

Potenziale der Aufstellungsarbeit aus Sicht der systemischen Organisationsberatung

Rudolf Wimmer, Annette Gebauer

Einleitung

Schaut man als Organisationsberater auf die sich in den letzten Jahren immer größerer Popularität erfreuende Praxis der Organisationsaufstellungen, so drängen sich neben aller Neugier an diesem neuen Interventionskonzept auch Skepsis und Zweifel auf. Zwar hat die Aufstellungsarbeit für viele Berater und auch Manager eine faszinierende Wirkung. Die noch vor Jahren beobachtbaren Berührungsängste sind weitestgehend verschwunden. Angesichts der gestiegenen Unübersichtlichkeit organisationaler Zusammenhänge, immer neuer Veränderungsanforderungen und dem zunehmenden Versagen der klassisch-betriebswirtschaftlichen Rationalität steigt die Bereitschaft, sich auf neue Methoden und Strömungen einzulassen. Mit ihrer Orientierung stiftenden Ordnungsprinzipien und schnellen Wirkversprechungen stellt die Aufstellungsarbeit für viele eine attraktive Form der Arbeit an heiklen, emotional belastenden organisationalen Problemstellungen dar.

Um die zweifelsohne großen Potenziale dieses neuen Interventionsrepertoires für die systemische Organisationsberatung nachhaltig fruchtbar zu machen, wäre es aber wichtig, sich stärker als bisher über die Spezifik von Organisationen zu verständigen. Einen ersten Schritt in diese Richtung liefert dieser Beitrag. Nach kritischer Sicht auf die Praxis der Organisationsaufstellung und einem Exkurs in die Historie der Organisationsentwicklung (OE) wird aus Sicht der neueren Systemtheorie ein Organisationsverständnis vorgestellt, auf dessen Grundlage die Anwendungsmöglichkeiten der Aufstellungsarbeit differenzierter erörtert werden.

1. Kritische Blicke auf die Praxis der Organisationsaufstellung

Organisationsberatung und Aufstellerszene hatten über viele Jahre hinweg wenig miteinander zu tun. Trotz hitziger Diskussionen über

die Möglichkeiten, das inzwischen hoch ausdifferenzierte Repertoire des Aufstellens in organisationsbezogene Beratungsprozesse einzu-beziehen, steht das in beiden Bereichen produzierte Wissen nach wie vor relativ unverbunden nebeneinander. Es sind nicht nur die theoretischen Referenzen der beiden Sphären sehr unterschiedlicher Natur. Auch Grundannahmen und Steuerungslogiken im praktischen Vorgehen der Bearbeitung von Klientenanliegen differieren erheblich. Das professionelle Selbstverständnis, die innere Landkarte, die das Vorgehen eines Aufstellers anleitet, ist mit den Landkarten der Organisationsberatung noch keineswegs synchronisiert. Hier ist wechselseitig noch einiges an Übersetzungsarbeit notwendig, um das besondere Vermögen der Aufstellungsarbeit in organisationsbezogenen Problembearbeitungsprozessen, etwa wenn es um eine strategische Neupositionierung geht oder um einen grundlegenden Umbau der Organisationsarchitektur etc., wirklich fruchtbar zu machen. Insbesondere bei einer konsequenten Integration dieser beiden Bearbeitungstraditionen reicht die intime Kenntnis familialer Beziehungsdynamiken mit ihren transgenerationalen Hintergründen nicht aus. Organisationen sind aufgabenbezogene Systeme, die sich um ihren inhaltlichen Daseinszweck herum durch eingespielte Entscheidungspraktiken von ihren spezifischen Umwelten abgrenzen. Natürlich verstricken sich auch hier Funktionsträger miteinander und chronifizieren dabei destruktive Kommunikationsmuster. Diesen ist jedoch nicht mit mentalen Modellen aus der Familienwelt beizukommen. Die Reflexion und Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Logiken haben in der systemischen Organisationsberatung in der Zwischenzeit eine langjährige Tradition, die von der Aufstellerszene erst langsam entdeckt wird.

1.1 Nivellierung von Systemtypen: Familie und Organisation

Weil ein erheblicher Teil der Aufstellungsarbeit seine prägenden Wurzeln in einem familientherapeutischen Kontext besitzt, verfügen viele Aufsteller noch nicht über ein ähnlich theoretisch fundiertes Organisationsverständnis, das die systemische Organisationsberatung in den letzten zwanzig Jahren mühsam entwickelt hat. Dieser mitgebrachte professionelle Hintergrund verführt leicht dazu, die zahlreichen, praktischen Erfahrungen mit Familiensystemen einfach auf Organisationszusammenhänge zu übertragen. Hinzu kommt, dass stillschweigend Annahmen über scheinbar selbstverständliche

Funktionsweisen einer Organisation vielfach nicht hinterfragt werden (vgl. dazu den Beitrag von Groth in diesem Band). Aufstellungen in Organisationen konzentrieren sich deshalb auch meistens auf die Beziehungen zwischen Einzelpersonen und deren psychischen Prädeterminierungen durch ihre Herkunftsfamilien. Nur wenige Aufsteller spezifizieren ihren Interventionsansatzpunkt. Eine echte Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang die systemische Strukturaufstellung, wie sie von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer praktisch wie auch in den theoretischen Grundlagen entwickelt und ausgebaut worden ist (vgl. dies. 2005 sowie Sparrer 2006b).

Ein genauerer Blick auf die Eigenart des besonderen organisationalen Problemzusammenhangs lohnt sich auf jeden Fall dann, wenn es darum geht, mit Hilfe einer Aufstellung in einer Organisation gezielt Wirkungen zu erzeugen. Denn die Anwendung des familiären Deutungsrepertoires lässt die beobachteten organisationalen Dynamiken und Probleme auf den ersten Blick recht ähnlich erscheinen. Genau damit begründen Aufsteller die Aufstellungsarbeit als universale Lösungsmethode.

Tatsächlich aber funktionieren Organisationen und Familien nach sehr unterschiedlichen Prinzipien (vgl. Simon 1999; Wimmer u. Gebauer 2004). Während in Familien die Personen, ihre Beziehung zueinander sowie ihre persönliche Entwicklung und Reifung im Vordergrund des Kommunikationsgeschehens stehen, sind Organisationen um sachliche Aufgabenstellungen herum gebaut, die in einem komplexen Zusammenwirken unterschiedlicher Funktionsträger, Hierarchieebenen und Subeinheiten gelöst werden. Personen sind in diesem Spiel nur »Mittel zum Zweck«. Solange sie den an sie gerichteten Leistungserwartungen entsprechen, spielt die einzelne Person mit ihren Bedürfnissen, Potenzialen und Gefühlen für die Organisation eine untergeordnete Rolle. Die Einführung stark emotional getönter, aus der persönlichen Beziehungsdynamik gewonnener, häufig extrem tabuisierter Themen in die Kommunikation, wie wir es aus dem familientherapeutischen Kontext kennen, ist für die Organisation völlig untypisch und teilweise auch dysfunktional. Organisationale Probleme und Fragestellungen können nicht auf der Ebene zwischenmenschlicher Beziehungen allein bearbeitet werden. Die Verschiedenheit von Familiensystemen einerseits und Organisationen andererseits ist vielen Aufstellern jedoch nicht immer präsent. Der familientherapeutisch geschulte Blick entdeckt dann nicht selten familiäre Grundkon-

stellationen und -probleme im Organisationsfeld, während sich die Eigenlogik des dahinter liegenden Organisationszusammenhangs der Beobachtung entzieht und unbearbeitet bleibt.

1.2 Nivellierung von Systemebenen: Team und Organisation

Aber nicht nur die Unterschiede zwischen den Systemtypen »Familie« und »Organisation« verschwimmen. Auch die Unterschiede zwischen den Systemebenen »Team« und »Gesamtorganisation« verlieren in vielen Aufstellungsansätzen ihre Trennschärfe. Doch nicht nur unter Aufstellern gibt es diese Verwischung zwischen den Systemebenen. Mit ihrer Personen- und Gruppenfokussierung bewegen sich Aufsteller durchaus auch im Fahrwasser der klassischen Organisationsentwicklung, deren Interventionsrepertoire sich im Wesentlichen auf Einzelne, Gruppen oder Teams richtet (vgl. Wimmer 2004, S. 221 ff.). Groth zufolge nimmt es deshalb »wenig Wunder, dass Aufsteller bei den ihnen bekannten Mustern bleiben und eine Organisation eher als Ansammlung Einzelner in Teams rekonstruieren, statt von einer emergenten Ordnungsebene auszugehen« (vgl. Groth 2004a, S. 180).

Auch in der Organisationsentwicklung und -beratung gibt es bisher kein einheitliches Organisationsverständnis. Unterschiedliche Vorstellungen existieren nebeneinander und prägen das Interventionsverhalten von Beratern. Oftmals handelt es sich hier gar nicht um einen expliziten Methoden- oder Theoriestreit. Die verwendeten Grundannahmen und Denkmodelle sind vielen Organisationsentwicklern und -beratern gar nicht bewusst. Sie werden als unhinterfragte Selbstverständlichkeiten mitgenutzt. Um sich diese impliziten Prämissen wieder verfügbar zu machen, muss man verstehen, wie und unter welchen Bedingungen sie entstanden sind. Für die Entwicklung eines differenzierten Organisationsverständnisses in der Beratung (und damit auch in der Aufstellung) ist es deshalb hilfreich, die verschiedenen Traditionen der Organisationsentwicklung zu untersuchen.

2. Interventionsvorstellungen der klassischen Organisationsentwicklung

Der Begriff der Organisationsentwicklung besitzt eine gewisse Janusköpfigkeit. Einerseits ist damit eine wissenschaftliche Disziplin der angewandten Sozialwissenschaften gemeint. Diese Richtung zieht ihre

Erkenntnisse vorrangig aus der Analyse und Verallgemeinerung von Praxisfällen, in denen versucht wird, gezielte Organisationsveränderungen vorzunehmen. Andererseits bezeichnet der ganz spezifische Begriff eine Professionsgemeinschaft. Jeder, der sich professionell mit der Veränderung von Organisationen beschäftigt, ist ein Organisationsentwickler. Dazu zählen heute nicht nur interne und externe Berater, sondern auch Manager, für die Organisationsentwicklung zu einer zentralen Führungsaufgabe geworden ist.

2.1 Die Wurzeln der klassischen Organisationsentwicklung

Historisch gesehen prägten vor allem drei Wurzeln die Entwicklung ihrer Prämissen.

Der reedukative Ansatz: Reflexion von Beziehungen

Der erste wichtige OE-Zweig ist der reedukative Ansatz. Dieser Ansatz stützt sich auf die Forschungsergebnisse zur Gruppendynamik, die in den 1940er Jahren am MIT Research Center for Group Dynamics um Kurt Lewin entstanden. In den speziellen Forschungsreihen mit Gruppen entdeckte man erstmals das Potenzial der Gruppenselbstreflexion. Es stellte sich heraus, dass Gruppen, die sich selbst – also ihre Strukturen, Rollenkonstellationen und Kommunikationsmuster – zum Gegenstand des Erforschens machten, zu außergewöhnlichen Verhaltensänderungen und Lernprozessen in der Lage waren (vgl. Lippitt 1974, S. 272). Verfestigte Machtstrukturen wurden aufgeweicht und der Entfaltungsspielraum jedes einzelnen Gruppenmitglieds vergrößert. In den darauf folgenden Jahren versuchte man mit gruppendynamischen Trainingsgruppen, den so genannten T-Groups, die Gruppenselbstreflexion in der Organisation zu institutionalisieren. Eine wichtige Erkenntnis aus diesen Anfängen der Gruppendynamik war, dass es sich positiv auf die Arbeitsproduktivität auswirkt, wenn Kooperationsprobleme und Konflikte in Teams sofort angesprochen und bearbeitet werden. Wenn notwendig konnte dies auch mit externer Unterstützung geschehen. So mündete diese Einsicht in einem eigenständigen Beratungsansatz, der im Gegensatz zur klassischen Unternehmensberatung keine inhaltlichen Expertenratschläge verteilte, sondern sich ganz auf die Gestaltung des sozialen Prozesses konzentrierte (vgl. dazu nach wie vor grundlegend Schein 1969). Bald ging es dann nicht mehr nur um gruppeninterne Prozesse, sondern auch um die Beziehungen zwischen Gruppen (vgl. Likert 1961).

Viele Methoden der Organisationsentwicklung entfalteten sich auf diesem Boden. Die gruppendynamischen Erfahrungen beeinflussten das Organisationsverständnis der Organisationsentwicklung ganz entscheidend. Dieses zeichnete sich durch eine kritische Haltung gegenüber hierarchischen-bürokratischen, funktional-arbeitsteiligen Strukturen aus, die in klassischen Organisationsmodellen bisher als Königsweg beschrieben wurden (vgl. Weber 1976). Im Sinne eines humanistischen Menschenbildes räumt der reedukative Ansatz dem menschlichen Bedürfnis nach persönlicher Selbstentfaltung und Freiheit einen zentralen Raum ein. Der Ansatz bezieht damit eine klare Gegenposition zum klassischen, »rationalen« Modell des Organisierens. Hierarchische Kontrolle sowie die Beschneidung der Selbstverantwortlichkeit des Einzelnen verringern das Leistungspotenzial des Einzelnen und in der Summe der gesamten Organisation. Die Aufrechterhaltung hierarchisch-bürokratischer Kontrolle – so die Überzeugung – erfordert unnötig viel Energie. Das wichtigste Ziel aller Maßnahmen besteht deshalb in der Veränderung vorhandener hierarchischer, bürokratisch-organisierter Befehlsstrukturen. Es sollen Arbeitszusammenhänge entstehen, die den menschlichen Bedürfnissen und Werten, wie Selbstentfaltung und -verantwortung oder soziale Anerkennung, und einem Klima wechselseitiger Wertschätzung und Vertrauens mehr entsprechen. Normativ gibt der Ansatz vor zu wissen, was gut für den Menschen und die Organisation ist. Er bezieht eine primär pädagogische Position. Ansatzpunkt für Veränderungen auf der Organisationsebene ist die einzelne Person bzw. das Team. Gemäß einer Teil-Ganzes-Logik geht man davon aus, dass über die Selbstaufklärung und Selbsterforschung von Gruppen auch größere Organisationsveränderungen angestoßen werden können. Eingebettet in Teams und unterstützt durch entsprechende edukative Maßnahmen werden die einzelnen Organisationsmitglieder zu den verantwortlichen Akteuren für Veränderungsprozesse in der Organisation. Das System entwickelt sich von seiner Basis her.

Aktionsforschung: Dem System den Spiegel vorhalten

Selbstbeobachtung und Selbsterforschung bilden auch die Voraussetzung für Veränderungen im Aktionsforschungsansatz, der als zweite wichtige Wurzel für die klassische Organisationsentwicklung auf Kurt Lewins Konzept zur Feldforschung zurückgeht (vgl. Lewin 1982). Dieser eher im wissenschaftlichen Umfeld beheimatete Ansatz stellt

das Objektivitätsideal traditioneller Forschungsansätze und damit die strikte Trennung von Forschungsobjekt und Forscher in Frage. Es wird ein neuer Anspruch an wissenschaftliche Forschung formuliert. Um die Praxisrelevanz von Forschungsergebnissen zu erhöhen, geht es nicht mehr in erster Linie um die Produktion wissenschaftlichen Wissens, sondern um die Erhöhung der Problemlösekompetenz der Organisation. Durch *survey research* und *survey feedback* generiert ein Forscherteam neue Daten über das System, die sie diesem zurückspeiegeln (vgl. French u. Bell 1977). Einerseits soll es sich wieder erkennen und andererseits neue Informationen über sich gewinnen, die es zur Weiterentwicklung nutzen kann. Die Wirksamkeit dieses Ansatzes besteht also darin, Latentes gezielt in die organisationsinterne Kommunikation einzufügen und über die so erzeugte Differenz das Selbstentwicklungspotenzial einer Organisation anzustoßen.

Der soziotechnische Ansatz: Teams als Puffer

Als dritte für die Organisationsentwicklung relevante Wurzel ist der im deutschsprachigen Raum nur zum Teil bekannte soziotechnische Systemansatz zu nennen, der sich auf Forschungsarbeiten des Tavistock Institute of Human Relations der 1950er Jahre stützt. Entgegen der damals weit verbreiteten Annahme, dass technische Systeme die sozialen Dynamiken determinieren, stellte man in verschiedenen Untersuchungen fest, dass soziale Systeme nur lose an technische Systeme gekoppelt sind. Trotz ähnlicher technischer Vorgaben entwickelten verschiedene Arbeitsgruppen eigendynamisch ganz eigene Arbeitsformen (Emery u. Trist 1969, p. 286). Die Arbeitsform entwickelte sich im Wechselspiel zwischen technischen Anforderungen sowie menschlichen Bedürfnissen. Dieses Zusammenspiel sozialer, ökonomischer und technischer Rationalität sollte nun durch die Entwicklung von Prinzipien optimiert werden. Ähnlich wie beim reedukativen Ansatz und bei der Aktionsforschung sind es wieder Teams, denen eine besondere Bedeutung zukommt. Gruppen waren offensichtlich in der Lage, ihre eigene Arbeit selbst zu organisieren. Und sie taten dies effizienter und situationsangemessener, als es die bisher übliche direkte Kopplung von Mensch und Maschine erlaubte (Cooper u. Foster 1971, p. 386). Bestimmte Defizite der unflexiblen hierarchischen Organisationsform, zum Beispiel das Unvermögen einer direktiven Vorgesetztenkommunikation, wurden damit wunderbar ausgeglichen (vgl. Baecker 2003, S. 178 ff.). Man entdeckte die Pufferfunktion, die

Teams in der hierarchisch-strukturierten Organisation spielen können, wenn sie ihre Arbeit im Rahmen der gegebenen Bedingungen selbst organisieren und verantworten.

Im Vergleich zu den anderen beiden Ansätzen steht die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beim soziotechnischen Ansatz jedoch nicht im Zentrum. Normative Vorgaben über eine beste Lösung »per se« werden vermieden. Die jeweils adäquate Arbeitsform leitet sich demnach immer aus den jeweiligen Arbeitsanforderungen und deren Kontext ab. Der Vorteil der Strukturierung in Teams wird von dieser Perspektive aus auch nicht vorrangig in der Motivationssteigerung, sondern in der kollektiven Konzentration auf die zu erledigenden Aufgaben gesehen, um diese zuverlässig und schnell zu bearbeiten.

2.2 Die Person und das Team als Ansatzpunkt für Interventionen

Allen drei Ansätzen liegen ähnliche Wandlungs- und Steuerungsvorstellungen zugrunde. Dies verwundert wenig. Schließlich hatte man es in der Pionierzeit der Organisationsentwicklung vorrangig mit einem ganz bestimmten Typus von Organisation zu tun, der sich durch bestimmte Vor- und Nachteile auszeichnete: Alle Erkenntnisse entstanden auf dem Boden von hierarchisch-bürokratischen Organisationen. Diese traditionelle Organisationsvorstellung in der Organisationsentwicklung hat sich hartnäckig gehalten. Als handle es sich bei Organisationen um ein gesetztes, immer gleiches Phänomen, behandeln viele Organisationsentwickler die Organisation wie vor fünfzig Jahren. Die Diskrepanz zwischen der scheinbar immer vorhandenen Eigendynamik der hierarchischen Organisation und dem Selbstverwirklichungsdrang der Mitglieder schafft in diesem Spiel die notwendige Energie für Veränderungen. Das Team wird hier zu einem entscheidenden Stellhebel; in ihm verortet die Organisationsentwicklung das Emanzipationspotenzial für den Einzelnen wie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Organisation. Denn Teams sind von ihrer Eigenlogik her hierarchiefeindlich. Sie sind um das Prinzip der Gleichheit, der Mitbestimmung und Selbstorganisation herum gebaut und deshalb in der Lage, die Defizite der fremdbestimmten, direktiven hierarchischen Ordnung auszugleichen. In ihrem Inneren reagieren sie avers gegenüber Einflussunterschieden und stabilen Asymmetrien. Für die Aufweichung etablierter hierarchischer Strukturen erscheinen Teams deshalb als ein idealer Ansatzpunkt.

Auch heute noch setzen die meisten Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung bei diesen Grundprinzipien der Partizipation an (macht Betroffene zu Beteiligten!). Die Brauchbarkeit dieses Interventionsrepertoires ist jedoch fragwürdig geworden, denn Unternehmen haben ihre hierarchisch-bürokratischen Strukturen längst weiterentwickelt.

Der wesentliche Verdienst der Organisationsentwicklung liegt deshalb weniger in der Entwicklung eines besonderen, überall einsetzbaren Veränderungswissens. Vielmehr liegt ihr Beitrag in der Wiedereinführung der Kommunikation in Organisationen. Sie legte damit den Grundstein für die Steigerung des Entwicklungs- und Flexibilisierungspotenzials in der Organisation. Die hierarchische Form der Binnendifferenzierung war darauf angelegt, Kommunikationserfordernisse auf ein Minimum zu reduzieren, um Unsicherheiten und Unbestimmbarkeiten gar nicht erst aufkommen zu lassen. Es wurde so getan, als würden Entscheidungen ganz selbstverständlich von den Befehlsempfängern verstanden, akzeptiert und ausgeführt, ohne dass diese in Frage gestellt würden. Aufwendige Kommunikations- und Aushandlungsprozesse zur Erzeugung von Sinn und einem kollektiv geteilten Willen erschienen völlig unnötig. Das Autoritätsgefüge sollte garantieren, dass Befehle ausgeführt wurden. Die Organisationsentwicklung unterhöhlt diese hierarchische Allmachtsfantasie. Sie stützt sich auf die Erfahrung, dass die Leistungs- und Handlungsfähigkeit komplexer Organisationen in wandelnden Umwelten immer mehr von hierarchieübergreifenden Kommunikations- und Aushandlungsprozessen abhängt. Schon früh haben die gruppenorientierten Bewegungen der Organisationsentwicklung auf diesen Zusammenhang hingewiesen und die Kommunikation innerhalb und zwischen Gruppen als zentrale Ressource zum Thema gemacht. »Die tatsächliche Aufgabe, das hidden curriculum der OE bestand in den vergangenen Jahrzehnten in der Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, das heißt in der Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation« (Baecker 2003, S. 137). Damit öffnete die Organisationsentwicklung Tür und Tor für Unbestimmtheiten, Mehrdeutigkeiten, Missverständnisse, die es zu klären galt und die immer aufs Neue die Idee nährten, dass die Dinge auch anders erledigt werden könnten. Schritt für Schritt wurden so die scheinbare Bestimmtheit und Eindeutigkeit des hierarchischen Modells untergraben.

3. Das Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung

Nicht zuletzt aufgrund dieser Bemühungen hat sich der Gegenstand der Organisationsentwicklung gewandelt. Heute haben Unternehmen aufgrund zunehmender Umweltveränderungen wie Globalisierung, technischer Innovationen vor allem im Kommunikationssektor, Sättigung der Massenmärkte, Verschärfung des Wettbewerbs sowie einer zunehmenden Störungsanfälligkeit durch Krisen und Katastrophen begonnen, mit neuen Formen der Binnendifferenzierung zu experimentieren. Organisationen sind soziale Systeme, die ihre Grundarchitekturen selbst wählen können (es gibt Alternativen zu den Prinzipien der klassischen Hierarchie) und diese Festlegungen in Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt immer wieder weiterentwickeln. Die »heilige Ordnung« der Hierarchie hat heute ihre selbstverständliche Gültigkeit verloren. Es gibt ein neues Alternativbewusstsein. Organisationen müssen sich jenseits der Hierarchie immer wieder neu erfinden. Sie entwickeln lernbereite Strukturen, um ihre gegenwärtige Form von Zeit zu Zeit wieder in Frage zu stellen. Die Organisationsentwicklung und -beratung hat die Aufgabe, genau diesen Prozess zu unterstützen. Mit ihren tradierten normativen Konstruktionen des Verhältnisses von Individuum und Organisation ist sie dieser Aufgabe jedoch nicht mehr gewachsen. Wenn die Organisationsentwicklung es nicht schafft, ihren Blickwinkel zu erweitern, läuft sie Gefahr, sich selbst zu bestätigen, aber wirkungslos zu werden: Sie wird immer wieder jene hierarchischen Strukturen finden und reproduzieren, die sie eigentlich beseitigen will. Die Aufstellungsarbeit täte gut daran, von der Organisationsentwicklung zu lernen und nicht mit normativen Vorstellungen einer guten Ordnung zu arbeiten, sondern sich offen zu halten für die jeweils zu findenden organisationalen Lösungen.

3.1 Differenzierung der Organisation als soziales System

Die normative Selbstbegrenzung der Organisationsentwicklung kann durch eine systemische Sichtweise, wie sie seit den 80er Jahren unter Berufung auf die neuere soziologische Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984, 2000) entwickelt wurde, überwunden werden. Die systemische Organisationsberatung hat das Handlungsrepertoire der klassischen Organisationsentwicklung entscheidend erweitert (vgl. Wimmer 2004). Ihre Grundüberlegungen zur Organisation und ihrer Veränderbarkeit sollen deshalb kurz skizziert werden.

Aus Sicht der neueren Systemtheorie sind Organisationen spezialisierte Systeme, die selbst gewählte Problemstellungen aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld aufgreifen und dafür Problemlösungen (häufig in Form von Produkten und Dienstleistungen) zur Verfügung stellen. Organisationen gewinnen ihre gesellschaftliche Leistungsfähigkeit, weil sie sich auf bestimmte Themen konzentrieren. Sie ignorieren zu einem Teil die wechselseitigen Abhängigkeiten gesamtgesellschaftlicher Fragestellungen (vgl. Luhmann 2000, S. 394). Die organisationale Entscheidung für bestimmte Aufgabenstellungen hat Konsequenzen für den Umgang mit Organisationsmitgliedern in der Beratung. Anders als in anderen sozialen Systemen, wie zum Beispiel der Familie oder Freundschaftsgruppen, bei denen die persönliche Entwicklung und die Beziehung der Personen untereinander besonders wichtig sind, stehen bei Organisationen sachliche Aufgabenstellungen und Leistungserwartungen im Vordergrund. Diese prägen die Arbeitsbeziehungen und die primären Kommunikationsprozesse. Einzelne Personen und ihre Beziehungen zueinander spielen eine »dienende« Rolle – sie stehen im Dienste der Aufgabenerfüllung. Organisationen binden Personen durch Leistungserwartungen an sich, die eine bestimmte fachliche Kompetenz voraussetzen. Um das langfristige Überleben der Organisation zu garantieren, sind die zu vergebenden Stellen so strukturiert, dass bei gleicher Qualifikation stets auch jemand anderes die Tätigkeit ausführen kann. Anders als zum Beispiel in Familien müssen Organisationen Personen prinzipiell austauschbar halten, um sich von ihren Mitgliedern unabhängig zu machen.

Wie in allen sozialen Systemen ist die grundlegende Operation auch bei Organisationen die Kommunikation. Organisationen verwenden eine Spezialform der Kommunikation – sie prozessieren Entscheidungen. Entscheidungen wandeln Mehrdeutigkeit, d. h. Kontingenz und die damit verbundene Unsicherheit, zumindest für eine Zeit lang in Eindeutigkeit um. Die neuere Systemtheorie spitzt nun die Entscheidungsfindung auf eine ganz bestimmte, letztlich paradoxe Art zu: Gerade weil nicht zu bestimmen ist, welche Alternative die richtige ist, muss entschieden werden, welcher Weg eingeschlagen werden soll. Denn: Gäbe es eine berechenbare, beste Lösung, was gäbe es dann noch zu entscheiden (vgl. von Foerster 1985)?

Dieser Prozess der Unsicherheitsbewältigung ist jedoch nicht transparent, die »Paradoxie des Entscheidens« (Luhmann 1993) wird

verdeckt. Jede Organisation entwickelt bestimmte Entscheidungs-routinen, mit denen sie sich selbst von der Richtigkeit ihrer Entscheidungen überzeugt. Diese selbst hervorgebrachte Systemrationalität (vgl. Luhmann 2000, S. 444 ff.) hilft der Organisation, ihre an sich vorhandene unsichere Ausgangslage zu verdecken. Durch diesen Schachzug kann sie sich selbst nach innen und außen als rational beschreiben, um als verlässlich und berechenbar beobachtet zu werden. Täte sie dies nicht und zöge sie die einmal ausgeschlossenen anderen Optionen immer wieder in Betracht, dann würden die einmal getroffenen Entscheidungen erneut unter Verdacht geraten und müssten immer wieder neu entschieden werden. Die Organisation würde sich selbst blockieren. Nur wenn die einmal getroffenen Entscheidungen unhinterfragt bleiben, können Entscheidungen an andere Entscheidungen anschließen. So entsteht ein ausdifferenziertes Entscheidungsnetz, das ein Berater oder Aufsteller auf seinen zukünftigen Beitrag zur Überlebensfähigkeit der Organisation hin untersuchen muss.

Jede Organisation bringt also eine einzigartige Binnendifferenzierungsform hervor. Welche Form sie ausbildet, hängt von dem Kontext ab, in dem sie sich vorrangig bewegt und mit dem sie sich in einem koevolutiven Wechselverhältnis entwickelt. So sind Unternehmen besonders geprägt durch die Dynamiken im Wirtschaftssystem, Universitäten orientieren sich am Wissenschafts- und Erziehungssystem, Krankenhäuser am Gesundheitssystem usw.

Kontextabhängigkeit der Binnendifferenzierung

In allen gesellschaftlichen Bereichen stehen Organisationen seit etlichen Jahren unter hohem Veränderungsdruck. Die hierarchische Form der Binnendifferenzierung mit ihren strikt gekoppelten Befehls-Gehorsam-Strukturen ist zu wenig reaktionsfähig, um diesen Anforderungen zu genügen. Zum Beispiel hat die Dynamisierung des Wirtschaftssystems für Unternehmen die Anzahl der Handlungsoptionen sowie die Unsicherheit über die Alternativen massiv ansteigen lassen. Ständig muss neu entschieden werden, wie es weitergehen soll. Das Management, das in einem klassisch hierarchischen Verständnis die einzige Schnittstelle zur Umwelt darstellt, kann diese Fülle von Optionen und Eindrücken, die sich im globalen, höchst störanfälligen Umfeld spontan und unkontrolliert im operativen Geschäft ergeben, alleine nicht bewältigen. Unternehmen bauen deshalb ihre Beobachtungs- und Entscheidungskapazitäten enorm aus. Sie vergrößern ihre

Oberfläche durch Zukäufe und die Erschließung neuer Märkte und dezentralisieren Entscheidungsverantwortung. Einzelne Regionen und Geschäftsbereiche operieren mit eigener Kostenverantwortung und treffen ihre Entscheidungen entlang strategischer Leitplanken selbst.

Diese Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Umweltsensibilität lassen in ihrer Summe die Binnenkomplexität in Organisationen ansteigen. Nur noch wenig ist über die Hierarchie geregelt. Diese reguliert zwar noch bis zu einem gewissen Grad das Zusammenspiel der einzelnen Subsysteme, in ihrem Inneren organisieren sie sich aber selbst. Die eigentliche Aufgabe des Managements besteht jetzt darin, immer wieder zu überprüfen, ob die selbst gewählte Form der Unternehmensführung noch zu den jeweiligen Umweltbedingungen passt. Es wird eine zentrale Führungsaufgabe, über die Form der Binnendifferenzierung zu entscheiden. Dies ist keine einfache, widerspruchsfreie Aufgabe. Die Infragestellung der Hierarchie bringt für das Management neue Verunsicherungen. Die Hierarchie sicherte seine Position und die Akzeptanz seiner Entscheidungen über die unhinterfragten Einflussunterschiede. Der Führungsanspruch muss jedes Mal neu über die Qualität der geleisteten Führungsarbeit legitimiert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass Manager sich zwar über die Güte ihrer Entscheidungen beweisen, gleichzeitig aber ihre eigenen Entscheidungen auch kontingent halten müssen, um sich für andere Optionen wach zu halten.

Differenzierung in Spezialfunktionen

Zwei Formen der Binnendifferenzierung sind in den letzten Jahren besonders dominant geworden (vgl. ausführlicher dazu Wimmer 2004). Zunächst wurde versucht, die zunehmenden Störungen und Unsicherheiten durch die Ausbildung funktionaler Spezialfunktionen, organisiert in Stabsbereichen, zu kompensieren, die sich für die Bearbeitung bestimmter Probleme wie Personalfragen, Strategieentwicklung, Marktforschung, Controlling, Informationstechnologie usw. professionalisierten. Durch die Delegation dieser Aufgaben zur Entwicklung und Existenzsicherung des Unternehmens konnte für eine Zeit lang weiterhin an der alten Ordnung festgehalten werden. Das Management konzentrierte sich wie gewohnt auf Kontrollaufgaben. Weil die Probleme jetzt parallel bearbeitet werden konnten,

wurde Zeit gespart und komplexere Problemstellungen professioneller bearbeitet.

Die »Dezentralisierung fachlicher Intelligenz« (vgl. Wimmer 2004, S. 79) führt aber auch zu einer zunehmenden Verselbstständigung der Funktionen. Sie bilden ein eigenes Selbstverständnis aus. In Auseinandersetzung mit ihren Aufgaben entwickeln sie eine ihnen eigentümliche Art der Problembearbeitung. Sie präferieren bestimmte Methoden zur Problemlösung und schaffen eine eigene Begriffswelt, die von anderen Bereichen bald nur noch schwer zu verstehen ist. Die Subsysteme entwickeln eine ganz eigene Realität. Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen heizen den Selbstbezug und die Verselbstständigung der Subsysteme zusätzlich an. Weil sich jedes Teilsystem aber nur auf einen Aufgabenaspekt konzentriert, steigen paradoxerweise trotzdem die wechselseitigen Abhängigkeiten untereinander. Es werden jetzt zeitaufwendige, kommunikative Aushandlungsprozesse notwendig, um die gemeinsame Lage zu beurteilen und um Problemlösungsansätze zu bewerten. »Mitglieder von Organisationen verbringen beträchtlich viel Zeit damit, untereinander eine annehmbare Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln« (Weick 1985, S. 16). Die Gestaltung von Kommunikationsanlässen zur Integration und Ausrichtung der auseinanderdriftenden Bereiche wird zu einer Kernaufgabe des modernen Managements.

Differenzierung in strategische Geschäftsfelder

Die zweite, heute sehr populäre Form der Binnendifferenzierung ist die Bildung von autonomen Geschäftseinheiten mit eigener Ertrags- und Kostenverantwortung, so genannte Cost- oder Profit-Center-Modelle. Auch hier geht es um die Schaffung von autonomievergrößerten Spielräumen. Anders als bei der funktionalen Differenzierung werden die Einheiten nicht um fachliche Aufgabenstellungen, sondern um einzelne Kundenprobleme bzw. um unternehmerische Leistungsfelder herum gebaut, die jetzt von den Einheiten eigenverantwortlich gelöst werden. Strukturell funktionieren die entstehenden Subsysteme nach dem gleichen Prinzip wie das Gesamtsystem. Als »Unternehmen im Unternehmen« folgen sie mit ihrer Kundenausrichtung sowie unternehmerischen Haltung der gleichen Funktionslogik wie die Gesamtorganisation. Die selbstähnlichen Subeinheiten reagieren schneller auf Marktveränderungen mit prompten, problemzentrier-

ten Entscheidungen. Die Entwicklungsdynamik verlagert sich vom Zentrum an die Peripherie. Aber auch hier erzeugt die größere Wachstumsfähigkeit bezüglich des eigenen Marktsegments eine gewisse Blindheit für die Leistungen anderer Geschäftsfelder. Dies wirkt sich negativ auf die Nutzung bereichsübergreifender Synergien und die Bereitstellung integrierter Problemlösungen aus. Wie bei der funktionalen Differenzierung entstehen neue Integrationsnotwendigkeiten, um die sich das Management kümmern muss. Die Unternehmensspitze muss für strategische und ideelle Orientierungs- und Leitlinien sowie für eine integrative Kommunikationsarchitektur sorgen, um einem zu starken Auseinanderdriften der Bereiche und dem Zerfall in Bereichs-egoismen entgegenzuwirken. – Eine wichtige Herausforderung der Organisationsaufstellung besteht darin, Formate zu entwickeln, die diesen Komplexitäten angemessen sind.

4. Implikationen für die Organisationsberatung

Die Suche nach neuen Organisationsformen wirft neue Fragen auf, die sich vor allem um die Neudefinition der Rolle und Verantwortung von Führung und Management drehen. Diese Fragen werden heute vielfach unter dem Leadership-Begriff intensiv diskutiert, ohne dass sich hier in Theorie und Praxis bereits ein gemeinsam geteiltes Verständnis von Führung herauskristallisiert hat. Dementsprechend steht die Organisationsberatung und auch zukünftig die Aufstellung vor anderen Aufgaben. Sie müssen in der Lage sein, Unternehmen in ihrem fortwährenden Suchprozess nach geeigneten Organisationsformen und der Entwicklung der Rolle des Managements zu unterstützen. Dafür benötigen sie ein ungleich komplexeres Organisationsverständnis sowie ein anderes Interventionsrepertoire, als es (s.o.) die klassische Organisationsentwicklung bietet. Sie dürfen sich nicht auf die hierarchisch unterdrückten Kommunikationsprozesse konzentrieren und weitgehend von der Aufgabenseite der Organisation abstrahieren.

Diese ehemals professionell begründete Spaltung von »Prozess« und »Inhalt« entlastete das Beratungsgeschehen. Auf der Prozessseite musste man nicht viel vom »Geschäft« verstehen und konnte sich voll und ganz den sozialen Beziehungsaspekten widmen. Dies führte zu einer professionell begründeten Arbeitsteilung zwischen Prozessberatern einerseits und klassischen Unternehmensberatungen andererseits, die sich als Expertenberater um die inhaltlichen Frage-

stellungen des Geschäfts kümmern und ihrerseits von den sozialen Prozessen abstrahieren konnten. Die Entkopplung von Prozess- und Inhaltsebene reduzierte die Komplexität des Beratergeschäfts. Der gesamte professionelle Werdegang der Beratungsbranche wurde über viele Jahre hinweg auf diese Komplexitätsreduktion ausgerichtet.

Es sollte deutlich geworden sein, dass diese strikte Trennung zwischen Prozessberatung und inhaltlicher Beratung für neuere systemische Beratungsformen nicht zukunftsweisend ist. Die Verbesserung des internen Kommunikationsgeschehens ist heute nicht mehr das vorrangige Problem von Organisationen. Im Vordergrund steht die Frage, wie die zunehmende Komplexität und die interne Dynamisierung durch die neuen Flexibilitätserwartungen bearbeitet werden können, ohne an Entwicklungsfähigkeit einzubüßen. Organisationsberater müssen Unternehmen deshalb unterstützen, eine geeignete Prozess- und Kommunikationsarchitektur zu finden, um in einem ersten Schritt die relevanten Systemprobleme überhaupt in den Blick zu bekommen und um in einem zweiten Schritt geeignete Lösungen für diese komplexen Probleme zu finden. Fragen des internen Organisationsdesigns sind also eng mit den inhaltlich strategischen Herausforderungen verknüpft. Sie sind nicht unabhängig voneinander bearbeitbar: So stellt sich die Organisation immer wieder aufs Neue die Frage, ob die Art der Binnendifferenzierung, die Art der inner- und überbetrieblichen Kooperationsstrukturen, der Personalgewinnung und -entwicklung oder die Art, wie in der Organisation gelernt wird bzw. wie sie neue Strategien entwickelt, noch adäquat ist angesichts dessen, was sich im Umfeld an neuen Herausforderungen stellt. Berater müssen deshalb auch inhaltlich in der Lage sein, ihre Kunden beim Finden brauchbarer Lösungen für die erkannten sachlichen Problemlagen zu unterstützen. Das bedeutet aber nicht eine Rückdelegation an die Expertenberatung. Für wirkungsvolle Lösungen muss die Problemlösekompetenz im System bleiben. Organisationsberatung aber kann unterstützen, die organisationalen Selbst- und Fremdbeobachtungskapazitäten sowie die Verarbeitungsfähigkeit neuer Impulse bewusster zu gestalten, anstatt sie einfach dem evolutionären Zufall zu überlassen. Bei der Gestaltung entsprechender Prozessarchitekturen für das beraterische Vorgehen handelt es sich in der Regel um mehrjährige Prozesse, in denen nicht nur Gruppen, sondern ganz unterschiedliche Systemebenen involviert werden müssen und für die eine komplexe Prozesskonzeption für die Veränderung der

Organisation benötigt wird. Darüber hinaus müssen Berater ihre Klienten auch während der Umsetzung der entworfenen Architekturen begleiten und bei der Bearbeitung der auftretenden Schwierigkeiten und Konflikte unterstützen. Die Steuerung dieser Prozesse und die Bearbeitung von Konfliktsituationen ist für Berater keine triviale Aufgabe, denn Systeme neigen bekanntlich dazu, auftretende Probleme dem Beratungssystem zuzuschreiben, um sie zu externalisieren.

Das Potenzial von Organisationsberatung liegt also darin, die Organisation mit mehr Möglichkeiten zur Selbstbeobachtung auszustatten, um auszuloten, welche Gestaltungsoptionen sie hat. Solche Evaluations- bzw. Metareflexionsschleifen helfen, eigenständig adäquate Lösungen für anstehende strategische Herausforderungen zu selektieren. In diesem kritischen Prüfprozess liegt das Potenzial zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit. Solche »reflexiven Auszeiten« (vgl. Wimmer u. Nagel 2002) sind gerade deswegen wichtig, weil Organisationen bezüglich der eigenen Veränderung kein Gedächtnis aufbauen. Sie erinnern sich lediglich an fest etablierte Routinen, nicht aber an deren Veränderung oder gar Auflösung. Die Unterstützung der Selbsterneuerungsfähigkeit von Organisationen wird deshalb die zentrale Aufgabe für das Management und die Organisationsberatung.

5. Nutzen von Aufstellungen in der Organisationsberatung

Welchen Nutzen können Organisationsaufstellungen für eine so verstandene Organisationsberatung stiften? Um sich ernsthaft mit dieser Frage auseinanderzusetzen, muss man sich erst einmal von dem Glauben verabschieden, mit Aufstellungen könnten – durch das Anzapfen von »wissenden« oder »morphogenetischen« Feldern (vgl. Sheldrake 1999a) oder durch die Nutzung »validerer« Daten wie körperlichen Empfindungen – latente Wahrheiten ans Licht gebracht werden (zur Entzauberung der Aufstellungsarbeit siehe Groth 2004a). Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht liegt der Nutzen von Aufstellungen nicht in der Aufdeckung von Verborgenen. Der Mehrwert liegt vielmehr in der Einführung und Beschränkung auf andere Unterscheidungen bzw. Beobachtungskriterien, um auf diesem Wege ganz neue Informationen über das System zu generieren, und zwar auf ganz spezifische Weise, indem nämlich der Zugang zu personennahen Wahrnehmungsmöglichkeiten erschlossen wird.

Der augenfälligste und in der Organisationsberatung am häufigsten genutzte Vorteil von Organisationsaufstellungen ist die räumliche Visualisierung von Problemkonstellationen, die die Selbstbeobachtung von diffusen, mehrdeutigen Situationen auf bestimmte Aspekte hin strukturiert (vgl. Groth 2004a, S. 175). In Organisationsberatungsprozessen erweist sich die Fokussierung auf die räumliche Dimension eines sozialen Kontextes bei der Gestaltung der Binnendifferenzierung oft als sehr hilfreich. Die reduzierten Beziehungsanordnungen im Raum erleichtern die Prüfung verschiedener Verknüpfungsoptionen. Ist es bezogen auf die strategischen Ziele günstiger, bestimmte Abteilungen oder Leistungsprozesse zusammenzufassen? Brauchen sie mehr Unabhängigkeit oder sollten sie gar abgestoßen werden? Und wie kann sichergestellt werden, dass sich alle im Rahmen der strategischen Leitlinien bewegen und nicht zu stark auseinanderdriften? Welche Einheiten können auf neue Weise miteinander verbunden werden? Auch mit den Beziehungen zu den relevanten Umwelten kann experimentiert werden: Welche Kontaktmöglichkeiten brauchen wir zu unseren Kunden, unseren Lieferanten oder zu anderen Institutionen? Welche Grenzen müssen gewahrt werden? Die Visualisierung durch eine Organisationsaufstellung kann zum Beispiel hilfreich für die Lösungsfindung sein, wenn sich die Subsysteme eines Unternehmens im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte als eigenständige Leistungseinheiten samt ihrer Führung sehr stark verselbstständigt haben, die Bewältigung anstehender Probleme jedoch eine crossdivisionale Zusammenarbeit erfordert. Solche Fälle, in denen ein Neuüberdenken von Trennungen und Verbindungen notwendig wird, treffen wir häufig auch in Fusionsprozessen an. Wie können ursprünglich unabhängige Einheiten zu einem sinnvoll strukturierten Gesamtprozess bewegt werden? Wie können sie mit den identitätsbezogenen Bedrohungsgefühlen einer Fusion einen konstruktiven Umgang finden, z. B. durch eine wechselseitige Würdigung der jeweiligen Vergangenheiten u. Ä.?

Des Weiteren hat die Aufstellungsarbeit einige interessante Unterscheidungen erzeugt, die sich bei der Bearbeitung von umfassenden Transformationsprozessen als fruchtbar erwiesen haben. Zunächst sind hier die *kurativen Prinzipien* zu nennen (vgl. Varga von Kibéd u. Sparrer 2000, S. 165). Der Vorteil dieser »kurativen« Grundannahmen liegt darin, dass sie in unsicheren Situationen eine gewisse Orientierung und Ordnung bieten, ohne von vornherein festzulegen,

was objektiv richtig und was falsch ist bzw. wie die ideale Lösung aussehen müsste. Besonders hilfreich haben sich die Auflösung von systemisch gepflegten Leugnungsmechanismen im Hinschauen auf das Gegebene sowie das Prinzip der Vorrangigkeit des Früheren vor dem Späteren erwiesen. Um den Nutzen dieser Metaprinzipien zu verstehen, muss man sich vor Augen halten, welche Bedeutung die Veränderung der Binnendifferenzierungslogik für die Organisation hat. Sie muss ihre Grundstruktur ändern und damit all das aufgeben, was früher einmal erfolgreich war. Sicherheitsspendende Entscheidungsroutrinen müssen verlernt werden, um sich auf Neues einzulassen. Das Bestehende wird zwangsläufig als überholt abgewertet. Ein solcher Prozess ist oft mit enormen emotionalen Kränkungen, Verletzlichkeiten und Widerständen verbunden. Zudem entstehen große Unsicherheiten. Während sich das Gegebene in der Vergangenheit bewährt hat, weiß man nicht, ob das Neue dies in Zukunft ebenfalls tun wird. Organisationsaufstellungen können zu Beginn eines solchen Veränderungsprozesses hohen Nutzen stiften, wenn es gelingt, die relevanten Entscheidungsträger in einem rituellen Akt kommunikativ so miteinander zusammenzubringen, dass sie das bisher Geleistete wechselseitig anerkennen und würdigen können. Die Aufstellung ist hier mit der Würdigung dessen, von dem man sich absetzt, eine Art paradoxe Intervention. Denn Veränderungsprozesse gewinnen in der Regel vor allem durch die Abwertung des Alten ihre destruktive Triebkraft. Organisationen hängen an ihren bewährten Erfolgsroutrinen. Gerade diesem kollektiven Bedürfnis nach einer expliziten Würdigung des Vergangenen kann durch eine geeignete Aufstellungsintervention entsprochen werden. Sie sorgt dann für die notwendige Balancierung von Stabilität und Erneuerung.

Ein weiteres nützliches Prinzip der Aufstellungsarbeit ist die *Unterscheidung zwischen Wachstum und Fortpflanzung*. Mit dieser Unterscheidung bekommt man die Selbsterneuerung von Organisationen als evolutionären Prozess genauer in den Blick. Viele Unternehmen organisieren heute ihre Selbsterneuerung – also die Entwicklung neuer Produkte und Leistungsprozesse, den Aufbruch in neue Märkte usw. – vor allem durch die Gründung neuer Geschäftsfelder, die für neue oder veränderte Kundenbedarfe entsprechende Leistungsprogramme entwickeln. Selbsterneuerung findet dann im Sinne von Fortpflanzung statt. Zeitgleich aber müssen Unternehmen für ihr kontinuierliches bzw. »organisches« Wachstum sorgen, indem sie

Bestehendes pflegen und »nähren«. Dazu gehört auch, dass neue, d. h. fortgepflanzte, Bereiche in die Gesamtprozesse integriert werden. In der Praxis beobachten wir sehr häufig, dass Unternehmen traditionell eher auf organisches Wachstum eingestellt sind und es ihnen schwer fällt, neu gegründete oder frisch übernommene Bereiche gut in das Gesamtganze einzubinden.

Auch das Prinzip der *Höherrangigkeit der Sorge um die Funktionstüchtigkeit des Gesamtsystems* gegenüber Einzelinteressen wird für das Management von komplexen Organisationen zentral und kann durch Aufstellungen gut bearbeitet werden. Es handelt sich hier um die wichtige Unterscheidung von Leistungen zur operativen Arbeitserledigung und solchen, die für die Herstellung all jener Rahmenbedingungen Sorge tragen, die ein erfolgreiches Arbeiten überhaupt ermöglichen. Schafft eine Organisation es nicht, für solche Rahmenbedingungen zu sorgen und sie zum Beispiel dominanten Einzelinteressen oder basisdemokratischen Entscheidungsprozessen voranzustellen, läuft sie Gefahr, unführbar zu werden. Die Unfähigkeit einer Organisation, so etwas wie eine Grundakzeptanz für Führungsleistungen auf einer breiten Basis zu mobilisieren, ist immer ein Zeichen für schwerwiegende Entwicklungsdefizite.

Viele Prinzipien der Aufstellungsarbeit können ungeachtet ihrer Herkunft aus dem Familienkontext für die Arbeit mit Organisationen fruchtbar eingesetzt werden. Allerdings zeigen die Ausführungen zum Organisationsverständnis, zum Wandel und zu der Rolle von Beratung auch, wie voraussetzungsvoll eine Integration beider Wissenssphären ist. Trotz der steigenden Marktnachfrage sollte daher von einer vorschnellen und unreflektierten Integration beider Interventionsansätze abgesehen werden. Auch in der Praxis macht sich das unterschiedliche professionelle Selbstverständnis von Aufstellern und Organisationsberatern immer wieder bemerkbar. Dabei sind es heute weniger Widerstände beim Kunden, denen die Aufstellungsarbeit befremdlich erscheint, sondern unsere eigene, sozialisationsbedingte Skepsis gegenüber dem noch fremden Gebiet. Berater und Beraterinnen mit einem traditionellen Organisationsentwicklungshintergrund, die sich ernsthaft mit der Aufstellungsarbeit befassen, wissen, wie viel kontinuierliche Übung und konzeptionelle Auseinandersetzung es braucht, um sich mit diesem außergewöhnlichen Interventionsrepertoire einigermaßen sicher zu fühlen. Es gilt letztlich, eine neue Sprache zu lernen, wie Matthias Varga von Kibéd immer wieder betont.

Umgekehrt tun sich auch Berater, die aus der »reinen« Aufstellerszene kommen und sich in die Organisationsberatung hineinentwickeln wollen, schwer, ein fundiertes Verständnis für die Dynamiken der Organisation und ihrer Wandlungsfähigkeit zu entwickeln, um in der Organisation am Ende nicht doch nur familiäre Strukturen wiederzuentdecken oder personenzentrierte Einzeltherapie zu betreiben. Beide Bereiche – die Aufstellerszene einerseits und die Organisationsberatung andererseits – tun deswegen gut daran, ihre wechselseitige Fremdheit weiterhin anzuerkennen, um in der Wahrnehmung ihrer Differenz voneinander zu lernen.