

# Die Bestimmung der Organisation

Claude Rosselet im Gespräch mit Jan Jacob Stam

*Du kommst viel in der Welt herum und bildest Menschen in (Organisations-)Aufstellungsarbeit aus. Beobachtest du dabei eine Entwicklung in eine bestimmte Richtung?*

Die wichtigste Entwicklung, die ich beobachte, kommt für mich eher überraschend: Es gibt seit Kurzem eine neue Welle des Interesses an der Organisationsaufstellung. Es hätte mich nicht gewundert, wenn die Organisationsaufstellung gänzlich an Bedeutung verloren hätte und beispielsweise durch Methoden der Achtsamkeit abgelöst worden wäre. Doch es kommt ganz anders. Es entsteht eine neue Art von Klienten, die sich nicht dadurch auszeichnen, dass sie entweder besonders vernunftgeleitet oder besonders intuitionsgeleitet sind; sie verbinden Ratio und Intuition bei der Suche nach Antworten auf ungelöste Fragen. Für diese ist das Verfahren der Organisationsaufstellung ein sicherer Wert. Sie sind außerdem von den systemischen Prinzipien genauso fasziniert wie von den Ergebnissen der Aufstellungsarbeit. Zudem sind sie sehr interessiert an den Prozessen des Lebens, am Wandel und an gesellschaftlichen Themen.

Eine weitere Entwicklung sehe ich in einem Wechsel des Fokus weg vom eigentlichen Verfahren der Aufstellung hin zu den basalen systemischen Prinzipien. „Systemische Intelligenz“ könnte überlebenswichtig werden in einer volatilen und unsicheren Welt. Organisationen wie beispielsweise ein europäischer Gigant im Energiesektor oder weltweit tätige und bekannte Beratungsfirmen nutzen systemisches Denken in Verbindung mit der Aufstellungsarbeit bei Veränderungsprozessen.

Ein zusätzlicher Trend, den ich beobachte, ist die zunehmende Bedeutung von Aufstellungen mit gesellschaftlichen Themen. Viele organisationale Themen stehen in einem engen Zusammenhang zu gesellschaftlichen Themen. Organisationen sind ja eingebettet in die gesellschaftliche Umwelt. Da gibt es Wechselwirkungen. Die Aufstellungsarbeit wird dann eingesetzt, um herauszufinden, bei welchen Gruppierungen man ansetzen sollte, um vorhandene Probleme zu lösen. Ein Beispiel: Durch eine Aufstellung wurde deutlich, dass man zwecks Implementierung des Konzeptes und der Methoden der „Permakultur“ in einem bestimmten Land eher bei den mittelständischen Bauern auf offene Ohren stoßen würde als bei den Biobauern oder alternativ wirtschaftenden Bauern.

*Der erste Punkt, den du erwähnst, ist ja sehr erfreulich. – Was, denkst du, erhofft sich diese neue Gruppe von Klienten – seien es Manager, Berater oder Politiker – von der Aufstellungsarbeit?*

Ja, das ist eine gute Frage. Was ich mehr und mehr beobachte, ist der Wunsch, der eigenen Arbeit, den Produkten und Firmen, der Welt als Ganzes mehr Sinn zu geben. Beispielsweise will ein Stromerzeuger, der Windmühlen betreibt, nicht nur wieder erneuerbare Energie produzieren und verkaufen, sondern bei den Strombeziehern auch

das Gefühl vermitteln, sich zu Hause wohlfühlen. Vor allem aber sind diese neuen Klienten interessiert an den systemischen Prinzipien. Kommt man auf die grundlegenden Prinzipien einer Organisation zu sprechen, dann erinnert man sich plötzlich daran, dass da ja eine eigentliche „Essenz“ vorhanden ist: Wofür sind wir denn letztendlich da? Viel Resonanz in diesem Zusammenhang hat auch der Begriff „Bestimmung einer Organisation“. In diesem Zusammenhang wird das Bewusstsein geweckt, dass Dinge enden können, dass Unternehmen vergänglich sind, dass Banken nicht ewig so weitermachen können. Für mich ist das Wort „Bestimmung“ eine mögliche Interpretation für Bert Hellingers Begriff „Geist“.

Wenn du mich also fragst, was die neuen Klienten in der Arbeit mit Systemaufstellungen antreibt, dann würde ich meinen, dass es die Hoffnung auf Erneuerung ist.

Ich habe etwas Interessantes herausgefunden bezüglich jener Menschen, die sich für eine nachhaltigere Welt einsetzen. Hinter dem sanften Gestus steckt oftmals viel Aggressivität. Nach einer Weile wurde mir der Grund dafür klar: Der Groll richtet sich gegen ihre Eltern und frühere Generationen, die unseren Planeten ruiniert haben.

Interessant ist, dass sich bei diesen neuen Klienten, insbesondere bei den jüngeren, die Bereitschaft finden lässt zu sagen: „Lass uns das Erbe so nehmen, wie es ist. Wir schließen die Konten und akzeptieren den Verlust. Wir fügen uns der Tatsache, dass unser Planet so ist, wie er jetzt ist. Von da aus beginnen wir neu.“ Diese Haltung begegnet mir nicht nur in Europa, sondern auch in Brasilien und Russland. Sehr erfrischend!

Etwas anderes, was ich insbesondere bei meiner Arbeit mit Aufstellungen zu gesellschaftlichen Themen beobachten konnte, war, dass sich die Hebelwirkung für eine Veränderung oft an einem anderen als dem vermuteten Punkt befindet. Als ich in Brasilien eine Aufstellung zur Korruption machte, stellte sich heraus, dass die Hebelwirkung nicht bei der Regierung oder der Polizei oder gar bei der Mafia liegt, sondern bei den mittelständischen (Familien-)Unternehmen. Das war absolut überraschend und machte trotzdem viel Sinn für die Brasilianer (unter denen sich ein ehemaliger Präsident einer Bank und einige Projektleiter der Regierung befanden).

*Das, was du eingangs erwähnst, bestätigt mich in meiner Auffassung, dass Aufstellungsarbeit und Prozesse der Sinnstiftung sehr viel miteinander gemeinsam haben. – Wie hat sich in den letzten Jahren deine praktische Arbeit entwickelt? Setzt du da neue Akzente? Oder hat sich deine Arbeit gar grundlegend geändert?*

Es ist nicht so einfach, auf die Frage eine Antwort zu geben, ob und wie sich meine Arbeit verändert hat. Ich beobachte, dass mein Ansatz in die Richtung geht, bei meinen Klienten generell Veränderungen zweiter Ordnung anzustoßen. Mit anderen Worten: Meine Klienten sollen keine Lösungen erhalten, sondern weiterführende Einsichten. Wenn es möglich ist, lasse ich die Klienten die letzten Schritte in der Aufstellung selber machen. Damit lassen wir den Klienten (und manchmal ist es das ganze Team) in einem aktiven Modus zurück. Für mich sind die Einsichten sehr nützlich und hilfreich, die Bert Hellinger hinsichtlich systemischer Intelligenz und Aufstellungsarbeit erwähnt hat. Das sogenannte per-

sönliche Bewusstsein steht im Dienste des Überlebens des Individuums (wenn du nicht weißt, wie du dazugehörst, wirst du wahrscheinlich nicht überleben; wenn du nicht weißt, wie Nehmen und Geben vor sich geht, dann wirst du keine Nahrung erhalten; wenn du nicht weißt, wie der Platz in der natürlichen Ordnung einer Gruppe zu finden ist, dann wirst du ausgestoßen).

Das sogenannte kollektive Gewissen steht im Dienste des Überlebens eines Kollektivs – eines Systems – als Ganzes. Dieser Mechanismus kreiert unbewusste Muster. Nebenbei gesagt: Ich gehe von der einfachen Annahme aus, dass, wenn du die unbewussten Dynamiken in den Unternehmen kennst, Handeln leichter möglich wird.

Geistiges Bewusstsein sorgt für die Entwicklung der ganzen Gemeinschaft. Es hat eine Richtung. Es ist wie eine Kraft. Geistiges Bewusstsein schafft Krieg und Frieden. Es ist auch eine Kraft, welche bestehende Muster aufbricht und neue formt. Es interessiert mich beispielsweise sehr, ob die Finanzkrise stark genug ist, um die Muster zu destabilisieren, die sich als Prozess der Kokreation in den letzten paar hundert Jahren gebildet haben.

Im November letzten Jahres kam ein Leitungsteam eines Technologieunternehmens zu mir. Das Unternehmen stellt unter anderem auch Gummiabdichtungen für Tunnel her. Sie waren gerade dabei, zwei Standorte zu einem einzigen in der Nähe von Rotterdam zu verschmelzen. Sie hatten Fragen sowohl zu dieser Zusammenlegung als auch zur Zukunft des Unternehmens. Im Zuge der Aufstellung stellte sich heraus, dass die Handwerkskunst, die in den letzten 100 Jahren eine Schlüsselkompetenz war, sich in Zukunft ganz und gar wandeln würde.

Um es kurz zu machen: Sie schickten mir nach dem Workshop einen Bericht, der alle Maßnahmen enthielt, die sie in der Folge der Aufstellung beschlossen hatten. Ein sehr umfassendes Dokument, das die konkreten nächsten Schritte und Initiativen für das bevorstehende halbe Jahr umfasste. Alle diese Maßnahmen fußten auf Einsichten, die sie durch die Aufstellung gewonnen hatten.

Innerhalb eines Monats – noch vor den freien Tagen über den Jahreswechsel – stellten sie einen Fotoband zur Firmengeschichte zusammen; absichtlich ohne Text. Am Firmen-Weihnachtsfest händigten sie den 15 dienstältesten Mitarbeitern der Reihe nach ein Exemplar aus. Diese begannen gleich in den Fotoalben zu blättern. Natürlich versammelten sich die jüngeren Kollegen um sie und schauten ihnen über die Schulter. Danach begann man, angeregt durch die Bilder, sich gegenseitig Geschichten zu erzählen. – Jeder der dreißig Mitarbeiter, der seinen Arbeitsplatz aus der Mitte Hollands nach Rotterdam verlegen musste, wurde vom CEO persönlich nach Rotterdam begleitet und dort an seinen neuen Arbeitsplatz geführt. Jeder, einer nach dem andern.

Im Firmenrestaurant wurde ein großer Holzschrank aufgestellt. In diesem stellte man die Werkzeuge aus, die in den letzten hundert Jahren den Alltag der Facharbeiter geprägt hatten. In Arbeitsgruppen wurde anschließend gemeinsam erarbeitet, wie die zukünftige Arbeit aussehen wird und was das für die Fachleute für Implikationen haben könnte. Ein etwas strenger, älterer Betriebsleiter äußerte tief bewegt und voller Mitgefühl für seine

Mitarbeiter: „Ich weiß nicht, was in dieser Aufstellung passiert ist. Das kann ich meiner Frau nicht erklären. Es ist so seltsam: Es ist, als ob sich etwas zum Guten gewandelt hat.“

Ich denke, dass wir in dieser Aufstellung die ohnehin immer vorhandene systemische Intelligenz oder systemische Weisheit (oder wie man es nennen will) dieses Leitungsteams erschlossen haben. Mithilfe eines Beraters, der in systemischer Aufstellungsarbeit ausgebildet war, erhielten sie Einsichten und konnten sie in die Tat umsetzen.

Wenn sich bei mir etwas fundamental geändert hat, dann ist es dies: Ich bin heute der festen Überzeugung, dass wir Menschen von Natur aus „systemische Tiere“ sind. Wir Aufsteller müssen die Aufstellungsarbeit und die systemischen Prinzipien nicht verkaufen. Sie sind bereits bei unseren Kunden. Die Begrenzung liegt in mir selbst, nicht bei den Unternehmen. Ich sehe meine Aufgabe und meine Freude je länger, desto mehr darin, das systemische Bewusstsein zu erwecken. Das geschieht über die Aufstellungsarbeit und macht große Freude auch dann, wenn die Botschaft lautet: „Ich kann wirklich nichts für euch tun. Den Entscheid, auch wenn er noch so radikal ist, müsst ihr fällen. Ihr seid die Einzigen, die das leisten könnt ...“

*Du schilderst hier ein sehr eindrückliches Beispiel einer „Management-Constellation“ (und was sie bewirkt hat). Wir haben im letzten Sommer bereits über den Unterschied zwischen Veränderung 1. Ordnung (oder Anpassungslernen) und Veränderung 2. Ordnung (oder Veränderungslernen) im Zusammenhang mit der Aufstellungsarbeit unsere Ansichten ausgetauscht. Du sagtest damals, dass du vor allem auf eine Veränderung 2. Ordnung abzielst. Kannst du unseren Lesern erläutern, wie sich dies in deiner Arbeit konkret auswirkt? Gehst du nicht auf das Anliegen des Klienten ein?*

Der Wechsel zur Fokussierung auf die Ermöglichung von Veränderungen 2. Ordnung geschah nicht bewusst, er geschah nach und nach. Meine erste Enttäuschung, als ich vor Jahren die ersten Organisationsaufstellungen durchführte, war, dass es sehr schwierig und oft genug unmöglich schien, eine „gute Lösung“ zu finden. Dann realisierte ich, dass dies einen guten Grund hat: Bei den meisten organisationalen Fragen sind vier, fünf oder gar noch mehr Systeme bzw. Subsysteme involviert: eine Geschäftseinheit, Lieferanten, Kunden, einzelne Mitarbeiter mit ihren persönlichen Mustern, grundlegende Werte und Normen, eine Familie usw. Was gut für ein System schien, war schlecht für ein anderes. Was sich in der Aufstellung als gute Lösung für eine Systemebene entpuppte, war nicht unbedingt nützlich und hilfreich für eine andere Ebene. Somit verzichtete ich auf die Suche nach der einzigen guten Lösung. (In Familienaufstellungen handhabe ich das etwas anders; hier schaue ich immer noch nach dem, was man die „gute Lösung“ nennen könnte).

Den Schlüssel dafür erhielt ich in Brasilien. Die Fallgeberin war sowohl Leiterin der Finanzabteilung (CFO) als auch die Gattin des Eigentümers. Irgendetwas im Zusammenhang mit der Funktion war nicht im Lot. Im Verlaufe der Aufstellung kam ans Licht, dass es eine Identifizierung zwischen der Funktion des CFO und der Mutter des Eigentümers gab. Die Mutter hatte in der Gründungsphase viel Geld in das Unternehmen investiert, wenn ich mich recht erinnere.

Das Ergebnis der Aufstellung war für die Klientin sehr schockierend. Die Frage stand im Raum: Was könnte in der Realität des Unternehmens getan werden? Als kleine Nachbereitung erwogen wir zusammen mehrere Handlungsoptionen: Austritt aus dem Unternehmen; Übernahme einer anderen Funktion im selben Unternehmen; „Reinigung“ der Funktion, die offensichtlich immer noch von der Schwiegermutter „besetzt“ war, durch ein Ritual; in einer Familienaufstellung auf die innerfamiliären Dynamiken fokussieren usw.

Jetzt kommt eine meiner zentralen Grundannahmen: Ich glaube, dass die Kraft zu entscheiden und zu handeln nur in der Organisation selber liegt. Also nicht allein beim Fallbringer. Die Verantwortung und die Kraft, die systemischen Einsichten zu „übersetzen“, liegt in der Hand der Organisation: Dort sind die Experten in Fragen der Organisation, des Managements, des Rechts, der Humanität u.a.m. Ich lasse es bei der Aufstellung bewenden: Es ist wie bei einer aufrecht stehenden Münze. Auf welche Seite sie kippt, ist nicht meine Sache.

Meine andere Grundannahme ist die, dass wir bei einer Organisationsaufstellung nicht das innere Bild des Fallgebers aufstellen, sondern die Mustern der Organisation. Das wurde mir klar, als ich in kurzer Zeit drei Aufstellungen für Klienten durchführte, die alle demselben Unternehmen angehörten. Zuvor wusste ich dies nicht. Auch die Klienten wussten nicht, dass die jeweils anderen ihr Anliegen bei mir aufstellten. Einer von ihnen war als Projektleiter tätig, ein anderer als Führungskraft und der Dritte als Mitarbeiter. Im Nachhinein fiel mir auf, dass sich in allen Aufstellungen die gleichen Muster zeigten. Die Aufstellungen waren zwar völlig unterschiedlich, doch die Dynamiken waren dieselben.

So begann ich die ans Licht kommenden Muster als Eigenschaften einer Organisation und nicht als spezifische Sicht eines Fallgebers zu betrachten; ein Fallbringer färbt diese Dynamiken vielleicht etwas ein, mehr nicht.

Die endgültige Bestätigung erhielt ich in einer Aufstellung in einem Führungskreis mit vierzig leitenden Personen einer Strom erzeugenden Firma. Die Stellvertreter wählten die zu repräsentierenden Positionen selber aus; sie wurden also nicht ausgewählt und an die Plätze geführt. Was dann ans Licht trat, waren eindeutig die Dynamiken im Unternehmen. Für mich ist ganz klar: Was wir in Organisationsaufstellungen sehen, sind die organisationalen Dynamiken. Zur Vorgehensweise des Aufstellens: Wenn ich die Wahl lasse, dass die Stellvertreter aufgestellt werden oder sich selber an die Plätze begeben, wählen 90% der Falleinbringer das Letztere.

Und nun komme ich zurück zu deiner Frage. Ich betrachte mehr und mehr das Organisationssystem als Kunden. Der Fallbringer ist „nur“ ein Element im Feld der Organisation. Und seine Frage ist der Ausgangspunkt zu einer abenteuerlichen Reise zu den grundlegenden Mustern der Organisation. Der Fallbringer und ich handeln oft während der Aufstellung miteinander aus, auf welcher Ebene wir die Arbeit fortsetzen wollen. Wenn ich über die Ausgangsfrage hinaus arbeite, kommt es sehr oft zu einem tieferen Verständnis von dem, was die Organisation tatsächlich benötigt.

*Aus dieser Sicht erscheint es mir als konsequent, die Klärung des Anliegens als fortlaufenden Prozess während der szenischen Arbeit zu gestalten und sich nicht zuvor – im Interview zur Klärung des Anliegens – mit dem bzw. den Klienten auf einen bestimmten Systemausschnitt zu einigen. Wie du ja weißt, ziehe ich Letzteres vor. Mit dir teile ich aber die Ansicht, insbesondere bei der Arbeit im Workshop-Setting mit einem Leitungsteam immer im Auge zu behalten, was denn die Organisation – oder das größere Ganze – brauchen könnte, um sich erfolgreich und gesund weiterzuentwickeln*

*Eine letzte Frage noch: Wie bereits eingangs erwähnt, bildest du in Holland und in Teilen der Welt Facilitators in Aufstellungsarbeit aus. Hast du diesbezüglich eine Mission oder andersherum gefragt, was sollten deine Studenten sich zu Herzen nehmen?*

Nein, ich habe keine Mission. Ich liebe einfach diese Arbeit sehr. Man erhält Einsichten darüber, was Organisationen und die Gesellschaft im Innersten zusammenhält. Das schafft eine tiefe Zufriedenheit. – Wichtig ist, dass man sich als werdender Facilitator seiner grundlegenden Annahmen bewusst wird: Was ist ein System? Was ist eine Organisation? Was ist die Aufgabe eines Facilitator?

Während du die Aufstellungsarbeit erlernst, ist es das Natürlichste der Welt, dass du deinen Lehrer imitierst. Aber danach ist es wichtig, dass du deinen eigenen Stil entwickelst. Wenn du mit deinen Kunden arbeitest, dann bist du auf dich alleine gestellt. Du arbeitest jetzt und hier. Du kannst dich nicht hinter ein Pult zurückziehen und darüber nachdenken, was eine nächste gute Intervention sein könnte. Sei ganz präsent, wenn du die Aufstellung begleitest, damit du mitbekommst, was sie meint. Übernimm dafür die ganze Verantwortung und handle entsprechend.

Und das Wichtigste: Es ist ganz in Ordnung, wenn du über deine Lehrer hinauswächst. Die nächste Generation von Facilitators wird über mich, über andere Lehrer und möglicherweise auch über Bert Hellinger hinauswachsen. Das ist wichtig, denn die Welt ändert sich permanent. Immer wenn ein Student über mich hinauswächst, bringt das ein Lächeln auf mein Gesicht und ich fühle eine tiefe Dankbarkeit.

*Herzlichen Dank für den inspirierenden Austausch.*

Ins Deutsche übertragen von Claude Rosselet und Wilfried De Philipp.



Jan Jacob Stam  
[www.hellingerinstituut.nl](http://www.hellingerinstituut.nl)



Claude Rosselet  
[www.inscena.ch](http://www.inscena.ch)