

Eingereicht von
Astrid Rammel

Angefertigt am
**Human Ressource und
Change Management**

Beurteiler / Beurteilerin
Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel

Mitbetreuung
Mag^a Sylvia Schneider MSc.

September 2017

Die Organisations- aufstellung - Der Transfer der Lösung in die Praxis



Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

im Diplomstudium

Wirtschaftspädagogik

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Diplomarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Ort, Datum

Unterschrift

Für Simon Rammel

Vorwort

*Man sieht nur mit dem Herzen gut.
Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.*
(Antoine de Saint-Exupéry)

Ich möchte in erster Linie meinem Sohn Simon Rammel danken. Er hat mich auf diesem Weg begleitet und hat mich durch seine Lebensfreude und seinen Optimismus stets motiviert den Weg weiterzugehen und diese Diplomarbeit zu beenden.

An dieser Stelle möchte ich mich zudem bei meiner Betreuerin Mag^a Sylvia Schweiger MSc. bedanken, die mich durch diesen Forschungsprozess geführt hat.

Bedanken möchte ich mich bei Mag^a Dr.ⁱⁿ Manuela Mätzener, die mir ermöglichte, wertvolle praktische Einblicke in die Arbeit der Organisationsaufstellung zu gewinnen und mir ebenfalls bereitwillig in Ihrer Funktion als Vorstandsvorsitzende des Österreichischen Forum Systemaufstellungen ein Interview gab und mich begleitete.

Mein Dank gilt ebenfalls Herrn Wolfgang Eybl von der Abteilung Betriebswirtschaft und Management der WKO NÖ, der mir ermöglichte an einem Aufstellungstermin in der WKO St. Pölten teilzunehmen und somit praktische Einblicke in die Beratungstätigkeit der WKO NÖ gab.

Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei den UnternehmerInnen und AufstellungsleiterInnen, die mir vertrauensvoll ein ausführliches Interview gaben und mir ebenso die Erlaubnis erteilten, ihre wertvollen Ausführungen für diese Diplomarbeit zu verwenden.

Mein Dank gilt meinen FreundInnen, die mir in dieser Phase des Studiums beigestanden haben.

Zuletzt möchte ich meinen Eltern Josefine und Alois Rammel Dank aussprechen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	8
1.1. Problemstellung und Forschungsfrage	8
1.2. Die Forschungsfragen	9
1.3. Zielsetzung der Arbeit.....	9
2. Theorie	10
2.1. Konzeptionelle Grundlagen	10
2.1.1. Autopoiese	10
2.1.2. Radikaler Konstruktivismus	10
2.1.3. Die Phänomenologie	11
2.1.4. Das Funktionieren von sozialen Systemen – die Systemtheorie	12
2.1.5. Organisationen als soziale Systeme	13
2.2. Organisationskultur.....	13
2.2.1. 3 – Ebenen Modell nach Schein	14
2.2.2. Operative Geschlossenheit selbstreferentieller Systeme	16
2.3. Organisationales Lernen	17
2.3.1. Vollständiger Lernzyklus nach March/ Olsen	17
2.3.2. Unterbrechungen des Lernzyklus	18
2.4. Organisationaler Wandel	18
2.4.1. Wandelarten	19
2.4.2. Phasenmodell des Wandels nach Lewin	19
2.5. Systemische Beratung.....	20
2.5.1. Die Organisationsaufstellung	21
2.5.2. Systemische Strukturaufstellung.....	22
2.5.3. Der Ablauf der Aufstellung	23
3. Methoden	29
3.1. Untersuchungsgegenstand.....	29
3.2. Datensammlung	30
3.3. Datenanalyse	32
4. Ergebnisse.....	34
4.1. Überblick über die 10 Organisationsaufstellungen und deren Konsequenzen	35
4.2. Neun begünstigende Faktoren für den Transfer einer Lösung	41
4.2.1. Offenheit gegenüber der Methode	42

4.2.2. Wahrgenommene Qualifikation der Aufstellungsleiterin	42
4.2.3. Einbeziehung des familiären Backgrounds	43
4.2.4. Die repräsentative Wahrnehmung der RepräsentantInnen	43
4.2.5. Ein der eigenen Intuition entsprechendes Lösungsbild	44
4.2.6. Überraschungseffekte im Lösungsbild	46
4.2.7. Klarheit des SOLL – Zustandes	47
4.2.8. Empowerment durch Lösungsbild.....	47
4.2.9. Visuelle und körperliche Präsenz des Lösungsbildes	48
4.2.10. Grenzen der Organisationsaufstellung.....	49
4.3. Die Grundannahmen über die Organisationskultur	50
4.3.1. Grundannahmen über die Umwelt	50
4.3.2. Grundannahmen über die Wahrheit und die Zeit	51
4.3.3. Grundannahmen über das Wesen des Menschen	52
4.3.4. Grundannahmen über soziale Beziehungen	53
4.3.5. Grundannahmen über das Wesen menschlicher Handlungen	54
5. Diskussion der Ergebnisse	57
5.1. Praktische Implikationen.....	60
5.2. Ausblick auf zukünftige Forschungen	61
6. Conclusio.....	62
Literaturverzeichnis.....	63
Appendix.....	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Kulturebenen und ihr Zusammenhang nach Schein 1984	14
Abbildung 2: vollständiger Lernzyklus nach March/ Olsen (1975)	17
Abbildung 3: Wandel 1. und 2. Ordnung	19
Abbildung 4: organisatorisches Änderungsgesetz nach Lewin	20
Abbildung 5: Die 4 Phasen der Organisationsaufstellung.....	23
Abbildung 6: Die Wahrnehmung der RepräsentantInnen	24
Abbildung 7: systemische Grundprinzipien	26
Abbildung 8: klärende Sätze als Interventionsmittel	27
Abbildung 9: Neun begünstigende Faktoren für einen Transfer	41

Abkürzungsverzeichnis

Bzw	beziehungsweise
Etc	et cetera
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
ÖfS	Österreichisches Forum Systemaufstellungen
Ifub	Institut für Familien und Betriebe
Usw	und so weiter

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Beschreibung der InterviewpartnerInnen
Tabelle 2	Die Organisationsaufstellungen

1. Einführung

1.1. Problemstellung und Forschungsfrage

Die aktuelle Situation zeigt, dass es in Österreich im Jahr 2013 um die 42.600 Unternehmensschließungen gab (Vgl. Statistik Austria, 2015), wobei einer der Gründe ist, dass das Unternehmenskonzept nicht den erhofften wirtschaftlichen Erfolg bringt. Eine Ursache davon ist, dass es Unternehmen in vielen Fällen schwerfällt, sich an ständig ändernde Umweltbedingungen anzupassen und somit einen organisatorischen Wandel zuzulassen. Der organisationale Wandel ist stark verknüpft mit organisationalem Lernen. Wenn Organisationsmitglieder feststellen, dass zwischen den bestehenden und erwünschten Umweltzuständen eine Diskrepanz besteht, versuchen sie situationsgerechte Handlungsentwürfe zu entwickeln, die zu organisatorischen Handlungen führen und somit wirkt die Organisation in veränderter Form auf die Umwelt ein (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015). Die Prozesse, die dahinterliegen, sind Kommunikations- und Kooperationsprozesse, bei denen sich in der Praxis zeigt, dass Unternehmen im Prozess des organisationalen Lernens einer Vielzahl von Hürden gegenübersehen, die Lernprozesse und organisationalen Wandel erschweren. Mögliche Hürden sind Denkblockaden von einzelnen Organisationsmitgliedern, fehlendes Systemwissen oder aber auch organisationale Tabus. Darunter fallen unter anderem versteckte Konflikte zwischen Personen, die umgangen werden, die jedoch das System beeinträchtigen.

Organisationale Lernprozesse finden dann eben nicht statt und Unternehmen sind aufgrund der fehlenden Wandlungsfähigkeit nicht erfolgreich.

Die Frage ist nun, wie kann trotzdem organisationales Lernen stattfinden?

Der Ansatz dieser Forschungsarbeit ist, zu zeigen, dass organisationales Lernen möglich und erfolgreich sein kann. Der Zugang ist dabei, Unternehmen als soziale Systeme zu sehen, in denen es neben den rational betriebswirtschaftlich erklärbaren Zusammenhängen auch komplexe Zusammenhänge gibt, die teilweise nicht sichtbar und unbewusst sind, aber oft problematisch sind. Dies können innere Haltungen, Verhaltensmuster oder Konflikte von Mitgliedern des Systems sein (Schreiber, 2014). Durch Aufstellungsarbeit können diese sichtbar gemacht und somit Maßnahmen zu einer Veränderung ergriffen werden.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden insgesamt 10 Interviews mit UnternehmerInnen durchgeführt, die zeigen, dass mit Hilfe der systemischen Organisationsaufstellung als

Beratungsinstrument organisationale Lernprozesse stattfinden und sowohl kurz- als auch langfristige Erfolge damit einhergehen. Ziel dieser Arbeit ist es zu zeigen, wie die Organisationsaufstellung als Management Methode organisationalen Wandel herbeiführen kann.

Organisationales Lernen und organisationaler Wandel werden prinzipiell als schwierig empfunden, weil Organisationen Systeme sind, die aus sich selbst heraus bestehen und eigene Operationsweisen sowie Kommunikations- und Sinnstrukturen ausbilden, um die Komplexität zu verringern (Vgl. Berreth, 2009) und nur dann bereit sind auf Umweltveränderungen zu reagieren, wenn sie diese auch verstehen. Aus den Interviews geht hervor, dass die UnternehmerInnen durch die Betrachtung des in der Aufstellung erzeugten Lösungsbildes einen organisationalen Wandel in der Aufstellung wahrnehmen konnten. Durch diese Wahrnehmung waren sie bereit einen Wandel einzuleiten, der durch ihren eigenen Lernprozess angeregt wurde, und organisationale Lernprozesse fanden statt. Der Beitrag dieser Forschungsarbeit besteht darin die Methode der Organisationsaufstellung mit organisationalem Wandel zu verknüpfen, indem folgende Forschungsfragen gestellt und beantwortet werden:

1.2. Die Forschungsfragen

- **Welche Faktoren begünstigen den Transfer einer Lösung, die im Rahmen einer Organisationsaufstellung erarbeitet wurde?**
- **Bewirkt der Transfer einer Lösung eine Änderung der Grundannahmen der Organisationskultur?**

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Neben der Beantwortung der Forschungsfragen ist das Ziel, die Methode der Organisationsaufstellung als Instrument in der systemischen Beratung für die Praxis greifbar zu machen, die Vorteile unter die Lupe zu nehmen, zu erfahren, warum sie sich als Beratungsmethode eignet sowie die Qualitätskriterien einer Aufstellungsarbeit darzustellen aber auch die Grenzen als Beratungsinstrument zu erörtern.

2. Theorie

In diesem Abschnitt werden die konzeptionellen Grundlagen erörtert, auf denen die Organisationsaufstellung beruht. Dazu gehören die Autopoiesis, der Konstruktivismus, die Phänomenologie sowie die Systemtheorie. Da die zweite Forschungsfrage darauf abzielt, ob die Organisationskultur verändert wird, wird auf die Organisationskultur eingegangen und die Grundannahmen werden ausführlich dargestellt. Die Forschungsfrage geht auf den Transfer der Lösung der Organisationsaufstellung in die Praxis ein. Daher wird auch der theoretische Stand der Forschung zur Frage vorgestellt, ob es durch eine Organisationsaufstellung zu einem organisationalen Wandel kommen und ob die Irritationen, die ein/ -e Aufstellungsleiter/ -in in dem System hervorruft, organisationales Lernen in Gang setzen.

2.1. Konzeptionelle Grundlagen

2.1.1. Autopoiese

Diese Theorie geht davon aus, dass das Gehirn ein in sich operativ geschlossenes autonomes System ist. Die Sinnesorgane fungieren als Hardware und senden an das Gehirn neuronale bedeutungsfreie Impulse. Erst im Gehirn werden diesen Impulsen eine Bedeutung zugemessen, aber dies erfolgt unabhängig von der Außenwelt. Dem liegt die Theorie autopoetischer Systeme zugrunde. Autopoiese bedeutet die Fähigkeit lebender Systeme, sich aus sich selbst heraus zu erschaffen und zu reproduzieren (Vgl. Berndt, 2009: S.6 Zit.n. Maturana/Varela). Jedes Handeln und Nicht – Handeln entsteht aus dem Individuum heraus.

Die Wahrnehmung erfolgt also erst im Gehirn, indem den bedeutungsfreien Impulsen eine Bedeutung zugemessen wird. Und diese Bedeutung ist von der beobachtenden Person abhängig. Sie wird beeinflusst durch Vorerfahrungen, Erlebnisse, Vorwissen, Befindlichkeiten, Rollenkonzepte, sozialen Erwartungen, Ideale, Vorbilder, Feindbilder sowie Normen und Werten (v. Förster, 1994).

2.1.2. Radikaler Konstruktivismus

Die Realität ist nicht objektiv, sondern unsere Wahrnehmungen und Wirklichkeiten sind kognitive Konstruktionen des operativ geschlossenen, selbstreferentiellen Gehirns und somit individuell und subjektiv konstruiert (Vgl. Berndt, 2009, Zit. n. Bardmann). Im Konstruktivismus wird die Wirklichkeit nicht verleugnet, aber die Aussagen über die Wirklichkeit entspringen dem eigenen Erleben (Vgl. Fried, 2005).

Wahrheit ist im Konstruktivismus keine Berufungsinstanz, da es keine absolute Wahrheit gibt. "Wahr ist, was Menschen je nach Situation als wahr definieren" (Fried, 2005, S.35). Wissen entsteht durch das Erkennen, und resultiert aus dem aktiven sozialen Auseinandersetzen zwischen Menschen. Wissen wird so lange generiert und verwendet, solange es brauchbar, relevant und lebensfähig ist. Dies ist es dann, wenn es befähigt, Handlungen zu setzen oder zu verhindern und wenn es Überleben ermöglicht. Erfolgreiches Handeln ist an die Menschen und ihre Handlungen gebunden und ist nicht objektiv, sondern dann gegeben, wenn es sozial akzeptiert wird. Es sichert das Überleben. Notwendig dazu ist, dass Menschen ihre individuellen Konstruktionen der Wirklichkeit aufbauen und verändern, sodass erfolgreiches Kommunizieren und Kooperieren möglich ist.

Die Wirklichkeit wird transportiert durch die Sprache, die ein wichtiges Mittel im kommunikativen Prozess darstellt. Durch die Kommunikation und Interaktion gleichen die Menschen ihre subjektive Wahrnehmung an und konstruieren so ihre sozialen Wirklichkeiten. "Menschen benutzen ihre Konstruktionen so lange, wie sie ihnen ein Überleben ermöglichen" (Fried, 2005, S.36). Wenn neue Erfahrungen neues Wissen bringen, dann wird die Konstruktion der Wirklichkeit verworfen und durch eine neue ersetzt. Auf die Welt der Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass wenn es in einem Unternehmen Probleme gibt, dann sind die Ursache die Vorstellungen der Systemmitglieder, die eine negative Wirklichkeit konstruieren, die Ressourcen für eine Lösung sind im System vorhanden und müssen gefunden werden (Vgl. Horn & Brick, 2001).

2.1.3. Die Phänomenologie

Die Phänomenologie geht davon aus, dass es eine objektive Wirklichkeit gibt, im Gegensatz zum Konstruktivismus, bei der die Wirklichkeit konstruiert wird, das heißt erfunden wird. Die Wirklichkeit ist also "gefunden". Die Phänomenologie ist ein Prozess des Beobachtens, Beschreibens und Erklärens eines Gegenstandes, der als intentionaler Akt bezeichnet wird, [...] "der dem Gegenstand Sinn, Bedeutung und Bewertung zuschreibt" (Gminder, 2006, S. 61). Bert Hellinger gilt als der wichtigste Vertreter dieser Schule, da er in seiner Arbeit des Familienstellens von Ordnungen der Liebe ausgeht – in Unternehmen werden diese als systemische Grundprinzipien bezeichnet - und diese wieder herzustellen sind. Die Phänomenologie wird beschrieben als Dekonstruktionsprozess, in dem das Wahrgenommene von Vorurteilen, subjektiven Erfahrungen, Kulturellem, gelerntem Wissen und Nicht – Denknötwendigem gereinigt wird und man dadurch auf den intentionalen Bewusstseinsakt gelangt, das dem eigenen Ich entspringt. Husserl spricht von transzendentalen Ich (Vgl. Sparrer, 2001). Durch den

Dekonstruktionsprozess kann etwas Neues aufgebaut werden, das in Beziehung zum bereits Gegebenen steht.

Bezogen auf Unternehmen ist ein Unternehmen ein System, und dieses ist ein unbekanntes "Phänomen" (Vgl. Horn & Brick, 2001). In diesem System wurde, wenn Störungen auftreten, die systemische Grundordnung verletzt. Und wenn diese Realität anerkannt wird, kann sich erst zeigen, wo der Konflikt tatsächlich besteht.

2.1.4. Das Funktionieren von sozialen Systemen – die Systemtheorie

"Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" (Aristoteles).

Ein soziales System ist dann gegeben, wenn sich das Verhalten zweier Personen aneinander orientiert (Vgl. Berreth, 2009). In sozialen Systemen liegt der Fokus auf dem Zusammenwirken der verschiedenen Elemente im System und beschreibt Wechselwirkungen und gegenseitige Beeinflussung. Die Elemente stehen komplex miteinander in Beziehung und jedes Element bestimmt die Bedingungen für alle anderen.

Der Begriff Elemente bezieht sich auf Menschen und ihre Handlungen. Das Handeln der Menschen wird beeinflusst von ihrer subjektiven Wahrnehmung über die Wirklichkeit. Hierbei spielen persönliche Ziele, Absichten, Einstellung und Empfindungen eine große Rolle. Gleichzeitig wird der Kontext, das heißt wann, wie, und von wem etwas gesagt wird, unterschiedlich interpretiert und die Bedeutung der Botschaft bekommt seine unterschiedliche Bedeutung.

Die Regeln, nach denen Systeme funktionieren, bestimmen ebenfalls das Verhalten. Man unterscheidet offizielle Regeln, wie die Aufbau- und Ablauforganisation sowie auch inoffizielle Regeln, die eben vorgeben, was von einem erwartet wird, was man tun darf und was nicht. Offizielle und inoffizielle Regeln können divergieren.

Die Umwelt hat ebenfalls Einfluss auf das zu betrachtende System. Dazu gehören andere soziale Systeme wie Abteilungen oder andere Teams oder aber auch die Stakeholder, die lokalen Gegebenheiten oder aber auch die Politik.

Letztendlich ist wichtig, welchen Standpunkt die beobachtende Person einnimmt und demgemäß gibt es keine objektive Wahrheit, sondern eine subjektive Wahrnehmung des Verhaltens und der Wechselbeziehungen zur Umwelt.

Menschen, ihre Handlungen und die Prozesse sind innerhalb eines Systems miteinander vernetzt. Jedes Element bestimmt die Bedingungen aller anderen mit. Das menschliche

Verhalten und die Einflussfaktoren bedingen einander. Wenn man beispielsweise den Austausch mit der Systemumwelt betrachtet, ist zu hinterfragen, ob neue Sichtweisen in das System gelangen können.

Um ein System zu verstehen, muss man das gesamte System mit allen Einflussfaktoren betrachten und die relevanten Handlungszusammenhänge berücksichtigen (Vgl. Ellenacht et al. 2011).

2.1.5. Organisationen als soziale Systeme

Organisationen sind soziale Konstruktionen, die entstehen, wenn sich das Verhalten zweier Personen aneinander orientiert und sich daraus Folgen für den weiteren Fortgang der Ereignisse ergeben (Vgl. Berreth, 2009). Diese sozialen Systeme werden auch als Kommunikationssysteme gesehen, da die Wirklichkeit durch Kommunikation und Interaktion entsteht und aufrechterhalten wird. Wie soziale Systeme funktionieren, zeigt sich in ihrer Organisationskultur.

2.2. Organisationskultur

"Organisation ist Kultur" (Kaspar & Mayrhofer, 2009, S. 315. Zit.n. Wollnik). Nach dem interpretativen Paradigma der Organisationsforschung schaffen die Individuen als soziale Wesen in Organisationen die soziale Realität durch Sozialisationsprozesse oder auch durch Wahrnehmungsmuster. Das heißt die Organisationskultur ist das Ergebnis einer gemeinsam konstruierten Wirklichkeit, die in den Köpfen der Mitglieder in sogenannten inneren kognitiven Schemata gebildet wird und von der Mehrheit geteilt und als grundlegend für die Zusammenarbeit erachtet wird (Vgl. Kaspar & Mayrhofer, 2009).

Der Vollständigkeit halber wird ebenso das funktionalistische Paradigma angeführt, wonach Organisation eine Kultur hat, die aus spezifischen und unverwechselbaren Verhaltensmuster und -dispositionen produziert wird (Vgl. Kaspar & Mayrhofer, 2009).

Die Organisationskultur wird bestimmt durch die Werte und Normen, die das Gedächtnis, die Identität und das Selbstverständnis der Handelnden in Organisationen prägen. Die Werte werden dabei als Maßstäbe angeführt, wie sich die Organisation der Umwelt gegenüber verhält, beispielsweise hinsichtlich der Ökologie oder auch Demokratie. Die Normen sind Handlungsmaxime, die geprägt sind durch die Verben *Du sollst/ kannst/ musst*. Dadurch entstehen integrierte und gelernte Verhaltens- und Denkweisen, die wiederkehrend für vielerlei Problemlösungen zur Verfügung stehen und redundant

angewandt und weitergegeben werden. Sie sind wie selbstverständlich und werden selten in Frage gestellt.

2.2.1. 3 – Ebenen Modell nach Schein

Organisationskultur findet auf verschiedenen Ebenen statt und wird durch die Beziehung zueinander erklärt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Kulturebenen und ihren Zusammenhang.

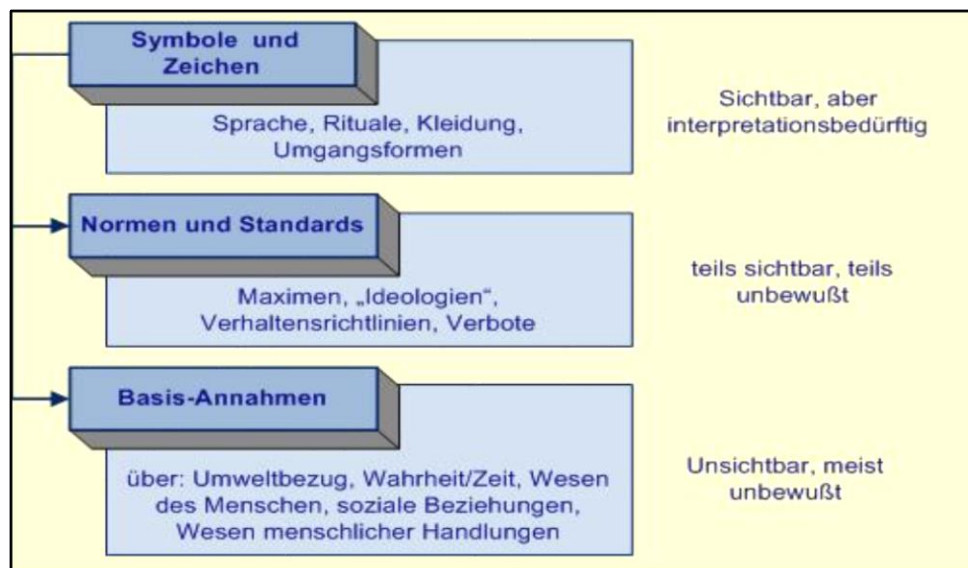


Abbildung 1: Die Kulturebenen und ihr Zusammenhang nach Schein 1984

Unternehmenskultur, 2017, <http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm>

2.2.1.1. Die Grundannahmen

Grundlegend für die Organisationskultur sind Basisannahmen, die unbewusst als auch nicht sichtbar sind. Sie beeinflussen das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder und geben Sicherheit. Sie stellen alles dar, was die Mitglieder für wahr halten (Vgl. Kaspar & Mayrhofer, 2009).

Die *Grundannahmen über die Umwelt* bezeichnen das Verhältnis der Organisation zur Umwelt. Wird sie als bedrohlich, herausfordernd oder als bewältigbar gesehen? Diese Grundhaltung bestimmt beispielsweise die Art der Kundenorientierung oder aber auch die Art wie Netzwerke aufgebaut werden (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015).

Die *Grundannahmen über die Wahrheit und die Zeit*. Bei der Wahrheit geht es einerseits um die Sachebene, wenn es um Entscheidungen unter Unsicherheit geht. Wann sind Prognosen wahr oder falsch und bezieht man sich auf Fakten oder Autoritäten, um etwas

als richtig oder falsch zu beurteilen. Neben Sachfragen fallen hierunter auch moralische Problemstellungen. Wer entscheidet und wie wird entschieden, wenn es um eine Handlung geht, die unmoralisch ist? Und wie weit darf man dabei gehen? (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015). Beim Verständnis über die Zeit geht es darum, was wir in einem Unternehmen als dringlich eingestuft, wie wird der Begriff "zeitintensiv" interpretiert? Wie geht man mit Pünktlichkeit um, wie handhabt man Zeitpläne oder Deadlines?

Die *Grundannahmen über das Wesen des Menschen* spiegeln die Annahme über das Menschenbild in Organisationen wieder. Dies wird nicht ausgesprochen, sondern zeigt sich im Umgang miteinander. Werden Menschen als faul oder arbeitsscheu gesehen oder sind es Mitarbeiter, die gerne Verantwortung übernehmen und Freude an der Arbeit haben (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015)?

Die *Grundannahme über soziale Beziehungen* beinhalten Regeln über die grundsätzliche Vertrauenswürdigkeit von Mitarbeitern in Arbeitsbeziehungen. Kann man sich auf die Mitarbeiter verlassen, oder muss man sich in Acht nehmen? Ist die Ordnung der sozialen Beziehungen auf Hierarchien aufgebaut. Wie ist das Machtgefälle und wie geht man mit Emotionen um? Sind sie erlaubt oder wird ein sachlicher Umgang wertgeschätzt? Gibt es eine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privatem? Und wodurch ist das Grundthema zwischenmenschlicher Beziehungen geprägt, durch Konkurrenz, Wettbewerb, Kooperation, Teamerfolg oder Einzelerfolg? Diese Grundannahmen sind ungeschriebene Gesetze über menschliche Beziehungen, ohne die es keine Organisationskultur gibt (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015).

Unter den *Grundannahmen über das Wesen menschlicher Handlungen* werden die Vorstellungen über Aktivität und Arbeit subsummiert. Beispiele sind wie die Arbeit definiert wird oder ob man am Arbeitsplatz sein muss. Sie beziehen sich auch darauf, ob Menschen eigenmächtig handeln können oder akzeptieren müssen (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015)

2.2.1.2. Die Normen und Werte

Auf den Grundannahmen bauen die Werte und Normen auf, die zum Teil sichtbar sind, und daher können die Organisationsmitglieder darüber reflektieren. Werte sind moralische Codes und stellen Bewertungsmaßstäbe für organisationales Handeln dar. Es wird bewertet, was ist gut oder schlecht in Hinblick auf Begriffe wie beispielsweise Ökologie oder Demokratie und diese Codes spiegeln auch wieder, wie mit Begriffen wie Freiheit oder Loyalität umgegangen wird (Vgl. Kaspar & Mayrhofer, 2009). Normen sind

Verhaltensmaxime, die vorgeben, was man soll, kann oder muss. Werte und Normen prägen die Identität einer Organisation und das Selbstverständnis der Handelnden.

2.2.1.3. Artefakte und Äußerungsformen

"Diese haben die Aufgabe, den schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern, Normen und Wertvorstellungen lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und an neue Mitglieder weiterzugeben" (Kaspar & Mayrhofer, 2009, S. 329). Sie sind sichtbar und dazu zählen Symbole und Zeichen, aber auch Geschichten, die erzählt werden, wie beispielsweise über den Firmengründer oder über den Chef, die vermitteln, worauf es in einem Unternehmen ankommt. Rituale und Riten werden abgehalten zu verschiedenen Anlässen wie Aufnahmezeremonien bei dem Eintritt in die Organisation oder Integrationsriten wie eine Weihnachtsfeier. Artefakte wie die Architektur des Unternehmens und der Räumlichkeiten, das Firmenlogo und die Kleidung spiegeln ebenfalls die gelebten Normen und Werte wieder (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015).

Die Organisationskultur gibt Stabilität, sie reduziert die Komplexität und Unsicherheit und schafft eine soziale Ordnung, indem wiederkehrende Verhaltensmuster als richtig interpretiert und für das eigene Verhalten als Maßstab herangezogen wird. Gleichzeitig erfüllt sie eine Koordinierungsfunktion, indem sie Mitarbeiter oder Abteilungen aufeinander abstimmt. Und sie schafft eine gemeinsame Identität durch Interaktion und Integration. Die Mitglieder gehören zu einer Gruppe und entwickeln ein Wir – Gefühl und dadurch Zugehörigkeit.

2.2.2. Operative Geschlossenheit selbstreferentieller Systeme

Soziale Systeme unterliegen dem Prinzip der Selbstorganisation, das heißt sie entwickeln sich aus ihrer eigenen Logik heraus. Man spricht auch hier von Autopoiesis und meint eine operative Geschlossenheit (Vgl. Berreth, 2009). Systeme operieren im Kontext ihrer eigenen Operationen und sind auf Strukturen angewiesen, die diese Operationen erzeugen. Die Strukturen geben den Resonanzbereich vor. Das ist die Fähigkeit auf Umweltreize reagieren zu können. Aufgrund der operativen Geschlossenheit sind soziale Systeme selbstreferentiell, was bedeutet, dass sie sich ausschließlich auf sich selbst beziehen, und somit nur jener Umweltkontakt stattfindet, den ein System selbst zulässt (Vgl. Berreth, 2009). Organisationen als soziale Systeme sind eben aus diesen Überlegungen heraus, dem organisatorischen Wandel gegenüber stabil und resistent. Interventionen müssen von außen angeregt werden und führen in der Regel zu Akzeptanz oder Ablehnung. Akzeptiert werden Interventionen, wenn sie anschlussfähig sind, das heißt, wenn sie in die eigene Operationslogik übersetzt werden können und wenn sie den

Erwartungen des Systems entsprechen (Vgl. Güttel, 2007). Dann finden organisationales Lernen und organisationaler Wandel statt.

2.3. Organisationales Lernen

2.3.1. Vollständiger Lernzyklus nach March/ Olsen

Ausgangspunkt des vollständigen Lernzyklus nach March und Olsen (1975) sind die individuellen Kognitionen. Damit ist die Wahrnehmung gemeint, wie Individuen die Welt sehen. Wenn Individuen nun eine Abweichung des realen Zustandes der Umwelt wahrnehmen, beginnt organisationales Lernen, indem auf die individuellen Kognitionen individuelle Handlungen erfolgen (Vgl. Richta, 2012).

Als nächster Schritt werden aus individuellen Handlungen organisationale Handlungen. Man spricht von präorganisationalem Erfahrungslernen. Das heißt das Gelernte wird in den Arbeitskontext integriert.

In einem nächsten Schritt führt das organisationale Handeln zu Reaktionen der Umwelt. Diese Umweltreaktionen werden von den Individuen in den Organisationen wiederum reflektiert. Wenn sich die aus dem Lernprozess neuen Verhaltensregeln bewähren, so werden sie beibehalten. Andernfalls beginnt der Lernprozess von Neuem (Vgl. Fraefel, M. 2003).

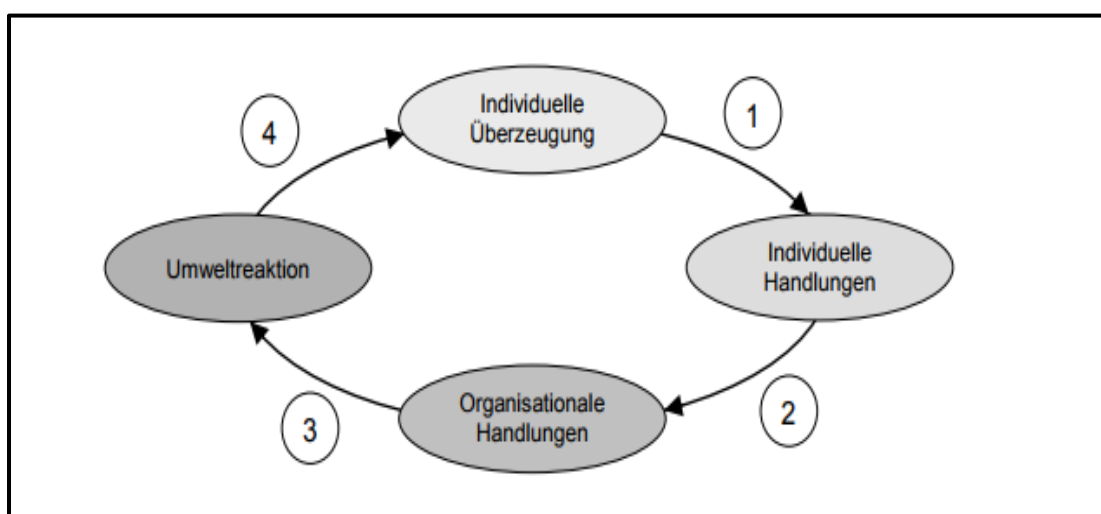


Abbildung 2: vollständiger Lernzyklus nach March/ Olsen (1975)

(Fraefel, M. 2003: Kommunikation und Vertrauen in Konzepten des organisationalen Lernens, S. 14)

2.3.2. Unterbrechungen des Lernzyklus

Das Setzen von individuellen Handlungen hat in einem System Auswirkungen auf die anderen Systemmitglieder. Es werden organisationale Handlungen angeregt. Der Lernprozess findet statt. Allerdings lassen sich auch Unterbrechungen des Lernzyklus feststellen, wenn individuelle Handlungskonzepte sich nicht in individuelle Handlungen umsetzen lassen. Man spricht von *Rollenbegrenztem Lernen* (Vgl. Dillerup, 1995).

Wenn auf die individuellen Handlungen keine organisationale Handlung erfolgt kann das daran liegen, dass die Verknüpfung zwischen diesen beiden Handlungen nicht sehr stark ist. Man spricht in diesem Kontext von *Publikumslernen* (Vgl. Dillerup, 1995).

Aus dem Setzen von individuellen und organisationalen Handlungen ergeben sich Umweltreaktionen. Wenn allerdings der zwischen den Umweltreaktionen und der Handlungen kausale Zusammenhang nicht objektiv herstellbar ist, findet wieder eine Unterbrechung des Lernzyklus statt. Es handelt sich um *abergläubisches Lernen* (Vgl. Dillerup, 1995).

Die Umweltreaktionen setzen wieder Lernprozesse bei dem Individuum in Gang. Das bedeutet, dass individuelle Denkprozesse stattfinden und so individuelle Handlungskonzepte überdacht und verändert werden. Eine Lernunterbrechung findet statt, wenn die Umweltbedingungen unterschiedlich interpretiert werden und so ein *Mehrdeutiges Lernen* erfolgt. Dies passiert dann, wenn beispielsweise einem Erfolg unterschiedliche Ursachen zugeschrieben werden. Der Interpretationsprozess wird eingeschränkt durch die Rahmenbedingungen, die von der Organisation vorgegeben werden und es können Mythen oder Illusionen entstehen. Zum anderen werden Organisationsmitglieder in ihrer Interpretation ebenfalls durch die Interpretation der anderen Organisationsmitglieder, denen sie vertrauen, beeinflusst und sie verlassen sich nicht auf die eigene Beobachtung (Vgl. Dillerup, 1995).

2.4. Organisationaler Wandel

Dass Organisationen aufgrund der Organisationskultur und dem Prinzip der Selbstorganisation stabile Systeme sind, führt einerseits dazu, dass die Effizienz abgesichert ist. Andererseits sind Organisationen mit der Herausforderung konfrontiert,

sich an sich ständig ändernde Umweltbedingungen anzupassen, um dauerhaft erfolgreich zu sein, und dies ist die Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens.

2.4.1. Wandelarten

Organisationen können auf unterschiedliche Arten von einem Wandel betroffen sein. Man unterscheidet dabei den Wandel 1. Ordnung vom Wandel 2. Ordnung.

Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung
Beschränkt auf einzelne Dimensionen Beschränkt auf einzelne Ebenen Quantitativer Wandel Wandel des Inhalts Kontinuität, gleiche Richtung Inkrementell Logisch und rational Ohne Paradigmenwechsel	Mehrdimensional Umfasst alle Ebenen Qualitativer Wandel Wandel im Kontext Diskontinuität, neue Richtung Revolutionär Vermeintlich irrational Mit Paradigmenwechsel

Abbildung 3: Wandel 1. und 2. Ordnung
eigene Darstellung in Anlehnung an Levy/Merry (1986)

Der Wandel 1. Ordnung betrifft meist die sichtbaren Symbole oder auch Geschäftsprozesse, Außenbeziehungen des Unternehmens, sichtbare Ressourcen oder Technologien und finden an der Oberfläche statt. Das heißt die Organisation mit ihren Normen und Werten sowie auch mit den Grundannahmen bleibt unverändert.

Der Wandel 2. Ordnung betrifft diese unbewussten und nicht sichtbaren Teile der Organisationskultur und sind mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Der Wandel 2. Ordnung gestaltet sich insofern als schwierig, da die Organisation selbst aufgrund der Selbstorganisation und der Autopoiesis relativ stabil in sich ruht und Veränderungen gegenüber resistent ist. Es geht dabei unter anderem um ein Aufbrechen von organisationalen Sinnstrukturen, die einen Bruch mit der Vergangenheit bedingen.

2.4.2. Phasenmodell des Wandels nach Lewin

Die Phasenmodelle des Wandels gehören zu einem Aspekt des Change Managements, das als proaktives Veränderungsmanagement in der Literatur angeführt wird. Darunter wird verstanden, dass Change Management dann erfolgreich ist, wenn die Perspektive

überwunden wird, dass Veränderungen eine Zumutung sind und es braucht ein umfassendes Verständnis des Veränderungsprozesses (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015).

Ein Begründer ist Kurt Lewin, der in einer Studie gezeigt hat, dass MitarbeiterInnen bereit sind, Veränderungen anzunehmen und Neuen gegenüber offen zu sein, wenn die Lernprozesse in der Gruppe stattfinden.

Aus dieser Studie wurde das organisatorische Änderungsgesetz nach Lewin entwickelt.

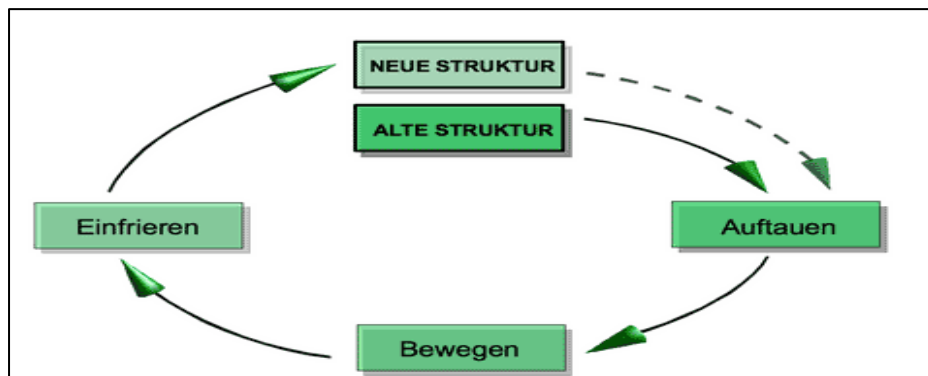


Abbildung 4: organisatorisches Änderungsgesetz nach Lewin
Vgl. Stangl, 2017 <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lewin>

Diese drei Phasen werden in dem triadischen Wandlungsprozess zusammengefasst. In der ersten Phase, dem Auftauen, das auch "Unfreezing" genannt wird, geht es darum, den Gleichgewichtszustand im System aufzugeben und die Bereitschaft zum Change herzustellen. Auslöser dafür können beispielsweise externe Krisen sein oder intern kann die Einstellung neuer MitarbeiterInnen zu einem Ungleichgewicht führen.

Nach dem Auftauen der Strukturen kann nun der Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden. In der "Moving" – Phase, dem Bewegen, geht es darum, neue Muster zu entwickeln und diese den Betroffenen zu erklären. Die MitarbeiterInnen eignen sich neue Handlungen an und verändern ihr Verhalten dementsprechend. Diese Veränderungen müssen stabilisiert werden, was in der 3. Phase, dem "Refreezing" geschieht, indem neue Arbeitsabläufe routinemäßig wiederholt werden. Das ist das Einfrieren. Das Ziel ist, wieder ein Gleichgewicht herzustellen (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015).

2.5. Systemische Beratung

Um Prozesse des organisationalen Wandels oder des organisationalen Lernens einzuleiten, bedienen sich Organisationen oftmals einer externen Beratung.

Der systemische Beratungsansatz geht im Gegensatz zu den anderen beiden Ansätzen davon aus, dass eine Organisation ein in sich geschlossenes System ist, das sich selbst organisiert. Der Fokus der Beratung liegt auf der Veränderung der Strukturen und seinen Entscheidungen. "Zielsetzung systemischer Beratung ist es, die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Kunden bzw. des Kundensystems zu verbessern und sie zur selbständigen Bewältigung der Herausforderungen zu befähigen" (Vgl. Ellebracht, Lenz & Osterhold, 2011).

Der Vollständigkeit halber seien die beiden anderen Ansätze angeführt. Die ExpertInnenberatung, die davon ausgeht, dass eine Organisation eine Maschine ist und mit dem geeigneten Input den erwünschten Output produziert und die Prozessberatung, die bei einer Organisation von einem lebenden Organismus ausgeht (Vgl. Groth & Wimmer, 2004), und eine Veränderung erfolgreich ist, wenn man auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingeht.

Den entscheidenden Faktor bei der systemischen Beratung bildet die Kommunikation. Die externe Steuerung lässt sich dann umsetzen, wenn über die Kommunikation der geeignete Zugang zu dem System gefunden wird. Dabei ist stets darauf zu achten, wie der Manager oder Eigentümer das Gesagte versteht, da das System von außen intransparent ist und wie eine Blackbox erscheint (Vgl. Groth & Wimmer, 2004). Die Ideen des/ der Beraters / -in sind als Kommunikationsangebote zu sehen. Und durch seine Ideen wird versucht, das System zu irritieren. Ob eine Beratung erfolgreich ist, hängt im Wesentlichen nicht von den eingesetzten Beratungstools ab, sondern ob mit dem eingesetzten Tool eine brauchbare Irritation für das System geliefert wurde (Vgl. Groth & Wimmer, 2004).

2.5.1. Die Organisationsaufstellung

Grundlegend für die Organisationsaufstellung ist die Familienaufstellung, die in den 1980er Jahren von Bert Hellinger entwickelt wurde. Diese wurde abgewandelt auf den Organisationskontext übertragen, was in den 1990er Jahren geschah (Vgl. Berreth, 2009). Vertreter davon sind Gunthard Weber sowie Varga von Kibèd und Insa Sparrer, die die Begründer der systemischen Strukturaufstellung sind.

Diese Methode ist für die Wissenschaft deshalb interessant, weil sie vor allem als ein Instrument für eine Vielzahl von unterschiedlichen Problemen in Organisationen angewendet werden kann. "Die Organisationsaufstellung ist eine Methode zur Analyse, Bearbeitung und Simulation und Lösung von Problemen und Themenstellungen in Unternehmen" (Gminder, 2006. S.19), und hat als Prozessinstrument das Ziel das implizite Wissen, das Erfahrungswissen, das in Organisationen vorhanden ist zu explizieren. Dabei

geht es darum, was eine Person oder ein Team tun muss, um einen sinnvollen Schritt in die Zukunft vollziehen zu können (Vgl. Kretschmer, 2010).

Es ist eine eigenständige handlungsorientierte Beratungsmethode, die in Organisationen nützliche Veränderungen anstößt (Vgl. Weber, 2002). und umfasst die räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen oder – problemen eines Unternehmens oder eines Teams (Vgl. Kolodej, 2016). Die Darstellung des sozialen Systems erfolgt mit Hilfe von RepräsentantInnen, die reale Personen sind und stellvertretend für Personen oder einzelne Systemteile so im Raum aufgestellt werden, wie es der Sicht des/ der Klienten/ -in entspricht. Man geht davon aus, dass die einzelnen Systembestandteile Beziehungen untereinander aufweisen und in Wechselwirkung zueinanderstehen. Verändert ein Systemteil das Verhalten, wirkt es verändernd auf das gesamte System. Ein Begründer der Systemtheorie ist Luhman (Vgl. Berreth, 2009).

Die Methode ermöglicht es, das innere Bild des Betrachters zu externalisieren und zu bearbeiten. Das Ziel dabei ist, dass das zu betrachtende System in eine vom Fragenden erwünschte Richtung gebracht wird. Innere Bilder werden externalisiert und lösungsorientiert durch Umstellen, Rituale oder lösende Sätze verändert, sodass das Schlussbild für den Betrachter neue Handlungsspielräume eröffnet. (Vgl. Kolodej, 2016).

2.5.2. Systemische Strukturaufstellung

Die systemische Strukturaufstellung wurde von Insa Sparrar und Matthias Varga entwickelt und bedeutet die räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen oder -problemen eines Unternehmens. Innere Bilder werden externalisiert, und das Ziel ist dieses räumliche Bild so zu verändern, dass sich eine Lösung im Sinne neuer Handlungsmöglichkeiten ergeben (Vgl. Kolodej, 2016). Der maßgebliche Unterschied zur Organisationsaufstellung ist, dass anstelle von Personenkonstellationen spezifische abstrakte Strukturen (Vgl. Ruppert, 2005) aufgestellt werden, und diese Form der Aufstellungsarbeit für alle Arten von Systemen einsetzbar ist. Systemaufstellungen eignen sich zum einen für interne Systeme wie innere Anteile, Symptome, Zustände und Werte als auch für externe Systeme wie Unternehmen, Abteilungen, Teams, politische Zusammenhänge, etc. Sie kann auch ohne externe RepräsentantInnen arbeiten, das heißt es ist auch möglich, verdeckt oder teamimmanent zu arbeiten. Verdeckt bedeutet, dass die Repräsentantinnen keinerlei Information erhalten, worum es bei der Aufstellung geht, und dass sie anstelle von Namen oder Bezeichnungen mit Nummern oder Buchstaben des ABC's benannt werden. Angestrebt wird ein Reframing, das eine Veränderung der Haltung, Überzeugung und Denkrichtung bedeutet (Vgl. SySt. 2017).

2.5.3. Der Ablauf der Aufstellung

Die Organisationsaufstellung läuft in vier Phasen ab

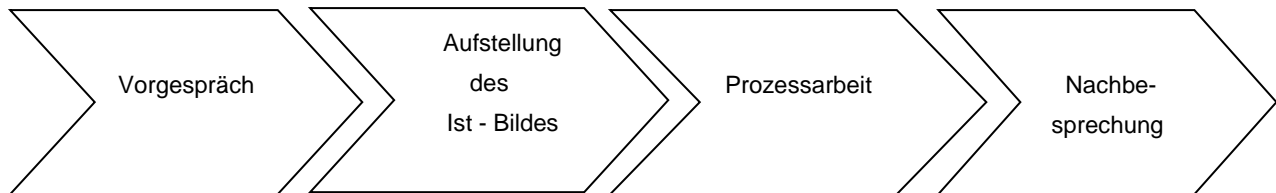


Abbildung 5: Die 4 Phasen der Organisationsaufstellung
(eigene Darstellung)

2.5.3.1.a Das Vorgespräch

Das Vorgespräch findet in der Regel zwischen dem/ der Aufstellungsleiter/ -in und dem/ der Klienten/ -in, der auch Anliegenbringer/ -in heißt, statt. Dabei wird das Anliegen herausgearbeitet, die Aufstellungsform gewählt und die RepräsentantInnen festgelegt. Das können Produkte, Ziele, Kunden, Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Qualitäten, Know – How, etc. sein.

Das Anliegen muss klar sein. Es sollte die Frage gestellt werden: "Was möchte ich erreichen?" (Gminder, 2006, S.24). Eng damit verbunden ist die Lösungsorientierung. Ursachen werden nicht erfragt, sondern "Was soll anders werden?" und wohin der/ die Klient/ -in mit seinem Unternehmen möchte. Man spricht von für die Zukunft zu sensibilisieren. Zuletzt ist die Faktenlage zu beachten, das heißt, der/ die Aufstellungsleiter/ -in erhält so viele Informationen wie notwendig, um die Aufstellung durchzuführen. Dies kann das Unternehmen, die Produkte, die Strukturen, die Hierarchien sowie auch Fusionen, Entlassungen, Informationen zum/ zur EigentümerIn betreffen (Vgl. Gminder, 2006)

2.5.3.1.b Die Aufstellung des Ist-Bildes

Der/ Die Klient/ -in wählt RepräsentantInnen für alle Elemente aus. Der/ Die RepräsentantIn für sich selbst heißt Fokus. Die Aufstellung beginnt damit, dass der/ die Klient/ -in jedem Repräsentanten/ -in der Reihe nach von hinten die Hände auf die Schultern legt und sie auf den Platz führt, der sich für ihn/ sie stimmig anfühlt (Vgl. Berreth, 2009). Essentiell dabei ist, dass der/ die Klient/ -in die RepräsentantInnen spontan, intuitiv und dem Gefühl nach im Raum aufstellt (Vgl. Berreth, 2009, S. 71 zit.na. Baumgartner, 2006), da es darum geht, das innere Bild einer Situation zu verdeutlichen.

Wichtig bei der Aufstellung ist, dass die RepräsentantInnen keinerlei Anweisung oder Information erhalten hinsichtlich der Körperhaltung, Mimik oder Gestik, und dass sie die notwendige Zeit erhalten, um sich auf ihren zugewiesenen Platz einzufühlen. Das heißt, sich auf das Erleben auf diesem Platz zu konzentrieren. Man spricht in diesem Zusammenhang von der repräsentativen Wahrnehmung. Die körperlichen Empfindungen der aufgestellten Personen beziehen sich nicht auf eigene Empfindungen, sondern auf jene, die zum abgebildeten System passen (Vgl. Kolodej, 2016).

Wenn alle RepräsentantInnen ihre Position gefunden haben, fragt der/ die Aufstellungsleiter/ -in der Reihe nach, wie sich die RepräsentantInnen auf ihrer Position fühlen. Dabei sollte er aufmerksam vor allem denen gegenüber sein, die bereits während der Aufstellung ein Unwohlsein verspüren oder somatische Reaktionen aufweisen. Ist das Empfinden zu stark oder das Unwohlsein zu hoch, sollte der/ die Aufstellungsleiter/ -in den/ die Repräsentanten / -in auf eine andere Position stellen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wahrnehmungen der RepräsentantInnen

Wahrnehmung der Repräsentanten	Beispiel
Generelles Empfinden	<i>"An diesem Platz geht es mir gut"</i>
Körperwahrnehmung	<i>„mir ist kalt/ mein linker Arm ist taub/ Ich habe Herzklopfen/ meine Schultern sind ganz verspannt etc"</i>
Gefühlswahrnehmungen	<i>"ich bin wütend/ aggressiv, ruhig, mir ist zum Lachen"</i>
Blickkontakte oder -richtungen	<i>"ich schaue nach draussen, weg vom Fokus/ XY und ich lachen uns an... etc."</i>
Bewegungsimpulse	<i>"ich wurde einen Schritt zurück/in die Mitte/ mich umdrehen...etc."</i>

Abbildung 6: Die Wahrnehmung der RepräsentantInnen
(eigene Darstellung in Anlehnung an Gminder, 2006)

Das Ist-Bild und die Aussagen der RepräsentantInnen sind wichtige Informationsquellen, aus denen etwas Neues entstehen kann (Vgl. Gminder, 2006). Zum Abschluss erfragt der/ die Aufstellungsleiter/ -in vom/ von der Klienten/ -in, der, nachdem er die RepräsentantInnen im Raum aufgestellt hat, als Zuschauer/ -in fungiert, ob das, was er/ sie sieht und was die RepräsentantInnen aussagen, für ihn/ sie stimmig und

nachvollziehbar ist. Es können vom/ von der Aufstellungsleiter/ - in auch noch Fragen zu den Fakten gestellt werden, um zu einem besseren Verständnis des Ist-Bildes zu gelangen.

Wenn die Aufstellung nicht dem Bild des/ der Klienten/ -in entspricht, ist sie abzurechnen und nach zu besprechen. Wenn das Anliegen bereits durch die Aufstellung des Ist-Bildes geklärt werden kann, ist sie ebenfalls zu beenden. Wenn weiterer Klärungsbedarf besteht, wird die Prozessarbeit begonnen.

Als Abschluss wird empfohlen Verständnis und Einfühlung als Würdigung zu signalisieren, was in der Literatur allerdings umstritten ist, da die Gefahr besteht, dass der Klient zu sehr in seinem Problem verhaftet bleibt (Vgl. Ameln & Kramer 2007). Andererseits entspricht es dem Prinzip der Würdigung und dadurch, dass anerkannt wird, was die derzeitige Situation ist, kann eine Veränderung erfolgen.

2.5.3.1.c Die Prozessarbeit

In der Prozessarbeit wird durch gezielte Interventionen des/ der Aufstellungsleiters/ - in an einem stimmigen Lösungsbild für den Fokus gearbeitet. Dies geschieht phänomenologisch und absichtslos, der/ die Aufstellungsleiter/- in orientiert sich an den Wahrnehmungen der RepräsentantInnen, die sich äußern, sofern sie von der Intervention betroffen sind. Die Interventionsschritte orientieren sich an den Grundprinzipien des Organisationsaufstellens. Diese sind unbewusst, wirken aber sehr kraftvoll. Wenn diese Gesetze respektiert werden, wird die Arbeitsumgebung als harmonisch erlebt und wenn sie missachtet werden, reagieren die Menschen irritiert, und ihre Wirkung zeigt sich durch das Wegfallen von Kunden oder Kündigen von Mitarbeitern (Vgl. Horn & Brick, 2001). Die nachfolgende Graphik zeigt diese systemischen Prinzipien und mögliche Verletzungen dieser Prinzipien. Sie werden auch als Grammatik für die Prozessarbeit bezeichnet (Vgl. Gminder, 2006).



Würdigung – was ist, muss sein dürfen	Verleugnung der Wirklichkeit
Ausgleich von Geben und Nehmen	Zuviel Geben – zu wenig Nehmen Zu wenig Geben – zu viel Nehmen
Recht auf Zugehörigkeit	Ausklammern von Dazugehörigen
Vorrang des Früheren vor dem Späteren	Anmaßung/ Besserwissen des Späteren
Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze	Pseudo – demokratische Ideologie
Kompetenzvorrang	Nichtwürdigung der Kompetenz

Abbildung 7: systemische Grundprinzipien
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Horn & Brick, 2001)

Aus den verletzten Grundprinzipien ergeben sich Systemdynamiken. Eine Systemdynamik, die häufig auftritt ist Loyalität. Das heißt, wenn ein Unternehmen übergeben wird, bleiben die Mitarbeiter dem alten Chef loyal gegenüber und nehmen den neuen Vorgesetzten nicht an. Dadurch kann passieren, dass er scheitert.

Eine weitere Dynamik ist die Anmaßung. Diese findet statt, wenn sich eine Person in eine Position im System begibt, die ihm nicht zusteht. Diese Person maßt sich selbst Kompetenzen an, die ihm nicht zustehen (Vgl. Horn & Brick, 2001).

In einem ersten Schritt erfolgen Interventionen durch Umstellen der RepräsentantInnen. Diese können ihren Platz verändern, dies wirkt Struktur modifizierend (Vgl. Gminder, 2006). Struktur erweiternd wird eingegriffen, wenn RepräsentantInnen hinzugeholt werden, oder einem/ - r Repräsentanten / - in der Rücken gestärkt wird, oder Ausgeschlossene wieder integriert werden. Die letzte Möglichkeit der Intervention durch Umstellen ist Struktur reduzierend, wenn Repräsentanten / - innen als störend empfunden werden oder selbst das Gefühl wahrnehmen gehen zu wollen, werden sie aus dem System herausgenommen (Vgl. Gminder, 2006).

Weitere Interventionen sind Dialoge oder Gesten, wenn eine innere Haltung verändert werden soll (Vgl. Gminder, 2006) oder Einstellungen bzw. Verhaltensweisen. Gesten können Blickkontakte, Handbewegungen, Verneigungen, Nicken oder die Rückgabe eines Gegenstandes sein. Das ist wichtig, wenn eine Person beispielsweise zu viel Verantwortung einer anderen Person übernommen hat. (Vgl. Gminder, 2006)

Ein ebenso wichtiges Interventionsinstrument sind klärende Sätze.

Einbeziehungen	<i>"Du gehörst zum Unternehmen dazu"</i>
Anerkennung von Zuständigkeiten/ Rangfolgen	<i>"Ich bin der Projektleiter/ Sie sind der Bereichsleiter"</i>
Anerkennung von Situationen	<i>"Wir haben unsere Nachhaltigkeitsziele nicht erreicht"</i>
Anerkennung von Schuld	<i>"Ich habe diese Fehler gemacht"</i>
Würdigungen	<i>"Ich achte Sie als Mitbegründer der Organisation"</i>
Dank und Bitten	<i>"Um das Projekt umzusetzen, brauche ich ihr Einbringen"</i>

Abbildung 8: klärende Sätze als Interventionsmittel
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Gminder, 20016)

Das Ziel der Prozessarbeit kann eine Lösung eines Problems sein, oder aber auch die Simulation eines Zukunftsszenariums, da man die verschiedenen Lösungen durchspielen kann und der Klient mögliche Konsequenzen erkennen kann, die jedoch real nicht eintreten. Es können auch Konflikte in der Aufstellungsarbeit zugespitzt werden, um eine Eskalation zu simulieren, wenn es verhärtete Fronten gibt (Vgl. Gminder, 2006).

Aus diesem ersten Bild ergibt sich ein In - Ordnung- Bringen eines verletzten Systemprinzips, wenn nämlich anerkannt wird, was ist, entspricht dies dem Prinzip der Würdigung.

2.5.3.1.d Lösungsbild

Die Aufstellung wird beendet, wenn ein für den Fokus stimmiges Lösungsbild entstanden ist. Nun wird der/ die Klient/ - in in das System geholt und übernimmt den Platz des Fokus. Wenn das Bild für den/ die Klienten/ - in noch nicht stimmt, muss erneut eine Prozessarbeit stattfinden (Vgl. Ameln & Kramer, 2007).

Passt das Lösungsbild, werden die RepräsentantInnen entlassen. Dabei ist es wichtig, dass sich die RepräsentantInnen "entrollen", das heißt aus ihrer Rolle schlüpfen. Dies geschieht durch symbolisches Abschütteln oder Abstreifen oder körperliche Aktivität wie Bewegung, Essen oder Trinken.

2.5.3.1.e Nachgespräch

In einem Nachgespräch können Umsetzungsstrategien erarbeitet werden, oder RepräsentantInnen geben noch wertvolle Hinweise zu ihrer Rolle. Aus der Praxis hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, das Erlebte nachwirken zu lassen (Vgl. Ameln & Kramer, 2007).

2.5.3.1.f Transfer

In dieser Phase findet ein Transfergespräch zwischen dem/ der Aufstellungsleiter/ - in und dem/ der Anliegenbringer/ - in statt. Es soll geklärt werden, wie die in der Aufstellungsarbeit gewonnenen Lösungsmöglichkeiten in das „Heimatsystem“ übertragen werden können. Dabei soll festgehalten werden, dass der/ die Thementräger/ -in ausschließlich sich selbst ändern kann, um das System zu ändern. Das bedeutet, er/ sie verändert zum Beispiel seinen Umgang mit KollegInnen oder er/ sie nimmt seine eigene Rolle anders wahr. Hier beginnt die eigentliche Arbeit. Die Lösungsvorschläge müssen durch das Setzen von konkreten Maßnahmen oder dem Annehmen bestimmter Haltungen in den Arbeitsalltag integriert werden (Vgl. Ameln & Kramer, 2007).

Organisationsaufstellungen führen zu organisationalem Lernen und organisationalem Wandel, wenn eine Anschlussfähigkeit an das System gegeben ist. Das heißt, die Konzepte müssen so übersetzt werden, dass sie vom System verstanden werden (Vgl. Berreth, 2009).

Anschließend an den konzeptionellen Teil der Diplomarbeit wird im nachfolgenden Abschnitt die Forschungsmethode vorgestellt.

3. Methoden

3.1. Untersuchungsgegenstand

Ausgangsbasis für das Forschungsthema war ein an der JKU absolviertes Seminar zum Thema Kommunikation und Interaktion. Unter anderen ging es dabei um Kommunikationsprobleme in der Schule sowie auch in Unternehmen, und wie man diese lösen kann. Die Methode der Organisationsaufstellung wurde dabei erörtert und so begann die Recherche zu diesem Thema. Durch die Homepage "Österreichisches forum Systemaufstellungen – kurz: ÖfS" fand der Zugang zu den AufstellungsleiterInnen statt, und ein erstes Interview fand statt. In diesem Interview wurde unter anderen eine Kooperation mit der Österreichischen Wirtschaftskammer (WKO) erörtert.

Die befragten UnternehmerInnen sind ausschließlich in Niederösterreich bzw. in Wien ansässig und haben so aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur österreichischen Wirtschaftskammer davon erfahren, dass es von der Abteilung Management und Beratung der WKO in St. Pölten das Angebot an Unternehmen gibt, eine Organisationsausstellung direkt dort vor Ort mit einer von der WKO beauftragten Aufstellungsleiterin durchzuführen. Diese wird in einem unbestimmten Monatsrhythmus an einem Nachmittag angeboten und kann von 3 – 4 UnternehmerInnen an diesem Tag in Anspruch genommen werden. Zusätzlich ist es möglich, eine Förderung durch die WKO zu beantragen, die das betreffende Unternehmen jedes 2. Jahr in Anspruch nehmen kann.

Der Kontakt zu acht der insgesamt zehn InterviewpartnerInnen wurde über die Aufstellungsleiterin bei der WKO bzw. über die WKO selbst hergestellt. Zwei InterviewpartnerInnen wurden durch eine Internetrecherche ausfindig gemacht. Die zehn UnternehmerInnen haben in den letzten fünf Jahren jeweils mindestens eine Organisationsaufstellung für sich selbst gemacht und als Repräsentanten/ -innen ebenfalls an Organisationsaufstellungen teilgenommen. Ausgewählt wurden die Unternehmen zum Teil deshalb, weil sie sich selbst zur Verfügung stellten und Interesse an den Ergebnissen der Diplomarbeit bekundeten. Zum Teil wurden sie von einer Aufstellungsleiterin vorgeschlagen, die ihrerseits davon ausging, dass diese Aufstellungen für Beantwortung der Forschungsfrage einen Beitrag liefern würden.

3.2. Datensammlung

Insgesamt wurden zehn UnternehmerInnen und zwei AufstellungsleiterInnen befragt. Die insgesamt zwölf Interviews wurden in dem Zeitraum von April bis Juli 2017 durchgeführt. Drei Interviews wurden persönlich bei den betreffenden Aufstellungsleiterinnen bzw. direkt im Unternehmen durchgeführt. Alle anderen Interviews wurden per Telefon oder Skype durchgeführt.

Die Befragung fand in Form eines Leitfadeninterviews (siehe Appendix) statt und die jeweilige Interviewdauer lag zwischen 30 Minuten und einer Stunde. Das Thema wurde vorgestellt und danach die InterviewteilnehmerInnen informiert, dass die Daten anonymisiert und vertraulich behandelt werden. Gleichzeitig wurden sie befragt, ob es für sie in Ordnung ist, dass das Interview aufgezeichnet wird. Nachdem die Zustimmung gegeben wurde, wurde das jeweilige Interview durchgeführt. Mittels Diktiergerät wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Anhand des Interviewleitfaden wurden folgende Themen behandelt. Zuerst wurde das Anliegen und die Erwartungen an die Organisationsaufstellung erfragt. Danach ging es um die Schilderung der durchgeführten Aufstellung und zu welcher Lösung die UnternehmerInnen gelangt sind. Anschließend wurde die Frage behandelt, ob der Transfer der Lösung in die Praxis gelungen ist, und ob es einen kurzfristigen Erfolg gab und ob auch ein langfristiger Erfolg feststellbar war bzw. ist.

In einem nächsten Schritt wurde die Frage erörtert, ob die Organisationsaufstellung Auswirkungen auf die Organisationskultur hat. In diesem Zusammenhang wurde auf die Grundannahmen über Umwelt, Wahrheit/ Zeit, das Wesen des Menschen, soziale Beziehungen und das Wesen der menschlichen Handlungen Bezug genommen.

Im letzten Abschnitt wurde die Methode der Organisationsaufstellung dahingehend beleuchtet, was für die befragten UnternehmerInnen die Qualitätskriterien einer guten Aufstellungsarbeit waren, und wo die befragten UnternehmerInnen die Grenzen der Organisationsaufstellung als Beratungsinstrument sahen, vor allem in Bezug auf die Forschungsfrage des Transfers der Lösung in die Praxis.

Branche	Unternehmen	Zeitpunkt	Interviewdauer	Art der Aufstellung
Gartengestaltung	Einzelunternehmen	2014/2016	30 min	Organisationsaufstellung
Consulting Marken – positionierung	Einzelunternehmen	03/ 2017	36 min	Strukturaufstellung
Schmuckhandel	Einzelunternehmen	2016	26 min	Organisationsaufstellung
Coaching/ Beratung	Einzelunternehmen	11/ 2016	40 min	Strukturaufstellung
Reisebüro	Familienunter- nehmen	2014		Organisationsaufstellung
Lichttechnik	Familienunter- nehmen	2012	45 min	Organisationsaufstellung
HRM	Angestellte	2014	28 min	Organisationsaufstellung
Heuriger	Familienunter- nehmen	2016	42 min	Organisationsaufstellung
Umweltberatung	Familienunternehmen	2016	32 min	Strukturaufstellung
Consulting Mit- arbeiterqualifizierung	Einzelunternehmen	06/ 2017	32 min	Organisationsaufstellung

Tabelle 1: Beschreibung der InterviewpartnerInnen

3.3. Datenanalyse

Die im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführten Interviews wurden in Form von Transkripten protokolliert. Nach Mayring ist der Gegenstand der Analyse die Kommunikation, das heißt, die Transkripte wurden einer Analyse unterzogen. In einem ersten Schritt wurden Codes systematisch abgeleitet. Codes bzw. - Codieren meint „zunächst ganz allgemein die Zuordnung von Kategorien zu relevanten Textpassagen bzw. die Klassifikation von Textmerkmalen“ [...] „Unter einem Code oder einer Kategorie ist dabei ein Bezeichner, ein Label zu verstehen, der Textstellen zugeordnet wird“ (Kuckartz 2010, S. 57).

Die Literatur unterscheidet zwischen induktivem und deduktivem Codieren (Vgl. Mayring, 2015). Beim induktiven Codieren werden die Kategorien aus dem Text abgeleitet ohne sich auf vorab formulierte theoretische Konzepte zu beziehen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Faktoren den Transfer der Lösung, die im Rahmen einer Organisationsaufstellung erarbeitet wurde, begünstigen wurde induktives Codieren angewendet, das zu folgenden sechs Codes führte: Anliegen, Erwartungen an die OA, Setting, Lösung, kurzfristiger bzw. langfristiger Erfolg.

Gleichzeitig erfolgt die Inhaltsanalyse unter dem Aspekt, dass sie regelgeleitet angewendet wird. Das heißt, nachdem den Codes Textpassagen aus den Transkripten zugeordnet wurden, werden diese Textpassagen durch Paraphrasierung gekürzt. Paraphrasierung meint „Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!“ (Mayring 2015, S. 72). Es geht darum eine einheitliche Sprachebene zu schaffen und die Textinhalte auf eine grammatikalische Kurzform zu transformieren. Im nächsten Analyseschritt wurden die Paraphrasen generalisiert. Durch die Generalisierung bildeten sich deckungsgleiche Aussagen, die anschließend gekürzt wurden. Beispielsweise wurden Aussagen, wie [...] "Mir ist es wie Schuppen von den Augen gefallen" (Vgl. Coaching/ Beratung, 2017) zu dem Begriff *Klarheit* zusammengefasst.

Der letzte Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse bildet die Reduktion. Es wurden bedeutungsgleiche beziehungsweise nicht wesentlich inhaltstragende Paraphrasen innerhalb einer Auswertungskategorie gestrichen, sodass beispielsweise nur einmal der Begriff *Empowerment* übernommen wird. Gleichzeitig wurden zentral inhaltstragende Paraphrasen, wie *Klarheit im Lösungsbild* zu bekommen (Gartengestaltung, 2017) selektiert, und für die Auswertung übernommen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage hinsichtlich der Organisationskultur wurde deduktiv vorgegangen. Beim deduktiven Codieren werden die Kategorien aus theoretischen Vorüberlegungen bzw. aus dem Theoriekonzept entwickelt. Die qualitative Inhaltsanalyse ist demnach theoriegeleitet (Vgl. Mayring, 2015). Die fünf Codes, die in der Forschungsarbeit verwendet wurden, waren die Grundannahmen über die Umwelt, die Wahrheit/ Zeit, das Wesen des Menschen, soziale Beziehungen und das Wesen menschlicher Handlungen.

Die durch die Datensammlung und Datenanalyse generierten Resultate werden im nächsten Abschnitt dargestellt und erörtert.

4. Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den durchgeführten Interviews sowie der anschließenden Analyse dargestellt. Zunächst werden die wichtigsten Aussagen in Form einer Tabelle erarbeitet, bei denen es um die Beantwortung der Forschungsfrage geht, welche Faktoren den Transfer der Lösung in die Praxis begünstigen. Dadurch kann sich der/ die Leser/ -in ein Bild machen, mit welchen Anliegen und Erwartungen die UnternehmerInnen zur Aufstellung kamen. Und es werden die Ergebnisse anschaulich dargestellt, welchen Faktoren den Transfer der Lösung in die Praxis begünstigen. Und es werden die Grenzen der Organisationsaufstellung aufgezeigt.

Im zweiten Teil werden die Aussagen zu den Grundannahmen der Organisationskultur ausgewertet und anschließend analysiert, sodass der/ die Leser/ -in erfährt, ob sich bei den interviewten Personen die Organisationskultur durch die Aufstellungsarbeit verändert hat.

4.1. Überblick über die 10 Organisationsaufstellungen und deren Konsequenzen

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Aussagen der zehn interviewten UnternehmerInnen zu den Anliegen, der Aufstellung, dem Lösungsbild sowie dem Erfolg und ob der Transfer als gelungen wahrgenommen wird.

Branche	Anliegen	Aufstellung	Lösung	kurzfristiger / langfristiger Erfolg	Wahrnehmung: Transfer gelungen?
Gartengestaltung	Einstellen eines neuen Mitarbeiters zur Unternehmensübergabe in 10 Jahren	3 Personen in ihm - Gärtner, Heiler, Künstler	Entfaltung des vollen Persönlichkeitspotentials	Ausbildung Mentaltrainer/ Suchen eines neuen MA, der in das UN passt	Ja
Consulting Markenpositionierung	Selbstständigkeit liegt brach- sind Ressourcen vorhanden oder weitere Ausbildung notwendig	Aufstellung Ressourcen Fachkompetenz, Vertrauen, Netzwerk, Intuition Blockaden- körperliche Schwere, Unsicherheit Kunden	Wahrnehmung der inneren Ressourcen führt zum Erfolg, dem Ziel: 100% Selbstständigkeit	Kurzfristige Wirkung: das Vertrauen in die eigene Person gestärkt	Ja
Schmuckhandel	Vorbereitung UN Übergabe an die Stieftochter	Fokus, Mitarbeiter Geschäftssitz, Bank, Kunden,	Auf die Gesundheit achten bevor die nächsten Schritte	Auszeiten und Erholungsphasen, Arbeitszeit 4,5 – 5 Tage/ Woche,	Ja

Branche	Anliegen	Aufstellung	Lösung	kurzfristiger / langfristiger Erfolg	Wahrnehmung: Transfer gelungen?
		EX Mann (Gründer)	unternommen werden	langfristig Coaching für UN Übergabe	
Coaching/ Beratung	Probleme bei der Kundenakquise mit der eigenen Persönlichkeit	Fokus, Fachkompetenz, Kunden, Fröhlichkeit	Selbstsicherheit, Größe haben, dass manche Kunden nicht zufrieden sind, Fröhlichkeit und Buntheit kommt gut an	Selbstsicherheit, Änderungen des Produktportfolios ausgerichtet auf eigenes Wesen (Beispiel Freude am Arbeitsplatz), Kunden ziehen lassen	Ja, es gab Erkenntnisse, die umgesetzt wurden
Reisebüro	Wie kommt man aus der finanziellen Überschuldung raus	Mitarbeiter, die Kunden, den Markt, das Marketing, die Geschichte der Firma, die Finanzen	Führungsprinzip Odysse, und familiäre Verstrickungen, da Familienunternehmern	Kurzfristig: Erkenntnisgewinn, Mut, Kraft, Energie langfristig: Dass man die Dinge anders sieht	Ja, Erkenntnisgewinn, Änderung der Haltung
Lichttechnik	Übernahme Familienbetrieb, Ordnung in das System zu bringen	Fokus, Exmann, Eltern und Mitarbeiter, Unternehmen, neuer Geschäftsführer	EX - Mann hatte die Funktion des Platzhalters	Selbstwert, die Selbstachtung, die Führungsposition gut einnehmen.	Ja

Branche	Anliegen	Aufstellung	Lösung	kurzfristiger / langfristiger Erfolg	Wahrnehmung: Transfer gelungen?
				langfristiger Erfolg heißt jetzt auch die Mitarbeiter haben erkannt, dass eine neue Führung da ist	
Human Ressource Management	Jobwechsel	Fokus, HR Chef, Kollegen, regionale HR Chefs, neue Arbeit, neuer Chef	Man muss verhandeln, um gut auszusteigen, Win – Win Situation, neue Firma passt,	kurzfristig: die Dinge sind nicht so, wie es einem erzählt wird, wenn es hart auf hart kommt, Einsicht. Neue Perspektiven Langfristig: Es macht Sinn, sich die Dinge genau anzuschauen	Ja
Heuriger	Familienunternehmen – Weiterführung mit Mann und Konflikte in der Ehe	Betrieb, Geld, Ehe, Eltern, Kinder, Schwester des Vaters	Betrieb wird mit Mann geführt, Eltern ziehen sich zurück, Kinder rücken ins Bild	Kurzfristig: Einigkeit mit dem Mann Langfristig: Kinder im Bild	Nein

Branche	Anliegen	Aufstellung	Lösung	kurzfristiger / langfristiger Erfolg	Wahrnehmung: Transfer gelungen?
Umwelttechnik	Wegfall Großauftrag, Suchen neuer Geschäftsfelder, Tätigkeitsfelder, Organisationsstrukturen	Firma = Fokus, Geld, Herkunftsfamilie, Frau Durchhaltevermögen, die Zeit, den Ideenreichtum, die Schnelligkeit und die Flexibilität	Herkunftsfamilie, die Schnelligkeit soll Besonnenheit werden, Durchhaltevermögen, Kreativität und Ideenreichtum als Ressource vorhanden und wertvoll. Zentral: die Frau ist die Kraftquelle	Kurzfristig: das Bauchgefühl ist eine neue Kraftquelle. Langfristig: Eigentumswohnung	Ja
Consulting Mitarbeiterqualifizierung	Keine Kundenaufträge, Ziel war finanzieller Erfolg, und welche Hürden stehen dem im Weg	Fokus, Herkunftsfamilie, Produkte, Kunden, Familie der Schwester des Vaters	Kunden sehen das UN nicht	Kurzfristig: Schubs, wieder mehr auf sich selbst zu achten Langfristig: --	Ja

Einem Großteil der befragten UnternehmerInnen ist das Instrument der Aufstellungsarbeit schon aus ihrem Privatleben bekannt, allerdings in Gestalt der Familienaufstellung, die der/ die eine oder der/ die andere schon gemacht hat. Die UnternehmerInnen sind sich im Klarem darüber, dass diese Methode der Organisationsaufstellung mit der Phänomenologie arbeitet, das heißt, damit, was Menschen auf dem Platz wahrnehmen, auf den sie gestellt werden, und dass es nicht fassbar ist, in dem Sinn, dass man es nicht angreifen kann (Vgl. Beratung Markenpositionierung, 2017). Sie entscheiden sich dafür, weil sie sich davon erwarten, dass sie mit ihrem Anliegen zu einer Lösung kommen, die in die Praxis umgesetzt werden kann. Die Anliegen waren ganz verschieden und handelten dabei von Unternehmensübergaben, von Konflikten zwischen Personen, von dem Finden von eigenen Ressourcen und dem Aufbau von besseren Kundenbeziehungen. Tabelle 2 bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Anliegen.

In einem ersten Schritt fand das Vorgespräch statt. Aus den Interviews ergab sich, dass die AnliegenbringerInnen hohe Erwartungen in die Aufstellungsleiterin hatten.

"Und auch das Vorgespräch, das ist natürlich auch wichtig, weil das ja schon so eine Art Coaching ist. Wenn man da nicht die Fähigkeit hat, mit dem Kunden zu arbeiten und herauszufinden, was man überhaupt aufstellt, und das Ziel, dann wird es natürlich in der Aufstellung auch schwierig" (Beratung Mitarbeiterqualifizierung, 2017).

Bei allen 10 Interviews fand eine erste Klärung statt. Bei manchen Interviews wurde angegeben, dass hinter dem vordergründig vorgebrachten Thema oftmals ein anderer Konflikt lag und das Gespräch mit dem Aufstellungsleiter zum "wirklichen" Anliegen führte (Vgl. Ruppert, F. 2009).

"Die Ist – Situation waren ich, mein Mitarbeiter und eine mögliche Übernahme. So weit sind wir gar nicht gekommen. Wenn Sie meinen, da kam jetzt raus, [...], du übernimmst jetzt die Firma und werde glücklich damit, das war es, das kam überhaupt nicht zum Thema. Da sind noch viele Schritte nötig."(Schmuckhandel, 2017).

Bei dieser Unternehmerin kam als Anliegen heraus, dass das Thema die eigene Gesundheit ist, und dass im Rahmen der Aufstellung eine Lösung erarbeitet wurde. In dem Interview mit der Gärtnerei war ebenfalls das Anliegen eine/ -n MitarbeiterIn für die Unternehmensnachfolge zu finden, und auch hier zeigte sich, dass das Anliegen das Aufzeigen der eigenen inneren Persönlichkeitsvielfalt war, mit dem Ziel sich beruflich

weiterzuentwickeln und eine Ausbildung zum Mentaltrainer zu machen (Vgl. Gärtnerei, 2017).

Ein weiteres Interview zeigte, dass die Unternehmerin mit dem Anliegen kam, Ordnung in das System Unternehmen zu bringen. In dem Vorgespräch wurde allerdings herausgearbeitet, dass der familiäre Aspekt geklärt werden musste:

"Das war ein sehr großes Problem und das war auch Thema der Aufstellung, dass ich von meiner Schuld wegkomme, was ich als Tochter oder als Firmenchefin die Erwartungen nicht erfüllt zu haben. Das kam bei dieser Aufstellung total gut heraus, dass mein Exmann vorgesehen war, im systemischen als Platzhalter [...] Und dadurch ist auch mir die Last genommen worden, ich habe als Ehefrau oder als Gattin da versagt (Lichttechnik, 2017, S. 4).

Ein kurzfristiger Erfolg der Organisationsaufstellung wurde von allen UnternehmerInnen wahrgenommen. Meist bereits am Ende der Aufstellung, nachdem das Lösungsbild erarbeitet worden war und das Bild auf den/ die UnternehmerIn wirkte, gab es einen Erkenntnisgewinn, der als kurzfristiger Erfolg wahrgenommen wurde

"Also ich habe ganz große Klarheit über meine Fähigkeiten erlangt, was kann ich leben und wie kann ich diese 3 Kräfte in mir konkret umsetzen" (Gärtnerei, 2017, S. 3).

"Der kurzfristige war, dass ich viel gelernt habe, was dir erzählt wird, nicht immer die blanke Wahrheit ist, sondern dass da manchmal vielmehr dahintersteckt im Business. Ja, wenn es hart auf hart geht" (HRM, 2017, S. 5).

Neben dem Erkenntnisgewinn wurde als kurzfristiger Erfolg auch gesehen, dass das Lösungsbild Selbstvertrauen, Stärkung des eigenen Selbstwertes (Vgl. Lichttechnik, 2017) und auch Kraft, Energie und Mut vermittelt (Vgl. Reisebüro, 2017) oder auch motivieren wirkt:

"Na es hat mir jetzt einen Schubs gegeben, wieder mehr auf mich zu schauen" (Consulting Mitarbeiterqualifizierung, 2017).

4.2. Neun begünstigende Faktoren für den Transfer einer Lösung

Aus der Auswertung der Ergebnisse ergaben sich insgesamt neun Faktoren, die einen Transfer einer in der Aufstellungsarbeit erarbeiteten Lösung begünstigen. Die nachfolgende Abbildung 9 veranschaulicht diese Faktoren und geben einen ersten Überblick. Im Anschluss werden diese Faktoren näher erläutert.

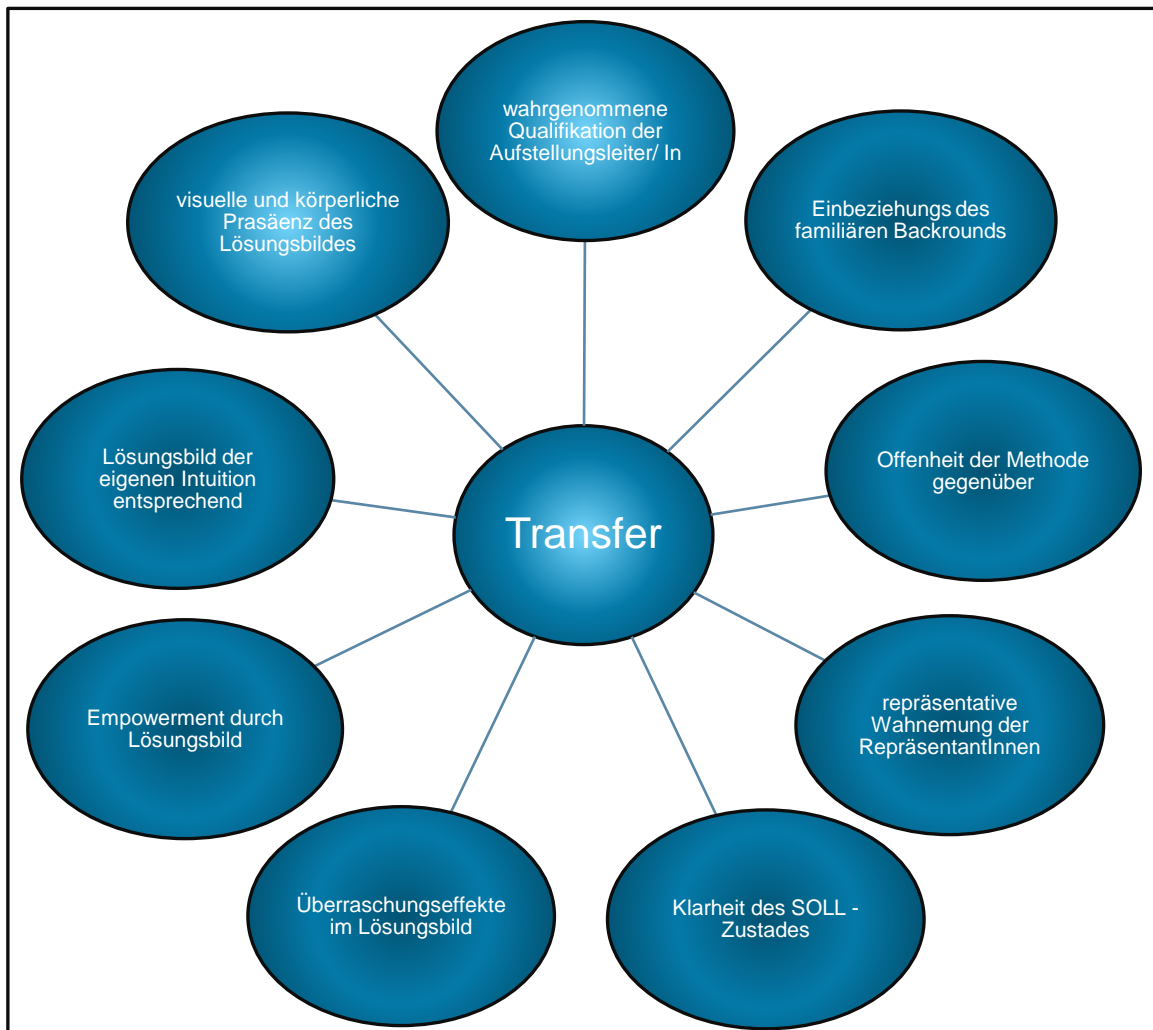


Abbildung 9: Neun begünstigende Faktoren für einen Transfer

(eigene Darstellung)

Für die Erarbeitung einer Lösung ist zunächst wichtig, dass die Rahmenbedingungen passen. Dies inkludiert, dass die Aufstellungsleiterin einen geeigneten Ort findet und eine Gruppe zusammenstellt, mit der es möglich ist, eine Aufstellung durchzuführen sowie auch genügend Zeit, um eine stimmige Lösung erarbeiten zu können (Gärtner, 2017 / Heuriger, 2017). Und stimmig ist eine Lösung dann, wenn die Systemdynamiken

aufgezeigt werden und verletzte Systemprinzipien wieder ins Gleichgewicht gebracht wurden.

Die Systemdynamik war ersichtlich aus der Konstellation der aufgestellten Personen im Raum, den Blickrichtungen, dem Nähe- und Distanzverhältnis und den Positionen. So ist zum Beispiel erkennbar, wenn die Kunden an dem Fokus vorbeisehen, dass sie das Unternehmen nicht sehen und daraus wird klar, warum der finanzielle Erfolg ausbleibt.

Entscheidend dabei ist, dass jedes Anliegen sich für eine Organisationsaufstellung eignet und eine Umsetzung der erarbeiteten Lösung in die Praxis stattfinden kann, wenn die Person bereit ist, Maßnahmen zu ergreifen, um den Transfer stattfinden zu lassen. Das heißt, ob eine Umsetzung der Lösung in die Praxis gelingt, hängt in erster Linie von der Bereitschaft der Person ab, im Anschluss an die Organisationsaufstellung aktiv und aufmerksam daran zu arbeiten, diesen SOLL – Zustand zu erreichen.

4.2.1. Offenheit gegenüber der Methode

Der erste Aspekt, der einen Transfer begünstigt betrifft die Offenheit. Wenn Menschen der Methode offen gegenüberstehen und die Aufstellung auf sich wirken lassen, dann kann sie die Person dazu bringen, die Lösung aktiv in das Unternehmen zu integrieren.

"Wenn ich das zulasse, oder mich dem nicht öffne und sage, ok, das hat sich da jetzt gezeigt, aber das ist ein Blödsinn, zum Beispiel, dann kann ich ja nichts machen. Und ich kann Impulse kriegen und nichts draus machen. Ich kann jetzt sagen, es war schön, das interessiert mich, aber ich bin trotzdem überzeugt, dass mein Weg der richtige ist, ich mache da jetzt weiter" (Consulting Mitarbeiterqualifizierung, 2017, S.6).

4.2.2. Wahrgenommene Qualifikation der Aufstellungsleiterin

Die Ergebnisse zeigen, dass die wahrgenommene Qualität und die Kompetenz der Aufstellungsleiterin Bedeutung haben. Der Transfer der Lösung hängt bei neun InterviewpartnerInnen davon ab, inwieweit eine Person den/ die Aufstellungsleiter/In als kompetent ansieht und Vertrauen hat, dass dieser/ diese zum stimmigen Lösungsbild führt. Es wurden Kriterien genannt wie eine gute Ausbildung, viel Erfahrung, Empathie, Feingefühl, Direktheit, Sachlichkeit und die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen. Damit soll in einer Atmosphäre der Offenheit das richtige Anliegen herausgearbeitet werden. All diese

Kriterien begünstigen offenbar, dass Personen die Lösung als stimmig erachten. Das Bild im Speziellen, wenn es positiv ist, hat laut Aussagen der Interviewpartner auch noch in späteren Jahren eine Wirkung und gibt Impulse, um im Unternehmen Änderungsmaßnahmen zu setzen. Zentral ist, dass ein großes Vertrauen zu dem/ der AufstellungsleiterIn gegeben ist, dass das Bild als positiv gesehen wird und die Aufstellung so als Erfolg empfunden wird.

Der starke Glaube an den/ die AufstellungsleiterIn bezieht sich in der Wahrnehmung der TeilnehmerInnen auf den gesamten Prozess der Organisationsaufstellung.

4.2.3. Einbeziehung des familiären Backgrounds

Es wurde auch betont, dass es während der Aufstellung auch darauf ankam, den familiären Aspekt oder Background miteinzubeziehen und ein Lösungsbild auf zwei Ebenen zu schaffen. Denn beide Systeme haben Einfluss auf das jeweils andere, und die Wahrnehmung ist, wenn es im familiären Bereich Blockaden gibt, kann auf der organisationalen Ebene keine stimmige Lösung erzielt werden, die erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden kann.

"Ein guter Aufstellungsleiter weiß, dass eine Organisationsaufstellung allein ohne den Familienaspekt einfach zuzulassen, einfach nicht funktioniert"(HRM, 2017, S.7).

4.2.4. Die repräsentative Wahrnehmung der RepräsentantInnen

Der nächste wichtige Aspekt, der beim Transfer eine Rolle spielt, war die repräsentative Wahrnehmung. Die InterviewpartnerInnen nahmen wahr, dass es für sie ganz wichtig war, was die Person auf dem Platz gefühlt und wahrgenommen hat, auf dem sie stellvertretend für sie selbst gestanden haben.

" Für mich war es extrem wertvoll, allein zu hören, wie eine fremde Person sich in meiner Person wiederfindet und wie gut sie sich fühlt. Und wie vollkommen sie sich eigentlich fühlt, mit der Verstärkung der Ressourcen, wenn ich sie wahrnehme. Und dass mir wirklich gespiegelt wurde, dass wirklich alles da ist" (Beratung Markenpositionierung, 2017, S. 4).

Wenn die TeilnehmerInnen die Aufstellung von außen betrachteten und erkannten, wie positiv die repräsentative Wahrnehmung der StellvertreterInnen auf ihrem Platz war, war

für sie bereits ein kurzfristiger Erfolg erreicht, indem ein Erkenntnisgewinn stattfand und ein Umsetzen leicht fiel, da sie aus der Aufstellung gestärkt hervorgingen.

4.2.5. Ein der eigenen Intuition entsprechendes Lösungsbild

Die TeilnehmerInnen erwarteten sich vom Lösungsbild nicht, dass es einen Zustand zeigt, der ideal ist. Es soll ein Lösungsbild erarbeitet werden, das stimmig ist. Stimmig war eine Lösung dann, wenn die Systemdynamiken aufgezeigt werden und verletzte Systemprinzipien wieder ins Gleichgewicht gebracht wurden. In einem ersten Schritt passierte dies so, dass das IST – Bild aufgestellt wurde, und die AnliegenbringerIn wurde gefragt, ob das für sie so passte.

Danach konnte mit dem Umstellen der Repräsentanten begonnen werden, indem auch gefragt wurde, ob das besser oder schlechter ist. Verletzte Systemprinzipien wie beispielsweise, wenn das Recht auf Zugehörigkeit beachtet wird, wie bei verstorbenen Systemmitgliedern (Vgl. Heuriger, 2017) oder der Vorrang des Früheren vor dem Späteren, wenn eine neue Führungskraft in ein System kommt, muss sie vom letzten Platz aus führen und den Vorrang des früheren Chefs würdigen. Führt sie vom ersten Platz, wird es als Anmaßung empfunden (Vgl. Reisebüro, 2017), und dadurch gerät das System in Ungleichgewicht und Konflikte entstehen.

Wenn die Systemprinzipien durch Umstellen von Personen, Gesten oder klärende Sätze wieder ins Gleichgewicht gebracht werden, entsteht ein Bild, das ein Gefühl von Stimmigkeit hervorruft.

Gemäß der Anreiztheorie hat das Gefühl der Stimmigkeit einen Aufforderungscharakter (Beckmann & Heckhausen, 2010). Es stellt den emotionalen Anreiz dar, das Problem zu lösen oder ein Ziel zu erreichen. Die Person selbst, die eine Organisationsaufstellung macht, hat das Bedürfnis oder die Bestrebung einen Konflikt zu lösen oder ein Ziel zu erreichen. Und wird durch das Gefühl von Stimmigkeit, dass sich bei Lösen des Problems oder Erreichen des Ziels einstellt, dazu motiviert, den Zustand, das das Lösungsbild widerspiegelt, das sich aus der Aufstellung ergibt, aktiv durch Umsetzung von Maßnahmen in Unternehmen, zu erreichen. Zusätzlich zum Anreiz, der intrinsisch motiviert ist, spielt auch die Erfolgserwartung eine Rolle zur Leistungsbereitschaft. Aus den Interviews ging hervor, dass diese Erkenntnis bestätigt werden konnte.

"Für mich war es extrem wertvoll, allein zu hören, wie eine fremde Person sich in meiner Person wiederfindet und wie gut sie sich fühlt. Und wie vollkommen sie sich eigentlich fühlt, mit der Verstärkung der Ressourcen, wenn ich sie

wahrnehme. Und dass mir wirklich gespiegelt wurde, dass wirklich alles da ist. Weil ich dachte noch eine Ausbildung, und noch eine und noch ein und noch eine und wir kennen das ja alles wir glauben wir sind nicht gut genug mit dem was wir haben, also das hat mir extrem gut getan, dann konnte ich das Thema auch für mich ein bißchen stoppen. Dass ich sage, Ausbildung nein, das ist es jetzt nicht. Ich gehe jetzt einfach ins Tun, die Kunden sind da und sind mir positiv zugewandt. Es hat das Vertrauen in meine Arbeit nochmal gestärkt. Insofern kann ich sagen, es hat tatsächlich schon Wirkung gezeigt. Ja, ich glaube, dass ist die kurzfristige Wirkung, die ich jetzt schon habe (Consulting Markenpositionierung, 2017, S. 4).

Im Rahmen der Aufstellungen gab eine Interviewpartnerin an, dass es wichtig für sie war zu sehen, dass die verstorbene Schwester des Vaters im Unternehmen eine Rolle spielte und so für Unruhe im System sorgte. Nachdem in der Aufstellungsarbeit das Systemprinzip Vorrang des Früheren vor dem Späteren angewendet wurde und so gewürdigt wurde, dass eigentlich die Schwester als Erstgeborene das Unternehmen hätte führen sollen, kehrte Ruhe in das System ein (Vgl. Heuriger, 2017).

Ein Interviewpartner bestätigte die Erkenntnis, indem das Prinzip vom Ausgleich von Geben und Nehmen gewürdigt wurde. In der Aufstellung wurde klar, dass die Ehefrau die einzige Kraftquelle des Unternehmers war, was dazu führte, dass diese Person ungleichmäßig hoch belastet war, und es zu unerklärlichen Umsatzrückgängen führte. Im Lösungsbild wurde erarbeitet, dass es zusätzlich andere Kraftquellen geben muss, um die Ehefrau zu entlasten. Damit wurde das System wieder ins Gleichgewicht gebracht, da die Ehefrau nicht mehr unverhältnismäßig viel geben musste Und durch die Nutzung einer zusätzlichen Kraftquelle stellte sich der finanzielle Erfolg wieder ein (Vgl. Umwelttechnik, 2017).

Aus allen zehn geführten Interviews ging hervor, dass sie das Gefühl von Stimmigkeit als positiv empfinden, dass sie mit der Lösung etwas anfangen können und dass sie sich nun gestärkt fühlen, aktiv zu werden, um den Transfer der Lösung in die Praxis zu bewerkstelligen.

Zeit spielt in der Wahrnehmung der AnliegenbringerInnen eine Rolle. Zum einen soll genug Zeit sein, um ein stimmiges Lösungsbild zu erarbeiten und zum anderen soll aber so gearbeitet werden, dass die Lösung stringent aufgestellt wird. Je stimmiger das

Lösungsbild wahrgenommen wurde, das heißt, wenn es der eigenen Intuition entsprach, desto leichter fiel der Transfer.

Aber auch wenn das Lösungsbild als stimmig angesehen wurde, muss der Transfer nicht unbedingt erfolgreich verlaufen, was sich aus einem Interview feststellen ließ. Die Interviewpartnerin gab an, dass sie einen kurzfristigen Erfolg durch die Aufstellung erzielt hatte, da sie sich mit ihrem Mann über die Fortführung des Unternehmens einig war (Vgl. Heuriger, 2017). Dennoch gelang ein langfristiger Transfer in die Praxis nicht, da auf Dauer keine Einigkeit erzielt werden konnte und sich die Probleme in der Zeit nach der Aufstellung auf andere Themen ausweitete.

4.2.6. Überraschungseffekte im Lösungsbild

Bei allen 10 Interviews fand eine erste Klärung im Vorgespräch statt. Bei manchen Interviews wurde angegeben, dass hinter dem vordergründig vorgebrachten Thema oftmals ein anderer Konflikt lag und das Gespräch mit dem Aufstellungsleiter zum "wirklichen" Anliegen führte (Vgl. Ruppert, F. 2009).

"Die Ist – Situation waren ich, mein Mitarbeiter und eine mögliche Übernahme. So weit sind wir gar nicht gekommen. Wenn Sie meinen, da kam jetzt raus, [...], du übernimmst jetzt die Firma und werde glücklich damit, das war es, das kam überhaupt nicht zum Thema. Da sind noch viele Schritte nötig."(Schmuckhandel, 2017).

Bei dieser Unternehmerin kam als Anliegen heraus, dass das Thema die eigene Gesundheit ist, und dass im Rahmen der Aufstellung eine Lösung erarbeitet wurde.

In dem Interview mit der Gärtnerei war ebenfalls das Anliegen eine/ -n MitarbeiterIn für die Unternehmensnachfolge zu finden, und auch hier zeigte sich, dass das Anliegen das Aufzeigen der eigenen inneren Persönlichkeitsvielfalt war, mit dem Ziel sich beruflich weiterzuentwickeln und eine Ausbildung zum Mentaltrainer zu machen (Vgl. Gärtnerei, 2017).

Ein weiteres Interview zeigte, dass die Unternehmerin mit dem Anliegen kam, Ordnung in das System Unternehmen zu bringen. In dem Vorgespräch wurde allerdings herausgearbeitet, dass der familiäre Aspekt geklärt werden musste:

"Das war ein sehr großes Problem und das war auch Thema der Aufstellung, dass ich von meiner Schuld wegkomme, was ich als Tochter oder als Firmenchefin die Erwartungen nicht erfüllt zu haben. Das kam bei dieser Aufstellung total gut

heraus, dass mein Exmann vorgesehen war, im systemischen als Platzhalter [...] Und dadurch ist auch mir die Last genommen worden, ich habe als Ehefrau oder als Gattin da versagt" (Lichttechnik, 2017, S. 4).

Die Ergebnisse zeigen auch, dass die erarbeitete Lösung einen Überraschungseffekt hat, auf den die InterviewpartnerInnen von selbst nicht gekommen wären. So wird in einem Vorgespräch ein Anliegen geschildert, wie beispielsweise, ein Unternehmen an eine Nachfolgerin zu übergeben. Das Lösungsbild spiegelt jedoch wieder, dass es für die Aufstellerin darum geht, auf die Gesundheit zu achten (Vgl. Schmuckhandel, 2017).

4.2.7. Klarheit des SOLL – Zustandes

Gleichzeitig zeigt sich an diesem Beispiel sehr deutlich, dass es um das Nach – Außen Kehren des Inneren Bildes geht. Die Anliegenbringerin selbst hatte im Interview angegeben, wie sie Erschöpfung gespürt hat. Und diese wurde in der Aufstellung klar herausgearbeitet. Laut Anliegenbringerin gelang der Transfer der Lösung, da sie ab dem Zeitpunkt der Aufstellung ihre wöchentliche Arbeitszeit auf 4,5 – 5 Tage reduziert hat und sich seither Auszeiten und Erholungsphasen gönnt (Vgl. Schmuckhandel, 2017).

Zu wissen, was ist der Soll – Zustand gibt Kraft und Mut.

"Eines der Probleme ist ja, wenn man mitten drin ist in einem Problem, sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Mit der Aufstellung sieht man wieder, ah da ist ein Wald, da ist man kurz aus dem Wald rausgegangen und hat ihn dann von außen gesehen, und geht dann wieder in den Wald. Es gibt einem auch die Möglichkeit, den Wald zu sehen, und nicht nur lauter Bäume" (Reisebüro, 2017, S. 9).

4.2.8. Empowerment durch Lösungsbild

Zu erkennen, was ein Stellvertreter auf dem Platz des/ der AnliegenbringerIn wahrnimmt, stärkt das Selbstvertrauen und gibt Selbstsicherheit. Und Lösungshinweise zu erhalten, wie geht es in der Praxis weiter, vermittelt Zuversicht und die Motivation, aktiv zu werden und in die Umsetzung zu gehen. Dies führt zu einem langfristigen Erfolg, wie die Interviewpartner aussagen, dass sie dann im Unternehmen selbst Schritte setzen, um die Lösung umzusetzen.

"Und zusätzlich ist auch noch klar geworden, dass der Gärtner Mitarbeiter haben kann, es wird aber ein sehr spezieller Mensch sein, also nicht irgendjemand, er wird nicht akzeptiert irgendein Mensch, sondern wirklich einer, der eine ähnliche Philosophie hat wie ich, der seine Gärtnerei mit Liebe macht, mit Berufung macht, mit wirklich Verstand, Liebe und Menschenfreundlichkeit. Und nicht irgendeinen Job runterwurstelt, um Geld zu verdienen, die Leute verträge ich nicht. Deswegen geht bei mir das jetzt aus und ein. Bei mir kommen laufend Leute und gehen dann wieder, weil genau das nicht gegeben ist" (Gartengestaltung, 2017, S. 3).

Bei der Organisationsaufstellung geht es nicht nur darum, aktiv Maßnahmen umzusetzen, und dies als gelungenen Transfer der Lösung in die Praxis anzuerkennen, sondern auch um einen Erkenntnisgewinn für die Person selbst.

"Der kurzfristige war, dass ich viel gelernt habe, was dir erzählt wird, nicht immer die blanke Wahrheit ist, sondern dass da manchmal vielmehr dahintersteckt im Business. Ja, wenn es hart auf hart geht. Langfristig für's Leben gelernt, dass es Sinn macht, sich die Dinge genau anzuschauen. Weil es danach leichter ist, als dass man blindlings in was hineinrennt" (HRM, 2017, S.5).

4.2.9. Visuelle und körperliche Präsenz des Lösungsbildes

Das Lösungsbild bleibt lange nach wie vor im Kopf und auch gefühlsmäßig präsent, und so kann an dem Ziel langfristig gearbeitet werden. Dies ist eine der großen Stärken der Organisationsaufstellung, da sie im Gegensatz zu anderen Beratungsmethoden visuell und körperlich präsent bleibt und somit die Erinnerung an das Lösungsbild der Aufstellung lange Zeit motiviert, an der Umsetzung und an einem langfristigen Erfolg zu arbeiten (Vgl. Mohe, 2005).

"Weil ich mich immer wieder an das Gefühl erinnere, wie es mir da gegangen ist, wenn ich mich auf mich selbst besinne und mich auf mich selbst verlasse, dass das ein gutes Gefühl ist, das ich auf das vertrauen kann. [...]"

Nein, das kommt alles so mit, das spielt sich alles so im Inneren ab. Das war nicht die Fragestellung, aber ich konnte mich ja selbst beobachten. Diejenige, die mich aufgestellt hat, da ist immer eine Person, die man aufstellt für sich selbst, oder mein Fokus. Das war für mich eigentlich so eine Beobachtung, wie verhalte ich mich und wie ist das Szenarium. Das habe ich einfach gespürt.

Und das war gut zu sehen, mich zu sehen, wie sicher ich mir eigentlich ja eh bin und wie gut ich das mache. Das war eigentlich auch zu sehen, wie gut ich das Ganze eigentlich mache. Aber das war jetzt nicht mein Zweifel oder meine Unsicherheit wurden nicht aufgestellt. Ich habe gesehen, ich brauche gar nicht so unsicher sein, weil ich mache das eh ganz toll. Das war dann noch so ein Nebeneffekt eigentlich" (Schmuckhandel, 2017, S. 4-5).

4.2.10. Grenzen der Organisationsaufstellung

Aus den Interviews ergibt sich, dass die Grenzen der Aufstellung darin liegen, dass sie ein Instrument ist, dass neue Sichtweisen und Klarheit bringt. Aber dass sie kein Instrument ist, das Probleme löst.

"Ich glaube, sie löst das Problem nicht primär, das Problem muss man immer selber lösen" (Heuriger, 2017, S.9).

Die Mehrzahl der InterviewpartnerInnen gibt an, dass man selbst aktiv ins Tun kommen muss oder Maßnahmen selbst umsetzen muss, dass ein Transfer des aufgestellten Lösungsbildes in die Praxis gelingt.

"Also es geht da wirklich um ein Erkennen, um ein Annehmen dieser freigelegten Tatsachen, die sonst nur sehr mühsam zu finden sind oder auch sonst vielleicht auch gar nicht zu finden sind, die wirklich in diesem speziellen Rahmen heraustreten und deutlich erkennbar sind. Jedoch Entscheidungen und Verantwortung übernehmen und Konsequenzen erleben ist dann noch ein zweiter großer Schritt" (Gärtnerei, 2017, S. 5).

Als Ergebnis wurde herausgearbeitet, dass die Grenzen einer Aufstellung bei der Person selbst, die aufstellen läßt, lagen. Wenn Menschen der Methode offen gegenüberstehen und die Aufstellung auf sich wirken lassen, dann kann sie die Person dazu bringen, die Lösung aktiv in das Unternehmen zu integrieren.

"Wenn ich das zulasse, oder mich dem nicht öffne und sage, ok, das hat sich da jetzt gezeigt, aber das ist ein Blödsinn, zum Beispiel, dann kann ich ja nichts machen. Und ich kann Impulse kriegen und nichts draus machen. Ich kann jetzt sagen, es war schön, das interessiert mich, aber ich bin trotzdem überzeugt, dass mein Weg der richtige ist, ich mache da jetzt weiter" (Consulting Mitarbeiterqualifizierung, 2017, S.6).

4.3. Die Grundannahmen über die Organisationskultur

Die zweite Forschungsfrage ob der Transfer einer Lösung eine Änderung der Grundannahmen über die Organisationskultur bewirkt, wird in diesem Abschnitt beantwortet. Dies ist deshalb wichtig und notwendig, da in der Diskussion aufgezeigt wird, dass sowohl ein organisationaler Wandel 1. Ordnung durch die Organisationsaufstellung möglich ist, aber auch ein organisationaler Wandel 2. Ordnung, der die Grundannahmen über die Organisationskultur betrifft.

4.3.1. Grundannahmen über die Umwelt

Die *Grundannahmen über die Umwelt* bezeichnen das Verhältnis der Organisation zur Umwelt: Wird sie als bedrohlich, herausfordernd oder als bewältigbar gesehen? (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015). Die Ergebnisse zeigen, dass InterviewpartnerInnen ihre Umwelt bewältigbarer und zugänglicher als früher wahrnahmen.

Eine Interviewpartnerin gab an, dass sie durch die Organisationsaufstellung die Führung im Unternehmen übernahm, und dass sich dadurch viele Änderungen ergaben. So wurde beispielsweise Beziehungen zur Umwelt hergestellt, die es zuvor praktisch nicht gegeben hatte.

"Aber seit ich an der Führung bin, bin auch stolz drauf und habe mich sichtbarer gemacht. Man findet uns im Internet, man findet uns an der Straße, man liest den Namen. Das hat sich schon sehr verändert der Außenauftritt [...] Das heißt aber auch, dass ich selbstbewusst bin und hinaus gehe zu Außenauftritten zu regionalen Veranstaltungen, zu Firmenveranstaltungen, wo ich einfach finde, da gehört jemand von uns hin und das bin halt dann meistens ich bei Abendveranstaltungen" (Lichttechnik, 2017, S. 8).

Durch die Aufstellung erkannte die UnternehmerIn, dass sie als Chefin nun die Rolle annehmen muss und setzte aktive Maßnahmen der Umsetzung (Vgl. Lichttechnik, 2017). Man kann davon sprechen, dass die Organisationsaufstellung organisationale Lernprozesse in Gang setzt. Sie gab selbst an, dass sie sich nach außen hin stolz präsentierte und auch in den sozialen Medien und anderen Medien Auftritte schaltete. Damit wurde auch ein strategischer Wandel eingeläutet, da sich das Unternehmen von einem reinen Zulieferunternehmen zu einem starken gut aufgestellten, unabhängigen Unternehmen der Umwelt präsentiert.

Gleichzeitig wurden auch Mittel zur Identifizierung eingeführt, wie ein Firmenschild, eine Straßenbeschilderung, die den Weg zum Unternehmen beschreibt.

"Also und das habe ich auch eingeführt, unser Betrieb war, bis ich an die Führung kam, nicht sichtbar, es gab kein Firmenschild, es gab einfach, wir haben zwar im Hintergrund gearbeitet, weil wir haben, wir sind Zulieferant. Aber seit ich an der Führung bin, bin auch stolz drauf und habe mich sichtbar gemacht. Man findet uns im Internet man findet uns an der Straße, man liest den Namen" (Lichttechnik, 2017, S. 7).

4.3.2. Grundannahmen über die Wahrheit und die Zeit

Bei der Wahrheit geht es einerseits um die Sachebene, wenn es um Entscheidungen unter Unsicherheit geht. Wann sind Prognosen wahr oder falsch und bezieht man sich auf Fakten oder Autoritäten, um etwas als richtig oder falsch zu beurteilen (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015). Die Ergebnisse zeigen, dass sich bei der Entscheidungsfindung im Vergleich zu vor der Organisationsaufstellung Änderungen ergeben haben.

Die Entscheidungen werden im Vergleich zu vorher sicherer getroffen, da sich durch die Organisationsaufstellung gezeigt hat, dass die UnternehmerInnen gut aufgestellt sind und bisher gute Arbeit geleistet haben und sich ihrer selbst sicherer sein können und mehr Selbstvertrauen haben können.

"Ja, ich hinterfrage es vielleicht nicht mehr so oft. Ich treffe meine Entscheidungen relativ schnell, ich hinterfrage es, dann bleibe ich dabei, aber jetzt bin ich eigentlich sicherer in meinen Entscheidungen. [...] Weil ich mich immer wieder an das Gefühl erinnere, wie es mir da gegangen ist, wenn ich mich auf mich selbst besinne und mich auf mich selbst verlasse, dass das ein gutes Gefühl ist, das ich auf das vertrauen kann" (Schmuckhandel, 2017, S. 5).

Ein anderer Interviewpartner bestätigt den Lerneffekt, indem er sich eine neue zusätzliche Ressource schafft, um Entscheidungen zu treffen (Vgl. Umwelttechnik, 2017). Dies wird auch als Intuition umschrieben, die als Ressource vorhanden ist und die den Entscheidungsprozess beeinflusst, dahingehend, dass sie schneller getroffen werden.

"Na, früher war es sicher so wie sie gesagt haben, rein kognitiv, und jetzt ist das Bauchgefühl als zusätzliche Ressource dazu gekommen. Ok, aber hat es nicht ersetzt. Es ist dazugekommen, es ist eine zusätzliche Ressource, die mir zur Verfügung steht" (Umwelttechnik, 2017, S. 7).

Und letztlich hat die Organisationsaufstellung den Effekt, dass Entscheidungen entspannter getroffen werden, da mehr Perspektiven aufgezeigt werden (Vgl. HRM, 2017).

4.3.3. Grundannahmen über das Wesen des Menschen

Die *Grundannahmen über das Wesen des Menschen* spiegeln die Annahme über das Menschenbild in Organisationen wieder. Werden Menschen als faul oder arbeitsscheu gesehen oder sind es Mitarbeiter, die gerne Verantwortung übernehmen und Freude an der Arbeit haben? (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015). Die Ergebnisse zeigen, dass die Organisationsaufstellung Klarheit über das Menschenbild bringt. Ein Interviewpartner trägt sich mit dem Gedanken einen neuen Mitarbeiter einzustellen, wobei er im Vorfeld nicht genau wusste, was er sich erwarten würde.

"Und zusätzlich ist auch noch klar geworden, dass der Gärtner Mitarbeiter haben kann, es wird aber ein sehr spezieller Mensch sein, also nicht irgendjemand, er wird nicht akzeptiert irgendein Mensch, sondern wirklich einer, der eine ähnliche Philosophie hat wie ich, der seine Gärtnerei mit Liebe macht, mit Berufung macht, mit wirklich Verstand, Liebe und Menschenfreundlichkeit. Und nicht irgendeinen Job runterwurstelt, um Geld zu verdienen, die Leute verträge ich nicht. Deswegen geht bei mir das jetzt aus und ein. Bei mir kommen laufend Leute und gehen dann wieder, weil genau das nicht gegeben ist" (Gartengestaltung, 2017, S. 3).

Hinsichtlich der Mission des Unternehmens hat sich bei einer Interviewpartnerin ergeben, dass sich durch die Organisationsaufstellung ein Prozess der Identitätsfindung ergeben hat, und dass es um ein Finden der eigenen Mission geht (Vgl. Consulting Mitarbeiterqualifizierung, 2017). Da das Unternehmen erst seit einem halben Jahr besteht, konnte kein Vergleich zu vorher angestellt werden, sondern das Instrument wurde genutzt, um sich der eigenen Identität klar zu werden.

"Ich schaue wieder auf die Wurzeln zurück und auf das was ich mir vorher überlegt habe. Es geht um Identitätsfindung. Was biete ich an, was ist mein

Schwerpunkt. Und das ist das Kundenerlebnis. Weil das eben nur qualifizierte Mitarbeiter bieten können" (Consulting Mitarbeiterqualifizierung, 2017).

4.3.4. Grundannahmen über soziale Beziehungen

Die *Grundannahmen über soziale Beziehungen* beinhalten Regeln über die sozialen Arbeitsbeziehungen. Sind zwischenmenschliche Beziehungen von Konkurrenz, Wettbewerb, Kooperation, Teamerfolg oder Einzelerfolg geprägt? (Vgl. Schreyögg & Koch, 2015).

Ein auffälliges Ergebnis ist, dass sich das Führungsverhalten durch die Aufstellungsarbeit im Vergleich zu vorher verändert hat. Und zwar durch das Einbeziehen des familiären Aspektes. Eine Interviewpartnerin gab an, dass ihr beruflicher Erfolg davon abhängt, wie gut ihre Beziehung zur männlichen Seite ihres Familiensystems ist.

"Sondern ich weiß, dass die Beziehung zu meinem Vater wichtig ist, damit ich im Job erfolgreich sein kann. Das weiß ich, kann ich auch bestätigen.

Auch die Mutter. Die Beziehung zu den Kollegen ist ganz wichtig. Auch dieses Verwechseln mit Familie mit Beruf ist auch der Klassiker. Wenn man so Sachen sagt, man ist verheiratet mit der Firma, das ist es auch so unterbewusst. Oder die verwechseln die Firma mit der Familie" (HRM, 2017, S. 7-8).

Und dieser Person ist es ebenfalls wichtig, sich klar zu positionieren und eine klare Trennung zwischen beruflichem und privaten Bereich zu haben, um die notwendige Distanz zu beruflichen Themen zu haben.

"Unsere amerikanischen Kollegen sagen, we are part of the safe family. Und ich sage, Nein danke. Ich habe eine eigene Familie, brauche keine Firmenfamilie" (HRM, 2017, S.8).

"Oder ich habe ja auch Mitarbeiter gehabt, die wollten, dass ich sie bemuttere wie eine Mutter und ich sage, ich bin nicht Deine Mama. Du hast zu Hause selber eine. Sich sage auch, eine Mutter verzeiht Dir alles, weil sie Dich liebt. Chef nicht. Also verwechsle es nicht" (HRM, 2017, S.8).

In einem Unternehmen wurde die Arbeitsorganisation konkretisiert.

"Da gab es jetzt nicht so überschneidende oder übergreifende Arbeitsplätze, die es sehr wohl gibt. Früher war immer einer zuständig nur für das und das war sein Bereich. Und jetzt ist es, über den Tellerrand drüber schauen, über den Arbeitsplatz drüber schauen, wenn der gerade nicht da ist. Also da haben wir betriebsintern schon von der Organisation einiges umstrukturiert" (Lichttechnik, 2017, S.6).

Dabei weist die Unternehmerin auch auf das Menschenbild hin und gibt an, dass es Mitarbeiter gibt, von denen sie sich mehr erwarten würde. Wobei sie grundsätzlich der Meinung ist, dass man den Mitarbeitern mehr zutrauen kann, indem es übergreifende Arbeitsplätze gibt und sie erwartet, dass es gute Zusammenarbeit gibt.

"Ich habe verschiedenste Mitarbeiter. Sehr engagiert, oder andere, wo ich mir denken, mehr würde schon noch gehen, oder mehr Engagement mehr erwarten würde, von einem Mitarbeiter in seiner Position. Man muss auch immer abstufen, in welchem Aufgabengebiet er eingesetzt ist" (Lichttechnik, 2017, S.6).

4.3.5. Grundannahmen über das Wesen menschlicher Handlungen

Die Grundannahmen über das Wesen menschlicher Handlungen bezieht sich darauf, ob Menschen eigenmächtig handeln können oder akzeptieren müssen (Vgl. Schreyögg & Koch, J. 2015).

Die Ergebnisse zeigen, dass man Menschen annehmen muss wie sie sind und dass man nicht immer handeln kann sondern auch manchmal akzeptieren muss.

"Manchmal muss man einfach erkennen, dass Menschen einfach resistent sind, und du kannst machen, was du willst. Es wird sich nichts ändern. Und die Erkenntnis ist auch wichtig" (HRM, 2017, S. 6).

Gleichzeitig führt sie aber an, dass es wichtig ist, Menschen so anzunehmen und zu akzeptieren, da man dadurch auch Veränderungen herbeiführen kann.

"Ich glaube ich sage immer, der Sprung in der Schüssel, dass Licht hereinkommt. Der ist wichtig. Da reden wir jetzt gar nicht von gut oder schlecht, aber manchmal etwas aufzubrechen, dass etwas Neues entstehen kann. Das habe ich gelernt, dass das bei der AA möglich ist" (HRM, 2017, S.6).

Man kann bei allem 10 Interviewpartnerinnen feststellen, dass sich durch die Organisationsaufstellung eine Änderung der Grundannahmen über das Wesen menschlicher Handlungen ergeben haben.

"Also ich habe ein sehr gutes Erkennen meiner Persönlichkeit erlebt und seitdem habe ich den Heiler, also in dem Fall den Mentaltrainer gefunden, also ich habe dann gesucht, schon im Frühling 2016 nach der Aufstellung, was kann ich noch machen, wie kann ich mich noch manifestieren. Und eines Tages ist mir passiert, das war im Herbst im Winter, dass mir dieser Kurs vom WIFI, praktisch wirklich, der war einfach da zum Greifen nahe und ich habe einfach gespürt, dieser Kurs ist genau das Richtige für mich. Nachdem ich schon geschaut habe da und dort, bei einigen Instituten, einigen Universitätslehrgängen, was könnte ich noch machen für eine Ausbildung, das war genau der Richtige, der Mentaltrainer beinhaltet ja genau die Vorstellungen, die ich auch dann leben werde, ab Juli, also demnächst. 2 Tage in der Arbeitswoche als Mentaltrainer (Gartengestaltung, 2017, S. 3).

Augenscheinlich ist die Überwindung der Haltung von "Akzeptieren des Systems" hin zu "Ich bin jetzt empowered das System zu verändern – ich treibe aktiv meine Handlungen voran, meine Handlungen sind proaktiver".

"Das war möglich, oder es ging mir leichter, weil ich das so verstanden habe, und dass ich jetzt Chefin bin. Schon der neue Geschäftsführer, aber mit mir. Dann haben die Mitarbeiter klar gewusst, ich habe meinen Weg und den möchte ich mit den Mitarbeitern gehen. Und das habe ich erkannt, ich bin auf dem richtigen Weg und ich bin geeignet ein Unternehmen zu führen" (Lichttechnik, 2017, S. 4).

Ein Interviewpartner gab dabei an, dass er bei seinen Entscheidungen das Bauchgefühl seit der Organisationsaufstellung miteinbezieht und dass sich das positiv auf dem Umsatz auswirkt.

"Und auch das 2017 Jahr schaut sehr, sehr gut aus und überdurchschnittlich fein, und das ist auch darauf zurückzuführen, dass ich auf mein Bauchgefühl höre. Ich darf ein sehr pragmatisches oder sehr prägnantes Beispiel nennen. Ich habe einen Telefontermin für einen zukünftigen potentiellen Kunden ausgemacht gehabt [...] Aber mein Bauchgefühl sagt, fahr dort hin. [...] Dann hat sozusagen auf das Bauchgefühl hören, konkret einen großen Umsatz

gebracht [...] Das war zum Beispiel eine konkrete große Umsetzung, die durch den Schritt Organisationsaufstellung, hey da gibt es einen Mangel an Kraftquellen, dann in einem zweiten Schritt Werte und Kraftquellen zu ergründen, tiefer und dann mit dem Ergebnis auf das Bauchgefühl zu hören, umgesetzt wurde"(Umwelttechnik, 2017, S. 3-4).

5. Diskussion der Ergebnisse

„Man kann einem Menschen nichts lehren.

Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“

(Galileo Galilei / 1564-1642)

Aus der Literatur ist bekannt, dass jedes System aus sich selbst heraus besteht, und dass es eigene Kommunikations- und Sinnstrukturen sowie Handlungsweisen entwickelt (Vgl. Berreth, 2009). Damit es zu Veränderungen und organisationalem Lernen kommen kann, muss das Neue vom System verstanden werden. Man spricht auch davon, dass Irritationen anschlussfähig sind (Vgl. Mohe, 2005). Damit kann der Prozess des organisationalen Lernens stattfinden, der nach March und Olsen (1975) bei den individuellen Kognitionen beginnt.

Die Organisationsaufstellung kann dazu beitragen, Lernunterbrechungen zu überwinden. Beispielsweise stellte eine Interviewpartnerin während der Aufstellung fest, dass Einigkeit mit ihrem Mann darüber herrschte, wie das Unternehmen fortzuführen wäre. Allerdings ließ sich diese Einigkeit nicht aufrechterhalten, da laut Aussage der Interviewpartnerin der Mann ein Problem damit hatte, dass sie die Führung innehatte und er seine Handlungen danach nicht ausrichten konnte (Vgl. Heuriger 2017). Eine Möglichkeit diese Lernbarriere zu überwinden, ist im Rahmen der Aufstellung, die Stärken und Position des Mannes herauszuarbeiten, sodass für ihn Klarheit und Stimmigkeit darüber entsteht, welche Rolle er innehat und wie wichtig seine Rolle auch ist und somit das *Rollenbegrenzte Lernen* überwunden werden kann.

Die Ursache für Rollenbegrenztes Verhalten lag an starken familiäre Bindungen und aufgrund dessen wurde nach vorgegebenen anerzogenen Einstellungen vorgegangen, es gab Rollenbeschränkungen aufgrund der familiären Überzeugungen. Einerseits bedingt die Offenheit der Person gegenüber der Methode bereits, dass eine gewisse Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Durch die Klarheit des SOLL – Zustandes sowie der visuellen und körperlichen Präsenz eines stimmigen Lösungsbildes über einen langen Zeitraum hinweg kann an eine Loslösung von diesen Bindungen gearbeitet werden und einen neuer Weg aufgezeigt werden. So ist es möglich, diese Lernunterbrechung zu überwinden und individuelle Handlungen zu setzen, die in weiterer Folge zu organisationalen Handlungen führen.

Wenn allerdings auf die individuellen Handlungen keine organisationalen Handlungen erfolgen, findet wieder eine Lernunterbrechung statt, man spricht von *Publikumslernen*.

Überwunden kann dies dadurch werden, dass man sich während der Aufstellung die Wahrnehmung der RepräsentantInnen genau ansieht und einprägt und somit bereits darauf vorbereitet ist, mit welchen Widerständen man später bei der Implementierung der Veränderungsmaßnahmen konfrontiert sein kann. Man kann sich schon im Vorfeld überzeugende Argumente überlegen, um die Organisationsmitglieder zu organisationalen Handlungen anzuregen.

Gestärkt wird die Person auch dadurch, wenn das Lösungsbild der eigenen Intuition entspricht und somit für die Person stimmig ist. Die Person sieht im Lösungsbild, ob und wie das eigene Organisationssystem nach dem Lernprozess erfolgreich ist. Das Ziel entspricht dem SOLL – Zustand, den Fokus auf dieses Ziel richtend ist man Ablenkungen oder Widerständen gegenüber resistenter. Gleichzeitig war eine Erkenntnis, dass durch die Aufstellung mehr Selbstsicherheit und Selbstvertrauen entstand, und dass Aufstellungen auch eine motivierende Wirkung haben. Dadurch werden die Personen gepusht, was wiederum begünstigt, rasch Maßnahmen zu setzen und so das Publikumlernen zu überwinden.

Aus dem Setzen von individuellen und organisationalen Handlungen ergeben sich Umweltreaktionen. Eine Lernunterbrechung bei diesem Lernprozess heißt *Abergläubisches Lernen*. Dem kann der/ die Aufstellungsleiter/ -In mit ihrer wahrgenommenen Kompetenz entgegenwirken, indem sie die subjektive Wirkungszuschreibung entweder bereits bei der Aufstellung selbst bzw. dann auch im Nachgespräch auflöst. Sie kann dem/ der Klienten / -in verdeutlichen, welche Umweltreaktionen die gesetzten Maßnahmen objektiv feststellbar hervorrufen. Verdeutlicht wird dies auch durch die Klarheit des SOLL- Zustandes im Lösungsbild, das die Umweltreaktion unter den gegebenen Bedingungen zeigt.

Die Einschränkung dabei ist, dass sich Parameter ändern können, die vorab nicht feststellbar sind, und so können sich auch die Umweltreaktionen verändern.

Die Umweltreaktionen setzen wieder Lernprozesse bei dem Individuum in Gang. Eine Lernunterbrechung findet statt, wenn die Umweltbedingungen unterschiedlich interpretiert werden und so ein *Mehrdeutiges Lernen* erfolgt.

Dem kann die Stimmigkeit des Lösungsbildes entgegenwirken, da es mit der eigenen Intuition oder dem Bauchgefühl übereinstimmt. "Lösungen, die unter Einbeziehung der Intuition gefunden werden, sind anschlussfähiger als solche, die unter Zuhilfenahme der Ratio erarbeitet werden (Kretschmer, 2010)." Damit kann die Lernunterbrechung beseitigt werden.

Aber auch durch den transferbegünstigenden Faktor Empowerment durch das Lösungsbild kann die Aufhebung der Lernunterbrechung bewirken. Die intrinsische Motivation wird angeregt und das Individuum erfährt durch das Lösungsbild Selbstsicherheit, Selbstvertrauen und eine Stärkung des Selbstwertes und kann dadurch der eigenen Beobachtung besser vertrauen und die eigenen Handlungskonzepte überdenken.

Der Überraschungseffekt im Lösungsbild kann ebenfalls eine Änderung der eigenen Handlungskonzepte herbeiführen und somit die Beseitigung der Lernunterbrechung bewirken. Indem das Lösungsbild etwas anderes anzeigt, als das, was als ursprüngliches Ziel formuliert wurde. Möglicherweise lässt der Interpretationsspielraum dann Mehrdeutigkeiten nicht zu und die Umweltereignisse sind eindeutig.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die transferbegünstigenden Faktoren geeignet sind den organisationalen Lernzyklus zu unterstützen und den Lernunterbrechungen entgegenzuwirken. Die Ergebnisse bestätigen dabei die theoretischen Überlegungen, dass Irritationen von außen angenommen werden, wenn sie anschlussfähig sind.

Der Beitrag dieser Diplomarbeit besteht darin, dass insgesamt neun Faktoren herausgearbeitet, die zu einer Anschlussfähigkeit führen. Prinzipiell muss derjenige, der die Veränderung bewirken möchte, der Methode offen gegenüberstehen. Aus den Forschungsergebnissen lässt sich ableiten, dass die Irritationen akzeptiert werden, weil die transferbegünstigenden Faktoren, wie beispielsweise die Qualifikation der/ des Aufstellungsleiters/ -in dies fördern. Dabei spielt auch die soziale Akzeptanz eine Rolle. Wenn diese Person akzeptiert wird und es schafft durch das Vorgespräch das Anliegen so herauszuarbeiten, dass in weiterer Folge die Aufstellung zu einer stimmigen und klaren Lösung führt, hat dies in der Regel die Folge, dass die UnternehmerInnen das Bild in die eigene Operationslogik einfügen können (Vgl. Güttel, 2007) und so eine Veränderung herbeiführen können, was zu einem Wandel führen kann.

Wichtig ist ebenfalls die Wahrnehmung der RepräsentantInnen. Wenn das, was diese mitteilen, dem entspricht, was der Anliegenbringer vermutet oder für ihn plausibel klingt, ihn aber durchaus auch überrascht, begünstigt dies ebenfalls die Anschlussfähigkeit an das eigene System. Gezeigt hat sich, dass auch wenn Organisationen künstliche Gebilde sind, die auf Sachlichkeit beruhen, dennoch der familiäre Aspekt eine Rolle spielt, und so emotionale Verstrickung aufzulösen sind und es begünstigt ebenfalls die Anschlussfähigkeit. Wenn nun das Lösungsbild visuell und körperlich lange präsent bleibt

und gleichzeitig auch noch eine Stärkung des Selbstwertes erreicht und die Selbstsicherheit erhöht wurde, wird langfristig versucht, durch Setzen von geeigneten Maßnahmen ein Veränderungsprozess durchzuführen.

Das Beratungsinstrument Organisationsaufstellung ist geeignet organisationale Lernprozesse sowie auch organisationalen Wandel herbeizuführen.

5.1. Praktische Implikationen

Die großen Vorteile der Organisationsaufstellung liegen darin, dass sie kostengünstig und zeitsparend angewendet werden kann. Sie eignet sich sehr gut dazu, verschiedene Lösungsmöglichkeiten im Rahmen der Aufstellung auszuprobieren, da man die Konsequenzen absehen kann, die aber real noch nicht eintreten.

Die neun transferbegünstigenden Faktoren, die herausgearbeitet wurden regen AufstellungsleiterInnen dazu an, sich mehr Bewusstheit darüber zu verschaffen, dass neben einer guten Ausbildung und fachlichen Kompetenzen auch Soft Skills von großer Bedeutung gerade bei dieser Form der Beratung ausschlaggebend sind, da es sehr viel Feingefühl und Empathie braucht, in kurzer Zeit zum Kern des Anliegens zu kommen und eine Lösung zu erarbeiten.

Der Klient/ -in sollte sich im Klaren darüber sein, dass die Aufstellung ein Instrument ist, eine Lösung zu erarbeiten, aber dass die Umsetzung an ihm/ ihr selbst im Anschluss an die Organisationsaufstellung liegt und der Erfolg des Transfers dann eintritt, wenn geeignete Maßnahmen ergriffen werden.

Gleichzeitig ist es positiv zu wissen, dass die Organisationsaufstellung die Wirkung hat, dass sie im Kopf lange präsent bleibt und so langfristig an der Lösung gearbeitet werden kann. Sie eignet sich ebenfalls dazu, die systemische Sichtweise von KlientInnen zu vertiefen.

Organisationale Lernprozesse werden in Gang gesetzt, da sie daran ansetzen, dass individuelle Handlungs- und Denkmuster verändert werden, die letztlich zu organisationalen Handlungsmustern werden können, wenn an der Umsetzung gearbeitet wird und der Prozess bewusst immer wieder angeregt wird. Daher sollte man dann eine Organisationsaufstellung machen, wenn man organisationale Lernprozesse in Gang setzen möchte und, wenn man sich im Klaren darüber ist, dass man auf Umweltveränderungen reagieren muss und die Organisation von sich selbst heraus nicht

dazu imstande ist. Dann ist es sinnvoll von außen Irritationen zuzulassen, die anschlussfähig sind.

Dass ein Transfer erfolgreich ist, ist deshalb wichtig, da in der Aufstellung ein Lösungsbild erarbeitet wird. Wenn nun ein Transfer in die Praxis nicht gelingt, dann wird die Sinnhaftigkeit der Anwendung der Methode in Frage gestellt. Findet kein Transfer statt, findet kein organisationales Lernen statt und das Problem mit dem der/ die AnliegenbringerIn gekommen ist, bleibt weiterhin bestehen.

Die Grenzen der Aufstellungsarbeit liegen darin, dass sie ein Instrument ist, dass mögliche Alternativen aufgezeigt werden, aber die Problemlösung selbst im Unternehmen umgesetzt wird. Sie zeigt eine Momentaufnahme und ist wiederum nicht aussagekräftig, wenn sich ein Parameter ändert, da sich in einem System diese Änderung auf das Gesamtsystem auswirkt, und somit sich ein völlig anders Ausgangsbild ergeben würde.

5.2. Ausblick auf zukünftige Forschungen

Aus der Arbeit haben sich insgesamt neun Faktoren herauskristallisiert, die einen Transfer einer Lösung begünstigen.

Ein weiteres Forschungsfeld für die Zukunft wäre, wie diese neun Faktoren miteinander interagieren. Von Interesse wäre dabei beispielsweise, welche Auswirkungen die wahrgenommene Qualifikation der AufstellungsleiterInnen auf die anderen acht Faktoren hat.

Ein anderes Forschungsfeld wäre auch, die Einflussgrößen der einzelnen Faktoren festzustellen und dadurch Konsequenzen aufzuzeigen, wenn nicht alle der neun begünstigenden Faktoren zutreffen sollten.

Ein Ergebnis ist außerdem, dass die Stimmigkeit des Lösungsbilds dazu motiviert, in der Praxis aktiv Maßnahmen zu ergreifen. Ein weiteres zukünftiges Forschungsfeld besteht darin, dieses Gefühl der Stimmigkeit zu messen und dessen Konsequenzen auf Motivation zu beobachten.

Zu guter Letzt stellt sich die Frage, was passiert, wenn die Organisationsaufstellung abgebrochen wird, weil das Thema zu komplex ist oder einfach keine stimmige Lösung erarbeitet worden ist.

6. Conclusio

Das Ziel der Forschungsarbeit war herauszuarbeiten, wie der Transfer einer im Rahmen der Organisationsaufstellung erarbeiteten Lösung in die Praxis gelingen kann. Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse konnten transferbegünstigende Faktoren herausgearbeitet werden, die zu organisationalem Lernen beitragen können.

Maßgeblich ist bei der Umsetzung, dass die Person selbst, die eine Aufstellung gemacht hat, an die Lösung glaubt und aktiv die Umsetzung bewerkstelligt. Es wäre ein Irrglaube anzunehmen, dass die Organisationsaufstellung ein Instrument ist, das eine Lösung bringt. Sie eignet sich gut als Beratungsinstrument, weil die erarbeitete Lösung visuell und körperlich präsent bleibt, das Ziel ist klar, und daher langfristig immer wieder an der Umsetzung gearbeitet werden kann.

Die Organisationsaufstellung eignet sich dazu, Klarheit über eine Situation zu erhalten, als Entscheidungshilfe oder dazu Perspektiven aufzuzeigen und ein sogenanntes Probehandeln ohne reale Konsequenzen zu ermöglichen. Sie regt dazu an, aufgezeigte Problemlösungen aktiv im Unternehmen durch Ergreifen geeigneter Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen.

Als Empfehlung kann abgegeben werden, dass sich die Methoden sehr gut eignen, um Konflikte und Beziehungsstrukturen in Unternehmen aufzuzeigen, deshalb weil Konflikte sichtbar gemacht werden und die betreffende Person selbst sehen kann, woran das eigene System leidet. Durch das Erkennen der Systemdynamik kann diese Dysfunktion unterbrochen werden und durch das In – Ordnung – Bringen der verletzten Systemprinzipien können Lösungen real implementiert werden.

Literaturverzeichnis

Bücher, Zeitschriften, Sammelbände

Ameln, F., Kramer, J. (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung; mit 18 Tabellen und 25 Fachbeiträgen von Experten aus Wissenschaft, Beratung und Personalmanagement. 1. Auflage. Heidelberg. Springer Medizin Verl.

Beckmann, J. / Heckhausen, H (2010): Motivation durch Erwartung und Anreiz. In: Heckhausen j. / Heckhausen, H. Motivation und Handeln. 4. Aufl. Berlin Heidelberg, Springer Verlag

Berndt, A (2009): Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoß für Wandel in Organisationen. 1. Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag

Berreth, A. (2009): Organisationsaufstellung und Management. Lesarten einer beraterischen Praxis. 1. Auflage. Heidelberg. Carl-Auer-Verlag.

Dillerup, R. Zahn, E. (1995): Beherrschung des Wandels durch Erneuerung. In: Reichwald, R.; Wildemann, H. (Hrsg.): Innovation und Kreativität im Unternehmen, Stuttgart. S.35 - 76

Ellebracht, H. Lenz, G. Osterhold, G. (2014). Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 4. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag.

Fraefel, M. (2003). Kommunikation und Vertrauen in Konzepten des organisationalen Lernens. Lizentiatsarbeit. Universität Basel

Fried, A. (2005): Konstruktivismus. in Weik, E. Lange, R. (2005): moderne Organisationstheorien 1: handlungsorientierte Ansätze.. 2.Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden. S.33 - 62

Gminder, C.U. (2006).Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen - Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode. 1. Aufl. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.

Groth, T./ Wimmer, R. (2004): Konstruktivismus in der Praxis. In: Ameln, F.(Hg.): Konstruktivismus. Tübingen und Basel, Francke Verlag S. 224 - 244

Groth, T. / Simon, R. (2005): Organisationsaufstellung - jenseits von Zauberei und Mystik. In: Personalführung 38 (5)

- Groth, T. (2015): Organisationsaufstellung – systemtheoretisch gewendet. In Innovative Beratungskonzepte. Michale Mohe (Hrsg). Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 139 – 158.
- Güttel, W.H. (2007): Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen. In: Nissen, V. (Hsg.) Consulting Research - Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Sicht. 1. Aufl. Deutscher Univeristäts-Verlag. Wiesbaden. S.281 - 294
- Horn, K.P. / Brick, R. (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen. 1. Aufl. Offenbach, Gabal Verlag
- Kasper, H. / Loisch, U. / Mühlbacher, J. / Müller, B. (2009): Organisationskultur und lernende Organisation. In: Kasper, H. / Mayrhofer, W. (Hg.): Personalmanagement Führung Organisation. 5.Aufl. Wien, Linde S. 309-361
- Kolodej, Christa (2016): Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation. Vom sichtbaren Unsichtbaren. 1. Aufl. 2016. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11428-2>. Zugriff im Mai 2017
- Kretschmer, W. (2010): Gut aufgestellt - Wissen in Szene setzen. In: ChangeX.de. Online verfügbar unter http://www.changex.de/Article/interview_rosselet_gut_aufgestellt. Zugriff am 06.08.2017
- Kuckartz, U. (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Aufl. Weinheim und Basel, Beltz.
- Mey, G.; Mruck, K. (Hg.) (2010): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter <http://link-1springer-1com-1yrbtmfa70250.han.ubl.jku.at/book/10.1007/978-3-531-92052-8/page/3>, zuletzt geprüft am 28.06.2016.
- Mohe, M. (Hg.). 2005. Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. 1. Auflage. Leonberg. Rosenberger Fachverlag.
- Richta, N. H. (2012): Organisationales Lernen als Erfolgsrelevantes Konstrukt im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Ruppert, F. (2009): Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Beziehungswelten in Theorie und Praxis. Online Ausgabe. Heidelberg. Carl – Auer Verlag.
- Schreiber, P. (2014): Der Blick von außen löst Knoten. In Fachteil Systemische Beratung. [www. Personalwirtschaft.de](http://www.Personalwirtschaft.de). Zugriff am 09.02.2017

Schreyögg, G./ Koch, J. (2009): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3. Auflage. Wien. Springer Gabler Verlag

Sparrer, I. (2001): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. 1. Auflage. Heidelberg. Car-Auer-Systeme Verlag

v. Förster, H. (1994): Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, P. (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit, München/Zürich, Piper: 39-69.

Weber, G (2002): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien und Anwendungsbereiche. 2. Auflage Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg

Internetdokumente

OfS (2014). Familienunternehmen – Unternehmen Familie. http://www.forum-systemaufstellungen.at/presse/Presseinformation_20140327_OefS-Taegung_Familienunternehmen_Unternehmen_Familie.pdf. Zugriff am 16.07.2017

Stangl, W. (2017), Arbeitsblätter. Linz <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lewin.shtml>

Statistik Austria (2015), Gründungen, Unternehmensschließungen, Insolvenzen, http://www.unternehmer-in-not.at/aktkn_175_statistik-gruendungen-unternehmensschliessungen-insolvenzen.php. Zugriff am 09.08.2017

SySt Institut. (2017). Was ist SySt. <https://syst.info/was-ist-syst/wurzeln-und-quellen>. Zugriff am 16.07.2017

Unternehmenskultur. (2017), Die Kulturebenen nach Schein 1984. <http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm>. Zugriff am 27.07.2017

Appendix

Leitfadeninterviewfragebogen

Allgemeine Fragen

1. Ich würde Sie bitten sich kurz vorzustellen, das Unternehmen kurz vorzustellen, seit wann Sie unternehmerisch tätig sind und dann würden wir mit dem Interview schon starten.
2. Mit welchem Anliegen sind Sie zur OA gekommen? Und wann fand sie statt?
3. Was waren Ihre Erwartungen?

Fragen zur Organisationsaufstellung

4. Wie lief die Organisationsaufstellung ab?
5. Gab es ein Vorgespräch?
6. Wie war das Setting der Organisationsaufstellung?
7. Gab es ein Nachgespräch?
8. Welche Lösung wurde erarbeitet?
9. Gibt es einen kurzfristigen Erfolg? Wenn ja, welchen?
10. Gibt es einen langfristigen Erfolg? Wenn ja, welchen?

Fragen zur Organisationskultur?

11. Hat die Organisationsaufstellung Auswirkungen auf die Organisationskultur?
12. Hat sich die Mission geändert?
13. Haben sich die Beziehungen zur Umwelt verändert?
14. Wie treffen Sie die Entscheidungen?
15. Hat sich die Zeitqualität bei Entscheidungen verändert?
16. Wie ist das Menschenbild?
17. Wer sind die Helden?
18. Hat sich ihr Führungsstil verändert?
19. Haben sich die sozialen Beziehungen verändert?

Fragen zu Grenzen der Organisationsaufstellung?

20. Wo liegen die Grenzen der Organisationsaufstellung?
21. Was kann die Organisationsaufstellung nicht?
22. Was sind für Sie Qualitätskriterien einer guten Aufstellungsarbeit?