

# Der kalte Wind der Unternehmen und rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellungen.

**Gunthard Weber**

Herzlich bedanken möchte ich mich erst und wieder einmal bei Gabriele und Gerhard Stey und bei allen anderen, die diese Tagung möglich gemacht haben. Kassel, das ist etwa die Mitte Deutschlands und die Mitte fühlt sich ja leicht an, wie Bert Hellinger meint. Mal sehen, ob es uns gelingt, uns hier leicht, liebevoll, spielerisch (Prof. zur Lippe zitierte das Buch von Humberto Maturana und Gerd Verden-Zöllner „Liebe und Spiel), gleichzeitig gehaltvoll und uns gegenseitig respektierend auszutauschen.

Außer, dass das Aufstellen von Arbeitskontexten zur Zeit beinahe mein Hauptarbeitsfeld ist und ich deshalb sehr daran interessiert bin zu erfahren, welche spannenden und herausfordernden Erfahrungen andere mit dem Ansatz gemacht haben, welche innovativen Vorgehensweisen andere entwickeln und in welche Bereiche sie sich mutig vorwagen, komme ich auch gerne hierher, weil Kassel die Geburtsstadt meines Vaters und das nordhessische Mittelgebirge meine Heimat ist. An meinem dritten Geburtstag wurde Kassel zerbombt und ich erinnere mich genau - wir wohnten damals 40 Kilometer entfernt - wie wir auf der Wiese vor unserem Haus standen, in den von den Bränden in Kassel erleuchteten Himmel sahen und bangten, ob meine Großeltern den Feuersturm überlebt hatten. Ihr Haus wurde zerstört, sie überlebten aber im Keller.

Nachdem ich 1998 in Wiesloch die erste Werkstatttagung Organisationsaufstellungen organisiert habe, ist dieses nun die zweite. Michael Blumenstein hat eben gesagt: das hast Du nun davon und ich antworte: das habe ich gerne davon. Auch das verbindet mich mit dieser Konferenz und es ist jetzt, fünf Jahre später, wie fällig, diese Bestandaufnahme zu machen, um festzustellen, was daraus geworden ist, wo die Organisationsaufstellungsarbeit heute steht, wohin es sie zieht und welche Richtungen wir einschlagen wollen. Hierzu ist ja gerade mit der Gründung der neuen Gesellschaft ein wichtiger Schritt getan worden.

## Was ist das Thema?

Das Thema meines Vortrages ist mir vorgegeben worden und ich habe es ahnungslos akzeptiert, ohne zu wissen, auf was ich mich da einlasse. Ich soll mich mit *dem* kalten Wind der Unternehmen *und* rekursiven Herausforderungen der Organisationsaufstellungen auseinandersetzen. Als Metapher wirkt „Der kalte Wind der Unternehmen...“ ja bedeutsam, wenn man solche Metaphern aber in Beobachtbares und Fassliches verwandeln will, damit Verständigung darüber möglich wird, ob wir auch über dasselbe sprechen, fangen schon die Fragen an.

Es lohnte sich, sich allein eine Weile mit den Unterschieden, die diese fünf Worte *Der - kalte - Wind - der - Unternehmen* machen und mit ihren Beziehungen zueinander auseinander zu setzen. Da Matthias Varga von Kibéd, wie er sagt, alles aufstellt, was nicht niet- und nagelfest ist, würde er hier wahrscheinlich sofort vorschlagen, Repräsentanten für diese fünf Worte zueinander aufzustellen, um herauszufinden, um was es sich hier handelt, wie sie zueinander stehen, was damit wohl gemeint und was hier Vordergrund und Hintergrund oder Untergrund sein könnte. Die letzte Aufstellung eines Satzes, die ich miterlebt habe, endete allerdings in einem chaotischen gruppenspezifischen Laboratorium. Deshalb habe ich darauf verzichtet, mich dem Thema auf diese Weise zu nähern.

Ein Wind weht, ob er kalt, ein laues Lüftchen oder ein heißer Wüstensturm ist – so viel ist klar und wenn es sich um einen kalten Wind handelt, woher weht er dann? Aus dem schönen Westerwald? - Und wohin weht er, wem ins Gesicht, wen bläst er fort, wen lässt er frösten oder erfrieren oder wen erkältet er? Ist die Beschäftigung mit diesem Thema etwa Ursache meiner Erkältung? Durch was weht er hindurch? Bläst er, wo er will, der Wind, das

himmlische Kind? Wie und wo ist er entstanden? Welcher Schmetterling hat seine Flügel wo in der Welt bewegt? Weht er fortwährend oder nur ab und zu und wovon hängt das ab? Wird er Sturm ernten? Und „wo ist der Wind, wenn er nicht weht“? Und was hat er und das alles mit Unternehmen zu tun? Er scheint ja mit diesen verbunden oder dort zu entstehen oder zumindestens dort zu wehen. Gibt es auch den warme oder heiße Winde der Unternehmen? Fragen über Fragen, Variationen über Variationen. Doch was ist das wirkliche Thema?

Der zweite Teil des Titels ist nicht weniger geheimnisvoll: *rekursive Herausforderungen für die Organisationsaufstellung*. Kommt *rekursiv* nicht von *recurere* – zurücklaufen, zurückgehen? Mit was oder zu was *rekursiv*? Die Fragen bekommen immer mehr Junge. Wenn ich jetzt noch das *und* zwischen den zwei Teilen zu interpretieren anfangen und die beiden Teile zueinander in Beziehung setze, brauche ich kein Thema mehr, dann sind die 45 Minuten um.

Kryptische und metaphorische Vortragstitel haben einen großen Vorteil: man darf sich seinen eigenen Reim daraus machen und sie so färben und ihnen die Gewänder geben und sie so verkleiden, wie man es für nützlich hält. Ich habe mich dazu entschieden, das mir gegebene Thema folgendermaßen zu interpretieren:

1. Es soll um die Unterschiede und die Beziehungen zwischen stärker emotional und affektiv „wärmer“ gefärbten Privatbeziehungen und eher sachlich-kühleren, vielleicht manchmal sogar kalten und aufgaben-orientierteren Arbeitsbeziehungen und um die Beziehung beider zu der Aufstellungsarbeit gehen und damit vielleicht auch um die unterschiedlichen Organisationsprinzipien und –strukturen von Familien und Unternehmen und deren Widerspiegelungen in Organisationsaufstellungen.

Eine Herausforderung könnte dann sein, es zu schaffen, die Aufstellungsarbeit den Verhältnissen in Arbeitskontexten so anzupassen, dass sie vor allem im Unternehmensbereich anschlussfähig werden; zu erreichen, dass in Organisationsaufstellungen die Organisations- und Arbeitskontexte sinnvoll abgebildet und sich von denen des Familien-Stellens unterscheidende und für Arbeits- und Organisationskontexte und -strukturen passende Lösungen angestoßen werden. (Das sollte aber nicht zu Beziehungskälte im Umgang mit den Mitarbeitern führen, damit der Wind nicht weiter kalt weht.)

2. Nun haben die Auftraggeber, aber nicht von im Gegensatz zu privaten Beziehungen kühleren, sachbezogeneren und damit distanzierteren Arbeitbeziehungen und aufgabenorientierteren Strukturen in Unternehmen gesprochen, sondern von einem kalten Wind, den sie in und durch Unternehmen wehen wähen. Ich interpretiere das so, dass ich mich vielleicht auch mit menschen- und lebensunfreundlichen oder gar menschen- und lebensfeindlichen, ungerechten oder nur profitorientierten Haltungen, Handlungen und Strukturen oder Mustern in Unternehmen (Unternehmenskulturen) besonders unter dem Gesichtspunkt auseinandersetzen soll, wie die, die mit Organisationsaufstellungen arbeiten, mit solchen Tendenzen und Tatbeständen umgehen und ob und wenn, wie sie diesen Tendenzen etwas entgegensetzen können oder sollten; vielleicht auch mit Vorgängen, die mit beschönigenden Bezeichnungen wie Verschlingung, Freisetzung, outplacing, Rationalisierung, share-houder-value etc. belegt werden.

Den Fokus soll ich vielleicht auch darauf richten, ob in Organisationsaufstellungen solche Vorgänge sichtbar werden, ob man durch sie zum Beispiel Hinweise auf Ausbeutung, ungerechte oder unsoziale Maßnahmen, auf Schulddynamiken oder Sühnehandlungen sichtbar werden und darauf, welche Vorgehensweisen oder Haltungen in Aufstellungsprozessen diesen Tendenzen entgegenwirken und die Organisationsaufstellungen so im Kleinen zu einer menschenfreundlicheren und die Schöpfung bewahrenden Arbeitswelt beitragen können.

Metaphorisch könnte ich es auch so ausdrücken: wie können Organisationsaufstellungen in Unternehmen Beziehungen abkühlen, wo sie zu warm und familiär geworden und wie wieder menschlich erwärmen und mit guten Energien versorgen, wo Arbeitskräfte vor allem in ihrer Funktionalität und Brauchbarkeit für das Unternehmen betrachtet und ausgenutzt werden.

## **I. Über die Unterschiede zwischen Familien und Organisationen, bzw. Unternehmen und zwischen Familien- und Organisationsaufstellungen**

Über die Unterschiede zwischen Familien und Organisationen und die Unterschiede zwischen Familien- und Organisationsaufstellungen ist viel geschrieben worden (Weber 2000, Varga von Kibéd 2000, Grochowiak 2001, Simon 2002), auch über die Notwendigkeit, die Kontexte in der Arbeitswelt zu unterscheiden und auseinander zu halten; ebenso über die Vor- und Nachteile der Vermischung bzw. Überschneidung und der Entmischung dieser Kontexte z.B. in Familienunternehmen (Simon 2002). Das alles will ich hier nicht wiederholen; es ist nachlesbar. Erste Erfahrungs- und Forschungsergebnisse über Organisationsaufstellungen von Familienunternehmern, die die Vermischung beider Bereiche in diesen Systemen in den Blick nehmen und berücksichtigen und erste Ansätze verdeutlichen, wie in Organisationsaufstellungen mit diesen Kontextvermischungen konstruktiv und in einer für alle Beteiligten gewinnbringenden Weise umgegangen werden kann. Unter anderen darüber werden die an diese Pilotprojekt beteiligten drei Forschungsteams anschließend in einem Workshop berichten (s. auch Weber, 2002).

### **Organisationsaufstellungen sind (zum Glück) nicht steuerbar und instruierbar.**

Zu Recht legen Organisationsfachleute großen Wert auf Klarheit und Transparenz in Organisationsprozessen. Viele von ihnen fällt es jedoch immer noch schwer, sich mit der Erkenntnis anzufreunden, dass Organisationen und Unternehmen nicht direkt steuerbar sind und etablieren deshalb Steuergruppen und Ähnliches. Manche OrganisationsaufstellerInnen verbinden auch die Methode der Aufstellungsarbeit mit ähnlichen Vorstellungen und Bestrebungen, z.B. mit der Annahme, dass, wenn ein Arbeitskontext aufstellt, damit eindeutig nur der Arbeitskontext aufgestellt ist und dann folgerichtig auch ausschließlich etwas aus dem Arbeitskontext aufscheinen kann und dass die Ergebnisse am Ende dementsprechend klar und eindeutig sind oder sein sollten.

Das stellt sich aber als ein Wunschdenken und eine Illusion heraus. Organisationsaufstellungen sind leider oder zum Glück nicht oder nur sehr begrenzt eindeutig und wenn man die Äußerungen der Stellvertreter an ihren Plätzen ernst nimmt – und dass ist ja eine der Grundlagen der Arbeit – und sie und ihre Aussagen nicht „vergewaltigt“ werden, sind sie schon gar nicht einseitig steuer- oder instruierbar. Es ist ja gerade eine Stärke dieser Arbeit, dass durch sie Unerwartetes zu Tage tritt und aus ihnen heraus oft auch unerwartete Lösungsimpulse erwachsen.

In ihnen scheint oft nicht nur eine Kontextebene auf, sondern es kann, wie Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2000) es ausdrücken, Strukturebenenwechsel geben und Material aus anderen Kontexten und auch aus der Vergangenheit eines Systems, wie zum Beispiel aus dem privaten Beziehungskontext des Aufstellenden oder umfassenderen Kontexten scheinen gelegentlich zu Tage treten. Kürzlich schien es z. B. allen Anwesenden evident, dass in der Aufstellung eines Organisationsberaters sich die Stellvertreterin für „Fliegerei“ sich in etwas wie einen Schutzengel verwandelte. Mir ist bewusst und ich stimme dem zu, dass das Beobachtete nicht unabhängig vom Beobachter ist. Mit wachsender Aufstellungserfahrung hat das Wahrgenommene manchmal in seinem unmittelbaren Sinngehalt aber eine solche Evidenz, dass ich das dann immer wieder mal vergesse. Dann scheint es mir so zu sein, als gäbe es außerhalb des Menschen so etwas wie ein umfangreiches Informationsreservoir oder ein unbewusstes kollektives Gedächtnis, in dem Vergangenes wie Gegenwärtiges wie in zeitfernen Zwischenräumen aufbewahrt sei, ein Reservoir, an das die Stellvertreter in Aufstellungen Anschluss zu bekommen scheinen. Schon gut, wir sollten uns nicht zu früh mit Erklärungen beruhigen und lieber noch eine Weile die besonderen, in Aufstellungen auftretenden Phänomene staunend beschreiben.

Diese Strukturebenenwechsel sind eine besondere Herausforderung an die OrganisationsaufstellerInnen. Sie verlangen von ihnen eine große Wahrnehmungsfähigkeit, Flexibilität und Intuition und die Fähigkeit, mit solchen mehrdeutigen Informationen und Phänomenen in Organisationskontexten situationsangemessen umzugehen.

Solche und weitere Herausforderungen sind unter anderen z.B.:

1. Das Ankoppeln an die Kultur der Arbeitswelt in Sprache und Vorgehensweisen,
2. der Umgang mit der Nichtvoraussagbarkeit dessen und der Ungewissheit, was in einer Aufstellung zu Tage treten wird, z. B. wenn etwas Abstraktes aufgestellt wurde und es sich zu einer relevanten Person aus dem Herkunftssystem des Aufstellenden zu verwandeln scheint.
3. Der Umgang mit „Veröffentlichungen“ von Informationen durch die Wahrnehmungen der Repräsentanten an den ihnen zugewiesenen Plätzen, die die Klienten nicht vorhaben zu veröffentlichen (Geheimnisse“).

Ich gebe dafür ein etwas ausführlicheres Beispiel, das ich frisch aus Brasilien importiert habe:

Ein 57-jähriger Unternehmer spanischer Herkunft, der vor 23 Jahren „mit seinem Herzblut“ ein Dienstleistungsunternehmen mit inzwischen fast 1000 MitarbeiterInnen gegründet hat, möchte in einem Workshop mit etwa 200 Teilnehmern sein Unternehmen aufstellen. Ihn beschäftigt vor allem, wie er mit den Konflikten seiner beiden Söhne und Unstimmigkeiten in der gesamten Unternehmensleitung umgehen kann. Es gebe immer wieder Streitigkeiten besonders unter ihnen, aber auch mit ihm.

Ich biete ihm an, das Anliegen verdeckt aufzustellen. Er meint, das könne er ruhig auch offen machen.

Ich erfahre vor der Aufstellung noch Folgendes. Er habe drei Kinder. Die Tochter, 30 Jahre, sei mit einem Wissenschaftler verheiratet, wohne in einer anderen Großstadt und habe keinerlei Interesse, in das Unternehmen einzusteigen. Seine beiden Söhne, 32 und 27 Jahre alt, leiteten mit ihm gemeinsam das Unternehmen als Geschäftsführer. Außerdem sei vor einem Jahr noch die 26-jährige Tochter seiner 3. Frau in einer Leitungsfunktion in das Unternehmen eingestiegen. Er selbst habe im letzten beiden Jahren damit begonnen, sich mehr aus dem Unternehmen zurückzuziehen, wage es aber wegen der Schwierigkeiten mit den Söhnen noch nicht, sich ganz auszuklinken.

Da ich nicht will, dass die Repräsentanten zu sehr durch die Äußerungen des Klienten beeinflusst werden, hole ich vor der Aufstellung keine weiteren Informationen ein.

Ich biete ihm an, dass er Folgendes aufstellt: sich selbst, seine beiden Söhne, die Tochter seiner 3. Frau und einen Repräsentanten für das Unternehmen. Er willigt ein. Meine Frage, ob es noch weitere wichtige Personen in Leitungsfunktionen im Unternehmen gibt, die wir in der Aufstellung berücksichtigen sollten, verneint er. Das ist die Anfangsaufstellung.

*(Anm.: Demonstriert die Anfangsaufstellung mit Stellvertretern aus dem Publikum.)*

Das erste Auffällige, das sofort passiert, nachdem alle aufgestellt sind, ist, dass der Stellvertreter des Unternehmers schwankt und nach hinten umzufallen droht.

Das ist die erste Herausforderung. Ich bilde mir auf Grund des Aussehens des Klienten und des Verhaltens seines Stellvertreters die Hypothese, dass ihm (dem Unternehmer) der Vater fehlt und stelle seinem Stellvertreter einen Mann als „männliche Kraft, wo immer sie herkommt“ in den Rücken. Der Stellvertreter des Unternehmers äußert, er fühle sich so etwas stabiler, aber links neben ihm fehle ihm etwas mindestens ebenso Wichtiges.

Das ist die zweite Herausforderung. Ich hätte mich an dieser Stelle so gern entsprechend seinem Auftrag auf sein Anliegen konzentriert, bekomme aber durch den Repräsentanten des Eigners weitere wichtige Informationen aus dem Privatbereich, die ich nicht übergehen kann. Jedenfalls interpretiere ich die Äußerung seines Stellvertreters so. Nach meinen Erfahrungen deutet seine Äußerung am ehesten auf das zusätzliche Fehlen eines Geschwisters hin. Noch bevor ich lange Überlegungen anstellen kann, was ich jetzt in dieser Organisationsaufstellung in diesem Kontext tun könnte, kommt mir der Unternehmer selbst mit einer weiteren noch herausfordernden Reaktion zuvor: er schlägt die Hände vors Gesicht und be-

ginnt, heftig und laut zu weinen. Ich setze mich neben ihn und frage ihn, ob er mir erlaube, ihn etwas aus dem persönlichen Bereich zu fragen. Er bejaht das. „Wer fehlt da?“, frage ich ihn. – „Mein eineiiger Zwilling Bruder starb, als ich vier Jahre alt war und kurz darauf starb mein Vater an einer schweren Krankheit“, antwortet er.

Nun ist es am Licht und ich bin in Schwierigkeiten. Wie weitermachen? Ich entscheide mich, ins Private zu gehen, denn es wäre eine künstliche Distanzierung gewesen, hier ohne darauf einzugehen, fortzufahren. Gleichzeitig schütze ich ihn aber, indem ich mit seinem Stellvertreter weiterarbeite, ihn also nicht selbst in die Aufstellung hineinnehme, sondern ihn dem Geschehen weiter von außen folgen lasse. Seinen Stellvertreter lasse ich denen seines Vaters und seines Bruders von Angesicht zu Angesicht gegenüberreten, lasse ihn den Schmerz und die Trauer über den Verlust und die Achtung vor ihren Schicksalen ausdrücken und sagen: „Bitte schaut freundlich, wenn ich mein ganzes Glück und meinen ganzen Erfolg nehme und es mir und meiner Familie gut geht.“ Ich sehe nach draußen und der Unternehmer selbst nickt. An dieser Stelle scheint Ruhe eingekehrt zu sein.

Hätte ich den Anfängen wehren und nicht auf die Hinweise aus dem privaten Bereich eingehen sollen? Die nächste Herausforderung lässt nämlich nicht lange auf sich warten. Als ich den Repräsentanten des ältesten Sohnes (der links neben seinem Stellvertreter steht) nach seinem Befinden an seinem Platz frage, äußert er, dass er sich auch nicht sehr kräftig fühle, er nicht sehr an dem Unternehmen interessiert sei und an ihm vorbeischaue und er sich besonders zum Zwilling Bruder des Vaters hingezogen fühle. Dessen Stellvertreter geht es ebenso. Was tun? – Es sieht so aus, wie das, was wir in der Aufstellungsarbeit eine Identifizierung oder eine tiefe Verbundenheit mit dem Schicksal eines Früheren nennen. – Ich unternehme hier in der Aufstellung nichts, sondern sage nur zu dem Unternehmer selbst, dass es so aussähe, als ob der Sohn mit dem Schicksal seines Zwilling Bruders verbunden sein könnte. Das machte ihm Sinn und er teilte mit, dass dieser Sohn sich manchmal bedrückt und auch weniger engagiert im Unternehmen zeige als der jüngere Sohn. Das sei für ihn als Vater immer eine Schwierigkeit gewesen, weil er ihn besonders möge. Hat der Sohn versucht, dem Vater den gestorbenen Bruder zu ersetzen? Der Repräsentant des jüngeren Sohnes sieht sich an seinem Platz gut auf das Unternehmen ausgerichtet und kraftvoll. Nur störe und beenge ihn die Nähe der Repräsentantin der Tochter der Stiefmutter (deren Stellvertreterin steht sehr dicht auf ihn gerichtet vor ihm) in seinem Handeln.

Eine weitere Herausforderung naht! Diese sagt nämlich, sie sei ebenfalls nicht besonders an dem Unternehmen interessiert, sondern vor allem an dem jüngeren Sohn des Unternehmers. Ich entscheide mich, an dieser Stelle wiederum nicht auf diese „private“ Äußerung einzugehen und beginne mit Umstellungen in Richtung eines funktionaleren Organisationsbildes gemäß der Erfahrungen, die ich in der Arbeit mit Systemaufstellungen gemacht habe.

(Im Endbild steht der Stellvertreter des Unternehmers ganz rechts und hinter ihm die Stellvertreter seines Vaters und seines Bruders. Dann folgen links von ihm die Stellvertreter des dritten und des ersten Sohnes und dann die Stellvertreterin der Tochter seiner 3. Frau.)

Durch Sätze, die ich anbiete, versuche ich dann, die unterschiedlichen Plätze und Positionen in der Familie und in dem Unternehmen zu entmischen und zu bestätigen, z. B. lasse ich den Stellvertreter des zweiten Sohn zu dem des ersten etwa Folgendes sagen: „Ich achte Dich als den älteren Bruder. In der Familie bist Du der erste und Älteste und ich der Dritte, hier im Unternehmen trage ich mehr Verantwortung und nehme deshalb nach dem Vater den zweiten Platz ein.“

Wo immer ich die Stellvertreterin der Tochter der dritten Frau des Unternehmers im Raum hinstelle, der zweite Sohn fühlt sich belästigt, und sie selbst zeigt sich auch in Richtung der Aufgabe stehend weiterhin nur am Stellvertreter des jüngeren Sohnes interessiert und sonst eher unbeteiligt. Schließlich stelle ich sie nach draußen, was den Austritt oder die Entlassung aus dem Unternehmen bedeuten soll und alle verbleibenden Stellvertreter fühlen sich erleichtert, arbeitsfähig und an einem guten Platz.

Hier beende ich die Aufstellung. Ich verzichte darauf, den Unternehmer selbst an seinen Platz zu stellen, um ihn nicht noch mehr vor dem großen Zuschauerkreis zu exponieren und

auch, weil ich vermute, dass es ihn an seinem Platz bei seiner offensichtlichen Weichheit selbst noch einmal emotional sehr bewegt hätte, wenn er die Repräsentanten seines Vaters und seines Bruders hinter sich gespürt hätte. Ich frage ihn stattdessen, wie das Bild für ihn sei und er zeigt sich sehr zufrieden.

Damit endet die Arbeit mit ihm.

Hier stellen sich nun mehrere Fragen:

1. Habe ich durch mein Vorgehen oder die Weise meines Ankoppelns oder auf irgend eine andere Weise die Fokussierung auf den privaten Bereich bewusst oder unbewusst gefördert? (Fritz Simon meint ja, bei mir ginge nur selten eine Aufstellung ohne Tränen zu Ende, was natürlich eine völlig unakzeptable Übertreibung ist.)
2. Kann und soll man generell in Organisationsaufstellungen überhaupt die Unterscheidung zwischen Organisationsdynamik und persönlichen bzw. Familiendynamiken durchhalten?
3. Unter welchen Umständen kann oder sollte man beide Bereiche berücksichtigen oder sollte man beide Bereiche grundsätzlich streng zu trennen versuchen und in Organisationsaufstellungen überhaupt nicht auf Hinweise aus dem privaten Bereich reagieren?
4. Wie wird man die Geister, wenn man sie einmal rief, wieder los?
5. Gibt es noch andere Ebenen, die wir mehr berücksichtigen sollten? Ich denke an Umweltbelange, gesellschaftliche oder politische Kontexte etc., die ein Unternehmen natürlich auch beeinflussen.

Zu 1. Man kann die Ebenen (künstlich) trennen, muss dann aber manchmal beinahe gewaltsam offensichtliche Hinweise aus dem privaten Bereich ausblenden. Die Hinweise auf aufscheinende persönliche Muster wie heftige emotionale Reaktionen, Zusammenbrechen, weit in die Ferne oder lange und traurig auf den Boden schauen der Stellvertreter machen nämlich im Organisationskontext keinen Sinn, weil sie meist nicht auf ihn bezogen sind und wie in dem geschilderten Beispiel erst, wenn man sie im privaten Kontext stellt, sinnstiftende Zusammenhänge verdeutlichen. Hier spielt die Erfahrung des Aufstellenden eine entscheidende Rolle. Organisationsaufsteller, die kaum Erfahrung mit dem Familien-Stellen haben, sollten sich auf alle Fälle lieber nicht auf Abenteuer wie Ausflüge in den privaten Bereich einlassen.

Zu 2. Es gibt Kontexte, in denen grundsätzlich angezeigt ist, vor allem in einer ersten Phase, z.B. bis ein hinreichendes Vertrauen zum Aufsteller und in der Gruppe / in dem Team entstanden ist, die Bereiche strikt zu trennen, sich ganz auf den Organisationskontext zu konzentrieren und selbst zu vermeiden, durch eigene Fokussierungen in den Privatbereich einzuladen, noch sich dahin einladen zu lassen. Je höher die Hierarchieebene eines Unternehmens ist, auf der man berät, umso eher muss man mit abweisenden und teilweise schroff abgrenzenden Reaktionen rechnen, wenn man auf Privates fokussiert. Das Gesicht zu wahren, sich zu beherrschen und sich im Griff zu haben, geht hier vielen über alles und Manager reagieren oft zu Recht bei psychologischen Interpretationen allergisch.

Hinweise, dass wir zu Fokussierungen in den privaten Bereich eingeladen werden, sind z.B., wenn die Klienten über ihre Anliegen zu Arbeitssituation in einer emotional getönten Beziehungssprache berichten. „Ich bin einsam an meinem Arbeitsplatz“ – „Ich fühle mich in meinem Team so eingeeengt und sehne mich nach mehr Spielraum und Freiheit“ - „Man erwartet von mir, dass ich die ganze Verantwortung für die jüngeren Mitarbeiter trage.“ - „Der ewige Streit mit der älteren Mitarbeiterin, die sich immer vordrängelt, geht mir auf die Nerven.“ - „Ich versuche, es meinem Chef immer recht zu machen.“ - „Ich bin seit Wochen völlig erschöpft und überfordert“ etc.

Bei solchen fast unwiderstehlichen Einladungen, beratend und helfend tätig zu werden und nach dem persönlichen Umfeld und persönlichen Mustern zu fragen, nicht anzunehmen, ist für Psychosoziale noch viel, viel schwerer als für Organisationsberater. Psychosoziale laden auch ihrerseits mit ihren Fragen selbst viel häufiger zu solchen Fokussierungen ein, weil sie sich dort auskennen und sich sicherer fühlen.

Organisationsaufstellungen innerhalb von Unternehmen und Organisationskontexten, in denen es unüblich ist, sich über Privates auszutauschen oder Gefühle zu zeigen (z. B. Versicherungen, technische Bereiche) sind weitere Kontexte, in denen die Beschränkung auf den organisatorischen Kontext wichtig ist.

Auf alle Fälle sollte man sich in Organisationskontexten immer sowohl die Erlaubnis des Aufstellenden wie auch der gesamten Gruppe einholen, bevor man persönliche Muster in Aufstellungen adressiert. Heute weise ich schon zu Beginn eines Organisationsaufstellungsseminars darauf hin, dass es vorkommen kann, dass private Dynamiken oder auch Geheimnisse in Aufstellungen zu Tage treten können und dass es dann ganz wichtig ist, nicht zu werten und respekt- und vertrauenswürdig mit solchen Informationen umzugehen.

#### Zu 4. Die Geister, die ich rief, wie werd ich die wieder los?

Immer wieder einmal habe ich, da ich die Arbeit mit Familien- wie mit Organisationsaufstellungen schätze, Seminare wie „Mein Platz in meiner Familie und am Arbeitsplatz“ angeboten. Ich weise dadurch schon in der Ausschreibung von vorne herein darauf hin, dass ich beide Bereiche in den Blick nehmen und in dem Seminar mit Hilfe von Aufstellungen Anliegen aus beiden Bereichen zu bearbeiten bereit bin. In solchen Seminaren habe ich eine wichtige Beobachtung gemacht: Hatte ich mehrere alle Anwesenden bewegende Familienaufstellungen hintereinander angeleitet oder begleitet, tauchten in den darauf folgenden Organisationsaufstellungen gehäuft wie Einbrüche oder Irrläufer privaten Materials meist aus der Herkunftsfamilie des Aufstellenden auf, die im aufgestellten Arbeitskontext keinerlei Sinn machten und wie bizarre Fremdkörper wirkten.

Zum Beispiel krümmte sich in der Entscheidungsaufstellung eines Organisationsberaters zu seinen möglichen zukünftigen Arbeitsbereichen die Stellvertreterin, die für „Was auch noch möglich ist“, aufgestellt wurde, schmerzvoll den Bauch haltend den Oberkörper zunehmend mehr nach vorne, ging zu Boden und blieb dort regungslos liegen, dass man unvermittelt an das Sterben eines Menschen dachte. Der aufstellende Berater zeigte sich sofort sehr betroffen, war doch seine schwangere Frau, wie er dann berichtete, drei Jahre zuvor ganz plötzlich an einer Embolie gestorben. Mit solchen Situationen umzugehen, ist für Organisationsaufsteller nicht leicht, zumal die Zusammenhänge längst nicht immer so naheliegend sind, wie sie es in diesem Fall schien und Organisationsaufsteller auf solche Situationen oft auch nicht vorbereitet sind.

Es könnte so sein, dass sich in solchen Seminaren und in solchen Situationen unterschiedliche „Systemfelder“ überlagern und dass, da das Familiensystem das für die Menschen existenziellste ist, durch vorherige Familienaufstellungen beim Aufstellen von nachfolgenden Organisationsaufstellungen das „Familienfeld“ innerlich mit-schwingt und so unbewusst Material aus diesem Feld in einer Organisationsaufstellung an die Oberfläche kommen lässt.

#### **Nie vor Überraschungen gefeit.**

Die Erfahrungen zeigen, dass man sich beim Aufstellen nie sicher fühlen kann und oft mutig ins Dunkle gehen muss. Auf der sichereren Seite ist man - und das wird auch oft den organisatorischen und strukturellen Notwendigkeiten eines Unternehmens gerechter, wenn man in Organisationen nicht Personen, sondern die für das jeweilige Unternehmen relevanten Funktionen aufstellen lässt, z.B. *die* Geschäftsführung, *das* Controlling, *die* Entwicklung, *die*

Produktion oder *den* Vertrieb. Hierdurch werden die funktionalen Stärken und Schwächen der Organisation oder Überschneidungen, überbesetzte, unterentwickelte oder gar fehlende Bereiche sichtbar. Aber auch dieses Vorgehen schützt nicht davor, dass zum Beispiel durch die Äußerungen der Stellvertreter Beziehungskonflikte deutlich werden.

Auch wenn Organisationen und Unternehmen systemtheoretisch als koordinierte Kommunikationen und Handlungen in Richtung auf eine Aufgabe oder ein Ziel definiert werden, halte es nicht für sinnvoll, sich in Organisationen nur auf die Strukturen und organisatorische Abläufe zu konzentrieren. Je menschen- und kommunikationsabhängiger Organisationen und Unternehmen sind, umso mehr werden die Organisationsprozesse durch Beziehungsmuster und -konflikte mitbeeinflusst. Durch Organisationsaufstellungen bekommt man gerade in unübertroffen kurzer Zeit hilfreiche Informationen über relevante Beziehungsdynamiken. Da werden z.B. Koalitionen über Hierarchiegrenzen hinweg deutlich, Kontextvermischungen zwischen Privatem und Dienstlichem (z.B. Liebesbeziehungen), Rivalitäten unter Gleichgestellten usw. .

Für die Aufstellungsanleitenden ist es entscheidend wichtig, sich in jedem einzelnen Fall Hypothesen darüber zu bilden, ob sichtbar werdende Beziehungsschwierigkeiten Reinszenierungen von Mustern aus Herkunftssystemen sein können, ob sie sich in der Organisation ausgebildet haben und dort aufrechterhalten werden oder ob die sichtbar werdenden Beziehungskonflikte wie Symptome oder Hiebweise für eine dysfunktional gebaute Organisationsstruktur sind.

Ein kurzes Beispiel: Ich nenne es mal die Oper in der Oper.

Eine etwa 35 Jahre alte Controllerin hat eine Anstellung in der Oper einer deutschen Großstadt bekommen und arbeitet dort seit einem halben Jahr. Für sie ist es ein „Traumjob“.

Die politische Ebene der Stadt ist der Meinung, dass es die finanzielle Situation erfordert, dass, was die Finanzen betrifft, in der Oper ein neuer (vielleicht kälterer) Wind wehen muss. Man ist nicht mehr mit dem kaufmännischen Leiter der Oper zufrieden. Dieser ist 60 Jahre alt, hat die Stelle seit 25 Jahren inne und ist unkündbar.

Eingestellt wurde Beate K. von einem Vierergremium aus Mitgliedern der politischen Ebene und den die Oper Leitenden mit der Maßgabe, dass ihr gegenüber in der Oper niemand weisungsbefugt sei.

Ihr Anliegen an eine Aufstellung ist es, mit dem kaufmännischen Leiter zu einer vernünftigen Kooperation zu kommen. Dieser meidet sie jedoch trotz ihrer Kompetenz bisher und trifft ohne Absprachen mit ihr wichtige Budgetentscheidungen. Er bestellte zum Beispiel kürzlich ohne Rücksprache eine neue Bestuhlung für einen der Opernsäle.

Frau K. stellte Stellvertreter für sich, den kaufmännischen Leiter und einen für das Vierergremium auf, dass sie eingestellt hatte. Um es kurz zu machen: Die Äußerungen der Stellvertreter legten nahe und zeigten auf, dass man ihr einen unmöglichen Platz gegeben hatte, der Stellvertreter des kaufmännischen Leiters sie in Koalition mit dem Gremium sah und sich misstrauisch von ihr zurückzog und das Gremium ihr den verdeckten Auftrag gab, dafür zu sorgen, dass der kaufmännische Leiter frühzeitig geht. Hier nähern wir uns nun peu à peu kälteren Winden.

### **Was sind aber die Folgerungen aus dem Gesagten:**

- Verdeckte Aufstellungen sind eine gute Möglichkeit, das Risiko der Veröffentlichung von Material, das ein Klient nicht veröffentlichen will zu minimieren und dennoch Lösungen auf unterschiedlichen Ebenen anzustoßen.
- Erfahrenen Aufstellern kann es gelingen, mit dem Organisationsanliegen und dem aufscheinenden privatem Material so umzugehen, dass ihre Vorgehensweisen – zum



Beispiel durch angebotene Sätze - positive Effekte und Anstöße in beiden Bereichen anregen und bewirken können, ohne dass der private Anteil angesprochen und offensichtlich wird.

- Wer Organisationsaufstellungen anbieten will, sollte auch Grundkenntnisse im Familien-Stellen haben, um zumindest unterscheiden lernen, welche Wahrnehmungen und Vorgänge in Organisationsaufstellungen eher auf privates Material und private Hintergründe oder auf andere Kontexte hinweisen. Genauso sollten Familienaufsteller auf der anderen Seite gute Grundkenntnisse bezüglich Organisationstheorie, Organisationsentwicklung und Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen haben, bevor sie sich auf dieses Gebiet vorwagen.

### **Unternehmensaufstellung und/oder Unternehmensberatung**

Wenn es die Leidenschaft der Psychosozialen ist, die Vorgänge in Organisationen und Unternehmen bevorzugt unter den Aspekt von Beziehungskonflikten zu sehen, so scheint es wie ein unwiderstehlicher Drang, ja die Leidenschaft von Unternehmensberatern zu sein, aktiv beraten zu wollen. Viele von ihnen tendieren dazu, Organisationsaufstellungen vor allem dazu zu nutzen (um nicht zu sagen zu missbrauchen), ihre Klienten in vertrauter Weise intensiv zu beraten, d. h. sie reden während des Aufstellungsprozesses viel, geben zwischendurch immer wieder Interpretationen über das Geschehende von sich, Hinweise, Ratschläge oder teilen bereitwillig und großzügig ihre Beobachtungen und persönlichen Einschätzungen mit.

Das tun sie nicht von ungefähr. Sie haben ihre Erfahrungen mit den

Unternehmern und Managern. Diese wollen schnelle Ergebnisse, klare Hinweise und kein softes, esoterisch anmutendes Hin und Hergeschiebe von Stellvertretern, die vorgeben, etwas körperlich zu empfinden, was dann irgendwie etwas mit der Realität zu tun haben soll. Und dann die schwammigen Endbilder, die ihnen ans Herz gelegt oder ihrem Hirn zugemutet werden, mit denen sie dann nichts Konkretes anzufangen und schon gar nichts direkt umsetzen können. Da sind jedenfalls ihre Vorurteile. Kein Wunder, dass es dann den Unternehmensberatern schwer fällt, den Organisationsaufstellungen ihren ganz spezifischen und unverwechselbaren Raum zu geben und deren unverwechselbare Wirkung entfalten zu lassen. Es ist grundsätzlich schon erstaunlich, dass Organisationsberater es wagen, diese Methode in Unternehmenskontexten anzuwenden und es ist vor allem ihrer Vermittlungsarbeit zu verdanken, wenn diese Methode sich einmal in diesem Bereich etablieren sollte.

In Mittel- und Südamerika ist das zum Beispiel völlig anders. Da ist man an alternative Methoden gewohnt und Unternehmer nutzen gebotene Gelegenheiten viel unvoreingenommen und mit viel geringeren Berührungängsten.

Hier existieren tatsächlich rekursive Herausforderungen. Unternehmer und Manager könnten sich die Außenperspektive, die Aufstellungen ermöglichen neue Einsichten und Lösungsanstöße ganz anderer Art gewinnen, wenn sie sich die Zeit dazu nähmen und sich auf die für sie sehr ungewohnte Methode einlassen könnten und UnternehmensberaterInnen kommt die Aufgabe zu, die Aufstellungsarbeit auf eine Weise für Unternehmenskontexte anschlussfähig werden zu lassen, dass dabei die spezifische Wirkung der Aufstellungsarbeit nicht auf der Strecke bleibt.

## II. Der kalte Wind der Unternehmen

Die kalten Winde in Unternehmen will ich doch nicht ganz vorbeiziehen lassen.

Geben Organisationsaufstellungen Hinweise

- auf Machtmissbrauch,
- auf kriminelle Machenschaften,
- auf Folgen ungerechter und unsozialer Behandlungen,
- auf menschenfeindliche oder behindernde Unternehmenskulturen,
- auf Ausklammerungen und Missachtung verdienstvoller Mitarbeiter und deren Folgen,
- auf Mobbingprozesse
- auf mangelnde Anerkennung
- auf Schuld- oder Sühnedynamiken etc.?

Bisher ist nur sehr begrenzt auf solche Hinweise in Organisationsaufstellungen geachtet worden. Ich teile hier einige meiner Beobachtungen mit.

### **Betriebsklima**

Organisationsaufstellungen geben, wenn man darauf achtet, oft deutliche Hinweise auf die Unternehmenskultur, beziehungsweise das Betriebsklima in dem aufgestellten System.

Wer gut wahrnehmen kann, entgeht nicht, welche Stimmung in einem aufgestellten System herrscht. Manchmal kann man sie noch intensiver spüren, wenn man sich in die Aufstellung hineinbegibt. Oft greift diese Atmosphäre auch auf die Gruppe der beobachtenden Teilnehmer über.

#### **a. Langeweile**

Ein Beispiel: Aufgestellt wird der arbeitsärztliche Dienst eines großen internationalen Versicherungsunternehmens in einer süddeutschen Großstadt von einem etwa 55 Jahre alten Arbeitsmediziner. Er fühlt sich an seiner Arbeitsstelle unwohl und seine Frage ist, ob er diese Stelle weiter behalten soll.

Als alle Beteiligten aufgestellt sind, werden sämtliche Repräsentanten der Abteilungsmitarbeiter ausnahmslos von einer großen Müdigkeit befallen. Einige von ihnen müssen unentwegt gähnen.

Herauskommt, dass der arbeitsärztliche Dienst nur wenig in Anspruch genommen wird. Es gibt nicht genug Arbeit. Die WerksmitarbeiterInnen gehen lieber zu den niedergelassenen Ärzten in der Stadt. Der leitende Arzt des arbeitsmedizinischen Dienstes steht kurz vor seiner Pensionierung und will lieber in Ruhe gelassen werden. Der aufstellende Arzt fühlt sich nicht ausgelastet und bleibt nur, weil er die Werksrente nicht verlieren will.

#### **b. Erschöpfung**

Ein Beispiel: Ein etwa 40-jähriger Unternehmer fragt sich, ob er die Führungsmannschaft seines aufstrebenden Unternehmens wegen Überforderung austauschen und wenn, wem er kündigen soll. Innerhalb von drei Jahren ist sein Softwareunternehmen von 20 auf 200 MitarbeiterInnen gewachsen.

Wir stellen Stellvertreter für die Führungsmannschaft – für die fünf Abteilungsleiter, alle sind zwischen 28 und 35 Jahre alt – und einen für ihn als Eigner selbst auf. Bei der Befragung der Stellvertreter zu ihrem Befinden an ihren Plätzen zeigen sich alle in keiner Weise demotiviert, sondern nur in unterschiedlicher Weise und Intensität so erschöpft, als stünden sie unter einer extremen Dauerbelastung.

Der Unternehmer konnte jetzt anerkennen, was er den leitenden Mitarbeitern – alle fünf waren von Anfang an dabei - in der Aufbauphase zugemutet hatte und nahm sich vor, ihnen mehr Regenerationszeiten zu ermöglichen und sie mehr für ihre Beiträge anzuerkennen.

### **c. Mangelnde Motivation, Scheiss-egal-Stimmung, Freizeitorientierung**

In anderen Aufstellungen kann man die Demotivierung und die miese Stimmung im Gesamtsystem auch von außen förmlich spüren.

Beispiel: Zwei Abteilungen einer Behörde sind gegen den Willen der Mitarbeiter beider Abteilungen aus politischen Gründen zusammengelegt und mit zusätzlichen Aufgaben betraut worden. Die aufgestellten Mitarbeiter stehen wie hingestellt und nicht abgeholt herum und schauen alle aneinander vorbei. Die beiden Leiter der ehemals zwei Abteilungen, jetzt Leiter und Stellvertreter, schauen in unterschiedliche Richtungen aus dem System nach außen.

Solche Dynamiken kann man besonders dann beobachten, wenn in Arbeitsbereichen unvorbereitet Maßnahmen angeordnet wurden, ohne die Mitarbeiter vorher in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen, hinreichend zu informieren, noch sie zu ihren eigenen Bedürfnissen zu befragen. In einer Aufstellung zu der Länder übergreifenden Fusion zweier Automobilunternehmen wurde eine solche Dynamik im Werk des „geschluckten“, kleineren, ausländischen Unternehmens sehr deutlich.

### **d. Zusätzliche aggressive Tendenzen oder Angst**

Werden in einem Unternehmen aus Rationalisierungsgründen ohne Not und nur um den Profit zu erhöhen, viele Mitarbeiter entlassen, ohne sich ausreichend um ihre Zukunft zu kümmern oder ohne Abfindung wie fortgeschickt, führt das oft in der nachfolgenden Zeit zu einem großen Mitarbeiterwechsel und/oder einem hohen Krankenstand. Außerdem nimmt dann oft die Motivation, sich für das Unternehmen einzusetzen, merkbar ab. Äußerungen der Stellvertreter der verbleibenden Mitarbeiter weisen darauf hin, dass die verbleibenden sich den Ausgeschiedenen (Ausgeklammerten) loyal verbunden fühlen, dem Unternehmen nicht mehr trauen oder sich ängstlich damit beschäftigen, ob sie die Nächsten sind und was ihnen dann bevorstünde.

Ein Beispiel: Der Abteilungsleiter eines internationalen Elektronikunternehmens kam in Venezuela mit dem Anliegen in ein Aufstellungsseminar, etwas darüber erfahren zu wollen, warum es in seiner Abteilung einen so großen Personalwechsel gebe und ob er etwas dagegen tun könne.

Wir stellen einen Repräsentanten für ihn und einige für verbliebene Abteilungsmitarbeiter auf. Die Stellvertreter zeigten sich ihm gegenüber ärgerlich und misstrauisch und sonst wie gelähmt. Ich frage ihn, ob die Mitarbeiter einen Grund hätten, ihm gegenüber aggressiv und misstrauisch zu sein. Er berichtete, dass die Unternehmensleitung, die ihren Hauptsitz in einem westlichen Industriestaat habe, im letzten Jahr, ohne in Not zu sein, die schlechte Wirtschaftslage des Landes ausgenutzt habe, um die Belegschaft stark zu reduzieren. Er habe fast der Hälfte seiner Mitarbeiter kurzfristig kündigen müssen. Das habe ihm große Schuldgefühle bereitet, weil er das auch selbst als ungerecht erlebt habe. Über so etwas spreche man in dem Unternehmen aber nicht.

Als wir Stellvertreter für die ungerecht und ohne Anerkennung Entlassenen aufstellen und der Stellvertreter des Abteilungsleiters diesen gegenüber sein Mitgefühl ausdrückt und das zugefügte Unrecht anerkennt, entspannt sich die Stimmung in dem System deutlich und gleichzeitig hat man das Gefühl, dass die Energie zurückkehrt.

Ich habe ein Jahr später eine Kollegin des Abteilungsleiters wieder getroffen und sie berichtete, dass er vierzehn Tage nach der Aufstellung seine Mitarbeiter zusammengerufen habe, mit ihnen über seine Erfahrung und seine Gefühle gesprochen habe. Miteinander hätten sie entschieden, die gegangenen Mitarbeiter noch einmal zu einem gemeinsamen Treffen einzuladen.

In einem meiner Workshops während dieses Kongresses habe ich eine verdeckte Aufstellung angeleitet, in der eine ähnliche Dynamik deutlich wurde. Ein etwa 40-jähriger Mitarbeiter einer großen Firma brachte ein Anliegen bezüglich seiner eigenen Position in seiner Abteilung ein. Da er zögerte, Interna zu der Leitungsstruktur des Unternehmens zu veröffentlichen, schlug ich ihm vor, das Ganze verdeckt aufzustellen. Er benannte die Stellvertreter der Personen oder Abteilungen einschliesslich seines eigenen mit Buchstaben und stellt die Stellvertreter zueinander auf. Ich gehe hier nur auf ein bestimmtes Teilgeschehen ein.

Einer der Stellvertreter steht mehr in der Mitte der sonst eher kreisförmig aufgestellten Abteilungsmitarbeiter. Genau zum Zeitpunkt, als der zuletzt aufgestellte Stellvertreter etwas außerhalb und quer zum System aufgestellt wird, beginnt der Stellvertreter, der mehr in der Mitte steht und schon vorher auf den Boden schaute, erst ganz unruhig zu werden und dann zu weinen. Er setzt die Betroffenheit eindeutig in Beziehung mit dem Hinzukommen des letzten Stellvertreters. Diesen Teil veröffentlicht der Klient. Es handele sich bei dem außenstehenden Stellvertreter um eine Mitarbeitergruppe, der ungut gekündigt wurde und bei dem mehr innenstehenden Stellvertreter um die Gruppe, die für die gegangene hinzugekommen sei. Das ein solcher Zusammenhang in der Beziehung zwischen ungut Gegangenen und den für sie Hinzugekommenen in einer verdeckten Aufstellung aufscheint, ist natürlich besonders eindrucksvoll. In Aufstellungen genügt es dann meist, wenn die Verantwortlichen, die sich hier übrigens völlig unberührt zeigten, das Unrecht und Bedauern den Stellvertretern der Ausgeklammerten gegenüber ausdrücken, um wieder Ruhe in dem System einkehren zu lassen. Geschieht das nicht, bleibt es oft an den Plätzen der Gegangenen wie unruhig und es kommt zu häufigen Personalwechseln. Das war auch in diesem System auch der Fall.

#### **e. Folgen nicht anerkannten Einsatzes oder geleisteter Beiträge**

Wenn Menschen, die zur Gründung oder zum Gedeihen eines Unternehmens oder einer Organisation zentrale Beiträge geleistet haben, nicht gewürdigt oder vergessen werden, hinterlässt diese Ausklammerung oft ähnliche Unruhe in einem System. Am ausgeprägtesten kann man das beobachten, wenn ein/e Gründer/in ausgeklammert wird oder jemand, auf dessen Kosten jemand anderes einen Besitz bekommen oder auf andere Weise profitiert hat.

#### **f. Schuld und Sühne**

Anzeichen dafür, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen für die Schuld eines anderen zu sühnen versuchen, habe ich in Aufstellungen bisher nicht feststellen können. In den Unternehmerfamilien scheint es solche Dynamiken aber zu geben. Hier versuchen Nachkommen für die unrechten Handlungen ihrer Vorfahren zu sühnen, indem sie z. B. das unrecht erworbene Geld wieder verschleudern, oder für die Taten der Vorfahren sühnen, indem sie süchtig werden, Selbstmord begehen oder sich den eigenen Erfolg versagen.

Wir konnten das z.B. in Unternehmerfamilien in verschiedenen Ländern beobachten, in deren Firmen Arbeiter ausgebeutet wurden und ums Leben kamen. Das ist z. B. eine häufige Dynamik in Familien, in deren Unternehmen in der Nazizeit Zwangsarbeiter zu schaden kamen.

Die Lösung ist jeweils die Anerkennung des Beitrages der Ausgeklammerten und Misshandelten und des Unrechts, dass ihnen zugefügt wurde. Sie müssen einen guten Platz bekommen und ihr Schicksal muss bei ihnen gelassen werden. Wo jemand selbst Schuld auf sich genommen hat, ist es wichtig, die Schuld anzuerkennen und angesichts der Schuld etwas Gutes in die Welt zu bringen. Ein Unternehmen, dass Teppiche verkaufte, die durch Kinderausbeutung hergestellt wurde, engagierte sich dann z. B. für solche Kinder, indem sie ihnen einen Schulbesuch und damit eine eigenständige Entwicklung ermöglichte.

## **Die Haltung der Organisationsaufsteller**

Haltungen, die die Organisationsaufsteller selbst in ihrer Arbeit gegenüber Menschen und Organisationen zeigen, die Atmosphäre, die sich in den Organisationsaufstellungsseminaren ausbreitet und die Betroffenheit der Stellvertreter in solchen Situationen überzeugen Unternehmer und Führungskräfte oft weit mehr als moralische Postulate und die Deklaration ethischer Werte. Organisationsaufsteller, die in ihrem Tun im Seminar selbst die Haltungen verwirklichen, die sie sich auf die Fahnen geschrieben haben, gewinnen den Respekt der Teilnehmer leichter. Die Haltungen sind denen der systemischen Beratung sehr ähnlich:

- Der Respekt vor dem Vorhandenen, vor dem was war und vor den beteiligten Personen (auch den Abwesenden) und ihrem So- oder Anderssein
- Der Ausgleich von Geben und Nehmen
- Eine Ressourcenorientierung statt einer Defizitorientierung
- Eine Lösungsorientierung statt einer Problemorientierung
- Dass Absichten absichtslos vertreten werden. Man könnte es auch so ausdrücken: eine Haltung der Neutralität gegenüber der Unterscheidung Veränderung / Nichtveränderung.
- Zurückhaltung

## **Abschließende Bemerkungen**

Kürzlich las ich in der Bahn sitzend in einer Zeitschrift ein Interview mit Peter Ustinov. Dort weckte die erst einmal überraschende Äußerung: „Zweifel verbindet, Überzeugungen trennen“ mein Interesse. Ustinov meint, dass gemeinsame Überzeugungen zwar eine Gruppe eint, sie aber vom größeren Ganzen trennt und er sprach vom Nicht-Recht-Haben als eine seiner Lebensmaxime. Abends las ich dann einen Vortrag von Heinz von Foerster, in dem er dafür plädiert, den Glauben in unser Wissen so weit wie möglich zu unterminieren und ganz zurückzutreten bis wir die Tiefe unseres Nicht-Wissens ahnen, um es zu ermöglichen, vielleicht von dort aus in andere Welten von Ideen vorzustoßen.

Ich wünsche der Tagung gutes Zweifeln und viel gutes Nicht-Wissen und das Bewusstsein des Eingebundenseins in ein größeres Ganzes.

## **Literatur:**

*Grochowiak, K. u. J. Castella* (2001): Systemdynamische Organisationsentwicklung. Eine Übertragung der Methode Hellingers aus Organisationen und Unternehmen. Heidelberg, (Carl-Auer-Systeme)

*Simon, F. B.* (Hrsg.) (2002): Die Familien des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)

*Varga v. Kibéd, M.* (2000): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In G. Weber (Hrsg.) Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 11-33

*Varga v. Kibéd, M. u. Sparrer, I.* (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme) 3. Auflage 2003

*Weber, G.* (2000b): Die Praxis der Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In G. Weber (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 34-90

*Weber, G.* (2002): Familien- und Organisationsaufstellungen als eine neue Beratungsmethode für Familienunternehmen. In F.B. Simon (Hrsg.): Die Familien der Familienunternehmen. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)

Vortrag gehalten während der Tagung „OE meets OA“ am 28. November 2003 in Kassel.