

Dr. Thomas Siefer

## Der Organisations-Aufsteller als change agent.

2019 wird es für mich 25 Jahre her sein, Aufstellungsarbeit im Kontext von Organisation, Arbeit und Business mit eingeführt zu haben. Die von mir initiierte Gründung des „Netzwerkes OA“ und seiner Lernwerkstätten datiert aus dem Jahr 1997.

Insofern können Organisations-Aufstellungen längst als etabliert gelten – zumindest was die Jubiläen zur Methode angehen – zumal sie in einem breiten Spektrum an Spezialisierungen Eingang in die Organisationsberatung, ins Coaching sowie in Training und Fortbildung gefunden haben.

Wozu also dann noch eine neue Weiterbildung? ([www.wboa.de](http://www.wboa.de))



Eine der möglichen Antworten darauf wäre, dass die – allzuoft lediglich punktuelle – Einbindung in beraterischen und supervisorischen Ausbildungen oftmals einen Umgang mit der Methode als reines Handwerkszeug suggeriert. Solche Grundlagen scheinen uns nicht gründlich genug, genau genommen noch nicht einmal ausreichend.

Das bezieht sich bedauerlicherweise auch auf Ausbildungen – selbst im Systemischen – in der sich das Modul zur Aufstellungsarbeit punktuell und auf maximal einen Kursabschnitt bezieht (sogar in den meisten WB-Gängen zu Systemaufstellungen wird mit dem „Baustein“ Organisations-Aufstellungen ähnlich vernachlässigend verfahren).

Hinzu kommt, dass die Quote an „Facilitators“ (Praktikern der Methode) an den Ausbildungsgängen lediglich im einstelligen Prozentbereich liegen dürfte.

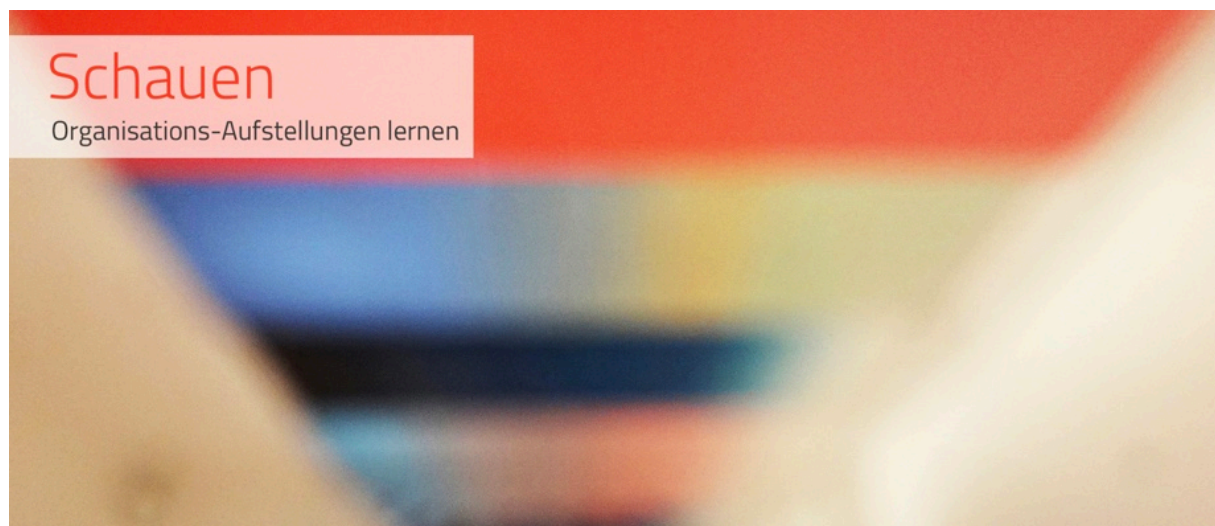
Glaubt wirklich irgendjemand, dass 1- 3 Tage mehr als nur ein flüchtiger Einblick sein könnte? Oder dass ein solcher Einblick – da sich die Ausbildungsgänge oftmals an Absolventen ohne entsprechende Grundlagen richten – zu professioneller Beratung in einem business-orientierten Umfeld qualifizieren oder legitimieren?

Eine weitere Antwort könnte sein: Wir möchten, dass Organisationsaufstellungen in das Portfolio von Berater/inn/en integrierbar wird. Und das geht über die Integration in das

bestehende oder die Ausweitung des bisherigen Arbeitsfeldes hinaus (was in unserer WB alleine 1 Modul einnimmt).

Zu dem Zeitpunkt, als ich die Aufstellungsarbeit 1992 kennenlernte, waren meine ersten gruppensystemischen Trainings fast 20 Jahre und grundlegende Ausbildung in Organisationsentwicklung bereits 10 Jahre her. Zudem hatte ich mich bereits mehr als 5 Jahre intensiv mit Familientherapie befasst (und war 5 Jahre am Lehrstuhl für OE tätig sowie bereits jahrelang Staff-erfahren im Tavistock-Ansatz). Insofern gehörte das prozessuale Vorgehen für mich bereits damals zum beruflichen Selbst-Verständnis. Daher fasse ich in der Rolle als Berater und in ihrem essenziellen Verständnis eine Aufstellung immer als ein Prozess im Prozess eines (umfassenderen) Prozesses auf.

Nicht nur der Aufbau und Ablauf einer Aufstellung – vom Vorgespräch über die eigentliche Performance bis zur Nachbereitung – sind prozessual. Auch ihre Eingebundenheit in die die Aufstellungsarbeit umgebende Maßnahme – sei es Organisationsberatung, Coaching, Training, Persönlichkeitsentwicklung, Fortbildung oder Supervision – sind Prozesse (oder Subsysteme) innerhalb der Transformation einer Organisation. Eine punktuelle „Behandlung“ durch eine Organisationsaufstellung kann hier also bestenfalls einen bestehenden Beratungsprozess unterstützend wirksam machen. Jedenfalls (!) jedoch nicht ohne den notwendigen fachlichen Hintergrund und ohne ausreichende Übung.



Der Aufstellungsleiter (der Performer der Aufstellung) ist insofern nicht nur Prozessbegleiter einer Aufstellung an sich, sondern übernimmt im Kern die Rolle des „change agents“ im besten Sinne originärer Ansätze der Organisationsentwicklung. Er übernimmt dazu sowohl methodische Verantwortung für einen (isoliert zu betrachtenden) Prozessschritt, als ebenfalls – in bewusster (methodisch- didaktischer) Planung - Verantwortung für die Ethik und Nachhaltigkeit des Lernens seiner Klienten/ Kunden (welche in der OE ja primär aus der Organisation als Ganzer besteht).

Und damit genau für das, was die Organisationsentwickler einst originär mit „Lernen des Lernens“ bzw. mit der „Institutionalisierung des Lernens (in) der Organisation“ bezeichneten. Letzteres bezieht sich gleichzeitig auch auf eine (spezialisierte) Ebene der Lösungen 2.

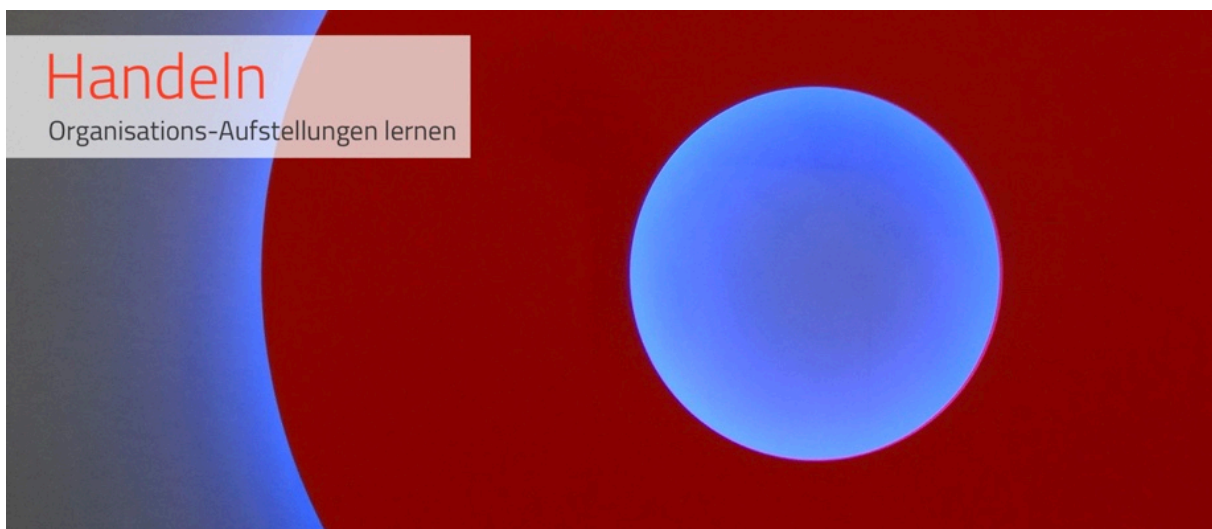
Ordnung: Lösungen durch strukturellen Wandel innerhalb der Organisation (bzw. durch Strukturebenenwechsel), ohne die eine substantielle Aufstellungsarbeit im Organisationskontext nicht nachhaltig wirksam werden kann.

Eine dritte Antwort könnte sein: Wir möchten, dass sich Menschen in Vorgehen und veränderten Einstellungen und Haltungen üben.

Das bietet der Kontext der WB unmittelbar (in den Modulen und den Selbsterfahrungsanteilen), miteinander (Peergroup) aber auch in kleinen, ersten Schritten in der Praxis (welche auch supervisorisch begleitet werden können).

Im Hinblick auf die angesprochenen Haltungen stellt der Umgang mit dem Postulat der Absichtslosigkeit von Aufstellungen eine der größeren Herausforderungen für den Aufstellungsleiter dar (und das lebenslang). Dies erscheint zunächst im Widerspruch zu der als „change agent“ zu übernehmenden Verantwortung. Auch zu der - durch das Aufstellungsverfahren initiierten - Nutzung des „impliziten Wissens“ von Organisationen, ihren Subsystemen und der in ihnen arbeitenden Menschen (was man andererseits auch als spezialisierte „Aktionsforschung“ ansehen kann). In den Organisationsaufstellungen taucht natürlich das ganze Spektrum an Paradoxie, Ambiguität und Ambivalenz von Organisationen auf: daher soll die WB den Teilnehmer/inn/en auch den Umgang damit lehren. Und das schließt die Haltungsebene mit in die „Übung“ ein (wozu im Übrigen ja mindestens noch der Umgang mit Achtsamkeit und Allparteilichkeit gehört). So gesehen ist auch die WB ein Prozess im Prozess.

Ein solches Lernen braucht Zeit und Inhalte. Und im Ernst: auch die Begabtesten sind nach 6 Tagen lernen eben noch nicht „advanced“ (befördert, ertüchtigt) d.h. in der Lage Aufstellungsarbeit qualitativ kompetent auszuführen, wie manche Angebote es suggerieren. Jedoch: Bei uns können Sie vom ersten Tag an (etwas) damit anfangen!



Eine vierte Antwort-Möglichkeit: Wir verbinden mentale, emotionale und spirituelle Konzeption mit dem grundlegenden Körperorientierten Ansatz der Aufstellungsarbeit.

Die Idee, dass sich beim Erlernen von Aufstellungsarbeit eigentlich nur der „Handwerkskasten“ erweitere (im Übrigen ein Rückgriff auf Lösung 1. Ordnung nach dem Motto „mehr desselben“), zeigt die Grenzen von Anspruch und Haltung konventioneller Beratung (und Didaktik) auf. Denn die Anforderungen an die Performance gehen in der Aufstellungsarbeit weit über „Gelassenheit“ und „Achtsamkeitstraining“ hinaus. Sie erfordern die Kunst des Rückzuges an der richtigen Stelle und zum richtigen Zeitpunkt sowie die Bereitschaft zum Verzicht: auf Tun, Wissen, Erfahrung, Überzeugung, Angstabwehr (soweit das geht), etc.



- Bis hin zur Bereitschaft, auf das Initiieren von Lösungen zu verzichten – und die ökonomischen Interessen eines Beraters zumindest temporär „hinten“ anzustellen – zugunsten der Entfaltung evozierter, selbstorganisierender Entwicklung (und Lösung).

Der „Raum“-Metapher – und mit ihr die Möglichkeiten, in der Aufstellungsarbeit Dramaturgie und Komposition im Raum zu gestalten – sowie die Orientierung am Körperempfinden – inklusive ihrer Nutzung als „emotionaler Datenbank“ – kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. Auch Körper, Seele, Geist nehmen einen „Raum“ ein - oder füllen ihn. Das machen wir nicht zuletzt an der Einbeziehung der symbolischen Ebene erfahrbar. Und darüber hinaus soll die Verbindung mit intellektuellen Konzepten und einige unserer Innovationen die Freude am Lernen und am Experimentieren fördern.

Neben den Organisations-, Struktur- und Integralen Aufstellungsformaten und den ihnen zugrundeliegenden Konzepten werden weitere – aus unserer Sicht: anregende – Wissensfelder das Lernen anreichern, nicht zuletzt die Kunst. Denn neben dem Aufbau von Wissen, Erfahrung und Übung geht es beim „Aufstellen“ um das Zusammenspiel von handwerklicher Präzision, geistiger Offenheit (im Wissen) und (gerichteter) Intuition. Kurz: es geht nicht nur um den vielzitierten „state of the art“ – es geht auch um die Kunstfertigkeit eines solchen Vielklanges.

Ohne seine Rolle, seine Haltungen – und letztlich sich selbst - zu verändern, wird aus einem „change agent“ kein „Aufsteller“.

Wir bilden in der WB dazu ein lernendes System: einen Erfahrungs- und Spielraum, in denen Teilnehmende ihre Verantwortung, ihre Rolle und ihr berufliches Feld neu erleben, reflektieren und neu Erlerntes erproben können (und auch sollen). Insofern verstehen wir „Ausbilder“ uns auch als „change agents“. Wir bringen unsere Innovationen ein - und übernehmen auch Verantwortung für das Lernen (und das Lernen des Lernens).



Deshalb auch nach 26 Jahren noch eine neue Weiterbildung:  
„Empfinden. Schauen. Handeln. Organisations-Aufstellungen Lernen.“

Weitergehende Information: <http://www.wboa.de/>