

# DAS UNERWARTETE MANAGEN

„Teams mit Hilfe der Aufstellungsarbeit nachhaltig entwickeln,,



## Masterthesis

Im Rahmen des „Masters of Advanced Studies“ in  
Systemischer Beratung

Eingereicht der **ZHAW Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, IAP  
Institut für Angewandte Psychologie, Zürich** und dem **ZSB Zentrum für  
Systemische Therapie und Beratung, Bern** von Christine Schmidhalter

Bern, März 2014

**Referent:** Markus, Grindat, Dipl. Paar- und Familientherapeut, Soziokultureller Animator FH

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich und dem ZSB Zentrum für Systemische Therapie und Beratung, Bern verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP und des ZSB.

## ZUSAMMENFASSUNG

An Hand einer theoretischen Betrachtung der systemischen Aufstellung und einer durchgeführten Organisationsaufstellung wird in dieser Arbeit die Frage diskutiert, ob und falls ja mit welchem Nutzen die Aufstellungsarbeit in einen Teamentwicklungsprozess integriert werden kann.

Aus dem Vergleich der theoretischen Hintergründe der Teamentwicklung und der Aufstellungsarbeit wurde ersichtlich, dass die Gegensätze zwischen diesen beiden Verfahren überwiegen. Das Arbeiten mit Stellvertretern in der Aufstellungsarbeit und das Arbeiten mit den Direktbeteiligten in der Teamentwicklung ist der stärkste Gegensatz der beiden Methoden. Dennoch gibt es genügend gemeinsame Ansätze, die aus theoretischer Sicht eine Integration der Aufstellung in den Teamentwicklungsprozess ermöglichen. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten sind der systemische Bezug und dass beide Verfahren geeignet sind, in Unternehmen angewendet zu werden. Die Analyse der im Rahmen einer Teamentwicklung durchgeführten Organisationsaufstellung bestätigte diese Beurteilung. Um der Situation des Teams und um eine Integration der Aufstellung in die Teamentwicklung überhaupt zu ermöglichen, wurde in der Aufstellung auf Stellvertreter verzichtet. Dieser Schritt hat sich in diesem Fall gelohnt, respektive kann als Basis für den Erfolg der Intervention betrachtet werden. Es konnte sich dadurch kein Teilnehmer aus dem Prozess herausnehmen.

Um eine derartige Intervention erfolgreich gestalten zu können, muss eine Beraterin beide Methoden kennen. Es gilt die Professionen nicht gegeneinander zu stellen, sondern die Vorteile beider zu nutzen. Eine Aufstellung ersetzt keinen Teamentwicklungsprozess sondern ist vielmehr als eine einmalige Massnahme im Teamentwicklungsprozess zu sehen. Mit der Aufstellung alleine werden keine Probleme gelöst. Der weiterführende Teamentwicklungsprozess ist von grosser Wichtigkeit und sichert die nachhaltige Wirkung einer Organisationsaufstellung.

Die grösste Herausforderung, sowohl für die Beraterin als auch für das Team, ist der Umgang mit dem Unerwarteten. Es gilt das Unerwartete stets erfolgreich zu managen und dadurch Veränderungen, sowie neue Lösungen zu ermöglichen.

## VORWORT

Mit der Bearbeitung der Fragestellung ob und wie man bei Teamentwicklungen eine nachhaltigere Wirkung erzielen könnte, hat die Autorin ein Thema aufgegriffen welches sie seit vielen Jahren beschäftigt. Erst mit der intensiven Auseinandersetzung mit der systemischen Beratung ist der Autorin aufgefallen, dass das systemische Arbeiten in den Unternehmen noch nicht Einzug gehalten hat. Durch das neu angeeignete Wissen über die systemische Beratung wurde ihre Neugier geweckt. Sie wollte erfahren ob und wie sich die Ansätze der systemischen Beratung in das Human Resources Management integrieren lassen. Entschlossen ihre Kompetenzen als Fachexpertin Human Resources Management zu verbessern, hat die Autorin das Experiment gewagt, die systemische Methode des Aufstellens in einen klassischen Teamentwicklungsprozess zu integrieren. Das ganz ohne Stellvertreter!

Ein grosser Dank gilt dem Team, das sich bereit erklärt hat sich zusammen mit der Autorin auf dieses Experiment einzulassen. Zudem dankt die Autorin allen, welche ihr während der gesamten Weiterbildung unterstützt haben, ihr Anregungen geben und sie immer wieder motiviert haben.

Aufgrund der Lesbarkeit werden in dieser Arbeit abwechselnd die weibliche und die männliche Form verwendet. Dabei ist jeweils das andere Geschlecht mit gemeint. In der Veranschaulichung der Aufstellung des Teams wurden die Namen der Betroffenen weggelassen. Stellvertretend werden die Begriffe Mitarbeiterin, Mitarbeiter und Vorgesetzter verwendet.

## **INHALTSVERZEICHNIS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>VORWORT .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1. EINLEITUNG.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 FACHLICHER KONTEXT ZUM GEWÄHLTEN THEMA: DAS UNERWARTETE MANAGEN .....                       | 1         |
| 1.2 FRAGESTELLUNG .....   | 2         |
| 1.3 ZIEL(E).....  | 2         |
| 1.4 ABGRENZUNG .....  | 2         |
| 1.5 AUFBAU.....   | 3         |
| <b>2. THEORETISCHER TEIL .....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1 HERKUNFT DER AUFSTELLUNGSARBEIT BIS HIN ZUR ORGANISATIONSAUFSTELLUNG.....                   | 4         |
| 2.2 SYSTEMTHEORETISCHE BEGRIFFSKLÄRUNGEN.....   | 5         |
| 2.2.1 SYSTEMTHEORIE, SYSTEM, SYSTEMISCH.....  | 5         |
| 2.2.2 HOMÖOSTASE.....   | 6         |
| 2.2.3 KYBERNETIK .....  | 6         |
| 2.2.4 ZIRKULARITÄT .....  | 7         |
| 2.2.5 KONSTRUKTIVISMUS.....   | 8         |
| 2.2.6 RESSOURCEN- UND LÖSUNGSORIENTIERT .....   | 8         |
| 2.3 AUFSTELLUNG .....   | 9         |
| 2.3.1 ORGANISATIONSAUFSTELLUNG .....  | 9         |
| 2.4 IST AUFSTELLUNGSARBEIT SYSTEMISCH?.....   | 9         |
| 2.5 THEORETISCHER ABLAUF EINER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG .....                                   | 10        |
| 2.6 GEGENSÄTZE UND GEMEINSAMKEITEN ZWISCHEN TEAMENTWICKLUNG UND DER<br>AUFSTELLUNGSARBEIT ..... | 12        |
| 2.6.1 WESENTLICHE GEGENSÄTZE .....  | 12        |
| 2.6.2 GEMEINSAMKEITEN .....   | 14        |
| 2.6.3 GRAFISCHE DARSTELLUNG DER GEGENSÄTZE UND GEMEINSAMKEITEN .....                            | 15        |
| 2.7 ZUSAMMENFASSUNG .....   | 15        |
| <b>3. PRAKTISCHER TEIL.....</b>   | <b>15</b> |
| 3.1 AUSGANGSLAGE .....  | 16        |
| 3.1.1 MOTIVATION DES VORGESETZTEN .....   | 18        |
| 3.1.2 ZIELE DER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG .....  | 18        |
| 3.2 METHODISCHES VORGEHEN .....   | 19        |
| 3.3 ABSCHLUSS DER AUFSTELLUNG .....   | 28        |
| 3.4 NACHBEARBEITUNGSGESPRÄCH MIT DEM VORGESETZTEN .....   | 30        |
| 3.4.1 FEEDBACK DES VORGESETZTEN NACH DER AUFSTELLUNG .....                                      | 30        |
| 3.4.2 WEITERES VORGEHEN FÜR DEN VORGESETZTEN .....  | 30        |
| 3.5 AUSWERTUNG DER FRAGEBOGEN VOR UND NACH DER AUFSTELLUNG .....                                | 30        |
| 3.6 REFLEXION DES BERATUNGSVERLAUFS .....   | 32        |
| 3.7 REFLEXION DER EIGENEN ROLLE.....  | 32        |
| <b>4. SCHLUSSTEIL.....</b>  | <b>33</b> |
| 4.1 ERKENNTNISSE AUS DEM BERATUNGSVERLAUF IN BEZUG AUF DIE THEORIE.....                         | 33        |
| 4.2 ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE AUS DER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG .....                     | 36        |
| 4.3 HERAUSFORDERUNGEN UND GEFAHREN DER AUFSTELLUNGSARBEIT .....                                 | 37        |
| 4.3.1 WAHRUNG DER ALLPARTEILICHKEIT UND NEUTRALITÄT.....  | 37        |

---

|   |                  |
|---|------------------|
| 4.3.2 UMGANG MIT DEN ERWARTUNGEN .....  | 37               |
| 4.3.3 UMGANG MIT EMOTIONEN .....  | 37               |
| 4.3.4 DAS UNERWARTETE MANAGEN.....  | 37               |
| <b>4.4 REFLEXION DER FRAGESTELLUNG .....</b>                                    | <b>38</b>        |
| <b>4.5 REFLEXION DER HYPOTHESEN .....</b>                                       | <b>39</b>        |
| <b>4.6 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DAS BERATERISCHE HANDELN .....</b>                | <b>40</b>        |
| <b><u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u></b>   | <b><u>41</u></b> |
| <b><u>ANHANG .....</u></b>  | <b><u>42</u></b> |
| <b>ANHANG 1: FRAGEBOGEN VOR DER AUFSTELLUNG: .....</b>                          | <b>42</b>        |
| <b>ANHANG 2: FRAGEBOGEN NACH DER AUFSTELLUNG: .....</b>                         | <b>44</b>        |
| <b>ANHANG 3: INTERVIEWLEITFADEN VOR DER AUFSTELLUNG: .....</b>                  | <b>46</b>        |
| <b>ANHANG 4: INTERVIEWLEITFADEN NACH DER AUFSTELLUNG:.....</b>                  | <b>48</b>        |
| <b>ANHANG 5: PROGRAMM DER AUFSTELLUNG IM RAHMEN EINER TEAMENTWICKLUNG .....</b> | <b>50</b>        |
| <b><u>SELBSTÄNDIGKEITS-UND HERAUSGABEERKLÄRUNG .....</u></b>                    | <b><u>51</u></b> |

## 1. EINLEITUNG

Bei der Arbeit stehen wir ständig in Beziehung mit anderen Menschen. Wo Beziehungen bestehen, geht es auch um Gefühle. Max Frisch (2014, S. 83) sagte: „Wir riefen Arbeitskräfte und es kamen Menschen.“ Diese Aussage veranschaulicht treffend die Nähe der Emotionen und das Bestehen von Beziehungen im beruflichen Kontext. Jeder von uns möchte sich am Arbeitsplatz wohl fühlen und Anerkennung für seine Arbeit erhalten, nicht selten sind wir dafür jedoch abhängig von Anderen. Haben Arbeitskolleginnen oder Arbeitskollegen nicht dieselben Vorstellungen wie wir, beispielsweise über die Qualität der Arbeit, kann dies zu Spannungen führen. Auch Vorgesetzte möchten von ihren Mitarbeitenden anerkannt und geschätzt werden. Erfüllt der Vorgesetzte hingegen die Erwartungen seiner Mitarbeitenden nicht, macht sich auf beiden Seiten Unmut breit. Diese und andere Beispiele führen häufig über kurz oder lang zu Unzufriedenheit – gar zu Konflikten, Krankheit oder wiederkehrenden Absenzen. Eine häufige Massnahme in solchen Spannungssituationen ist die Durchführung einer Teamentwicklung. Ob und wie es möglich ist die Aufstellungsarbeit in die Teamentwicklung zu integrieren und welchen Nutzen dies haben könnte wird in der vorliegenden Arbeit behandelt.

### 1.1 Fachlicher Kontext zum gewählten Thema: Das unerwartete Managen

Teamentwicklungsmassnahmen gehören zum Standardangebot der Human Resources Management Abteilung in vielen Unternehmen. Die Autorin arbeitet als freischaffende Beraterin und als Fachexpertin Human Resources Management seit vielen Jahren mit Einzelpersonen und Teams, welche mit den unterschiedlichsten Anliegen ihre Beratung beanspruchen. In ihrer täglichen Arbeit konnte sie feststellen, dass in einigen Unternehmen insbesondere bei Teamentwicklungen häufig problemorientiert gearbeitet wird. Auf jahrelange Probleme müssen allzu oft schnelle Lösungen her, welche ohne Mitwirkung der Betroffenen gesucht werden. Evaluationen werden selten durchgeführt, obwohl das Ergebnis der Interaktion von kurzer Wirkung ist. Vor diesem Hintergrund hat die Autorin begonnen nach neuen Methoden zu suchen, um einerseits den Nutzen der Teamentwicklung zu erhöhen, andererseits um deren Nachhaltigkeit zu prüfen und wenn möglich zu verbessern. Während der Ausbildung zum Master of Advanced Studies in systemischer Beratung hat die Autorin die systemische Aufstellungsarbeit kennen gelernt. Die Resultate der Aufstellung haben die Autorin beeindruckt. Aufstellungen werden in Unternehmen noch wenig durchgeführt. Deshalb setzt sich die Autorin in der vorliegenden Arbeit mit der Aufstellungsarbeit als mögliche Methode der Teamentwicklung auseinander.

## 1.2 Fragestellung

Wie im fachlichen Kontext (Kapitel 1.1) erwähnt, hat die Autorin immer wieder miterlebt, dass bei Teamentwicklungen, insbesondere bei der Durchführung von erlebnisorientierten Massnahmen, nur kurzfristige Effekte erzielt wurden. Viele Teams sind nach kurzer Zeit wieder in den herkömmlichen Trott zurückgefallen und alte Muster wurden wieder übernommen. In dieser Masterarbeit befasst sich die Autorin deshalb mit der Fragestellung:

**Lässt sich die Methode des Aufstellens in die Teamentwicklung integrieren?  
Falls ja, wie und mit welchem Nutzen?**

Dazu wurden folgende Hypothesen gebildet und in Kapitel 4.5 überprüft:

- Durch das Aufstellen kann sich kein Teammitglied aus dem Prozess herausnehmen und wird sich automatisch auch mit sich selber auseinandersetzen müssen.
- Der Nutzen und die Nachhaltigkeit einer Teamentwicklung werden durch das Anwenden der Aufstellungsarbeit verstärkt.

## 1.3 Ziel(e)

Die vorliegende Arbeit hat weder den Anspruch wissenschaftlich noch empirisch zu sein. Das Ziel der Arbeit ist, basierend auf der Theorie zur systemischen Aufstellungsarbeit und einer durchgeführten Organisationsaufstellung, zu klären ob die Aufstellungsarbeit als zusätzliche nachhaltige Methode in einen Teamentwicklungsprozess integriert werden kann. Ferner ist es Ziel der Arbeit in Erfahrung zu bringen, ob der Nutzen und die Nachhaltigkeit einer Teamentwicklung durch eine Aufstellung erhöht werden können.

## 1.4 Abgrenzung

Die Arbeit im Human Resources Management ist sehr breit und beinhaltet unterschiedliche Professionen wie die Personalentwicklung, die Personalberatung oder das Case Management. Sie umfasst neben beraterischen Tätigkeiten beispielsweise auch die Planung und Durchführung von Schulungen und Workshops, Einstellungen und Entlassungen, Nachwuchsförderung, Führungsentwicklung oder die klassische Projektarbeit. In der vorliegenden Arbeit wird ausschliesslich auf die Beratungsarbeit mit Teams im Rahmen der Teamentwicklung eingegangen. Daher wird weder auf die Arbeit der Personalberater noch zu anderen Arbeitsgebieten des Human Resources Managements eingegangen. Im



theoretischen Teil wird davon ausgegangen, dass der Leser über Grundkenntnisse der Teamentwicklung, respektive der Arbeits- und Organisationstheorie verfügt. Der Fokus dieser Arbeit wird auf die Systemtheorie und die Aufstellungsarbeit als systemische Methode gelegt.

## 1.5 Aufbau

Die Arbeit gliedert sich in einen Theorie-, einen Praxis- und einen Schlussteil.

Im Theorieteil (Kapitel 2) wird auf die Herkunft der Aufstellungsarbeit eingegangen und es werden für die Aufstellung relevante Begriffe erläutert. Anhand der Theorie wird ein möglicher Ablauf einer Aufstellung aufgezeigt. Der theoretische Hintergrund der systemischen Aufstellung wird jenem der generellen Teamentwicklung gegenüber gestellt. Gemeinsamkeiten und Gegensätze beider Methoden werden einander gegenüber gestellt, um davon abzuleiten ob eine Integration der Aufstellungsarbeit in die Teamentwicklung aus theoretischer Sicht möglich ist.

Im Praxisteil (Kapitel 3) wird an Hand einer durch die Autorin durchgeführten Organisationsaufstellung im Rahmen einer Teamentwicklung die Theorie mit der Praxis verknüpft. Mit Hilfe von Fragebogen und einem geführten Interview wurde eine Evaluation über die Aufstellung gemacht und ausgewertet (Kapitel 3.4 und 3.5).

Im Schlussteil (Kapitel 4) werden Herausforderungen und Gefahren der Aufstellungsarbeit in Bezug auf das Praxisbeispiel aufgezeigt und die Durchführung der Aufstellung unter Berücksichtigung der Theorie reflektiert. Die Fragestellungen aus Kapitel 1.2 sowie die daraus abgeleiteten Hypothesen werden anhand der gemachten Erfahrungen und unter Einbezug der Theorie im Kapitel 4.4 und 4.5 überprüft. Den Abschluss der Arbeit bilden die Schlussfolgerungen für das weitere beraterische Handeln.

## 2. THEORETISCHER TEIL

Dieses Kapitel beinhaltet zunächst einen Überblick über die Herkunft der Aufstellungsarbeit, Begriffserklärungen der Systemtheorie sowie eine Begriffserklärung der Aufstellung. Im Kapitel 2.4 wird anschliessend dargelegt weshalb die Aufstellung eine systemische Methode ist. Ein theoretischer Ablauf einer Aufstellung wird aufgeführt und relevante Gemeinsamkeiten und Gegensätze der Aufstellungsarbeit und der Teamentwicklung werden erläutert, um eine Verknüpfung dieser beiden Methoden zu ermöglichen.

## 2.1 Herkunft der Aufstellungsarbeit bis hin zur Organisationsaufstellung

Die Aufstellungsarbeit hat ihren Ursprung in der systemischen Familientherapie. Virginia Satir gehörte zu den Ersten, welche 1951 in ihre Familientherapien Angehörige der Klienten miteingeladen hat und somit statt Einzelpersonen ganze Familien therapierte (Schlippe & Schweitzer, 2013). Virginia Satir begann während ihrer Tätigkeit generationenübergreifende Muster mit Hilfe von Familienrekonstruktionen (Skulptur oder Familienskulptur) sichtbar zu machen und arbeitete somit erstmals im Sinne der Aufstellungsarbeit. Ende der 50er Jahre erarbeitete Virginia Satir das erste familientherapeutische Ausbildungsprogramm für Amerika. Virginia Satir ging davon aus, dass eine Person, die gelernt hat, sich wertzuschätzen, in der Lage ist, kongruent und klar zu kommunizieren und alle Probleme mit Respekt für die Freiheit des jeweils anderen zu lösen. Mit diesem Ansatz hat Virginia Satir in ihren Familienrekonstruktionen ganze Familien generationsübergreifend aufgestellt und die Methodik der Aufstellung stets weiter entwickelt. Wohl deshalb ist sich die Fachwelt einig, dass Virginia Satir - die Mutter der Familientherapie - eine der wichtigsten Vordenkerinnen der Aufstellungsmethodik war.

Die Mailänder Gruppe<sup>1</sup> leistete in den 70er Jahren einen wesentlichen Beitrag in der systemischen Familientherapie und dadurch auch für die Aufstellungsarbeit. „Perspektiven wie Zirkularität, Neutralität und Methoden wie das zirkuläre Fragen sind heute aus dem systemischen „Werkzeugkasten“ nicht mehr wegzudenken.“ (Schlippe& Schweitzer, 2013, S. 49). Die Mailänder Gruppe entwickelte 1971 ein familientherapeutisches Vorgehen, das sogenannte Mailänder Modell. Nach Schlippe & Schweitzer (2013) war die Grundannahme dieses Modells die Paradoxie: „ändert uns ohne uns zu ändern“, worauf die Beraterin mit dem Gegenparadox: „ich kann euch nur ändern wenn ihr euch nicht ändert“ reagierte. Neu war zudem, dass die Mailänder Gruppe ausschliesslich mit Co- Therapeuten, welche hinter einer Einwegscheibe sitzen und den Therapeuten laufend beraten, arbeiteten. Dadurch versuchten sie explizit einen kybernetischen Konstruktivismus zu verwirklichen mit dem Ziel, so Schlippe & Schweitzer (2013), dem Therapeuten zu helfen in seiner Position zu bleiben. Zudem besteht für die Mailänder Gruppe das System nicht aus Menschen, sondern aus Information und Kommunikation. Familien werden als Informationssysteme gesehen und der Fokus auf Regeln der familiären Interaktion gelegt die es gilt so schnell wie möglich in ein Ungleichgewicht zu bringen. Dadurch sollen laut Schlippe & Schweitzer (2013) neue Regeln geschaffen werden.

---

<sup>1</sup> Die Mailänder Gruppe bestehend aus vier Psychiaterinnen und Psychiater Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchini und Giuliana Prata. Diese haben im Jahr 1971 das legendäre Buch „Paradoxon und Gegenparadoxon“ veröffentlicht und dadurch da Mailänder Modell geschaffen (Schlippe& Schweitzer, 2013).

Neben Virginia Satir wurde die Aufstellungsarbeit stark durch Bert Hellinger geprägt (Ruppert, 2009), wobei die Ansichten von Hellinger bis heute scharf kritisiert werden. Dennoch war es Hellinger der 1994 in Kufstein das erste offizielle Seminar zum Thema „systemische Organisationsberatung“ organisierte (Frot, 2013). In den 90er Jahren wurde die Aufstellungsarbeit in Unternehmen insbesondere durch Gunthard Weber bekannt gemacht. (Gilde, 2010). Gunthard Weber aus der Heidelberger Arbeitsgruppe übertrug Ende der 90er Jahre wesentliche Erkenntnisse aus der systemischen Familienaufstellung nach Hellinger auf Organisationen. 2001 bildete sich, initiiert von Weber, ein erster von den Familienaufstellern unabhängiger Kreis zur Organisationsaufstellung. Nach Ruppert (2009) hat Gunthard Weber einen grossen Beitrag geleistet, um die Methodik der Familienaufstellung zur Organisationsaufstellung zu erweitern. Franz Ruppert selber erweiterte die Organisationsaufstellung durch den Begriff der Arbeitsbeziehungsaufstellung und führt bis heute viele Seminare zur Aufstellungsarbeit und Aufstellungen im beruflichen Kontext durch.

## 2.2 Systemtheoretische Begriffsklärungen

Um den Begriff der Aufstellung - so wie er in dieser Arbeit verstanden wird - zu klären, muss vorgängig Bezug auf die Systemtheorie genommen werden. Die Erkenntnisse und Theorien des systemischen Ansatzes sind sehr vielschichtig, so dass hier lediglich Grundlagen, die für die Fragestellung relevant sind, aufgeführt werden können.

### 2.2.1 Systemtheorie, System, systemisch

Die Systemtheorie, wie sie hier verstanden wird, ist ein Denkansatz in dem es um Ganzheiten (Holismus)<sup>2</sup> geht. Sie ist im *Konstruktivismus* verankert. Neben dem Konstruktivismus sind die *Homöostase*, die *Kybernetik* und die *Zirkularität* wesentliche Merkmale des systemischen Ansatzes. Bamberger (2015) bezeichnet die Systemtheorie als die Theorie der systemischen Therapie.

Ein System ist eine aufgaben-, sinn- oder zweckgebundene Einheit, die sich von ihrer Umwelt abgrenzt (Frot, 2013). Nach Schlippe & Schweizer (2013) wird unter einem sozialen System, wie beispielsweise einer Familie oder einem Team, eine Ganzheit von Menschen und ihren Beziehungen verstanden, wobei jeder gewollt oder ungewollt Teil eines Systems

---

<sup>2</sup> „Holismus, auch Ganzheitslehre, ist die Vorstellung, dass natürliche Systeme und ihre Eigenschaften als Ganzes und nicht als Zusammensetzung ihrer Teile zu betrachten sind. Der Holismus vertritt die Auffassung, dass ein System als Ganzes funktioniert und dies nicht vollständig aus dem Zusammenwirken aller seiner Einzelteile verstanden werden kann.“ Zugriff am 22. 02.2015. Verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Holismus>

ist. Ein soziales System besteht aus einzelnen Mitgliedern, die sich in einem ununterbrochenen Prozess gegenseitig beeinflussen (Frot, 2013).

„Systemisch“ bedeutet, dass es für eine Wirkung nicht eine einzelne Ursache gibt, sondern ein ganzes Gefüge von Wechselwirkungen vorhanden ist. „Konflikte werden deswegen nicht als individuelles Problem, sondern als Ergebnis eines fehlgesteuerten Systems angesehen.“ (Frot, 2013, S. 208). Der systemische Ansatz betrachtet nicht nur das Individuum, sondern das ganze System und zielt auf die Veränderung des Systems. „Deshalb ist systemisch ein erkenntnistheoretischer (was kann ich erkennen?) und kein ontologischer Begriff (was ist dort wirklich?).“ (Schlippe & Schweitzer, 2013, S. 31). Systemisch kann deshalb kurz auch als „basierend auf der Systemtheorie“ definiert werden.

### **2.2.2 Homöostase**

Homöostase bezeichnet nach Schlippe & Schweitzer (2013) die Aufrechterhaltung eines Gleichgewichtszustandes eines Systems durch einen internen regelnden Prozess. Man könnte auch von Selbstregulation des Systems sprechen. Mit anderen Worten versuchen sich Systeme nach Veränderungen immer wieder auszugleichen. Laut Schlippe & Schweitzer (2013) setzt das Konzept der Homöostase einen Soll- Zustand voraus an dem ein Ist- Zustand gemessen wird. Sind diese nicht identisch, versucht das System durch Rückkoppelung das Gleichgewicht wieder herzustellen.

### **2.2.3 Kybernetik**

Eine der bedeutendsten Grundlagen des systemischen Ansatzes stellt die Kybernetik dar. Der Fokus der Kybernetik liegt auf der Regelung und Steuerung und teilt sich in eine erste und zweite Ordnung auf. Die Kybernetik erster Ordnung geht davon aus, dass ein System, beispielsweise ein Team, von aussen gezielt beeinflusst (gesteuert) werden kann. „Ziel ist es, ein dysfunktionales System wieder zu einer optimal selbststeuernden Funktion zu bringen“ (Bamberger, 2015, S. 33). Der Berater versteht sich als aussenstehender Beobachter, der das System von aussen her betrachtet (Bamberger 2015).

Die Kybernetik zweiter Ordnung ist eng verbunden mit dem radikalen Konstruktivismus, der sagt dass jede Wahrnehmung subjektiv ist und deshalb eine Objektivität unmöglich ist. Nach (Schlippe & Schweitzer, 2013) ist jeder Berater selbst Teil der von ihm konstruierten Wirklichkeit. Das heisst, er ist selber Teil des Systems und verliert damit seinen Expertenstatus gegenüber dem zu beratenden System. Mit anderen Worten ist es der Beraterin weder möglich objektive Aussagen über ein System zu machen noch dieses zielgerichtet zu manipulieren (Schlippe & Schweitzer, 2013). Das bedeutet nach Bamberger

(2015), dass die Beraterin nie wissen kann was „richtig“ ist. Einerseits ist das eine grosse Entlastung für den Berater. Nicht er muss die richtige Lösung entwickeln, er kann zusammen mit dem System unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten suchen. Andererseits bringt die Tatsache, dass die Beraterin alleine durch ihr Beobachten das System verändert, besondere Verantwortung mit sich. Nach Bamberger (2015) ist der Berater dafür verantwortlich eine Balance zwischen Anleiten des Suchprozesses und der Respektierung der Autonomie herzustellen. Dafür muss das Beratungssetting durch die Beraterin und den Klienten ständig reflektiert werden.

### 2.2.4 Zirkularität

Jede Veränderung im System, aber auch Veränderungen von Aussen auf das System, lösen eine Reaktion des ganzen Systems aus. Ein einfaches Bildnis für die Zirkularität ist das „Mobile- Prinzip“. Gerät das Mobile an einer Stelle in Bewegung, bewegen sich alle anderen Elemente mit.

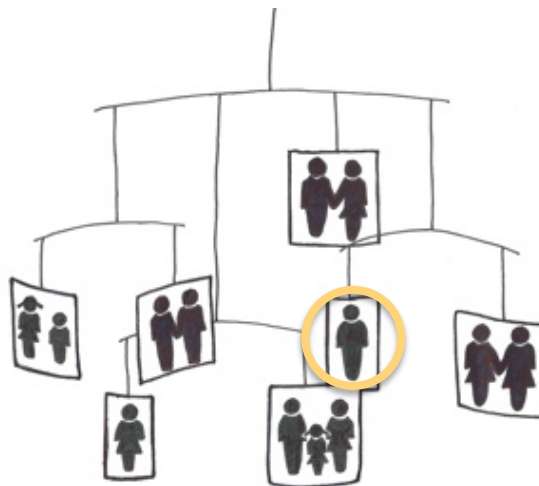


Abb. 1: „Mobile- Prinzip“

Verändert die in Abb. 1 eingekreiste Person ihr Verhalten, hat dies immer auch eine Wirkung auf die anderen Systemmitglieder, deren Wirkung wiederum Einfluss auf die eingekreiste Person und auf alle anderen hat. Nach Bamberger (2015) geht es demnach bei der Zirkularität um Prozesse der wechselseitigen Beeinflussung. Verhaltensweisen sind immer durch die Verhaltensweisen von anderen bedingt. Weil jede Ursache auch eine Wirkung darstellt und umgekehrt, gibt es im System keine lineare Kausalität sondern eine Zirkularität (Bamberger, 2015).

### 2.2.5 Konstruktivismus

Der Konstruktivismus hat seine Wurzeln in der Ontologie<sup>3</sup> und geht davon aus, dass die Wirklichkeit in der wir leben keine objektive, sondern nur eine subjektive Wahrheit der einzelnen Individuen darstellt (Bamberger 2015). Anders ausgedrückt, wird die Wirklichkeit zwar von Einzelnen objektiv wahrgenommen, hingegen von jedem Menschen wiederum individuell konstruiert. Nach Bamberger (2015) geht es beim Konstruktivismus um die Interaktion zwischen Mensch und Umwelt, das heisst um die Art und Weise wie Bilder aus der Umwelt in den Köpfen von Menschen entstehen. Jeder Mensch hat durch seine Lebensgeschichte, dadurch wie er gelernt hat damit umzugehen und durch welche Normen und Werte er geprägt wurde eigene Muster entwickelt. Diese Muster bestimmen den Blick auf die individuelle Wirklichkeit. Bamberger sagt: „Wir können nie wissen, wie etwas an sich ist, sondern nur, wie wir es registrieren“ (2015, S. 36). So erklärt sich, dass beispielsweise Teammitglieder eine konkrete Situation unterschiedlich wahrnehmen. Für den einen nimmt der Vorgesetzte seine Führungsaufgabe genügend wahr, für den anderen weist der gleiche Vorgesetzte diesbezüglich Defizite auf.

### 2.2.6 Ressourcen- und Lösungsorientiert

Die beiden Begriffe ressourcenorientiert und lösungsorientiert hängen nach Schlippe & Schweitzer (2013) eng miteinander zusammen und bezeichnen typische Grundhaltungen der systemischen Beratung. Laut De Shazer & Dolan (2011) verfügt jedes System bereits über alle Ressourcen, die es zur Lösung von Problemen benötigt. Es geht darum diese zu eruieren und zu aktivieren, damit Lösungen angegangen werden können. Die Suche nach dem Problem erübrigt sich dadurch. Lösungsorientierte Berater beurteilen laut De Shazer & Dolan (2011) nicht die Qualität der Lösung, sondern fragen ob diese effektiv ist. Für die Beraterin heisst das, den Klienten in der gewünschten Veränderung zu festigen. Um dies zu erreichen werden zusammen mit dem Klienten nach Ressourcen gesucht. Was kann der Klient besonders gut? Welche Situationen hat er wie gemeistert? etc. Dieser salutogenese<sup>4</sup> Ansatz stellt die Stärkung der Ressourcen in den Vordergrund, mit dem Ziel zusätzliche Ressourcen zu generieren und die Frage zu klären, welche Lösungen sich für die Klientin eröffnen, wenn man sich mit den Ressourcen auseinandersetzt.

---

<sup>3</sup> Ontologie ist ein philosophischer Ansatz und befasst sich mit dem Seienden, der Wirklichkeit und der Möglichkeit. Zugriff am 22. 02.2015. Verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus\\_\(Lernpsychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_(Lernpsychologie))

<sup>4</sup> Die Salutogenese befasst sich mit der Frage was Menschen trotz Belastungen und kritischen Lebensereignissen gesund hält (Bamberger, 2015)

## 2.3 Aufstellung

Als Aufstellung kann nach Frot (2013) grundsätzlich die räumliche Positionierung von Menschen verstanden werden. Im Fachkontext der systemischen Beratung wird unter dem Begriff Aufstellung ein Vorgehen bezeichnet, bei welchem eine Person mit einem Anliegen andere Personen, welche stellvertretend für Mitglieder eines Systems stehen, in einem Raum zueinander in Beziehung aufstellt (Ruppert 2009). Ziel ist ein Problem, ein Anliegen, eine Fragestellung oder ein Dilemma zu lösen. Nach Gilde (2010) werden durch das Aufstellen insbesondere seelische Vorgänge und Beziehungen eines Klienten räumlich sichtbar gemacht. Die wirklichen Personen aus dem System (z.B. Familienmitglieder, Arbeitskollegen, der Vorgesetzte) nehmen in der Regel nicht an der Aufstellung teil. Der Grund dafür ist laut Ruppert (2009), dass die Stellvertreter im Gegensatz zu den direktbetroffenen Personen nicht vorbelastet sind und sich dadurch unbefangenes Verhalten können. Auch weist Ruppert (2009) darauf hin, dass die Gefahr einer Blossstellung mit Direktbetroffenen zu hoch wäre und die Folgen nicht steuerbar sind.

Aufgrund dessen, dass in dieser Arbeit die Aufstellung als systemische Methode verstanden wird, werden die Begriffe „systemische Aufstellung“ und „Aufstellung synonym“ verwendet.

### 2.3.1 Organisationsaufstellung

Wenn die Aufstellung in einem Unternehmen respektive im Arbeitskontext durchgeführt wird, kann man nach Gilde (2010) von Organisationsaufstellung sprechen. Es ist zu berücksichtigen, dass Organisationen genau wie Familien soziale Systeme sind (Frot, 2013) und dennoch anders funktionieren. Beispielsweise kann ein Organisationssystem im Gegensatz zu einem Familiensystem verlassen werden. Obwohl Teams um eine sachliche Aufgabenstellung herum gebaut sind, ist nach Ruppert (2009) das zentrale Thema von Organisationsaufstellungen das Lösen von Konflikten unter Arbeitskollegen. Die Aufstellung in einer Organisation, respektive mit einem Team, soll deshalb bewirken, dass die Beziehungen untereinander besser verstanden und Konfliktlösungen sichtbar werden.

Zum besseren Verständnis werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe „systemische Aufstellung“, „Aufstellung“ und „Organisationsaufstellung“ synonym verwendet.

## 2.4 Ist Aufstellungsarbeit systemisch?

Gunthard Weber führte in den 90er Jahren den Begriff systemisch für die Aufstellungsarbeit ein. Die Fachwelt reagierte darauf kontrovers und ist es bis heute. Einerseits liegt es daran, dass die Aufstellungsarbeit bis heute nicht wissenschaftlich anerkannt ist, andererseits mögen sich so Gilde (2010) einige Fachexperten nicht mit der Theorie von Hellinger gleichstellen.

Andere wiederum führen die Diskussion eher auf einer philosophischen Ebene. Schlippe & Schweizer sagen: „Aufstellungsarbeit war und ist hochgradig umstritten“ (2013, S. 73). Nichts desto trotz wird die Aufstellungsarbeit von vielen Experten, wie Bamberger, Ruppert oder Schlippe & Schweitzer, als systemisch bezeichnet. Sie berufen sich darauf, dass bei der Aufstellung mit einem System beispielsweise einer Familie oder einem Team gearbeitet wird. Das Systemmodell von Virginia Satir beinhaltet zudem Personen als Systemelemente. Gilde (2010) betont, dass in der Aufstellungsarbeit die sogenannten systemischen Prinzipien (Zugehörigkeit, Vorrang des Früheren vor dem Späteren, Würdigung und Ausgleich von Geben und Nehmen) eine wichtige Rolle spielen. Andere heben den Konstruktivismus im Sinne des Erzeugens von Bildern/ Konstrukten während der Aufstellung hervor. Insbesondere wird die Aufstellungsarbeit deshalb als systemisch bezeichnet, weil relevante Beziehungssysteme sichtbar gemacht werden. Letztlich begründet sich jedoch das Systemische der Aufstellungsarbeit gemäss Gilde (2010) nicht in der Theorie, sondern in der Haltung und Vorgehensweise der Beraterin.

## **2.5 Theoretischer Ablauf einer Organisationsaufstellung**

Wie der Ablauf einer Aufstellung auszusehen hat, wird von Fachexperten unterschiedlich definiert und je nach Schule (Hellinger oder Heidelberg) unterschiedlich umgesetzt (Gilde 2010). Auch das jeweilige Setting und das Anliegen bestimmen den Ablauf einer Aufstellung mit. Im folgenden Abschnitt wird eine durch die Autorin aus diesen zwei Schulen abgeleitete allgemeine Abfolge einer Organisationsaufstellung beschrieben.

### **Schritt 1: Informationsgespräch**

Es gibt Fachexperten, die sich an ein Minimum an Vorinformationen halten, andere führen ein ausführliches Interview. Ziel ist immer die Klärung des Anliegens, die Klärung ob eine Aufstellung die richtige Intervention ist und die Vorbereitung einer Aufstellung. Nach Ruppert (2009) ist der erste Schritt, insbesondere bei Organisationsaufstellungen, ein Gespräch indem nicht nur Informationen eingeholt werden, sondern der Auftraggeber auch über die Chancen und Risiken der Methode informiert wird.

### **Schritt 2: Einstieg in die Aufstellung**

Einige Fachexperten empfehlen vor der Aufstellung eine „Erwärmungsphase“, beispielsweise eine Einstiegsübung oder einen kurzen Fachvortrag über die Aufstellung, so dass die Teilnehmenden „ankommen“ können. Ruppert (2010) weist darauf hin, dass die freiwillige Teilnahme aller Teilnehmender vorausgesetzt respektive im Voraus geklärt werden muss.



### **Schritt 3: Durchführung der (Organisations-) Aufstellung**

In einem ersten Schritt wird durch die Klientin unter Anleitung des Beraters entschieden, was gestellt wird, das heisst welches Anliegen gestellt werden soll. Dann werden durch den Klienten für die bedeutsamen Personen Stellvertreter gewählt (der Klient wählt auch einen Stellvertreter für sich). Nach Ruppert (2009) wird das Ausgangsbild, die Ist-Situation, direkt durch die Teammitglieder, respektive durch den Vorgesetzten mit seinen realen Teammitgliedern gestellt. Dies geschieht in der Regel schweigend und ohne Begründung. Hat sich ein erstes Bild ergeben, werden alle Direktbetroffenen durch ihre Stellvertreter ersetzt. Die weitere Prozessarbeit wird vorerst mit den Stellvertretern vollzogen. Die aufgestellten Stellvertreter spüren nach wie es ihnen in ihrer zugewiesenen Position geht.

Im nächsten Schritt werden die Stellvertreter durch die Beraterin gebeten ihre Empfindungen, Wahrnehmungen und Impulse zu beschreiben. Die Beraterin kann einzelne Äusserungen wiederholen, um damit für die Lösung wichtige Äusserungen zu verstärken (Schlippe & Schweitzer, 2013). Die Aussenstehenden, hier das Team, beobachten das Geschehen ohne involviert zu werden. Nach der Feedbackrunde wird das Ausgangsbild durch Umstellung solange verändert, bis ein Lösungsbild entsteht. Die Umstellung erfolgt je nach Ansatz direkt durch die Beraterin oder durch die Stellvertreter, welche sich selber einen neuen Platz im Aufstellungsbild suchen.

Wenn das Lösungsbild gefunden wurde, wechseln die Stellvertreter wieder ihre Rollen mit den beobachtenden Teammitgliedern. Indem die Teammitglieder ihre eigene Rolle in der Aufstellung einnehmen, können sie die Wirkung der Aufstellungsarbeit selbst erfahren. Die Beraterin fragt jedes Teammitglied, ob das Lösungsbild für sie stimmig sei und wie es ihm dabei gehe. Gegebenenfalls können nochmals Änderungen vorgenommen werden, wenn sich einzelne Teammitglieder nicht wohl fühlen.

### **Schritt 4: Abschluss**

Zum Schluss werden die Stellvertreter durch die Beraterin aus ihren Rollen geholt und zusammen mit dem Team wird der Transfer des Erlebten in den Alltag gemacht. Nach Ruppert (2009) konsolidiert die Beraterin die wichtigsten Erkenntnisse und bespricht mit dem Team das weitere Vorgehen.

### **Schritt 5: Nachbearbeitung**

Über die Nachbearbeitung sind sich die Fachkräfte nicht einig. Einige betonen die Wichtigkeit keine weiteren Nachbesprechungen oder Interventionen mehr durchzuführen und das System fortan sich selber zu überlassen. Andere hingegen, so auch Ruppert (2009), weisen

auf die Wichtigkeit der Nachbearbeitung hin. Nur dadurch könne eine nachhaltige Wirkung für das Team erzielt und der Prozess der Aufstellung abgerundet werden.

## 2.6 Gegensätze und Gemeinsamkeiten zwischen Teamentwicklung und der Aufstellungsarbeit

Um zu verstehen weshalb eine Integration der Aufstellung in den Teamentwicklungsprozess möglich oder nicht möglich ist und wo die Herausforderungen liegen, werden im folgenden Abschnitt relevante Gegensätze und Gemeinsamkeiten beider Fachrichtungen umschrieben. Die Auflistungen haben nicht den Anspruch die Teamentwicklung respektive Aufstellungsarbeit vollständig und abschliessend zu charakterisieren. Sie zeigen die wichtigsten Elemente auf, welche für die Beantwortung der Frage, ob die Aufstellung in die Teamentwicklung integriert werden kann, relevant sind.

### 2.6.1 Wesentliche Gegensätze

Die hier aufgeführten Gegensätze zeigen sich in *der Herkunft, der Theorie* als auch in *der Umsetzung*. Alle drei Ebenen sind für die Integration der Aufstellung in die Teamentwicklung relevant.

| Thema                                | Teamentwicklung  | Aufstellungsarbeit   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Herkunft</b>                      | Die Teamentwicklung hat ihren Ursprung in der Arbeits- und Organisationspsychologie.   | Die Aufstellungsarbeit hat ihren Ursprung in der Psychotherapie, respektive in der Familientherapie. (Kapitel 2.1)   |
| <b>Profession</b>                    | Nach Stumpf und Thomas (2003) ist die Teamentwicklung ein Prozess des Human Resources Managements aus dem Fachbereich der Personalentwicklung. | Die Aufstellungsarbeit ist eine Methode aus dem Fachbereich der systemischen Beratung und Therapie und wird zumeist durch systemische Berater oder Therapeuten durchgeführt. |
| <b>Wissenschaftliche Anerkennung</b> | Wissenschaftlich unumstritten.   | Wissenschaftlich nicht vollumfänglich anerkannt.   |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Systemischer Bezug</b> | Die Teamentwicklung hat nicht den Anspruch systemisch zu sein. <sup>5</sup>   | Die Aufstellungsarbeit ist, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, ein systemisches Verfahren  |
| <b>Ziel</b>               | Ziel der Teamentwicklung ist es die Leistung eines Teams hoch zu halten, zu verbessern oder wieder herzustellen (Gilde, 2010).  | Die Aufstellung hat gemäss Frot (2013) das Ziel Dynamiken, strukturelle Konfliktmuster und verborgene Lösungspotentiale sichtbar zu machen. |
| <b>Lösungsorientiert</b>  | Teamentwicklungsmassnahmen bestehen gemäss Gilde (2010) aus der Analyse der aktuellen Ist-Situation und deren Aufarbeitung (Was läuft schlecht und warum?, was muss verbessert werden? etc.). Teamentwicklung ist demnach problemorientiert | Bei der Aufstellungsarbeit steht nicht das Problem sondern die Lösung im Fokus. Aufstellungsarbeit ist demnach lösungsorientiert.           |
| <b>Arbeitsweise</b>       | In der Teamentwicklung wird grundsätzlich direkt mit den Systemmitgliedern, respektive mit den Teammitgliedern gearbeitet. Das Arbeiten mit Stellvertretern kennt man in der klassischen Teamentwicklung nicht.                             | Bei der Aufstellungsarbeit wird in der Regel mit Stellvertretern gearbeitet (Ruppert; 2009). <sup>6</sup>                                   |

<sup>5</sup> In den vergangenen Jahren hat in den Unternehmen zwar der Begriff des systemischen Arbeitens in Form von „systemischem Konfliktmanagement“ oder „systemischer Organisationsentwicklung“ an Bedeutung gewonnen. Die tatsächliche systemische Arbeitsweise, sprich die Lösungsfindung unter Einbezug des gesamten Systems, hat hingegen kaum Einzug gehalten (Gilde, 2010).

<sup>6</sup> „Erst in den letzten Jahren wurden für Organisationsaufstellungen zunehmend Verfahren entwickelt, die sich auf die Arbeit mit den Systemmitgliedern selbst beziehen“ (Gilde 2010, S. 30). Nach Frot (2013) gibt es für die Organisationsaufstellung vier Settings, wobei eines davon die Aufstellung direkt mit den Betroffenen, z.B. dem Team, ist. Eine geläufige Praxis ist diese Art von Aufstellung hingegen nicht.

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| <b>Vorgehen</b> | In der Teamentwicklung wird laut Gilde (2010) zusammen mit dem Team ein vorher definierter Prozess durchgegangen, bei der die Teamentwicklerin eine durch den Auftraggeber vorgegebene Lösung anstrebt. | Der Ablauf einer Aufstellung wird während der Aufstellung laufend angepasst. Eine vordefinierte Lösung gibt es nicht. Vielmehr wird in der Aufstellungsarbeit die Lösung durch die Teammitglieder im Laufe der Aufstellung definiert. |
| <b>Prozess</b>  | Die Teamentwicklung ist ein Prozess über einen längeren Zeitraum und beinhaltet unterschiedliche Massnahmen.  | Die Aufstellung ist eine Methode zur Lösungsfindung, die in der Regel einmalig durchgeführt wird (Ruppert, 2009).   |

### 2.6.2 Gemeinsamkeiten

Die Auflistung der Gemeinsamkeiten wurde aus den Gegensätzen abgeleitet:

| <b>Thema</b>              | <b>Teamentwicklung und Aufstellungsarbeit</b>  |
|---------------------------|--|
| <b>Herkunft</b>           | Beide Fachgebiete haben ihren Ursprung in der Psychologie  |
| <b>Systemischer Bezug</b> | Die prägendste Gemeinsamkeit ist, dass beide Ansätze mit einem System, hier mit einem Team arbeiten. |
| <b>Vorgehensweise</b>     | Bei beiden Vorgehensweisen durchlaufen die Teilnehmenden einen Prozess.                              |
| <b>Prozess</b>            | Beide Ansätze beinhalten ein prozesshaftes Vorgehen.   |
| <b>Anwendung</b>          | Beide Methoden können in Unternehmen angewendet werden.  |

### 2.6.3 Grafische Darstellung der Gegensätze und Gemeinsamkeiten



Abb. 2 Gegensätze und Gemeinsamkeiten zwischen der Teamentwicklung und der Aufstellung. (eigene Darstellung)

### 2.7 Zusammenfassung

Die Organisationsaufstellung basiert auf einem umfassenden theoretischen Hintergrund, insbesondere der Systemtheorie, und kann als systemische Methode bezeichnet werden. Dass die Aufstellungsarbeit dennoch nicht wissenschaftlich anerkannt ist, liegt daran dass bis heute nicht erklärt werden kann wie es möglich ist, dass Stellvertreter Emotionen, die ihrer Rolle zugeschrieben werden, wahrnehmen und dementsprechend reagieren (Gilde, 2010). Für Viele ist bei dieser Tatsache zu viel „Zauberei“ dabei. Zwar überwiegen zwischen der Teamentwicklung und der Aufstellungsarbeit die Gegensätze. Dennoch gibt es genügend gemeinsame Ansätze, die aus theoretischer Sicht eine Integration der Aufstellung in den Teamentwicklungsprozess ermöglichen.

## 3. PRAKTISCHER TEIL

Im praktischen Teil wird die eine Aufstellung, die mit einem Team im Rahmen einer Teamentwicklung durchgeführt wurde, beschrieben. Um festzustellen, ob theoretische und methodische Ansätze der Aufstellungsarbeit mit jenen der Teamentwicklung verbunden werden können, wurde auf Stellvertreter verzichtet. Die Durchführung der Aufstellung folgt

dem in Kapitel 2.5 beschriebenen theoretischen Ablauf. Der Beratungsverlauf sowie die eigene Rolle werden am Ende des Kapitels reflektiert.

Um die Lesbarkeit zu verbessern, werden in den folgenden Abschnitten Aussagen auch dann als Zitate gekennzeichnet, wenn sie nur eine Kurzform der tatsächlichen Aussagen sind.

### 3.1 Ausgangslage

Um sich ein Bild von der Ausgangslage zu verschaffen, führte die Autorin zehn Tage vor der Aufstellung ein Interview mit dem Vorgesetzten des Teams durch. Für das Interview wurden sowohl Fragetechniken aus der systemischen Beratung, wie beispielsweise die Wunderfrage oder Skalierungsfragen, als auch Fragetechniken aus der Teamentwicklung verwendet. Der Leitfaden als Grundlage für das Interview mit dem Vorgesetzten ist im Anhang 3 aufgeführt. Das Interview dauerte neunzig Minuten. Die untenstehenden Ausführungen fassen die wesentlichen Aussagen zusammen:

- **Beraterin:** „Weshalb haben Sie sich entschieden eine Teamentwicklung durchzuführen? Was denken Sie weshalb ist eine Teamentwicklung angebracht?“

Schweigen

- **Vorgesetzter:** „Ich erhoffe mir, dass ich dadurch erfahre, weshalb die Resultate der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage schlecht sind.“
- **Beraterin:** „Darf ich fragen, welche Resultate tief waren?“
- **Vorgesetzter:** „Es ist immer das Selbe! Der Lohn und die Kommunikation werden schlecht bewertet.“
- **Beraterin:** „Ist das alles? Oder waren andere Werte auch eher tief?“
- **Vorgesetzter:** „Nun ja, die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten war auch eher tief.“
- **Beraterin:** „Was denken Sie – woran könnte das liegen?“
- **Vorgesetzter:** „Ich kann mir das nicht erklären.“

Schweigen

- **Beraterin:** „Sie sagten, dass Sie eine Teamentwicklung durchführen möchten um zu erfahren weshalb die Resultate tief waren. Das könnten Sie ihre Mitarbeitenden doch auch in einer Teamsitzung fragen.“

Schweigen

- **Vorgesetzter:** „Wissen sie, ich bin mir nicht sicher, ob alle ehrlich zu mir wären. Zudem gibt es ab und zu Spannungen unter den Kolleginnen und Kollegen. Ich habe

in meiner 30-jährigen Berufserfahrung hier in dieser Firma schon so einiges erlebt. Vieles wird heisser gekocht als gegessen. Eine Teamentwicklung hilft meistens.“

- **Beraterin:** „Es tut mir leid, aber ich habe nicht ganz alles verstanden. Können sie mir das nochmals erklären?“

Der Vorgesetzte hat der Autorin daraufhin folgende Informationen gegeben: Aufgrund der Unzufriedenheit des Teams wurden bereits fünf Teamentwicklungsmassnahmen innerhalb von drei Jahren (2012 – 2014) durchgeführt. Die Zusammenstellung des Teams (8 Mitarbeitende und ein Vorgesetzter) hat sich innerhalb dieser drei Jahre um einen Weggang und einen Neuzugang verändert. An drei Anlässen hat die Person, welche in der Aufstellung Mitarbeiterin H genannt wird, gefehlt. Der Vorgesetzte sagte der Autorin, dass die Unzufriedenheit des Teams auch mit dem Verhalten dieser weiblichen Person zu tun hat.

Die bisherigen Teamentwicklungsmassnahmen bestanden aus einer moderierten Gesprächsrunde inklusive Mittagessen (Februar 2012) an welcher alle Teammitglieder teilgenommen haben. Es folgte eine Teambildung mit Klettern (September 2012), ein Parcourlauf im Wald (März 2013) und ein moderierter Anlass mit Diskussion (Oktober 2013) zu verschiedenen Teamthemen, jeweils mit anschliessendem Nachtessen. Die Mitarbeiterin H nahm an diesen drei Anlässen nicht teil, obwohl gemäss dem Vorgesetzten ihr Verhalten mit ein Grund für diese Anlässe war. Für das Fernbleiben dieser Person zeigte der Vorgesetzte Verständnis und erwog keine Konsequenzen. Der Vorgesetzte selber hat die Anlässe kurz nach neunzehn Uhr, vor Ende des gemeinsamen Nachtessens verlassen, um nach Hause zu gehen. Die letzte Intervention erfolgte vor sechs Monaten (März 2014) im Rahmen einer geführten Teamsitzung mit Mittagessen. An dieser Intervention haben alle Teammitglieder teilgenommen. Die Teammitglieder mussten jeweils einen Teil der Zeit als Freizeit beziehen und einen Teil der Kosten selber tragen. Der Autorin ist aufgefallen, dass die Umsetzung der Teamentwicklungsmassnahmen regelmässig im Frühling und Herbst durchgeführt wurden. Laut Vorgesetzten hängen diese Termine mit den Terminen und Auswertungen der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage zusammen. Alle getroffenen Massnahmen haben bisher nur kurzfristigen oder keinen Nutzen gezeigt. Der Vorgesetzte räumte ein, dass bereits zahllose Gespräche stattgefunden hätten. Ein weiterer Auszug aus dem Interview:

- **Beraterin:** „Gesetzten Falles es würde über Nacht ein Wunder passieren, woran würden sie und andere merken, dass sich die Situation in ihrem Team verändert hat?“
- **Vorgesetzter:** „Alle wären zufrieden.“

- **Beraterin:** „Wie würde sich diese Zufriedenheit äussern?“
- **Vorgesetzter:** „Indem ich nicht alle zwei Wochen ein Gespräch über die Unzufriedenheit Einzelner führen müsste.“
- **Beraterin:** Was denken Sie, handelt es sich hier um IHR Problem oder ist das ganze Team betroffen?“
- **Vorgesetzter:** „Alle sind betroffen.“
- **Beraterin:** „Was denken Sie, wenn wir jemanden aus ihrem Team fragen würden. Was würde diese Person zur aktuellen Teamsituation und Betroffenheit sagen?“

Schweigen

**Vorgesetzter:** Das wüsste ich auch gerne...“

### 3.1.1 Motivation des Vorgesetzten

Im Interview kam klar heraus, dass der Vorgesetzte ohne Aufforderung seines Vorgesetzten keine weitere Intervention bezüglich der Unzufriedenheit des Teams unternehmen würde. Den Druck etwas zu unternehmen bewertete er auf einer Skala von 1-10 mit einer 4.

#### Wie hoch ist ihr Druck etwas zu verändern?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
nicht vorhanden sehr hoch

Die Stimmung im Team wurde durch den Vorgesetzten mit 8 (gute Stimmung) und sein eigenes Wohlbefinden in seiner Rolle als Vorgesetzter ebenfalls mit einer 8 (fühlt sich gut) bewertet. Die Autorin wies den Vorgesetzten darauf hin, dass mit solch guten Werten eine Teamentwicklung nicht zwingend notwendig sei. Der Vorgesetzte räumte daraufhin ein, dass er eventuell einiges anders sehe als sein Team. Bezüglich der Motivation wies die Autorin den Vorgesetzten darauf hin, dass der Druck von Aussen alleine nicht genüge, um mit dem Team diese einschneidende Massnahme der Aufstellung umzusetzen. Daraufhin korrigierte der Vorgesetzte seine Bewertung bezüglich Wohlbefinden in seiner Rolle als Vorgesetzter von einer 8 auf eine 6 hinunter und gestand, dass er schon auch darunter leide, dass das Team ihn schlecht bewertet habe. Er wolle und müsse jetzt die Sache richtig angehen.

### 3.1.2 Ziele der Organisationsaufstellung

Gemeinsam mit dem Vorgesetzten hat die Autorin folgende Ziele für die Organisationsaufstellung definiert:



- Transparenz über die aktuelle Situation im Team schaffen
- Einen ersten Schritt für eine künftig offene, kollegiale und transparente Zusammenarbeit miteinander gehen
- Gemeinsame Lösungsansätze definieren, wie man künftig wertschätzend miteinander zusammenarbeiten könnte

### 3.2 Methodisches Vorgehen

Bei der Wahl des methodischen Vorgehens für die Durchführung der Aufstellung hat sich die Autorin einerseits an den Angaben im theoretischen Teil unter Kapitel 2.5 orientiert. Andererseits hat sie die Grundsätze der klassischen Vorgehensweisen bei Teamentwicklungen berücksichtigt und dadurch eine praktikable Umsetzung der Aufstellung für ein Team geschaffen.

#### **Schritt 1: Informationsgespräch**

Wie in Kapitel 2.5 unter Schritt 1 empfohlen wird, hat die Autorin als erstes ein Informationsgespräch durchgeführt. In einem strukturierten Interview hat der Vorgesetzte die unter Kapitel 3.1 aufgeführte Ausgangslage erläutert. Die Autorin hat den Vorgesetzten über die Methode der Aufstellungsarbeit, die Möglichkeiten und die damit verbundenen Gefahren aufgeklärt. Die Ziele der Aufstellung, welche in Kapitel 3.1.2 aufgeführt sind, und das weitere Vorgehen wurden zusammen mit dem Vorgesetzten definiert.

#### **Schritt 2: Informationsveranstaltung mit dem Team**

An diesem zweistündigen Anlass, der eine Woche vor der Aufstellung stattgefunden hat, hat der Vorgesetzte seinem Team erklärt, dass er gerne mit ihnen eine Aufstellung machen möchte und hat ihr Einverständnis dafür eingeholt. Während des Anlasses haben alle Teammitglieder den Fragebogen, welcher im Anhang 1 angefügt ist, anonym ausgefüllt und direkt der Autorin zugestellt. Die Autorin hat an dieser Veranstaltung bewusst nicht teilgenommen. So musste einerseits der Vorgesetzte seine Rolle explizit wahrnehmen und seinem Team Rede und Antwort stehen. Andererseits konnten die Teammitglieder freier entscheiden, ob sie auf den Vorschlag des Vorgesetzten eingehen möchten oder nicht. Bedingung für die Durchführung der Aufstellung war, dass alle Teammitglieder an der Aufstellung teilnehmen würden.

### Schritt 3: Einstieg in die Aufstellung

Nach der Vorstellungsrunde hat die Autorin das Team darüber informiert, dass sie bereits ein Vorgespräch mit dem Vorgesetzten geführt hat. Dann fragte sie die Teammitglieder, was ihnen von den Informationen, welche sie von ihrem Vorgesetzten bezüglich Aufstellung erhalten hätten, geblieben sei und wie sie zu dieser Idee stünden. Die Meinungen waren durchzogen, eher kritisch, hingegen hat jeder nochmals, wie im Kapitel 2.5 Schritt 2 empfohlen wird, mündlich seine freiwillige Teilnahme bestätigt. Anschliessend hat die Autorin die Auswertung der Fragebogen gezeigt. Die Fragebogen wurden durch die Autorin vor der Aufstellung ausgewertet, um einen ersten Eindruck über das Befinden des Teams und erste Angaben über mögliche Brennpunkte zu erhalten. Sie hat sich für drei Auswertungen entschieden. Eine mit den Resultaten des Teams ohne den Vorgesetzten, eine Darstellung der Resultate des Vorgesetzten und eine für das gesamte Team inkl. Vorgesetzten. Die Autorin hat sich für diesen Einstieg entschieden, weil er auf Fakten beruht und eine gute Grundlage für eine erste Diskussion bietet.

Der **rote Kreis** zeigt das Resultat (Durchschnittswert) des Teams, der **blaue Kreis** die Antwort des Vorgesetzten

#### Wie erleben Sie die aktuelle Situation im Team:

1 – 2 – **3** – 4 – 5 – 6 – 7 – **8** – 9 – 10  
sehr schlechte Stimmung sehr gute Stimmung

#### Werden Probleme im Team offen angesprochen:

1 – 2 – 3 – **4** – 5 – 6 – 7 – 8 – **9** – 10  
überhaupt nicht sehr offen

#### Wie erleben Sie den Zusammenhalt im Team:

1 – 2 – **3** – 4 – 5 – 6 – 7 – **8** – 9 – 10  
stark nicht vorhanden

#### Was denken Sie, welchen Einfluss hat der Teamleiter zum aktuellen Teambefinden:

1 – 2 – 3 – **4** – 5 – 6 – 7 – **8** – 9 – 10  
keinen sehr hohen

Aus der Auswertung ist ersichtlich, dass der Vorgesetzte die Stimmung, die Offenheit und den Zusammenhalt im Team viel positiver einstufte (durchschnittlich bei einer 8) als das

Team (durchschnittlich bei einer 3). Seinen Einfluss auf das aktuelle Teambefinden stufte der Vorgesetzte mit einer 4 viel tiefer ein, als das Team (mit einer 8) dies tat.

Für das Team waren die eigenen Resultate (jene im roten Kreis) eine Darstellung ihrer aktuellen Wahrnehmung. Für den Vorgesetzten waren diese Resultate überraschend. Die grosse Diskrepanz der Einstufung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden waren für den Vorgesetzten alarmierend, für das Team hingegen wenig überraschend, eher bestätigend. Anschliessend hat die Autorin das Team nach seinen Ressourcen befragt. Der Ressourcenpool wurde als Schlagwortwolke („tag cloud“) visualisiert (Abb.3).



Abb. 3 Ressourcenpool des Teams dargestellt als Schlagwortwolke.

Die Autorin lobte das Team für seine Ressourcen und zeigte auf wie wichtig diese insbesondere in schwierigen Situationen sind.

#### **Schritt 4: Durchführung der Aufstellung**

Bei der Durchführung der Aufstellung hat sich die Autorin an den Angaben im Kapitel 2.5 Schritt 3 orientiert. Zugleich hat sich die Autorin im Vorfeld zusammen mit dem Vorgesetzten entschieden auf Stellvertreter zu verzichten. Generell empfehlen Fachleute eine Aufstellung mit Stellvertreter durchzuführen. Nach Ruppert (2009) sollte sich jedes Teammitglied einen Stellvertreter aussuchen, der nicht dem Unternehmen angehört. Im Sinne eines „Ausprobierens“ hat die Autorin auf Stellvertreter verzichtet. Sie wollte durch das bewusste Weglassen der Stellvertreter das Vorgehen der Teamentwicklung (arbeiten mit den Betroffenen) mit der systemischen Methode des Aufstellens vermischen. Der Verzicht hatte auch praktische Gründe. Für das Unternehmen wäre es nicht praktikabel gewesen mit zusätzlichen „fremden“ Personen zu arbeiten. Zudem wollten weder das Team noch der Vorgesetzte andere Personen beiziehen.

In einem ersten Schritt hat die Autorin den Vorgesetzten gebeten, sein Team so aufzustellen wie er es wahrnimmt und sich anschliessend selber dazu zu stellen. Diese Aufstellung dauerte nur etwa 10 Minuten und das Resultat sah folgendermassen aus (Abb.4):

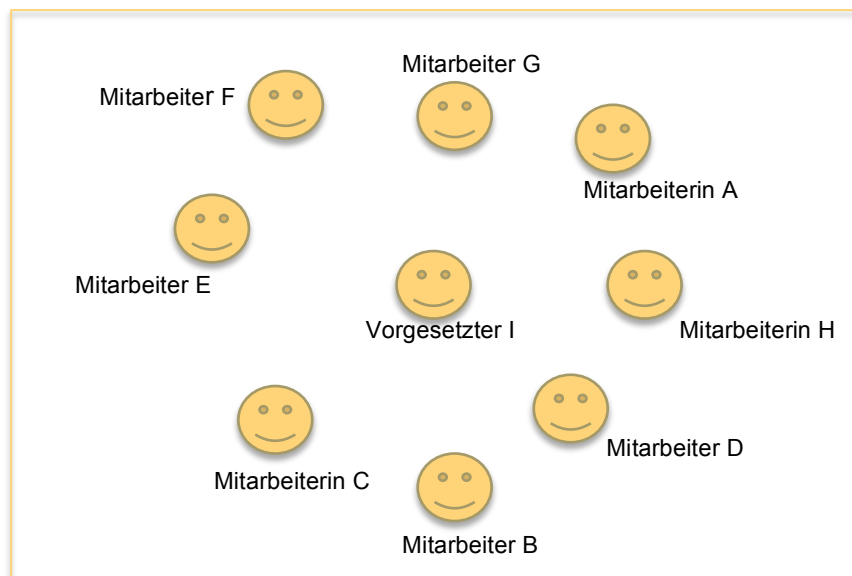


Abb.4: Aufstellung durch den Vorgesetzten

Die Autorin hat alle Teilnehmer gebeten inne zu halten und zu spüren wie sich ihre Position anfühlt. Als erstes fragte sie den Vorgesetzten wie es ihm gehe. Anschliessend forderte sie der Reihe nach jeden auf, seine Empfindungen mitzuteilen. Wesentliche Aussagen waren:

- **Vorgesetzter I:** „Ich fühle mich gut. Alles wirkt ganz harmonisch und ich kann alle sehen.“
- **Mitarbeiter E:** „Ich weiss nicht was genau, aber etwas stimmt hier nicht. Das macht mich kribbelig. Ich muss die ganze Zeit mit dem Fuss am Boden scharren und möchte einiges ändern.“
- **Mitarbeiter G:** „Dieser Kreis erinnert mich an den Kindergarten und macht mich wütend.“
- **Mitarbeiter B:** Ich sehe nur den Rücken meines Vorgesetzten und sehe nicht was er macht. Auch kann er nicht sehen was ich und andere, die hinter seinem Rücken sind, machen.“

Die Aussagen wurden so belassen und die Teammitglieder wurden durch die Autorin aufgefordert sich im Raum so aufzustellen wie ihnen wohl wäre. Sie sollen sich Zeit lassen, in sich gehen und spüren wie es ist wenn der Eine näher kommt und der Andere geht. Sie sollen ihren Impulsen folgen und erst dann stehen bleiben, wenn sie denken dass sie dort stehen wo sie stehen möchten. Dieser Prozess dauerte lange. Das Team konnte sich nicht finden. Bei jeder Bewegung kam es zu neuen Dynamiken. Der Autorin ist während dieser Zeit aufgefallen, dass sich Vieles um die Mitarbeiterin H und den Vorgesetzten I drehte. Immer wenn die Mitarbeiterin H die Nähe zu jemandem suchte ging das Gegenüber weiter. Einzig der Vorgesetzte liess eine gewisse Nähe zur Mitarbeiterin H zu, was wiederum dazu führte, dass andere sich von ihm weg bewegten (Mobile-Prinzip, Kapitel 2.2.4). Nach einer halben Stunde hat die Autorin die Teilnehmenden aufgefordert stehen zu bleiben. Das Bild sah folgendermassen aus (Abb.5):

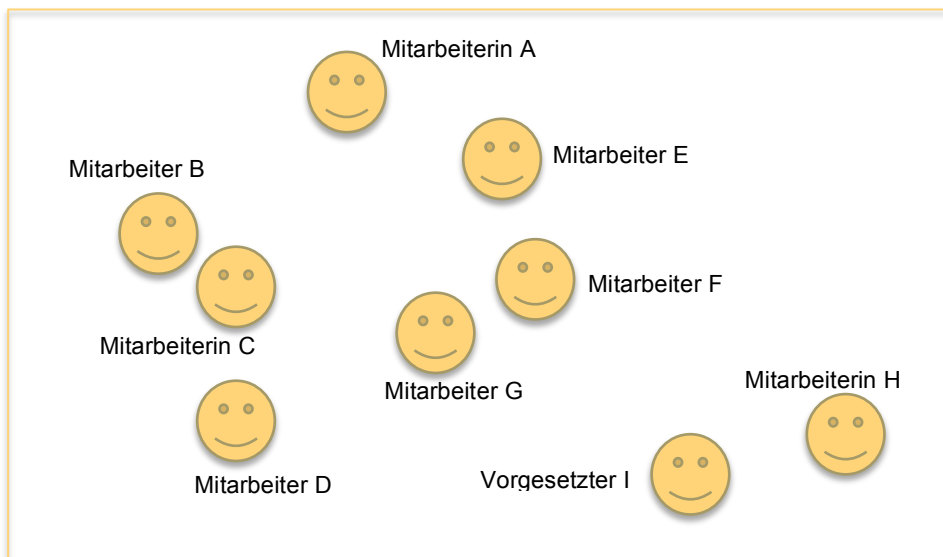


Abb. 5: Aufstellung durch das ganze Team

Die Autorin hat als erstes den Vorgesetzten gefragt wie es ihm gehe. Er war überrascht wie lange das Team, ihm inklusive, für diesen Aufstellungsschritt brauchte. Er sei jetzt nicht dort wo er gerne wäre. Das Team sei zu weit weg und keiner ausser der Mitarbeiterin H schaue ihn an. Zugleich fühle er sich aber auch freier. Weitere Befindlichkeiten waren:

- **Mitarbeiterin H:** „Keiner schaut mich an. Als würde es mich nicht geben! Typisch, das musste ja so kommen.“
- **Mitarbeiter E:** „Ich fühle mich ruhiger als vorher, weil dieses Bild absolut meiner Wahrnehmung der aktuellen Situation entspricht.“

- **Mitarbeiter D:** „Ich fühle mich im Team gut eingebettet und genieße trotzdem etwas Distanz.“
- **Mitarbeiterin C:** „Die Kollegin H starrt mich an, als könnte ich etwas dafür, dass sie dort steht. Ich fühle mich dadurch unwohl. Sie weiss genau, wie wir alle, weshalb sie dort steht.“

Die Autorin hat die Mitarbeiterin C gebeten, den Platz von Mitarbeiterin H einzunehmen. Mitarbeiterin H hat hierfür die Aufstellung vom Rand aus beobachtet. Mitarbeiterin C wurde durch die Autorin gebeten zu sagen wie es ihr in der Position von Mitarbeiterin H geht.

- **Mitarbeiterin C:** „Einerseits werde ich durch meinen Vorgesetzten I geschützt, das fühlt sich gut an. Aber mir fehlt das Team, meine Kollegen. Keiner steht hinter mir, keiner neben mir. Ich fühle mich aber nicht alleine. Solange mein Vorgesetzter mich hier unterstützt, kann mir nichts passieren.“
- **Mitarbeiter F:** „Das sehe ich auch so. Solange unser Vorgesetzter nichts unternimmt, wird sich nichts ändern. Er hält das Ganze so aufrecht.“
- **Mitarbeiterin A:** „Genau. Im Grunde kann Mitarbeiterin H machen was sie will, weil unser Vorgesetzter das zulässt.“

Die Aussagen wurden so stehen gelassen und die Autorin hat eine Pause eingeschaltet. Während der Pause hat die Autorin mit dem Vorgesetzten gesprochen und ihn gefragt ob er mit der Aufstellung fortfahren wolle. Der Vorgesetzte sah keinen Grund die Aufstellung zu beenden. Die Autorin hat daraufhin den Vorgesetzten gefragt, ob er mitbekommen habe, was in der Aufstellung passiert sei. Der Vorgesetzte wies die „Schuld“ für die Konflikte vollumfänglich der Mitarbeiterin H zu und bekräftigte, dass er wohl mit ihr reden müsse. Die Autorin wechselte daraufhin bewusst ihre Rolle von der systemischen Beraterin zur Teamentwicklerin. Das heisst, sie hat für das „Pausengespräch“ die Allparteilichkeit aufgegeben und hat dem Vorgesetzten klare Ratschläge erteilt. Die Autorin sagte dem Vorgesetzten, dass das Team ihn als Mittragender, wenn nicht sogar als Verantwortlicher dieser Situation sehe. Der Vorgesetzte sagte zur Autorin, dass sie dies falsch verstanden habe, die Kolleginnen und Kollegen sehen in der Mitarbeiterin H das „schwarze Schaf“. Die Autorin wiederholte die Aussagen der Teilnehmenden und fragte den Vorgesetzten, was er denn verstanden habe. Der Vorgesetzte schwieg eine Weile, atmete tief durch und sagte: „Das hört sich nicht gut an! Im Grundsatz haben die nicht ganz unrecht.“ Die Autorin wies den Vorgesetzten darauf hin, dass ein Weiterführen der Aufstellung nur dann Sinn mache, wenn er bereit sei, sich selber und seinem Team gegenüber gewisse Defizite im Bezug auf die Teamführung einzugestehen. Dies könne sehr unangenehm werden. Der Vorgesetzte

willigte ein. Die Autorin erläuterte dem Vorgesetzten kurz ihr weiteres Vorgehen und holte seine Zusage für diese nächsten Schritte ein. Nach der Pause hat die Autorin alle gebeten, sich wieder so aufzustellen wie sie vor der Pause gestanden sind. Die Autorin holte die Mitarbeiterin H wieder in die Aufstellung und die Mitarbeiterin C hat wieder ihre alte Position eingenommen. Die Autorin fragte die Mitarbeiterin H wie es ihr ergangen sei als sie die Aufstellung von „draussen“ sah und wie die Worte von Mitarbeiterin C auf sie gewirkt haben.

- **Mitarbeiterin H:** „Ich habe mich sehr gut gefühlt. Erleichtert. Der Knoten im Magen hat sich gelöst, weil ich mit all dem hier nichts mehr zu tun hatte. Die Mitarbeiterin C hat Recht. Ich fühle mich vom Vorgesetzten nicht nur unterstützt, sondern geschützt. Würde er gehen, wüsste ich nicht was passieren würde. Aber der Druck ist nun irgendwie weg. Ich fühle mich viel besser als vorher.“

Um den Druck auf den Vorgesetzten nicht all zu stark aufzubauen und um das gegenwärtige Bild nochmals zu verändern, hat die Autorin die Mitarbeiterin H gebeten das Team so aufzustellen wie sie es in Zukunft gerne hätte. Diese Aufstellung war mit zehn Minuten rasch zu Ende. Auffallend war, dass die Mitarbeiterin H einige Kollegen angefasst hat und sie gebeten hat eine bestimmte Position einzunehmen. Andere Kollegen hat sie hingegen angewiesen sich zu positionieren. Die Mitarbeiterin H hat der Mitarbeiterin C gesagt von ihr aus könne sie den Raum verlassen. Die Mitarbeiterin C hat gelassen reagiert und gewartet bis ihr die Mitarbeiterin H einen Platz zugewiesen hat. Das Bild sah wie folgt aus (Abb.6):

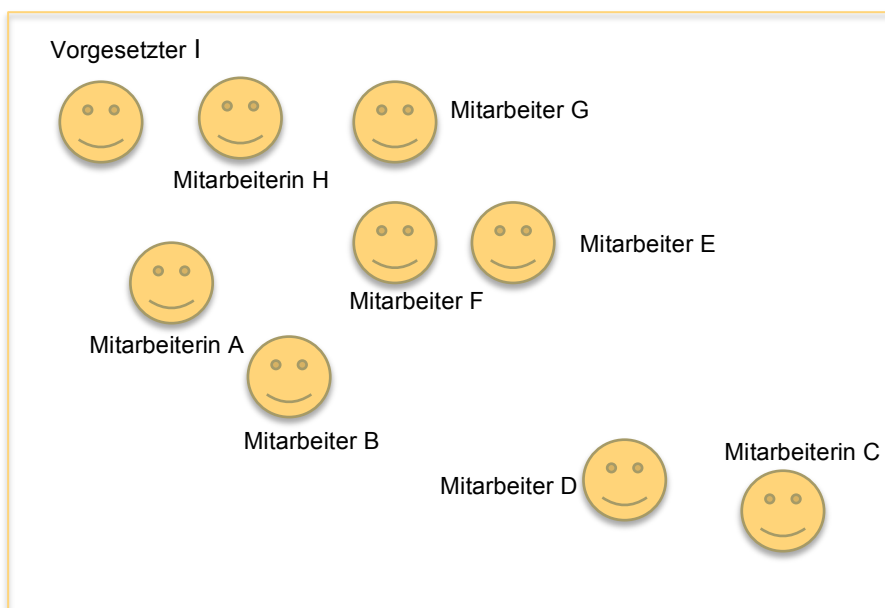


Abb. 6: Aufstellung durch die Mitarbeiterin H

Auffallend hierbei war zudem, dass alle Teilnehmenden so gestellt wurden, dass sie einander anschauen konnten. Eine Ausnahme bildeten Mitarbeiter D und Mitarbeiterin C, welche mit dem Rücken zum Team gestellt wurden.

Bei diesem Schritt hat die Autorin zuerst die Personen, welche Aussenpositionen bekommen haben, nach ihrem Befinden befragt.

- **Mitarbeiterin C:** „Ich habe schon von Anfang an gewusst, wohin mich Mitarbeiterin H schicken wird. Jeder weiss, dass sie mich nicht mag und das kommt auch im Alltag klar zum Ausdruck. Ich selber fühle mich sehr unwohl sie im Rücken zu haben. Bei ihr weiss man nie, was sie im Schilde führt.“
- **Mitarbeiter D:** „Ich wusste, dass mich die Mitarbeiterin H weit weg schicken würde. Dass wir miteinander nicht klar kommen, ist allgemein bekannt. Solange sich ihr Verhalten nicht auf meine Arbeit auswirkt, stört mich das nicht besonders.“

Anschliessend hat die Autorin alle der Reihe nach aufgefordert ihr Befinden zu äussern. Die Äusserungen kamen zaghaft. Hier einige relevante Aussagen:

- **Mitarbeiter B:** „Für mich stimmt diese Aufstellung nicht. Je länger ich hier stehen muss, umso wütender werde ich. Wir wissen doch alle, wie es mit unserem Team steht. Dass diese Haltung von Mitarbeiterin H im Team schon so lange getragen wird, verstehe ich nicht. Ich unternehme aber selber auch nichts dagegen.“
- **Mitarbeiter F:** „Ich bin ganz nervös und fühle mich hin und her gerissen zwischen meinem Vorgesetzten und meinen Kollegen, Mitarbeiterin C und Mitarbeiter D. Ich bin jetzt davon überzeugt, dass das Ganze Chefsache ist.“
- **Mitarbeiter G:** „Ich halte das ganze Theater fast nicht mehr aus. Wie nur ist es möglich, dass unsere Kollegen C und D so an den Rand gespielt werden? Wir alle haben das schon so viele Male unserem Vorgesetzten gesagt!“

Zum Schluss hat die Autorin die Mitarbeiterin H und den Vorgesetzten I befragt:

- **Mitarbeiterin H:** „Ich fühle mich hier wohl, dachte hingegen, dass mich der Mitarbeiter G mehr unterstützt. Soeben hat er mit seiner Aussage gezeigt, dass er nicht besser ist als die anderen. Die Aussagen der Anderen sind so was von frech, dass ich froh bin, dass mein Vorgesetzter mich so sehr unterstützt.“
- **Vorgesetzter I:** „Ich wusste, dass es Unstimmigkeiten gibt. Ich möchte aber nicht, dass jemand bewusst andere aus dem Team drängt. Ich fühle mich durch die



Mitarbeiterin H irritiert und instrumentalisiert. Ich unterstütze sie im Alltag, aber sicher nicht darin, andere auszustossen. Das Ganze gibt mir kein gutes Gefühl.“

In einem nächsten Schritt hat die Autorin alle Teammitglieder gebeten ihrem Vorgesetzten ein ehrliches Feedback zu geben und ihm zu sagen, was jeder einzelne von ihm erwarte. Die grosse Mehrheit des Teams hatte ihrem Vorgesetzten gesagt hatte, dass er seine Führungsrolle nicht wahr nehme und bestehende Probleme nicht angehen wolle. Sie erwarteten von ihm, dass er nach dieser Aufstellung diese Aufgabe nun konkret angehen werde. Zugleich wurde ihm gesagt, dass man ihn als Mensch sehr schätze, dass er ein sogenannter „Gutmensch“ sei und versuche es allen stets recht zu machen. Um die Feedbacks wirken zu lassen, hat die Autorin dem Vorgesetzten etwas Zeit gelassen. Anschliessend hat die Autorin den Vorgesetzten aufgefordert, sich vor die Mitarbeiterin H hinzustellen und ihr klar zu sagen was er von ihr erwartet.

- **Vorgesetzter zu Mitarbeiterin H:** „Jetzt geht es mir schon wieder so, dass ich hier stehe und nicht weiss, was ich dir sagen soll. Du machst deine Arbeit korrekt und trotzdem ist da immer etwas das nicht ganz stimmt. Du hast für alles eine Begründung und die Fähigkeit mich zu verunsichern. Wenn ich ganz ehrlich bin, wissen wir beide, dass deine Rolle im Team schwierig ist, aber ich fühle mich unsicher und befangen. Ich erwarte von dir, dass du mit allen gut zusammenarbeitest. Ich möchte nicht, dass du jemanden ausgrenzt und ich werde von nun an achtsam sein, was du machst und wie du dich verhältst.“

Der Vorgesetzte wurde durch die Autorin angewiesen zu jedem Teammitglied zu gehen und jedem zu sagen, was er schätzt und was er erwartet. Hier exemplarisch ein paar Beispiele:

- **Vorgesetzter zu Mitarbeiterin A:** „Du bist eine fleissige Biene. Aber ich weiss oft nicht, was du wirklich denkst. Das macht es für mich nicht immer einfach. Ich erwarte von dir von nun an, dass du deine Meinung aktiv ins Team einbringst.“
- **Vorgesetzter zu Mitarbeiter F:** „Du bist einer, der mitläuft. Das macht es für mich einfach. Von dir würde ich mir aber mehr Einsatz und Engagement wünschen.“
- **Vorgesetzter zu Mitarbeiterin C:** Du bist eine starke Persönlichkeit mit einer eigenen Meinung, die du mir auch unverblümt sagst. Das schätze ich. Gleichzeitig verunsichert es mich. Du bis jung, hast eine sehr gute Ausbildung und machst sehr gute Arbeit – dem kann ich nicht gerecht werden. Ich erwarte von dir, dass du

Rücksicht nimmst auf jene im Team, die nicht so schnell unterwegs sind wie du und dass du allen deine Unterstützung anbietest.

Zum Schluss befragte die Autorin den Vorgesetzten nach seinem Befinden. Der Vorgesetzte sagte: „Ich hatte grosse Angst, jedem in die Augen zu sehen und ein ehrliches Feedback zu geben. Jetzt geht es mir aber gut. Es ist ein schönes Gefühl über Jeden etwas Gutes sagen zu können. Auch die Feedbacks meiner Mitarbeitenden haben mir sehr gut getan.“

Nach dieser Aufstellung forderte die Autorin das Team nochmals auf, sich so aufzustellen wie sie sich nun nach all den Feedbacks fühlen und was sie denken, wie sie künftig als Team funktionieren würden. Es wurde sehr ruhig im Raum. Alle bewegten sich gemächlich und ca. 20 Minuten ergab sich folgendes Bild (Abb.7):

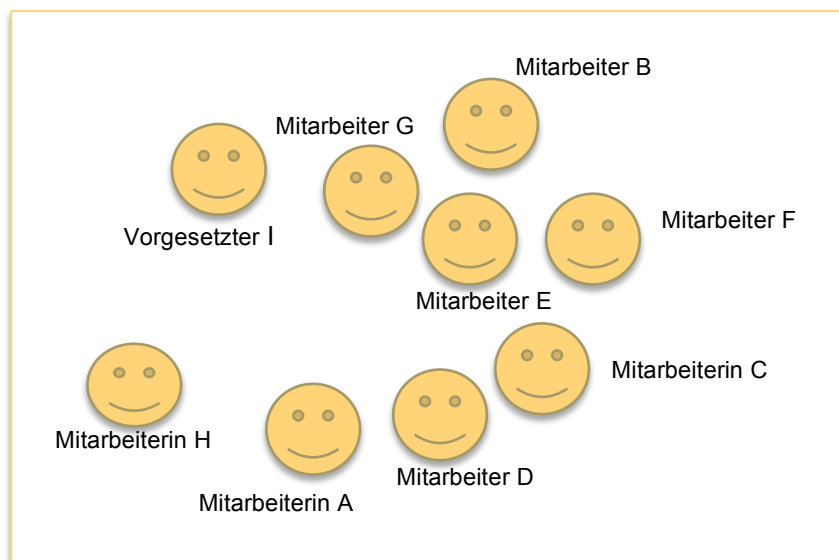


Abb. 7: Aufstellung durch das Team

Als die Teammitglieder aufschauten und sich bewusst wurden was eben geschehen ist, begannen die ersten zu schmunzeln, andere staunten. Die Autorin liess die Aufstellung einige Zeit wirken. Sie forderte die Teilnehmenden auf, sich das Bild einzuprägen und die guten Gefühle, welche sie nun hätten, mitzunehmen. An dieser Stelle wurde die Aufstellung beendet.

### 3.3 Abschluss der Aufstellung

Das Abschlussprozedere entspricht, wie im Kapitel 2.5 aufgelistet, dem Schritt 4. Die Autorin gestaltete den Abschluss mit einer Intervention aus der Teamentwicklung indem sie die drei Ebenen nach Vogelhauer (2011) anwendete.

**Geistiger Prozess „Umstieg“**

Die Autorin würdigte die erbrachte Leistung und machte eine Zusammenfassung des Tages. Dazu visualisierte sie den durchlaufenen Prozess und machte einen Bezug zu den am Anfang der Aufstellung erwähnten Ressourcen. Zudem gestaltete die Autorin eine kurze Übung, um neue Werte und Lösungen anzunehmen und anzugehen.

**Rationaler Prozess „Übergabe“**

Die Autorin teilte die Rollen nochmals klar den einzelnen Teammitgliedern zu und „befreite“ einzelne Personen wo nötig von unnötigen Aufgaben, wie beispielsweise dem lösen wollen von Problemen oder der Übernahme von Führungsverantwortung. Die Autorin wies darauf hin, dass nun der Vorgesetzte gefordert sei das Team in das NEUE zu führen, dass er dafür jedoch die Unterstützung des gesamten Teams benötige. Welche Themen die Neugestaltung beinhalten, wurde gemeinsam kurz aufgelistet:

- offenes Ansprechen von Missständen
- offen aufeinander zugehen
- Angehen von Konfliktsituationen

Die Autorin wies zudem darauf hin, dass jede Veränderung Zeit brauche und keiner eine sofortige Lösung erwarten solle.

**Emotionaler Prozess „Abschied“**

Die Autorin liess das Team die Vergangenheit nochmals revuepassieren und führte durch ressourcenorientierte Fragen wie „Was hat euch in der Vergangenheit getragen?“, „An welche guten Momente als Team erinnert ihr euch?“ oder „Wie habt ihr schwierige Zeiten überwunden?“ zu den guten Erinnerungen. Sie bat die Teammitglieder die aufgekommene Gefühle anzunehmen und zu akzeptieren. Die Autorin forderte alle auf, einander wenn möglich zu vergeben und loszulassen um Platz für Neues zu machen.

Zum Schluss konnte jeder der wollte ein Feedback geben. Alle Teammitglieder haben die eigene Offenheit, sowie die Offenheit und Ehrlichkeit der anderen während der Aufstellung als etwas sehr Positives wahrgenommen. Trotz sehr kritischer Einstellung haben die Teilnehmenden die Aufstellung als etwas Überraschendes erlebt und sind überzeugt, dass sich nun etwas verändern wird. Ein Teammitglied sagte: „Dank der Aufstellung habe ich meine innere Ruhe wieder. Ich bin erleichtert.“ Ein anderes Teammitglied sagte: „Jetzt habe

ich keinen Groll mehr. Das ist wunderbar.“ Gut spürbar war die grosse Müdigkeit, aber auch die Erleichterung und Zuversicht im gesamten Team.

### **3.4 Nachbearbeitungsgespräch mit dem Vorgesetzten**

Eine Woche nach der Aufstellung führte die Autorin ein ausführliches Gespräch mit dem Vorgesetzten. Dieses Gespräch entspricht wie im Kapitel 2.5 beschrieben der Nachbearbeitung. Im Gespräch wurden die Aufstellung reflektiert, erste Veränderungen besprochen und zusammen mit dem Vorgesetzten nächste Schritte definiert.

#### **3.4.1 Feedback des Vorgesetzten nach der Aufstellung**

Der Vorgesetzte sagte, er habe die Aufstellung als sehr anstrengend erlebt und ständig Angst gehabt, dass etwas aufbrechen könnte. Durch die Aufstellung hätten alle gesehen, dass er vieles unter dem Deckel gehalten habe. Er habe vorher immer gehofft, alles werde sich von selber ergeben. Nun sei ihm aufgezeigt worden, was seine Rolle ist ohne dass er sich dafür schämen müsste. Im Team habe sich die Stimmung merklich verbessert.

#### **3.4.2 Weiteres Vorgehen für den Vorgesetzten**

Zusammen mit dem Vorgesetzten hat die Autorin folgendes weitere Vorgehen definiert:

- „Dank an alle“ im nächsten Teammeeting ohne zeitliche oder finanzielle Beteiligung der Mitarbeitenden.
- Führungsgespräch mit der Mitarbeiterin H, inkl. Planung von Folgegesprächen
- Notieren aller gemeldeten und wahrgenommenen Zwischenfälle im Team
- Externes Coaching für den Vorgesetzten zur Stärkung seiner Führungskompetenzen
- Folgegespräch mit der Autorin in drei Monaten

Um die Nachhaltigkeit der Aufstellung zu gewährleisten, hat die Autorin dem Vorgesetzten empfohlen fortan die interne Personalentwicklung zu involvieren. So können Veränderungen über einen längeren Zeitraum durch unterschiedliche Interventionen professionell begleitet werden.

### **3.5 Auswertung der Fragebogen vor und nach der Aufstellung**

Das Team hat eine Woche vor der Aufstellung sowie einen und drei Monate nach der Aufstellung einen Fragebogen anonym ausgefüllt.

In der untenstehenden Auswertung werden jeweils die Durchschnittswerte der Rückmeldungen ausgewiesen. Dabei zeigt der **rote Kreis** die Werte vor der Aufstellung, der **blaue Kreis** die Werte einen Monat nach der Aufstellung und der **grüne Kreis** die Werte drei Monate nach der Aufstellung

**Wie erleben Sie die aktuelle Situation im Team:**

1 – 2 – **3** – 4 – **5** – 6 – 7 – **8** – 9 – 10  
 sehr schlechte Stimmung sehr gute Stimmung

**Werden Probleme im Team offen angesprochen:**

1 – 2 – **3** – **4** – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
 überhaupt nicht sehr offen

**Wie wohl fühlen Sie sich im Team:**

1 – 2 – 3 – 4 – **5** – 6 – **7** – 8 – **9** – 10  
 unwohl sehr gut

**Wie erleben Sie den Zusammenhalt im Team:**

1 – 2 – 3 – 4 – **5** – **6** – 7 – 8 – 9 – 10  
 stark nicht vorhanden

**Was denken Sie, welchen Einfluss hat der Teamleiter auf das aktuelle Teambefinden:**

1 – 2 – 3 – 4 – **5** – 6 – 7 – **8** – **9** – 10  
 keinen sehr hohen

**Was denken Sie, nimmt der Teamleiter seine Führungsaufgaben wahr:**

1 – 2 – **3** – **4** – **5** – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
 gar nicht sehr ernsthaft

**Was denken Sie, welchen Einfluss haben sie selber auf die aktuelle Teamsituation:**

1 – 2 – 3 – **4** – 5 – **6** – 7 – 8 – 9 – 10  
 keinen hohen

**Wünschen sie sich eine Veränderung der Teamsituation:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – **6** – **7** – **8** – 9 – 10  
 ja nein

Die Resultate zeigen, dass sich einen Monat nach der Aufstellung und insbesondere nach drei Monaten die Stimmung im Team markant verbessert hat. Mit dieser Bewertung einher geht das stark verbesserte Wohlbefinden aller Beteiligten. Zusammenhalt und Offenheit im Team haben sich ebenfalls leicht verbessert. Interessant ist die Entwicklung der Einschätzung der Rolle des Vorgesetzten im Vergleich zur Einschätzung der eigenen Rolle. Die Führungsarbeit des Vorgesetzten wird bereits einen Monat nach der Aufstellung und auch nach drei Monaten jeweils als verbessert eingeschätzt. Parallel dazu wird dem Vorgesetzten ein immer kleinerer Einfluss auf das Teambefinden zugeschrieben. Die Teammitglieder scheinen sich jedoch erst mit einer gewissen zeitlichen Distanz zur Intervention ihrer Verantwortung für das Teambefinden bewusst geworden zu sein. Die entsprechenden Werte haben sich erst drei Monate nach der Aufstellung verändert.

### **3.6 Reflexion des Beratungsverlaufs**

Die Teilnehmenden waren sehr offen und ehrlich zueinander. Emotionen und Schwächen hatten Platz. Während der Aufstellung wurde der Schwerpunkt von der Konfliktsituation rund um die Mitarbeiterin H auf die Führungsarbeit verschoben. Das führte dazu, dass der Mitarbeiterin H Druck weggenommen wurde. Hingegen musste der Vorgesetzte sich selber und auch gegenüber dem Team seine bisher mangelnde Führungsarbeit eingestehen. Es stellt sich dadurch im Nachhinein die Frage ob eine Intervention mit dem Vorgesetzten allenfalls ausgereicht hätte oder gar zielführender gewesen wäre. Aus Sicht der Autorin war es für den Erfolg jedoch wichtig, dass jeder aus dem Team involviert war. Nur dadurch konnte eine gemeinsame Lösungsfindung stattfinden und eine gemeinsame Basis für die Zukunft geschaffen werden. Der gesamte Beratungsprozess bedurfte stets grosser Sorgfalt und hoher Aufmerksamkeit der Autorin. Wo sinnvoll hat die Autorin die Vorgehensweisen der Teamentwicklung und der Aufstellungsarbeit vermischt. Das Aufstellen ohne Stellvertreter hat der Autorin keine Mühe bereitet. Insbesondere deshalb nicht, weil das Team dieses Vorgehen eingefordert hat.

### **3.7 Reflexion der eigenen Rolle**

Die Autorin musste sorgfältig darauf achten, die Allparteilichkeit zu wahren und sich nicht durch Annahmen fehlleiten zu lassen. So kam die Autorin mehrmals in Versuchung den Konflikt rund um die Mitarbeiterin H lösen zu wollen. Geholfen hat ihr hierbei sich immer wieder den Auftrag (Kapitel 3.1.2) vor Augen zu führen. Ebenfalls wichtig war der ständige Bezug zur Systemtheorie insbesondere zur Kybernetik zweiter Ordnung (Kapitel 2.1.3), die besagt, dass die Beraterin nie wissen kann was richtig ist und somit nicht die Beraterin

selber die richtige Lösung finden muss. Das verschaffte der Autorin Raum, um die Aufstellung zu moderieren und die Selbstregulation laufen zu lassen. Die Autorin ist teilweise an ihre beraterischen Grenzen gestossen. Eine nächste Aufstellung würde die Autorin deshalb in Co- Moderation durchführen.

## 4. SCHLUSSTEIL

Im Schlussteil werden die Erkenntnisse aus der durchgeführten Organisationsaufstellung in Bezug zur Theorie gestellt. Im Kapitel 4.3 werden relevante Herausforderungen und Gefahren der Organisationsaufstellung aufgrund der gemachten Erfahrung beschrieben. Anschliessend werden in den Kapiteln 4.4 und 4.5 die Fragestellung und die Hypothesen reflektiert. Abschluss dieser Arbeit bildet das Kapitel 4.6 mit den Schlussfolgerungen für die beraterische Tätigkeit.

### 4.1 Erkenntnisse aus dem Beratungsverlauf in Bezug auf die Theorie

Nachfolgend werden die Erkenntnisse der Praxiserfahrung (Kapitel 3) in Bezug mit der in dieser Arbeit unter Kapitel 2 aufgeführten Theorie festgehalten.

#### Homöostase

Die Homöostase wurde durch das Wirken der Zirkularität zeitweise aufgehoben. Einerseits wollte das Team den Konflikt mit der Mitarbeiterin H immer wieder ausgleichen. Es kam zu Aussagen wie: „Ganz so schlimm ist das alles doch gar nicht.“ oder „ Bisher haben wir uns auch mit der Situation abgefunden.“ Andererseits hat das Prinzip der Zirkularität die Teilnehmenden dazu gezwungen ihre Positionen, trotz dem Wunsch nach Gleichgewicht, so zu verändern, dass der Konflikt sichtbar wurde.

**Theorie:** Ein System strebt nach einem Gleichgewichtszustand

**Erkenntnis:** Die Homöostase kann dazu führen, dass sich durch den Wunsch nach Gleichgewicht kein Bild finden lässt. Um wieder in ein Gleichgewicht zu Kommen, braucht es zwischenzeitlich einen Ungleichgewichtszustand.

#### Kybernetik

Insbesondere die Kybernetik zweiter Ordnung hat der Autorin geholfen die Aufstellung durchzuführen. Zu wissen, dass es kein Richtig gibt und die Lösung nicht durch die Beraterin gefunden werden muss, wurde als sehr entlastend wahrgenommen.

**Theorie:** Die Beraterin kann nie wissen, was richtig ist.

**Erkenntnis:** Die Beraterin kann sowohl unnötige Erwartungen an sich selber verhindern als auch den Teilnehmern glaubhaft vermitteln, dass sie nicht zuständig dafür ist, die Lösung zu finden. Das Wissen über die Kybernetik zweiter Ordnung kann deshalb sehr entlastend wirken.

### Zirkularität

Die Zirkularität wurde während der Aufstellung gut sichtbar. Bewegte sich ein Teammitglied, bewegten sich andere mit, was wiederum dazu führte, dass dritte sich einen neuen Platz gesucht haben.

**Theorie:** Jede Veränderung im System, aber auch von Aussen auf das System, löst eine Reaktion des ganzen Systems aus.

**Erkenntnis:** Die Zirkularität lässt sich nicht von Aussen steuern. Jeder bewegt sich intuitiv.

### Konstruktivismus

Durch die verschiedenen Aufstellungen haben die Teilnehmenden erfahren, dass jedes Teammitglied die Situation anders wahrnimmt. Das Sichtbarmachen dieser Wirklichkeiten hat geholfen zu verstehen, weshalb Teammitglieder so oder anders reagieren. Zudem konnten Missverständnisse aufgedeckt und geklärt werden.

**Theorie:** Es gibt keine objektive Wirklichkeit, sondern nur individuelle Konstruktionen der Wirklichkeit.

**Erkenntnis:** Die Vielfalt der Wirklichkeiten kann für die Betroffenen verwirrend sein. Durch das Sichtbarmachen der Wirklichkeiten wird Klarheit und teils auch Akzeptanz geschaffen.

### Ressourcen- und Lösungsorientiert

Der Vorgesetzte, aber auch das Team, waren es gewohnt über das zu sprechen was nicht gut läuft. Dementsprechend hatten alle Teilnehmenden Schwierigkeiten bei der Einstiegsübung gemeinsame Ressourcen zu finden.

**Theorie:** Ein System verfügt über alle Ressourcen, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt. Durch die Stärkung der Ressourcen werden Lösungen angegangen. Die Suche nach dem Problem erübrigt sich dadurch.

**Erkenntnis:** Wenn das Team das ressourcen- und lösungsorientierte Arbeiten nicht kennt, muss es zu Beginn der Aufstellung auf diese Arbeitsweise vorbereitet werden.



Erst dadurch kann sich das Team als Ganzes auf die Lösungsfindung konzentrieren und von der Fokussierung auf die Probleme loslassen.

### **Aufstellung mit Stellvertretern**

Eine Aufstellung ohne Stellvertreter mit einem Team ist ein Sondersetting. Rückblickend auf die durchgeführte Aufstellung und in Reflexion der entsprechenden Theorien haben die folgenden Rahmenbedingungen oder Voraussetzungen zum Erfolg der Intervention beigetragen:

- Grosses Gegenseitiges Vertrauen.
- Jeder nimmt freiwillig an der Aufstellung teil.
- Absolute Schweigepflicht über das Vorgefallene während der Aufstellung von allen Beteiligten.
- Der bestehende Konflikt betrifft das gesamte Team.
- Der Konflikt ist aktuell nicht zu emotionsgeladen.
- Das Team besteht bereits seit längerer Zeit.
- Das Team hat bereits eine oder mehrere klassische Teamentwicklungsmaßnahmen ohne nennenswerten Erfolg durchgeführt.
- Die Beraterin verfügt über eine entsprechende Ausbildung und Erfahrung.

Für den Erfolg der durchgeführten Aufstellung war es aus Sicht der Autorin ein wichtiger und richtiger Entscheid auf die Stellvertreter zu verzichten. Die Aufstellung wurde dadurch einerseits für dieses Setting praktikabel und das Team konnte sich in einem geschützten Rahmen („wir sind unter uns“) bewegen. Andererseits wurde dadurch jedes Teammitglied in die direkte Verantwortung genommen und musste aktiv am Prozess teilnehmen. Aus theoretischer Sicht entspricht dieses Vorgehen der Verknüpfung der Theorie der Teamentwicklung mit jener der systemischen Organisationsaufstellung. Wie Ruppert (2009) ist die Autorin der Meinung, dass bei dieser Form der Aufstellung grösste Vorsicht geboten ist, die Ausgangslage sehr genau erfasst werden muss und der Auftrag ganz klar definiert sein muss.

**Theorie:** Aufstellungen werden mit Stellvertretern durchgeführt.

**Erkenntnis:** Aufstellungen mit Teams können unter bestimmten Bedingungen auch ohne Stellvertreter erfolgreich durchgeführt werden. Es eignet sich nicht jedes Team und nicht jedes Anliegen für eine Aufstellung generell und im speziellen nicht für eine Aufstellung ohne Stellvertreter.

## Organisationsaufstellung

Ein Team ist ein System, das man im Gegensatz beispielsweise zu einer Familie verlassen oder aus dem man durch eine Kündigung ausgeschlossen werden kann. Die durchgeführte Aufstellung hat gezeigt, dass diese Tatsache Auswirkungen auf das Verhalten der Teilnehmenden hat. Die Autorin musste dies bei ihren Interventionen berücksichtigen. Auch die Rangordnung, die Art der Zusammenarbeit oder die zu erledigende Arbeit haben Einfluss auf das Verhalten der Teilnehmenden und müssen von der Beraterin während der Aufstellung berücksichtigt werden. Ziel war es, eine Umgebung zu schaffen in der sich jedes Teammitglied trotz diesen Rahmenbedingungen frei äussern kann ohne Konsequenzen fürchten zu müssen.

**Theorie:** Es ist zu berücksichtigen, dass Organisationen Systeme sind, die nicht wie Familien funktionieren.

**Erkenntnis:** Für die Durchführung von Organisationsaufstellungen muss man wissen wie Organisationen funktionieren. Deshalb braucht es das Fachwissen der Teamentwicklung genauso wie das Fachwissen der systemischen Beratung.

### 4.2 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Organisationsaufstellung

Die Theorie der Teamentwicklung und die Theorie der Aufstellung beinhalten Aspekte die sich auf den ersten Blick widersprechen. Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch, dass sich diese Methoden durchaus ergänzen. Dies wurde auch durch die durchgeführte Organisationsaufstellung bestätigt. Das Arbeiten mit Stellvertretern in der Aufstellungsarbeit und das Arbeiten mit den Direktbeteiligten in der Teamentwicklung ist der stärkste Gegensatz der beiden Methoden. Dieser lässt sich jedoch wie die durchgeführte Organisationsaufstellung gezeigt hat, soweit auflösen, dass eine Organisationsaufstellung im Rahmen der Teamentwicklung möglich ist. Um eine derartige Intervention erfolgreich gestalten zu können, muss eine Beraterin jedoch beide Methoden kennen. Es gilt die Professionen nicht gegeneinander zu stellen, sondern die Vorteile beider zu nutzen. Zudem hat die Autorin erkannt, dass die Aufstellung keinen Teamentwicklungsprozess ersetzt. Die Autorin sieht die Aufstellung vielmehr als eine einmalige Massnahme im Teamentwicklungsprozess. Mit der Aufstellung alleine werden keine Probleme gelöst, deshalb ist der weiterführende Teamentwicklungsprozess von grosser Wichtigkeit.

### **4.3 Herausforderungen und Gefahren der Aufstellungsarbeit**

Die Aufstellungsarbeit birgt nicht zu unterschätzende Herausforderungen und Gefahren. Es gilt diese zu kennen und damit einen bewussten Umgang zu pflegen. Die für die Autorin relevantesten Elemente werden nachfolgend aufgeführt.

#### **4.3.1 Wahrung der Allparteilichkeit und Neutralität**

Während des Vorgesprächs und der Durchführung der Aufstellung war es für die Autorin eine grosse Herausforderung die Allparteilichkeit und Neutralität zu bewahren. Das Interview mit dem Vorgesetzten hat bei der Autorin bereits Bilder hervorgerufen, welche während der Aufstellung teils verstärkt wurden. Dabei war die grösste Gefahr, den Konflikt zwischen dem Team und der Mitarbeiterin H lösen zu wollen. Wichtig dabei war, das Ziel und den Auftrag immer vor Augen zu haben.

#### **4.3.2 Umgang mit den Erwartungen**

Die Teilnehmenden erhofften sich von der Aufstellung ein Wunder, respektive hatten sie die Erwartung, dass sich durch die Aufstellung alles zum Positiven verändern wird. Es ist eine Gefahr während der Aufstellung den Erwartungen jedes Teilnehmenden gerecht werden oder gar Wunder bewirken zu wollen. Hier gilt eine klare Information zu Beginn der Aufstellung bezüglich der Ziele, dem Auftrag, sowie den Möglichkeiten und Grenzen der Aufstellung. Wichtig war den Teilnehmenden aufzuzeigen, dass sich mit der Aufstellung alleine nicht alles verändern wird und dass sie diejenigen sind, die anschliessend eine Veränderung implizieren werden oder auch nicht.

#### **4.3.3 Umgang mit Emotionen**

Eine weitere Herausforderung war der Umgang mit den Emotionen. Wie reagiert man wenn ein Teilnehmender zu weinen beginnt oder wenn einer seinem Ärger Ausdruck gibt? Die Autorin hat zu Beginn der Aufstellung klare Verhaltensregeln aufgestellt. Wurden diese verletzt, hat sie interveniert. Zugleich hat die Autorin den aufkommenden Emotionen Raum gelassen. Auch die eigenen Emotionen im Griff zu halten war nicht leicht, denn die Verhaltensweisen lösten auch bei der Autorin Emotionen aus. Sie musste die aufkommenden Gefühle akzeptieren ohne zu reagieren und zwischendurch Distanz schaffen, indem sie ein paar Schritte von der Aufstellung weg ging.

#### **4.3.4 Das Unerwartete managen**

Die grösste Herausforderung während der Aufstellung war, das „Unerwartete zu managen.“ Der Autorin bereitete es Mühe, das Team der Selbstregulation zu überlassen und musste

sich hier und dort bewusst zurücknehmen. Bei keiner Intervention konnte deren Folgen vorausgesehen werden, so dass die Autorin bis zum Abschluss der Aufstellung im Unerwarteten verharren musste. Die Offenheit der Teilnehmenden während der Aufstellung und die positiven Feedback haben die Autorin in ihrer Arbeit aber letztlich bestätigt.

#### 4.4 Reflexion der Fragestellung

Die Fragestellung dieser Arbeit lautet:

**Lässt sich die Methode des Aufstellens in die Teamentwicklung integrieren?  
Falls ja, wie und mit welchem Nutzen?**

Obwohl in der Theorie (Kapitel 2) überwiegend Gegensätze zwischen der Teamentwicklung und der Aufstellungsarbeit geltend gemacht werden, ist die Autorin aufgrund der gemachten Erfahrung überzeugt, dass sich die Methode der Aufstellung in einen Teamentwicklungsprozess integrieren lässt. Dabei ist zu beachten, dass die Aufstellung in einer Teamentwicklung nur ein Teil des Gesamtprozesses ist. Zudem ist zu akzeptieren, dass eine Aufstellung nicht in jeder Situation die geeignete Methode ist. Die Integration der Aufstellung in die Teamentwicklung setzt ein Grundwissen der jeweiligen Methode voraus und verlangt nach Zusammenarbeit beider Professionen.

Die Auswertung der Fragebogen (Kapitel 3.5) zeigt unter anderem, dass durch die Aufstellung Verbesserungen zum Wohlbefinden, zum Zusammenhalt und der Offenheit im Team erzielt wurden. Dies bedeutet, dass sich entweder tatsächlich die aktuelle Situation verbessert hat und/oder dass die Teammitglieder gelernt haben mit der aktuellen Situation besser umzugehen. Sowohl die Auswertung der Fragebogen als auch das Nachgespräch mit dem Vorgesetzten (Kapitel 3.4) bestätigen die Einschätzung der Autorin, dass die Aufstellung einen klaren Nutzen erbracht hat. Wie das unten stehende Beispiel zeigt, wurde der Nutzen auch in den persönlichen Feedbacks der Teilnehmenden bestätigt.

- **Mitarbeiter:** „Hätte ich vor der Aufstellung gewusst, dass auch ich Teil des Konfliktes bin, hätte ich niemals mitgemacht. Erst durch die Aufstellung wurde mir bewusst, dass unser Team nur deshalb so funktioniert wie es funktioniert, weil ich einiges mitgetragen habe. Während der Aufstellung habe ich neue Perspektiven bekommen. Dadurch hat sich für mich vieles zum Positiven verändert. Jetzt bin ich einfach wieder

zufriedener. Nur schon weil ich einmal jedem offen und ehrlich sagen konnte was ich von ihm halte.“

Die Autorin hat die Teilnehmenden mit Hilfe eines Fragebogens, welcher einen Monat und drei Monate nach der Aufstellung ausgefüllt wurde zusätzlich nach der Zufriedenheit mit der Aufstellung befragt. **Grün** markiert sind die Durchschnittswerte einen Monat nach der Aufstellung. **Rot** markiert sind die Durchschnittswerte drei Monate nach der Aufstellung.

**Wurden die Ihnen wichtigen Themen mit der Aufstellung besprochen:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – **8** – **9** – 10  
gar nicht absolut

**Konnte mit der Teamaufstellung etwas verändert werden?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – **9** – 10  
nichts vieles

**Würden Sie diese Intervention erneut durchführen?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – **7** – **8** – 9 – 10  
nein sofort wieder

**Wie waren Sie vor der Aufstellung dieser Methode gegenüber eingestellt:**

1 – 2 – **3** – 4 – **5** – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
sehr kritisch sehr offen

Aufgrund dieser Fragen kann kein klarer Nutzen der Aufstellung für das Team eruiert werden. Zwar wird mit einer Bewertung von 9 bestätigt, dass mit der Aufstellung etwas verändert werden konnte, hingegen ist nicht ersichtlich was verändert wurde und ob diese Veränderung auch einen Nutzen für das Team hatte.

#### 4.5 Reflexion der Hypothesen

**Hypothese 1:** Durch das Aufstellen kann sich kein Teammitglied aus dem Prozess herausnehmen und wird sich automatisch auch mit sich selber auseinandersetzen müssen.

Weil alle Teammitglieder an der Aufstellung teilgenommen haben, konnte sich in der Tat keiner aus dem Prozess heraus nehmen. Die Autorin geht zudem davon aus, dass aufgrund der gemachten Erfahrung der innere Prozess der Teammitglieder durch das Weglassen der

Stellvertreter verstärkt wurde. Weil alle Teammitglieder während der Aufstellung regelmässig nach ihrem Befinden befragt wurden, kann die Autorin bestätigen, dass sich jeder zumindest während der Aufstellung mit sich selber auseinander gesetzt hat. Aufgrund der Feedbacks und der Fragebögen kann hingegen nicht vollumfänglich bestätigt werden, dass sich jeder über längere Zeit bewusst mit sich selber auseinander gesetzt hat.

**Hypothese 2:** Der Nutzen und die Nachhaltigkeit einer Teamentwicklung werden durch das Anwenden der Aufstellungsarbeit verstärkt.

Es lässt sich aufgrund der mündlichen Feedback und der Auswertungen der Fragebogen zwar ein klarer Nutzen eruieren. Ob der Nutzen der Aufstellung im Vergleich zu einer anderen möglichen Massnahme höher ist, bleibt der Autorin mangels eines direkten Vergleichs hingegen verborgen. Aufgrund dessen, dass das Team drei Monate nach der Aufstellung noch Verbesserungen der Ausgangssituation wahrnimmt, kann davon ausgegangen werden, dass die Aufstellung tatsächlich ein nachhaltiger Erfolg für das Team war. Um die Nachhaltigkeit der Aufstellung zu bestätigen, wäre jedoch eine Folgebefragung nach weiteren drei Monaten sinnvoll.

Trotz offenen Punkten ist die Autorin aufgrund der gemachten Erfahrung, der Feedbacks und der Resultate der Fragebogenauswertung der Meinung, dass der Nutzen und die Nachhaltigkeit einer Teamentwicklung durch die Aufstellungsarbeit verstärkt werden.

#### **4.6 Schlussfolgerungen für das beraterische Handeln**

Aufgrund der gemachten Erfahrung geht die Autorin davon aus, dass die Durchführung einer Aufstellung durch eine Beraterin ohne systemische Ausbildung nicht sinnvoll ist. Zudem bedarf es für die Organisationsaufstellung auch das Wissen über die Teamentwicklung, im Minimum Grundkenntnisse der Arbeits- und Organisationstheorie. Dass heisst, die Beraterin muss beispielsweise den Unterschied zwischen einem Team und einem andern System kennen. Es gilt vor und während der Aufstellung das Wissen beider Fachgebiete miteinander sinnvoll zu verknüpfen und stets zu respektieren. Die Autorin empfiehlt zudem keine Aufstellungen alleine sondern immer in Co- Moderation durchzuführen. Durch die Co- Moderation wird das Handlungsspektrum vergrössert und die Fachpersonen können sich gegenseitig austauschen und abwechseln. Dadurch gewinnt der Berater mehr Distanz und einen neuen Blick auf die Aufstellung. Für künftige Settings wird die Autorin dem System mehr zutrauen und noch weniger regulierend eingreifen. Nicht zuletzt gilt es jedoch noch viel Aufklärungsarbeit in Bezug auf die Aufstellungsarbeit in Unternehmen zu erbringen.

## LITERATURVERZEICHNIS

Bamberger, G. G. (2015): *Lösungsorientierte Beratung*. (5.Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag  
De Shazer, S. & Dolan, Y. (2007): *Mehr las ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Frisch, M. (2014) *Aus dem Berliner Journal*. (2. Aufl.) Regensburg: Suhrkamp Verlag Berlin

Frot, P. (2013): *Lexikon des Familienstellens und der systemischen Aufstellungsarbeit*. (2. Aufl.). Darmstadt: Schirner Verlag

Gilde, H. (2010): *Supervision und Aufstellungsarbeit. State of the Art und Anregungen für die Praxis der systemischen Supervision*. Hamburg: Diplomica Verlag

Ruppert, F. (2009): *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. (Online Ausgabe). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2013). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I*. (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Stumpf, S. & Thomas A. (Hrsg.). (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Vogelhauer, W. (2011). *Methoden-ABC im Coaching*. Praktisches Handwerkzeug für den erfolgreichen Coach. (6. aktualisierte und erweiterte Aufl.). Köln: Wolters Kluwer.

### *Unveröffentlichte Arbeiten*

Ryser P. & Antons K. (2013). *Grundlagen systemischer Beratung*. Unveröffentlichtes Manuskript, Zentrum für systemische Beratung Bern; Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

### *Elektronische Medien*

*Entstehungsgeschichte der systemischen Therapie und Beratung*  
[http://www.systemis.ch/fileadmin/img/content/PDFs/Entstehungsgeschichte\\_systemischen\\_Therapie\\_und\\_Beratung\\_d.pdf](http://www.systemis.ch/fileadmin/img/content/PDFs/Entstehungsgeschichte_systemischen_Therapie_und_Beratung_d.pdf)

<http://www.wikipedia.ch>

## ANHANG

### Anhang 1: Fragebogen vor der Aufstellung:

Die Fragebögen wurden im Rahmen der Masterarbeit durch die Autorin erstellt. Wie der Fragebogen zu verstehen und auszufüllen ist wird den Teilnehmenden durch die Autorin erläutert. Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgte anonym.

#### Wie erleben Sie die aktuelle Situation im Team:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
sehr schlechte Stimmung                                  sehr gute Stimmung

#### Werden Probleme im Team offen angesprochen:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
überhaupt nicht    sehr offen

#### Wie wohl fühlen Sie sich im Team:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
unwohl    sehr gut

#### Wie erleben Sie den Zusammenhalt im Team:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
stark    nicht vorhanden

#### Was denken Sie, welchen Einfluss hat der Teamleiter zum aktuellen Teambefinden:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
keinen    sehr hohen

#### Was denken Sie, nimmt der Teamleiter seine Führungsaufgaben wahr:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
gar nicht    sehr ernsthaft

#### Was denken Sie, welchen Einfluss haben Sie zur aktuellen Teamsituation:

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
keinen    hohen



**Was denken Sie, nimmt der Teamleiter seine Führungsaufgaben wahr:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
gar nicht sehr gut

**Wünschen sie sich eine Veränderung der Teamsituation:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
ja nein

**Anhang 2: Fragebogen nach der Aufstellung:****Wie erleben Sie die aktuelle Situation im Team:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

sehr schlechte Stimmung

sehr gute Stimmung

**Werden Probleme im Team offen angesprochen:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

überhaupt nicht

sehr offen

**Wie wohl fühlen Sie sich im Team:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

unwohl

sehr gut

**Wie erleben Sie den Zusammenhalt im Team:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

stark

nicht vorhanden

**Was denken Sie, welchen Einfluss hat der Teamleiter zum aktuellen Teambefinden:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

keinen

sehr hohen

**Was denken Sie, nimmt der Teamleiter seine Führungsaufgaben wahr:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

gar nicht

sehr ernsthaft

**Was denken Sie, welchen Einfluss haben Sie zur aktuellen Teamsituation:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

keinen

hohen

**Was denken Sie, nimmt der Teamleiter seine Führungsaufgaben wahr:**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

gar nicht

sehr

**Wünschen sie sich eine Veränderung der Teamsituation?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

ja

nein

**Wurden die Ihnen wichtigen Themen mit der Aufstellung besprochen?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

gar nicht

absolut

**Konnte mit der Teamaufstellung etwas verändert werden?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

nichts

viele

**Würden Sie diese Intervention erneut durchführen?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

nein

sofort wieder

**Wie waren Sie vor der Aufstellung dieser Methode gegenüber eingestellt?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

sehr kritisch

sehr offen

**Anhang 3: Interviewleitfaden vor der Aufstellung:**

Dieser kurze Interviewleitfaden hilft das Interview zu führen ohne dabei einen strengen Ablauf einhalten zu müssen. Zusätzlich zu diesem Leitfaden sollen spontane Fragen Platz haben. Ziel ist es möglichst viele Informationen zur Ausgangslage und zur Motivation der gewünschten Teamentwicklung zu erhalten.

Beschreiben Sie mir bitte die Ausgangslage:

---

---

---

---

---

Welche Ziele sollten erreicht werden?

---

---

---

---

---

Welche Interventionen wurden mit dem Team bereits unternommen?

---

---

---

---

---

Seit wann erleben Sie die Situation so?

---

---

---

---

Was denken Sie – was denken Ihre Mitarbeitenden über Sie und die Teamsituation?

---

---

---

---

---

---

Was denken Sie – Wie denken ihre Vorgesetzten und oder ihre Kollegen über Sie?

---

---

---

Bitte beantworten Sie mir folgende Fragen mit einer Bewertung auf einer Skala von 1-10:

**Wie hoch ist ihr Druck etwas zu verändern?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
nicht vorhanden sehr hoch

**Wie wohl fühlen sie sich in ihrer Rolle als Teamleiter?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
sehr unwohl sehr wohl

**Wie ist das Wohlbefinden ihres Teams?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10  
sehr unwohl sehr gut

Gesetzten Falles es würde über Nacht ein Wunder passieren, woran würden andere merken, dass sich die Situation in ihrem Team verändert hat?

---

---

---

Zusätzlich zum Interview wird der Vorgesetzte vor der Aufstellung denselben Fragebogen ausfüllen wie seine Mitarbeitenden.

**Anhang 4: Interviewleitfaden nach der Aufstellung:**

Dieser Interviewleitfaden hilft das Interview zu führen ohne dabei einen strengen Ablauf einhalten zu müssen. Zusätzlich zu diesem Leitfaden sollen spontane Fragen Platz haben. Ziel ist, neben dem Abschlussprozedere herauszufinden ob die Aufstellung für das Team und den Vorgesetzten einen Nutzen hatte und wenn ja welchen.

Hat sich etwas an ihrer Funktion als Teamleiter und/ oder in ihrem Team verändert, wenn ja was?

---

---

---

---

---

Haben andere eine Veränderung an Ihnen oder am Team wahrgenommen?

---

---

---

---

---

Wenn ihre Mitarbeitenden jetzt hier sitzen würden, was denken Sie, was würden diese sagen?

---

---

---

---

---

Bitte beantworten Sie mir folgende Fragen mit einer Bewertung auf einer Skala von 1-10:

**Wie wohl fühlen sie sich in ihrer Rolle als Teamleiter?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

sehr unwohl

sehr wohl

**Wie ist das Wohlbefinden ihres Teams?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

sehr unwohl

sehr gut

Zusätzlich zum Interview wird der Vorgesetzte nach der Aufstellung denselben Fragebogen ausfüllen wie seine Mitarbeitenden.

### Anhang 5: Programm der Aufstellung im Rahmen einer Teamentwicklung

Der Ablauf wird individuell dem Fortschreiten der Aufstellung und dem Befinden der Teilnehmenden angepasst.

| Zeit         | Steps                          | Inhalt  |
|--------------|--------------------------------|---|
| 08:00        | Begrüßung, Kaffee, Ankommen    |   |
| 08:30        | Vorstellungsrunde              |   |
| 8:45         | Einstieg                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abholen der Emotionen, Motivation, aktuelle Stimmung.</li> <li>- Einholen der Freiwilligkeit der Teilnahme.</li> </ul>       |
| 09:15        | Theorie                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist Aufstellung, was haben die TN zu erwarten</li> <li>- Was kann bewirkt werden</li> <li>- Grenzen aufzeigen</li> </ul> |
| 09:45        | Aufstellung Ausgangsbild       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- VG stellt das Team, IST-Situation</li> <li>- Befinden abholen</li> </ul>   |
|              | Aufstellung von Lösungsbildern | <ul style="list-style-type: none"> <li>- VG und Team stellen Lösungsbilder auf.</li> <li>- Jeweils Befinden einholen</li> </ul>                                       |
| <b>12:00</b> | <b>MITTAGSPAUSE</b>            | Durch Unternehmen organisiert.  |
| 13:30        | Aufstellung von Lösungsbildern | <ul style="list-style-type: none"> <li>- VG und Team stellen Lösungsbilder auf.</li> <li>- Jeweils Befinden einholen</li> <li>- Pause individuell</li> </ul>          |
| 16:00        | Abschluss                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Freiwillige Feedbackrunde</li> <li>- 3 Ebene Vogelhauer</li> <li>- Weiteres Vorgehen aufzeigen</li> </ul>                    |
| <b>17:00</b> | <b>ENDE</b>                    | Individuell in Absprache mit VG und Team  |



**SELBSTÄNDIGKEITS-UND HERAUSGABEERKLÄRUNG**

MAS-Arbeit: Systemische Beratung  
im Studiengang: D4

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung des MAS-Studierenden /der MAS-Studierenden **Christine Schmidhalter**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

Bern, .....  
(Ort, Datum) (Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Herausgabeerklärung Studierende

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

Bern, .....  
(Ort, Datum) (Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

.....  
(Ort, Datum) (Unterschrift der Betreuungsperson)