

Perspektivenerweiterung im Umgang mit komplexen Situationen: Organisationsaufstellungen (Auszug aus der Dissertation von Katharina Lehmann, 2006, ETH Zürich)

Einleitung

Heute wird allgemein davon ausgegangen, dass der systemische Ansatz und systemische Methoden die besten Möglichkeiten bieten, sich mit Komplexität auseinander zu setzen (z.B. Ashby, 1970; Bateson, 1981; Beer, 1995; Luhmann, 1987). Im Hinblick auf diese Annahme gibt es jedoch kaum empirische Untersuchungen, ob dies in der Praxis im Umgang mit komplexen Fragestellungen tatsächlich auch nützlich ist. Denn was sind systemische Methoden? Welchen Anforderungen müssen sie gerecht werden, um systemisch genannt werden zu können?

Der vorliegende Zusammenfassung bezieht sich auf eine Studie, welche den Nutzen einer sogenannten systemischen Methode im Hinblick auf den Umgang mit komplexen Fragestellungen von Organisationsberatern und Führungspersonen untersuchte. Es handelte sich dabei um die Methode der Organisationsaufstellung, wobei die Vorgehensweise von Sparrer und Varga (Sparrer, 2001; Varga von Kibéd & Sparrer, 2000) gewählt wurde, welche sich an einer konstruktivistischen Grundhaltung (z.B. Fischer, 2000; Gadenne, 2004) orientiert. Zur Erhebung des subjektiv wahrgenommenen Nutzens von Organisationsaufstellungen wurden Forschungsforen für interessierte Organisationsberater und Führungskräfte geschaffen, damit sie unter ähnlichen Rahmenbedingungen systematisch durchgeführt werden konnten.

Aufstellungsmethode

Die Aufstellungsmethode ist, wenn überhaupt, eher als Familienaufstellung bekannt und wird vor allem mit der Person Bert Hellingers in Verbindung gebracht. Dadurch wird sie primär mit einem therapeutischen Hintergrund assoziiert. In diesem Bereich erlebt sie einerseits einen eigentlichen Boom und stösst auf grosse Begeisterung, andererseits wird sie heftig kritisiert. Es wird bereits von einem „Hellinger-Phänomen“ (Mücke, 2000, S. 171) gesprochen, was deutlich macht, dass sich die Diskussionen vor allem um die Person Hellingers und dessen Durchführung der Methode drehen und weniger um die Methode an und für sich. Goldner (2003), einer der heftigsten Kritiker von Hellinger, wirft ihm vor, dass sein Vorgehen eine reaktionäre Weltsicht vertritt, welche sich insbesondere der esoterischen Szene aufdrängt, weil diese seiner Meinung nach eine besondere Affinität zu autoritären Denkmodellen hat. Damit wurde auch die Methode in eine esoterische Ecke gedrängt, was dazu führte, dass die Methode der Familienaufstellungen auch von Seite des Sektenforschers Hugo Stamm (z.B. 2002) vielfältig kritisiert wird. Auf der anderen Seite gibt es mittlerweile viele Erfahrungsberichte über die Erfolge der Aufstellungsmethode (z.B. Baxa, Essen, & Kreszmeier, 2004; Brink, 2001; Ulsamer, 1999; Weber, 1998, 2000b). Eine Integration beider Positionen können wohl nur wissenschaftliche Arbeiten über die Wirkungsweise von Aufstellungen und deren Durchführung leisten, um Aussagen wie von Goldner (2004) „das *per se* unbrauchbare Verfahren des Familien- und Organisationsstellens“ (S. 156) genauer zu beleuchten. Auf diese Debatte soll hier jedoch nicht näher eingegangen werden, da im Zentrum nicht die Familienaufstellungen Hellingers stehen, sondern die lösungsorientierten systemischen Strukturaufstellungen (SySt), welche von Sparrer und Varga v. Kibéd (Sparrer, 2001; Varga von Kibéd & Sparrer, 2000) entwickelt wurden. Da Hellinger (2004) sich selbst nicht als Wissenschaftler sondern als Philosoph bezeichnet, wurden für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Methode vor allem Varga v. Kibéd und Sparrer herangezogen.

Die systemischen Strukturaufstellungen (SySt) von Sparrer und Varga v. Kibéd können als Überbegriff für einen ganzen Methodenkomplex verstanden werden. Sie umfassen verschiedene Arten von SySt wie zum Beispiel die Problemaufstellung, Tetralemmaaufstellung oder die Organisations-Strukturaufstellungen, sowie verschiedene Typen (verdeckte, gemischt-

symbolische Aufstellungen etc.). Sie werden in verschiedensten Bereichen (Familie, Organisation oder Politik) angewendet. Nähere Informationen zu der Fülle weiterer Aufstellungsformen sind in der Literatur der EntwicklerInnen zu finden (Sparrer, 2001). Diese Arbeit bezieht sich im speziellen auf Organisations-Strukturaufstellungen, in der Folge Organisationsaufstellungen genannt. Die Durchführung der Aufstellungsmethode basierte in dieser Arbeit, wie auch bei Sparrer und Varga v. Kibéd, auf einem systemisch-konstruktivistischen Verständnis.

Organisationsaufstellungen finden in der Regel in Seminaren statt, wobei die Teilnehmenden vorzugsweise aus verschiedenen Unternehmen oder zumindest aus unterschiedlichen Abteilungen stammen. Dies gewährleistet eine grössere Unvoreingenommenheit beim Repräsentieren der einzelnen Rollen. Bei einer Aufstellung kann es sich um ganz unterschiedliche Problemstellungen handeln, wie beispielsweise

- Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen (Wiest, 2000)
- Konflikte im Betrieb (Weber, 2000b)
- hohe Fluktuationen und Absenzen (Weber & Gross, 1998)
- Schwierigkeiten bei der Durchführung von Projekten (Daimler, Sparrer, & Varga von Kibéd, 2003)
- oder um sinkenden Umsatz (Grochowiak & Castella, 2001)

Organisationsaufstellungen geben einen Gesamtüberblick und zeigen Lösungsalternativen auf. Sie eignen sich auch für Standortbestimmungen im Hinblick auf Change Prozesse. Was sie jedoch nicht leisten, ist die Detailarbeit. Die konkrete Umsetzung im Unternehmen muss nach Aufstellungen noch geleistet werden.

Ablauf einer Organisationsaufstellung

Vor der eigentlichen Aufstellung stellt der Fokus (die Person, welche eine Aufstellung macht¹) sein Anliegen dar. Eine detaillierte Schilderung der Problemsituation wird in der Regel nicht gemacht, um die RepräsentantInnen nicht zu sehr zu beeinflussen. Die Aufstellerin oder der Aufsteller klärt danach mit Hilfe eines systemisch lösungsfokussierten Vorgehens (de Shazer, 1997; Sparrer, 2001), das konkrete Ziel, die Konsequenzen der Zielerreichung und mögliche Loyalitäten zu anderen Personen, die der Zielerreichung im Wege stehen könnten. Unter Umständen wird auch überprüft, ob Personen oder andere Systemelemente vergessen wurden, die aufzustellen sich lohnen würde. Die Aufstellerin oder der Aufsteller schlägt ausgehend davon vor, welche Systemmitglieder aufgestellt werden sollten.

Der Fokus wählt nun im Hinblick auf eine Fragestellung RepräsentantInnenen für die einzelnen Rollen aus, z.B. für den Verwaltungsrat, die Chefin, die Kollegen oder den Abteilungsleiter und sehr wichtig, auch für sich selbst. Danach stellt der Fokus die ausgewählten Stellvertretenden im Raum auf, so wie es dem eigenen impliziten Abbild vom Betrieb entspricht. Das Aufstellen wird spontan, ohne grosse Überlegungen gemacht. Einige werden dann beispielsweise so hingestellt, dass sie sich anschauen können, andere stehen weit entfernt oder werden von den anderen weggedreht, ganz wie es dem eigenen Empfinden entspricht. Einflussgrössen sind dabei Nähe und Distanz, die Blickrichtung und der Winkel, in welchem die Personen zueinander stehen (Sparrer, 2001; Varga von Kibéd & Sparrer, 2000). Der Fokus wird jeweils gefragt, ob die dabei entstandene Konstellation auch dem eigenen Erleben entspricht.

Nachdem die Stellvertretenden aufgestellt worden sind, dient diese explizierte Konstellation als Ausgangslage und die RepräsentantInnen können miteinander in Beziehung treten. Die Aufstellerin oder der Aufsteller befragt alle nach ihren Wahrnehmungen, welche sie auf ihren

¹ Sparrer und Varga v. Kibéd (2000) nennen die Person, welche eine Aufstellung macht, Fokus weil jeweils mit dem Anliegen nur ein problematischer Ausschnitt aus dem System präsentiert wird und nie das gesamte Potenzial einer Person.

Positionen haben, was sich verändert hat, seit sie an ihren zugewiesenen Plätzen stehen und wohin ihr Blick geht. Dabei stehen nicht so sehr Inhalte im Vordergrund, sondern vor allem Unterschiede im Hinblick auf besser, schlechter, gleich oder einfach nur anders. Dies entspricht bei Varga v. Kibéd (Varga von Kibéd & Sparrer, 2000) und Sparrer (2001) einem syntaktischen Vorgehen. Dadurch müssen sich die RepräsentantInnen vermehrt auf ihre Wahrnehmungen verlassen, was weniger Interpretationsspielraum zulässt als bei einem semantischen Vorgehen, wo vermehrt auch Interpretation ins Spiel kommt.

An diesem Punkt kommt noch eine andere Ebene ins Spiel. Es geht dabei um das *Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung* (Varga von Kibéd & Sparrer, 2000), um die Fähigkeit der RepräsentantInnen stellvertretend Gleiches oder Ähnliches wahrzunehmen, wie die Personen im Unternehmen selbst. Repräsentierende Wahrnehmung ist nach Sparrer und Varga v. Kibéd eine Fähigkeit, über welche alle Menschen verfügen, denn sie muss nicht explizit trainiert werden.

In ihrer Strukturaufstellungsarbeit betonen Varga v. Kibéd und Sparrer (2001) einen *grammatischen Ansatz*, ein systematisches Vorgehen, welches sich auf Lernbarkeit und Nachuntersuchungen ausrichtet. Sie unterscheiden deshalb drei Interventionsarten während der Aufstellungsarbeit, wobei es darum geht, „Ideen für übersehene Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln“ (S. 9).

- *Stellungsarbeit*: Durch Umstellen der bereits aufgestellten RepräsentantInnen wird versucht, Verbesserungen der Befindlichkeiten der Systemmitglieder zu erzeugen. Dabei können fehlende RepräsentantInnen hinzugenommen werden (Modellexpansion, was zu einer Komplexitätserhöhung führen kann) oder für die Fragestellung irrelevante RepräsentantInnen weggelassen werden (Modellreduktion, was zu einer Komplexitätsreduktion führen kann). Die räumlichen Veränderungen sind dabei zentral.
- *Prozessarbeit*: Hier steht nicht die räumliche Veränderung im Vordergrund, sondern Interventionen zur Beziehungsklärung, beispielsweise durch Herstellung von Blickkontakt, einzelne Sätze oder ganze Rituale, um zu einem ressourcenreicheren Gesamtzustand des Systems zu gelangen. Ein Ritual kann beispielsweise die Rückgabe der Verantwortung einer Beraterin an den Vorgesetzten sein, wenn sie in die Rolle der Führung gerutscht oder gedrängt worden ist. Hier ist es teilweise sinnvoll, direkt mit dem Fokus zu arbeiten, anstatt mit dessen RepräsentantIn, weil so die Interaktionen unmittelbarer erlebt werden können.
- *Tests*: Es werden Hypothesen zur Verdeutlichung und Klärung von vermuteten Dynamiken und Zusammenhängen am Modell getestet und überprüft (Sparrer, 2001). Beispielsweise kann so überprüft werden, ob und wie der Vorgänger eines neuen Vorgesetzten dessen Autorität im Team noch beeinträchtigt.

Durch die Simulation von Lösungen zeichnen sich Hypothesen ab, welche im Unternehmen neue Wege eröffnen können. Erfahrungsberichte (z.B. Daimler et al., 2003; Erb, 2001; Grochowiak & Castella, 2001; Ruppert, 2001) deuten darauf hin, dass die explizierte Gesamtkonstellation ziemlich genau mit dem übereinstimmt, was man auch im Betrieb erlebt. Häufig kommentieren die Personen jedoch, dass das, was sie in der Aufstellung sehen zwar vertraut ist, aber sie es so nicht hätten beschreiben können.

Stand der Forschung

Die Anwendung von Organisationsaufstellungen ist noch sehr neu und auch ungewohnt. Es gibt deshalb bis heute nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen zu Aufstellungen überhaupt und im speziellen im Organisationskontext. Dem gegenüber stehen aber viele Erfahrungsberichte (z.B. Erb, 2001, Grochowiak & Castella, 2001, Weber, 2000b), die darauf hindeuten, dass es interessant sein könnte, Aufstellungen noch weiter zu untersuchen. Im Folgenden werden die Forschungen im Bereich Organisationsaufstellungen genauer dargestellt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Arbeiten.

Tabelle1: Studien zur Aufstellungsmethode

Autor/in	Inhalt der Studie
<i>Schumacher (2000)</i>	Schumacher untersuchte inwieweit die Methode der Familienaufstellung im Hinblick auf die Wahrnehmung familiärer und betrieblicher Beziehungen sowie auf die Kooperation zwischen ArbeitskollegInnen zu einer Veränderung führt. Es wurde davon ausgegangen, dass mögliche Veränderungen im subjektiven Organisationsbild auf die durch die Aufstellung veränderte Beziehungswahrnehmung des familiären Kontextes zurückzuführen wären.
<i>Gnosa & Nickel (2002)</i>	Gnosa und Nickel untersuchten den Nutzen von Organisationsaufstellungen an Hand von 11 interviewten Personen.
<i>Meyrat (2003)</i>	Meyrat untersuchte den Nutzen von Organisationsaufstellungen an Hand von 7 narrativen Interviews.
<i>Kohlhauser & Assländer (2005)</i>	Kohlhauser und Assländer untersuchten den Nutzen von Organisationsaufstellungen an Hand von 13 Personen.
<i>Ruppert (2000)</i>	Ruppert untersuchte mittels 61 nachgestellten Organisationsaufstellungen Arbeitsbeziehungen unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.
<i>Schlötter (2005)</i>	Schlötter untersuchte quantitativ, ob unterschiedliche Personen an einer Position in einer Organisationsaufstellung jeweils ähnliche Wahrnehmungen hatten.
<i>Baumgartner (in Vorbereitung)</i>	Baumgartner untersucht, ob und welche Aspekte einer Unternehmenskultur durch Aufstellungen sichtbar gemacht werden können.

Da es erst wenige wissenschaftliche Untersuchungen zu Organisationsaufstellungen gibt und sie sich bezüglich Stichproben und Vorgehen stark unterscheiden, sind verallgemeinernde Aussagen noch schwierig. In drei Studien (Gnosa & Nickel, 2000; Meyrat, 2003; Kohlhauser & Assländer, 2005) zeichnet sich jedoch ab, dass Organisationsaufstellungen im Hinblick auf den Umgang mit Problemen und Fragestellungen im Organisationskontext nützlich sind. Bei allen drei Studien handelt es sich um eine subjektive Einschätzung des Nutzens der Personen, welche eine Organisationsaufstellung machten. Die Ergebnisse von Kohlhauser und Assländer deuten ausserdem darauf hin, dass der Nutzen von Aufstellungen in den Alltag transferiert werden kann. Bezüglich der Nutzensaspekte lassen sich keine Vergleiche ziehen, da sich die unterschiedlichen Kategorien überlappen oder zwei gleich genannte Kategorien nicht dasselbe abdecken. Die vorliegende Studie diente dazu, den subjektiv wahrgenommenen Nutzen von Organisationsaufstellungen auch quantitativ zu untersuchen und ein nachvollziehbares Kategoriensystem zu entwickeln, um feststellen zu können, welche Nutzensaspekte sich widerspiegeln, falls auch bei einer grösseren Stichprobe vorhanden.

Offen bleiben jedoch noch viele Fragen vor allem bezüglich dem, was während den Aufstellungen geschieht, insbesondere im Hinblick auf das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung, wobei hier sicherlich Schlötters Arbeit Ansätze bietet.

Untersuchung

Insgesamt wurde der subjektiv wahrgenommene Nutzen an Hand von 51 Organisationsaufstellungen untersucht. Die FallgeberInnen (Personen, welche eine Aufstellung machten) waren grösstenteils Organisationsberatende und Führungskräfte. Die Organisationsaufstellungen fanden vorwiegend in Forschungsforen statt, welche zu diesem Zweck geschaffen wurden, um ein möglichst systematisches Vorgehen zu gewährleisten. An Organisationsaufstellungen interessierte Organisationsberatende und Führungskräfte konnten daran zu einem Unkostenpreis teilnehmen. Im Gegenzug stellten sie ihre Problemstellungen für eine wissenschaftliche Verwertung zur Verfügung. Ein kleinerer Teil der Aufstellungen fand in regulären Aufstellungs-Seminaren für Führungskräfte statt.

Zur Durchführung der Organisationsaufstellungen wurde ein Leitfaden für die Aufstellerinnen entwickelt, damit von einem einheitlichen Vorgehen ausgegangen werden konnte. Alle Aufstellerinnen haben ein systemisch-konstruktivistisches Verständnis und sind insbesondere von den AufstellerInnen Sparrer und Varga v. Kibéd (2000) geprägt.

Der Nutzen von Organisationsaufstellungen wurde in dieser Studie im Hinblick auf eine subjektiv wahrgenommene Verbesserung einer komplexen Fragestellung sowohl quantitativ als auch qualitativ untersucht.

A Es wurde einerseits untersucht in welchem Ausmass ein Nutzen im Hinblick auf ein Anliegen subjektiv wahrgenommen wurde (quantitativ): *Tragen Organisationsaufstellungen in der Praxis zu einer subjektiv wahrgenommenen Verbesserung einer komplexen Fragestellung bei?*

Da die Zeitspanne zwischen der Organisationsaufstellung und der Nutzenserhebung im Hinblick darauf, wann die Fragestellung in der Praxis relevant wurde, variierte, wurde zusätzlich überprüft, ob die unterschiedliche Zeitspanne einen Einfluss auf den Nutzen hatte.

Zur Beantwortung der ersten Frage schätzten die FallgeberInnen auf einer Skala von 1-10 (de Shazer, 1997) ihr Anliegen dreimal ein: 1) direkt vor der Aufstellung, 2) unmittelbar nach der Aufstellung und 3) nachdem ihr Anliegen in der Praxis relevant wurde. Damit wurde von einer Subjektgebundenheit ausgegangen, welche sowohl für eine qualitative (Mayring, 1996) als auch für eine systemische Forschung zentral ist.

Zum Vergleich der Mittelwerte wurde ein Wilcoxon-Test für abhängige Stichproben durchgeführt (Bortz, 1993). Die Zeitspanne, wann die Anliegen in der Praxis relevant wurde, variierte von 0.2 – 29 Wochen. Hier wurde mit einem Mann-Whitney U-Test für unabhängige Stichproben (Bortz, 1993) überprüft, ob sich die Nutzenswahrnehmung im Hinblick auf die Zeitspanne veränderte.

B Andererseits wurde nach verschiedenen Gründen für den Nutzen gesucht (qualitativ): *Spiegelt sich der subjektiv wahrgenommene Nutzen mehrheitlich in Kategorien wider, welche sich systemischen Sichtweisen zuordnen lassen und welche Nutzensaspekte zeigen sich am häufigsten?*

Da man heute davon ausgeht, dass der systemische Ansatz die besten Möglichkeiten bietet, sich mit Komplexität auseinander zu setzen (z.B. Bateson, 1981; Beer, 1989; Luhmann, 1987), müsste nach einer Organisationsaufstellung vor allem eine systemische Sichtweise komplexer Fragestellungen von Nutzen sein. Zur Beantwortung dieser Frage wurde deshalb zuerst aus dem, was von ausgewählten AutorInnen aus der neueren systemischen Literatur als systemische Sichtweise definiert wird, ein Kategoriensystem entwickelt.

Für die Erarbeitung eines deduktiven Kategoriensystems wurden 14 Textstellen von 19 AutorInnen aus den Fachgebieten Psychologie, Soziologie, Wirtschaft und Naturwissenschaft berücksichtigt. Daraus resultierten 17 hierarchisch geordnete Kategorien.

Um Gründe für den Nutzen qualitativ auswerten zu können, wurde den FallgeberInnen offene schriftliche Fragen (Fisseni, 1990) gestellt. Diese Fragen wurden direkt nach der Aufstellung (Zeitpunkt t2) und dann nachdem das Anliegen in der Praxis relevant wurde, (Zeitpunkt t3) beantwortet. Auf diese Antworten wurde dann das Kategoriensystem systemischer Sichtweisen angewendet.

Resultate

Die Resultate zeigen, dass direkt nach den Organisationsaufstellungen zum Zeitpunkt t2 sowie zum Zeitpunkt t3, nachdem die Fragestellung in der Praxis relevant wurde, eine signifikante subjektiv wahrgenommene Verbesserung der Lösungskriterien festgestellt werden konnte. Die Irrtumswahrscheinlichkeit ist zum Zeitpunkt t3 sogar noch geringer. Auch die Ergebnisse der Studie von Kohlhauser und Assländer (2005) deuten darauf hin, dass der Nutzen von Organisationsaufstellungen in den Alltag transferiert werden kann.

Da die Zeitspanne, wann die Fragestellungen in der Praxis relevant geworden waren, zwischen den FallgeberInnen sehr unterschiedlich war, wurde diese im Hinblick auf die subjektiv wahrgenommene Verbesserung untersucht. Die Resultate zeigen jedoch, dass sich keine Unterschiede ergaben, ob es sich um eine Zeitspanne von 0-4.5 Wochen handelte oder um eine von 4.6-29 Wochen, was beachtenswert ist. Dies deutet darauf hin, dass der wahrgenommene Nutzen offenbar nachhaltig ist und im Alltagsgeschehen nicht untergeht.

Der erste Teil der zweiten Forschungsfrage ging der Frage nach, ob der Nutzen, welcher nach einer Organisationsaufstellung genannt wurde, häufiger systemischen Sichtweisen entsprach als anderen. Zum Vergleich des systemischen Nutzens mit anderen nicht-systemischen Nutzensaspekten wurde auf induktive Nutzenskategorien zurückgegriffen, welche von Deplazes (2004) aus den gleichen Daten entwickelt wurden.

Der Vergleich von Nutzen mit systemischer Sichtweise und anderen, nicht spezifisch systemischen Nutzen ergab zum Zeitpunkt t2 und zum Zeitpunkt t3 ein nahezu identisches Bild: Rund 70% der genannten Nutzen beruhen auf einer systemischen Sichtweise, rund 21% sind nicht spezifisch systemisch und 9% sind unklare Antworten oder Beschreibungen des Phänomens. Damit gründet der Nutzen von Organisationsaufstellungen zu einem grossen Teil auf Kategorien systemischer Sichtweisen. Ausserdem scheinen sich die systemischen Sichtweisen in der Praxis nicht zu verlieren.

Der zweite Teil beschäftigte sich damit, welche systemischen Sichtweisen sich im Nutzen von Organisationsaufstellungen zeigten. Die Oberkategorie *andere Perspektiven beachten* wurde zum Zeitpunkt t2 (direkt nach den Aufstellungen) von 52% und zum Zeitpunkt t3 (nachdem das Anliegen in der Praxis relevant wurde) von 46% der FallgeberInnen genannt. Zu beiden Zeitpunkten wurde die Kategorie *Wechselwirkungen beachten* (welcher fünf Unterkategorien hierarchisch zugeordnet sind) am zweithäufigsten genannt (t2 29%; t3 30%). An dritter Stelle steht bei beiden Zeitpunkten die Kategorie *Das Ganze beachten* (t2: 14%; t3: 9%). Zum Zeitpunkt t2 wurden ausserdem die Kategorien *Verschiedene Ebenen beachten* und *Muster erkennen* kodiert. Dieselben Kategorien konnten auch zum Zeitpunkt t3 zugeordnet werden, sowie zusätzlich die Kategorien *Veränderung im System beachten* und *Strukturen erkennen*.

Daneben gab es fünf Kategorien, welche zu keinem Zeitpunkt genannt wurden: *Unterschiede beachten, weil durch Unterschiede Information entsteht*; *Beachten, dass Systeme ihre eigene Realität schaffen*; *Interdisziplinäre Verknüpfungen beachten*; *Beachten, dass Wirklichkeit im Dialog entsteht* und *Beachten der Auswahl, welche Systeme treffen*. Nur zwei Personen zum Zeitpunkt t2 und eine zum Zeitpunkt t3 gaben wenig Nutzen an.

Auffallend war jedoch, dass von allen möglichen 17 Kategorien (aller Hierarchieebenen) zum Zeitpunkt t2 neun Kategorien und zum Zeitpunkt t3 acht Kategorien nicht zugeordnet werden konnten. Rund die Hälfte der Kategorien systemischer Sichtweisen wurde damit nach Organisationsaufstellungen nicht genannt. Offen bleibt, ob die anderen Kategorien von Aufstellungen nicht hervorgebracht werden können oder ob sie für die FallgeberInnen bei der Lösung ihrer Anliegen nicht relevant oder gar für die Lösung komplexer Fragestellungen nicht zentral sind. Das heisst, die Organisationsaufstellungen führten damit nicht zu einer umfassenden systemischen Sichtweise im Sinne des Kategoriensystems, aber zu einer überwiegend systemischen.

In der folgenden Tabelle sind die Kategorien zusammengefasst, welche zum Zeitpunkt t2 und t3 genannt wurden. Die Kategorien, welche grau unterlegt sind, wurden am häufigsten genannt.

Tabelle 2: Systemische Sichtweisen zu den Zeitpunkten t2 und t3

Kategorien
<ul style="list-style-type: none"> • Andere Perspektiven beachten • Wechselwirkungen beachten • Das Ganze beachten
<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Ebenen beachten • Muster erkennen • Veränderungen im System beachten • Strukturen erkennen

Im Hinblick darauf, dass sich der Nutzen mehrheitlich auf systemische Sichtweisen zurückführen lässt, sowohl zum Zeitpunkt t2 als auch zum Zeitpunkt t3, stützen diese Resultate die Annahme, dass der systemische Ansatz im Umgang mit Komplexität geeignet ist (z.B. Kriz, 1999; Luhmann, 1987, Ulrich, 2001).

Perspektivenübernahme

Die Kategorie *Wechselwirkungen* wurde am zweithäufigsten genannt. In diese Kategorie fallen unter anderem die Interaktionen zwischen den einzelnen Systemelementen, welche durch Aufstellungen expliziert werden. Dies ermöglichte den FallgeberInnen die Perspektivenübernahme von anderen Personen oder auch von abstrakten Elementen (z.B. Ziel oder Projekte) im System. Die Art der Perspektivenübernahme wurde durch das induktive Kategoriensystem von Deplazes (2004) noch präzisiert. Das Konzept der Perspektivenübernahme oder „perspective taking“ findet sich bereits bei Mead’s Symbolischem Interaktionismus (Mertens, 1994). Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme setzt sich dabei nach Mead aus der Wahrnehmung von vier unterschiedlichen Perspektiven zusammen, welche alle durch Organisationsaufstellungen sichtbar und erfahrbar werden. Das Pendant bei den induktiven Nutzensaspekten, welche aus den Daten der vorliegenden Studie entwickelt wurden, ist kursiv gekennzeichnet.

- Wahrnehmung des Verhaltens und Erwartungen der anderen (*Ich habe erkannt, wie Systemmitglieder reagieren, was sie tun werden*)
- Annahme, wie mich die anderen sehen (*Ich habe bemerkt, was andere von mir und meiner Arbeit denken*)
- Wie ich mich selbst sehe (*Ich habe meine eigene Rolle wahrgenommen*)
- Annahme, wie die anderen sich selbst sehen (*Ich habe die Sichtweise, das Anliegen, die Bedürfnisse und Rollen anderer Systemmitglieder erkannt*).

Organisationsaufstellungen erhöhen durch die Explikation der Interaktionen zwischen den Systemelementen insbesondere die Fähigkeit zur konzeptionellen Perspektiven- oder Rollenübernahme, wobei das Verständnis für die Gesamtsituation einer Person erhöht wird, sowie

zur affektiven Perspektivenübernahme. Allgemein gesagt, wird damit die soziale Kompetenz verbessert. Bei der Perspektivenübernahme ist die Distanz zur eigenen Person eine wichtige Voraussetzung. Dies wird durch Organisationsaufstellungen begünstigt, indem der eigene Fokus von aussen betrachtet werden kann. Da es erwiesenermassen gerade in konfliktreichen Situationen zu einem Verfall der Perspektivenübernahme kommen kann, könnten Organisationsaufstellungen hierzu einen Beitrag leisten (Steins & Wicklund, 1993).

Kritische Einwände

Da es in dieser Studie keine Kontrollgruppe gab, könnte ein Haupteinwand sein, dass der Nutzen zum Zeitpunkt t3 nicht direkt auf die Organisationsaufstellungen zurückgeführt werden kann. Da der Vergleich unterschiedlicher komplexer Fragestellungen fraglich erscheint, wurde die Kontrollgruppe durch eine Methodentriangulation (Stake, 1995) ersetzt, in dem die Resultate aus dem quantitativen Vorgehen mit denen des qualitativen vernetzt wurden. Die Inhaltsanalyse ergab, dass sich sowohl direkt nach den Aufstellungen als auch nachdem das Anliegen in der Praxis relevant wurde, etwa die gleiche Anzahl systemischer Sichtweisen im Nutzen widerspiegelte. Nicht nur der quantitative Nutzen sondern auch der inhaltliche blieb in der Praxis bestehen und wurde ähnlich wahrgenommen wie direkt nach der Aufstellung. Dies deutet darauf hin, dass der Nutzen auch zum Zeitpunkt t3 auf die Organisationsaufstellungen zurückgeführt werden könnte.

Beim Nutzen, welcher direkt nach den Aufstellungen feststellbar ist, stellte sich die Frage, ob die FallgeberInnen nun tatsächlich besser mit ihren Fragestellungen umgehen konnten, oder ob sie nur dachten oder vorgaben, sie könnten es besser. Hier könnte auch soziale Erwünschtheit (Amelang & Bartussek, 1990) eine Rolle spielen, da man ja mindestens zwei Stunden Aufmerksamkeit für das eigene Problem erhalten hat und durch die bessere Einschätzung der Lösungskriterien nun zeigen möchte, dass dies auch etwas gebracht hatte. Wäre jedoch der Nutzen direkt nach der Aufstellung nur auf soziale Erwünschtheit zurückzuführen, dann müsste zumindest der Nutzen in der Praxis abflauen. Denn es ist eher unwahrscheinlich, dass soziale Erwünschtheit noch eine Rolle spielt, wenn es dann in der Praxis doch nichts gebracht hätte.

In einer nächsten Untersuchung müsste die Einstellung der FallgeberInnen gegenüber den Aufstellungen von Anfang an konsequent erfasst werden, um auch deren Auswirkung auf den wahrgenommenen Nutzen überprüfen zu können. In den Forschungsforen hätte die Einstellung jeweils am Anfang bei allen gleichzeitig erfasst werden sollen. Denn in der Praxis werden diejenigen, welche mit dieser Methode arbeiten wollen, zwar schon eine gewisse Offenheit und positive Einstellung mitbringen, sonst würden sie es nicht machen. Es wird jedoch immer einige geben, welche der Methode gegenüber skeptisch sind. Je nach Einstellung müsste deshalb wahrscheinlich mit einem gewissen Mass an Reaktanz (Dorsch et al., 1994) gerechnet werden, welche den Nutzen beeinträchtigen könnte. Bei den FallgeberInnen der Forschungsforen kann jedoch davon ausgegangen werden, dass zumindest das Interesse an der Methode gross und die Einstellung so positiv war, dass sie sich die Zeit nahmen, sich mehrere Male damit auseinander zu setzen.

Aufgrund dieser Resultate kann davon ausgegangen werden, dass durch Organisationsaufstellungen nach Sparrer und Varga v. Kibéd ein Beitrag zur Lösung komplexer Fragestellungen geleistet werden kann. Ausserdem zeigte sich der Nutzen mehrheitlich in systemischen Sichtweisen, wobei Organisationsaufstellungen insbesondere eine Perspektivenerweiterung zu begünstigen scheinen.

Literaturverzeichnis

- Amelang, M., & Bartussek, D. (1990). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Ashby, R. (1970). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baumgartner, M. (in Vorbereitung). *Mitarbeitendenbefragungen und Organisationsaufstellungen zur Diagnose von Organisationskultur? Eine empirische Studie in einem sozial-medizinischen Unternehmen*. Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie ETH Zürich.
- Baxa, G. L., Essen, C., & Kreszmeier, A. H. (2004). *Verkörperungen, Systemische Aufstellung, Körperarbeit und Ritual*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Beer, S. (1995). *Brain of the firm*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer-Verlag.
- Brink, O. (2001). *Spielregeln der Partnerschaft*. Freiburg: Herder.
- Daimler, R., Sparrer, I., & Varga von Kibéd, M. (2003). *Das unsichtbare Netz*. München: Kösel Verlag.
- de Shazer, S. (1997). *Der Dreh*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Deplazes, S. (2004). *Umgang mit Komplexität in Organisationen. Eine Studie zum Nutzen von Organisationsaufstellungen, unter besonderer Berücksichtigung der systemischen Anteile*. Unpublished Lizentiatsarbeit, ETH, HAP, Zürich.
- Erb, K. (2001). *Die Ordnungen des Erfolgs*. München: Kösel-Verlag.
- Fischer, H. R. (2000). Von der Wirklichkeit der Konstruktion zu den Weisen der Welterzeugung. Zur Einführung. In H. R. Fischer & J. S. Schmidt (Eds.), *Wirklichkeit und Welterzeugung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Fisseni, H. J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Gadenne, V. (2004). *Philosophie der Psychologie*. Bern: Hans Huber.
- Gnosa, H., & Nickel, W. (2002). *Unternehmensberatung durch systemische Organisationsaufstellung. Eine Nachbefragung von Auftraggebern*. Unpublished Lizentiatsarbeit, Universität Hamburg, Hamburg.
- Goldner, C. (2003). Esoterischer Firlefanz. In C. Goldner (Ed.), *Der Wille zum Schicksal*. Wien: Carl Überreuter.
- Goldner, C. (2004). Wenn die See rauh wird, werft den Käpt'n über Bord. In S. S. d. U. München (Ed.), *"Niemand kann seinem Schicksal entgehen..."* Aschaffenburg: Alibri Verlag.
- Grochowiak, K., & Castella, J. (2001). *Systemdynamische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Hellinger, B. (2004). Das Familienstellen: eine Standortbestimmung. *Praxis der Systemaufstellung*, 2, 83-84.
- Kohlhauser, M., Assländer, F. (2005). *Organisationsaufstellungen evaluiert*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Mayring, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mertens, W. (1994). Symbolischer Interaktionismus. In D. Frey & S. Greif (Eds.), *Sozialpsychologie*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Meyrat, O. (2003). *Die Wirkungen von Organisationsaufstellungen*. Unpublished Lizentiatsarbeit, Universität Basel, Basel.
- Mücke, K. (2000). Bert Hellinger oder: Wer verfügt über die Wahrheit? Systemische Betrachtungen. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 18 (3), 171-182.
- Ruppert, F. (2001). *Berufliche Beziehungswelten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Schlötter, P. (2005). *Die Symbolik in Systemischen Organisationsaufstellungen. Eine Studie zur Verifizierbarkeit der in Systemischen Aufstellungen auftretenden Symbolik*. Unpublished Exposé, Witten/ Herdecke.
- Schumacher, T. (2000). *Systemische Strukturen in Familie und Organisation*. Bonn: Rheintal Verlag.
- Sparrer, I. (2001). *Wunder, Lösung und System*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Sparrer, I., & Varga von Kibéd, M. (2001). Systemische Strukturaufstellungen: Simulation von Systemen. *Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, 4, 6-14.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. California: SAGE Publications.
- Stamm, H. (2002). *Blitztherapie der seltsamen Art*, 02.04.2005, from <http://www.selbsthilfe-missbrauch.de/information/therapie/fam01.htm>
- Steins, G., & Wicklund, R. A. (1993). Zum Konzept der Perspektivenübernahme: Ein kritischer Überblick. *Psychologische Rundschau*, 44, 226-239.
- Ulsamer, B. (1999). *Ohne Wurzeln keine Flügel. Die systemische Therapie von Bert Hellinger*. München: Wilhelm Goldmann.
- Varga von Kibéd, M., & Sparrer, I. (2000). *Ganz im Gegenteil. Für Querdenker und solche die es werden wollen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Weber, G. (2000b). *Praxis der Organisationsaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Weber, G., & Gross, B. (1998). Organisationsaufstellungen. In G. Weber (Ed.), *Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu Systemischen Lösungen nach Bert Hellinger*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Wiest, F. (2000). Organisationsaufstellungen als Werkzeug der Unternehmensberatung. In G. Weber (Ed.), *Praxis der Organisationsaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.