



Oktober 2007

Instrumentelle Innovation im Change-Management - Die Übersetzungsleistungen des Managements

WWZ Forschungsbericht 05/07

Andrea Berreth, Michael Zirkler

Der Autor/ die Autoren:

Andrea Berreth

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel
Abteilung Personal und Organisation
Arbeitsbereich: Management- und Organisationsforschung
CH-4003 Basel
andrea.berreth@unibas.ch

Prof. Dr. Michael Zirkler

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel
Abteilung Personal und Organisation
Arbeitsbereich: Management- und Organisationsforschung
CH-4003 Basel
michael.zirkler@unibas.ch

Eine Publikation des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel.

© WWZ Forum 2007 und der Autor/ die Autoren. Eine Reproduktion über die persönliche Nutzung des Papiers in Forschung und Lehre hinaus, bedarf der Zustimmung des Autors/ die Autoren.

Contact:

WWZ Forum | Petersgraben 51 | CH-4003 Basel | forum-wwz@unibas.ch | www.wwz.unibas.ch

Forschungsbericht für das Projekt D-108

**INSTRUMENTELLE INNOVATION IM CHANGE-MANAGEMENT –
DIE ÜBERSETZUNGSLEISTUNGEN DES MANAGEMENTS**

Andrea Berreth

Universität Basel

Organisation, Führung und Personal

WWZ, Petersgraben 51, 4051 Basel

Schweiz

0041-61-267 27 56

andrea.berreth@unibas.ch

Prof. Dr. Michael Zirkler

Universität Basel

Organisation, Führung und Personal

WWZ, Petersgraben 51, 4051 Basel

Schweiz

0041-61-267 32 58

michael.zirkler@unibas.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Forschungsinteresse	3
1.1	Innovation im Change-Management.....	3
1.2	Die Methode der Systemaufstellung.....	5
	Worin besteht das neuartige Moment der Organisationsaufstellung?.....	7
2	Die qualitative Case-Study	12
2.1	Unsere theoretische Brille.....	12
2.2.	Forschungsdesign.....	12
2.3	Datenerhebung und Datenanalyse.....	14
2.4	Empirisches Feld.....	15
	2.4.1 Der Forschungspartner FARINA	15
	2.4.2 Die Anwendung der Systemaufstellung in der FARINA.....	16
3	Forschungsergebnisse	19
	A, ermöglichende Bedingungen.....	20
	B, Rhetorik des „Experiments“ schafft Legitimität.....	24
	C, Unerklärlichkeit der Methode führt zu Unsicherheit.....	27
	D, Sicherheit herstellen.....	30
	E, Die Methode ist wirksam.....	34
4	Diskussion	42
4.1	Innovation als Translation.....	42
4.2	Mehrdeutigkeit ermöglicht die Aneignung des Neuen.....	45
4.3	Die Übersetzung folgt der dominanten Logik des Managements.....	46
	4.3.1 Zielsetzung, Planbarkeit, Bedarfsorientierung.....	47
	4.3.2 Konkrete Lösungen generieren.....	49
4.4	Fazit.....	50
	Literaturverzeichnis	54

1. Forschungsinteresse

1.1 Innovation im Change-Management

Innovatives Handeln gilt in unserem gängigen Wirtschaftsverständnis als Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens. Moderne Organisationen befinden sich stärker denn je unter der Herausforderung eines zunehmenden Innovationsdrucks, der die Fähigkeit zur permanenten Erneuerung erfordert. Rüegg-Stürm (2000:198) beschreibt daher ein geschicktes Management des Wandels oder – allgemeiner ausgedrückt – die Entwicklung eines lernfreundlichen und entwicklungsförderlichen organisationalen Designs als Prüfstein des Erfolgs. Innovationen sind hierbei nicht allein als technisch-funktionale, sondern auch als radikale soziale, methodische oder instrumentelle Neuerungen zu verstehen. Dabei präsentieren sich Innovationen jedoch nicht als gegebene Tatsachen, sie werden vielmehr als solche konstruiert, wahrgenommen und angewendet. Erst das soziale Urteil und vielfältige Prozesse der Sinnstiftung entscheiden a posteriori über den Status als Innovation (Aderhold 2005:31). Ihren betriebswirtschaftlichen Wert entfalten Innovationen erst, wenn sie bereits zu Routinen geworden sind (Heideloff 1998:83). Somit gerät in der Innovationsforschung neben dem Aspekt der Neuartigkeit die Frage nach der tatsächlichen Anwendung der fremdartigen Handlungsweise in den Blick: *„Nicht um das Neue geht es der betriebswirtschaftlichen Literatur bei der Innovation, sondern es geht um die Neuerung von bleibendem Wert.“* (Kappler 1996:116).

In der vorliegenden Forschungsarbeit soll der Eingang einer methodischen Innovation in ein Unternehmen zum Zeitpunkt eines anstehenden Turnarounds genauer betrachtet werden. Innovation steht dabei für Konzepte, Ideen und Methoden des Managements, die in dem Sinne ‚anders‘ sind, als dass sie mit dem Attribut der Neuheit belegt werden können und sich von der bisher vorherrschenden Logik und gängigen Praxis des untersuchten Systems unterscheiden (Heideloff 1998). In der untersuchten Firma wurde vor vier Jahren die Methode der Organisationsaufstellung als instrumentelle Innovation eingeführt. Das Forschungsinteresse gilt nun nicht der Frage, inwieweit das betrachtete Instrument zum tatsächlich eingetretenen Turnaround der Firma beigetragen hat. Der Change-Prozess ist multikausal und kann nicht auf einzelne Ursachen zurückgeführt werden. Von Interesse ist vielmehr der Prozess des Eingangs der neuartigen Methode und die Frage, wie der Übergang von einer Beraterischen Intervention zu einer Sinn stiftenden Innovation zu verstehen ist.

Betrachtet man die bestehenden Konzepte und wissenschaftlichen Theorien zum Thema „Management of Change“, so fällt die Dominanz ihrer entitativ-individualistischen Ausrichtung auf (Rüegg-Stürm 2000:198). Eine solche Erkenntnistheorie basiert auf der

„assumption of a knowing individual, in principle understood as an entity. [...] Individuals are treated as if possessing properties such as expert knowledge, mind maps and personality characteristics, as well as physical properties such as height and weight. This kind of individualism also can be seen in the treatment of groups and organizations as some form of aggregation of individual possessions and performances.“ (Dachler 1995:2).

Entitatives Denken geht von einem Menschenbild aus, welches die Individuen als Subjekte mit ihnen zugehörigen Eigenschaften begreift. Diese Eigenschaften, wie Fachwissen, Soft Skills oder andere Begabungen, befähigen ihren Besitzer zu einem bestimmten Handeln. Bezieht man das entitativ-individualistische Verständnis auf Wandelprozesse, so wird die Rolle von einzelnen „transformational leaders“ (Heidloff 1998) sehr hoch bewertet. Deren persönliche Attribute, wie zum Beispiel Charisma, werden dabei als Quelle organisationaler Veränderung vermutet. Mit diesem Verständnis geht eine instrumentelle Perspektive einher. Der Promotor des Wandels – etwa CEO oder Berater – bedient sich eines geeigneten Instruments, durch dessen geplanten und gesteuerten Einsatz die erwünschte Veränderung herbeizuführen ist. Der Eingang dieser instrumentellen oder methodischen Innovationen in ein Unternehmen wird dabei als „*Diffusion*“ (Abrahamson 1993) verstanden. Das Diffusionsmodell basiert auf der Annahme, dass Praktiken intakt und unverändert durch einen Promotor in ein System eingeführt und dort aufgenommen werden (Zilber 2006). Ausgegangen wird von einem binären Modell, welches entweder den Zustand der Verankerung oder den der nicht erfolgten Verankerung annimmt.

Studien, die sich mit den symbolischen Aspekten von Institutionalisierung beschäftigen (Czarniawska 1996; Zilber 2006), zeigen jedoch, dass Bedeutungen und Praktiken nicht einfach in Organisationen eindringen, sondern dort aktiv geformt und verändert werden. Czarniawska und Joerges (1996) haben für dieses Modell den Begriff der „*Translation*“ geprägt. Diese Metapher aus der Linguistik verweist auf eine Interaktion zwischen den einzelnen Parteien, deren gegenseitige Verhandlungen die neuartige Praktik beim Eindringen in das Umfeld formen und verändern. Statt also von fixen Strukturen und Praktiken auszugehen, haben wir es mit Transformation und Adaption von ideellen und materiellen Objekten zu tun (Zilber 2006:283).

Im vorliegenden Forschungsbericht soll nachgezeichnet werden, dass es der untersuchten Firma gelingt, die instrumentelle Innovation zu übersetzen und mit der firmenspezifischen Art der Anwendung Sicherheit in unentscheidbaren Fragen herzustellen. Diese Übersetzungsleistung ist grundlegend für die mehrjährige Anwendung der unbekanntenen Methode.

1.2 Die Methode der Organisationsaufstellung

Als instrumentelle Innovation wurde in diesem Forschungsprojekt die Methode der Organisationsaufstellung (OA) und ihr Einsatz als Beratungs- und Managementtool untersucht. Aufstellungen erlauben die räumliche Darstellung eines sozialen Systems mit Hilfe von Repräsentanten – reale Personen, die stellvertretend für verschiedenste Aspekte des Systems aufgestellt werden (Groth 2005a:140).

„[A]ufgestellt‘ heisst hier, dass aus einer Personengruppe Repräsentanten für die einzelnen Systemteile ausgesucht werden, die anschliessend im Raum so angeordnet werden, wie es aus der Sicht der Klientin der Beziehungsstruktur der einzelnen Systemteile untereinander entspricht.“ (Sparrer 2002:99)

Zur Erläuterung dieses Schrittes des eigentlichen „Aufstellens“ bietet sich laut Schlötter die sprachliche Metapher: „*Wie stehen wir zueinander?*“ an (2005:12). Systemaufstellungen werden als eine Möglichkeit beschrieben, das innere Bild eines Klienten von einem System mit Hilfe von Stellvertretern zu externalisieren und zu betrachten. Dieses in dem Anfangsbild einer Aufstellung sichtbar werdende externalisierte Bild des Klienten hat gegenüber dem internalisierten Bild den Vorteil, dass es durch Umstellen der Stellvertreter, durch lösende Sätze oder Rituale im Laufe der

Aufstellung bearbeitet werden kann.¹ Aufstellungen spiegeln Sichtweisen auf Systeme wider, wobei sie über die unterschiedlichsten Systeme Auskunft geben können. Als „*Organisationsaufstellung*“ (Weber 2000b) wird sowohl die räumliche Darstellung der Strukturen eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams als auch die abstraktere Darstellung eines organisationalen Problems oder einer Fragestellung verstanden (Groth 2005b:56). Anwendung finden Organisationsaufstellungen z.B. im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, des Coachings, der Strategieentwicklung oder des Marketings.

Die Settings, in denen Organisationsaufstellungen stattfinden, gestalten sich unterschiedlich. Sehr üblich sind Aufstellungen in so genannten ‚stranger groups‘: Manager aus unterschiedlichsten Kontexten und Arbeitsfeldern treffen sich in der Regel für ein bis drei Tage, um ihre organisationalen Anliegen aufzustellen. Diese Form der Anwendung hat den Vorteil, dass die Klienten in einer Gruppe von Nicht-Betroffenen (bezogen auf das eigene Thema) offen ihre inneren Bilder aufstellen können, ohne auf anwesende Beteiligte Rücksicht nehmen zu müssen. Von dieser Atmosphäre der Offenheit und Ungeschminktheit profitieren auch die Repräsentanten, die ehrlich und ohne abwägen zu müssen ihre Rückmeldungen äussern können. Da es andererseits sehr aufwendig ist, eine unabhängige Gruppe von 15 und mehr Personen für mehrere Tage zu bilden, werden Aufstellungen vermehrt auch in der Einzelberatung² oder innerhalb von Organisationen „*inhouse*“ (Baumgartner 2006:68) angewendet. Die Beteiligten einer Inhouse-Aufstellung müssen mit der heiklen Situation umzugehen wissen, dass Kollegen ihr inneres Bild des Systems im Rahmen der eigenen Organisation ‚veröffentlichen‘. Diese Form der Aufstellung kann von Abhängigkeitsgefühlen, Hierarchien und Ängsten vor negativen Konsequenzen beeinflusst werden, was sich mitunter auch auf die Wahrnehmungen und Äusserungen der Repräsentanten auswirkt. Der Vorteil von Inhouse-Aufstellungen besteht in einem Multiplikatoreffekt, der eintritt, wenn mehrere Personen eines Systems die Einsichten aus den Aufstellungen in die Organisation tragen (Sparrer 2002).

Was die Systemaufstellung von anderen Formen der Visualisierung innerer Bilder unterscheidet, ist die Nutzung der Repräsentanten als „[...] *Wahrnehmungsorgan für Beziehungsstrukturen eines fremden Systems*“ (Varga von Kibéd 2000a:18). Der Aufstellungsleiter befragt die Stellvertreter nach Unterschieden in ihren Gefühlen, Empfindungen und Körperwahrnehmungen, die durch das Hinzu- oder Umstellen anderer Stellvertreter ausgelöst wurden. Die daraufhin geäußerten Rückmeldungen der Repräsentanten dienen dem Aufstellungsleiter im weiteren Verlauf als Basis für beratende Interventionen – und das, obwohl die Repräsentanten in einer ‚stranger group‘ das dargestellte System gar nicht kennen. Diese so genannte „*repräsentierende Wahrnehmung*“ der Stellvertreter ist laut Varga von Kibéd (2000a:16) das zentrale gemeinsame Phänomen aller systemischen Aufstellungsformen und Kernstück der Diskussion um Systemaufstellungen. Die Systemaufstellung basiert auf der Annahme, dass die von einem Repräsentanten geäußerte Wahrnehmung nicht als spezifische Äusserung dieser Person angenommen werden kann, sondern als Ausdruck des repräsentierten Systems zu verstehen ist. Somit würde das Erleben des Repräsentanten also nicht durch seine Persönlichkeitsstruktur, die individuelle Vorgeschichte, die Erfahrungslage oder Motivation bestimmt, sondern durch die Position, die er innerhalb des jeweils repräsentierten Beziehungsgefüges einnimmt (vgl. Simon in Schlötter 2005:II).

¹ Den genauen Ablauf einer Aufstellung von der Auftragsklärung bis hin zu dem so genannten Lösungsbild stellen Schlötter (2005:17-19) und Baumgartner (2005:62-65) in ihren Dissertationen detailliert und verständlich dar. Für eine umfangreichere Einführung in den Ablauf und die einzelnen Techniken der Organisationsaufstellung siehe auch das Handbuch von Erb (2001:27-40).

² Diese Arbeit geschieht in Ermangelung der nötigen Stellvertreter mit so genannten Bodenankern. Zum genaueren Ablauf einer solchen Aufstellungsform siehe Franke 2003:35-40.

Für ein Forschungsprojekt ist die Organisationsaufstellung als methodische Innovation von besonderem Interesse, da noch keine wissenschaftlichen Studien zum Umgang eines organisationalen Systems mit dieser Methode vorliegen. Die bisher veröffentlichten Studien zur OA beschäftigen sich überwiegend mit der Fragestellung der Wirksamkeit und des Nutzens der Methode (Schumacher 2000; Zbinden 2003; Kohlhauser and Assländer 2005; Schlötter 2005; Baumgartner 2006). Diese Untersuchungen müssen mit der Herausforderung umzugehen wissen, dass bei einer systemischen Intervention – wie es die Aufstellung ist – nicht von einer kausalen Wenn-Dann-Beziehung ausgegangen werden kann und die Frage nach Wirksamkeit und Nutzen kaum eindeutig zu beantworten ist. Die vorliegende Untersuchung unterscheidet sich von den bisherigen Publikationen durch ihre Forschungsfrage. Erläutert werden nicht Wirkweise oder Wirksamkeit der Methode. Stattdessen soll aufgezeigt werden, wie ein Unternehmen bezüglich einer neuartigen Methode Anschluss herstellt und die Innovation in das eigene System aufnimmt.

Worin besteht das neuartige Moment der Organisationsaufstellung?

Betrachtet man die Methode der Organisationsaufstellung und ihre Einführung in eine bestehende Managementpraxis, so zeigt sich der Aspekt des Innovativen in zweierlei Hinsicht: Zum einen stellt die Systemaufstellung mit ihrer andersartigen Logik und Unerklärlichkeit ein in höchstem Masse ‚unlogisches‘ Werkzeug dar, das Managern keinerlei Sicherheit in der Anwendung bietet. Damit kann die Methode selbst als innovativ in dem Sinne verstanden werden, als dass sie der vorherrschenden Logik des Systems widerspricht. Andersartig sollen auch die Lösungen sein, die mit Hilfe der Systemaufstellung erarbeitet werden. Diese beiden Aspekte werden im Folgenden genauer dargestellt.

Vor allem die Tatsache, dass das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung bisher nicht zufrieden stellend erklärt werden kann, führt dazu, dass Aufstellungen als esoterisch, irrational und unerklärlich erscheinen. Die Frage, wie es zu dem Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung kommt, wird in der Literatur zur Systemaufstellung häufig mit Bezug auf die von Sheldrake (2001) formulierte These der morphogenetischen Felder beantwortet. Das aus der Biologie stammende Modell verweist darauf, dass „[...] *die Differenzierung einer Zelle von ihrer Position in diesem Feld abhängt.*“ (Prigogine zit. nach Schlötter 2005:184). Sheldrake übertrug dieses biologische Modell auf gesellschaftliche und kulturelle Phänomene und erklärte damit, bezogen auf die Systemaufstellung, die repräsentierende Wahrnehmung. Systemwissen ist demnach in den Beziehungen der Elemente zueinander und nicht in den Elementen selbst eingelagert (Rosset 2005:19). Allerdings ist es Sheldrake bislang nicht gelungen, Versuchssettings zu entwickeln, die die These der morphogenetischen Felder empirisch stützen. Seiner These haftet daher stark der Verdacht des Esoterischen an.

Statt das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung zu erklären, untersucht Schlötter (2005) in einer quantitativ angelegten Studie die Frage, ob die Rückmeldungen der Stellvertreter aus ihren Rollen als „Zufallsprodukt“ zu verstehen sind und strebte damit den „*empirischen Nachweis*“³ des Phänomens der repräsentierenden Wahrnehmung an. Die Studie umfasst vier verschiedene Versuchsanordnungen. Deren vergleichende Betrachtung bestätigt laut Schlötter, dass die repräsentierende Wahrnehmung in Systemaufstellungen in hohem Masse von den natürlichen Personen der Stellvertreter unabhängig ist.

³ Vgl. den Untertitel von Schlötters Dissertation „Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis“.

„Die Untersuchung belegt mit hohem Signifikanzniveau, dass wir – zumindest in unserer westlichen Kultur – ein überindividuell ähnliches Erleben der Bedeutung der Stellung von Personen zueinander im Raum haben und in ähnlichen Positionen zu ähnlichen Deutungen und Erlebnisweisen kommen.“ (Simon in Schlötter 2005:III)

Damit gibt es zwar ernstzunehmende Hinweise, dass Systemaufstellungen kein Zufallsprodukt sind, die eigentlichen Wirkmechanismen der Methode bleiben jedoch weiterhin undurchsichtig. Die Aufstellung widerspricht damit einer gängigen, von Rationalität und dem Wunsch nach Sicherheit geprägten Managementlogik aufs Äusserste. Auch die Tatsache, dass der eigentliche Prozess der Aufstellung zwar gewissen Regeln unterliegt, der Verlauf aber nicht von vornherein zu bestimmen ist, spricht nicht gerade für ein Instrument, das ‚gemanagt‘ werden könnte. Als grundsätzliche Haltung in der Aufstellungsarbeit mit Organisationen benennt Weber den Aspekt der Absichtslosigkeit und Zurückhaltung (2000b:64). Statt eigene Veränderungsvorstellungen und –intentionen zu verfolgen, rät Weber dem Berater oder Aufstellungsleiter, absichtslos und ohne vorgefertigtes Bild in den Aufstellungsprozess einzusteigen. Sowohl von dem Berater, als auch von dem Klienten verlangt dieses Beratungsverständnis, *„[...] sich einer Aufstellung und dem, was sich zeigt, mutig zu stellen.“* (Zbinden 2003:219). Die Aufstellung ist damit kein Werkzeug, das sich gebrauchen oder instrumentalisieren lässt – es entwickelt vielmehr seine ganz eigene Dynamik und ist in ihrem Verlauf nicht zu kontrollieren.

Die Frage nach Wirksamkeit und Nutzen der Methode ist ein weiterer Fokus in der aktuellen Forschung zur Systemaufstellung (Schumacher 2000; Zbinden 2003; Kohlhauser and Assländer 2005; Baumgartner 2006; Lehmann 2006). Befragt man Teilnehmer von Aufstellungen im Anschluss, so äussern die Probanden immer wieder ähnliche Themen bezüglich der Funktion und des Nutzens von Aufstellungen. Aufstellungen dienen demnach unter anderem dazu, neue Perspektiven und Sichtweisen auf das eigene Anliegen zu erhalten und dadurch mehr Klarheit und Sicherheit im Umgang mit der Fragestellung zu gewinnen (Baumgartner 2006:80). Wie bei vielen systemischen Interventionen kann bei einer Aufstellung jedoch nicht von einer kausalen Wenn-Dann-Beziehung ausgegangen werden. Das Durchführen einer Aufstellung ist an sich kein Garant für die Verbesserung der problematischen Situation. Weder ist es möglich, den Nutzen der jeweiligen Intervention im Vornherein abzuschätzen, noch kann die Wirkung der Aufstellung im Anschluss klar gemessen werden. Geht man in der klassischen Ökonomie vom Menschenbild des homo oeconomicus aus, der seine Entscheidung aufgrund rationaler Kriterien und unter Ausnutzung aller verfügbaren Informationen trifft, so gibt es im Fall der Aufstellung kaum Gründe, eine unerklärliche Methode mit unklarem Verlauf und schwer messbarem Nutzen als Interventionsmittel zu wählen. Für ein Management, das im herkömmlichen Sinne den Anspruch erhebt, kennzahlenorientiert und rational zu entscheiden, erscheint die Systemaufstellung als ein in höchstem Masse ‚unlogisches‘ Werkzeug, welches Managern in der Anwendung wenig Sicherheit bieten kann.

Die Systemaufstellung birgt einen weiteren innovativen Aspekt. Da die Methode erklärter Massen der Visualisierung von *„Beziehungsstrukturen“* (Varga von Kibéd 2000a) dient, ist auch der Fokus, der mit einer Aufstellung gesetzt wird, dem gängigen Management relativ fremd. Statt sich an Kennzahlen oder anderen ‚hard facts‘ zu orientieren, gilt der Fokus einer Aufstellung den Beziehungen zwischen Menschen und/oder Objekten. Damit betonen Aufstellungen die Bedeutung von Relationalität und unterscheiden sich hiermit grundlegend von einer entitativem Sichtweise auf Organisationen. Entitatives Denken geht davon aus, dass Realität mit ihren klar identifizierbaren Merkmalen so ist, wie sie eben ist und deshalb als solche objektiv, etwa in Kennzahlen, abgebildet werden kann (Müller 2005:116). Realität in der relationalen Perspektive der Aufstellung ist dagegen abhängig von den

Beziehungen zwischen den einzelnen Personen und Aspekten. Dabei wird der Qualität der Beziehung eine grössere Rolle zugeschrieben als den Elementen des Systems (Heideloff 1998:10). Nicht Entitäten (Objekt, Subjekt) sind dann länger die massgebenden Faktoren – Wirklichkeit entsteht durch deren Einbettung in einen kollektiven Weltentwurf, ein gemeinsames Koordinatensystem (Schütz 2004:15). Die aus Beziehungen bestehende Realität wandelt daher ihre Form mit jeder Veränderung, jedem ‚Umstellen‘ der Repräsentanten, und ist somit nicht im Sinne einer Bestandsaufnahme objektiv zu erfassen.

„Wissen ist damit eine Tätigkeit (knowing) und kein Bestand (knowledge). Äusserungen jeglicher Art erhalten Bedeutung nur durch das Ausmass, in dem sie in Beziehung gesetzt werden können, durch Narrationen oder Konversationen, mit laufenden Texten im sozialen oder kulturellen Kontext (Dachler/Hosking 1995).“ (zit nach Müller 2005:116).

Die einzige Möglichkeit, aus dieser relationalen Perspektive heraus Wirklichkeit zu erfahren und somit auch zu gestalten, besteht in Relation zu sich selbst und zu anderen. In dem Prozess der Aufstellung wird eine Verbesserung der Situation angestrebt. Hierbei sind die *„[...] geäusserten Befindlichkeitsveränderungen sämtlicher aufgestellter Repräsentantinnen der relevante Erfolgsmassstab für die angeregten Interventionen und Lösungen.“* (Kohlhauser and Assländer 2005:15). Diese Äusserungen sind – im Sinne des relationalen Verständnisses – jedoch nur im Kontext der dargestellten Beziehungen zu verstehen. Eine Veränderung des zueinander Stehens bringt eine Veränderung der Äusserungen mit sich.

Wenn Beziehungen zum Massstab einer Intervention werden, deutet dies auf ein Verständnis von Organisationen hin, das nicht der klassischen Maschinen-Metapher (Morgan 2000; Lakoff and Johnson 2004) entspricht. Der Fokus der systemischen Aufstellung auf die Visualisierung von Beziehungsstrukturen veranschaulicht die Abkehr von einem kausalistisch geprägten Maschinenverständnis der Organisation und verdeutlicht die Grundannahme der Aufstellungsarbeit: organisationale Entscheidungen sollten sich neben den ‚hard facts‘ auch auf das von Michael Polanyi so genannte *„implizite Wissen“* (Neuweg 2004) einer Organisation stützen, dessen Träger die in dieser Unternehmung tätigen Menschen sind. Nonaka und Takeuchi, die das Konzept des impliziten Wissens in ihre Theorie des Wissensmanagement in Organisationen einfliessen liessen, raten Managern, *„[...] der weniger formalen und systematischen Seite des Wissens mehr Beachtung [zu, A.B.] schenken: den subjektiven Einsichten, Einfällen und Ahnungen, zu denen man durch die Verwendung von Metaphern, Bildern und Erfahrungen gelangt.“* (1997). Da die Stellvertreter in einer Aufstellung nicht einem kognitiven Plan nach, sondern intuitiv aufgestellt werden, nimmt die Organisationsaufstellung für sich in Anspruch, dieses implizite Wissen explizit und damit diskutierbar und anwendbar zu machen (Rosselet 2005:26). Hiermit verbindet sich der Anspruch der Aufstellung, eine weitere Wissensquelle zu erschliessen, um neuartige Lösungen zu generieren.

2. Die qualitative Case-Study

2.1 *Unsere theoretische Brille*

Dieser Studie liegt ein sozialkonstruktivistisches Verständnis zugrunde (Berger 1966/1987), welches davon ausgeht, dass soziale Wirklichkeit nicht subjektunabhängig und ‚objektiv‘ existiert, sondern vielmehr diskursiv verfertigt und sozial konstruiert wird. Die so erzeugte Wirklichkeit ist keine Repräsentation, kein Abbild der Aussenwelt, sondern eine Konstruktion, die von anderen Menschen geteilt wird (Siebert 1999). Soziale Wirklichkeit wird daher als etwas Dynamisch-Prozesshaftes angesehen, das durch das Handeln von Menschen und durch deren darauf bezogenen Interpretationen produziert und reproduziert wird. Die Sprache als das wichtigste Zeichensystem der menschlichen Gemeinschaft ist dabei das Medium der Herstellung von Bedeutung. *„Das Verständnis des Phänomens Sprache ist also entscheidend für das Verständnis der Wirklichkeit der Alltagswelt.“* (Berger 1966/1987:39) Dieses Verständnis des ‚Phänomens Sprache‘ ist seit dem so genannten ‚linguistic turn‘ von der Annahme geprägt, dass Sprache Wirklichkeit diskursiv konstruiert, sie somit also als Wirklichkeitstragend und Wirklichkeitsproduzierend gelten kann.

Die mit dieser Erkenntnistheorie verbundene qualitative Sozialforschung untersucht, wie Menschen gesellschaftliche Phänomene erzeugen, diese institutionalisieren und durch die Weitergabe an neue Generationen in Traditionen überführen. Subjektiver Sinn und Sinnzusammenhang sind in der qualitativen Sozialforschung grundlegend für das Verstehen sozialen Handelns. Da ‚Innovation‘ nicht als objektiv gegebene Tatsache verstanden, sondern als von Orientierungsprozessen und Sinnzuweisungen abhängig begriffen wird, gilt das Forschungsinteresse der Frage, welchen Sinn die Manager der FARINA⁴ der Systemaufstellung zuschreiben. Dieser Sinn wird deutlich in der Art, wie die neuartige Methode angewendet und wie über die eigene Praxis geredet wird.

2.2 *Forschungsdesign*

Um zu verstehen, auf welche Weise die Methode der Systemaufstellung konkret Eingang in das Management der FARINA gefunden hat und wie sie dort angewendet wird, wurde das Forschungsdesign der qualitativen Einzelfallstudie (Yin 2003) gewählt. Angestrebt wird mit dieser Art der Forschung das Erstellen einer *„dichten Beschreibung“* (Geertz 2001). Das vertiefte und differenzierte Verständnis des Einzelfalls soll zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den gängigen Theorien der Innovation führen und dazu beitragen, die klassische Vorstellung von Innovation als Diffusion zu dekonstruieren.

Eine Forschung, die sich selbst als Lernprozess begreift und auf die Erschließung des Konstruktionsprozesses sozialer Wirklichkeit abzielt, kann nicht auf vorstrukturierte Methoden und geschlossene Instrumente zurückgreifen. Als geeignete Methoden haben sich für diese Case Study das narrative Interview, die nicht teilnehmende Beobachtung sowie die Dokumentenanalyse erwiesen, die im Sinne einer Methodentriangulation (Mayring 2002:147) angewendet wurden. Das narrative Interview dient dazu, die subjektiven Konstruktionen der Wirklichkeit jedes einzelnen

⁴ Um die Anonymität des Forschungspartners zu wahren, wurden der Name der Firma sowie der involvierten Personen verändert.

Interviewpartners zu erfassen (Bernart 1998). Ziel ist dabei nicht ein Verständnis, wie es ‚wirklich‘ war, sondern wie die Situation von dem Interviewpartner erlebt und erinnert wird. Da die qualitative Forschung unter einem konstruktivistischen Forschungsparadigma nicht von einer objektiven und zu entdeckenden Wirklichkeit ausgeht, ist die Subjektivität der Interviews kein Manko sondern Gewinn. Jede Narration verspricht den privilegierten Zugang zu den Erfahrungen der Befragten, die hier nicht anhand eines vorher festgelegten Leitfadens abgefragt, sondern von den Interviewpartnern konstruiert und rekonstruiert werden. Grundannahme dabei ist, dass diese Rekonstruktion der Erfahrungen in der Erzählung Muster aufweist, die auf Handlungsmuster im Alltag hinweisen.

Für die Dokumentenanalyse stehen Aufzeichnungen des Beraters zu den Aufstellungen, die zwischen April 2003 und 2005⁵ stattgefunden haben (insgesamt dokumentiert sind 17 Nachmittage mit 33 Aufstellungen) sowie der Kontrakt zwischen Berater und CEO zur Verfügung. Beobachtungen wurden bei einer GL-Sitzung sowie bei einem Aufstellungsnachmittag in der Firma durchgeführt. Eine Betriebsführung zu Beginn des Projektes erlaubte einen ersten Einblick in das Unternehmen. Dieses Wissen war vor allem für das Verstehen der aufgestellten Themen und Probleme unverzichtbar. Die schriftlich aufgezeichneten Beobachtungen, die Informationen aus der Betriebsführung sowie die zur Verfügung gestellten Dokumente ermöglichten einen Einblick in die Rahmenbedingungen des Falls. Darüber hinaus geben die Dokumente Zeugnis davon, was es von Berater oder Managern als wichtige Information oder als ‚merkwürdig‘ festzuhalten galt.

2.3 Datenerhebung und Datenanalyse

Das Projekt stand unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Zirkler. Die Datenerhebung vor Ort wurde von Andrea Berreth, M.A. durchgeführt. Zur Datenauswertung und –interpretation stand uns darüber hinaus ein kleines Team von WissenschaftlerInnen zur Verfügung⁶. Durch den Kontakt zu CEO und Berater, der auf einer Fachtagung geknüpft wurde, gestaltete sich der Feldzugang zur FARINA für uns sehr unkompliziert. Unsere Forschung wurde von Beginn an durch den Geschäftsleiter ermöglicht und unterstützt.⁷ Die sieben, etwa 45-minütigen, narrativen Interviews wurden mit den fünf Mitgliedern⁸ der Geschäftsleitung (GL), dem CEO sowie dem externen Berater in ruhiger Atmosphäre – meist in den Büros der jeweiligen Interviewpartner – geführt, digital aufgenommen und anschliessend wortwörtlich transkribiert. Dieses Sample entspricht den Personen, die eineinhalb Jahre lang den Kreis an Personen dargestellt haben, die in der FARINA mit der Methode der Systemaufstellung gearbeitet haben. Später nahmen auch Personen aus dem Kader an den Aufstellungen teil. Diese wurden jedoch nicht in unser Sample integriert. Die Interviews folgten keinen vorher festgelegten Fragen oder Themen, sondern orientierten sich an dem Leitfaden des Angebotenen. Das narrative Interview zielt darauf ab, mit einer Einstiegsfrage eine Erzählung zu generieren, die durch aktives Zuhören und – wenn nötig – durch konkrete Nachfragen aufrecht gehalten wird. In unserem Fall wurden die Interviews mit folgender Frage eingeleitet:

Herr/Frau..., wenn Sie sich daran erinnern, als Sie zum ersten Mal mit der Aufstellungsarbeit in Kontakt gekommen sind, da kommen Ihnen bestimmt Bilder aus dieser Zeit. Also

⁵ Die Aufstellungen von Anfang 2006 bis jetzt wurden nicht mehr dokumentiert.

⁶ An dieser Stelle sei Prof. Dr. Michael Zirkler, Prof. Dr. Werner Müller, Silvia Hess-Kottmann, Ulrike Burkhardt und Matthias Freivogel ganz herzlich für die Unterstützung bei der Validierung der Interviews gedankt. Vielen Dank auch an Yvonne Mery, die alle Interviews transkribierte.

⁷ Für die Offenheit uns und unserem Forschungsinteresse gegenüber sowie für die zur Verfügung gestellte Zeit möchten wir allen Beteiligten in der Farina sehr danken.

⁸ Eine der sieben InterviewpartnerInnen ist eine Frau. Aus Gründen der Anonymität wird in diesem Bericht jedoch stets die männliche Form verwendet.

Erinnerungen an konkrete Erlebnisse und Geschichten, die Sie damals mit der Systemaufstellung hatten. Bitte erzählen Sie mir davon!

Bei der Datenanalyse wurde versucht, das Material ohne vorgefasste Kategorien oder eigene Vorstellungen zu lesen und stattdessen „*durch die Augen der interviewten Personen*“ (Bryman 1988:63) zu blicken. Um die Validität der Interpretationen zu erhöhen, wurde die Analyse in mehreren Schritten vollzogen. Die vorerst individuelle Einzelauswertung folgte der Frage „Was ist das Thema der interviewten Person?“ „Was will mir die Person mit dieser Episode erzählen?“ Pro Interview wurden etwa sechs bis zehn so genannte ‚Themen‘ formuliert – Variationen oder Muster einer Aussage, die sich an mindestens drei Stellen im Interview finden lassen und als charakteristisch für das Interview gelten können. Anschliessend wurden in Validierungsgruppen von zwei bis drei Personen die individuellen Interpretationen eines Interviews verglichen und diskutiert. Die so gemeinsam erarbeiteten Themen wurden in einer Themenlandschaft zusammengefasst (Endrissat 2006). Im Sinne von Glasersfelds und eines konstruktivistischen Weltverständnisses repräsentiert diese Landkarte nicht die ‚objektive Wirklichkeit‘ des Interviewten, noch viel weniger stellt sie ein psychologisches ‚Abbild‘ der Person dar.

In einem letzten Schritt wurden die Themenlandschaften der sieben Interviews in der Forschungsgruppe diskutiert und anschliessend auf einer aggregierten Ebene Thesen gebildet. Diese Themenlandschaft ist zu Beginn des Kapitels 3 abgebildet. Erst auf dieser aggregierten Ebene wurde die Forschungsfrage wieder in den Blick genommen und nun versucht zu verstehen, wie der Eingang einer neuartigen Beratungs- und Managementmethode in der FARINA genau vonstatten ging und auf welche Weise sie dort zur Anwendung kommt. Auch diese Forschungsergebnisse sind dabei lediglich eine – wenn auch keineswegs beliebige – Konstruktion.

2.4 Empirisches Feld

Interessant ist die Einführung des oben dargestellten Werkzeuges gerade in einer Organisation, deren Selbstverständnis einer gut geölten Maschine zu entsprechen scheint. Ein Produktionsbetrieb – wie es die untersuchte FARINA ist – spiegelt diese Metapher wider. Die Mitarbeitenden in der Produktion müssen zuverlässig funktionieren, der Arbeitstakt ist häufig durch die Maschinen vorgegeben, zur besseren Ausnutzung der Produktionslinien wird zeitweise auch nachts gearbeitet. Ohne voreilig behaupten zu wollen, dass sich die FARINA dieser Metapher verbunden fühlt, kann doch davon ausgegangen werden, dass die Organisationsaufstellung in einem solchen Kontext fremder ist, als sie es etwa in einer sozialen Einrichtung wäre.

2.4.1 Der Forschungspartner FARINA

Die FARINA ist ein in der Schweiz ansässiges mittelständisches Unternehmen, das als Tochterunternehmen eines grossen schweizerischen Konzerns rund 300 Mitarbeitende beschäftigt und 2005 einen Jahresumsatz von knapp SFr. 180 Mio. aufwies. Das Unternehmen wurde vor 90 Jahren gegründet, um als Produktionsbetrieb für den Mutterkonzern zu fungieren. Die Produkte werden auch heute noch überwiegend durch die Konzernmutter vertrieben. Gleichzeitig hat sich die FARINA zu einem Unternehmen von nationalem und internationalem Ruf entwickelt und erwirtschaftet mit dem Export rund 25% des Umsatzes. Der Betrieb ist in zwei Produktionsbereiche – hier Bereich A und Bereich B genannt – aufgeteilt. Beide Erzeugnisse dienen dem täglichen Gebrauch im Haushalt.

Geleitet wird das Unternehmen von einem Geschäftsführer und seiner 5-köpfigen Geschäftsleitung. Dabei vertritt ein GL-Mitglied den personell und umsatzmässig betrachteten viel kleineren Bereich A. Drei weitere Mitglieder sind dem Bereich B zugeordnet. Der Finanzchef ist in seiner Funktion für beide Unternehmensbereiche zuständig. Ende 2002 befand sich der Betrieb in einer wirtschaftlich kritischen Lage. Mit einem negativen EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsen) von 16 Mio. Franken wäre die Tochterfirma ohne die starke Mutter im Rücken vom Konkurs bedroht gewesen. Die Konzernleitung entschied daher, einen neuen CEO mit dem Auftrag einzustellen, den wirtschaftlich nötigen Turnaround herbeizuführen. Wie im nächsten Kapitel genauer ausgeführt, geschah die Einführung der OA durch den neuen CEO in der Zeit des anstehenden Turnarounds. Bereits nach wenigen Monaten schrieb das Unternehmen die erhoffte ‚Schwarze Null‘. Mittlerweile leitet der CEO das Unternehmen halbtags. An drei Tagen in der Woche ist er ebenfalls als CEO in einer Schwesterfirma der FARINA tätig. Er wird in der Zeit seiner Abwesenheit von dem Finanzchef vertreten. Seine persönliche Assistentin ist ebenfalls in beiden Firmen tätig, arbeitet in der FARINA aber an drei von fünf Tagen.

2.4.2 Die Anwendung der Organisationsaufstellung in der FARINA

Die OA wurde durch den CEO in die FARINA getragen. Im Rahmen eines Seminars, das von einem mit Organisationsaufstellungen arbeitenden Berater angeboten wurde, hatte der CEO zusammen mit dem Finanzchef der FARINA erste Erfahrungen mit der Organisationsaufstellung gesammelt und die Arbeitsweise des Beraters Herrn Fuchs kennen gelernt. Den anderen vier GL-Mitgliedern war die Methode dagegen nicht bekannt. Auf die Einladung des CEOs hin präsentierte Herr Fuchs bei einer GL-Sitzung die Methode. Anhand einer ersten Aufstellung erklärte er, wie Organisationsaufstellungen im Management angewendet werden können. Nach dieser Einführung stimmte die GL einer Zusammenarbeit zu.

Die Aufstellungen fanden in Form von halbtägigen Workshops von April 2003 bis Ende 2006 sechs Mal jährlich – jeweils montagnachmittags von 13.30 bis etwa 18.00 Uhr – im Sitzungszimmer der GL statt. Seit Beginn 2007 geschieht die Bearbeitung von Themen mit Hilfe der OA bedarfsorientiert dann, wenn Themen auftauchen und aktuell werden. Der ursprüngliche Teilnehmerkreis umfasste neben Berater und CEO die fünf GL-Mitglieder.

Die aufgestellten Themen behandelten im ersten Jahr vor allem Aspekte der Beziehung zwischen einzelnen Abteilungen, Organisationseinheiten oder Firmen. So fand die erste Aufstellung zu der Frage statt, wie die GL der FARINA zu dem Kader und den Mitarbeitenden stünde. Auch das Verhältnis der FARINA zum Mutterkonzern sowie die Einbindung in die Gemeinschaft mit den anderen Tochterfirmen war anfänglich ein Thema. Gefragt wurde auch nach Gründen für die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden oder die Konsequenzen der Entscheidung, einen Kundenbetreuer aus dem Exportbereich zu entlassen. Im zweiten Jahr sprachen sich die GL-Mitglieder dafür aus, neben dieser Art von Beziehungsaspekten vermehrt „*Fragen aus dem Management*“ (Protokoll Berater I:23) zu bearbeiten. Gemeint waren hiermit Themen bezüglich der Strategie der FARINA aber auch marketingrelevante Fragen oder Produktentscheide. Die strategische Ausrichtung der FARINA auf Preis- oder Produktführerschaft wurde in mehreren Aufstellungen thematisiert. Auch die Gründe für einen rückläufigen Marktanteil einer Produktlinie wurden thematisiert. Eine Aufstellung, der man ihren experimentellen Charakter bestätigte, hatte das Ziel, den Finanzplan der FARINA auf seine

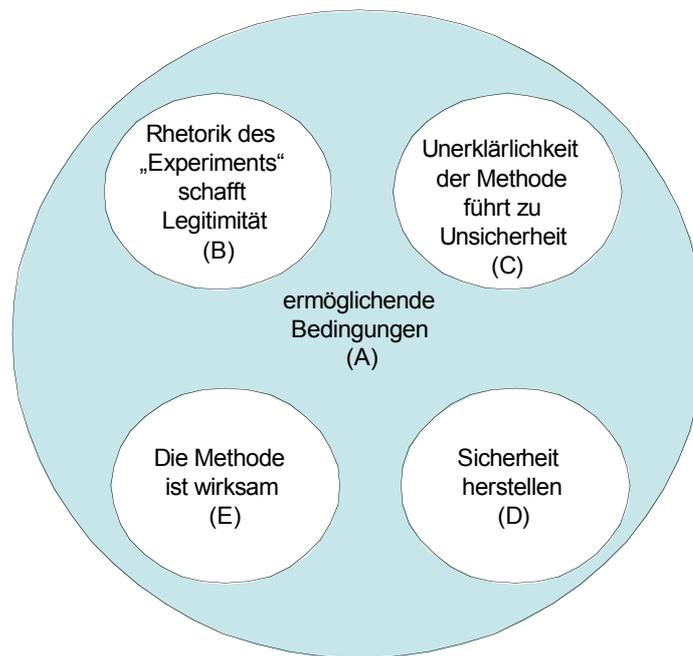
Plausibilität hin zu überprüfen. Bei allen Aufstellungen folgte man dem zu Beginn der gemeinsamen Arbeit getroffenen Entscheid, keine einzelnen Personen oder Funktionsträger aufzustellen, sondern auf einer abstrakten oder kollektiven Ebene zu arbeiten. Allein der CEO ist wenn nötig bereit, sich als Person repräsentieren zu lassen. Ansonsten wählt man Repräsentanten für ‚die Geschäftsleitung‘ oder ‚die Strategie‘, nicht aber für ‚Mitarbeiter X‘.

Ethnographische Beschreibungen versuchen, über eine rein deskriptive Herangehensweise Phänomene zu entfremden und die eigenen Interpretationen nicht einfließen zu lassen. Dementsprechend könnte man Ablauf eines Aufstellungs-Workshops ethnographisch etwa folgendermassen beschreiben:

Die sechs Mitglieder der Geschäftsleitung und der Berater treffen sich in dem Besprechungsraum, in dem auch die üblichen GL-Sitzungen abgehalten werden. Nachdem gemeinsam alle Tische auf die Seite geschoben wurden, wird in einem Stuhlkreis besprochen, welches Thema aufgestellt werden soll. Die ausführliche Gesprächsphase vor der eigentlichen Aufstellung wird von den Beteiligten als ‚Themenklärung‘ bezeichnet. Hierbei befragt der Berater den so genannten ‚Themenowner‘ – die Person, die das Thema eingebracht hat, bzw. die am meisten davon betroffen ist – zu der Problemlage und versucht die Frage ‚zu schärfen‘. An diese ‚Klärung‘ schliesst sich die Aufstellung an. Dazu wählt der Themenowner ‚Stellvertreter‘ aus dem Kreis der Anwesenden Führungskräfte aus. Die Zuordnung geschieht dabei ‚verdeckt‘ auf einem umgedrehten Flipchart. Die hier durchgeführte Form der ‚halbverdeckten Aufstellung‘ bedeutet, dass die Stellvertreter ihre Rolle und die der anderen Repräsentanten nicht kennen. Für den Berater, den Themenowner und die nicht aufgestellten Anwesenden im Aussenkreis kann die Zuordnung jedoch eingesehen werden. In den Interviews wird immer wieder betont, dass man ‚halbverdeckt‘ aufstelle. Den Ergebnissen der Aufstellung wird aufgrund dieser Form noch stärker vertraut, da auf diese Weise eine Manipulation des Ergebnisses durch die Beteiligten als ausgeschlossen gilt. Der Themenowner stellt nun die Repräsentanten auf, indem er ihnen die Hände auf die Schultern legt und sie so auf ihren Platz lenkt. Er selbst nimmt am Rande der Aufstellung Platz und hat die Möglichkeit, das Geschehen von aussen zu beobachten und sich Notizen zu machen. Die eigentliche Aufstellung dauert etwa 30 Minuten und verläuft wie in der Literatur zur Systemaufstellung beschrieben (Weber 2000b; Rosselet 2005; Schlötter 2005). Nach der Aufstellung wird das Flipchart mit der Stellvertreterzuordnung für jeden sichtbar platziert. Nun folgt eine Gesprächsrunde, die teilweise mehr Zeit als die eigentliche Aufstellung in Anspruch nehmen kann. Ziel der Diskussion ist es, die Aufstellung zu interpretieren, Hypothesen zu bilden und ein mögliches Vorgehen zu diskutieren.

3 Forschungsergebnisse

Die Forschung folgt der Leitfrage, welche Faktoren die Einführung einer innovativen, d.h. mit dem Attribut der Neuheit belegten, und sich von der bisher vorherrschenden Logik und gängigen Praxis des untersuchten Systems unterscheidenden Beratungs- und Managementmethode beeinflussen. Die hier abgebildete aggregierte Themenlandschaft verdeutlicht, wo und auf welche Weise ein Anschluss der OA an das bestehende System hergestellt wird.



In der FARINA fällt die Einführung der neuen Methode mit der besonderen Situation des anstehenden Turnarounds zusammen. Diese Situation, in der die bestehende GL nach Autorität und Expertentum sucht, sowie die engen Beziehungen zwischen dem neu eingestellten CEO, seinem CFO und dem externen Berater sind Bedingungen, die die Einführung der Organisationsaufstellung in das Unternehmen ermöglichen (A). Die Anwendung der Organisationsaufstellung in der FARINA wird in fast allen Interviews als „Experiment“ (B) bezeichnet – ein Ausdruck, der in dieser Unternehmung eine positive Konnotation trägt, da in der FARINA eine Kultur des Ausprobierens und Experimentierens herrscht. Ein Experiment steht darüber hinaus für einen Versuch, dessen Misserfolg kein Scheitern bedeutet, da es gerade die Aufgabe des Experimentes ist, die Grenzen des Machbaren auszutesten. Das Risiko der OA ist in der FARINA gering, da sich mit CEO und CFO zwei wirtschaftliche Experten dafür ausgesprochen haben. Die Bezeichnung „Experiment“ ist eng verknüpft mit der Unerklärlichkeit (C) des systemischen Instruments. Diese Unerklärlichkeit der Aufstellungsarbeit führt zu einer gewissen Unsicherheit im Umgang mit der Methode und verlangt nach Legitimation der Methode. Die Manager der FARINA begegnen der Unerklärlichkeit zum einen damit, dass sie sich auf das grosse Methodenwissen des Beraters und die positiven Erfahrungen des CEOs verlassen. Die Bezeichnung des Experimentes und das Versprechen, jederzeit damit aufhören zu können, verzichtet darüber hinaus

auf eine endgültige Legitimation. Gleichzeitig wird die OA in der nun vierjährigen eigenen Anwendung als ein Instrument erlebt, das dem Abtesten von Entscheidungen dient und somit Sicherheit herstellt (D). Die Tatsache, dass die mit der Organisationsaufstellung erarbeiteten Ergebnisse überzeugen, beweist darüber hinaus, dass die Methode wirksam ist (E) und sinnvoll in den Managementkontext integriert werden kann. Dabei muss allerdings festgehalten werden, dass die Wirksamkeit der Methode in der FARINA bei internen Beziehungsthemen ihre Grenzen erreicht. Auffällig ist ausserdem, dass auch die gesammelten positiven Erfahrungen nicht dazu beitragen, der OA den experimentellen Status zu nehmen – dieser scheint der grösste ermöglichende Faktor für eine unerklärliche Methode wie die OA zu sein.

A, ermöglichende Bedingungen

Betrachtet man den Zeitpunkt der Einführung der Organisationsaufstellung in die FARINA, so fällt die Turnaround-Situation auf, in der sich die Firma damals befand. Diese Krisensituation, aber auch die spezifische Konstellation der engen Verbundenheit von CEO und Berater sowie die Tatsache, dass sich mit dem CEO und dem CFO der FARINA zwei Autoritäten und Experten für die OA aussprechen, ermöglicht die Anwendung der unbekannteten Methode.

Ende 2002 befand sich der Betrieb in einer wirtschaftlich kritischen Lage. Mit einem negativen EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsen) von 16 Mio. Franken wäre die Tochterfirma ohne die starke Mutter im Rücken vom Konkurs bedroht gewesen. Mit verursacht wurde die finanziell gefährdende Situation unter anderem durch die problembehaftete Einführung eines neuen Produktionsverfahrens in einem der beiden Unternehmensbereiche. Dabei musste fehlerhafte Ware teils direkt von der Produktion weg verbrannt werden. Lagerbestände verderben aufgrund unsachgemässer Lagerung. Dies führte neben ausbleibenden Gewinnen zur Demotivation der Arbeitskräfte. Die Firma beschäftigte damals zusätzlich zu der Stammebelegschaft um die 100 temporär Mitarbeitende. Hier, aber auch bei der Stammebelegschaft war die Arbeitsmoral nicht länger zufrieden stellend. Neben dem finanziell nötigen Turnaround war es daher notwendig, in einer Situation extremer Unsicherheit Vertrauen in die neue Führung zu schaffen und wieder gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

„Das ist eine Turnaround-Situation gewesen, die der Herr Dreyer da antraf. Es war nicht einfach – war ein bisschen schwierig.“⁹

„Die FARINA ist damals in einer sehr schwierigen Situation gewesen. Sowohl führungsmässig wie finanziell.“

Zum 1. Januar 2003 stellte die Konzernleitung den neuen CEO Herrn Dreyer mit dem Auftrag ein, innerhalb von zwei Jahren die „Schwarze Null“ zu erreichen und in der Firma „führungsmässig für Ordnung zu sorgen“ (Interviewaussage CEO). Die ‚Schwarze Null‘ war nach einem halben Jahr erreicht. Fokussiert wurde durch den CEO vor allem auf die klassischen Unternehmenskennzahlen, welche in den GL-Sitzungen wöchentlich präsentiert und besprochen wurden. Hierbei ging es besonders darum, das gebrochene Vertrauen in die Aussagen des Controllings wiederherzustellen, was dadurch begünstigt wurde, dass mit dem CEO ein neuer Finanzleiter in das Unternehmen kam. Aus

⁹ Aus Gründen der Anonymisierung werden die Zitatbelege in dieser Version des Berichtes nicht aufgeführt. Die Autorin besitzt eine vollständige Version, die jedes Zitat belegen und anhand des Interviewmaterials nachvollziehen kann.

Sicht des CEOs war diese Situation für die Einführung der neuen Methode hilfreich, da alle Beteiligten eine Notwendigkeit für Veränderungen sahen und insofern eine Akzeptanz bezüglich neuer Ideen vorherrschte:

„Es war natürlich auch insofern ein bisschen einfach [die OA einzuführen, A.B.], da wir in einer Turnaround-Situation standen. Es lastete auch eine grosse Erwartung auf mir, dass man sagte: ‚Hey, der muss es machen.‘ Von daher wurde zumindest alles, was ich am Anfang präsentierte, akzeptiert und man sagte: ‚Jawohl, wir machen und wir wollen ja Veränderung hinbekommen.‘“

In einer Situation von grosser Unsicherheit und Veränderung wird an den neuen CEO die Erwartung herangetragen, er als *change agent* müsse ‚es machen‘. Die von dem CEO ausgestrahlte Autorität wird akzeptiert und seine neuen Ideen werden dankbar aufgenommen. Das Vorgehen, das der CEO vorschlägt, ist ein ungewöhnliches und ‚experimentelles‘. So führt er die neue Methode in der GL denn auch mit den Worten ein: *„Hört mal, ich hätte da eine Methode, mit ein bisschen experimentellem Charakter, aber ich bin persönlich davon überzeugt. Ich konnte das im Rahmen eines Seminars schon ausprobieren und ich würde das gerne in der FARINA einsetzen.“*. Die ersten Erfahrungen mit der Methode der OA konnten CEO und CFO der FARINA im Rahmen eines Seminars sammeln. Dieses ‚offene‘ Seminar wurde von dem externen Berater Herrn Fuchs für Manager aus verschiedenen Firmen angeboten, mit dem Ziel, zwei Tage lang die Anliegen der Beteiligten aufzustellen. Herr Dreyer und der Finanzchef Herr Bauer, die zu dieser Zeit gemeinsam noch in einer anderen Firma tätig waren und Herrn Fuchs durch seine Beratertätigkeit in dieser Unternehmung kannten, nahmen an dem Seminar teil. Herr Dreyer beschreibt seinen ersten Kontakt mit der OA folgendermassen:

„Das war im Rahmen eines [...] offenen Seminars mit Emil Fuchs. Er hatte mich vorher unter dem Vorwand eingeladen: ‚Ja, ich mache da etwas ganz Neues, das interessiert dich vielleicht.‘ Das hat sich dann irgendwie gut getroffen, dass ich hingegangen bin, mehr aus ‚Gwunder‘ [Neugierde, A.B.], als aus Überzeugung, dass das jetzt wirklich etwas Wesentliches ist. Auf der anderen Seite kannte ich Emil Fuchs schon vorher und dachte, der empfiehlt mir nicht irgendetwas.“

Das Verhältnis zwischen CEO und Berater ist von Anfang an von einem gegenseitigen Vertrauen und dem Wissen geprägt, dass man sich auf den anderen verlassen kann. Dies schildert auch der Berater in seiner Erzählung über Christoph Dreyer:

„[Während des Beratungsmandates in der früheren Firma, A.B.] habe ich den Christoph Dreyer kennen gelernt und auch schätzen gelernt. Und das war auch umgekehrt so.“

„Ich denke, das Vertrauen von Christoph zu mir ist ungebrochen und sehr gross. Ich weiss nicht, wie die GL zur Aufstellungsarbeit und zu diesen Halbtagen steht. Ich denke, da gibt es Unterschiede. [...] Aber ich glaube, ganz wichtig ist der gute Kontakt zwischen mir und Christoph. Das ist eine sehr stabile Achse, die auch ermöglicht hat, über diese Jahre dieses Verfahren durchzuziehen und diese Erfahrungen zu sammeln.“

In dem Interview des Beraters erscheint die Beziehung zwischen ihm und dem CEO als ermöglichender Faktor für die mehrjährige gemeinsame Arbeit. Diese stabile Achse erlaubt es Herrn Fuchs, die Methode der OA in einem Unternehmen ‚inhouse‘ anzuwenden und mit dieser noch ungewöhnlichen Arbeitsform Erfahrungen zu sammeln. Dies ist für den Berater besonders wichtig, da die von ihm angebotenen offenen Seminare von Managern nicht im erwarteten Ausmass angenommen werden.

„Wir sahen, dass die Manager aus vielfältigen Gründen nicht in diese Workshops – auch wenn wir sie nur auf zwei oder zweieinhalb Tage anberaumt hatten – zu kriegen waren. Ich dachte dann für mich, wenn das nicht geht, dass sie zu uns in die Workshops kommen, muss ich mit meiner Methode zu ihnen kommen.“

Für die GL ist die enge Beziehung zwischen CEO und Berater sichtbar. Entscheidend für das Vertrauen in die neue Methode ist neben dem persönlichen Plädoyer des CEO für die OA und den Berater der Aspekt, mit Herrn Fuchs einen Experten gefunden zu haben.

„[Aufstellungen, A.B.] in einer Firma zu machen, ist für den Leitenden, also für Herrn Fuchs bei uns, schon sehr, sehr anspruchsvoll. Das müssen wirklich hervorragende Leute sein, sonst kommen sie einmal, also das erste und das letzte Mal. Die werden dann gerade verrissen.“

Die OA wird von den GL-Mitgliedern als eine Methode erlebt, die sehr viel Fachwissen benötigt. Herr Fuchs wird hier als Experte gesehen, auf dessen Wissen man sich stützen kann. Expertentum bezüglich der für die anderen GL-Mitglieder neuen und unerklärlichen Methode wird auch dem CEO Herrn Dreyer zugeschrieben. Neben den offenen OA-Seminaren hat er auch privat Erfahrung mit Aufstellungen gesammelt.

„Herr Dreyer hat offenbar schon sehr viel Vorkenntnis und sehr viel Erfahrung [mit Aufstellungen, A.B.]. Er kannte auch die Familienaufstellung¹⁰. Er war [uns, A.B.] da schon um einiges voraus. Er kennt auch Herrn Fuchs sehr gut von seiner früheren Tätigkeit.“

Zusätzlich zu der persönlichen Erfahrung mit Aufstellungen hat Herr Dreyer bereits mehrere Male gemeinsam mit Herrn Fuchs Vorträge auf OA-Symposien gehalten. Auf die GL wirkt dieser Aspekt des Expertentums und der Feldkenntnis vertrauensvoll.

Das Plädoyer des CEOs in der GL für die Arbeit mit der unbekanntem Methode wird unterstützt von dem neuen Finanzchef, der das offene Seminar ebenfalls besucht hatte und nun von der Arbeit mit Organisationsaufstellungen im Managementkontext überzeugt ist: *„Herr Dreyer und ich, wir waren beide überzeugt, dass [die OA, A.B.] etwas bringt. Wir sind vielleicht auch generell offen für so spezielle Sachen, die über das Management im engeren Sinn hinausgehen.“* Die erste Aufstellung in der GL der FARINA stellt denn auch der CFO als Themenowner auf. Aufgestellt wurde hierbei das Verhältnis der GL zu Kader und Mitarbeitern der FARINA.

¹⁰ Die Organisationsaufstellung hat ihre Wurzeln in der Familienaufstellung. Die gemeinsamen Grundlagen aber auch die Unterschiede beschreibt Sparrer Sparrer, Insa (2000): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg:91-126.

„Dann haben wir gesagt, der Herr Bauer stellt dann mal auf, wie er die Situation in der FARINA bezüglich der Frage sieht, wo steht die Geschäftsleitung, wo steht das Kader, wo stehen die Mitarbeiter. Ich habe dann einfach locker vom Hocker die Leute hingestellt. Nachher kam dann das Feedback: ‚Genau so ist es.‘ Das hat natürlich Eindruck gemacht.“

Der erste Kontakt der GL mit der neuen Methode überzeugt auf mehreren Ebenen. Zum einen erlebt die GL hier, dass die Aufstellung ihren organisationalen Alltag abbilden kann und sie in ihren Entscheidungen bestätigt. Darüber hinaus wurde die Aufstellung von dem Finanzchef geleitet, eine Funktion, die als Inbegriff von Rationalität, Kalkulation und betriebswirtschaftlich verlässlichen Entscheidungen steht. Wenn selbst der CFO eines Unternehmens für eine Methode plädiert, die über das Management im engeren Sinne hinausgeht und diese als vertrauenswürdig darstellt, so schafft dies Legitimation.

Die unbekannte und schwer zu erklärende Methode der OA wurde in der GL der FARINA von drei Personen präsentiert, die in ihrer Funktion und durch ihr Fachwissen als Autoritäten und Experten wahrgenommen werden. Ihnen kann Expertentum und Entscheidungssicherheit attribuiert werden, so dass die Zustimmung, bei einem solchen „Experiment“ mitzumachen, leichter fällt.

B, Rhetorik des „Experiments“ schafft Legitimität

Die OA wird in der FARINA als ein „*Experiment*“ eingeführt. So spricht der CEO von einer „*Methode, mit ein bisschen experimentellem Charakter*“. Das Label des Experimentellen haftet der Organisationsaufstellung auch in dem Interview des Beraters an. Dieser hat grosse Erfahrung im Leiten von Aufstellungen in ‚stranger groups‘. Die Arbeit ‚inhouse‘ ist in dieser Form für ihn jedoch neu. Daher bezeichnet er die gemeinsame Arbeit als „*Experiment, das jetzt im vierten Jahr läuft*“ und verlangt für das erste Jahr seiner Beratungstätigkeit keine Entlohnung. Die Arbeit mit der OA ‚inhouse‘ wird von den ‚Vätern‘ der OA – wie Gunthard Weber – als schwierig beschrieben. Für Herrn Fuchs war der Mut zu dieser Form der Arbeit ein Stück weit

„[...] der Mut des Verzweifeln. [...] Ich kann mich dann noch genau erinnern, dass ich mir einen Ruck geben musste, weil ich von Gunthard Weber und anderen [Aufstellungsleitern, A.B.] immer wieder gehört hatte, dass es nicht geht, mit Betroffenen zu arbeiten. Ich sagte dann: ‚Okay! Zwar sagen meine Lehrer es geht nicht, aber lass es uns mal probieren [...].“

Die Anwendung der Organisationsaufstellung im Managementteam der FARINA stellte zu Beginn ein doppeltes Experiment dar: weder der Berater, noch die Führungskräfte konnten bei dieser Art der Zusammenarbeit auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgreifen. Die Situation ist für beide Seiten unbekannt. Für Herrn Fuchs war die gute Beziehung zu Herrn Dreyer der ermöglichende Faktor für den Versuch. Wie in dem Interview eines GL-Mitgliedes sichtbar wird, versteht sich die GL der FARINA als ein Gremium, das Experimenten gegenüber sehr offen eingestellt ist – ein idealer Rahmen für den Berater:

„Dann beschrieben CEO und Finanzchef kurz, was sie an dem Aufstellungsseminar gemacht haben und dann diskutierte man bei uns: ‚Interessiert euch das? Wäre das etwas?‘ Da wir ein relativ offenes Gremium sind, eigentlich für alle Experimente, haben wir gesagt: ‚Ist gut. Komm, wir schauen uns das einmal an.‘“

Beim Lesen der Interviews und Dokumente gewinnt man den Eindruck, dass Offenheit für Experimente in der FARINA als positive Eigenschaft gesehen wird. In der FARINA herrscht eine Kultur, die das Ausprobieren erlaubt:

„Also in der FARINA können Sie fast alles ausprobieren.“

„Es ist ein offenes Klima, in dem man einen Haufen Ideen verwirklichen kann. Das passt schlussendlich auch zu der Strategie: ein innovatives Unternehmen muss relativ viel zulassen, muss relativ viel ausprobieren. Muss eben aber auch sagen: Das ist es nicht gewesen, vergessen wir es wieder.“

Die Bezeichnung der OA als Experiment fügt sich in die innovative Kultur der FARINA und begünstigt ein unkompliziertes Vorgehen. Bei einem Experiment ist es legitim, einfach auszuprobieren und sich dem Ganzen unvorbereitet zu nähern. Funktioniert es nicht, so vergisst man es einfach wieder. Ein Experiment ist ein Versuch, der nicht scheitern kann – im schlimmsten Falle stellt sich heraus, dass das geplante Vorhaben doch nicht umzusetzen ist und anders angegangen werden muss. Bei einem Experiment muss man vorher nicht wissen, ob es funktioniert. So wird die Bezeichnung des Experimentes auch im späteren Verlauf der gemeinsamen Aufstellungsarbeit immer wieder verwendet, um neue Aufstellungsformen auszuprobieren. Die Offenheit der Manager für das Ausprobieren von Unbekanntem bezieht sich nicht nur auf die Einführungsphase der neuen Methode, sondern wird mit zunehmender Erfahrung mit der OA teilweise so gross, dass es dem Berater zu weit geht. Er befürchtet, eine gewisse Form der Anwendung wie sie in der FARINA mitunter praktiziert wird, ginge bereits in den Bereich des Esoterischen. Für die Manager der FARINA dagegen ist ihr Umgang mit der OA keineswegs esoterisch, sondern geprägt von Experimentierfreude und der Frage, wie weit man damit gehen kann:

„Im letzten Jahr gab es manchmal so Aussagen, dass nachher auch Herrn Fuchs ein wenig unwohl geworden ist. ‚Hey jetzt müsst ihr aber aufpassen, dass es nicht zu ...‘ – wie soll ich dazu sagen? fast ‚zu esoterisch wird.‘ Für uns war es einfach ein bisschen Experimentieren: ‚Geht das auch noch?‘.“

Eine Aufstellung des Budgets, bei der verschiedene Grössen des Finanzplans – wie z.B. Umsatz, Materialkosten oder EBIT – mit der Frage aufgestellt wurden, ob man an alles gedacht hätte, bezeichnet der CEO als

„[...] bewusst experimentelle Sachen [...]. Wir stellten das Budget auf: Umsatz, Kosten, Ertrag. Dort sagten wir im Voraus, wir wissen nicht, ob es funktioniert. Eine Organisationseinheit, in der Menschen drinnen sind, das mag ja noch gehen, aber so etwas Abstraktes und Trockenes wie ein Umsatz, wie kommt eigentlich das heraus? Auch dort hat sich Erstaunliches gezeigt. Die Organisationsaufstellung zeigte auf, dass Materialkosten falsch liegen.“

Eine unerklärliche, noch nicht legitimierte Methode wie die OA findet ihren Weg in die von Rationalität geprägte Welt des Managements unter der Rhetorik des Experiments sehr viel leichter. Die Wahrscheinlichkeit des Widerstandes gegenüber einem zunächst einmaligen Experiment ist geringer als bei der Einführung einer permanenten Einrichtung – eine durchaus rationale Überlegung. Darüber hinaus wird mit dieser Bezeichnung offen deklariert, dass man die Methode nicht in allen

Zügen kennt und ihr Nutzen noch nicht benannt werden kann. Gleichzeitig besteht bei einem solchen Versuch die Hoffnung, dass die unbekannte Methode Lösungsmöglichkeiten aufzeigt, an die man vorher gar nicht gedacht hat und somit Unvorstellbares ermöglicht. Der Schritt zu einem Experiment ist ein niedrigschwelliger. Das Scheitern ist nicht als Misserfolg, sondern als akzeptierter Teil des Versuches zu werten – schliesslich werden Experimente mit dem Ziel durchgeführt, auf diese Art die Zusammenhänge besser kennen zu lernen – und dazu gehören auch die Grenzen der Methode. Das Risiko scheint in diesem speziellen Fall sehr gering zu sein. Mit CEO und CFO sprechen sich zwei verlässliche Vertreter für die Methode aus, die beide bereits Erfahrung damit gesammelt haben. Die Tatsache, dass der Berater für das erste Jahr der Zusammenarbeit keine Entlohnung verlangt, nimmt dem Unternehmen das finanzielle Risiko des Versuchs und erlaubt gleichzeitig einen schnellen und unkomplizierten Start in das Projekt. Liest man den Kontrakt zwischen CEO und Berater, so überrascht, mit welcher Geschwindigkeit mit der Kooperation begonnen wurde: Der Vertrag bezieht sich auf das zweite Jahr der gemeinsamen Arbeit. Da das erste Beratungsjahr der Firma nicht in Rechnung gestellt wurde, verzichtete man auf eine vertragliche Regelung und begann die Zusammenarbeit mit mündlicher Vereinbarung direkt nach der Präsentation der Methode und der Abstimmung in der GL. Auch in den Worten des CEO klingt das mündliche Abkommen zu der gemeinsamen Arbeit mit dem Berater sehr spontan und offen für Experimente. Er erinnert sich, wie er in der ersten Zeit als CEO von dem Berater angesprochen wurde:

„Hör mal, du weisst, ich biete dir die offenen Kurse an. Aber was ich gerne hätte, wäre in die Firmen herein zukommen und dort zu ganz konkreten Ideen oder Anliegen zu arbeiten. Du bist jetzt in einer neuen Funktion. Es ist eine Turnaround-Situation. Du wirst immer knapp sein mit Informationen und dem Wissen um Zusammenhänge. Wäre das nicht etwas?“ Auf der einen Seite fand ich es gut und auf der anderen Seite zögerte ich noch. Dann kam er von sich aus und sagte: ‚Hör mal, jetzt machen wir einen Deal. Das ist auch für mich neu. Ich komme, das Ding passiert gratis, und wenn du am Ende des Jahres zufrieden bist, zahlst du mir das, was du für richtig hältst. Und wenn du das Gefühl hast, das stimmt für dich nicht, dann musst du auch nichts zahlen. Denn dann hören wir ja sowieso auf.‘ Und so sind wir in das Experiment eingestiegen.“

Auffällig an diesem Zitat ist die Wortwahl. Gesprochen wird von einem „Ding“, einem „Deal“ oder an anderer Stelle auch von „Spielregeln“ für das „Experiment“. Stets gewinnt man den Eindruck, die Anwendung der OA sei keine grosse Sache und das Risiko – des finanziellen oder sonstigen Scheiterns – kaum vorhanden. Darüber hinaus sichert der CEO dem Gremium jederzeit die Möglichkeit zu, „auszusteigen“: „Also wenn ihr alle kommt und sagt, das ist nicht, da machen wir nicht mehr mit – dann brechen wir ab.“ Von diesem Angebot wurde in der FARINA kein Gebrauch gemacht, und man gewinnt als Aussenstehender den Eindruck, dass ein Stoppen des Versuchs sehr viel Aktivität und Entscheidungskraft bräuchte.

Auch wenn die Bezeichnung des Experimentes in den Interviews der Manager häufig sehr positiv konnotiert wirkt, lässt der anhaltende Verweis auf die experimentelle Natur der OA die Frage aufkommen, warum eine seit vier Jahren kontinuierlich angewendete Methode noch immer mit einem vorläufigen Versuch in Verbindung gebracht wird. Hier zeigt sich die Rhetorik des Experimentellen: die OA wurde damit als momentaner Versuch und nicht als dauerhafte Einrichtung eingeführt. Dennoch wurde das scheinbar ‚Vorübergehende‘ zu einer Art Institution, deren Beendigung einer bewussten Entscheidung bedürfte. Gleichzeitig kann man die Methode der OA in der FARINA trotz ihrer langen Durchführung noch nicht als verankert betrachten. Dies macht die Bezeichnung der OA als „Versuchskaninchen“ durch einen Interviewpartner deutlich: „Obwohl [die Einführung der OA,

A.B.] *jetzt schon einige Jahre her ist, schaue ich [die OA, A.B.] noch immer als Versuchskaninchen an.*“ Punktuell betrachtet bedeutet das: *„Die Methode ist soweit bei uns akzeptiert.“* Die längerfristige Arbeit mit der Organisationsaufstellung steht jedoch immer wieder zur Diskussion:

„In der Diskussion heute ist schon [die Frage, A.B.] gekommen: ‚Brauchen wir Aufstellungen jetzt auf Dauer? Oder war das eine Krücke, um aus der schwierigen Situation 2002 herauszukommen?‘ Dort stehen wir jetzt ein bisschen.“

„Es mag sein, dass mit der Zeit – also im letzten Jahr – eine gewisse Müdigkeit herein gekommen ist. ‚Wollen wir jetzt noch weiterfahren?‘“

Der experimentelle Status der OA ist eng verknüpft mit der schwer zu beantwortenden Frage nach dem Ertrag der Aufstellungen sowie der unerklärbaren Funktionsweise der Methode.

C, Unerklärlichkeit der Methode führt zu Unsicherheit

Die OA ist und bleibt in der FARINA (aber auch im generellen Umgang mit Systemaufstellungen) eine Methode, deren Wirkmechanismen derzeit noch unerklärbar sind. Das Basisphänomen der repräsentierenden Wahrnehmung ist nicht wissenschaftlich zu erklären. Ebenso sind Wirksamkeit oder Nutzen der Methode *„relativ schwierig zu verifizieren“*. Der Aspekt der Irrationalität und Unerklärlichkeit führt für einige Mitglieder der GL zu Unsicherheit im Umgang mit der Systemaufstellung.

„Ich bin ziemlich Naturwissenschaftler, und wenn ich eine neue Methode kennen lerne, dann interessiert mich immer: ‚Wie funktioniert das? Was sind die Mechanismen? Was ist der Anwendungsbereich? Was sind die Stärken? Was sind die Schwächen? Wo funktioniert es nicht? Wo muss ich aufpassen?‘ Da habe ich ein bisschen Probleme mit der Methode.“

Unklar ist der Nutzen der Methode, aber auch der richtige Umgang mit dem Instrument ist für diesen Interviewpartner nicht eindeutig geklärt. Da für ihn die Stärken, Schwächen, Mechanismen und Anwendungsbereiche der Methode nicht genau definiert sind, verlässt er sich bei der Anwendung der Methode auf den Berater.

„Emil Fuchs versucht das auch immer ein bisschen zu steuern. Er weiss natürlich aus Erfahrung, wo die Aufstellungen wenig bringen und wo sie eher etwas bringen, und dann versucht er [die Fragen, A.B.] so zu formulieren, dass es ein sinnvolles Resultat gibt.“

„Wir geben immer eine Aufgabenstellung voraus und diskutieren das dann, bevor wir aufstellen. Dann kommt es ab und zu vor, dass Herr Fuchs sagt: ‚Ja, das und das können wir so nicht aufstellen, das funktioniert nicht. Oder da ist die Chance klein, das müssen wir so und so und so machen.‘ Da können wir von seiner Erfahrung profitieren. Das wird auch der Grund sein, warum es bis jetzt keine schlechten Aufstellungen gegeben hat, wo etwas richtig in die Hose gegangen ist.“

Der Erfahrungsreichtum und das Experten-Knowhow des Beraters werden hier als unterstützendes Element erlebt, von dem die GL profitieren kann. Eine andere Möglichkeit, mit der Tatsache

umzugehen, dass man die Methode schwer fassen kann, wenn man ihre Stärken und ihre Probleme nicht kennt, ist für diesen Interviewpartner die Herangehensweise, dass man „[...] *etwas formuliert, wovon man glaubt, dass es [eine sinnvolle Aufstellung, A.B.] gibt, weil man etwas Ähnliches bereits aufgestellt hat.*“ Hier dient die eigene gesammelte Erfahrung als Kompass, der Auskunft darüber gibt, welche Fragestellungen sich zum Aufstellen eignen und welche nicht. Gleichzeitig führt eine derartige Umgangsweise mit der Systemaufstellung dazu, dass nicht die eigentlich relevanten Fragen mit dem Werkzeug der Aufstellung bearbeitet werden, sondern man stattdessen versucht, das zur Verfügung stehende Werkzeug mit passenden Themen zu füttern. Gehandelt wird im Sinne des Spruchs "Wer nur einen Hammer hat, für den wird jedes Problem zum Nagel". Der Fokus liegt hier darauf, der Methode gerecht zu werden, nicht aber sich ihrer zu bedienen.

Wie unter A, erläutert, wird auch Herr Dreyer als eine Person mit „*sehr viel Vorkenntnis und sehr viel Erfahrung*“ bezüglich der Methode gesehen. Berater und CEO werden beide auf ihre Art als Experten bezüglich der OA erlebt, denen man den Einsatz der Methode in der FARINA zutraut. Für den eigenen aktiven Umgang mit dem Instrument fühlt sich dieser Interviewpartner zu wenig informiert. „*Ich mache gerne mit, aber ich könnte das nicht supporten. Da hätte ich Schwierigkeiten. Dafür müsste ich mich noch intensiver damit beschäftigen.*“ Das nötige Knowhow wäre seiner Meinung nach vielleicht durch Literatur zu erlangen, die Notwendigkeit dafür liegt jedoch nicht auf der Hand, solange mit Berater und CEO zwei verlässliche Experten die Methode in der FARINA betreuen. Für den genannten Interviewpartner ist es nicht vorstellbar, selbst „*Eigner*“ der Methode zu sein:

„Ich stehe hinter der Methode. Ich finde es gut, dass wir das hier machen. Ich mache gerne mit. Ich finde auch die Resultate – die verblüffen mich immer. Aber aus den genannten Gründen – weil ich die Methode nicht fassen kann, weil ich die Mechanismen nicht kenne, weil ich die Stärken, die Schwächen, das Anwendungsgebiet nicht kenne – fühle ich mich unsicher und könnte nicht der Eigner der Methode sein. Ich könnte nicht die Person sein, die diese Methode in der Firma treibt.

Dem Berater wäre es ein Anliegen, dass die Manager Erfahrung mit der Methode der OA sammeln und die Aufstellung schliesslich dann selbstständig nutzen, wenn sie ihnen hilfreich erscheint. Er möchte die Methode der OA in Unternehmen bekannt machen und wünscht, dass die Arbeit mit OA in Unternehmen

„[...] selbstverständlicher wird. Dass [die Manager der FARINA, A.B.] sagen: ‚Wir haben eine Frage bearbeitet und irgendwie kommen wir da nicht weiter – machen wir doch eine Aufstellung.‘ [...] Das wäre für mich das Ideale. Möglicher Weise sind wir an dem Punkt angelangt, wo der Termin für die Aufstellungsarbeit nicht mehr gesetzt ist, sondern die [GL-Mitglieder, A.B.] sagen: ‚Wir kennen die Methode. Wir können einschätzen, was sie bringt. Nutzen wir sie jetzt bei Fragen, zu denen wir noch keine Lösung gefunden haben.‘ Das ist mein Wunsch, dass es in diese Richtung geht.“

Mit Beginn des Jahres 2007 hat sich die GL entschieden, nicht länger an vorher festgesetzten Terminen aufzustellen, sondern den Berater bedarfsorientiert dann zu rufen, wenn Themen auftauchen und aktuell werden. Dass diese Entwicklung jedoch gleichzusetzen ist mit einem selbstbewussten und sicheren Umgang mit der Methode, ist zu bezweifeln. Entgegen der Vorstellung des Beraters findet

sich in manchen Interviews die klare Äusserung, die Aufstellung auf Abstand zu halten, sie passiv mitzuerleben und kritisch zu betrachten, sich jedoch nicht aktiv damit zu beschäftigen:

„Grundsätzlich habe ich mich mit dem Thema nicht wahnsinnig auseinandergesetzt. Wahrscheinlich auch weil ich das Thema immer ein bisschen auf Abstand halten wollte, so dass ich es anschauen kann, oder dass ich den Blick darauf habe, damit ich auch weiss, was ich mache.“

Der Aspekt der Unsicherheit im Umgang mit der Methode bleibt auch nach vier Jahren der regelmässigen Anwendung bestehen. Obwohl die Ergebnisse der Aufstellungen überzeugen, hat das Experiment nicht dazu gedient, die Unerklärlichkeit der Methode zu beseitigen. Daher kommt von den Interviewpartnern die Äusserung, das Tool OA regelmässig in Frage zu stellen.

„Aufstellung ist ein interessantes Tool. Es ist aber auch kein einfaches Tool. Es funktioniert jetzt in der FARINA recht gut, aber irgendwie mache ich mir immer wieder Gedanken, ob es richtig ist, oder ob es nicht richtig ist, ob man das sollte, oder nicht sollte und vor allem was wir damit machen. Das sind so die Fragen, die ich mir regelmässig wieder stelle.“

Die OA ist eine Methode, deren Unerklärlichkeit (C) und Irrationalität auch nach mehreren Jahren der Anwendung Legitimation verlangt – die Rhetorik des Experimentellen (B) wird daher weiterhin aufrechterhalten. Während der Eingang der instrumentellen Innovation der besonderen Konstellation (A) einer Turnaround-Situation zuzuschreiben ist, in welcher verlässliche Personen (Experten) die Anwendung der OA als Experiment (B) vertreten, begründet sich die fortlaufende Anwendung der Methode auch darauf, dass die OA als „*Experiment*“ eine optimale Form gefunden hat. Da der Status des Experiments auch nach vier Jahren von allen Seiten aufrecht erhalten bleibt, muss eine Legitimation nie endgültig, sondern stets nur für den nächsten Schritt erfolgen. Die Beendigung des Experimentes dagegen würde eine bewusst Aktion jedes einzelnen GL-Mitglieds und gute Gründe gegen die Aufstellungsworkshops verlangen. Darüber hinaus erfüllt die Aufstellungsarbeit in der FARINA mittlerweile eine wichtige Funktion – sie stellt Sicherheit in Entscheidungsprozessen her.

D, Sicherheit herstellen

In scheinbarem Gegensatz zu der Unsicherheit, die die Unerklärlichkeit der OA noch immer auslöst, steht die Funktion der OA in der FARINA. Von fast allen Interviewten wird als Funktion der OA das „Abtesten“ konkreter Fälle genannt. Man kann sich der Methode bedienen, um geplante Strategien oder Entscheidungen noch einmal zu überprüfen und zu sehen, ob man alle relevanten Faktoren bedacht hat. Durch die Bestätigung der eigenen Vorhaben hilft die Methode, die geplanten Schritte mit mehr Überzeugung in Angriff zu nehmen.

„Wir haben einen Entscheid, den wir gefällt hatten, bestätigt bekommen. Jetzt ziehen wir den auch mit der Überzeugung durch, dass es gut geht.“

„Gewisse Sachen, die aufgestellt wurden, ich würde sogar sagen die Mehrzahl von diesen Sachen, haben uns eine Bestätigung gegeben, wir sind auf dem richtigen Weg.“

Für die GL der FARINA ist die Aufstellungsarbeit ein Werkzeug, das in Situationen von Unsicherheit dazu beiträgt, Klarheit und Zielstrebigkeit zu ermöglichen. Das Abtesten von Themen sorgt für ein

überzeugtes Herangehen an Entscheidungen und schafft Sicherheit. Aufgabe des Instrumentes ist es weniger, neue Ideen zu generieren, als vielmehr, getroffene Entscheidungen zu überprüfen. In vielen der genannten Erzählungen folgt die Aufstellung der Entscheidung:

„Wir haben das aufgestellt. Wir hatten uns eigentlich schon entschieden, aber wir haben es aufgestellt. Wir haben dann mehr Sicherheit bekommen und haben das dann so durchgezogen, wie wir es eigentlich eh schon vorhatten. Aber irgendwo mit der Überzeugung: ‚Das kommt gut so!‘ Und es ist auch gut gekommen.“

Aufstellungen sind in der FARINA zu einem Tool geworden, um Entscheide zu simulieren und auf ihre Praxistauglichkeit zu testen. Damit dient die Aufstellung der Unsicherheitsreduktion, was einer gewissen Paradoxie nicht entbehrt: ein in sich ‚unlogisches‘, nicht erklärbares Werkzeug kann dennoch von einem System so eingesetzt werden, dass es von allen Beteiligten als Sicherheit stiftend und Klarheit bringend erlebt wird. Es dient dem Management als *„strategisches Controlling-Instrument“* (Protokoll Berater I:22) und hilft, Entscheidungen unter Unsicherheit mit mehr Überzeugung durchzusetzen. Die so erlangte Klarheit und Zielstrebigkeit drückt sich im Anschluss an die Aufstellung im Handeln aus. So hilft die Aufstellung zum Beispiel, einen getroffenen Entscheid eindeutig zu kommunizieren.

„Wir hatten im Vorfeld Angst, dass etwas passieren könnte. Wir haben das abgeprüft. Wir sahen, dass es nicht kritisch ist. Dadurch sind wir wahrscheinlich auch überzeugter an die Arbeit und haben der [betroffenen Person, A.B.] gesagt: ‚Du, jetzt ist Schluss. Du bekommst noch die drei Monate oder die sechs Monate und dann – ja.‘ Der war auch überrascht über unsere Klarheit und Zielstrebigkeit.“

Handlungsräume schafft die Methode auch gegenüber der Konzernleitung. Bei einer Aufstellung, die das Thema einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie aufgriff, zeigte sich in der Aufstellung von Seiten der Konzernleitung eine gewisse Unterstützung, was die GL der FARINA in ihrem tatsächlichen Handeln bestätigte und dazu führte, vorwärts zu gehen.

„Die [Konzernleitung, A.B.] liess uns in diesen Aufstellungen gewähren. Sie hatten das Gefühl: ‚Ja, probiert! Macht das!‘ [Sie haben uns, A.B.] mehr oder weniger aktiv unterstützt, aber sicher nicht behindert. Das war für uns ein Grund, zu sagen: ‚Also kommt: wir machen vorwärts! Wir gehen nicht mehr lang fragen, wir ziehen es einfach durch.‘ [...] Es zeigte sich auch, dass es gar nicht nötig ist, dass wir jetzt gross nachfragen, ob wir das dürfen. Sondern einfach machen – das war das Wesentliche.“

Die Überzeugung, dass man bei einer Entscheidung alle wesentlichen Faktoren bedacht hat und einem keine grösseren Hindernisse im Weg stehen, ermöglicht ein selbstbewussteres, sichereres Handeln. Auch in den Augen des Beraters nutzen die Manager das Instrument, um in unsicheren Situationen Klarheit zu bekommen. *„Die Manager nutzen das Instrument gerne, damit sie Klarheit kriegen, die sie auch benennen können.“*

Die Tatsache, dass ein unserer Logik widersprechendes Tool dennoch als Sicherheit stiftend wahrgenommen wird, mag erstaunen, ist aber nicht unerklärlich. Die FARINA wendet die OA für so genannte *„unentscheidbare Fragen“* (von Foerster 1993:70) an. Entscheidbare Fragen, wie das

Beispiel aus der Mathematik: „Ist die Zahl 3 396 714 durch zwei teilbar?“ (von Foerster 1993:70) können mit dem dazugehörigen Entscheidungsoperator entweder richtig oder falsch berechnet werden. Für sie gibt es in der FARINA Computer, Statistiken oder das Controlling. Für unentscheidbare Fragen, wie die nach dem Ursprung des Universums oder etwa auch der strategischen Ausrichtung einer Firma, gibt es weder den dazugehörigen Entscheidungsoperator, noch kann hier eine getroffene Entscheidung als richtig oder falsch bewertet werden. Gleichzeitig sind es laut von Foerster gerade diese unentscheidbaren Fragen, die überhaupt von uns entschieden werden können: „Einfach weil die entscheidbaren Fragen schon entschieden werden durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, und durch die Wahl von Regeln, wie das, was wir 'die Frage' nennen, mit dem, was wir als 'Antwort' zulassen, verbunden wird.“ (von Foerster 1993:73). Bei den unentscheidbaren Fragen – und nur dort – sind wir dagegen frei, diese tatsächlich zu entscheiden. Für unsere Entscheidungen tragen wir allerdings auch die Verantwortung. Ob eine Entscheidung dabei als gelungen oder misslungen interpretiert werden soll, ist in sich selbst eine unentscheidbare Frage. Ihre Beantwortung hängt von dem Zeitraum der Betrachtung oder auch den eigenen Werten und Massstäben ab. Die Episode bezüglich der Entlassung eines Kundenbetreuers, die von mehreren GL-Mitgliedern erzählt und als positives Beispiel für die Verlässlichkeit der Methode angeführt wurde, wird von einem Interviewpartner als Misserfolg gewertet:

„Ich glaube, die Aufstellung war nach dem Entscheid, um nochmals zu prüfen: ‚Was bedeutet das jetzt?‘ Der [getroffene, A.B.] Entscheid – das sah man in der Aufstellung – ist vertretbar, beziehungsweise die Veränderung ist lösbar. Es ist ja immer sehr gefährlich, wenn man den Kundenbetreuer aus einem Unternehmen herausnimmt, da er vielleicht den Kunden auch mitnimmt. In der Aufstellung ist klar herausgekommen: das ist für die FARINA kein Problem. Die Leute, die zurück bleiben und die Funktionen übernehmen, die dieser vorher machte – das funktioniert. Das kam dort heraus. Fakt ist, es hat nicht funktioniert. [...] Darum ist der Entscheid im Nachhinein aus meiner Sicht in Frage zu stellen.“

Da die eingebrachten Themen nicht in den Bereich der entscheidbaren, zu berechnenden Fragen gehören, geht es bei ihrer Bewertung „[...] nicht um die Frage ‚Wer hat recht und wer unrecht‘“ (von Foerster 1993:76). Ob das Ergebnis der Aufstellung oder die aufgrund der Aufstellung angegangene Handlung als richtig zu werten ist, kann nicht beantwortet werden. Am Ende einer Aufstellung steht auch kein „[...] definitives Ja oder ein definitives Nein“ (von Foerster 1993:73), wie es bei einer entscheidbaren Frage der Fall wäre. Die ‚Antworten‘ einer Aufstellung sind nicht eindeutig oder vorhersehbar. Ein Interviewpartner spricht in diesem Zusammenhang von der Information durch Irritation:

„Das [Ergebnis, A.B.] ist etwas, was mich auch irritiert. Da sind wir auch bei einem Thema: Information durch Irritation, bei der ganzen Aufstellungsgeschichte. Das [Ergebnis, A.B.] irritiert mich heute noch, und ich verstehe es heute noch nicht, dass es so herausgekommen ist. Ich akzeptiere es, ist kein Problem. Aber irgendwo stimmt es nicht, von der Logik her.“

Die Sicherheit, die die OA in der GL erzeugt, wird nicht unbedingt ausgelöst durch vorhersehbare, eindeutige Antworten. In den seltensten Fällen bieten Aufstellungen klare ‚Ergebnisse‘. Eine Aufstellung liefert Bilder und Eindrücke, die in ihrer Interpretation vielseitig sind. So führen Aufstellungen zu einem regen Austausch über die individuellen Bilder und bieten Diskussionsstoff. Die explizit gewordenen Sichtweisen fördern den Dialog im Anschluss an die Aufstellung. Diese Diskussionen erlauben einen Austausch unter den GL-Mitgliedern, der zuvor in dieser Intensität laut

den Interviewaussagen kaum zustande kam. Die Aufstellungsworkshops werden daher als eine „Kommunikationsplattform“ bezeichnet.

„Eine Diskussion findet [im Anschluss an die OA, A.B.] immer statt. Diese dauert mindestens so lange wie die Aufstellung, vielfach ging sie sogar viel länger. Darum ist die Aufstellung für mich nur ein Start zur Diskussion. Nicht die Aufstellungsarbeit alleine, sondern der zweite Teil ist der massgebende. Das andere ist nur ein Bildchen. Ein Bildchen kann man so schiessen oder so schiessen, je nachdem welchen Fotoapparat man nimmt. Hingegen die Diskussion im Nachhinein ist der wichtige Teil, der auf Grund dessen stattfindet, was vielleicht sonst manchmal nicht passiert. Dort kommen die Meinungen vielleicht schneller, wenn man das Bild hat, vielleicht auch offener als sonst, wenn es die Aufstellungsarbeit nicht gegeben hätte.“

Somit erlauben die Workshops einen Austausch über die individuellen Sichtweisen eines Themas und helfen dabei, sich für eine Handlungsweise gemeinsam zu entscheiden. Diese Sichtweise trägt dem Aspekt Rechnung, dass sich ‚Probleme‘ häufig vielschichtig und ambivalent gestalten. In einem konstruktivistischen Sinne sind auch ‚Probleme‘ nicht an sich existierende Gegebenheiten, sondern manifestieren sich in den unterschiedlichen Perspektiven auf ein Phänomen. Weick betont *„problems do not present themselves to the practitioners as given. They must be constructed from the materials of problematic [differing or ambiguous; F.H.] situations which are puzzling, troubling, and uncertain.“* (Weick zit. nach Heideloff 1998:84). Als eine Stärke der Systemaufstellung wird es von dem zitierten Interviewpartner gesehen, diese verschiedenen Sichtweisen und impliziten mehrdeutigen Annahmen bezüglich eines Themas sichtbar und explizit zu machen. Auf diese Weise kann eine Aufstellung dazu führen, sich über die unterschiedlichen Bilder auszutauschen und sich schlussendlich an eine gemeinsame Lösung anzunähern, was ein gleichgerichtetes, konvergentes Handeln ermöglicht.

„Jeder hat ja am Schluss sein Bild. Es gibt ein gemeinsames Bild, aber jeder hat trotzdem auch noch ein unterschiedliches Bild. Wahrscheinlich hilft die Aufstellungsarbeit, dass das gemeinsame Bild weniger verzerrt ist für alle und alle es ein bisschen ähnlicher sehen.“

Liegt der Diskussion dann noch eine Aufstellung zugrunde, die die GL klar darin bestätigt, dem geplanten Entscheid zu folgen, kann auf diese Weise in einer unsicheren, unentscheidbaren Situation Sicherheit geschaffen werden – und die getroffene Entscheidung mit der Aussage bestärkt werden: *„Die Aufstellung hat klar gezeigt ...“* (Zitatstellen mit ähnlichem Wortlaut: (I4:129-130/234) (I5:34-35/103-104/154/162/182) (I6:105)).

E, Die Methode ist wirksam

Das überzeugendste Argument gegen die Unerklärlichkeit der OA ist die eigene Erfahrung, die den Interviewpartnern laut ihren Aussagen zeigt, dass die Methode funktioniert.

„Ich repräsentierte die Kosten und ich fühlte mich in dieser Aufstellung wirklich nicht sehr gut. Das finde ich einfach – ja es ist ein Wahnsinnserlebnis, oder? Man wird aufgestellt und beginnt sich dann unwohl zu fühlen und nicht dazugehörig. Warum entsteht das? Das ist Wahnsinn.“

Das Vertrauen in die Methode scheint hierbei schrittweise zu wachsen: von dem „Wahnsinnsenerlebnis“, dass die repräsentierende Wahrnehmung tatsächlich funktioniert wird abgeleitet, dass mit der OA Systeme abgebildet werden können. Die eigenen Körpererfahrungen werden als nicht zu leugnender Beweis nicht nur der Empfindung, sondern der gesamten Methode gewertet. Dass das eigene Erfahren der repräsentierenden Wahrnehmung etwas ist, was überzeugend wirkt, weiss auch der Berater aus seiner Erfahrung. Er führt daher bei seiner Präsentation der OA in der GL sehr bald eine erste Aufstellung durch, lässt die Teilnehmer als Repräsentanten stehen und verdeutlicht ihnen somit, dass Aufstellungen etwas abbilden können, was man vorher nicht ausgesprochen hat oder noch nicht aussprechen konnte.

„Ich machte eine kurze Einführung, auch wissend, dass viele Worte da nicht viel klären, sondern dass sie das einmal erleben müssen. Ich machte dann eine kurze Aufstellung mit ihnen. Das war damals das Thema: ‚Wie stehen die Geschäftsleitung, das mittlere Kader und die Mitarbeiter zueinander?‘ [...] Die Aufstellung bestätigte dann das, was sie eh schon – vielleicht noch nicht artikuliert hatten – aber im Gefühl hatten. Sie waren dann gleich überzeugt. Und dann kam das Commitment der ganzen Geschäftsleitung: ‚Ja, wir machen das jetzt so mit diesen sechs halben Tagen.‘“

Zu Beginn der Arbeit mit Organisationsaufstellungen überwog bei den Interviewpartnern der Aspekt der Überraschung, dass es mit Hilfe der Aufstellung tatsächlich gelingt, ein System abzubilden und so Informationen zu generieren:

„Das war für mich das Verrückte: da ist ein System, oder eine Methode, die etwas aufzeigt, was ich gar nicht aussprechen muss. Es gab dann noch weitere Elemente, die in der Aufstellung wichtig waren, welche ein gutes Spiegelbild von der damaligen Geschäftsleitung war.“

Die Interviewpartner erleben das in der Aufstellung abgebildete System als gutes Spiegelbild ihres organisationalen Alltags. Bereits die erste Aufstellung bezüglich des Verhältnisses von GL zu Kader und Mitarbeitenden – die übrigens von fast allen Interviewpartnern genannt wird – überzeugt die GL von der Methode und führt dazu, dass sie zu einem Bestandteil der Managementarbeit wird.

„Die erste Aufstellung hat dann dazu geführt, dass man spürte: Da ist etwas dran! Mit dem kann man etwas machen! Man kann Probleme sichtbar machen, das implizite Wissen herausbringen und gewisse Dinge auf einem expliziten Rahmen zur Diskussion bringen. Von dort an wurde [die OA, A.B.] zum Bestandteil unserer Managementarbeit.“

„[Nach der ersten Aufstellung, A.B.] kam das Feedback: ‚Genau so ist es.‘ Das machte natürlich Eindruck. Dann war auch die Offenheit da. Von dem her sind wir nachher sehr positiv [und, A.B.] für einen Wirtschaftsbetrieb sehr intensiv eingestiegen.“

Wie es dieser Interviewpartner betont, ist es für einen Wirtschaftsbetrieb nicht üblich, so intensiv mit einer Methode wie der OA zu arbeiten. Ermöglicht wird dieser schnelle Einstieg durch die eigene positive Erfahrung, „[...] dass an der Methode was dran ist“ und die Erkenntnis, dass die Resultate der Aufstellungen in der Praxis ihre Wirkung zeigen und Erfolg bringen. Diese Wirkung ist auch der Grund, warum mit der Durchführung der Aufstellungen fortgefahren wird. „Die Lösung, die wir

ausarbeiteten, hat in der Praxis ihre Wirkung gezeigt. Wenn man Vertrauen hat in die Methode und in die Lösung und damit gute Erfahrung gemacht hat, dann fahren wir das weiter.“

Auffällig ist, dass eine mögliche Wirkung oder ein Nutzen der OA in der GL nicht vorgängig definiert wurde. Im Vordergrund stand zur Zeit der Einführung der Gedanke, eine Erfolg versprechende Methode einmal auszuprobieren. Ein Nutzen der Methode wurde angenommen und wurde durch die Erfahrung zweier GL-Mitglieder auch mitgeteilt, er konnte aber zu dieser Zeit noch nicht konkret benannt werden. Welchen genauen ‚Ertrag‘ die Anwendung der OA liefern könnte, lässt auch der Berater offen – sein Honorar im ersten Jahr soll der CEO abhängig davon selbst bestimmen, wie sehr ihm die Methode nutzte. Die Einführung der OA in der Turnaround-Situation der FARINA ist geprägt von dem Ziel, Veränderung zu bewirken. Gleichzeitig herrscht Unklarheit bezüglich der Ziele, die mit Hilfe der OA erreicht werden können/sollen sowie der klaren Anwendungsformen der Methode. Die Entscheidung, die OA in der GL einzuführen, wird nicht aufgrund einer ökonomische Abwägung von Kosten und Nutzen gefällt, sondern gründet auf dem Vertrauen des CEOs zu dem externen Berater und den positiven Erfahrungen von CEO und Finanzchef aus einem früheren Aufstellungsseminar. Dementsprechend scheint eine eindeutige Klärung der zu erreichenden Ziele oder des konkreten Nutzens der Methode zu fehlen. Als Wirkung kann somit all das gezählt werden, was durch die OA ausgelöst wird – die Definition des Nutzens findet im Nachhinein statt.

Als ein konkretes Beispiel einer Aufstellung mit direkter Wirkung wird in mehreren Interviews die Aufstellung des Budgets genannt. Hierbei wurden verschiedene Größen aus dem Finanzplan – wie z.B. Umsatz, Materialkosten oder EBIT – mit der Frage aufgestellt, ob man an alles gedacht hätte.

„Die Organisationsaufstellung zeigte auf, dass Materialkosten falsch liegen. Trotzdem standen sowohl der Umsatz als auch der Ertrag, also der EBIT, sehr stabil. Schlussendlich stellten wir fest, dass wir im System falsch gepflegte Rohstoffkosten hatten. Wir hatten Preise pro Gramm und nicht Preise pro Kilo drinnen. Das ist natürlich Faktor tausend. Der Finanzchef ging dann auf seinen Controller zu und sagte: ‚Hey, schau mal die Rohstoffpreise an. Da stimmt irgendetwas nicht.‘ Der Controller wusste nicht, dass sein Chef das als Input aus der Organisationsaufstellung mitgebracht hat. Einen Tag später kam er ganz verdattert und sagte: ‚Ja, wir haben dort wirklich ein Problem. [...] Aber jetzt würde ich gerne wissen: wie hast du das herausgefunden? Das ist ein bisschen Zauberei.‘“

Das Erlebnis, dass eine Aufstellung auf ein Defizit hinweisen kann, an welches keiner dachte, wirkt zum einen wie Zauberei. Gleichzeitig führen solche Erfahrungen dazu, dass der Methode vertraut wird. Das Vertrauen in die OA wird auch dadurch gefördert, dass bestimmte Aufstellungen nach Meinung der Interviewpartner verdeutlichten, dass sich die Methode nicht manipulieren lässt. Der CEO berichtet in seinem Interview über eine Aufstellung, in der ein GL-Mitglied die Methode nutzen wollte, um den anderen bildlich zu zeigen, dass er bei seiner Arbeit zu wenig Unterstützung erhalte. Was für die GL im Rahmen der Aufstellung statt dessen sichtbar wurde, war, dass der Betreffende zuerst in seinem eigenen Ressort tätig werden und dort für klare Strukturen sorgen müsste.

„Im Nachhinein kann man sagen, der Betreffende wollte mit dem System ein bisschen manipulieren. Das Gute an der Geschichte ist, dass sich zeigte, dass sich das System nicht manipulieren lässt. Der Betreffende hatte am Anfang ein bisschen Mühe mit dem Resultat, weil er sagte: ‚Das ist ja gar nicht das, was ich wissen wollte.‘ Nach einer Woche kam er dann

doch zu mir und sagte: ‚Hör mal, ich hab mir das überlegt, vielleicht stimmt das wirklich, was da herausgekommen ist.‘ Er ging dann her und räumte wirklich auf bei sich und stellte klare Abläufe, klare Kompetenzen, klare Aufgaben. Er hat sein Jahresziel erreicht. Das ist eine eindruckliche Sache gewesen, die zeigte, das System Organisationsaufstellung ist eine stabile Sache. Es lässt sich nicht so einfach manipulieren.“

Die Aufstellung wird als eine stabile Sache und ein „valides Tool“ gesehen, die nicht durch einzelne Interessen manipuliert werden kann. Richtet man sich nach den verlässlichen Ergebnissen, erreicht man seine Ziele. Während für den CEO unbestritten ist, dass er sich auf dieses valide Tool verlassen kann, pendelt ein anderer Interviewpartner weiterhin zwischen der Faszination der Methode und ihrer Unerklärlichkeit.

„Ja das sind so meine wichtigsten Erlebnisse bei den Aufstellungen, die mich eben unheimlich fasziniert haben und die mir eben bestätigen, dass an der Methode etwas dran ist. Aber, eben auf der anderen Seite muss ich immer sagen, das sind jetzt die guten Beispiele und ich weiss nicht, wo die Grenze ist.“

Trotz der vorliegenden positiven Erfahrungen bleibt die Unsicherheit gegenüber der Methode und damit einhergehend der experimentelle Status der OA weiterhin bestehen. So wurde die Aufstellung des Budgets beispielsweise als „bewusst experimentelle“ Aufstellung bezeichnet, eine Benennung, die erlaubt, neue Anwendungsgebiete der OA auszutesten. Gleichzeitig macht die fortwährende Bezeichnung des Experiments auch deutlich, dass die Anwendung der OA in der FARINA nicht dazu dient, den Versuch irgendwann mit einem Ergebnis zu beenden. Das Experiment dient nicht der Erklärung der Methode, sondern ist Legitimation für ihre beständige Anwendung. Das Ende des experimentellen Status der OA scheint mit dem Ende ihrer generellen Anwendung in der FARINA zusammenzutreffen.

Bei der Auswertung der Interviews fällt auf, dass die Interviewpartner die Wirksamkeit der OA auch auf die Beziehungen im Team und die Zusammenarbeit in der FARINA beziehen. Als ein Nutzen der OA wird eine Steigerung der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens erhofft. Hierbei wird allerdings eine gewisse Enttäuschung formuliert.

„Was es nicht gebracht hat, das kann man auch gerade sagen: das gegenseitige Vertrauen hat es nicht in jedem Fall gesteigert. Nicht in jedem Fall. [...] Was ich eigentlich zusätzlich auch noch erwarten würde. [...] Dort haben wir noch relativ grosse Gräben, die bereits vor der Aufstellungsarbeit entstanden sind und nicht durch die Aufstellungsarbeit erledigt wurden. Das ist für mich ein enttäuschender Punkt bei der Aufstellungsarbeit und ein ganz klares Signal für mich: Offenheit ist nicht durch Aufstellungsarbeit hinzubringen [...].“

In der FARINA herrschte die Hoffnung, die Anwendung der OA könnte die Zusammengehörigkeit der Mitarbeiter und die Offenheit im Umgang miteinander positiv beeinflussen. Dabei beziehen sich die Interviewpartner zum einen auf die Zusammenarbeit in der GL, aber auch auf die Arbeitsatmosphäre der gesamten Firma. Dieser zwischenmenschliche oder „emotionale“ Bereich wird in den Interviews immer wieder erwähnt und von den Managern als relevant betont. Denn betriebswirtschaftliche Probleme bestehen in den Augen der Interviewpartner sowohl aus einem rationalen, als auch aus einem „emotionalen“ Teil. Dieser „emotionale“, zwischenmenschliche Bereich dürfe bei Problemlösungen nicht vergessen werden,

„[...] der ist ebenso wichtig. Und der ist schwieriger zu behandeln, weil wir es nicht gewohnt sind, mit emotionalen Problemen umzugehen. Wenn etwas im emotionalen Bereich nicht funktioniert, dann setzen wir uns immer hin, machen neue Abläufe, machen neue Organisationen, aber wir korrigieren immer im rationalen Bereich. Aber man kann im rationalen Bereich die emotionalen Probleme nicht lösen.“

Was dieser Interviewpartner hier beschreibt, ist die klassische Annahme einer Organisation als Maschine. Bei Störungen kontrolliert man die Abläufe, tauscht Schrauben aus, misst Spannung und Ölstand. Dabei bleibt man jedoch dem technischen Verständnis einer Maschine treu und kommt daher nicht auf die Idee, die Probleme im „emotionalen“ Bereich zu suchen. Dieser Bereich wird von dem Interviewpartner als Gegenpol des rationalen Bereiches gesehen, der eine eigene Problemlösung verlangen würde. Die Systemaufstellung versteht der Interviewpartner als ein Diagnoseinstrument, welches Beziehungsstrukturen verbildlicht und „emotionale Probleme“ sehr wohl in den Blick nehmen kann.

„Dann stellten wir diese Entwicklungsabläufe, diese Innovationsabläufe, auf. Da waren der alte Ablauf und der neue Ablauf. Am Schluss der Aufstellung standen der alte und der neue Ablauf komplett gleichwertig nebeneinander. Und die Probleme waren zwischen den Teilnehmern. Unglaublich! Das zeigt genau, dass die Probleme im emotionalen Bereich sind! Da kann man noch und noch Prozesse definieren und umorganisieren, wenn es im emotionalen Bereich nicht funktioniert, dann muss man die emotionalen Probleme im emotionalen Bereich lösen.“

In der Aufstellung wurde für den Interviewpartner sichtbar, dass das ‚eigentliche‘ Problem in diesem Fall kein technisches ist, sondern im „emotionalen“ Bereich angegangen werden müsste. Nun braucht es den Mut, dieses Thema über die Aufstellung hinaus tatsächlich zu bearbeiten. Dieser Schritt wird laut den Interviewpartnern jedoch häufig nicht gegangen. Als hemmend für das Angehen zwischenmenschlicher Themen beschreiben die Interviewpartner nicht die Methode an sich, sondern deren konkrete Anwendung in der FARINA: *„Das Tool kann man interpretieren wie man will. Es ist nur so gut, wie das, was man daraus macht. [...] Und das was man nicht sehen will, das sieht man auch nicht.“* Das, was man nicht sehen will, sind nach Meinung dieses Interviewpartners Themen, die aufgrund einer gemeinsam gegebenen Struktur von Anfang an aus der Betrachtung ausgeblendet wurden: *„Wir haben dann relativ schnell eine Struktur hereingebracht, als dass wir gesagt haben, es gibt Themen, die wir in so einem Rahmen nicht bearbeiten.“* Die gemeinsame Struktur zeichnet sich dadurch aus, dass die Methode der Systemaufstellung in diesem Unternehmen genutzt werden soll, um Organisationen und Organisationseinheiten anzuschauen, nicht aber Einzelpersonen oder Funktionen aufzustellen. In der FARINA wurde die Systemaufstellung durch den CEO mit der ‚Spielregel‘ eingeführt, keine einzelnen Personen oder Funktionsträger aufzustellen, sondern auf einer abstrakten oder kollektiven Ebene zu arbeiten. *„Die Spielregel ist aber a), dass wir keine Einzelpersonen sondern nur Organisationseinheiten aufstellen, und b) ist die Spielregel, dass ihr euch nur soweit outen müsst, wie ihr euch fühlt. Also es gibt keinen Seelenstrip-tease und nichts.“* Diese Regel wird von den Interviewpartnern als *„ein gewisser Selbstschutz“* empfunden, denn es herrschte die Befürchtung, die Aufstellung könnte private oder persönliche Themen im organisationalen Kontext zur Schau stellen. Das bewusste Ausblenden des Persönlichen führt nach Meinung der Interviewpartner allerdings auch dazu, dass gewisse Themen und Resultate der Systemaufstellung nicht akzeptiert werden. Nach Meinung dieses Interviewpartners muss es deshalb zu einem so genannten „Switch“ kommen:

„Wenn es dann persönlich geworden ist oder persönlich hätte werden können in dem Sinn: ‚Eigentlich ist die Person X das Problem.‘, dann hat der Prozess stattgefunden, dass man gesagt hat: ‚Nein, nein, das ist es nicht. Vergesst das! Sondern bringt es auf die rationale Ebene, auf die messbare Ebene.‘“

Der rationale Bereich scheint für dieses System eine ‚sichere‘ Ebene zu sein, die „handfeste“ Ergebnisse liefert, „[...] wo man über Kosten reden kann, über Strategie reden kann, über Zeit – einfach über so physikalische Grössen, die messbar sind.“ Daher wurde vielfach „[...] probiert, personelle, emotionale Verhaltensprobleme in rationale Probleme umzuwandeln.“ Gleichzeitig birgt diese rationale, messbare Ebene die Enttäuschung, dass so nicht an die wirklichen Stellhebel gelangt werden kann. Dem „*eigentlichen Problem*“ wird durch diesen Switch „*entflohen*“. Zu diesem Switch leistet in den Augen dieses Interviewpartners auch die Anwendung der OA einen Beitrag. Da es als eine „*Funktion der Aufstellung* [gesehen wird, A.B.], *dass man sich durch die Hypothesenbildung immer wieder bestätigen lässt, dass das Problem auf der fachlichen Ebene liegt*“, wird mit Hilfe der OA die emotionale und zwischenmenschliche Ebene ausgeblendet. In der Art, in der Aufstellungen in der FARINA angewendet werden, tragen sie aus Sicht dieses Interviewpartners dazu bei, zu bestätigen, „[...] *dass man möglichst viel auf der rationalen Ebene abhandeln muss.*“ Dieser Switch ist nötig, da nach Meinung des Interviewten

„[...] die Geschäftsleitung als gesamtes Gremium nicht Willens ist, oder nicht genügend Willens ist, auch drastischere Veränderungen vorzunehmen. Man probiert, jede Veränderung, die man eigentlich machen müsste – und ich rede jetzt von personellen Veränderungen, wo Mitarbeiter ihrem Job eigentlich nicht gewachsen sind – stattdessen auf einer rationalen, diskutierbaren Ebene abzuhandeln.“

Der Schutz der privaten Person und die Treue zu jedem Mitarbeiter sind wichtige Werte der FARINA-Kultur, die das Miteinander langjährig geprägt haben. Nach Aussage eines Interviewpartners ist „[...] *der Veränderungswille auf Stufe Organisation – Personal sehr gering*“. Diese Werte drücken sich auch im Umgang mit dem Instrument der Systemaufstellung aus: Aufstellungen, die eine Lösung in Richtung einer personellen Veränderung andeuten, werden ausgeklammert und umgedeutet. Selbst ein Instrument, dessen vorherrschende Funktion das Sichtbarmachen von „*Beziehungsstrukturen*“ (Varga von Kibéd 2000a:18) ist, kann somit auf eine Art angewendet werden, die die Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern gezielt ausblendet und die Thematisierung von Zwischenmenschlichem zum „*Nicht-Thema*“ macht. Dies geschieht in Anpassung an eine vorherrschende organisationale Logik und eine gewachsene Kultur. Damit stösst die Systemaufstellung aber laut der Interviewpartner auch an Grenzen – und sie tut dies in der FARINA in dem Bereich der Zusammenarbeit:

„Da kommen Punkte raus, wo ich sage, ja sind wir da denn verdammt noch mal mit diesen Aufstellungen nicht weitergekommen? Gerade was Zusammenarbeit und Gemeinschaftsaspekte betrifft. Die FARINA ist 90 Jahre alt – und ich sage manchmal, so wie die Zusammenarbeit die letzten 85 Jahre gewesen ist, hat das hier irgendwie die Wände imprägniert. [...] Von daher muss ich fragen: Ist dank dieser Aufstellungsarbeit wirklich fundamental etwas passiert? Das müsste ich jetzt ein schönes Stück in Frage stellen. Es hat in ganz konkreten Situationen wirklich geholfen. Aber bezüglich des Punktes Zusammengehörigkeitsgefühl habe ich den Eindruck, dass dort zwar zwischen den Leuten [der GL, A.B.] etwas passiert ist, es aber keine Auswirkung auf weiter unten und somit auf den Zusammenhalt der Firma hatte. Das ist auch ein Nutzenaspekt, von dem ich einerseits sage:

„Ich sehe ihn‘, aber es kam vielleicht doch nicht so viel heraus, wie ich mir hätte vorstellen können.“

Die Wirksamkeit der OA endet in der FARINA bei dem Thema der Beziehungen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da dieser Bereich zum einen von Anfang an aus der gemeinsamen Arbeit bewusst ausgeblendet wurde, so dass man auf Organisationseinheiten und organisationale Themen fokussieren konnte. Zum anderen würde eine Behandlung des Beziehungsthemas dem grundsätzlichen Zweck der OA in der FARINA zuwiderlaufen. Aufstellungen werden in diesem System angewendet, um Sicherheit zu stiften. Dies geschieht durch die Anwendung der OA zum Überprüfen und Abtesten von Entscheidungen und dank der gewonnenen Erfahrung, dass die Methode obwohl unverstanden doch wirksam ist. Die beständige Bezeichnung als Experiment ruft in Erinnerung, dass ein Misslingen des Experimentes zwar stets möglich ist, jedoch nicht als Scheitern gewertet werden muss. Das eingegangene Risiko ist gering. Die Verantwortung für eine womöglich ‚falsche‘ Entscheidung kann an die Experten abgegeben werden. Die Methode wird in der FARINA also angewendet, um Entscheidungen besser in den Griff zu bekommen und somit Sicherheit auch in unentscheidbaren Fragen herzustellen. Für diesen Entscheidungsmodus ist die OA durch ihre routinisierte, strukturierte und rationale vierjährige Anwendungsweise legitimiert.

Dass die OA zur vertieften Behandlung von Beziehungsthemen angewendet werden soll, wurde in der GL der FARINA zum einen von vornherein abgelehnt. Darüber hinaus sind Beziehungen ein höchst vielschichtiges und unsicheres Thema, das nicht unter Kontrolle zu bringen ist und somit dem Gedanken, Sicherheit herzustellen, widerspricht. So, wie die OA nun seit vier Jahren in der FARINA angewendet wird, nämlich als Sicherheit generierender Entscheidungsoperator bei unentscheidbaren Fragen, ist das Interesse, zwischenmenschliche Themen damit zu behandeln, nicht vorhanden – eine legitime Entscheidung, die auf ihre Art für die Anwendung der OA in der FARINA sinnvoll ist.

4 Diskussion

Bei unserer Forschung haben wir uns zunächst von der Frage leiten lassen, welche Faktoren die Einführung einer innovativen Beratungs- und Managementmethode ermöglichen. Die Auswertung der Forschungsdaten lässt erkennen, dass die Methode der OA im Management dieses Unternehmens tatsächlich als methodische Innovation im Sinne einer Neuheit betrachtet wird. Aufstellungen waren zu Beginn nur dem Geschäftsführer und dem Finanzchef bekannt. Gleichzeitig macht die Interpretation der Daten darauf aufmerksam, dass die Annahme, eine Innovation würde in ein System eintreten und sich dort bedingt durch gewisse Schlüsselfaktoren entweder erfolgreich verankern oder nicht, keineswegs der Komplexität des Innovationsprozesses gerecht wird. Betrachtet man die Umgangsweisen der einzelnen Manager mit der fremdartigen Methode, wird deutlich, dass der instrumentellen Innovation keine klar definierte Identität und eindeutige Anwendungsform zugeschrieben werden. Vielmehr wird sie von jedem Interviewpartner unterschiedlich interpretiert. Auch auf der Ebene der gesamten Firma betrachtet, bedient sich die FARINA der OA auf eine eigen(willig)e, firmenspezifische Art und Weise. Von der binären Annahme, Praktiken würden intakt und unverändert in ein System integriert und fänden dort entweder Verankerung (= 1) oder nicht (= 0) ist daher Abstand zu nehmen. Mit Bezug auf die neuere Literatur zur Innovationsforschung soll daher dem Modell der so genannten ‚Translation‘ gefolgt werden.

4.1 Innovation als Translation

Das von Callon/Latour (1981) erstmals formulierte Verständnis der Translation wurde von Czarniawska/Sevon (1996) aufgegriffen und weiterentwickelt und findet mittlerweile in empirischen Studien (Zilber 2006) Anwendung. Der Innovationsprozess vollzieht sich demnach im Sinne einer Aneignung des Neuen und kann nicht als bloße Akzeptanz, Aufnahme oder Ablehnung gedacht werden: *„We observe a process of translation – not one of reception, rejection, resistance, or acceptance.“* (Latour 1992:116). Die Übersetzung geschieht in einem gemeinsamen Verhandlungsprozess zwischen den beteiligten Akteuren, bei dem das System die Innovation formt und ihr neue Funktionen und Bedeutungen zuschreibt. *„Translation aims at the appropriation of an external thing, which is then given another function, an altered meaning and often a new shape in the new context“* (Rottenburg 1996:214). Den Eingang einer Innovation in ein System als Diffusion anzunehmen, die es dem Neuartigen erlaubt, in einer vordefinierten Form in einen Kontext einzutreten, wird der Komplexität des Innovationsprozesses demnach nicht gerecht. Statt von fixen Strukturen und Praktiken auszugehen, haben wir es mit der Adaption von ideellen und materiellen Objekten zu tun.

Das Formen der neuen Methode, ihre Anpassung an den eigenen Kontext, wird in der vorliegenden Fallstudie vor allem an den Äusserungen des Beraters deutlich. Dieser bemerkt den spezifischen Umgang der FARINA mit der OA und fühlt sich aufgerufen, auf einer methodischen Ebene als Gewissen der Methode zu fungieren. Er versteht es als seine Aufgabe, die Systemaufstellung bewusst zu pflegen und auf die richtige Art der Anwendung zu achten.

„Auf einer methodischen Ebene muss ich immer schauen, dass sich nicht so Gewohnheiten einschleifen. Also dass sie wirklich ganz konzentriert aufstellen. [...] Es schleifen sich dann so

Routinen ein, die nicht unbedingt förderlich sind. Da muss ich gut drauf schauen, dass sich nicht etwas einschleift, was dem Finden von guten Ergebnissen eher abträglich ist. Da habe ich gemerkt, ich muss auf einer ganz anderen Ebene wach bleiben. Wenn die Methode mal eingeführt ist, dass man dann nicht wie Schach spielt. Da muss ich auf einer anderen Ebene fast dann auch streng sein. Wenn ich merke, dass einer allzu schnell aufstellt, weil er es halt jetzt so im Kopf hat und auch hofft, dass es dann so rauskommt, wie er es im Kopf hat, dass ich ihm dann sage: „Okay, konzentriere dich auf Atem, Hände, Fusssohlen – und langsam!“ Die Methode muss wie bewusster gepflegt werden von mir.“

Dies zeigt die Bemühung des Beraters, eine neuartige Methode ‚richtig‘ in einen Managementkontext einzuführen und sie dort im Sinne des methodischen Standards anzuwenden. Hierzu gehört das konzentrierte Aufstellen der Repräsentanten, das nicht einem vorher überlegten Plan folgen, sondern spontan und intuitiv ablaufen soll. Auch die Literatur zur Systemaufstellung betont, dass eine Aufstellung nicht das intellektuelle Bild eines Klienten anstrebt, sondern gerade das implizite Verständnis der Situation abbilden möchte (Baumgartner 2006:63). Fällt es einem Klienten schwer, intuitiv und ohne vorgefertigtes Bild aufzustellen, rät die Literatur dem Aufstellungsleiter, den Aufstellungsprozess verbal zu unterstützen: „*Achte auf Füße, Hände, Atem ...*“ (Erb 2001:35). Die Pflege dieser Standards ist keine leichte Aufgabe und verlangt ständige Wachsamkeit. Zusätzlich zu der methodischen Ebene übt die GL auch bei der inhaltlichen Anwendung der OA einen besonderen Umgang. Dem Berater ist aufgefallen, dass dieser Umgang der GL sehr wohl Einfluss auf das ganze Setting hat. Der Umgang ist seiner Meinung nach davon geprägt, dass gewisse Themen nicht wirklich konsequent verfolgt und schliesslich zur Umsetzung gebracht werden, sondern stattdessen kollektiv weggestellt werden. Ein konsequentes Verfolgen einzelner Themen mit Hilfe der Systemaufstellung findet dabei nicht wirklich statt.

„Das ist etwas, was ich ursprünglich zwar im Sinn hatte, nämlich mehrmals mit den Leuten auf die Entwicklung einer Problemlösung zu schauen. Aber ich habe gemerkt, – und das ist mir schleierhaft, weshalb das so ist – dass sich das kaum eingestellt hat. [...] Dass man sagt: ‚Das ist ein zentrales Projekt, das begleiten wir jetzt mit Aufstellungsarbeit über die Umsetzung hin.‘, das habe ich zwar immer angekündigt und innerlich auch gewünscht, aber das hat nicht stattgefunden.“

In der gemeinsamen Arbeit hat der Berater erfahren, dass den Managern der FARINA stark an konkreten Lösungen gelegen ist. Der einer Beraterlogik folgende Wunsch, auf ein erweitertes Problembewusstsein hinzuarbeiten, wird von den Managern zugunsten einer Arbeit an konkreten Problemen jedoch übergangen.

„Die Manager nutzen das Instrument gerne, damit sie Klarheit kriegen, die sie auch benennen können. Die Tatsache, dass hinter einem Thema ein verdecktes oder ein inoffizielles oder ein implizites Thema auftaucht, und als das stehen gelassen wird [...], das befriedigt sie nicht, weil sie sagen dann: „Jetzt wissen wir, dass wir zwei Probleme haben! Nämlich das offizielle und das inoffizielle.“ Und das befriedigt sie dann wenig, denn im Prinzip wollen sie Lösungen und nicht ein erweitertes Problembewusstsein. Und das – diesen Balanceakt – den haben wir ständig bewältigen müssen. Also nicht nur ich, sondern auch die FARINA-Manager.“

In den Augen des Beraters wäre mit der Systemaufstellung ein erweitertes Problembewusstsein anzustreben. Die Funktion des erweiterten Problembewusstseins wird von den GL-Mitgliedern in ihren Interviews dagegen nicht genannt. Sie nutzen das Instrument, um zielstrebig auf klare Problemlösungen hinzuarbeiten. Um gemeinsam mit der GL dennoch zu Ergebnissen zu gelangen, die alle befriedigen, müssen Berater und GL einen gemeinsamen Balanceakt bewältigen und Formen der Anwendung finden, die allen Beteiligten taugen. Dieser gemeinsame Balanceakt oder – wie Rottenburg (1996:214) es nennt – das „*ball game*“ bezeichnet genau den Prozess, der den Eingang neuer Ideen in ein Unternehmen prägt: nur wenn der Ball vom Mitspieler aufgenommen und zurückgepasst wird, geht das gemeinsame Spiel weiter.

„In the case of movement of ideas and artefacts through time and space, each actor therefore takes the ‘thing’ into his or her own hands and gives it the shape and direction that best corresponds to his/her context and intentions. In this way, we move from the trans-mission of a thing that remains the same to the trans-formation of the thing.“ (Rottenburg 1996:214-215)

Laut Rottenburg, der sich hier auf Czarniawska/Joerges (1996) und Callon/Latour (1981) stützt, dringt die neue Praktik nicht einfach unverändert in ein neues System ein und wird dort standardmässig angewendet. Innovation ist vielmehr in einem konstruktivistischen Sinne als eine Übersetzungsleistung zu verstehen, bei der das System die Innovation formt, ihr neue Funktionen und Bedeutungen zuschreibt. An Stelle eines eindeutigen Objekts ‚Organisationsaufstellung‘, das in ein System diffundiert, ist somit ein Prozess der Sinnstiftung zu beobachten, mit dessen Hilfe dem neuartigen Instrument Bedeutungen gegeben werden, die für alle Beteiligten einen möglichst grossen Nutzen stiften.

4.2 Mehrdeutigkeit ermöglicht die Aneignung des Neuen

Wie unter (E) ausgeführt, wurde die OA in der GL der FARINA nicht mit einem klaren Ziel oder Nutzen eingeführt. Im Vordergrund stand in der konkreten Situation des Turnarounds der Gedanke, eine Erfolg versprechende Methode auszuprobieren und auf diese Art womöglich weiterführende Informationen zu gewinnen. Die Einführung der OA ist von dem Ziel geprägt, Veränderung einzuleiten und etwas zu bewegen. Gleichzeitig herrscht Unklarheit bezüglich der konkreten Ziele, die mit Hilfe der OA erreicht werden können und sollen. Unklar sind in dem Moment der Einführung sowie im späteren Verlauf der gemeinsamen Arbeit ausserdem die genaue Anwendungsform der Methode, sowie deren ‚Ordnungen‘ (Ruppert 2000). Für die OA haben sich in Fachkreisen gewisse Interpretationsschemata oder so genannte Ordnungen herausgebildet, wie zum Beispiel die Aussage, dass Leitung Vorrang vor den Untergebenen habe. In dem Lösungsbild sei der richtige Platz für den Repräsentanten einer Leitungsfunktion daher rechts von den Geführten (Weber 2000a). Varga von Kibed und Sparrer (2000b) sprechen in diesem Zusammenhang von der ‚Grammatik‘ der Systemaufstellung. Für die Mitglieder der GL ist diese Grammatik jedoch nicht offenkundig und die Interpretation der Aufstellungen daher nicht eindeutig.

„Bei den Aufstellungen ist das für mich noch immer so, wenn der Berater sagt, wenn etwas da steht statt da, dann sei das eben das und nicht das, da staune ich immer noch ein bisschen. [...] Am Anfang hat man das überhaupt nicht durchschaut.“

In einem Gespräch nach der Präsentation der Forschungsergebnisse bestätigt der CEO Herr Dreyer, dass bezüglich der OA in der GL eine gewisse Unsicherheit im Umgang herrsche (C). Die GL sei

mittlerweile an einem Punkt, an dem sie zwar die Sprache¹¹ der Aufstellungsarbeit spreche, ihre Grammatik aber noch nicht verstehe. Man habe sich gemeinsam darauf verständigt, das nötige Fachwissen durch den Berater einbringen zu lassen.

Betrachtet man die Literatur zum Thema Innovation so wirken sich laut Abrahamson und Rosenkopf (1993) unscharfe Definitionen bezüglich Nutzen oder Interpretation einer Innovation keineswegs negativ auf die Methode aus, sondern begünstigen vielmehr die Anwendung des Neuen im eigenen Unternehmen. Aufgrund quantitativer Analysen kommen die Autoren zu dem Schluss, dass die Diffusion organisatorischer Innovationen durch Mehrdeutigkeit der Situation ermöglicht wird. Diese Mehrdeutigkeit beziehen sie sowohl auf die organisationalen Ziele, die mit der Methode erreicht werden sollen, als auch auf das Verhalten des kompetitiven Umfeldes. Unabhängig davon, ob eine Innovation in der Lage ist, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, werden Organisationen dann Innovationen anstreben, wenn sie einerseits beobachten können, dass für sie relevante andere Organisationen diese Innovationen anstreben oder umsetzen, und andererseits Unklarheit darüber besteht, welchen konkreten Nutzen die Innovation für die Organisation *selbst* haben könnte (Heideloff 1998:89). Dabei gilt laut Abrahamson und Rosenkopf: „[...] *the greater the ambiguity, the more social, as opposed to economic, considerations govern the adoption of innovations.*” (1993:495) Diese sozialen Entscheidungsgrundlagen finden sich in der FARINA in den engen Beziehungen (A) zwischen CEO und Berater, sowie in den positiven Erfahrungen der drei als Experten anerkannten Personen CEO, CFO und Berater. Statt einer klar ökonomischen Abwägung von Kosten und Nutzen der OA wurde die Entscheidung bezüglich der Einführung der OA durch das Vertrauen des CEOs zu dem externen Berater sowie durch die positiven Erfahrungsberichte von CEO und Finanzchef aus dem Aufstellungsseminar beeinflusst. Die eindeutige Klärung der zu erreichenden Ziele oder des konkreten Nutzens der Methode steht zu diesem Zeitpunkt der Einführung der OA in der vorliegenden Turnaround-Situation nicht an erster Stelle. Die somit entstandene Mehrdeutigkeit erlaubt es auch, den Nutzen im Verlauf der eigenen Anwendung immer wieder neu zu entdecken und zu definieren. So hätte zu Anfang sicher niemand gedacht, dass die Methode für die Verifizierung des Budgets angewendet werden kann.

4.3 Die Übersetzung folgt der dominanten Logik des Managements

Die durch die Mehrdeutigkeit der Situation ermöglichte Übersetzung erfolgt in der FARINA nicht willkürlich, sondern geschieht unter Wahrung der vorherrschenden organisationalen Logik und somit nach dem Wörterbuch oder eben der Grammatik des Managements. Ein Interviewpartner spricht in dieser Hinsicht davon, dass das Tool bedürfnisgerecht so angewendet werden müsse, dass es zu der damit arbeitenden Population passe:

„Da sind wir jetzt sicher auch an einem Punkt, wo man wieder einmal so ein Re-Design machen und sich überlegen muss: ‚Ist das immer noch richtig? Ist der starre Rhythmus richtig? Oder soll man es nicht auf Bedarf machen?‘ Wir haben auch vier Jahre den gleichen Berater gehabt. Auch das darf man zwischendurch mal in Frage stellen. Macht das Sinn? Oder käme nicht ein Impuls, wenn man das einmal mit jemand anderem zusammen anschauen würde? Vielleicht kommen jetzt in Zusammenarbeit mit [der Interviewpartnerin, A.B.] solche Impulse, wo man sagen kann, da kann man noch das eine oder andere besser machen. Ich

¹¹ Die Bezeichnung der Systemaufstellung als eine ‚Sprache‘ stammt ursprünglich von Varga von Kibéd und Sparrer (2000) und findet sich nun immer häufiger in der Fachliteratur (Vgl. Schlötter 2005).

glaube, das ist auch wichtig an so einem Tool: dass man es nicht einfach starr anwendet, sondern bedürfnisgerecht für die Population, die damit arbeiten möchte, entwickelt.“

Das Tool OA dient den Managern dann am besten, wenn es bedürfnisgerecht für sie entwickelt und angepasst – durch sie also übersetzt – wird. Bedürfnisgerecht bedeutet für die FARINA hier, dass das Instrument bei ihnen mit einer klaren Zielsetzung, planbar und bedarfsorientiert (4.3.1) angewendet wird. Sie setzen das Instrument gezielt ein, um konkrete Lösungen zu generieren (4.3.2) und Unsicherheit zu reduzieren. Durch eine derartige Übersetzungsleistung ist es der FARINA gelungen, etwas Systemfremdes wie die Organisationsaufstellung an den eigenen Managementkontext anzupassen und dadurch dauerhaft anzuwenden. Mit ihrer speziellen Anwendungsweise reduziert das Management der FARINA zwar nicht die Unerklärlichkeit der Aufstellungsarbeit, es gelingt ihm aber, diese zu ritualisieren und für eine unerklärliche Methode einen strukturierten Rahmen zu finden. Das Irrationale wird kategorisiert, durch die Bildung von Themenkomplexen systematisiert und mit seiner regelmässigen, klar geregelten Anwendung institutionalisiert. Auf diese Art findet es Legitimation.

4.3.1 Zielsetzung, Planbarkeit, Bedarfsorientierung

Eine erste bedürfnisgerechte Anpassung der OA an das Management der FARINA ist die Festlegung bestimmter zu erreichender Ziele der Aufstellungsworkshops sowie deren detaillierte Planung. Dies ist nach dem ersten Jahr der gemeinsamen Arbeit zum ersten Mal der Fall. Die Mitglieder der GL entscheiden sich für die Ausarbeitung einer Zielsetzung der Aufstellungsnachmittage, sowie für eine detaillierte Planung vor jedem Workshop.

„Im ersten Jahr haben wir so frisch-fröhlich drauf los aufgestellt. Dann kam aber der Wunsch des Managementteams – vor allem von einem GL-Mitglied –, dass man sagt: ‚Okay, [Aufstellungen, A.B.]: Ja. Aber auch das muss eine Zielsetzung haben.‘ Dann haben wir dem eine Zielsetzung gegeben, eben die Entwicklung oder Validierung der strategischen Optionen.“

„Die GL-Mitglieder sprechen sich dafür aus, dass sich die Aufstellungsworkshops für das laufende Jahr an konkreten Zielsetzungen orientieren sollten. Zudem wird gewünscht, dass – unter Beibehaltung einer begrenzten Flexibilität – eine Planung für die bevorstehenden Workshops auszuführen sei.“ (Protokoll I des Beraters:22)

Die Methode der OA wird von der FARINA generell akzeptiert. Allerdings fordern die GL-Mitglieder einen professionellen Umgang damit und sprechen sich für die Erarbeitung einer Zielsetzung aus. Diese bezieht sich auf das unter (D) genannte Thema des Überprüfens oder Validierens von Optionen. Eine weitere Ausdifferenzierung der Themen und Ziele der Aufstellungsworkshops erfolgte für das dritte Jahr: um die OA noch gezielter einsetzen zu können, wurden je zwei Workshop-Blöcke für die Bearbeitung der Themen aus einem der drei Geschäftsbereiche (GL-Ebene sowie die beiden Produktionsbereiche) reserviert.

„Im zweiten Jahr – das war auch die Zeit, wo wir uns stark mit der Strategie auseinandersetzten – sagten wir, wir wollen jeden Nachmittag eine Aufstellung zu einem strategischen Thema haben und dann eine oder zwei Aufstellungen zu einem operativen Thema. Dann gingen wir im dritten Jahr einen Schritt weiter und begannen, das aufzuteilen:

Zwei Aufstellungsnachmittage nur für die Geschäftsleitung, für strategische Sachen, zwei Aufstellungen für den Bereich A und zwei Aufstellungen für den Bereich B.“

Diese klare Einteilung und Strukturierung der Workshops bedeuten für die Beteiligten, dass die aufzustellenden Themen bereits vor der Aufstellung bekannt sind und man sich gedanklich damit auseinandersetzen und Fragen vorformulieren kann. Damit bleibt die OA als Methode zwar noch immer unerklärlich. Gleichzeitig findet die Anwendung der OA in einem Rahmen statt, der für die Manager klar nach Bereichen und Themen strukturiert ist, dessen Kriterium der Zielsetzung den zweckhaften Einsatz der OA garantiert und der auf diese Art Legitimation für ein unverstandenes Tool schafft. Ab 2007 sollen die Termine der Workshops nun nicht länger zu Beginn des Jahres festgelegt werden. Man hat sich stattdessen entschieden, bedarfsorientiert vorzugehen und den Berater dann zu rufen, wenn aktuelle konkrete Themen anliegen. Dem von einem Interviewpartner explizit geäußerten Gedanken, sich des Instrumentes zu bedienen, kommt diese Entwicklung sehr entgegen.

„Das ist eine Methode, die man einsetzen kann. Und man bedient sich ihr, oder man bedient sich ihr nicht. Der bisherige Ansatz war, dass die Termine fix waren und man im dümmsten Fall ein Thema suchen musste, falls man keines hatte [...]. Ich sehe den Unterschied darin, dass man jetzt eben sagt, das ist eine Methode, derer wir uns bedienen können oder auch nicht. [...] Ich bediene mich dieser Methode, mit einem Kollegen zusammen vom Teilbereich E, wo wir sagen: ja, das ist ein gutes Thema, das behandeln wir an diesem Aufstellungsworkshop. [...] Also muss man sich immer dieser Methode bedienen, nicht dann wenn sie geplant ist, sondern sie dann einsetzen, wenn es das richtige ist.“

Der Wunsch der GL, die OA bedarfsorientiert einzusetzen, ist auch für den Berater erfreulich. Sein Ziel ist es, die Methode in Managementkontexten so weit bekannt zu machen, dass das Management sagen kann: *„Wir kennen die Methode. Wir können einschätzen, was die bringt. Nutzen wir sie jetzt bei Fragen, zu denen wir noch keine Lösung gefunden haben.“* Wie unter (C) erwähnt, ist das bedarfsorientierte Sich-Bedienen nicht unbedingt mit einer detaillierten Kenntnis der Methode gleichzusetzen. Es steht vielmehr dafür, sich eine Methode auf eine Art zu Nutzen zu machen, wie es der eigenen Logik entspricht. Für GL und Berater kann das gemeinsame „Ballspiel“ dennoch weitergehen, da beide Parteien eine sinnvolle Anwendungsform für sich gefunden haben – eine Form, die der Logik des Managements folgt, indem sie sich als zielorientiert, planvoll und bedarfsorientiert erweist.

4.3.2 Konkrete Lösungen generieren

Als Nutzen der OA hat sich für die Mitglieder der GL das „Abtesten“ von möglichen Varianten (vgl. D) herausgestellt. Wie ein Interviewpartner deutlich macht, ist diese Funktion häufig auf konkrete Fragestellungen und Situationen bezogen, die dann mit der Aufstellungsarbeit bearbeitet und erledigt werden.

„Einfach konkrete Fälle, in denen wir uns neu organisierten, haben wir unter anderem auch mit Aufstellungsarbeit abgetestet.“

„In diesem Sinn hat man die Aufstellungsarbeit immer wieder für ganz konkrete Fälle, die gerade anstanden, gebraucht und dann hat man die erledigt.“

Das Abtesten konkreter Fälle mit Hilfe der OA erlaubt das Generieren von Lösungen, die – in den Worten des Beraters – Klarheit schaffen. Für den Berater verlangt der Wunsch, mit der OA konkrete Fälle zu bearbeiten und so Lösungen zu generieren, einen Balanceakt: er würde statt an konkreten Fällen lieber auf ein erweitertes Problembewusstsein hinarbeiten. Da er gleichzeitig an einer für die FARINA gewinnbringenden Arbeit mit der OA interessiert ist, gestaltet er den Einsatz der OA so, dass sie Antworten liefert, mit denen die GL arbeiten kann. Hierzu hat es sich als notwendig gezeigt, die gestellten Fragen vor dem Aufstellen noch einmal genau zu schärfen. *„Das habe ich realisiert, auch über die zunehmende Erfahrung, dass es wichtig ist, dass sie sich noch mal vertraut machen mit der Fragestellung. Und das gab dann noch mal eine Schärfung: „Was ist wirklich die Frage?“* Dieses Schärfen zeichnet sich dadurch aus, dass der eigentlichen Aufstellung eine ernsthafte Beschäftigung mit der Thematik vorausgeht und in einem Vorgespräch miteinander erarbeitet wird, um was es konkret geht, was wirklich die Frage ist. Eine Aufstellung soll nicht aus lauter Neugier durchgeführt werden, sondern aus einer fundierten Auseinandersetzung mit der Thematik heraus geschehen.

„Ich habe dann gemerkt, dass sie sich gar nicht ernsthaft mit der Frage auseinandergesetzt haben. Es wurde aus lauter Neugier und nicht aus einer fundierten Auseinandersetzung und Not heraus einfach einmal gefragt. Am Anfang habe ich dann – zwar mit einem gewissen Unbehagen, aber dennoch – aufgestellt. Bis ich für mich gesehen habe: Es bringt einfach nichts. Sie geben unklare Fragen rein und kriegen unklare Antworten heraus.“

„Es kam dann so weit, dass die GL-Mitglieder einfach aus lauter Neugier Sachen wissen wollten. Da merkte ich dann, wenn die eingegebene Frage nicht geschärft war, kam auch Unklares heraus. Da realisierte ich dann auch, wie nicht nur ich, sondern auch die Leute frustriert waren. Das wurde mir bei der Arbeit ganz klar, dass diese Offenheit, die bei persönlichen Anliegen in offenen Gruppen durchaus hilfreich und auch nützlich ist – also wenn nicht alles definiert ist, oder wenn vielleicht eine Aufstellung auch abgebrochen werden muss – dass das mit Managern nicht funktioniert.“

Aus seiner Arbeit mit den offenen Gruppen (stranger groups) weiss der Berater, dass auch sehr offen formulierte Fragen zu hilfreichen und nützlichen Antworten führen können. Allerdings ist dazu von den Klienten die Bereitschaft nötig, sich auf unklare Definitionen oder womöglich auch den Abbruch einer Aufstellung einzulassen. Abbrüche von Aufstellungen werden von Klienten oft als sehr starke Intervention wahrgenommen. Beendet man eine Aufstellung vor dem eigentlichen Lösungsbild, ist für den Klienten ‚die Lösung‘ noch nicht sichtbar. Gleichzeitig betont Weber (2000a:59), dass gerade diese frühzeitig beendeten Aufstellungen intensive Suchprozesse bei dem Klienten auslösen und somit dem Finden guter Lösungen dienen können. Von den Klienten verlangt dieser Umgang mit Aufstellungen aber das Verständnis, nicht ‚die eine richtige Lösung‘ aufgezeigt zu bekommen, sondern verschiedene Handlungsoptionen in den Blick zu nehmen. Da das Auftauchen impliziter oder inoffizieller Themen von der GL nicht geschätzt wird und von den Managern Lösungen erwartet werden, hat es sich als Erfolg versprechender erwiesen, die aufzustellenden Fragen durch den Berater vorgängig zu schärfen und zu konkretisieren. Auf die Offenheit im Aufstellungsprozess wird zu Gunsten einer grösseren Vorhersagbarkeit und dem Liefern von konkreten Lösungen verzichtet.

4.4 Fazit

In der FARINA findet seit vier Jahren eine regelmässige Arbeit mit der Organisationsaufstellung auf höchster Managementebene statt. Dass die OA in der Logik des Managements der FARINA als geeignete Methode gewinnbringend Anwendung findet und als sinnvoll erlebt wird, ist in dieser Studie deutlich geworden. Für die GL der FARINA ist die Aufstellungsarbeit ein Werkzeug, das in Situationen von Unsicherheit durch den strukturierten Umgang mit dem Instrument im Rahmen der Aufstellungsworkshops dazu beiträgt, Klarheit und Zielstrebigkeit zu ermöglichen. Das Abtesten von Themen sorgt für ein überzeugteres Herangehen an Entscheidungen und schafft Sicherheit. Durch die Visualisierung der Themen mit Hilfe von Stellvertretern erlaubt die Methode, „*alle ins Bild*“ zu holen und für Entscheidungen „*die anderen im Boot [zu, A.B.] haben*“. Da so der Austausch über die impliziten und expliziten Sichtweisen bezüglich eines Problems leichter möglich ist, fördert die Methode die Diskussion „*[...] für die Probleme – oder die Lösungen, die gesucht werden – die sonst vielleicht so in der Tiefe nicht diskutiert würden, wenn es nicht die Aufstellungsarbeit gäbe.*“ Gerade die ausführliche Diskussion im Anschluss an die eigentliche Aufstellung erlaubt einen Austausch unter den GL-Mitgliedern, der bisher in dieser Intensität kaum zustande kam.

Die Anwendung der OA im Bereich des Managements wird am meisten herausgefordert durch die Unerklärlichkeit der Methode (C). Um für ein Instrument, das der gängigen Logik und vorherrschenden Praxis zuwiderläuft – und insofern als innovativ gelten kann – dennoch Legitimation zu erhalten, bedarf es einiger ermöglichender Faktoren. Wie in dieser Fallstudie aufgezeigt, wird Legitimation zum einen durch die spezifische Turnaround-Situation der FARINA ermöglicht, in der alle Beteiligten die Notwendigkeit zur Veränderung sehen. Die Bezeichnung der OA als Experiment und die kontinuierliche Aufrechterhaltung des experimentellen Status trägt darüber hinaus dazu bei, dass das Risiko, sich auf die unbekannte Methode einzulassen, als relativ gering empfunden wird – ein Aufhören ist jederzeit möglich, die Kosten anfangs zu vernachlässigen und mit Finanzchef und CEO sprechen sich zwei wirtschaftliche Autoritäten für die Methode aus.

Gleichzeitig wird der Sinn einer Innovation von dem System, in welchem sie Anwendung findet, definiert. Das Instrument wurde zwar durch den neuen CEO in die Unternehmung eingeführt und wird dort von dem externen Berater angeleitet. Dennoch entwickeln sich im gemeinsamen Umgang mit der Methode neue, firmenspezifische Anwendungsformen, Interpretationen und Handlungsweisen heraus. Die Einführung einer Innovation ist somit als Übersetzungsleistung zu verstehen, bei der das Neue mit Eintritt in die Organisation geformt und abgewandelt wird. Die Art der Anwendung, die sich nun in der FARINA mit der OA herauskristallisiert, ist geprägt von der firmenspezifischen Logik. Die Methode wird vorgängig genutzt, um in Entscheidungssituationen Optionen abzutesten und so Sicherheit herzustellen (D). Die Verfertigung von Sicherheit prägt den gesamten Umgang mit dem Instrument. Indem die FARINA die Methode nimmt und sie in ihre Logik übersetzt, taugt die OA in dieser Unternehmung zur Generierung von Lösungen in konkreten Problemfällen. Ihr gelingt dies auf eine zielgerichtete, inhaltlich und terminlich strukturierte Art, die aus einer unerklärlichen Methode ein Tool macht, dessen man sich bedarfsorientiert bedienen kann. Somit entspricht die OA den Anforderungen des Managements und liefert vor allem für unentscheidbare Fragen einen Entscheidungsoperator, auf den man in seinem experimentellen Status nicht mehr verzichten möchte.

„Ich sehe das jetzt nicht so an, dass Aufstellungsarbeit das einzige Mittel wäre. Aber es ist ein gutes. [...] Ich bin in dem Sinn auch überzeugt, dass es für die Unternehmung in der Situation gut ist. Für eine andere Unternehmung in einer anderen Situation vielleicht nicht, aber für diese Unternehmung in dieser Situation ist es das Richtige.“

Da sich die Übersetzung an der vorherrschenden Logik des Systems orientiert, kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass mit der Anwendung der OA automatisch die grundlegende systemische Logik der Aufstellungsarbeit auf den fremden Kontext übertragen und Innovation somit eingekauft werden könne. Innovationen treten in ein bestehendes System mit einer gewachsenen Organisationskultur ein. Sie sind nicht per se in der Lage, diese Kultur oder Logik bewusst zu machen, sie zu durchbrechen und Veränderungslernen zu provozieren. Fragt man nach dem Lernen der Organisation, so kann man sagen, die FARINA hat ein Anpassungslernen vollzogen: Unerwartetes und Unbekanntes wurde in die gegebenen Denkstrukturen assimiliert, diese Denkstrukturen aber nicht grundsätzlich verändert. Zu einem Veränderungslernen wäre eine kritische Betrachtung der eigenen Alltagstheorien notwendig (Müller 1995). Unsere Studie zeigt die Macht eines Systems, neue Konzepte aufzunehmen, zu übersetzen und an die bestehende Logik anzupassen. Der Sinn einer Innovation wird von dem System, in das sie Eingang findet, definiert. Bezogen auf ein theoretisches Verständnis von Innovation und Change bedeutet dies, nicht länger davon auszugehen, eine grundlegende Veränderung der Systemlogik sei manageable und instrumentell herbeizuführen:

„Organisation kann nicht nur nicht auf einzelne Organisationsmitglieder oder Gestaltungsmaßnahmen zurückgeführt werden, sie steht ausserdem auch ausserhalb der Einflussphäre einzelner Personen und deren Interventionen, denn die soziale Konstruktion von Organisation erfolgt in einem autopoietischen Prozess ausschliesslich mit Rückgriff auf sich selbst. Organisationen liegen dadurch [ebenso wie Innovation oder Wandel, A.B.] „jenseits der Machbarkeit“ (Rüegg-Stürm 2000).“ (Schütz 2004:50)

Das gewohnte entitative Verständnis von Organisation folgt der Annahme, soziale Phänomene seien einzelnen Individuen zuzurechnen. Dieser Sichtweise nach wird die Ursache von Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens auf einzelne Personen reduziert. In diesem Sinne wird auch unternehmerischer Wandel von der ‚Einspeisung‘ attraktiver Visionen und überzeugender Konzepte abhängig gemacht – als ob deren Sinn ein untrennbares Attribut dieser sprachlichen Konstrukte wäre (Rüegg-Stürm 2000:229). Diese Studie spricht sich hingegen für eine Theorie von Innovation aus, die Innovation nicht als Entität mit festgelegter Identität versteht. Innovative Konzepte werden stattdessen von einem System aufgenommen, transformiert und übersetzt und auf eine, der vorherrschenden Logik folgenden Art angewendet.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric/Rosenkopf, Lori (1993): Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *Academy of Management Review* 18 (3):487-517.
- Aderhold, Jens (2005): Gesellschaftsentwicklung am Tropf technischer Neuerungen? In: Aderhold, Jens/ John René (Hrsg.): *Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*. UVK Verlagsgesellschaft. Konstanz:13-32.
- Baumgartner, Marc (2006): Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit. Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragung zur Diagnose von Organisationskultur. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Berger, Peter Ludwig/Luckmann, Thomas (1966/1987): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Fischer. Frankfurt am Main.
- Bernart, Yvonne/ Krapp, Stefanie (1998): *Das narrative Interview. Ein Leitfaden zur rekonstruktiven Auswertung*. Verlag Empirische Pädagogik. Landau.
- Bryman, Alan (1988): *Quantity and quality in social research*. Unwin Hyman Ltd. London.
- Callon, Michel/Latour, Bruno (1981): Unscrewing the big Lewiathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, Karin/Cicourel, Aaron (Hrsg.): *Advances in social theory and methodology*. Routledge and Kegan Paul. London:277-303.
- Czarniawska, Barbara/Joerges Bernward (1996): The travel of ideas. In: Czarniawska, Barbara/ Sevón, Guje (Hrsg.): *Translating organizational change*. de Gruyter. Berlin, New York:13-48.
- Dachler, Hans Peter/ Hosking, Dian-Marie (1995): The primacy of relations in socially constructing organization realities. In: Hosking, Dian-Marie/Dachler, Hans Peter/Gergen, Kenneth J. (Hrsg.): *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Avebury. Aldershot u.a.:1-28.
- Endrissat, Nada/ Müller, Werner (2006): *Authentic Leadership: What's in the Construct?* WWZ-Forschungsbericht. Universität Basel.
- Erb, Kristine (2001): *Die Ordnung des Erfolgs. Einführung in die Organisationsaufstellung*. Kösel. München.
- Geertz, Clifford (2001): *Dichte Beschreibung*. Suhrkamp. Frankfurt am Main.
- Groth, Torsten (2005a): Organisationsaufstellung - systemtheoretisch gewendet. In: Mohe, Michael (Hrsg.): *Innovative Beratungskonzepte - Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Rosenberger Fachverlag. Leonberg:139-158.
- Groth, Torsten/Simon, Fritz B. (2005b): Organisationsaufstellung - jenseits von Mystik und Zauberei. *Personalführung* 38 (5):56-63.
- Heideloff, Frank (1998): *Sinnstiftung in Innovationsprozessen. Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart*. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.

- Kappler, Ekkehard (1996): Das Neue - Innovation oder Mode? In: Kappler, Ekkehard/Knoblauch, Thomas (Hrsg.): Innovationen - Wie kommt das Neue in die Unternehmung? Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh:109-126.
- Kohlhauser, Martin/Aszländer, Friedrich (2005): Organisationsaufstellungen evaluiert: Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung. Carl-Auer. Heidelberg.
- Lakoff, George/Johnson, Mark (2004): Leben in Metaphern : Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg.
- Latour, Bruno (1992): Technology is society made durable. In: Law, John (Hrsg.): A sociology of monsters: Essays on power, technology and Domination. Routledge. London:103-131.
- Lehmann, Katharina (2006): Umgang mit komplexen Situationen. Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen. Eine empirische Studie. Carl-Auer. Heidelberg.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.
- Morgan, Gareth (2000): Bilder der Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Müller, Werner R. (1995): Stolpersteine der lernenden Organisation. In: Schwuchow, K./ Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung.186-189.
- Müller, Werner R. (2005): Die Führungsbücher selber schreiben. In: Resch, D./Dey, P./Kluge, A./Steyaert, C. (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog. Pabst Science Publisher. Lengerich:113-121.
- Neuweg, Georg Hans (2004): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Waxmann. Münster.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus. Frankfurt. New York.
- Rosset, Claude (2005): Von der Irritation zur Information: Systemaufstellungen und Managementpraxis. OrganisationsEntwicklung (3):16-27.
- Rottenburg, Richard (1996): When Organization Travels: On Intercultural Translation. In: Czarniawska, Barbara/ Joerges Bernward (Hrsg.): Translating Organizational Change. Walter de Gruyter. Berlin, New York:191-240.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2000): Jenseits der Machbarkeit - Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung 10. Organisatorischer Wandel und Transformation. Gabler Verlag. Wiesbaden:195-237.
- Ruppert, Franz (2000): Die unsichtbare Ordnung in Arbeitsbeziehungssystemen. Konflikthafte Strukturen und Hilfestellungen für ihre Auflösung. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg:156-174.
- Schlötter, Peter (2005): Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis. Carl-Auer. Heidelberg.
- Schumacher, Thomas (2000): Systemische Strukturen in Familie und Organisation. Rheintal Verlag. Bonn.

- Schütz, Judith (2004): Die duale Erklärung von Organisation als handlungssystem - Eine theoretische und empirische Spurensuche. HSG St. Gallen. Bamberg.
- Sheldrake, Rupert (2001): Das morphische Feld sozialer Systeme. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Systemische Lösungen im Einklang. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg:29-42.
- Siebert, Horst (1999): Pädagogischer Konstruktivismus: eine Bilanz der Konstruktivismusdiskussion für die Bildungspraxis. Hermann Luchterhand Verlag. Neuwied.
- Sparrer, Insa (2000): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg:91-126.
- Sparrer, Insa (2002): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellung für Therapie und Organisationsberatung. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg.
- Varga von Kibéd, Matthias (2000a): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg:11-33.
- Varga von Kibéd, Matthias/ Sparrer, Insa (2000b): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg.
- von Foerster, Heinz (1993): Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung. In: Ders. (Hrsg.): Kybernetik. Merve Verlag. Berlin:60-83.
- Weber, Gunthard (2000a): Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg:34-90.
- Weber, Gunthard (2000b): Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Carl-Auer-Systeme. Heidelberg.
- Yin, Robert K. (2003): Case study research : design and methods. Sage. London.
- Zbinden, Reto (2003): Wirksamkeitsverständnisse von Organisationsaufstellungen. In: Zirkler, Michael/ Müller, Werner R. (Hrsg.): Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven. Haupt. Bern:199-222.
- Zilber, Tammar (2006): The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in israeli high tech. Academy of Management Journal 49 (2):281-303.