

## ERFOLG

Beratung

# Das unsichtbare Netz

Organisationsaufstellungen sind ein Werkzeug, um unbewusste Einflüsse und komplexe Zusammenhänge in Firmen sichtbar zu machen – und so Probleme zu lösen.

Von Nina Kreuzinger

Zwanzig Personen treffen sich in einem Wiener Seminarzentrum. Sie kennen einander nicht, wissen auch nichts voneinander. Gekommen, sind sie, um bei einer Organisationsaufstellung mitzuwirken. Sie werden dabei Personen, aber auch Produkte, Projekte oder Visionen darstellen, die sie ebenfalls nicht kennen.

Der einzige, der sich in der Runde kurz vorstellt, ist Unternehmer Christian Z., der nicht viel mehr sagt, als dass ihm der schleppende Verkauf eines Produkts Sorgen bereitet. Was seine Firma herstellt oder wie sie heißt, weiß allein der Organisationsberater, der die Aufstellung leitet. Er bittet nun den Unternehmer, aus dem Kreis der Anwesenden willkürlich jene auszuwählen, die für Mitarbeiter, Management und Produkt stehen sollen, und diese Repräsentanten im Raum zu positionieren: aufzustellen. Manche stehen nahe beieinander, manche blicken sich an, manche sind abseits, wenden der Szene den Rücken zu, scheinbar in die Ferne blickend.

Dann tritt der Unternehmer an den Rand, sieht sich das Geschehen als Beobachter an. Der Aufstellungsleiter bittet die Personen, Gefühle und Gedanken zu artikulieren: Sie sagen etwa „Mir ist heiß auf dem Platz“ oder sie hätten das Gefühl, „nicht dazuzugehören“.

In den nächsten Stunden wird sie der Aufstellungsleiter sich in einem konstant geführten Dialog neu positionieren lassen – bis das System für alle Sinn macht. Christian Z. wird später sagen: „Da habe ich gesehen, welche Unruhe in der Firma herrscht. Einer meiner Partner konnte seinen Platz einfach nicht finden.“

Ein paar Monate danach stellte sich heraus, warum das so war: „Dieser Partner hatte mit falschen Karten gespielt. Er versuchte Know-how abzuziehen.“ Vor der Aufstellung, erzählt Z., sei das für ihn „Voodoo“ gewesen. Heute sieht er es anders: „Diese Erfahrung hat meine Sicht-

### SERVICE I

## Die Profis finden

Ausbildnerin Renate Daimler gibt Tipps für die Expertensuche.

- Organisationsaufstellungen sind kein „Nebenbei-Beratungstool“: Ein professioneller Hintergrund ist unerlässlich.
- Fragen Sie nach Ausbildungsnachweisen und Referenzen. Erfahrung zählt. Ein paar Tage Kurzausbildung im Rahmen einer Coachingausbildung reichen nicht aus.
- Die Arbeit mit Organisationen verlangt einen speziellen Zugang: Eine Ausbildung im Familienstellen ist sehr wertvoll, jedoch eine Spezialisierung in eine ganz andere Richtung.
- Führen Sie ein ausführliches Vorgespräch und fragen Sie jedenfalls nach systemischen Grundsätzen für Organisationen. Wer darin nicht fit ist, eignet sich wahrscheinlich auch nicht für Ihr Anliegen.
- Klären Sie, ob die Basics der Organisationsberatung gegeben sind, etwa ob ein Organigramm gelesen werden kann, ob Linienfunktionen, Stabsstellen etc. vertraut sind und ob Sie zufriedenstellende Antworten zur Logik von Veränderungsprozessen und zu Führungsthemen erhalten.
- Wenn Sie einen größeren Veränderungsprozess begleiten lassen wollen, fangen Sie klein an und buchen Sie als Test eine Beratung zu einer einzelnen Frage.



RENATE DAIMLER

weise der Vielschichtigkeit von Systemen deutlich erweitert.“

Was Z. erlebt hat, kennen viele eher aus dem privaten Bereich als „Familienstellen“. Dieses Externalisierungsverfahren, das innere Vorgänge eines Beziehungsgefüges räumlich darstellt und damit spür- und sichtbar macht, ist tatsächlich der Ursprung der Organisationsaufstellungen. Nach Jahrzehnten der Entwicklungsarbeit ist die Aufstellungsarbeit heute als Methode in der Unternehmens- und Organisationsberatung angekommen. „Aufstellungen sind Teil des Werkzeugkastens wie Konfliktmanagement oder Coaching“, sagt Manuela Mätzner, Vorstand des Österreichischen forums Systemaufstellungen (ÖfS) und Gründerin des Instituts für Familienbetriebe (ifub). Auch die Wirtschaftskammer NÖ setzt auf das Potenzial der Methode: „Um einen nachhaltigen Erfolg bei betriebswirtschaftlicher Beratung zu gewährleisten, halte ich Offenheit für neue Zugänge für notwendig“, sagt Wolfgang Eybl, Leiter des Unternehmensservice.

**Mehr als Fachberatung.** Das Angebot wird querbeet gut angenommen – im Bereich Marketing, Hotellerie, Fertighausproduktion, bei Betriebsübernahmen, in Wachstumsphasen, wo strategische Partner fehlen oder kein Team-

building möglich war. „Die rein sachlich-fachliche Beratung scheitert häufig in der Realisierung, weil hintergründige Aspekte unentdeckt bleiben“, so Eybl. „In einer Aufstellung zeigt sich meist viel schneller, worum es wirklich geht.“

Gerne eingesetzt wird das Werkzeug von Familienunternehmen: „Denn hier treffen sich zwei Systeme, hier vermischen sich zwei Welten“, erklärt Organisationsberater Stefan Dörner von



**FALL 1**  
**Historische Altlasten**

Eine wirklich überraschende Wende nahm die Organisationsaufstellung einer heimischen Traditionsfirma, wo der Vorstand einfach keine Erklärung für bestimmte Grundspannungen im Unternehmen fand: Wie sich im Zuge von Archivrecherchen dann herausstellte, war die Firma eigentlich erst durch den Einsatz von Zwangsarbeitern so richtig groß geworden. Dieser Anteil am Firmenerfolg war über die Jahrzehnte in Vergessenheit geraten und nicht gewürdigt worden.

Als Konsequenz spendete die Firma eine hohe Summe an eine karitative Einrichtung und errichtete eine Gedenkstätte für diese früheren Mitarbeiter. Mit der Einleitung dieses „systemischen Ausgleichs“ kehrte wieder mehr Ruhe in der Firma ein – die unbewussten Grundspannungen und destruktiven Verhaltensmuster verschwanden in der Folge.

Zum Einsatz kommen Organisationsaufstellungen häufig bei Problemstellungen im Projektmanagement, bei Personalrekrutierung und Konflikten. „Oft kommen Personalchefs, die vorfühlen wollen, auf welchen Projektleiter das Team auf welche Weise reflektiert“, sagt ifub-Berater Guido Schwarz.

Aufstellungsarbeit kann also auch Schwierigkeiten vorbeugen, etwa bei Umstrukturierungen oder Betriebsübernahmen (siehe Fälle 2 und 4). Ein weiteres Einsatzgebiet ist die Erarbeitung langfristiger Strategien. Sogar die Wirkung von Logos, Werbemaßnahmen und Standorten kann so beleuchtet werden.

**Viele Theorien, eine Wirkung.** Die Ursprünge der Aufstellungsarbeit liegen im Psychodrama und in den Familienskulpturen. Aus dem phänomenologischen, stark kritisierten Zugang von Bert Hellinger schälte sich eine dritte Generation

„Perspektiefe“. „Die Stärke von Familienbetrieben ist der Fokus auf Nachhaltigkeit und nicht kurzfristige Gewinnorientierung. Ein hohes Risiko liegt dafür in der Nachfolgeregelung.“

Diese Erfahrung machte auch die Hoteliersfamilie Schachner, wo mit dem plötzlichen Tod des Gründers alte Konflikte aufbrachen (siehe Fall 3). „Diese Dynamiken im Familienbetrieb bemerkt man im Alltag gar nicht. In der Aufstellung sieht und erkennt man, was warum und wie abläuft. Das öffnet einem die Augen“, sagt Hotelierswitwe Michaela Schachner. Für das Projekt mit dem niederösterreichischen Familienbetrieb wurde Beraterin Manuela Mätzner Ende Juni im Rahmen des **Constantinus-Awards** der Wirtschaftskammer prämiert. „Viele Führungskräfte sind immer wieder verblüfft, wie realistisch und hilfreich die Aufstellungsbilder für ihre Unternehmen sind“, sagt Mätzner.

FOTOS: BEGESTELT, GETTY

## ERFOLG

Beratung

### FALL 2

#### Ein Zukauf mit Unruhe

„Wir haben als junges, modernes Unternehmen eine Traditionsfirma gekauft, und dadurch veränderten sich gewisse Strukturen, die nicht mehr so gut funktionierten,“ erzählt Thomas Kenyeri, Geschäftsführer der Event Company Optix & Hasil. Er hat sich im Zuge dieser Firmenübernahme angesehen, wie die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen aussieht. Bei den Repräsentanten zeigte sich rasch, dass sich ein Team und dessen frisch beförderte Abteilungsleiterin in dem neuen Kontext offensichtlich nicht wohl fühlten, erinnert sich Kenyeri. „Nach der Aufstellung haben wir mit ihr gesprochen und sie in ihre frühere Position gebracht. Damit kam alles wieder in Einklang.“ Spannend empfand Kenyeri auch, wie sich die Repräsentanten der Zulieferer sofort etwas abseits von der Gruppe positionierten, obwohl gar sie nicht wissen konnten, für wen sie stehen.

### FALL 4

#### Der Schwiegervater

Ein erfolgreiches Unternehmer-Ehepaar kauft eine internationale Firma zu: Der Mann ist Geschäftsführer und hält wie seine Frau 33 Prozent. Das Geld für den Zukauf stammte aber von der Familie der Frau, und deren Vater hielt ebenfalls 33 Prozent. Wie sich in der Aufstellung zeigte, wollte der Schwiegervater des Geschäftsführers damit unbewusst seine Tochter stärker an die „Ursprungsfamilie“ binden. Die Tochter war zwischen zwei Systemen hin- und hergerissen, und ihr Mann – an sich ein extrem erfolgreicher Manager – hatte große Schwierigkeiten, seine Chefposition kraftvoll einzunehmen. Diese unbewussten familiären Zusammenhänge wurden beim Aufstellen sehr klar abgebildet: Nach einem längeren Prozess kaufte die Frau ihrem Vater dessen Anteile ab. Ihr Ehemann fühlte sich nun mehr geachtet und konnte in der Folge auch besser leiten.



### FALL 3

#### Familie im Geschäft

„In einer Großfamilie mit abgeschlossenem Betrieb wirken Mechanismen, die man nicht immer rational erfassen kann,“ sagt Michaela Schachner, Geschäftsführerin des gleichnamigen Hotels in Maria Taferl. „Betriebswirtschaftliche Fakten treffen auf familiäre Muster, die oft über Generationen gehen.“ Mit dem plötzlichen Tod ihres Ehemannes eskalierten die Konflikte. „In einem Familienbetrieb passiert es schnell, dass jemand übergangen oder die Hierarchie nicht eingehalten wird.“ Bei den Schachners half die Aufstellungsarbeit, um diese Muster sichtbar zu machen – „das öffnet einem die Augen“ – und führte nach einem langen Prozess zu einer Versöhnung. Schachner: „Ich kann den Betrieb jetzt führen, bis unsere Kinder so weit sind, und deren Generation ist sensibilisiert, gemeinsam Probleme zu lösen.“

**MICHAELE SCHACHNER.** Die Geschäftsführerin des gleichnamigen Hotels löste alte Familienkonflikte mit einer Aufstellung auf und führt den Betrieb wieder mit Freude.

> von Aufstellern heraus. Die neuen Schulen wendeten sich dem Konstruktivismus zu. Die „Heidelberger Schule“ übertrug die Erkenntnisse aus der Systemtheorie auf die Arbeit mit Firmen. Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer gründeten schließlich die „Münchener Schule“ und entwickelten spezielle Strukturaufstellungsformate.

Wie das Gruppenphänomen genau funktioniert, ist noch nicht eindeutig geklärt. „Zumindest gibt es inzwischen wissenschaftliche Nachweise, dass es funktioniert“, sagt Varga von Kibéd.

**Studien und Nuancen.** Der deutsche Unternehmensberater und Coach Peter Schlötter konnte mit einer groß angelegten Untersuchung (2.800 Einzelversuche) nachweisen, dass Personen in der Rolle des Repräsentanten tendenziell gleiche Wahrnehmungen äußern. Vor Kurzem ist auch ein Buch zur jüngsten Wirksamkeitsstudie an der Universität Heidelberg erschienen (siehe Kasten unten).

Aufgrund der unterschiedlichen Schulen gibt es Nuancierungen. Im Grunde folgt die konkrete Aufstellungsarbeit in der Praxis diesem Ablauf: Im Vorgespräch wird die Frage konkretisiert, die der Klient, auch „Anliegenbringer“ genannt, zu einem bestimmten System hat. Also: „Wofür könnte die steigende Mitarbeiterfluktuation in der sonst stabilen Firma ein Hinweis sein?“ oder: „Was braucht meine Tochter noch für

### SERVICE II

#### Hintergründe und Praxis zur Aufstellungsarbeit

Weiterführende Literatur und Links zu den Anbietern und Fördermöglichkeiten.



● Empfehlenswerte Bücher sind u. a. „Basics der systemischen Strukturaufstellungen“ von Daimler, Sparrer, Varga aus dem Kösel-Verlag (€ 30,90) und „Dreierlei Wirksamkeit“ von Jan Weinhold und Jochen Schweitzer aus dem Carl-Auer-Verlag (€ 29,95) sowie „Vertraute Sprache und ihre Entdeckung“ von Peter Schlötter, ebenfalls Carl-Auer-Verlag (€ 24,95).



● Weitere Forschungsarbeiten finden Sie auf [www.forum-systemaufstellungen.at](http://www.forum-systemaufstellungen.at) – auf der ÖfS-Seite sind alle drei Schulen vertreten inkl. Ombudsstelle. Auf [www.infosyon.com](http://www.infosyon.com) informiert der internationale Verband, auf [www.systconnect.net](http://www.systconnect.net) die Vereinigung der systemischen Strukturaufsteller. ● Die Wirtschaftskammer NÖ (Bereich Betriebswirtschaft und Management) bietet Förderungen an.

eine erfolgreiche Übernahme des Familienbetriebes?“

Eine Aufstellung in der Gruppe läuft wie eingangs beschrieben ab: Das Anliegen wird formuliert, die Positionierung vorgenommen. Dann wird anhand der Wortmeldungen der Repräsentanten („Der Konflikt steht vor mir, ich kann das Projekt gar nicht mehr sehen.“) so lange daran gearbeitet, bis ein für den Anliegenbringer stimmiges Lösungsbild herauskommt. Diese Arbeit erbringt der Aufstellungsleiter.

Wie die Klienten der Fallbeispiele einhellig berichten, ist dieses Lösungsbild der Beginn für etwas Neues: Die Probleme beginnen sich tatsächlich im Geschäftsalltag zu lösen. Üblicherweise wird das Erfahrene in einem Nachbearbeitungsprozess reflektiert.

**Verdeckt oder allein.** Um jegliche Beeinflussung der Teilnehmer durch konkretes Vorwissen auszuschließen, empfehlen sich grundsätzlich „verdeckte“ Aufstellungen, wie jene von Christian Z.

Aufstellungen funktionieren nicht nur in der Gruppe, sondern können sogar auch im Einzelsetting mit einem sogenannten Systembrett oder mithilfe von Gegenständen (Sessel, Pölster, Blätter) vorgenommen werden. „Der Vorteil der Einzelarbeit liegt für mich darin, dass der Klient selbst in die Rolle des Repräsentanten schlüpft und so die Sichtweise aus unterschiedlichen Positionen erfährt. Das führt nicht selten zu Aha-Erlebnissen und Verständnis für die Gegenpositionen“, erklärt Heidemarie Strahser von Matrix & More, die sich besonders mit der systemischen Botschaft der Sprache beschäftigt. „In Worten und Sätzen der Klienten sind meist unbewusste Bedürfnisse, Ängste und Glaubenshaltungen versteckt“, so die Beraterin. Etwa, dass „im Leben erst die Arbeit und dann das Vergnügen kommt“ oder „ohne Fleiß kein Preis!“ Strahser greift häufig einzelne Worte heraus, die sie einer Lösung näher bringen.

So etwa im Fall einer Unternehmerin, die immer, wenn es darum ging, eine neue Struktur für ihre Firma zu erarbeiten, der Müdigkeit verfiel. Strahser schrieb verdeckt das Wort „Müdigkeit“ auf ein Blatt, ließ die Klientin sich darauf stellen und fragte nach ihren Empfindungen. „Sie meinte, dies sei ein angenehmer Platz zum Hinlegen. Da habe sie



**„Viele Führungskräfte sind immer wieder verblüfft, wie realistisch und hilfreich die Aufstellungsbilder für ihre Unternehmen sind.“**

**Manuela Mätzener**  
Institut für Familienbetriebe (ifub.at)



**„Bei familiengeführten Unternehmen treffen sich zwei Systeme, hier vermischen sich zwei Welten.“**

**Stefan Dörner**  
Organisationsberatung Perspektiefe.at

*Die Fallbeispiele stammen aus Aufstellungen von Manuela Mätzener (2 und 3) und Stefan Dörner (1 und 4).*

keine Verantwortung“, erzählt Strahser. Sie erkannte: „Das Thema hinter der Müdigkeit war in diesem Fall die Angst vor Verantwortung.“

**Professionelle Qualität.** Einsatzmöglichkeiten der Organisationsaufstellung sind vielseitig, umso wichtiger ist die professionelle Vorgangsweise. „Es gibt viele Aspekte, durch die im Vorfeld geklärt werden kann, ob ein Anbieter qualifiziert ist oder nicht“, weiß Renate Daimler, die Strukturaufsteller ausbildet und dienstags in der ORF-Sendung „Heute Mittag“ aus der systemischen Beratungspraxis spricht. Für FORMAT hat sie eine Checkliste zusammengestellt (siehe Kasten Seite 48).

Eine Kurzausbildung ist als Referenz für Daimler zu wenig, und auch der Verweis auf Erfahrung beim Familienstellen ist nicht genug. Voraussetzung sei fundiertes betriebswirtschaftliches und systemisches Grundsatzwissen. „Insbesondere bei Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation kann die Beachtung dieser Basics unerwünschten Auswirkungen vorbeugen“, erklärt sie.

Ein Fallbeispiel von Berater Stefan Dörner zeigt, wie tief in Historie und Firmenkultur Berater mit ihren Klienten manchmal tauchen müssen: Die Führung eines deutschen Automobilkonzerns wandte sich an ihn mit folgendem Anliegen: Die Managementebene war außerstande, strategische Entscheidungen für die kommenden Jahre zu treffen. In der Aufstellung bildete sich diese Verunsicherung und Pattstellung deutlich ab. Schließlich wurde auch ein Repräsentant für den Gründer, bereits 100 Jahre verstorben, in das Aufstellungsbild miteinbezogen. Ab da war den Managern schnell klar, wie sie entscheiden müssen. „Es war sehr eindrucksvoll, weil scheinbar so simpel“, erzählt er. Was war passiert? Dörner: „Ich habe folgende These: Der Gründer steht für die Vision eines Unternehmens und für die Kernkompetenz. Selbst wenn der seit vielen Jahren nicht mehr im Unternehmen ist und heutige komplexe Fragestellungen nicht zeitgemäß beantworten könnte, fokussiert er das heutige Management auf die wesentliche Vision und Mission.“

Organisationsaufstellungen gleichen der Arbeit auf einer Bohrinself: Es geht rasch in die Tiefe, und verborgene Zusammenhänge werden offensichtlich. ■