

INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

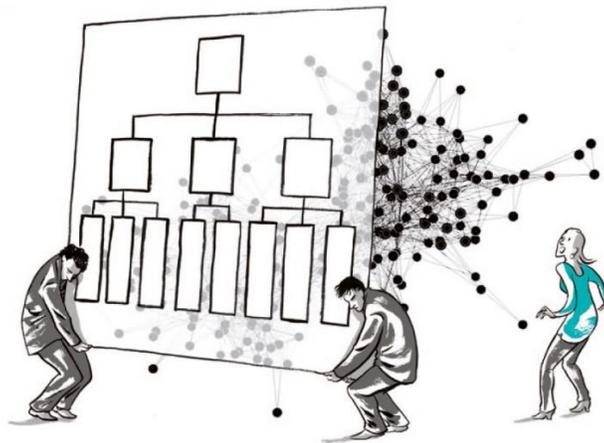
Coaching | Systemische Aufstellung | NLP

THEMA

Wissenswertes, um Systemaufstellungen in Organisationen vorzustellen

ABSCHLUSSARBEIT

für die Ausbildung zur „Anleiterin für systemische Aufstellungen“



Vorgelegt von: Anke Irmer

Köln, September 2020

Zusammenfassung

Meiner Erfahrung nach ist es eine Herausforderung, systemische Aufstellungsarbeit im Business-Kontext als eine Methode vorzustellen, mit der personelle und organisationale Themen oder Probleme beleuchtet und sogar Richtung Lösung bewegt werden können.

Das kann daran liegen, dass Systemaufstellungen (noch) nicht zu dem klassischen Repertoire der Personal- und Organisationsentwicklung gehören. Deren hauptsächliche Natur es ist, die Erreichung von vorab definierten Wunsch-Zielen linear hervor zu sagen, wenn eine entsprechende Maßnahme vorab durchgeführt wird.

Es kann auch daran liegen, dass Systemaufstellungen mit den Begriffen Esoterik, Spiritualität und Therapie in Verbindung gebracht werden (losgelöst der Frage, ob die Definition dieser Begriffe bekannt ist oder nicht), welche nicht in Einklang mit dem beruflichen Kontext zu bringen sind, der von logisch nachvollziehbaren Zahlen, Daten und Fakten definiert ist. Systemaufstellungen hingegen entziehen sich bei vielen Menschen dem rational Nachvollziehbaren.

Wie also können Anleiter*innen für systemische Aufstellungen den Organisationen Systemaufstellungen als eine effiziente Methode zur Personal- und Organisationsentwicklung vorstellen? Indem diese Methode den Organisationen bzw. deren Mitarbeitenden bestmöglich rational nachvollziehbar erläutert und vorgestellt wird.

Dafür ist es meines Erachtens sinnvoll zu wissen,

- was eine Organisation im systemischen Kontext ist,
- welchen Gesetzmäßigkeiten sie folgt,
- wie unterschiedliche Reifegrade einer Organisation aussehen können,
- ob und wie sich ein Trauma in einer Organisation ausdrücken kann und
- ob und wenn ja welche empirischen und wissenschaftliche Erkenntnisse es zu der Belegbarkeit von Systemaufstellungen gibt.

Mit diesen Erklärungsansätzen befasst sich diese Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

1. Was ist eine Organisation?
2. Was sind die zwei Grundmerkmale einer Organisation?
3. Wie funktioniert eine Organisation?
4. Welcher Ordnung folgt eine Organisation?
5. Wie findet Wahrnehmung und Entscheidungsfindung in Organisationen statt?
6. Was kann ich alles in einer Organisation aufstellen?
7. Welche Reifegrade von Organisationen gibt es?
8. Können Organisationen Traumata aufweisen?
9. Ist die Aufstellungsarbeit empirisch und wissenschaftlich belegt?
10. Literaturverzeichnis

1. Was ist eine Organisation?

In dem Gabler Wirtschaftslexikon findet sich zu Organisation folgende Definition: [...] das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems [...] wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. [...].¹ Vermutlich würden Mitarbeitende sinngemäß eine ähnlich Antwort geben. Um organisationale Abläufe besser verstehen zu können, ist es für Aufstellungsleitende und für Mitarbeitende meiner Meinung nach auch sinnvoll zu verstehen und sich bewusst zu machen, was eine Organisation auf Systemebene ist:²

- **Ein System:** Es entsteht automatisch, sobald sich mindestens zwei Menschen zusammentun. Es beschreibt die Gesamtheit von allen Elementen (Menschen, Abteilungen, Produkte, Ziele, Budget, ...), die in dem System miteinander verbunden sind und ein gemeinsames Ziel haben. Die Verbindungen sind direkt oder indirekt und zwischen ihnen können Wechselwirkungen bestehen.
- **Etwas anderes als die Summe ihrer Elemente:** Eine Organisation wird durch ihre Elemente gestaltet. Sobald sie aber entstanden ist, stellt sie ein eigenständiges Ganzes mit eigenen Gesetzen und Regeln dar. Sie entwickelt ein Eigenleben. Dieses besteht auch dann weiter, wenn die einzelnen Elemente ausgetauscht werden (vgl. einzelne Töne, die verschiedene Melodien erzeugen, je nachdem, wie sie miteinander kombiniert werden. Diese Melodien stellen etwas anderes dar, als die einzelnen Töne und bleiben erhalten, wenn alle Töne verändert, z.B. oktaviert, werden).
- **Ein offenes System:** Eine Organisation ist auf den Austausch mit ihrem Umfeld angewiesen. Ohne diesen Austausch kann sie nicht existieren.

2. Was sind die zwei Grundmerkmale einer Organisation?

Jede Organisation bildet bei ihrem Entstehen ihre Identität (Vision, Mission, Werte) heraus, deren Bestehen sie anhand von zwei Grundfunktionen sichern will:

¹ Gabler Wirtschaftslexikon

² Hartung, Stephanie (2018)

- **Selbsterhalt:** Von den Systemelementen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Teams, Abteilungen, ...) wird immer ein gleiches Verhalten an den Tag gelegt. So soll sichergestellt werden, dass das System bleibt, wie es ist. Denn dass das System so ist, wie es ist, verdankt es den vergangenen Handlungen seiner Elemente.
- **Weiterentwicklung:** Ein verändertes Verhalten der Systemelemente ist Voraussetzung für den Selbsterhalt: Denn alles innerhalb und außerhalb des Systems ändert sich andauernd, und darauf muss es kontinuierlich reagieren.

Selbsterhalt geht nicht ohne Weiterentwicklung und umgekehrt. Das kann zu einem Dilemma führen. Wie kann etwas bleiben, wie es ist, wenn man es weiterentwickeln soll?²

3. Wie funktioniert eine Organisation?

Für alle Organisationen als offenes System gelten dieselben vier Funktionsprinzipien. Sie sind vergleichbar mit spezifischen Regeln eines bestimmten Spiels. Wenn diese Regeln nicht von den Spieler*innen eingehalten werden, ist es auch nicht mehr dieses eine Spiel. Das Spiel wird also durch die Regeln definiert und nicht durch die Spieler*innen. Diese sind austauschbar, so wie die Mitarbeiter*innen einer Organisation.²

- **Komplexität:** Je mehr Elemente eine Organisation umfasst, desto mehr sind diese nicht mehr nur direkt, sondern auch indirekt miteinander verbunden und voneinander abhängig. Diese Komplexität kann reduziert und beherrschbar gemacht werden, indem z.B. Organigramme, Prozesse, Stellenbeschreibung eingeführt werden. Nach außen kann die Komplexität durch eine einfache Identifizierbarkeit der Unternehmensmarke reduziert werden.
- **Gleichgewicht:** Organisationen sind immer bestrebt, im Gleichgewicht zu sein. Dazu müssen sie vier Voraussetzungen erfüllen:
 - Stabilität & Sicherheit: Es existieren Strukturen und Prozesse, die eine kontrollierbare Leistungserbringung sichern und damit den stabilen Selbsterhalt gewährleisten.

- Wachstum & Veränderung: Es existieren immer wieder Momente der Instabilität, damit sich eine Organisation von einem Zustand in den nächsten verändern und somit wachsen kann. Instabilität und Stabilität sind sich ergänzende Aspekte.
- Regulation & Kontrolle: Durchgeführte Maßnahmen werden immer in Bezug auf das angestrebte Gleichgewicht analysiert, kontrolliert und bei Bedarf reguliert.
- Sinn & Kultur: Die Kultur einer Organisation beschreibt ihre Persönlichkeit, ohne die sie nicht denkbar ist. Hat das, was getan wird, Sinn & entspricht es der Vision?
- **Rückkopplung**: Jede Handlung erzeugt eine positive oder negative Rückkopplung.
 - Positive Rückkopplung besteht, wenn durch mehr noch mehr erzeugt wird. Wenn z.B. ein Unternehmen mit einem Angebot Erfolg hat, besteht die Tendenz, mehr desselben anzubieten. Positive Rückkopplung führt in der Regel zu einem exponentiellen Wachstum, das die Stabilität eines Systems in Rückkopplung mit seiner Umwelt in Gefahr bringen kann, da z.B. durch ein zu hohes Angebot die Nachfrage ausbleibt und als Folge dessen der Preis gesenkt werden muss.
 - Negative Rückkopplung schafft den Ausgleich für den Systemerhalt, indem z.B. das Angebot verknappt wird und sich somit die Angebotsattraktivität wieder erhöht.
- **Selbstorganisation**: Alle Elemente gestalten die Organisation mit.
 - Komplexität: Alle Elemente wirken direkt und indirekt aufeinander ein.
 - Selbstreferenz: Die Elemente orientieren sich bei ihren Handlungen an vorherigen.
 - Autonomie: Organisationen entscheiden immer selbstbestimmt und autonom, auch wenn sie auf äußere Umstände reagieren.
 - Redundanz (Üppigkeit): Funktionen können immer mehrfach besetzt werden, so dass das Fortbestehen auch dann gesichert ist, wenn ein Element wegfällt.

4. Welcher Ordnung folgt eine Organisation?

Jede Organisation folgt Ordnungsprinzipien, die alles regeln, was in dieser geschieht und geschehen soll. Ohne diese Prinzipien kann eine Organisation nicht bestehen.²

- **Zugehörigkeit:** Es besteht das Recht auf Zugehörigkeit, solange man vertragsmäßig dazu gehört. Einen lebenslangen Anspruch auf Zugehörigkeit gibt es nicht. Anders als bei Familien. Ausgenommen sind auch Firmeneigner und CEOs.
- **Bindung:** Es existieren spezifische Bindungskulturen. Durch deren Einhaltung ist das Miteinander verbindlich definiert und das Recht auf soziale Zugehörigkeit gegeben.
- **Ordnung:** Im Wesentlichen gibt es zwei Ordnungstypen: Vertikale Hierarchieordnung und horizontale, sachzentrierte, (bzw. prozessorientierte) Ordnung. Als Faustregeln gelten: Weisungsbefugte rangieren vor Weisungsgebundenen, Können und Kompetenz rangieren vor Alter oder Länge der Organisationszugehörigkeit. Bei Gleichrangigen gilt der Vorrang derer, die früher in der Organisation waren – sowie nachgeordnet der Vorrang der Älteren vor den Jüngeren.
- **Ausgleich:** Es muss immer ein Ausgleich stattfinden zwischen den Menschen, Gruppen oder anderen Systemelementen. Ein fehlender Ausgleich ist oft der Grund für Störungen in der Organisation.

5. Wie findet Wahrnehmung und Entscheidungsfindung in Organisationen statt?

Wahrnehmung erfolgt bewusst mit unseren Sinnen und auch unbewusst. Unser Gehirn besteht aus 86 Milliarden Nervenzellen, die untereinander mit ca. 100 Billionen Synapsen verbunden sind. Es formt sich entsprechend der Bedarfe täglich neu (Neuroplastizität). Von dieser Leistungsfähigkeit nutzt unser Verstand bewusst 10%. Bewusst nehmen wir pro Sekunde auch nur max. 8 Informationen wahr und um einen Gedanken zu formulieren, benötigen wir ca. 3 Min. Unser Unterbewusstsein hingegen nutzt das volle Potential unsere Zellen. Es verarbeitet pro Sekunde mind. 80.000 Informationen und ist somit 10.000-mal schneller (und auch klüger) als unser bewusster Verstand.³

Hinzu kommt, dass unsere Wahrnehmung auch gewissen Gesetzen folgt:²

- **Prägnanz/Einfachheit:** Wir nehmen bevorzugt einfache Formen wahr. Das bedeutet auch, dass wir aus einer Vielzahl von Möglichkeiten diejenige am ehesten wahrnehmen, mit der unser Verstand die wenigste Arbeit hat.

³ Bernhardt, Klaus (2016)

- **Nähe:** Für uns gehören solche Elemente zusammen, die einen geringeren Abstand zueinander haben. Damit reduzieren wir ebenfalls die Komplexität. Dies ist wichtig bei der Gestaltung von Strukturen (Räume, Prozesse, Präsentationen, Produkte).
- **Ähnlichkeit:** Identische Elemente nehmen wir als zusammengehörig wahr. Eine Organisation kann geschwächt werden, wenn kein „Ähnlichkeits-wir“ existiert und somit auch keine Identifikation mit dem Unternehmen.
- **Kontinuität:** Psychologisch haben wir das Bedürfnis nach Kontinuität, da unser Leben weiter gehen soll. Deswegen tendieren wir dazu, in Fortsetzungen wahrzunehmen. Aus diesem Grund ist z.B. eine aufeinander aufbauende Unternehmenskommunikation wichtig. Ebenso besteht Kontinuität auch, wenn ein Unternehmen sich nach außen hin als innovativ gibt und es im Innern auch ist.
- **Geschlossenheit:** Der Mensch muss eine Geschlossene Einheit wahrnehmen, um sich selber mit anderen als Einheit wahrnehmen zu können. Das ist insbesondere wichtig bei der Gestaltung von Büroflächen oder Abteilungen.
- **Gemeinsame Bewegung:** Elemente, die sich in eine Richtung bewegen, werden als eine Einheit wahrgenommen. Das fördert die Wahrnehmung der Zusammengehörigkeit. Dieses Gesetz ist wichtig bei z.B. Teambuildingmaßnahmen.

Außerdem können wir als Teil des organisationalen Systems auch immer nur einen Teil dessen wahrnehmen und auf Basis dieses Wissens entscheiden. Dies zusammen führt zu der falschen Annahme, es können objektive (absolut richtige) Wahrnehmungen über einzelne Situationen und dementsprechend auch objektive Entscheidungen getroffen werden.² Da dies jedoch nicht der Fall ist, lohnt es sich als Aufstellungsleiter*in zu verstehen, wie Wahrnehmung stattfindet.

6. Was kann ich alles in einer Organisation aufstellen?

Es können alle strukturellen, prozessualen und sozialen Beziehungen einer Organisation visualisiert, also räumlich abgebildet werden. Die Beziehungen können menschlich-menschlich, menschlich-dinglich oder dinglich-dinglich sein. Menschliche Elemente können einzelne Mitarbeiter*innen oder Personengruppen (Inhaber, Teams, Abteilungen, Kunden, Wettbewerber, ...) sein. Dinge können Strategien, Produkte, Leistungen,

Anke Irmer - Wissenswertes, um Systemaufstellungen in Organisationen vorzustellen

Strukturen, Verträge, Recruiting- und Entwicklungsprozesse, aber auch Aspekte wie z.B. Vision, Werte, Vergangenheit, Vertrauen, Führungskultur, ... sein.²

7. Welche Reifegrade von Organisationen gibt es?

Zu den systemischen Merkmalen, die ich vorab aufgeführt habe, spielt auch der organisationale Reifegrad eine Rolle.



Organisationale Paradigmen nach Laloux⁴

Die einzelnen Entwicklungsstufen lassen sich nicht nach richtig/falsch, besser/schlechter kategorisieren. Stattdessen geht es um die Frage, ob die jeweilige Organisationsform für den jeweiligen Kontext angemessen und geeignet ist. In Organisationen werden im Allgemeinen alle Entwicklungsstufen gelebt. In der heutigen Zeit sind aber insbesondere die moderne und postmoderne Organisationsführung vorherrschend. Die Teal (Petrol)-Organisation zeichnet sich bisher nur als Trend in einzelnen Unternehmen ab.⁵

8. Können Organisationen Traumata aufweisen?

Nicht nur Menschen, sondern ganze Organisationen können Traumata aufweisen. In den Fokus rücken insbesondere die beiden Weltkriege, in deren Nachkriegszeit die

⁴ Spielmann, Daniela (2017)

⁵ Laloux, Frederic (2017)

entstandenen Unternehmen stark vom Wirtschaftswachstum geprägt waren und es noch sind. Die „höher, schneller, weiter“-Erwartungen an Umsatz und Gewinn legen nahe, dass eine Organisation aus ihrem natürlichen Rhythmus von Anspannung und Entspannung gerät und sich in einer neuen Normalität andauernder Überforderung wiederfindet, die nicht mehr steuerbar ist. Die Organisation reagiert dann mit Fight (Angriff mit einer z.B. ausgeklügelten Wettbewerbsstrategie oder hektischem Aktionismus), Flight (Flucht in Absicherungs- und Abwehrschlachten) oder Freeze (Erstarrung bis zu dem Grad, dass nur noch der Status quo bewahrt werden kann).⁶

9. Ist die Aufstellungsarbeit empirisch und wissenschaftlich belegt?

Empirisch wurde u.a. im Rahmen der Heidelberger Studie (2009 – 2013) belegt, dass Systemaufstellungen unter kontrollierten Bedingungen wirksam sind.⁷ Die wissenschaftliche Belegbarkeit ist aktuell noch nicht zu 100% gegeben, die Antworten lassen sich aber am besten in der Quantenphysik finden. D.h., auf feinstofflicher Ebene sind die Phänomene zwar erklärbar, aber die Übertragung auf die materielle Welt steht noch aus. Fakt ist nur, dass scheinbar bei Aufstellungen die Umstände gegeben sind, dass Gesetze der Quantenphysik greifen.

Die Quantenphysik beschäftigt sich mit Energie, Wellen, Frequenzen, Informationen, dem Bewusstsein und mit allen Lichtspektren. Das ist die immaterielle Welt des unberechenbaren Unsichtbaren und wird durch Sinn(es)losigkeit (d.h., es kann nicht mit unseren Sinnen wahrgenommen werden) definiert. Wissenschaftlich besteht ein Atom zu 99,9999% aus Energie. Und da alle Materie, die uns umgibt, aus Atomen besteht, bestehen auch wir und das gesamte Universum zu fast 100% aus Energie.⁸

Die klassische Physik ist kausal und basiert auf dem, was berechnen- und vorhersehbar und damit bekannt ist: Materie, Partikel, Menschen, Orte, Dinge/Objekte und Zeit. Sie ist eine materielle und objektive Welt, die über Sinne definiert wird, mit mess- und berechenbaren Resultaten.⁸

⁶ Hepp, Volker (2019)

⁷ Weinhold Dr., Jan (u.a.) (2013)

⁸ Dispenza Dr., Joe (2017), S. 323 ff

Anhand der Quantenphysik lassen sich Antworten auf mögliche Fragen formulieren:

- **Warum erscheint in Aufstellungen immer das System, das der Klient sich anschauen will?**

1961 hat Claus Jönsson anhand des Doppelspaltexperiments die Superposition von Elektronen bewiesen. D.h., Elektronen können sowohl Teilchen (also Materie) und auch Welle (also Energie) sein. Das hängt von der Intention des Betrachters ab.⁹ Die Übertragung auf Aufstellungen lautet wie folgt: Zu Beginn, wenn die Stellvertreter*innen aufgestellt werden, befinden sie sich noch in einer Superposition, da sie sich gedanklich und emotional noch nicht auf die Situation eingestimmt haben. Zu diesem Zeitpunkt existieren noch alle möglichen Ereignisse, Gedanken und Emotionen. Erst, wenn die Stellvertreter*innen in ihrer Rolle „angekommen“ sind, findet die Reduktion statt und der Beobachter-Effekt greift insofern, als aus der Superposition durch bewusste Beobachtung eine mögliche „Realität“ ausgewählt wird.¹⁰

- **Warum weisen Stellvertreter*innen physische und psychische Ähnlichkeiten mit den Stellvertretenden auf?**

1992 wurde im Stern-Gerlach-Experiment die Verschränkung von Elementarteilchen nachgewiesen. Die Verschränkung bezeichnet eine non-lokale, nicht physische ad-hoc Verbindung, die von Raum und Zeit unabhängig ist. Regulär werden immer zumindest etwas Zeit und ein Übertragungsmedium benötigt, wenn eine Information von A nach B transportiert werden soll. Bei einer Verschränkung wird jedoch kein Übertragungsmedium für eine Informationsvermittlung von A nach B benötigt. In dem Moment, in dem die Information bei A erzeugt wird, ist sie auch bei B.⁹ Die Übertragung auf Aufstellungen lautet wie folgt: Durch das Verlassen der Superposition verschränkt sich jede Stellvertreter*in mit der Person, die sie oder er gerade vertritt. Es findet also eine Verbindung auf nicht-lokale Weise statt, wodurch die Stellvertreter*innen i. d. R. sehr gut in der Lage sind, sich in die Gefühlswelt der Personen, die sie vertreten, einzufinden.¹⁰

⁹ Hartung, Stephanie (2014)

¹⁰ Rothenbücher, Claus (2011)

9. Literaturverzeichnis

Bernhardt, Klaus (2016) Panikattacken und andere Angststörungen loswerden,
Verlagsgruppe Random House GmbH

Dispenza Dr, Joe (2017) Werde übernatürlich, KOHA-Verlag GmbH

Gabler Wirtschaftslexikon

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971>

Hartung, Stephanie (2014) Warum funktionieren Aufstellungen? Eine Betrachtung in 14
Thesen, Deutscher Wissenschafts-Verlag

Hartung, Stephanie (2018) Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung, Springer-
Verlag GmbH Deutschland

Hepp, Volker (2019) Drei Formen von Organisationstrauma; Aus Hartung, Stephanie
Hrsg. (2019) Trauma in der Arbeitswelt, Springer-Verlag GmbH Deutschland

Laloux, Frederic (2017) Reinventing Organizations, Verlag Franz Vahlen GmbH

Rothenbücher, Claus (2011) Warum funktioniert Aufstellungsarbeit? Grin Verlag

Spielmann, Daniela (2017) Was ist eigentlich „Teal“?! Eine Auseinandersetzung mit
dem organisationalen Paradigma von Laloux

<https://xpreneurs.co/was-ist-eine-teal-organisation-laloux/>

Weinhold Dr., Jan, Hunger, Christina, Bornhäuser, Annette, Schweitzer, Jochen (2013)
Wirksamkeit von Systemaufstellungen: explorative Ergebnisse der Heidelberger RCT-
Studie

https://www.researchgate.net/publication/267328707_Wirksamkeit_von_Systemaufstellungen_explorative_Ergebnisse_der_Heidelberger_RCT-Studie