

## Empirische Forschungsarbeiten zur Wirksamkeit von Aufstellungen\*

(Zusammengestellt in der Doktorarbeit von Carl Ulrich Gminder über Organisationsaufstellungen und Nachhaltigkeitsstrategien)

Link zur Dissertation der **Universität St. Gallen, Juni 2005**

<http://service.gmx.net/de/cgi/derefer?DEST=http%3A%2F%2Fwww.unisg.ch%2Fwww%2Fedis.nsf%2FwwwDisplayIdentifier%2F3079%2F%24FILE%2Fdis3079.pdf>

- Die Universität Nijmegen untersuchte in 22 Fallstudien, wie Marketing-Experten ihre Markenprobleme mit Aufstellungen lösen können. Alle stufen die Methode als nützlich für die Problemanalyse und für neue Erkenntnisse ein. Vor allem sei ihnen ihre persönliche Einstellung ("Mind-Sets") in Bezug auf das Problem klarer geworden. 21 möchten weiter mit OA arbeiten (Jurg 2005: 6).
- An der Universität Witten-Herdecke wurden zwei Studien erstellt. Die erste (noch unveröffentlicht) vergleicht Aufstellung, Genogramm und Interviews in Familienunternehmen: Mit allen drei Methoden kommt man zu sehr ähnlichen Ergebnissen, jedoch mit unterschiedlichem Zeitaufwand. Die zweite weist in einem Laborexperiment mit 3900 Einzelversuchen nach, dass gewisse Konstellationen in Aufstellungen personenunabhängig in gleicher Art und Weise wahrgenommen werden. Die Forschungshypothese einer allgemeingültigen nichtverbalen "Raumsprache" zwischen Menschen konnte statistisch signifikant bestätigt werden (Schlötter 2005).
- Das Institut für soziokulturelle Studien der Universität Kassel hat ein Projekt "Organisationsaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau" durchgeführt (Wessler et al. 2003). Kernergebnisse der Wirkungsanalyse sind, dass die Personen, die die OA verwendet haben, Systemzusammenhänge besser erkennen können, positiver und entspannter gestimmt sind und sich als handlungskompetenter, entschlossfreudiger und selbstbewusster empfinden.
- Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Wirkungsanalysen über die verwandte Methode der Familienaufstellung. Bei Mobbing-Betroffenen hat sich deren Autonomie und Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz durch Familienaufstellungen verbessert (Schumacher 2000); bei Patienten deren Selbstbewusstsein und psychischer Zustand (Höppner 2001). Franke (1996) zeigt, dass Aufstellungen wertvolle nonverbale Zusatzinformationen in der Gesprächstherapie liefern.
- Im Rahmen des Forschungsprojekts "Ganzheitliches Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes" hat Ruppert (2000) Ende der 1990er Jahre eine empirischquantitative Untersuchung durchgeführt. Es ließen sich die in Interviews gewonnenen Erkenntnisse aus 16 Unternehmen durch Aufstellungen bildhaft darstellen und validieren. Darüber hinaus lieferten die OA neue Informationen über Führungsstrukturen und es konnten Ideal und Realität von Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden.
- Kohlhauser & Aszländer (2005) haben selbst zwei wissenschaftlich supervidierte Untersuchungen durchgeführt. In der ersten qualitativen Wirkungsanalyse kamen sie zu folgenden Ergebnissen: Alle 13 Ausführungspartner haben auf einer Skala von 0-10 den Nutzen durchschnittlich mit 8,6 als nützlich eingestuft - sogar um einiges höher als die Erwartungen. Klarheit zu gewinnen war dabei der stärkste konkret wahrgenommene Nutzen. Die häufigste konkret aus der OA gewonnene Information ist die Perspektive anderer. Die häufigsten konkreten Lerneffekte sind die Stärkung persönlicher Qualitäten und die Verbesserung bzw. Neugestaltung der Zusammenarbeit. Letzteres ist auch der spürbarste Effekt in der späteren Organisationsrealität. In 10% der Fälle konnten keine Auswirkungen festgestellt werden. Alle 13 Beteiligten werden weiter mit Aufstellungen arbeiten. Die zweite Wirkungsanalyse basiert auf 86 freiwilligen Feedback-Fragebögen von OA-Seminaren, die qualitativ ausgewertet wurden. Hauptthemen der OA waren die berufliche Neuorientierung, Team- und Zielfindungsprozesse sowie private Anliegen. Zwei Drittel der Rückmeldenden haben den Nutzen als hoch bis extrem hoch eingestuft und konkret vor allem eine Entspannung der Situation durch die Aufstellung wahrgenommen. über die Hälfte haben ihr Verhalten im Umgang mit der aufgestellten Problemsituation verändert, insgesamt 19% sogar eine deutliche Veränderung wahrgenommen.

In seiner Doktorarbeit über die Bedeutung von Organisationsaufstellungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien fasst Carl Ulrich Gminder seine Erkenntnisse wie folgt zusammen:

Über alle Organisationsaufstellungen hinweg lässt sich beobachten, dass das Gelingen von Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien von hoher Relevanz ist. Unternehmerische Nachhaltigkeit verändert Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen im und zwischen Unternehmen,

1. weil die Inhalte umfangreicher und komplexer werden, wenn zusätzlich zu den wirtschaftlichen noch soziale und ökologische Anforderungen zu berücksichtigen sind. **Hier kann die OA helfen, komplexe Zusammenhänge zu klären und überschaubar zu machen.**

2. weil den Lieferanten nicht nur die Produktqualität, sondern auch die Produktionsweise vorgeschrieben wird. Bis auf wenige Ausnahmen ist dies in den heutigen Wertschöpfungsketten unüblich. **Hier zeigt bspw. die OA**

**"Düngebauern" dass es sinnvoll ist, nicht nur den Verstoß gegen Produktionsrichtlinien zu ahnden, sondern deren Einhaltung anzuerkennen. Beides verdient seine Aufmerksamkeit.**

3. weil die Unternehmenstätigkeit viel transparenter gemacht werden muss. Bio- und Sozialzertifizierer kontrollieren im Auftrag des Kunden. Der Lieferant ist keine Black Box mehr. Die geringere Anonymität wird durch höhere Verbindlichkeit belohnt.

4. weil mit Problemen offener umgegangen werden muss, um die Glaubwürdigkeit beim Endkunden nicht zu verlieren. Nachhaltigkeit ist eine Vertrauenseigenschaft, die sich nicht am Produkt kontrollieren lässt wie Farbe oder Passform. **Hier kann man mit OA mögliche Kommunikation simulieren**, wie die OA "Düngebauern" zeigt.

5. weil sich Nachhaltigkeits Herausforderungen nur noch begrenzt im Unternehmen alleine, bspw. im Rahmen der Betriebsökologie, bearbeiten lassen. **Nachhaltigkeitsorientierte Produkte erfordern eine wertschöpfungskettenweite Koordination. Diese kann mit Hilfe von OA simuliert werden**, wie die OA "Sozialstrategie" illustriert.

6. weil durch die vielschichtigeren Anforderungen die Gefahr entsteht, dass Fehler oder Missverständnisse auftreten, die die **Beziehungen** beeinträchtigen. **Hier können mit OA neue Haltungen gewonnen werden** wie die OA "Lieferant" zeigt.

7. weil durch neue Akteure wie bspw. Zertifizierer, Fair-trade-Label- oder Entwicklungshilfeorganisationen oder NGO die **Beziehungskomplexität steigt**. Hier kann die **OA helfen, Beziehungszusammenhänge zu klären** wie die OA "Sozialstrategie" zeigt.

Fünf der OA bestätigen den Trend, dass nach jahrelanger Bearbeitung der ökologischen Dimension nun die **soziale Nachhaltigkeit im Vordergrund** steht. Im Gegensatz zur sachorientierten Ökologie, bei der chemisch-physikalische Probleme wie Stoffströme oder Schadstoffbelastungen gelöst werden müssen, sind im beziehungsorientierten sozialen Bereich das Management und die Unternehmenskultur zentrale Handlungsfelder der Nachhaltigkeit. **OA verschaffen hier wertvolle Einsichten und Simulationsmöglichkeiten, um Soziales "managen" zu können.**

Darüber hinaus spielt im Zeitalter der Globalisierung **die Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern** (hier: Indien) eine wichtige Rolle für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Drei Punkte lassen sich resümieren: (1) Das Thema der OA "Projekte" zeigt, dass nachhaltigkeitsorientierte Projekte in Entwicklungsländern noch wenig wirtschaftlich tragfähig sind. **Stiftungen** können hier eine sinnvolle Brücke zwischen Entwicklungshilfe und "freiem" Markt bilden.

(2) Die OA "Sozialstrategie" unterstreicht, wie kulturabhängig die Vorstellungen von sozialer Nachhaltigkeit sind. Daher ist der **kulturadäquate Transfer der europäischen Ansprüche und deren Ausbalancierung mit den indischen Realisierungsmöglichkeiten wichtig**. Dies können bspw. ein maßgeschneidertes Sozialkonzept sowie eine Projektleitung leisten, die sich in beiden Kulturen auskennt.

(3) Die OA "Düngebauern" und "Lieferant" zeigen, wie wichtig das **Verständnis der indischen Kultur** für einen **fairen sozialen Umgang** ist. **OA können interkulturelles Arbeiten schulen.**

Ökologie - nach einigen Flop-Erfahrungen bei Textilien (wie auch beim manchen anderen Produkten) eher als Verkaufshindernis einzustufen, weil die Verbraucher schlechte Erfahrungen mit Preis, Qualität und Design gemacht haben (vgl. Schneidewind 2003b). Für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zeigt die OA "Markenstrategie", dass es wichtig ist, **ein klares Vermarktungskonzept für Bio-Textilien** zu haben (Qualität, Design, Preis, Handelsmarken vs. Eigenmarken), um diese **klar und attraktiv an die verschiedenen Zielgruppen kommunizieren** zu können.

Die Fallstudien bestätigen, dass die nachhaltigkeitsorientierte Strategieumsetzung in erster Linie auf dem Handlungsfeld des Managements sowie auf der Wirkungsebene von Betrieb und Organisation stattfindet; aber auch in der Produkt- oder Wertschöpfungskette aufgrund der international ausgerichteten Textilbranche. **OA werden dabei für strategische Fragen zur Umsetzung und Anpassung der Nachhaltigkeitsstrategien genutzt**. Sie werden aber auch für **operative Herausforderungen genutzt, die bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien auftreten können** oder ganz einfach Bestandteil des Unternehmensalltags sind. **Die OA kann daher als Instrument des strategischen und des operativen Nachhaltigkeitsmanagements dienen.**

**Welche methodischen Erkenntnisse können über die Anwendung der Organisationsaufstellung als Managementinstrument gewonnen werden?**

In dieser Arbeit wird gezeigt, dass sich die Organisationsaufstellung für zahlreiche Themenstellungen im normativen, strategischen und operativen Management sowie zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien eignet. Insbesondere dann, wenn es um die **Klärung und die Simulation von "menschlichen" Beziehungs- und Organisationszusammenhängen sowie Verhaltensdynamiken in oder zwischen Unternehmen** geht. Bei diesen Themen, allen voran **Entscheidungen**, hilft die Methode, **implizites Wissen – das "Bauchgefühl" - zu explizieren, zu strukturieren und Lösungen zu generieren.**

Organisationsaufstellungen führen weniger zu direkten Anschlusshandlungen, sondern vielmehr zu **Haltungs- und Einstellungsänderungen** in Bezug auf die bearbeiteten Themen.

Die Themen müssen wichtig, komplex und dringend sein, damit die Bearbeitung mit der OA Sinn macht.

Nachhaltigkeitsherausforderungen lassen sich nur noch begrenzt im Unternehmen selbst bearbeiten. Soziale Nachhaltigkeit und Produktökologie erfordern **interkulturelles Management**, den Einbezug von Stakeholdern sowie eine wertschöpfungskettenweite Koordination, wie das die OA "Projekte", "Sozialstrategie", "Düngebauern" oder "Lieferant" illustrieren. Zudem sind durch Globalisierung, Outsourcing und Fokussierung auf Kernkompetenzen heute in vielen Branchen **lange Lieferketten** entstanden. Deren Logistik wird mittels aufwendiger Supply Chain Management Software gesteuert, doch mit Hilfe welcher Tools können **die menschlichen Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen** gesteuert werden? Mit der OA bietet sich **erstmalig eine Methode zur Bearbeitung dieser Dimension** an.

Vorteil der OA ist der neuartige, systemische **Zugang zu Basisprozessen betrieblichen Handelns wie bspw. Entscheidungen zu fällen, Probleme zu lösen oder Zukunftsszenarien zu simulieren**. Im Vordergrund stehen Analyse und Verbesserung von Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen, von immateriellen und informellen Strukturen. Die Ebene der Sachthemen, materiellen und formellen Strukturen wird nicht ausgeblendet, sondern integriert. Mit der OA können **auch untergründig Themen bearbeitet werden**, obwohl es "offiziell" um etwas ganz anderes geht, wie die OA "Lieferant" oder "Markenstrategie" gezeigt haben.

Ein weiterer Vorteil der Methode ist, dass **ein Thema durch eine Kombination von Verfahren bearbeitet** wird. Dazu zählen die Lösungs- und Ressourcenorientierung im Vorgespräch, die Reduktion auf das Wesentliche durch die Anliegenklärung, die Visualisierung und Externalisierung impliziten Wissens mit dem Ist-Bild, die Kommunikation, das Probedenken und die repräsentierende Wahrnehmung in der Prozessarbeit sowie die kognitive Umstrukturierung im Abschlussbild. Dadurch werden auch beim Klienten **verschiedene menschliche Sinnes- und Verarbeitungsmodi** angesprochen - visuell, auditiv, kinästhetisch - und somit ein ganzheitlicheres Prozessieren und Abspeichern der Lösung möglich gemacht. **In Stresssituationen kann die OA als emotionale Coping-Strategie eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit zu bündeln** wie die OA "Verhandlung" und "Düngebauern" illustrieren. Im Vergleich zu Analysen mit Interviews bzw. Fragebogen **spart die Methode relativ gesehen Zeit**, da sie insgesamt nur 1-2 Stunden dauert. Es wird jedoch mit einer Gruppe gearbeitet, so dass absolut auch ein Zeitaufwand von ca. 5-20 Stunden entsteht. **Nachteil der Methode** ist, dass **das Element der Körperwahrnehmung für Unternehmen ein ungewöhnlicher Vorgang ist** und es momentan kein vergleichbares Instrument im Werkzeugkasten des Managements gibt. Zudem ist **systemisches Denken** trotz der langen Tradition in der Managementlehre noch längst **keine Selbstverständlichkeit im Unternehmensalltag**. Genauso werden Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen gegenüber technischen Lösungen eher nachrangig behandelt. Zwar stetig, aber erst langsam kommen Themen wie emotionale, soziale oder interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitern auf die Managementagenda. Daher passt die OA noch wenig zu den mehr rational-quantitativen, technikorientierten Denk- und Handlungsstilen im Management. Ein weiterer Nachteil ist struktureller Natur. Mit der Methode wird das Anliegen eines Einzelnen bearbeitet, man benötigt jedoch für einen intensiven Gesamteindruck eine Gruppe. Dabei sollte die Gruppe zu den Themen möglichst wenig wissen und unvoreingenommen sein. Die widerspricht der Zeit- und Aufgabenlogik in Unternehmen. **Ein Einsatz im Rahmen offener Seminare erscheint daher sinnvoller**. Im Unternehmen dürfte der Methode eher im Coaching Erfolg beschieden sein. Dort bleiben Anliegen und Ergebnisse **vertraulich**.

Es bedarf einer weiteren Entwicklung der Organisationsaufstellung. Sie muss die Prämissen des Managements, dessen Denk- und Handlungsstile sowie den Unternehmenskontext berücksichtigen. Die Methode wird nur akzeptiert und erfolgreich eingesetzt werden können, **wenn sie an das Management angepasst wird** und nicht umgekehrt (wie sich das manche Therapeuten wünschen). Die Spezifikation der Anwendung sowie der **Umgang mit den Ergebnissen und knappen Zeitressourcen sollten methodisch noch weiterentwickelt werden** (bspw. kurze "Espresso-OA"). Erfolgreich wird ein offener, experimenteller Umgang sein, "in dem wir den ständigen Austausch mit der praktische Anwendung betonen, die sich daraus laufend ergebenden neuen Einsichten, die Infragestellung bisheriger Sichtweisen und die ständige Modifikationen ausdrücklich begrüßen und als Teil der Methode ansehen (Varga von Kibed 2000: 12). Das Management kann eine wertvolle, effektive und effiziente Methode gewinnen, die Methode an Format und interessanten Anwendungsthemen.

Die Organisationsaufstellung enthält zahlreiche Elemente systemischen Denkens. Sie ist daher für die systemorientierte Managementlehre **theoretisch-konzeptionell anschlussfähig und kann als deren Instrument mit Gewinn eingesetzt werden**. Die theoretischen Grundlagen sind altbekannt, die methodische Umsetzung neu und andersartig. **Flexibel und schnell können menschliche Systeme in der Komplexität ihrer Beziehungszusammenhänge modelliert und simuliert werden**. Die Vorgehensweise entspricht derjenigen des **ganzheitlichen Problemlösens und lässt Selbstorganisation zu**. Derart wissenschaftlich eingeordnet verliert das unter der Modelflagge "Systemische Methoden" segelnde "OA-Boot" in den Gewässern des Managements vom Glanz einer z. T. mystisch angehauchten Problemlösemethode. Umgekehrt tut es der in die Jahre gekommenen systemtheoretischen Managementlehre gut, mittels einer neuen Methode neue Schiffe und andere Skipper in ihre Gefilde zu locken, um damit bislang nur erahnte Kontinente und Horizonte entdecken zu können.