die Arbeit“, „die Empathie“ spreche, ist eine Person gemeint, die diese Repräsentanz in der Strukturaufstellung übernommen hat.

Die Empathie stand am weitesten entfernt hinter der Arbeit.

#### C. Erste Veränderungsintervention

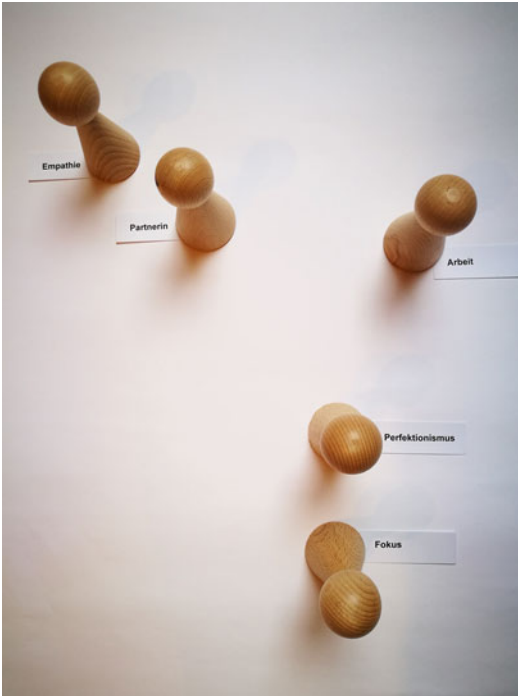
In der ersten Runde äußerte der Fokus, er sehe „nichts anderes als den Perfektionismus und fühle sich ziemlich bedrängt von ihm“. Der Perfektionismus empfand sich einerseits in einer machtvollen Position in der Mitte, zugleich vermisste er den Blickkontakt zu den anderen Repräsentanten. Aufgrund meiner Anregung reflektierte der Fokus laut, welche Bedeutung der Perfektionismus in seinem

Leben hatte. Dabei wurde deutlich, dass er eine wesentliche Triebfeder für die im Studium geforderte Genauigkeit und Präzision war. Ich empfahl ihm, direkt Kontakt zum Perfektionisten aufzunehmen, mit ihm in Dialog zu treten. Hier arbeite ich mit einem Prinzip aus der Gestaltarbeit, unmittelbaren Gegenwartsbezug und direkten Kontakt herzustellen (Perls 2014) innerhalb einer Aufstellung. Der Fokus bedankte sich bei seinem Perfektionismus für die wesentlichen Leistungen, z. B. die persönliche Konsequenz im Studienabschluss und dass er sich als einziger in der Familie als Akademiker qualifiziert hatte. Ohne ihn hätte er das so nicht zuwege gebracht. Damit wird die Wertschätzung für die ungeliebte Seite und deren Integration in ein neues Selbstverständnis und Selbstbild möglich. Für den Perfektionismus fühlte sich das sehr angenehm an, er erlebte den Dank als aufrichtig und fühlte sich akzeptiert. Daraufhin war es möglich auszuprobieren, welche Veränderung und Verbesserung eintritt, wenn der Perfektionismus an die Seite des Fokus gestellt wird (im Sinne von Begleitung und Rückenstärkung). Das wurde für den Fokus und den Perfektionismus als entlastend und angenehm erlebt. Damit wurde der Blick frei auf die noch weitgehend „fremde“ Empathie, aber auch auf die Arbeit und Partnerschaft.

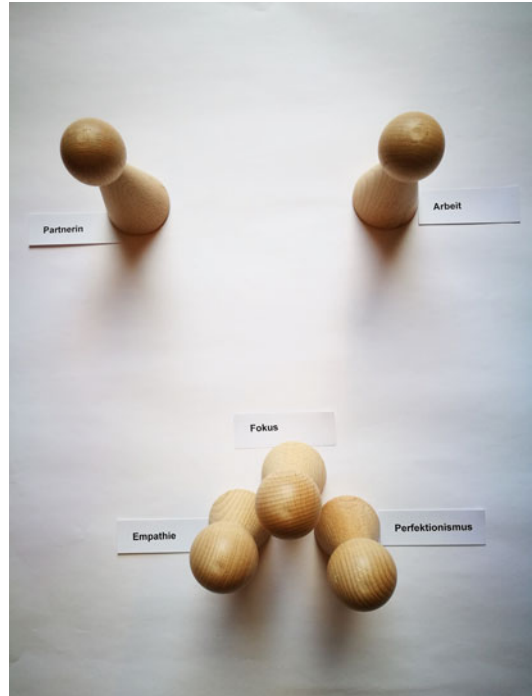
#### D. Zweite Veränderungsintervention

Auf meine Anregung hin, bewegte sich der Fokus langsam zur sichtbar gewordenen Empathie, nahm Kontakt zu diesem fremden Aspekt auf und sprach mit ihm darüber, wofür dieser neue Aspekt in seinem Leben nützlich sein könnte. Der Repräsentant äußerte: „Im Umgang mit Kollegen und in der Partnerschaft“. Im Kontext der Aufstellung regte ich an, probeweise die Position der Empathie zu verändern. Sie konnte sich nahe an den Fokus, leicht dahinter positionieren. Diese neue Position erlebten der Fokus, wie auch der Perfektionismus, als hilfreich.

In der Kombination eines maßvollen Perfektionismus auf der einen Seite mit einem neuen, zu entdeckenden Aspekt Empathie auf der anderen Seite (vgl. Abb. 2) konnte



**Abb. 1** Der Perfektionismus (2. Figur von unten) versperrt dem Fokus (ganz unten im Bild) den Blick auf Empathie, Partnerin und Arbeit (Figuren oben von links nach rechts). Anmerkung: Aus Gründen der Anonymisierung wird die Darstellung hier mit Holzfiguren nachgestellt



**Abb. 2** Der Fokus (oben Mitte) wird von der Empathie (oben links) und dem Perfektionismus (oben rechts) flankiert und hat freien Blick auf die Arbeit (unten links) und die Partnerin (unten rechts)

ein Bewusstsein dafür geschaffen werden im Sinne des inneren Teams, dass beide sehr wertvolle, sich ergänzende Lebensbegleiter sind. Die Vielfalt verschiedener Teile unserer Persönlichkeit und deren Zusammenwirken werden bei Schulz von Thun beschrieben (Schulz von Thun und Stegmann 2007, Schulz von Thun 2013).

Der Blick der Arbeit auf den Fokus mit seinen beiden Begleitern brachte auch hier eine positive Veränderung: „Jetzt nehme ich den Fokus wahr mit seinen beiden Aspekten“. Im direkten Kontakt und initiierten Gespräch zwischen Fokus, Perfektionismus und der Arbeit, war es schließlich auch möglich, zwischen zu großem Perfektionismus in der Aufgabenerledigung und dem tatsächlich notwendigen und zeitlich angemessenen Qualitätsanspruch zu differenzieren.

E. Dritte Veränderungsintervention

Im Folgenden konnte auch die Haltung des Fokus zur Partnerin überprüft werden: inwieweit ist der Anspruch „Ich will nur eine perfekte Frau haben“ angemessen? Hier kam die Empathie mit ins „Spiel“. Es war eine Überprüfung der Anspruchshaltung möglich, vor allem in ihrer Konsequenz für die Beziehungs- und Partnerschaftsvorstellungen. Die Partnerin erlebte durch die Hinterfragung des strengen Anspruchs einen besseren Kontakt zum Fokus, fühlte sich weniger unter Druck durch dessen Erwartungshaltungen und entwickelte das Bedürfnis, etwas näher zum Fokus zu rücken.

F. Ergebnis für Herrn Meier im Lösungsbild der Strukturaufstellung

Schließlich schien es sinnvoll im erarbeiteten Lösungsbild den Fokus gegen Herrn Meier, der am Rand saß, auszuwechseln. Herr Meier erlebte in der neuen Position in der Strukturauf-

stellung einen deutlich höheren Freiheitsgrad, fühlte sich wohl mit seinen beiden Begleitern an seiner Seite und hatte einen klaren Blick auf und Kontakt zu den wesentlichen Aspekten seines Lebens, der Arbeit und seiner Partnerschaft. Das war eine deutliche Veränderung und Verbesserung zur ursprünglichen Äußerung, die zu Beginn der Aufstellung vom Fokus gemacht wurde.

#### G. Abschluss

Dann gingen der Fokus und die beteiligten Repräsentanten bewusst aus ihrer Funktion, die sie in der Aufstellung eingenommen hatten, heraus und Herr Meier bedankte sich bei seinen Unterstützern. Durch kleine ritualisierte Übungen (Hände reiben, eigenen Namen sagen) ist es für die an einer Aufstellung Beteiligten hilfreich, sich wieder ganz im Hier und Jetzt der eigenen Person wieder zu finden.

Die Mitglieder aus der Seminargruppe, die nicht an der Aufstellung beteiligt waren und die Repräsentanten haben in einer abschließenden Runde im Kreis – angeregt durch die Leitung – die Möglichkeit, Fragen zu stellen und eigene Erfahrungen beizusteuern.

#### H. Mögliche Wirkungen und Reflexion

Das neue innere Bild, das durch die veränderte Strukturaufstellung im Raum sichtbar geworden ist, kann die Denk- und Verhaltensmöglichkeiten im Alltag erweitern. „Increase the options“ nennt Matthias Varga von Kibéd das. Mit diesen neuen Lösungsbildern kann im inneren Erleben im Alltag experimentiert werden und das neue Bild in seiner Wirkung erprobt werden. Gelingt es dem Fragesteller, der Empathie in seinem Leben den nötigen Platz zu geben? Kann er seinen Perfektionsanspruch im Alltag angemessen reduzieren?

Bei dieser Aufstellung hätte ich auch eine weitere biografische Tiefendimension erforschen können durch Fragen im Hinblick auf ein mögliches Vorbild für Perfektionismus aus der Herkunftsfamilie oder dem Umfeld des Fragestellers. Ich habe dann davon abgesehen, als ich die Intensität und Ernsthaftigkeit der Aufstellung erlebte und das Lösungsbild als stimmig für den Fokus wahrnahm. Da erlebe ich durchaus eine Verführung aus eigener psy-

chologischer Neugierde tiefer zu gehen, bin aber inzwischen der Auffassung, keine unnötige Komplexität herbeiführen zu müssen (De Shazer 2015).

Voraussetzung, dass die Teilnehmer sich auf diese Methode, die immer wieder persönlich entlastende Resultate zum Vorschein bringt, wirklich einlassen können, ist, dass sie ohne dogmatisches „Richtig“ oder „Falsch“ angewendet wird. Im Vergleich zum Familienstellen nach Hellinger (Hellinger 2015) wird in der systemischen Strukturaufstellung nach Sparrer nicht mit einem Absolutheitsanspruch und endgültigen Wahrheiten gearbeitet, sondern mit Hypothesen und Möglichkeiten, über deren Richtigkeit der Teilnehmer und nicht der Leiter entscheidet (Sparrer 2016). Durch verschiedene Veränderungen und Lösungen werden erweiterte Spielräume geschaffen („Probearbeiten“), die neue, innere Erlebnisqualitäten bewirken können. Wichtig ist für mich weiterhin als Intervenierende in ein komplexes System, meine „Allparteilichkeit“ zu bewahren.

Während der Strukturaufstellung entstehen oft tiefe Gefühle und Körpersensationen, die für die Repräsentanten sehr intensiv und auch belastend sein können. Prinzipiell ist jederzeit ein Austausch auch während der Aufstellung mit einer anderen Person möglich.

#### I. Transferbegleitung und Nachsorge

In diesem Design eines zweiteiligen Trainings besteht die Möglichkeit, in der Zeit zwischen den beiden Teilen die (Aus-)Wirkungen zu im Alltag zu spüren und gegebenenfalls neue Verhaltensweise zu erproben. So kann in der Gruppe im zweiten Teil von den Erfahrungen berichtet werden und es wird geklärt, ob weiterer Vertiefungsbedarf besteht. Lerngruppen zwischen Teil 1 und Teil 2 halten den Kontakt zwischen den Teilnehmern aufrecht. Damit ist in zweifacher Hinsicht gewährleistet, dass der Teilnehmer mit seinem Erleben nach der Aufstellung Kontaktmöglichkeiten hat und nicht sich selbst überlassen bleibt, falls Fragen auftauchen und er weitere Unterstützung wünscht. Ebenso ist Kontakt zur Seminarleitung möglich.



## 2.2 Resilienz-Training: Arbeit mit der Veränderungskurve und persönliche Reflexion im Kleingruppenkontext.

Im Kontext eines zweitägigen Resilienz-Trainings – offen für gemischte Gruppen von Führungskräften und Mitarbeitern, das ich (Barbara Ott) seit mehreren Jahren für verschiedene Unternehmen in der Industrie durchführe, werden folgende Ziele verfolgt:

- eine intensive Analyse der persönlichen Situation und der Umweltfaktoren (u. a. der konkrete Firmenkontext), die diese beeinflussen,
- das Erkennen eigener Stärken und des Ausmaßes der bisher entwickelten Resilienz und
- die zielgerichtete Mobilisierung dieser Ressourcen für die Bewältigung von künftigen Herausforderungen und Belastungen.

Eine Übung und Reflexionsplattform, die den Teilnehmern im Training angeboten wird, ist die Arbeit mit dem Modell der sogenannten Veränderungskurve (vgl. Abb. 3). Mit den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses werden unterschiedliche emotionale Befindlichkeiten und Verhaltensweisen beschrieben und die damit verbundene Wahrnehmung der subjektiven Kompetenz in der eigenen Verhaltenssteuerung.

In kleinen Gruppen mit vier bis fünf Personen bekommen die Teilnehmer die Möglichkeit angeboten, mit zwei thematischen Orientierungen zu arbeiten:

- a) Für den Fall, dass ein Mitglied aus der Kleingruppe eine aktuelle, persönliche, berufsbezogene Veränderungssituation durchläuft (neue Stelle, neue Rolle, neues Team o. ä.) und bereit ist, sich hierfür in der Gruppe unterstützen zu lassen, wird das Beispiel in einer Kleingruppe mit Hilfe von „Beratern“ bearbeitet.
- b) Alternativ formulieren mehrere oder alle Teilnehmer in der Kleingruppe jeweils ein persönliches Beispiel, bei dem sie einen Veränderungsprozess erfolgreich durchlaufen und bewältigt haben. Sie zeigen dabei die Stufen dieser Bewältigung analog den sieben Phasen auf.

Für beide Situationen ist die Grundlage, dass das Modell mit den sieben Phasen in einem ausreichend großen Raum mit einem Seil ausgelegt wird und die entsprechenden Phasen mit Moderationskarten positioniert werden. Die Teilnehmer treten in einen dreidimensionalen Raum und können ihre Erfahrungen intensiv spüren und nochmals reflektieren.

Bei Möglichkeit a) gibt es eine Rollenaufteilung der Beteiligten zwischen dem „Fallgeber“ und den „Beratern“, die wohlwollend und freundlich mit einem Frageraster und weiteren spontanen Fragen das Voranschreiten des Beteiligten im eigenen Veränderungsprozess respektvoll und wertschätzend unterstützen. Die Berater erteilen keine Ratschläge.

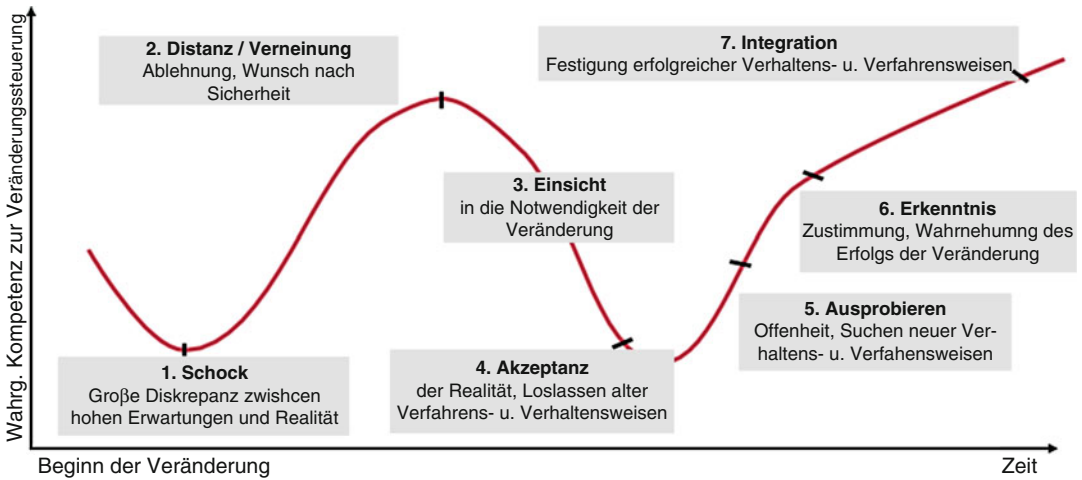
Die Fragen dabei sind:

- Wo stehen Sie derzeit im Veränderungsprozess?
- Was brauchen Sie, um den nächsten Schritt zu gehen?
- Welche Stärken könnten Ihnen dabei helfen?
- Was würde passieren, wenn Sie sich weigern würden weiter zu gehen?
- Was bedeutet die Veränderung für Sie persönlich?
- Was ist das Gute am Schlechten?
- Von was müssen Sie sich verabschieden, was müssen Sie hinter sich lassen?
- Welche äußeren Faktoren wirken auf Ihre Situation ein? Wo können Sie wie Einfluss nehmen? Wo nicht?

Die Erfahrungen, die diese flexible Form der Aufstellung im Raum anhand der Veränderungskurve bietet, beschreiben Teilnehmer wie folgt:

„Ich kann mir im vertrauten Rahmen mit Kollegen intensiv Unterstützung holen, ich nehme meine Selbstverantwortung wahr.“ „Die Bewegung im Raum ermöglicht mir zu experimentieren, indem ich mich zwischen den einzelnen Phasen bewege und erfahre, wozu ich bereit bin und wozu möglicherweise noch nicht, bzw. welche Konsequenzen meine Veränderungsschritte haben.“ „Ich reflektiere meine Stärken, die ich zur Verfügung habe.“

Die anderen Teilnehmer in der Gruppe haben eine wesentliche Funktion als Klärungsunterstüt-



**Abb. 3** Die sieben Phasen eines Veränderungsprozesses. (Quelle: Streich (1997, S. 237–254))

zer: sie können nach dem beruflichen und firmenspezifischen Kontext fragen, bzw. aus ihrem firmenspezifischen Organisationswissen und dem Wissen über die Kultur des Unternehmens wichtige Facetten von Veränderungsspielregeln und -gepflogenheiten benennen und beitragen. Damit kann ein intensiver, realistischer Kontextbezug hergestellt werden. Dies ist hier ein großer Vorteil firmeninterner Seminare.

Erfahrungsgemäß entwickelt sich in dieser kleinen Gruppe ein hohes Ausmaß an Offenheit, wenn die hierarchische Unabhängigkeit der Teilnehmer untereinander gewährleistet ist und Vereinbarungen zur Diskretion im Umgang mit den Inhalten der privaten Fragestellungen einzelner gemeinsam vereinbart wurden. Hilfreich wird diese Arbeit insbesondere auch dadurch, dass in einem vorhergehenden Trainingsabschnitt persönliche Stärken in Veränderungssituationen erarbeitet und visualisiert werden. Dabei greife ich den Ansatz der Stärkenorientierung auf (Buckingham und Clifton 2016).

Durch die gewachsene Vertrautheit und das Ausmaß der persönlichen Öffnung kann darüber hinaus auch der Grundstein für ein persönliches Netzwerk in der Firma gelegt werden, von dem die Teilnehmer – im Sinne der Nachhaltigkeit von Trainings – auch im Nachhinein profitieren können.

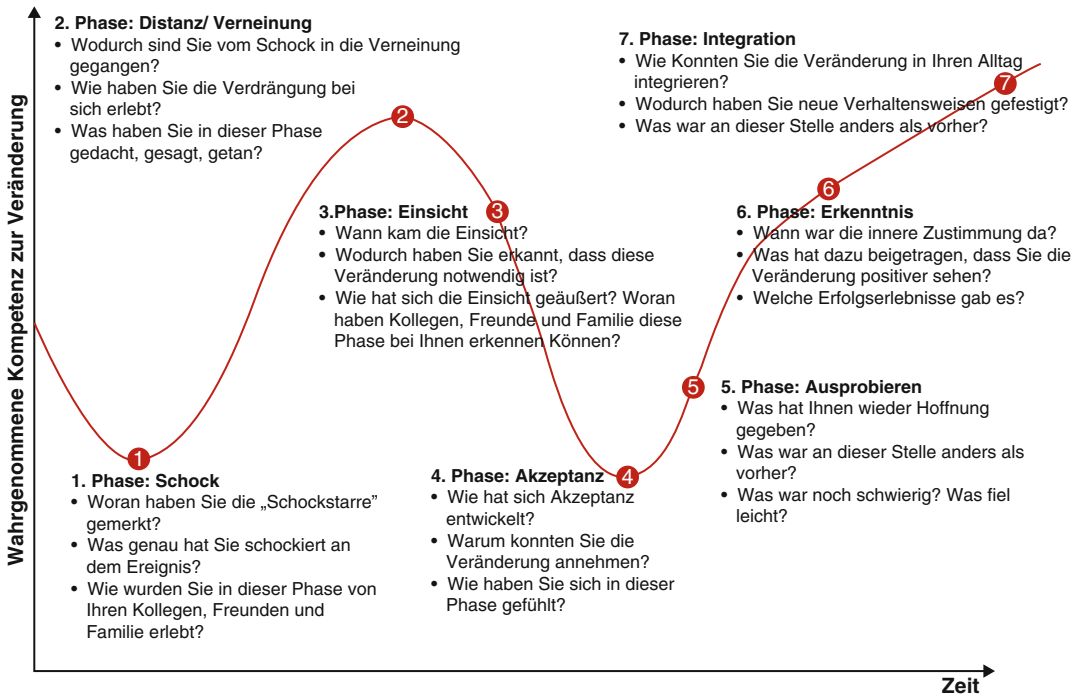
In der zweiten Möglichkeit der Arbeit mit der Veränderungskurve erhalten die Teilnehmer Leitfragen zu den sieben Phasen (vgl. Abb. 4).

Auch hier werden die Teilnehmer angeregt, sich im Raum auf das Seil in den jeweiligen Phasen zu stellen, um das Geschehen aus der Vergangenheit zu reflektieren und daraus zu lernen. Der Blick auf die Stärken, die das erfolgreiche Bewältigen eines Veränderungsprozesses ermöglicht haben, ist auch hier im Sinne der Selbstwertstärkung und der Erweiterung der persönlichen Resilienz wesentlich. Das Teilen der Erfahrungen mit anderen bewirkt große Nähe, Vertrautheit und gemeinsames Lernen. Darüber hinaus wirkt es der Vereinzelung von Menschen im Unternehmenskontext eines Großunternehmens, die auch mit dem Gefühl von Ausgeliefertsein und Hilflosigkeit verbunden sein kann, entgegen. Nicht zuletzt kann das Angebot des Unternehmens, eine solche Trainingsmaßnahme anzubieten, durchaus als Baustein zu stärkerer Mitarbeiterbindung gesehen werden.

### 2.3 Partizipative Erarbeitung einer neuen Abteilungs-Struktur – Einsatz von Organisations-Aufstellung in einem Großkonzern

In unserem dritten Beispiel verändern wir die System-Ebene. Wir betrachten nun eine organisationale Veränderung und verlassen die individuelle Ebene des persönlichen Erlebens und Fühlens des einzelnen in seinem organisationalen Kontext.





**Abb. 4** Leitfragen zu den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses. (Quelle: modifiziert nach Streich (1997))

Nun sind alle Anwesenden die Fallgeber; alle Sichtweisen und Interpretationen sollen in die Aufstellung mit eingearbeitet werden (Nevis 1996). Um dem Leser die Komplexität des Beispiels verständlich und kurz schildern zu können, haben wir uns für eine andere Struktur der Darstellung entschieden. Dieses Fallbeispiel wird von Eva Strasser beschrieben.

**Ausgangssituation und Herausforderung**

„Betroffene zu Beteiligten machen“ – dieser Leitsatz aus der Organisationsentwicklung stellt obere Führungskräfte regelmäßig vor die Frage, welche Form der Einbindung und Mitgestaltung bei der Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur sinnvoll und machbar ist (Senge 2017). In dem dargestellten Fallbeispiel handelt es sich um einen internationalen Großkonzern, welcher in verschiedenen Ländern durch Landesgesellschaften vertreten ist. Im bisherigen kulturellen Muster wurden neue Organisationsstrukturen auch für die deutsche Landesgesellschaft von der internationalen Holding aus gestaltet, welche nicht in Deutschland sitzt. Das Mentale Modell innerhalb

des internationalen Top Management-Teams ging bisher davon aus, dass die Holding die Struktur in den Landesgesellschaften bis in die Abteilungsebene hinein direktiv vorgeben muss und die lokalen Führungskräfte die Umsetzung steuern. Einbindung wurde eher als Information und Gestaltung der Umsetzung, weniger als Co-Creation in der Entwicklung der neuen Struktur gesehen. Da es in den letzten Jahren viele Umstrukturierungen gab, wurden die Nebenwirkungen dieser Haltung vielfach erlebbar: die deutschen Führungskräfte fühlten sich nicht ausreichend mitgenommen, lokale Herausforderungen wurden sehr oft durch die neue Struktur gar nicht adressiert, es dauerte viel zu lange, bis die neue Zusammenarbeit produktiv wurde.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen starteten Geschäftsführer und Bereichsleiter der deutschen Landesgesellschaft ein Experiment. Sie wollten die betroffenen Abteilungsleiter und Gruppenleiter von zu fusionierenden Abteilungen bereits in die Gestaltung der neuen Organisationsstruktur einbeziehen. Die besondere Herausforderung dabei war, dass die neue Struktur schlanker,

schneller, kundenorientierter und weniger komplex sein sollte. Deshalb war mit deutlich weniger Führungspositionen zu rechnen. Die Bereichsleiter stellten sich in der Vorbereitungsphase unseres Workshops folgende Fragen:

- Werden die Führungskräfte zielorientiert und lösungsorientiert miteinander eine neue Struktur entwickeln können oder wird nur jeder sein Einzelinteresse und seinen Posten sichern?
- Werden die Führungskräfte die positiven und kritischen Erfahrungen in der bisherigen Zusammenarbeit gut reflektieren oder werden noch nicht verarbeitete Emotionen und Vorwürfe die Arbeit blockieren?
- Kommen sie dadurch zu einem neuen gemeinsamen Verständnis über eine kundenorientierte und effiziente Struktur?
- Werden die Gruppenleiter mit ihren Abteilungsleitern offen die neue Struktur erarbeiten oder werden sie sich nur strategisch einbringen, um Interessen ihres Abteilungsleiters nicht zu gefährden?
- Ist ein partizipatives Vorgehen in diesem frühen Stadium geeignet, bei der Umsetzung schneller in eine produktive Zusammenarbeit aller Mitarbeiter in der neuen Abteilung zu kommen?

### **Zielsetzung und Vorgehen**

*Am Ende haben alle das gleiche Verständnis zum neuen Gebilde und wissen wie der Weg sein muss, dass die Umsetzung klappt und die Chancen der neuen Struktur mit voller Kraft von allen Mitarbeitern genutzt und eingefahren werden.*

Dieses Ziel formulierten die Bereichsleiter im Auftrag an mich als Moderatorin der vorgesehenen zwei Workshops, die jeweils andere Produktgruppen und andere Teile der Wertschöpfungskette der beiden Bereiche repräsentierten. In jedem Workshop sollten 6–8 Führungskräfte aus Bereich A und Bereich B für einen Tag zusammenkommen. Sie sollten die Organisationsstruktur für die neue fusionierte Abteilung mit jeweils ca. 120 Mitarbeitern unter dem Dach des Bereichs B entwickeln. Den Auftakt jedes Workshops bildete ein kurzer Impuls mit an-

schließendem Führungs-Dialog mit den beiden Bereichsleitern von Bereich A und B zu Rahmenbedingungen, Zielsetzung, Auftrag und Bedeutung dieses neuen Vorgehens. Danach verließen die Bereichsleiter den Workshop und kündigten an, zur abschließenden Diskussion der Ergebnisse wieder in den Workshop zu kommen.

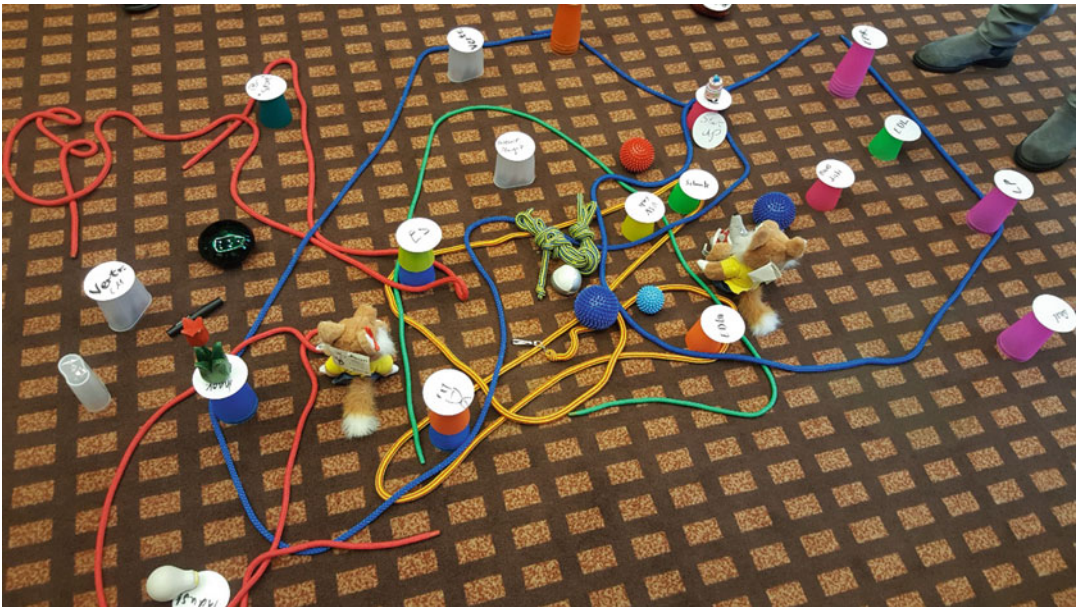
Die ca. sechs Stunden Arbeitszeit wollte ich nun optimal nutzen, um die hohen Erwartungen der Bereichsleiter zu erfüllen. Hier ermöglichte die Methode der Organisationsaufstellung, effizient und schnell einen intensiven Austausch über die gemeinsame Geschichte und die Perspektiven der beiden bisher getrennt agierenden Abteilungen in Gang zu bringen. Die erste Herausforderung an die Führungskräfte im Workshop war, *gemeinsam* eine Aufstellung zur *bisherigen* Organisationsstruktur mit Bechern, Seilen und Symbolen abzubilden. Sie sollten die individuellen Sichtweisen der bisherigen Beziehungen sichtbar machen, ihre Einzelperspektive über die Schwachstellen in der bisherigen Zusammenarbeit aufzeigen und ihre damit verbundenen Emotionen in den Raum bringen. Die spielerische Form förderte einen hierarchiefreien Austausch und baute den Druck ab, sofort Lösungen entwickeln zu müssen. Verwicklungen, „Seilschaften“, persönliche Beziehungen, organisationale Machtstrukturen wurden beschrieben; jeder hatte eine etwas andere Sichtweise, so dass sich die Aufstellung über eine Stunde lang immer wieder veränderte. Am Schluss war das Verständnis über die Lebenswirklichkeit der heutigen Organisationsstruktur aus allen Perspektiven im Raum. Die Energie war spürbar, diese zu verändern und weiterzuentwickeln. Die folgenden beiden Bilder (vgl. Abb. 5 und 6) zeigen die IST-Aufstellungen aus den zwei Workshops.

Die Erkenntnisse aus der Aufstellungsarbeit wurden dann durch folgende Fragen in der Gruppe gesammelt und für die Erarbeitung der zukünftigen Aufstellung verdichtet:

- Was sind die Schwachstellen, was aber auch die Stärken der heutigen Struktur?
- Was sind unsere Prämissen und Leitlinien für die zukünftige Struktur? Was wollen wir mit unserer neuen Struktur erreichen?



**Abb. 5** Aufstellungen von Organisationsstrukturen mit Bechern, Seilen und Symbolen



**Abb. 6** Aufstellungen von Organisationsstrukturen mit Bechern, Seilen und Symbolen

Nachdem alle Führungskräfte bis zu diesem Punkt im Prozess gemeinsam diskutiert hatten, wurde die Gruppe nun in zwei bestmöglich gemischte Teams aufgeteilt. Beide hatten die Aufgabe, in 1,5 Stunden eine Organisationsstruktur

zu entwickeln, welche die Schwachstellen der bisherigen Struktur behebt, die Stärken sichert, die Rahmenbedingungen der Bereichsleiter unter dem Dach des Bereichs B erfüllt und die eigenen Leitlinien und Wünsche der Gruppe realisierbar



macht (Weinberg 2015). Diese Vorschläge wurden nach der Gruppenarbeit ausgetauscht und heftig diskutiert. In den beiden Teams wurden Varianten entwickelt, die sich zum Teil deckten, zum Teil unvereinbar schienen. Deshalb haben wir in der nächsten Runde zwei neue Teams gebildet, die aus Befürwortern des jeweiligen Vorschlags bestanden. Die beiden Teams arbeiteten dann die Grobstruktur unter Berücksichtigung der Einwände und Kommentare in der vorherigen Diskussion der Gesamtgruppe aus und bereiteten die Präsentation vor den Bereichsleitern vor. Alle Lösungen bedeuteten, dass manche Abteilungsleiter und Gruppenleiter ihre Funktionen aufgeben werden, Mitarbeiter verlieren und sich in neuen Rollen positionieren müssen.

Die „Verteidigung“ der beiden Vorschläge war erneut emotional und engagiert, die Bereichsleiter konnten durch ihre Kommentierungen und Fragen beiden Teams das Gefühl geben, wertvolle Varianten entwickelt zu haben. Da in beiden Workshops jeweils zum Teil sehr unterschiedliche Lösungen favorisiert wurden, ist nun die Bereichsleitung am Zug, aus ihrer Sicht eine Organisationsstruktur zu entwickeln, welche die meisten Vorteile und am wenigsten Nachteile für die Beteiligten bietet. Im nächsten Schritt wird diese Lösung mit den beteiligten Führungskräften diskutiert und abgestimmt, bevor die Umsetzung mit den Führungskräften weiter geplant wird.

### **Kritische Reflexion und Nachbetrachtung:**

Es wird sich zeigen, ob diese intensive Form der Beteiligung zu einer produktiveren Umsetzung, weniger Verwirrung und mehr Commitment der beteiligten Führungskräfte führen wird. Das sehr anspruchsvolle Ziel, ein Gebilde zu finden, das alle harmonisch und gleichermaßen unterstützen, wurde durch den Workshop nicht erreicht. Aus meiner Sicht ist aber der gemeinsame Lernprozess und dadurch eine gemeinsame Energie für die Zukunft gestärkt worden. Und diese ist erforderlich, um Schmerzen und Kosten jeder organisationalen Veränderung zu verarbeiten. Besonders beeindruckend fand ich – auch die Bereichsleiter haben das ausdrücklich gewürdigt – dass alle bereit waren, hierarchiefrei und ohne Posten-Egoismus

an die Sache heranzugehen. Das war aus meiner Sicht nur dadurch möglich, dass das Vertrauen zur Bereichsleitung vorhanden war, gemeinsam für jeden eine gute Zukunft finden zu wollen. Und weil die Bereichsleiter klar machten, dass ein „Es bleibt so wie es ist“ keine Option darstellte. Deshalb entschieden sich die Führungskräfte bewusst oder unbewusst, dass es für sie besser war, sich im Rahmen des Auftrags einzubringen und konstruktiv an einer Lösung mit zu arbeiten, als zu blockieren. Ohne die klaren Worte im Führungsimpuls und den guten Führungsdialog zum Start wären diese Voraussetzungen nicht wirksam genug gewesen.

Die Arbeit mit der Methode der Organisationsaufstellung war in diesem Fallbeispiel für die Reflexion nützlich und wirksam. Für die Entwicklung der zukünftigen Struktur wollten die Führungskräfte allerdings nicht mehr mit Bechern und Seilen arbeiten – wahrscheinlich war hier der Bedarf größer, im gewohnten diskursiven Besprechungsrahmen mit Metaplan-Karten und Flipchart zu bleiben. Im Check Out des Workshops wurde aber vielfach von den Teilnehmern erwähnt, wie stark die Aufstellungsarbeit die gemeinsame Reflexion und damit die Empathie für den anderen gefördert hat. „Ich habe heute viel über mich und über die anderen gelernt“. Das ist für mich die Grundvoraussetzung im Zusammenwachsen und motiviert mich, immer wieder mit Aufstellungen im Change Management von Umstrukturierungen zu arbeiten.

Wir bieten in solchen organisationalen Herausforderungen auch an, im weiteren Prozess bei der Umsetzung der neuen Struktur zu unterstützen. Uns ist dabei wichtig, dass die Entwicklung einer neuen Struktur nur einen kleinen Teil der erforderlichen Veränderungsarbeit darstellt. Der intensivste und zeitaufwendigste Führungsbeitrag ist in der Umsetzung zu leisten und durch die Aufstellungsarbeit natürlich nicht zu ersetzen.

---

## **3 Fazit**

Unsere Fallbeispiele haben gezeigt, dass die Arbeit mit Aufstellungen vielfältig in der Methodik und nützlich für die Kunden und deren Fra-

gestellungen sein kann. Wie bei jeder Methode sollte die Wirkung allerdings nicht überschätzt werden. Psychologische Überhöhung und Mystifizierung der Lösungswirkung sind mit Vorsicht zu genießen. Nicht die Aufstellung an sich bringt die Lösung des Kundenanliegens voran, sondern die Verbalisierung unterschiedlicher Aspekte der im Fokus stehenden Situation. Die Aufstellungsarbeit unterstützt einen Dialog. Dadurch entsteht ein gemeinsames Verständnis unterschiedlicher Menschen in einer Gruppe oder die Bewusstheit in einem Menschen wird vertieft über die diversen Perspektiven seines wichtigen Themas. Für einen Moderator von Aufstellungen sind deshalb Achtsamkeit, Flexibilität, Experimentierfreude und Offenheit hilfreich. Eine Aufstellungsarbeit mit Bechern, Seilen und Symbolen ist im Business Kontext in den meisten Fällen leichter anschlussfähig als eine Aufstellung mit Stofftieren, wie sie in der Familientherapie mit Kindern geeignet ist. Emotionen werden mit Seilen und Bechern vielleicht weniger im Raum sein, organisationale und sachorientierte Fragen werden hier eher den Dialog dominieren. Bei dieser Methode gilt es, die Komplexitätsfalle zu vermeiden: Aufstellungen können dazu verleiten, schnelle und einfache Lösungen zu entwickeln, weil sie Komplexität von Organisationen plastisch reduzieren. Der Berater sollte dafür sorgen, dass Entschleunigung und Tiefe im Dialog über das dargestellte Bild beachtet wird.

Der Einsatz von Aufstellungs-Methoden in einem Trainingskontext braucht ebenfalls Geduld und Offenheit für den Prozess. Der Moderator sollte vorsichtig sein, den Klienten nicht unbewusst in eine Lösungsrichtung zu drängen. Dies mag im Gegensatz stehen zur Erwartungshaltung des Klienten, der sich von der Aufstellung schnelle und praktisch umsetzbare Antworten erhofft.

Eine Aufstellungsarbeit mit einer real zusammen arbeitenden Gruppe kann zum Start eines Workshops verdeutlichen, wie die Positionen, Schnittstellen und Beziehungen geordnet sind. Das kann persönliches und emotionales Erleben schnell in den Dialog der Gruppenmitglieder brin-

gen. Dann sollte aber auch Raum sein, mit diesen Emotionen zu arbeiten.

Ganz gleich, was der Moderator, Trainer oder Berater mit den Aufstellungs-Methoden macht: Aufstellungen sind eine starke Intervention in ein persönliches oder organisationales System. Der Moderator, Trainer, Berater sollte Aufstellungen verantwortungsvoll einsetzen, den Prozess allparteilich achtsam zu lenken wissen und zugleich dem Prinzip der Selbstorganisation vertrauen.

---

## Literatur

- Buckingham, M., & Clifton, D. (2016). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung*. Frankfurt/New York: Campus.
- De Shazer, S. (2015). *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Goulding, M. (2011). *Kopfbewohner oder: Wer bestimmt dein Denken?* Paderborn: Junfermann.
- Hellinger, B. (2015). *Ordnungen der Liebe: Ein Kurs-Buch*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kälin, K., Michel-Adler, E., & Schmid-Keller, S. (2003). *Sich selbst managen. Die eigene Entwicklung im beruflichen und privaten Umfeld gestalten*. Thun: Ott.
- Nevis, E. C. (1996). *Intentional revolutions: A seven-point strategy for transforming organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Perls, F. S. (2014). *Gestalt-Therapie in Aktion* (11. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schulz von Thun, F. (2013). *Miteinander reden (Bd. 3). Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F., & Stegmann, W. (Hrsg.). (2007). *Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek: Rowohlt.
- Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Systemisches Management)* (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sparrer, I. (2016). *Systemische Strukturaufstellungen: Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G., & Tschacher, W. (2007). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Hans Huber.
- Streich, R. (1997). In Riss & S. von Rosenstiel (Hrsg.), *Change Management, Den Wandel gestalten* (S. 237–254). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinberg, U. (2015). *Network thinking* (1. Aufl.). Hamburg: Murmann.