



Andreas Metzner-Szigeth (Hrsg.)
**Zukunftsfähige Entwicklung und generative
Organisationskulturen**
Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können
ISBN 978-3-96006-016-1
256 Seiten, 16,5 x 23,5 cm, 30,- Euro
oekom verlag, München 2018
©oekom verlag 2018
www.oekom.de

Georg Müller-Christ, Romy Gerhard

Unternehmenskulturen analysieren mit Systemaufstellungen – Das Unsichtbare visualisieren

13.1 Einleitung

Die Paradoxie des Begriffs der Unternehmenskultur liegt darin, dass seit Jahren Bücher und Journalbeiträge gefüllt werden mit Reflexionen über den Begriff, ein einheitliches Verständnis sich aber nicht einzustellen scheint. Entzieht sich der Begriff einer allgemeinen Definition? Wenn ja, dann könnte es vielleicht daran liegen, dass auch Begriffe, die das reale, aber nicht sichtbare Leben beschreiben sollen, ebenfalls einen nicht sichtbaren oder besser nicht fassbaren Teil haben, der sich einer Festlegung (Definition) entzieht. Die Literatur lässt die Unternehmenskultur in einem unsichtbaren Regelwerk leben, in einem blinden Fleck, auf der Hinterbühne der Organisation, in einer tieferliegenden Schicht, in einer unbewussten Grammatik oder in den Spielregeln der Einrichtung (Grubendorfer 2016). Vielleicht haben Unternehmen wie auch alle anderen Arten von Organisationen ein Bewusstsein und damit vor allem auch ein Unterbewusstsein, welches das Verhalten der Menschen in der Einrichtung prägt (Giernalski & Lohmer 2012). Vielleicht haben sie sogar in Analogie zum Menschen einen Körper, einen Geist und eine Seele (Gerhard 2014)?

Es scheint allgemein akzeptiert zu sein, dass es zahlreiche nicht sichtbare Einflussfaktoren auf die Handlungen von Menschen in Organisationen gibt, die die Einrichtung wie ein Feld durchziehen und Handlungsspielräume gestalten und zugleich

verschließen. Wenn es in diesem Buch um generative Organisationskulturen geht, dann verstehen wir darunter die Informationsfelder, die einer Organisation erlauben, Neues entstehen zu lassen.

Wir wollen mit diesem Beitrag eine Methode vorstellen, die es erlaubt, das Nicht-Sichtbare von Organisationen zu visualisieren und sogar zum Sprechen zu bringen. Systemaufstellungen erlauben es, eine topologische Karte über die Tiefe eines sozialen Systems zu erstellen, indem Menschen für die sichtbaren und nicht sichtbaren Entitäten eines Systems im Raum aufgestellt werden. Das Bild der Konstellation gestattet den Praktiker/innen, bislang unerwartete, aber sehr nützliche Handlungen anzuschließen. Den Forschenden ermöglichen Systemaufstellungen, das Phänomen der Unternehmenskultur aus der Sicht des Systems heraus zu beobachten und den bisherigen Unterscheidungen der Beobachtung von außen neue Unterscheidungen von innen heraus hinzuzufügen.

Dieser Beitrag ist von einer Praktikerin und einem Wissenschaftler geschrieben, die beide viele Erfahrungen mit der Methode der Systemaufstellung gemacht haben und das Ziel verfolgen, diese Methode zu einem Standard in Unternehmen und Organisationen für komplexe Entscheidungsprozesse zu machen. Tatsächlich lassen sich die weiteren Ausführungen besser verstehen, wenn die Leser/innen bereits eine Systemaufstellung miterlebt oder mitgestaltet haben. Der Beitrag selbst erlaubt keine längeren Ausführungen zur Methode, hier verweisen wir auf die Literatur und hoffen darauf, dass eine Neugier entsteht, die das eigene Erleben suchen lässt.

Wir befinden uns mit der Anwendung der Systemaufstellungen noch in einer vorwissenschaftlichen, erkundenden Phase und wollen durch Fallbeispiele und sich verdichtende Erfahrungen das Potenzial der Methode der Systemaufstellungen zeigen, Unsichtbares zu visualisieren und in seiner Wirkung auf das Handeln spürbar und reflektierbar zu machen. Um den Leser/innen, die noch keine Systemaufstellung erlebt haben, erste innere Bilder zu einer Aufstellung zu ermöglichen, beginnen wir die Argumentation mit dem Fallbeispiel 1, welches sehr schön die ungewöhnlichen Potenziale von Systemaufstellungen beschreibt. Anschließend skizzieren wir den Ablauf einer Aufstellung und diskutieren die Schwierigkeiten in Wissenschaft und Beratung, die unsichtbaren Anteile von Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Fallbeispiel 2 soll dann verdeutlichen, dass Funktionsträger/innen in Unternehmen durchaus ihre Schwierigkeiten haben, die Aufstellungen als Erkenntnismethode zu akzeptieren und die Erkenntnisse für Entscheidungsprozesse zu legitimieren.

13.2 Fallbeispiel 1: Einen zuvor blockierten Hotelneubau durch Aufstellungen ermöglichen

»Durch die Organisationsaufstellung ist mir bewusst geworden, wie sehr ich meiner Intuition vertrauen darf. Hinschauen, Eingebungen wahrnehmen und mit viel mehr innerer Sicherheit weitergehen, das stärkt. Neue Bilder erkennen, gemeinsam für etwas einzustehen, das schweift zusammen!« sagt Heidi Wörndle-Pfössl, Hotelierin des Schenna Resort in Südtirol. Ihr Bruder und Mitinhaber Stefan Pfössl doppelt nach: »Auch die nicht sichtbaren Dinge sind plötzlich ganz klar geworden. Das hilft uns allen, Unstimmigkeiten schneller zu erkennen, viel direkter anzusprechen, Lösungen zu finden und diese konsequent einzufordern.«

Tatsächlich lief nicht immer alles rund. Eines der vier zusammen gehörenden Hotels sollte von Grund auf neu gebaut werden, doch erstreckte sich die Planungsphase aus unterschiedlichen Gründen über sieben Jahre, ohne Aussicht auf eine Umsetzung. Bereits die erste Aufstellung zeigte, wie sehr der Geschäftserfolg des Familienunternehmens mit einer persönlichen Ahnungsgeschichte überlagert war. Dies führte dazu, dass Energie im Familiensystem gebunden war und für den wahren Durchbruch auf der geschäftlichen Ebene vorerst nicht zur Verfügung stand.

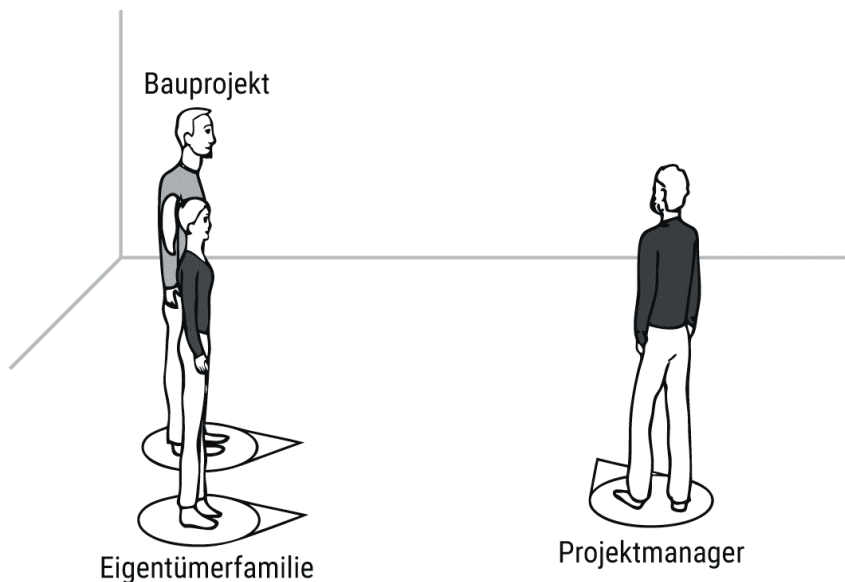


Abbildung 1: Aufstellung zur Rolle der Projektleitung (Quelle: Autorenarchiv)

Dazu kam, dass die Rolle des Projektleiters ungünstig besetzt war, wie sich bei einer weiteren Organisationsaufstellung herausstellte. Für die Familie war diese Erkenntnis sehr ernüchternd, da sie dem Projektleiter viele Jahre lang vertraut hatte und ihn in vielerlei Hinsicht gewähren ließ. Eine umgehend eingeholte Fachexpertise brachte erhebliche Planungsmängel ans Licht, welche sich bei diesem 15-Mio.-Bauprojekt verheerend ausgewirkt hätten und zu massiven Kostenüberschreitungen geführt hätten. Die Hoteliers und ihre Eltern, welche mit einer Frühstückspension den Grundstein zum heutigen Wellnesshotel legten, bewiesen Mut, als sie sich kurz entschlossen einen neuen Projektleiter/Architekten suchten und nochmals ganz von vorne angingen. So sieht es die Eigentümerfamilie durchaus positiv: *»Heute sind wir uns unserer Rollen bewusst und tragen die Verantwortung für wichtige Entscheidungen von Anfang an selber«.*

»Wer sind wir überhaupt, wofür stehen wir und welcher Claim bringt das zum Ausdruck?«. Diese Fragen beschäftigten die Hoteliers. Interessant war, dass sich beim Aufstellen des früheren Namens »Hotel Schenna Resort« der Stellvertreter für den Begriff »Hotel« sehr kraftlos zeigte und sich mit den Worten »mich braucht's hier nicht wirklich« verabschiedete. Seither heißt die Wohlfühlresidenz kurz und bündig »Schenna Resort«. »Schenna«, so heißt auch der Ort oberhalb von Meran, entwickelte sich in der Aufstellung eindeutig zum Positiven. Ob sich diese erfreuliche Entwicklung lediglich auf das Hotel bezieht oder gar doppeldeutig interpretiert werden darf, werden die nächsten Jahre zeigen.

Die Dynamik des Claims wies eindeutig auf eine Quelle und auf klares, helles Licht hin. »Quelle des Lichts« war folglich die stimmige Schlussfolgerung aus der ersten Aufstellung. Schenna hat mehr als 300 Sonnentage, soviel Licht gibt es anderswo kaum, lautete die rationale Begründung. Schenna Resort steht auch für ein ganzheitliches Wohlfühlprogramm für Körper, Geist und Seele. Für feinfühligere Menschen dürfte die »Quelle des Lichts« also auch im übertragenen Sinn wirken. Und genau diese Gedanken führten dazu, dass der Claim nochmals hinterfragt wurde, denn das »natürlich, verbunden, bodenständig« sollte nicht etwa »pseudo-esoterisch« wahrgenommen werden. 16 mögliche Claims wurden folglich zu Papier gebracht und durch Stellvertreter/innen blind getestet. Das Ergebnis war eindeutig: Die Aufstellung zeigte klar, dass »Quelle des Lichts« die perfekt passende Wahl darstellte.

Innerhalb von nur sechs Monaten schaffte es die Hoteliersfamilie, die passende Projektleitung zu engagieren, das Projekt komplett neu zu konzipieren, sämtliche Bewilligungen einzuholen und die Bankfinanzierung zu bekommen. Weitere sechs Monate später konnte das neue Hotel bereits erfolgreich eröffnet werden und begeistert seither Gäste aus der ganzen Welt.

Die rund 50 Organisationsaufstellungen während dieser Zeit, die von Romy Gerhard geleitet wurden, haben verdeutlicht, wer zu diesem Hotel passt – welche Mitarbeiter/innen, welche Gäste und sogar welche Baufirma. Letzteres war wesentlich, da höchste Qualität zu erreichen war, unter Einhaltung der geplanten Kosten, und das mit manchmal mehr als 200 Bauarbeitern gleichzeitig auf der Baustelle. Letztere galt übrigens als ausgesprochen »friedlich«.

Aufstellungen haben Klarheit gebracht bei zahlreichen weiteren Themen, z.B. bei

- ◆ der Reorganisation und dem Redesign der hauseigenen Weinhandlung;
- ◆ der Personalauswahl;
- ◆ speziellen Angeboten für Kinder sowie der Definition von kinderfreien Zonen;
- ◆ Einrichtungsfragen, z.B. Wahl der Bodenbeläge, Kunstwerke;
- ◆ diversen Fragestellungen im Seminarbereich;
- ◆ den passenden Kosmetiklinien für Mann und Frau;
- ◆ der Fragestellung von Grandeur-Wasser versus Quellwasser.

Die wesentliche Veränderung sehen die Hoteliers darin, dass sie in ihrem Selbstverständnis gewachsen sind, was beim Schenna Resort »zu einem Kulturwandel geführt hat« meint Heidi Wörndle-Pfösl und Stefan Pfösl fügt an, dass sich der Erfolg dieses Vorgehens sogar in Zahlen fassen lasse: » ... ganz sicher in Millionenhöhe!«.

Aus dieser kurzen Fallzerlegung soll hervorgehen, dass es mithilfe von Aufstellungen gelingt, die nicht-sichtbaren Erfolgsfaktoren eines Projektes sichtbar zu machen, in einen systemischen Zusammenhang zu stellen und durch die Stellvertreter/innen zum Sprechen zu bringen. So konnten auch in diesem Beispiel Unstimmigkeiten erkannt und relevante Aspekte berücksichtigt werden. Beispielsweise erkannte die Hoteliersfamilie ihre Verantwortung und nahm diese selber wahr, während sie den nicht passenden Projektleiter kurzerhand auswechselte.

13.3 Über das Potenzial von Systemaufstellungen

Wenn wir im Weiteren von Systemaufstellungen reden, dann meinen wir damit den Überbegriff für alle Arten von Aufstellungen wie bspw. Familienaufstellungen, Organisationsaufstellungen, Strukturaufstellungen, Feldaufstellungen u.a.m. Die größte Nähe haben wir zu der Szene der Organisationsberater/innen, die zunehmend mit der Methode der Aufstellung Unternehmen und alle Arten von Institutionen beraten (bspw. Weber & Rosset 2016; Gerhard 2014; Nazarkiewicz & Kuschik 2015; Varga von Kibed & Sparrer 2009).

Systemaufstellungen laufen weitgehend ähnlich ab:

1. Die Aufstellungsleiter/innen klären mit den Anliegegeber/innen die zu beantwortende Frage und welche Elemente aus dem System für die Antwort relevant sein können.

2. Stellvertreter/innen für diese Elemente werden im Raum von den Anliegegeber/innen positioniert oder positionieren sich selber; es entsteht ein erstes topologisches Bild des Systems.

3. Die Aufstellungsleiter/innen befragen die Stellvertreter/innen nach ihrer Wahrnehmung, die sich nach der Positionierung eingestellt hat.

4. Die Aufstellungsleiter/innen entwickeln Hypothesen, welche Antworten das Bild auf die Frage der Anliegegeber/innen gibt und testen diese durch Umstellung und/oder Befragungen der Stellvertreter/innen.

5. Im Kontakt mit den Anliegegeber/innen entwickeln die Aufstellungsleiter/innen Veränderungen im System, die einen Fortschritt in Richtung Heilung, Lösungssuche oder Erkenntnisgewinn bewirken können.

Aufstellungen arbeiten mit dem Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung: Stellvertreter/innen in Aufstellungen erhalten Informationen über das Element, welches sie repräsentieren, die sie vorher nicht haben konnten. Das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung ist so deutlich, dass Aufstellungen sogar verdeckt funktionieren: Stellvertreter/innen wissen nicht, welches Element sie repräsentieren und können doch klare Informationen über das Zusammenspiel des Elementes mit dem Gesamtsystem geben. Eine Erklärung für dieses Phänomen, welches sich sehr gut beschreiben lässt, steht noch aus (Müller-Christ & Pijetlovic 2016). Gebraucht werden Theorien, die den Zugang zu Informationen ohne ein Übertragungsmedium (eine Sender-Empfänger-Verbindung) erklären können. Eine solche Theorie geht über die Konzepte eines impliziten Wissens hinaus, die letztlich davon ausgehen, dass im menschlichen Körper viel mehr Informationen unbewusst vorhanden sind als es der Verstand erfassen kann (Rosner 2015).

Woher aber die Stellvertreter/innen die Informationen beziehen, lässt sich mit herkömmlichen *Kausalitätsvorstellungen und Informationsübertragungskonzepten* nicht erklären. Die Aufstellungsszene blickt sehr erwartungsvoll auf die Versuche, über die quantenphysikalischen Konzepte der Nichtlokalität und der Verschränkung erste Antworten auf das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung zu bekommen (Görnitz & Görnitz 2016). Derweil behilft sie sich mit Platzhaltern wie dem Begriff eines wissenden Feldes (Mahr 2003) oder eines morphogenetischen Feldes (Sheldrake 2008), die umschreiben, dass Informationen über Systeme raum- und zeitlos zur Verfügung stehen.

Der Physiker Ervin Laszlo fasst den Wissensstand in der Form zusammen, dass

die Physik heute davon ausgehen muss, dass es ein fünftes physikalisches Feld geben muss, ein *umfassendes Informationsfeld*, das alle Wesen und Elemente dieses Universums miteinander verbindet und sie informiert (Laszlo 2008). Es scheint so, dass sich auch das wissenschaftliche Weltbild noch wesentlich weiter entwickeln muss, um Phänomene wie repräsentierende Wahrnehmung physikalisch erklären zu können. Systemaufstellungen fordern nicht nur durch ihren Prozess das vorherrschende Paradigma von Wissenschaft heraus, auch ihre Erkenntnismöglichkeiten eröffnen andere und bislang ungewöhnliche Weg der *Datengewinnung aus der Tiefe der Systeme*, genau dort, wo wir die kulturbestimmenden Grundannahmen von Systemen vermuten. Solange diese Erklärungen noch nicht vorhanden sind, können wir Systemaufstellungen in Analogie zur Medizin als bildgebende Verfahren bezeichnen. Sie übersetzen nicht sichtbare Phänomene in für die Anwender/innen les- und interpretierbare Bilder.

13.4 Organisationskulturen – die unsichtbaren Phänomene

◆ *Über Organisationskultur reden*

Konzepte von Organisationskulturen gibt es seit der Erkenntnis, dass das menschliche Handeln in Organisationen von Phänomenen beeinflusst wird, die durch Organisationsregeln (Ablauf-, Aufbauorganisation) wenig zu steuern sind. Insbesondere das Drei-Ebenen-Modell von Schein ist vermutlich deshalb so bekannt geworden, weil es daraufhin weist, dass es unter der Ebene der sichtbaren Artefakte tiefergehende und kaum sichtbare Phänomene gibt, die die Artefakte, mithin das sichtbare Verhalten und die materielle Struktur der Organisation steuern. Im Modell von Schein befinden sich auf der zweiten Ebene die bekundeten und propagierten Werte, Strategien, Ziele und Philosophien und auf der dritten Ebene die basalen und unausgesprochenen Annahmen über die Wirklichkeit, die unbewusst sind und sich in der Form von Gedanken, Gefühlen, Haltungen und geronnenen Erfahrungen äußern (Schein 2003). Wenn die Artefakte der Organisation deutlich von den propagierten Werten und Strategien abweichen, so verdeutlicht das Modell, liegt es daran, dass das Verhalten von der *tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert* wird. Die Herausforderung für die Managementwissenschaft und die Organisationsberater/innen liegt darin, dass es kaum feststehende kausale Erklärungen gibt, wie die drei Ebenen zusammenhängen. Erkenntnistheoretisch liegt es unter anderem daran, dass das Nichtsichtbare weder direkt gemessen noch beobachtet werden kann: Es muss aus den Mitteilungen der Organisationsmitglieder interpretiert werden. Da die *nicht-sichtbaren Kulturphänomene* im Unbewussten von Mensch und Institution verortet sind,

können sie aber zumeist auch nicht direkt von den Organisationsmitgliedern verbalisiert werden (Sackmann 2015), so dass die Managementwissenschaft wie auch die Organisationsberatung sich damit auseinandersetzen müssen, die Interpretationen der Organisationsmitglieder zu interpretieren.

Diese doppelte Interpretation (Hermeneutik 2. Ordnung) ist deshalb auch sehr fehleranfällig, weil sie auf die Textsprache angewiesen ist. Bislang gibt es kaum Instrumente in der Analyse von Organisationskulturen, die das Nichtsichtbare anders als über textgebundene Sprache interpretieren können. Baumgartner hat 2004 mit seiner Dissertation zur Analyse von Organisationskulturen mithilfe von Aufstellungen einen Anfang gemacht (Baumgartner 2004). In der Arbeit können die Leser/innen nachvollziehen, wie schwer sich die Wissenschaft mit ihren herkömmlichen Methoden der Befragung, der Beobachtung und der Gruppendiskussion tut, das Nichtsichtbare plausibel zu explizieren.

◆ *Mit dem System reden*

Es klingt für die gegenwärtige Wissenschaft noch ungewohnt, aber sie redet hauptsächlich über das System oder hört Beteiligten zu, die über ihr System reden. Ein *Reden mit einem System* entzieht sich noch der Vorstellung der meisten Wissenschaftler/innen, zumal bislang die dazu notwendigen Methoden fehlen. Kann man ein System direkter befragen als über den Umweg der Befragung der beteiligten Systemmitglieder? Aufstellungen scheinen eine solche Methode zu sein.

Aufstellungen vermögen mit ihrer Raumsprache einen Dialog mit dem System zu gestalten. Wie tief dieser Dialog geht, hängt von der Haltung der Aufstellungsleiter/innen ab. Von welchem Ort aus gestalten sie das Gespräch (Scharmer 2011)? Vier Haltungen sind hier möglich:

1. Aufstellungen als Download von bekannten Hypothesen (stimmig, wenn die Organisation etwas sehen soll, was allgemein bekannt ist, nur ihr selbst nicht).
2. Aufstellungen als eine Art Debatte mit dem System über eine gute Lösung eines Problems (stimmig, wenn die Organisation eine klare Frage hat).
3. Aufstellung als Dialog mit dem System (stimmig, wenn es eine diffuse Problemwahrnehmung gibt, dass etwas nicht stimmt).
4. Aufstellungen als co-creativer Prozess (stimmig, wenn das Neue gesucht wird).

Die Idee, dass es nicht nur ein *Erforschen eines Systems von außen* gibt, sondern das sich das System direkter als über die sprachlichen Interpretationen seiner Mitglieder mitteilen kann, wird dann verständlicher, wenn die Leser/innen die Ergebnisse von verdeckten Aufstellungen miterleben können. Obwohl die Stellvertreter/innen in Aufstellungen nicht wissen, wen sie repräsentieren und vielleicht sogar noch nicht einmal den Kontext und die Fragestellung der Aufstellung kennen, gleichwohl aber

kraft ihrer repräsentativen Wahrnehmung sehr stimmige Positionen wählen und erkenntnisreiche Aussagen machen können, stellt sich eben die Frage, *wessen Mitteilung* sich im Raum zeigt?

Geübte Stellvertreter/innen sind in der Lage, die durch repräsentierende Wahrnehmung empfangenen Informationen in Bilder, Metaphern und klare Aussagen zu übersetzen (Müller-Christ & Pijetlovic 2018). Dieser Prozess der Übersetzung ist letztlich auch eine Interpretationsleistung, gleichwohl scheint es so zu sein, als wenn das System sich durch die Stellvertreter/innen mitteilt und es so einen direkteren Kontakt gibt. Aus der doppelten Hermeneutik (Forschende interpretieren die Interpretationen der Systembeteiligten) wird wieder eine einfache Verstehensleistung, auch wenn die Stellvertreter/innen unterschiedliche Fähigkeiten besitzen, die empfangenen Daten in textliche und bildhafte Informationen zu übersetzen. Mithin kommt als weitere Informationsquelle noch die Position hinzu, von der aus Stellvertreter/innen ihre Aussagen machen, so dass Position und Ausdruck der Stellvertreter/innen als Mitteilung des Systems verstanden werden können.

Diese Art der Erforschung und des Verstehens von Systemen ist indes nicht weit entfernt vom Anspruch einer qualitativen Sozialforschung, die soziale Prozesse rekonstruieren möchte. Die wissenschaftlichen Gütekriterien für diese Art des Verstehens von Realität sind Nützlichkeit und Nachvollziehbarkeit und eben nicht Objektivität (Müller-Christ 2016a).

13.5 Fallbeispiel 2: Möglichkeiten und Grenzen von Organisationsaufstellung bei einer Regionalbank

»Aufstellungen ermöglichen einem Entscheidungsträger, aus dem aktuellen Geschehen herauszutreten und sozusagen von außen das gesamte Bild zu sehen - ohne persönliche Involvierung und ohne zu beurteilen.« sagt der CEO einer regionalen Bank. Er muss es wissen, denn er hat über einen Zeitraum von mehreren Jahren zahlreiche Organisationsaufstellungen erlebt.

Einige dieser Aufstellungen fanden außerhalb der Organisation mit neutralen Stellvertreter/innen statt. Dabei konnten nicht nur aktuelle Situationen besser eingeschätzt werden, es wurden auch wichtige Entscheidungen und deren Konsequenzen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Eine sehr beliebte Aufstellungsvariante war, die bestmöglichen Vorgehensweisen zur Erreichung erstrebenswerter Ziele zu finden, im Sinne von *»einfach und schnell zur Lösung«*.

Viele dieser Organisationsaufstellungen hatten den Nutzen, dass sie Unsichtbares sichtbar machten, Ahnungen in konkrete Bilder umwandelten und dadurch Hand-

lungsalternativen möglich wurden. Der CEO gewann generell an innerer Kraft und spezifisch an Sicherheit für die konkreten Umsetzungen.

Hier einige Beispiele, welche außerhalb der Bank mit neutralen Stellvertreter/innen aufgestellt wurden:

- ◆ die Simulation von zahlreichen wesentlichen Aspekten im Zusammenhang mit der Übernahme einer anderen Bank;
- ◆ die Positionierung der Bank innerhalb einer Branchenaufstellung (vgl. nachfolgende Abbildung);
- ◆ das Wesen der Bank, mit allen zugehörigen wichtigen Elementen (intern und extern);
- ◆ der tatsächliche Wert der Bank;
- ◆ wie die Umwandlung von einer Genossenschaft in eine AG gelingen kann;
- ◆ der bestmögliche Weg, eine 100 Mio.-Kapitalerhöhung zu schaffen;
- ◆ der Personalentscheid zur Einstellung eines Finanzvorstandes (jung und frisch versus erfahren und sicher);
- ◆ die optimale Kommunikationsstrategie zu einem wesentlichen, pressewirksamen Ereignis.

Einige Aufstellungen fanden intern in Projektgruppen, in Teams oder gar in der Geschäftsleitung statt. »Aufstellungen im Team ermöglichen innerhalb weniger Augenblicke die gemeinsame Sicht einer Situation oder eines Themas.« meint der CEO dazu. »Der Blick auf das Wesentliche klärt die Situation blitzschnell und ermöglicht kreative und wirksame Lösungswege. Die üblichen Spiele von Machtdemonstrationen oder Schutzmechanismen fallen weg.«

Zu den Organisationsaufstellungen, welche intern mit Bankmitarbeitenden durchgeführt wurden, zählen u.a.:

- ◆ die Schärfung der Zielgruppen (wobei die Erkenntnis wuchs, dass die zweitwichtigste Zielgruppe suboptimal bedient wurde);
- ◆ die Neudefinition des Markenkernes, unter Berücksichtigung des zielgruppenspezifischen Bedarfs;
- ◆ die Vision der Bank;
- ◆ das Zusammenspiel der unterschiedlichen Führungsebenen;
- ◆ das Vertrauen als gelebter Wert in der Führung;
- ◆ die Positionierung gegenüber spezifischen Kundengruppen (z.B. Hotelkunden);
- ◆ Elemente von Customer Journeys und welche Kanäle künftig für welche definierten Personas wichtig werden;
- ◆ die Überprüfung zur Finanzierung eines Bauprojekts;
- ◆ der stimmige Durchführungsort einer Convention für alle Mitarbeitenden (die gebuchte Location erwies sich als ungünstig).

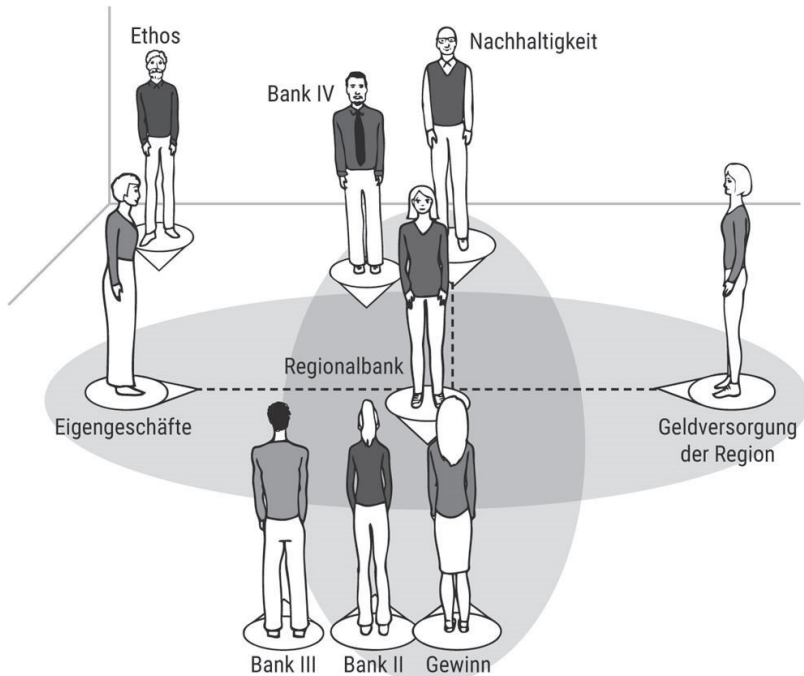


Abbildung 2. Die Organisationsaufstellung der Regionalbank (Quelle: Autorenarbeit IV)

Mittels Organisationsaufstellung waren viele erhellende Erkenntnisse möglich, zahlreiche Wege konnten verkürzt werden, und manches Ergebnis wäre anders gar nicht zu erzielen gewesen. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden, welche mit Aufstellungen gearbeitet haben, waren durchgehend positiv.

Trotzdem konnte die Aufstellungsarbeit innerhalb der Bank nicht fortgesetzt werden. Der CEO begründet es so: »Der Einsatz von systemischen Aufstellungen hat seine Grenzen innerhalb einer hierarchisch strukturierten Organisation, wo kulturelle Problemstellungen aufplatzen, die in der Kompetenz übergeordneter Ebenen angesiedelt sind. Wenn diese die Ergebnisse bzw. die Methodik, mit der die Ergebnisse erreicht worden sind, in Frage stellen oder gar ablehnen, besteht das große Risiko, dass die Methodik als gesamtes innerhalb der Organisation abgelehnt wird, auch dort, wo sie bisher als sinnvolles Instrument eingesetzt werden konnte«.

Diese Fallenzählung verdeutlicht auch die Ängste, die in Organisationen insbesondere auf der Führungsebene auftauchen können, weil Aufstellungen sehr tief in die Grundannahmen und die Historie von Organisationen schauen können. Solche Ängste haben sicherlich ihre Berechtigung und gehen auf Führungsebenen dann zurück, wenn Intuition als Erkenntnismethode sich langsam durchsetzt.

13.6 Fazit: Der Blick in die Tiefe des Systems

Die Sozialwissenschaft ist erheblich herausgefordert, mit kreativen Methoden das Unsichtbare in Organisationen zu explizieren und plausibel zu visualisieren. Letztlich sind die Bilder in den Ebenen-Modellen sehr ähnlich, die darauf verweisen, dass es unsichtbare, aber sehr wirkungsvolle Ebenen gibt, die die Organisationen beeinflussen. In der nachfolgenden Abbildung sind das Ebenen-Modell von Schein und das Eisbergmodell von Müller-Christ einander gegenübergestellt.

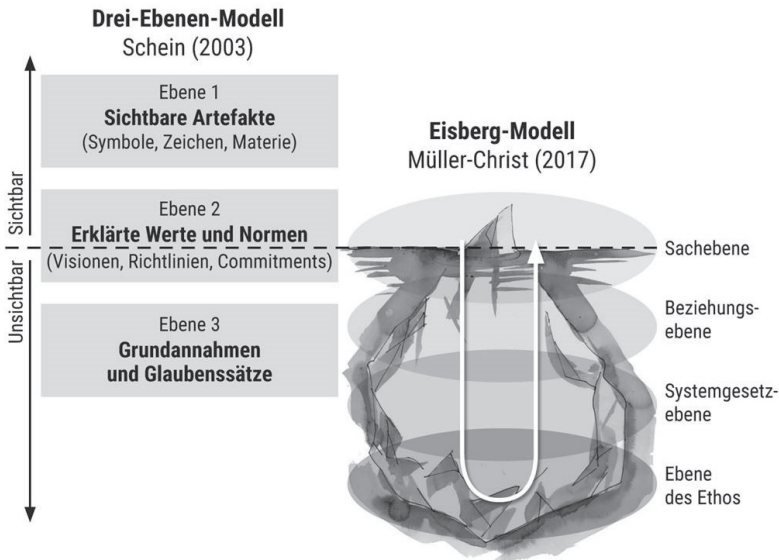


Abbildung 3: Unterschiedliche Modelle für das Nichtsichtbare von Organisationen
(Quelle: Autorenarchiv)

Sie drücken in unterschiedlicher Weise aus, dass es Kräfte in der Tiefe der Systeme gibt, die das Verhalten und die Rituale der Organisationsmitglieder steuern, von diesen aber eher unbewusst übernommen werden. Die eher psychologische Perspektive von Schein verweist auf die Grundannahmen und Glaubenssätze der Menschen, die sie unbewusst in ihren Entscheidungen verwenden. Müller-Christ verweist aus der systemischen Perspektive darauf, dass es unter dieser psychologischen Ebene eine Tiefenstruktur in Systemen gibt, die unabhängig von den Persönlichkeiten in den Organisationen wirken. Es sind logische Spannungsfelder auf der systemischen Ebene und der Ethos der Einrichtung in der Tiefe, auf die die Menschen in ihrem Arbeitsverhalten unbewusst reagieren (Müller-Christ 2016b). Diese Unterscheidungen kön-

nen hier nicht vertieft werden. Das Ziel des Beitrags ist es vielmehr zu zeigen, dass es kreative Methoden braucht, um ein System aus seiner Tiefe heraus zu verstehen und zum Sprechen zu bringen. Für einige Organisationsberater/innen ist es aus ihrer Erfahrung her längst klar, dass Unternehmen und alle Arten von Organisationen eine Art Seele haben, eine unsichtbare Ebene ähnlich dem menschlichen Unterbewusstsein, auf der alle Erfahrungen der Einrichtung, ihr Ethos und ihre Spannungsfelder enthalten sind. Systemaufstellungen helfen, mit dieser Ebene in einen konstruktiven Kontakt zu treten.

LITERATUR

- Baumgartner, M. 2006. *Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit. Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur*. Heidelberg: Carl Auer.
- Gerhard, R. 2014. *Organisationsaufstellung. Implizites Wissen sichtbar machen*. Zürich.
- Giernalczyk, T & M Lomar (Hrsg.). 2012. *Das Unbewusste im Unternehmen Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Görnitz, T & B Görnitz. 2016. *Von der Quantenphysik zum Bewusstsein. Kosmos, Geist und Materie*. Heidelberg; Berlin: Springer.
- Laszlo, E. 2008. *Der Quantensprung im globalen Gedächtnis. Wie ein neues wissenschaftliches Weltbild uns und unsere Welt verändert*. Petersberg: Via Nova.
- Mahr, A. 2003. *Konfliktfelder - wissende Felder. Systemaufstellungen in der Friedens- und Versöhnungsarbeit*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Müller-Christ, G & D Pijetlovic. 2016. »Repräsentierende Wahrnehmung. Erfahrungen von Studierenden in verdeckten Aufstellungen«. *Praxis der Systemaufstellung* (2): 131-143.
- Müller-Christ, G & D Pijetlovic. 2018. *Komplexe Systeme lesen. Aufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Berlin: Springer.
- Müller-Christ, G. 2016a. »Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier, vielleicht neue Unterscheidungen aus der Sicht der Wissenschaft«. In: Weber, G. & C Rosselet. *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. Heidelberg: Carl Auer. S. 72-93.
- Müller-Christ, G. 2016b. »Der vertikale Gesundheitsraum von Systemen und seine Analyse mithilfe von Aufstellungen«. In: Hänsel, M. & K Kaz. *CSR und gesunde Führung*. Heidelberg. S. 247-264.
- Nazarkiewicz, K & K Kuschik. 2015. *Handbuch Qualität in der Aufstellungsleitung*. Göttingen: Vanderhoek & Ruprecht.

- Rosner, S. 2015. *Systeme in Szene gesetzt. Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sackmann, SA. 2015. »Lässt sich Unternehmenskultur messen – und wenn ja, wie?«. In: Richter, F. *Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur. Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel. S. 123-139.
- Scharmer, CO. 2011. *Theorie U – von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Schein, E. 2003. *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP. 3. Aufl.
- Sheldrake, R. 2008. *Das schöpferische Universum. Die Theorie des morphogenetischen Feldes*. Berlin: Ullstein.
- Varga von Kibed, M & Sparrer, I. 2009. *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Weber, G & C Rosselet. 2016. *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. Heidelberg: Carl Auer.

Autorenverzeichnis

Andreas Metzner-Szigeth

ist Professor für Kultur- & Kommunikations-Soziologie in der Fakultät für Design & Künste der Freien Universität Bozen. Arbeitsgebiete: Wissenschafts-, Technik- & Umwelt-Forschung; Kultur-, Kommunikations- & Medien-Studien; Leadership, Management & Organisation; Evaluationsverfahren.

Kontakt: andreas.metzner-szigeth@unibz.it

Ariane Berthoin-Antal

ist Senior Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Honorarprofessorin für Organisationsentwicklung und interkulturelles Management an der TU Berlin, sowie Visiting Distinguished Research Professor in der Audencia Business School. Arbeitsgebiete: Unternehmen und Gesellschaft, Innovation, Organisationslernen und –kultur, AkademikerInnen.

Kontakt: ariane.berthoin.antal@wzb.eu

Armin Grunwald

ist seit 1999 Leiter des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), seit 2002 auch Leiter des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) und seit 2007 auch Professor für Technikethik und Technikphilosophie am KIT.

Kontakt: armin.grunwald@kit.edu

Axel Kölle

ist gemeinsam mit Christian Geßner Gründer und Leiter des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. Arbeitsgebiete: Anwendungsorientierte Nachhaltigkeitsforschung, Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement, Unternehmerische Klimaschutzstrategien Managementsysteme & Zertifizierungen.

Kontakt: axel.koelle@uni-wh.de

Christian Geßner

ist gemeinsam mit Axel Kölle Gründer und Leiter des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. Arbeitsgebiete: Anwendungsorientierte Nachhaltigkeitsforschung, Evaluation von Nachhaltigkeitsstrategien, Sustainable Leadership, Managementsysteme & Zertifizierungen.

Kontakt: christian.gessner@uni-wh.de

Dodo zu Knyphausen-Aufseß

ist Leiter des Fachgebietes „Strategische Führung und Globales Management“ an der TU Berlin. Arbeitsgebiete: Unternehmensstrategie (Mergers & Acquisitions, Diversifikation, Einfluss von Stakeholdern auf die Strategieentwicklung), Top Management Teams, Strategisches Management von Städten, Nachhaltigkeit.

Kontakt: knyphausen@strategie.tu-berlin.de

Georg Müller-Christ

ist Professor für Nachhaltiges Management an der Universität Bremen. Als zertifizierter Organisationsaufsteller verbindet er seit einigen Jahren Forschung und Lehre mit der Methode der Systemaufstellung und entwickelt innovative Formate, um komplexe Systeme lesen zu können. Er bietet eine Fortbildung zur Aufstellungsleitung für Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen an.

Kontakt: gmc@uni-bremen.de

Hildegard Kurt

ist promovierte Kulturwissenschaftlerin, Autorin und leitet das »und. Institut für Kunst, Kultur und Zukunftsfähigkeit« in Berlin. Sowohl forschend als auch in Praxisformaten wie der vom deutschen Umweltministerium geförderten ERDFEST-Initiative verbindet sie das erweiterte Verständnis von Kunst – »jeder Mensch ein Künstler« – mit dem Leitbild Zukunftsfähigkeit.

Kontakt: h.kurt@und-institut.de

Jürgen Howaldt

ist seit 2009 Professor an der Technischen Universität Dortmund und Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Sozialwissenschaftliche Innovationsforschung und Soziale Innovationen, Organisations- und Arbeitsgestaltung.

Kontakt: howaldt@sfs-dortmund.de

Michael Nippa

ist Professor für Strategische Führung und Internationales Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Bozen. Seine überwiegend interdisziplinär angelegte Forschung beschäftigt sich mit praxisrelevanten Fragen u.a. des Internationalisierungsmanagements, zukunftsfähiger Organisationen sowie der Akzeptanz umstrittener Technologien.

Kontakt: michael.nippa@unibz.it

Michael Schwarz

ist seit 2012 freiberuflich tätiger Soziologe, zuvor Wissenschaftler in Leitungsfunktionen am ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln, anschließend an der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Sozialtheorie, soziale Innovation, soziale Transformation und nachhaltige Entwicklung.

Kontakt: dr.michael.schwarz@mail.de

Romy Gerhard

ist Unternehmerin, Beraterin und Forscherin. Leitet die HRnet Development AG in Zürich, das zertifizierte Schweizer Bildungszentrum für Organisationsaufstellung. Berät Organisationen bei Themen wie sinnorientierter Unternehmens- und Strategieentwicklung, Agilität und Wirksamkeit im Leadership und optimierter Nutzung der organisationalen Energie.

Kontakt: romy.gerhard@hrnet.ch

Sonja A. Sackmann

hat den Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie in der Fakultät für Wirtschafts- & Organisationswissenschaften der Universität Bw München, ist Vorstand des Instituts Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und

Gastprofessorin in St. Gallen. Arbeitsschwerpunkte: Unternehmenskultur, Interkulturelles Management, Leadership, Change & Organisationsentwicklung.

Kontakt: sonja.sackmann@unibw.de

Thomas Behrends

ist Professor für Personal und Organisation am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg. Arbeitsschwerpunkte: Kritische Personal- und Organisationsforschung, Entwicklung betrieblicher Anerkennungsstrukturen, Entstehung und Wirkung von Organisationskulturen, Verlauf organisationaler Lern- und Veränderungsprozesse.

Kontakt: thomas.behrends@uni-flensburg.de

Ursula Bertram

ist Künstlerin und Professorin an der Technischen Universität Dortmund, Leiterin des Zentrums für Kunsttransfer/IDfactory, gegründet 2007 als Knotenpunkt für überfachliche Innovationsentwicklung und Reflexionsraum für Utopien, Forschungsschwerpunkte: Artistic Research, künstlerisches Denken und Handeln in außerkünstlerischen Feldern, Innovationsgenerierung.

Kontakt: ursula.bertram@tu-dortmund.de

Verena Timmer

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an dem Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. Arbeitsgebiete: Change Management, anwendungsorientierte Nachhaltigkeitsforschung, Sustainable Leadership.

Kontakt: verena.timmer@uni-wh.de

Werner Preißing

ist Mitbegründer des Zentrums für Kunsttransfer an der Technischen Universität Dortmund, promovierte als Architekt im Bereich Systemanalyse, lehrte an der Steinbeis-Hochschule Berlin, Leiter des Büros für Innovationsforschung, Mainz, Aufsichtsratsvorsitzender der Dr.-Ing. Preißing AG, Unternehmerberatung. Arbeitsschwerpunkte: Neuronales Management, Visual Thinking.

Kontakt: werner.preissing@preissing.de

Inhaltsverzeichnis

1

Andreas Metzner-Szigeth

Einleitung: Zum Nexus von zukunftsfähigen Entwicklungen,
generativen Organisationskulturen und künstlerischen Interventionen
(I.Iteration)

8

2

Andreas Metzner-Szigeth

Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – ein Widerspruch?
(II.Iteration)

21

3

Armin Grunwald

Strategisches Wissen für nachhaltige Entwicklung:
notwendige Lernprozesse an der Schnittstelle von
Wissenschaft und Gesellschaft

36

4

Michael Schwarz, Jürgen Howaldt

Die Bedeutung sozialer Innovationen
für eine nachhaltige Entwicklung

55

5

Michael Nippa, Dodo zu Knyphausen-Aufseß

Der Beitrag des Strategischen Managements
zur zukunftsfähigen Entwicklung

74

Inhaltsverzeichnis

6

Andreas Metzner-Szigeth

Generative Organisationskulturen und
zukünftige Entwicklung – Über gesellschaftliche
Bedarfe und Perspektiven der Forschung
(III. Iteration)

102

7

Sonja A. Sackmann

Generative Organisationskulturen
und Führungsaufgaben –
Ansätze zur zukunftsfähigen Gestaltung von
Prozessen der Unternehmensentwicklung

122

8

Thomas Behrends

Innovationsförderliche Organisationskulturen –
Über die kulturellen Ursprünge
organisationaler Innovativität

136

9

Christian Geßner, Verena Timmer, Axel Kölle

Zertifizierung von Nachhaltigkeit:
Welche Rolle spielen Merkmale
der Unternehmensorganisation?

153

10

Andreas Metzner-Szigeth

Mehr als Consulting: über zukunftsweisende,
»ex-zentrische« Interventionen
(IV. Iteration)

164

Inhaltsverzeichnis

11

Hildegard Kurt

Die neue Muse der Zukunftsfähigkeit

175

12

Ursula Bertram, Werner Preißing

Was hat sie, was ich nicht habe?
Über das Verlangen der Wirtschaft,
das Geheimnis der Kunst zu kennen.

187

13

Georg Müller-Christ, Romy Gerhard

Unternehmenskulturen analysieren
mit Systemaufstellungen –
Das Unsichtbare visualisieren

201

14

Ariane Berthoin Antal

Die Erforschung künstlerischer
Interventionen in Organisationen:
Rückblick und Ausblick

215

15

Andreas Metzner-Szigeth

Resümee, über Transformationen,
Framings und Horizonte
(V. Iteration)

237

Autorenverzeichnis

246

Inhaltsverzeichnis
