

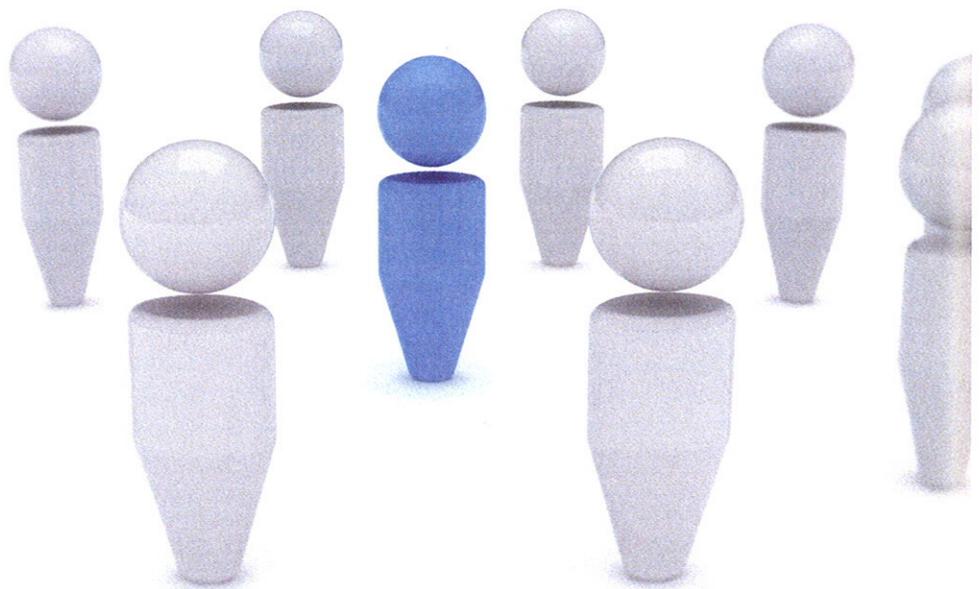
# Wenn das Bild die Lösung zeigt

Lösungen sollen rasch, effizient und so fokussiert wie möglich erreicht werden. Berater kosten viel Geld und brauchen mitunter sehr lange, um den Durchblick in einer Problemsituation zu finden. Warum dann nicht einmal das Instrument der Organisationsaufstellung nutzen, wenn im Unternehmen rasche Lösungen verlangt werden?

Von Christine Wirl

Die Finanzen, die Ziele, die Zukunftsperspektive und das Management stehen im Raum. Die Finanzen erklären, den Chef nicht zu sehen und die Zukunftsperspektive fühlt sich vom Management bedroht – was für Ahnungslose wie ein total verrückter Bericht klingt, ist für Aufstellungserfahrene eine bekannte Szene. Wir befinden uns inmitten einer Organisationsaufstellung, die aufgestellten Repräsentanten werden sich sehr bald zu einem für alle Beteiligten stimmigen Bild zusammenfinden und eine Lösung erarbeiten. Organisationsaufstellung ist eine Form der Systemaufstellung und Weiterentwicklung der durch Bert Hellinger bekannt gewordenen Familienaufstellung. Ein System besteht aus Elementen, die zueinander in Be-

ziehungen stehen. Eine Organisation oder eine Abteilung lässt sich als »Makrosystem« betrachten, das aus einzelnen Mitarbeitern besteht, die zueinander in Bezug stehen. Hinter diesen stehen aber auch jeweils die eigenen Familiensysteme (also »Mikrosysteme«), gekennzeichnet durch eine eigene Dynamik und gegebenenfalls »Blockaden«, die in die Arbeit der Organisation möglicherweise beeinflussend hineinwirken. Ein klares Anliegen für eine Aufstellung und eine klare Zielvorgabe sind erforderlich, damit mögliche Unstimmigkeiten, fehlende Ressourcen usw. erkannt werden. Komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen werden mit Hilfe von Stellvertretern in räumlicher Anordnung aufge-



stellt. Anschließend wird mit verschiedenen Verfahren ein Lösungsbild erarbeitet. Die Reaktionen der Stellvertreter geben Hinweise auf Unstimmigkeiten und Imbalancen. Daraus werden die einzelnen Lösungsschritte entwickelt. Neue Sichtweisen für festgefahrene Situationen können gebildet werden.

Martina Wirth, Organisationsaufstellerin und Wirtschaftscoach (coach4success), erklärt die Möglichkeiten einer Aufstellung: »Ausgehend von der Systemtheorie, die besagt, dass Systeme (Organisationen) sich durch die Beziehung zwischen den Systemelementen (Abteilungen, Teams, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Ziele, Kunden etc.) definieren, bietet eine Organisationsaufstellung die Möglichkeit, Einblick in diese Beziehungsebene zu erhalten. Gerade in der Berufswelt agieren wir überwiegend auf der Sachebene und wundern uns, wenn Ziele nicht erreicht werden, Aufgaben nicht erfüllt werden oder es immer wieder zu Spannungen im Team kommt. Ursachen und mögliche Lösungsideen finden sich zumeist in der Beziehungsebene.«

Hubert Worliczek (Cordevos Training Coaching Consulting) beschreibt die Effizienz dieses Instrumentes: »Organisationsaufstellungen spiegeln die Dynamik von komplexen Systemen wie Teams und Organisationen als Gesamtbild wider. Mit einer analytischen Methode würde das die Erfassung einer Unzahl von Einzeldaten erfordern.«

»Wir alle speichern Beziehungen, Zusammenhänge und Strukturen in Form von Bildern ähnlich wie Landkarten in uns ab«, erklärt Mag. Michael Tomaschek, Leiter der Europäischen Ausbildungsakademie. »Dies drückt sich auch in unserer Sprache aus, wir sagen ›du stehst mir nahe‹, ›zwischen uns steht was im Raum und über Organisationen sagen wir sogar konkret ›das Unternehmen ist gut aufgestellt‹ und meinen mit diesen physikalischen, räumlichen Beschreibungen immer eine Art von Beziehungsqualität. Durch das plastische Sichtbarmachen dieser inneren Bilder von Strukturen der Organisationen oder Themen, durch das Aufstellen von Personen oder Symbolen im Raum, wird ein differenziertes Wahrnehmen möglich und wie aus der Vogelperspektive erhält man einen Überblick. Sich mit Aufstellungsmethoden Fragestellungen in der OE oder generell in der Beratung anzusehen, bringt für Kunden im

wahrsten Sinne des Wortes Klarheit und Einblick in komplexe Strukturen und Zusammenhänge. Durch die Möglichkeit des experimentellen Neuordnens kann durch Probieren auch eine wirksame Erfahrung gemacht werden, welche Veränderungen und Optionen möglich wären, die zu einer Lösung führen.«

### Kritikpunkte

Da die Methode wissenschaftlich nicht erklärbar und auch nicht nachweisbar ist, sind Aufstellungen oftmals umstritten. Kritiker halten Aufstellungen für unseriös und aus betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise nur für einen minimalistischen Lösungsansatz. Hinzu kommt berechtigte Besorgnis wegen oftmals nicht ausreichend qualifizierter »Aufsteller«, die sich ohne betriebswirtschaftliches (oder psychologisches) Studium als Trainer oder Coach an die Unternehmen wenden. Da kann tatsächlich viel Schindluder getrieben werden und jeder Auftraggeber ist angehalten, genau die Qualifikation des Aufstellers zu hinterfragen.

Friedrich Fehlinger, Leiter von FAB-Organos und Vorstandsmitglied des Österreichischen Forum Systemaufstellungen: »Ich weise darauf hin, dass der gemeinnützige Verein ›Österreichisches Forum für Systemaufstellungen‹ ins Leben gerufen wurde, um die Qualität der Aufstellungsarbeit

in Österreich zu sichern. Daher empfehle ich, alle relevanten Informationen zum Thema ›Aufstellungen‹ und die Liste der empfohlenen Systemaufsteller unter [www.forum-systemaufstellungen.at](http://www.forum-systemaufstellungen.at) abzurufen.«

### Verdichtete Informationen

Das Prinzip ist einfach: Durch das Aufstellen von Personen im Raum können innere Bilder von Organisationen oder Organisationseinheiten sichtbar und damit bearbeitbar gemacht werden. Ohne viele Informationen – und das ist immer wieder beeindruckend anzusehen – können die Repräsentanten (anscheinend intuitiv nach-) empfinden, wie es jemandem oder »etwas« in dieser Organisation geht.

Mag. Friedrich Fehlinger: »Entscheidend beim Aufstellen ist, dass nur bearbeitet wird, was dem Anliegen und Erkenntnisgewinn des Fallbringers entspricht. So kann es z. B. um einen hilfreichen Perspektivenwechsel bei möglichen Handlungsoptionen in schwierigen Führungssituationen gehen. Die Aufstellung ermöglicht der Führungskraft, die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten einzunehmen. Dadurch soll das Handlungsrepertoire erweitert und nicht auf eine einzige Lösung beschränkt werden. Im Übrigen entscheidet die Führungskraft nach der Aufstellung selbst, was sie in der Praxis wie umsetzt. Wichtig ist eine gute

KICK OFF ●●●

pro mente akademie

BASISLEHRGANG

AUFSTELLUNGSARBEIT

WEITERBILDUNG FÜR BERATER, COACHES,  
PSYCHOLOGEN, PERSONALISTEN

- Lernen verschiedener **Methodiken** und Aufstellungsarten
- **Theorie- und Praxiswissen**
- 7 Module à 2 Tage
- Seminarleitung: Luzia Fuchs-Jorg
- Starttermin: **02./03. April 2009**

#### INFORMATIONEN BZW. VORGESPRÄCHE BEI:

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25  
Telefon: +43 1 710 78 54-14 | [eva.fuchs@kick-off.at](mailto:eva.fuchs@kick-off.at) | [www.kick-off.at](http://www.kick-off.at)

pro mente akademie | A-1040 Wien | Grüngasse 1A  
Telefon: +43 1 513 1530-360 | [www.promenteakademie.at](http://www.promenteakademie.at)

Nachbereitung, in der besprochen wird, welche Erkenntnisse aus der Aufstellung gewonnen wurden und welche Konsequenzen für das Handeln im Arbeitsalltag abgeleitet werden können.«

Martina Wirth sieht für Führungskräfte ein großes Plus der Aufstellungen: »Hilfreich ist diese Methode für Führungskräfte, die erkannt haben, dass sie selbst ein Teil des Systems sind. Während der Aufstellung zeigt sich, dass kleine Veränderungen ihres Verhaltens große Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben.«

### Diese Themen passen

Natürlich stellt sich die Frage, bei welchen Problemfällen eine Aufstellung angestrebt werden soll. Friedrich Fehlinger listet auf:

- Klarheit für anstehende Entscheidungen finden und ein Gefühl dafür bekommen, welche Konsequenzen diese haben.
- Ein Unternehmer will seinen Betrieb an seine Tochter übergeben. Gleichzeitig kann er sich nicht dazu entschließen, weil er den Eindruck hat, dass sie die Firma nicht mit dem gleichen Engagement wie er selbst weiterführen wird.
- Ein Unternehmer hat zwei Söhne. Der jüngere arbeitet im Unternehmen, der ältere interessiert sich wenig für das Unternehmen, ist aber nach Meinung des Vaters der geeignetere für das Unternehmen. Es kommt zu Spannungen. Was kann er tun?
- In einem Team kommt ein neuer Kollege, es ist schon der dritte seit eineinhalb Jahren, seit der damalige Mitarbeiter gegangen ist. Die alteingesessenen Mitarbeiter kommen mit ihm nicht klar und fragen sich, ob das auch etwas mit ihnen zu tun hat.
- Der Geschäftsführer einer Bildungseinrichtung will eine neue Funktion besetzen. Bringt diese neue Funktion die gewünschte Entlastung, mit welchen Nebenwirkungen ist zu rechnen und welcher der infrage kommenden Kandidaten passt am besten?
- Ein Mitarbeiter hat einen gewissen Anspruch auf Professionalität und eckt damit bei einigen seiner Kooperationspartner an. Er reagiert darauf eher emotional und will wissen, was er tun kann, um die Ruhe bewahren zu können.

- Eine Teamleiterin klagt über eine Kollegin. Sie wirft ihr mangelndes Engagement vor und fühlt sich selbst in ihren Handlungsmöglichkeiten begrenzt, weil die Kollegin Liebling beim Chef ist. Sie ist verzagt und zieht in Erwägung, die Firma zu verlassen.
- Im Vorstand einer Non-Profit-Organisation kristallisieren sich zwei divergierende Vorstellungen darüber heraus, was eigentlich Aufgabe der Organisation sei; dies führt zu einer Spaltung. Man äußert die Vermutung, dass das in Zusammenhang mit dem unterschiedlichen Bezug der einzelnen Mitglieder zur Arbeit selbst stehen könnte.

### Diese Themen passen nicht

»Systemaufstellungen im Rahmen von Organisationen, in denen die Personen einander gut kennen, wie etwa in Teams oder Abteilungen, können die im Hintergrund laufende Gruppendynamik mitunter verstärken. Daher sind in diesen Kontexten die Kenntnis von sinnvollen Aufstellungsvarianten sowie viel Erfahrung in der praktischen Umsetzung erforderlich«, erklärt Friedrich Fehlinger Problemfelder bei Aufstellungen.

Luzia Fuchs-Jorg (Kick off Management) ergänzt: »In problematischen Situationen sollten niemals die betroffenen Menschen selbst in die Organisationsaufstellung hinein

gestellt werden, da jeder in seine eigene Familiendynamik katapultiert würde und Lösungen dadurch sehr schwierig werden, weil die Betroffenheit zu groß wäre. Erst in der Lösungsphase ist dies möglich. Aufstellungen sollten auch nicht während einer Krise durchgeführt werden, erst wenn der Höhepunkt der Krise überwunden ist. Außerdem sollte nicht aufgestellt werden, wenn der Auftraggeber nicht an diese Form der Intervention glaubt, sie womöglich sogar für Humbug hält. Ein weiterer Grund könnte sein, dass der Auftraggeber zum Zeitpunkt noch nicht in der Lage ist, einen notwendigen Schritt innerlich nachzuvollziehen – und den eigenen Anteil an einer Fehlentwicklung nicht erkennen möchte.«

Corinna Ladinig, Geschäftsführerin ctc-academy berichtet aus ihrer Praxis: »Aus

meiner Sicht dürfen Aufstellungen auf gar keinen Fall verordnet werden – Zwang ist auf jeden Fall kontraindiziert (wie natürlich auch bei anderen Methoden). Was mir schon öfters passiert ist: Hartgesottene, rein logisch denkende Menschen wie z. B. Techniker – gestehen einander unter vorgehaltener Hand und nur flüsternd, dass sie auf den unterschiedlichen Positionen Unterschiedliches gespürt haben.«

### Aufstellungen in Beratungen

Wir gingen der Frage nach, ob im Bereich von Coaching oder Beratung und dgl. auch Organisationsaufstellungen nutzbringend sind. Friedrich Fehlinger: »In der systemischen Beratung, in der Supervision und im Coaching geht es mit Hilfe von Systemaufstellungen vor allem um das Sichtbarmachen sozialer Wirkungszusammenhänge und um Hilfe zur Entscheidungsfindung.« »Im Coaching sollte nach Möglichkeit eine Organisationsaufstellung zur Anamnese durchgeführt werden; auch in der Beratung wäre dies in der Diagnosephase wünschenswert, wenn nicht sogar erforderlich, um das System sichtbar zu machen. Die Arbeit mit dem Systembrett wird zurzeit von vielen Coaches und Beratern bevorzugt«, führt Luzia Fuchs-Jorg aus.

### Die Kosten im Vergleich

Sollte sich die Unternehmensführung entschließen, eine Aufstellung zu machen, stellt sich die Frage der Kosten.

Luzia Fuchs-Jorg: »Grundsätzlich wird bei uns nach Stunden berechnet; ein halber Tag ist eine realistische Annahme für eine Organisationsaufstellung, inklusive Vorgespräch und Nachbesprechung. Das Honorar wird für den Aufstellungsleiter berechnet, sowie für die mitwirkenden Repräsentanten in der Aufstellung; dies hängt daher auch von der Menge der Teilnehmer ab und wird von Fall zu Fall kalkuliert.«

Martina Wirth: »Mit Erstgespräch, Aufstellung zum Wunschtermin mit für den Auftraggeber unbekanntem Repräsentanten, Transforgespräch nach der Aufstellung berechne ich einen Tagsatz in Höhe von 1.500,- € netto exkl. Kosten für den Veranstaltungsraum.«

Corinna Ladinig: »Ich verrechne den Zeitaufwand – mit Vorgespräch, Aufstellung

**Aufstellungen dürfen auf gar keinen Fall verordnet werden.**



Friedrich Fehlinger



Luzia Fuchs-Jorg



Corinna Ladinig



Michael Tomaschek



Martina Wirth



Hubert Worliczek

und Nachgespräch nimmt eine Aufstellung in etwa 4 Stunden in Anspruch – Privatpersonen zahlen den Coachingsatz für Selbstzahler, Firmen bis zu einem Trainings-Tagsatz, je nach Aufwand. Manchmal sind Aufstellungen auch ein Teil im Training oder bei Klausuren oder Workshops, dann sind sie im Tagsatz enthalten. (Tagsatz: 1 800,- €).«

Friedrich Fehlinger: »Je nach zeitlichem Aufwand (Vorbereitung, Organisation der Repräsentanten, Aufstellungsdauer, Nachbesprechung) kostet eine Systemaufstellung, wenn sie ausschließlich für einen Kunden organisiert wird, bis zu einem Trainings-Tagsatz. Richtwert zwischen 1 100,- und 1 500,- €, je nachdem, ob es sich um Non-Profit- oder Profit-Bereich handelt. Im Rahmen von dafür vorgesehenen Seminaren reduzieren sich die Kosten entsprechend bis zu 500,- €, allerding verlangen wir die durchgehende Anwesenheit des Fallbringers im Seminar, damit er auch bei anderen Aufstellungen als Repräsentant zur Verfügung steht. Die Seminare dauern dann zwischen zwei und fünf Tagen.«

Michael Tomaschek: »Auch für Aufstellungen gelten beratungsübliche Tagsätze, lediglich neigen manche Aufsteller vermehrt zur Mythenbildung, um sich selbst Gurustatus zu verschaffen und erzielen dadurch überzogene Preise, da Kunden die Lösungskompetenz nicht sich selbst, sondern dem Berater zuschreiben. Wenn allerdings externe Personen als Stellvertreter herangezogen werden müssen, da sich die Themen nicht eignen, um sie mit realen Mitarbeitern durchzuführen, steigen die Kosten.«

## Der konkrete Ablauf

Wir befragten unsere Experten, welche Schwerpunkte sie bei der Aufstellung set-

zen und baten um konkrete Beispiele, welche Probleme auf welche Art eine Lösung erfahren haben:

### Luzia Fuchs-Jorg

»Das Problem wird vom Auftraggeber geschildert und daraus formulieren wir ein Ziel. Darauf folgt die Klärung, welche Technik der Aufstellung gewählt wird – ob mit Repräsentanten menschlicher oder symbolischer Natur. Anschließend erfolgt die Definition des Feldes – z. B. das Brett oder der Raum – sowie die Erklärung des Ablaufs. In der Aufstellung selbst wird solange in das Problem geführt, bis es klar sichtbar wird und der Gewinn erkannt werden kann. Danach folgt die Entscheidung, ob die Aufstellung an dieser Stelle abgebrochen wird (z. B. in der reinen Diagnose- oder Supervisionsaufstellung), oder ob eine Lösung erarbeitet wird, anhand von Umstellen und ritualisierten Lösungssätzen, bis sich die Situation entspannt. An bestimmten Stellen ist es wichtig, dass der Auftraggeber selbst ins System geholt wird, um selbst zu erleben, wie sich das neue Bild anfühlt.

Nachdem die Lösung gefunden und die Aufstellung beendet ist, werden die Repräsentanten »entrollt« und geben kurzes Rollen-Feedback. In einer Sharing-Runde können eigene Betroffenheiten der Repräsentanten zu wichtigen Hinweisen führen. Der Schwerpunkt in der Aufstellungsarbeit liegt darin, die dahinter liegende Struktur

zu halten und in der Möglichkeit, das System selbst »sprechen« zu lassen. Der Aufstellungsleiter darf keinen (Ego-)Einfluss nehmen! Sondern er soll zulassen, was das System offenbart.«

Ein Fallbeispiel von Luzia Fuchs-Jorg: Ein Institut hatte die Möglichkeit, innerhalb eines großen Wettbewerbes ein hohes Preisgeld für eine mehrjährige Forschungsarbeit zu gewinnen. Unter vielen anderen Mitbewerbern und mit hoher Anstrengung errang dieses Team den Preis in Millionenhöhe. Damit war ein klarer Auftrag gegeben, ein Institut wurde gegründet, Mitarbeiter wurden angestellt und die Zielsetzung geklärt. In den ersten Monaten erfolgten innere und äußere Widerstände, die sich gegen den Erfolg stemmten – Konflikte, Fluktuation, die Arbeit blieb stecken. Es bestand die Gefahr, dass die Zielsetzung nicht erreicht würde. In dieser Situation kam der Institutsleiter zur Organisationsaufstellung.

Aufgestellt wurden der Leiter, das Ziel, die Stakeholder, die neuen und die alten Kollegen. Das Problembild ergab, dass sich der Leiter sehr schuldig fühlte und es kaum ertragen konnte, dass es so viele Verlierer gab. Die Mitstreiter wurden somit hinein gestellt und damit war das Problembild komplett. Die tiefe Schuld des Institutsleiters drückte sich in den Worten aus »ich wünschte mir, ich wäre selbst Verlierer – ich kann nicht mit ansehen, dass es so vie-

## DAS WEITE LAND DER AUFSTELLUNGSARBEIT

5. Aufstellungskongress

## Wenn Systeme träumen...

Aufstellungen als Form des Möglichen

Eine Tagung zum Handwerk szenischer Verfahren für Therapie und Beratung

**18.-20. Juni 2009**  
Congresszentrum Toscana/Gmunden



COLLEGE FÜR SYSTEMISCHE BERATUNG

A-4020 Linz, Bulgariplatz 14,  
Tel. (0732)701788, Fax: (0732)701788-2,  
office@organos.at, www.organos.at

Ein Unternehmen der BBRZ GRUPPE

le Verlierer gibt.« Nach den erlösenden Ritualen ergab sich ein kraftvolles Ziel- und Lösungsbild, das auch in den nächsten Wochen im Institut spürbar war; Behinderungen wurden aus dem Weg geräumt.

Martina Wirth

»Im Vorgespräch wird analysiert, ob eine Organisationsaufstellung die richtige Methode ist, welche Erwartungen der Auftraggeber an die Aufstellung hat, welche Fragestellung bearbeitet werden soll. Weiters werden Wunschtermin und Investitionshöhe geklärt. Zum Wunschtermin erscheint der Auftraggeber und mit (für ihn fremden) Repräsentanten wird die Aufstellung durchgeführt. Auf Wunsch werden einzelne Schritte und Lösungsideen festgehalten und dokumentiert. Im Anschluss findet ein Transforgespräch mit dem Auftraggeber (ohne Repräsentanten) statt. Hier werden die eigenen Eindrücke des Auftraggebers zusammengefasst und in konkrete Handlungsmöglichkeiten transformiert.«

Ein Fallbeispiel von Martina Wirth:

Ein Unternehmen steht vor der Übernahme durch einen internationalen Konzern. Das Produkt ist für den Konzern attraktiv, der Konzern bietet dem Unternehmen Vermarktung in großem Stil. Es wurde auf Kundenwunsch verdeckt gearbeitet, d. h. die Repräsentanten hatten keine Informationen, für wen oder was sie Stellvertreter

waren, sie kannten weder den Firmennamen noch das Produkt. Das Anfangsbild zeigt den Konzern und vom Unternehmen die Vertriebsabteilung, die Administration, die Entwicklungsabteilung sowie die Geschäftsführung. Es herrscht freundliches Interesse, Harmonie. Die Geschäftsleitung strahlt. Die Übernahme scheint von allen Bereichen des Unternehmens akzeptiert zu sein. Plötzlich platzt der Repräsentantin für die Administration des Unternehmens der Kragen. »Jetzt reicht es mir aber. Für euch ist schon alles gelaufen und gut, keiner weiß was bei uns wirklich los ist!« – Der Auftraggeber zeigt sich betroffen und erstaunt. Die Administration des Konzerns wird als weiteres Element aufgestellt. Es treten sofort Spannungen auf. Erstaunlich war, dass die dem Auftraggeber völlig unbekannt Repräsentantin konkrete Details der schwierigen Zusammenarbeit zwischen den beiden administrativen Bereichen nannte. Während der Aufstellung fand sich für diese Spannung kein Lösungsansatz. Die etwas später aufgestellten Elemente »jetzige Kunden« und »neue Kunden« fanden das Produkt sehr attraktiv, orientierten sich aber näher beim Konzern. Im Transforgespräch hatte der Geschäftsführer bereits eine Vorahnung, was hier im administrativen Bereich noch zu klären sei. Einige Wochen später wurde bekannt, dass bereits einige Rechtsanwälte mit dem Thema internationale Produkthaftung beschäftigt waren und die Übernahme auch

seitens der EU-Kommission genehmigt werden musste.

Corinna Ladinig

»Es geht z. B. um die Verbesserung der Zusammenarbeit in einem Team.

Dazu wählt der Kunde aus einer Personen-Gruppe für jedes Teammitglied inklusive Teamleiter einen Stellvertreter aus und führt die ausgewählten Personen auf einen Platz im Raum, sodass sie aus seiner Sicht der Beziehungsstruktur der einzelnen Teammitglieder untereinander entsprechen. Das so entstandene Bild von im Raum stehenden Personen ist die Externalisierung des inneren Bildes. In Folge geben alle Beteiligten Auskunft über ihre Befindlichkeit bezogen auf den Platz, wo sie gerade stehen.

Dieses wird nun so verändert, dass – wie in unserem Beispiel – eine bessere Zusammenarbeit möglich wird. Das kann bedeuten, dass sich die einzelnen Teammitglieder nun besser sehen, Konflikte ausgesprochen und gelöst wurden oder einfach die Aufgabe des Teams einen besseren Platz bekommt, sodass sie von allen wahrgenommen werden kann. Durch die Informationen der Repräsentanten und die Umstellungen im Raum wird dem Anliegenbringer rasch bewusst, was in seinem eigenen System getan werden muss, um sein Ziel (hier: eine Verbesserung der Zusammenarbeit) zu erreichen.«

Ladinigs Schwerpunkt: »Ich beziehe sehr stark den Fallbringer in den Prozess mit ein; es gibt kein absolutes Lösungsbild, sondern jede Menge an Ideen des Anliegenbringers. Besonders im Business-Kontext nehme ich jede Aufstellung mit Video auf und bespreche jede Aufstellung gleich im Anschluss kurz nach. Die ausführliche Nachbesprechung erfolgt nach einigen Tagen unter Einbeziehung des Videos. Es ist wichtig, dass auch auf der kognitiven Ebene eine Verarbeitung erfolgt und Handlungsalternativen zur Fragestellung Brainstorming-mäßig festgehalten werden.

In vielen Kontexten verzichte ich anfänglich auf das gesamte »Brimborium« wie z. B. die hypnotherapeutischen Anleitungen und auf das Spüren des allorts zitierten »wissenden Feldes«. Ich fokussiere vorwiegend auf die visuellen Wahrnehmungen, dieser Sinneskanal ist für die meisten Menschen am besten zugänglich.«

Ein Fallbeispiel von Corinna Ladinig: Unternehmer von Kleinbetrieben überprüfen ihre Position im Unternehmen

## 5. Internationale Aufstellungstagung: wenn Systeme träumen

Aufstellungen als Form des Möglichen

FAB-Organos versammelt von 18. bis 20. Juni 2009 Spitzenleute im Kongresszentrum Toscana in Gmunden am Traunsee, um die anhaltende Erfolgsgeschichte der Systemischen Aufstellungsarbeit einem breiten Publikum zu demonstrieren.

Das durch und durch konstruktivistische Theaterstück von Luigi Pirandello: »Sechs Personen suchen einen Autor« zieht sich wie ein roter Faden durch die dreitägige Veranstaltung und dient als Metapher für das Entstehen eines Kommunikationssystems. Ein System verfügt über Grenzen und eine Struktur, das heißt, es hat Form. Folgen wir dem Gedanken von Humberto Maturana, so verstehen wir Träumen als Überschreiten von Grenzen vom Gegebenen zum Möglichen. Systemaufstellungen sind Formungen des Möglichen. Einigen Bedingungen dieses Formens von Träumen widmet sich die Tagungsstruktur. Sie vermittelt szenische Verfahren als Handwerkszeug und ordnet diese in drei Themen.

Ziel der Tagung ist, dem anwesenden Fachpublikum – Psychotherapeuten, Beratern, Coachs, Ärzten, Organisationsentwicklern und Interessierten – Innovationen und neue, brauchbare Methoden zur Lebens- und Arbeitsbewältigung zu bieten.

Bei Buchungen bis 30. April 2009 gilt die reduzierte

Tagungsgebühr von 345,- € plus 10 % MwSt.

[www.organos.at](http://www.organos.at)

mit dem Wunsch, sich besser bzw. neu zu positionieren. Ein älterer Unternehmer möchte gerne seinem Sohn Platz machen, steht aber nach wie vor im Mittelpunkt der Firma – er sucht sich bei der Aufstellung einen neuen Platz, etwas außerhalb des Unternehmens – dabei stellt sich heraus, dass er keine Ahnung hat, was er sonst tun sollte – an eine Übergabe des Unternehmens ist daher zurzeit nicht zu denken. Seit ihm das bewusst ist, schaut er sich nach Hobbys um und zieht sich Schritt für Schritt zurück.

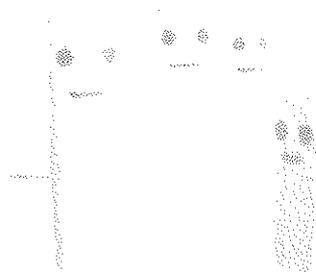
Friedrich Fehlinger

»Die räumliche Anordnung der Stellvertreter soll die Nähe und Distanz zwischen Personen/Themen/Werten zeigen und Kräfteverhältnisse wiedergeben. Nach der Anordnung tritt der Fallbringer in die Beobachterposition zurück, er schaut von außen auf das Geschehen. Nun befragt der Aufstellungsleiter die Repräsentanten nach ihren Wahrnehmungen und Empfindungen an diesem Platz. Er versucht durch Prozessarbeit und Positionsveränderungen (in welcher Position fühlen sich die Stellvertreter besser oder schlechter?) eine Lösung für das vorgebrachte Problem zu finden. Ist dann eine »Lösungskonstellation« gefunden, nimmt der Fallbringer die Position seines Stellvertreters ein. Dadurch kann er die Umsetzung der Lösung für seine Führungs- oder Arbeitssituation selbst spüren. Gegebenenfalls werden im weiteren Verlauf der Methode auch erste Umsetzungsschritte erprobt.«

Ein Fallbeispiel von Friedrich Fehlinger:

Der Geschäftsführer einer Fabrik mit 200 Mitarbeitern kontaktierte mich im Alter von 42 Jahren mit der Problemstellung, dass er gerne das Unternehmen verlassen würde und eine Aufgabe im Sozialbereich übernehmen möchte. Er konnte sich aber nicht dazu entschließen, weil er sich durch eine ihm unerklärliche Emotion an das Unternehmen gebunden fühlte. Das Vorgespräch machte klar, dass sein über 70 Jahre alter Vater Eigentümer der Fabrik war und die faktische Lenkung des Unternehmens nicht an ihn abgeben wollte.

In der Aufstellung stellte sich heraus, dass der Großvater meines Kunden in den 30er-Jahren Gründer der Firma gewesen war. Kurz nach dem 2. Weltkrieg erlag dieser Großvater im Alter von 42 Jahren bei einem Brand in der Fabrik seinen Verbrennungen und teilte seiner Frau noch



auf dem Sterbebett mit, dass er gerade erfahren hatte, dass zwei seiner jungen Söhne nicht mehr aus dem Krieg zurückkommen würden, und dass sie an diesem Tag daher drei ihrer Männer verliert.

Der Vater meines Kunden musste daher als sehr junger Mann, als der jüngste Sohn, der nicht mehr in den Krieg musste, die Leitung der Firma übernehmen. Unbewusst hatte er daher auch seinen Sohn emotional mit dem Unternehmen verbunden gehalten.

In der Nachbesprechung wurde meinem Kunden auch klar, dass auch er seine beiden heranwachsenden Söhne mit 14 und 16 Jahren bereits innerlich auf die Übernahme des Unternehmens vorbereitete.

Dem Kunden gelang es, nachdem er gesehen hatte, aufgrund welcher unbewussten psychischen Dynamik er an das Unternehmen gebunden war, sein Verhältnis zu seinem Vater und zum Unternehmen zu reflektieren. Er fühlte sich anschließend wesentlich besser in der Lage, seine weitere berufliche Entscheidung auf sachlicher Ebene zu treffen.

## Aufstellungen in der Krise

Martina Wirth analysiert Aufstellungen in Zeiten der Krise: »In Zeiten der Krise halten sich Manager leider lieber an Altbekanntes, diese Methode ist dann nur etwas für mutige Querdenker.«

»Manche Führungskräfte zögern noch, das machtvolle Instrument der Organisationsaufstellung zu nutzen, denn es geht über die bisherigen Denkweisen hinaus und scheint diesen sogar zu widersprechen«, sagt Hubert Worliczek. Und weiter: »Inzwischen haben jedoch nicht nur viele Menschen unzählige praktische Erfahrungen, sondern auch eine stattliche Anzahl wissenschaftlicher Studien beweisen die Wirksamkeit und Seriosität dieser Methode. Manche wollen auch nicht, dass ihr Anliegen oder Problem für die anwesende Gruppe sichtbar wird. Hier bietet sich die

Wenn es nur eine Wahrheit gäbe, könnte man nicht hundert Bilder über das selbe Thema malen.

(Friedrich Schlegel)

Organisationsaufstellungen für Führungskräfte  
Projektaufstellungen · Marketingaufstellungen

www.coach4success.at

»verdeckte« Aufstellung an: Der Aufstellende bezeichnet die Stellvertreter nur mit »Person 1«, »Person 2« usw. oder mit Pseudonymen, sodass die Stellvertreter gar nicht wissen, für welche Personen oder Personengruppen sie stehen. Für den Aufstellenden ist die Lösung trotzdem erkennbar.«

Corinna Ladinig kann noch nicht sagen, »ob sich diese Methode in Zeiten der Krise vermehrt durchsetzen kann – bei Unternehmen ist die Akzeptanz der Methode sehr unterschiedlich und reicht von kompletter Ablehnung bis zur wiederholten Auftragserteilung. Dabei kommt es darauf an, ob die Führungskraft von der Methode überzeugt ist oder sich überzeugen lässt.« Abschließend Luzia Fuchs-Jorg: »Organisationsaufstellungen werden mit großer Skepsis betrachtet – als »esoterisches« Instrument bezeichnet, auf Grund der Nicht-Nachweisbarkeit und der schwierigen wissenschaftlichen Definition. Somit wird das Instrument ins Eck des Glaubens gestellt und dadurch nur von Menschen angenommen, die sich sehr stark mit Psychologie befassen und Lösungen suchen, die über die für uns erkennbare Logik hinausgehen.

In der Krise wird das Instrument eher anerkannt, unter dem Motto »ich habe schon alles probiert; jetzt probiere ich das auch noch!«. □

## Info

www.aufstellerinnen.at  
www.ausbildungsakademie.com  
www.aufstellungswelten.at  
www.coach4success.at  
www.cordevos.at  
www.ctc-academy.at  
www.forum-systemaufstellungen.at  
www.hellinger.com  
www.kick-off.at  
www.leaders-circle.at  
www.organos.at  
www.organisationsaufstellungen.at  
www.trinergy.at