

# Aufstellungsarbeit in Organisationen

Tapken / Wübbelmann

2021

ISBN 978-3-8006-6367-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Tapken/Wübbelmann  
Aufstellungsarbeit in Organisationen



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# **Aufstellungsarbeit in Organisationen**

**Organisationen verstehen und  
entwickeln mit Systemaufstellungen**

von  
Dr. Andreas Tapken  
und  
Klaus Wübbelmann

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen GmbH



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**ISBN Print:** 978 3 8006 6367 5

**ISBN ePDF:** 978 3 8006 6368 2

**ISBN ePub:** 978 3 8006 6369 9

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Orbon Alija – istockphoto.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Einführung</b> .....  | 9  |
| <b>2 Herkunft, Grundlagen und Methode der Aufstellungsarbeit in Organisationen</b> ..... | 13 |
| <b>2.1 Nährboden Familienaufstellung</b> .....   | 13 |
| 2.1.1 Bert Hellinger und seine Grundannahmen über Familien .....                         | 15 |
| 2.1.2 Ordnung .....  | 16 |
| 2.1.3 Gewissen und Seele als Wächter der Ordnung .                                       | 22 |
| 2.1.4 Krisen und Konflikte als Störungen der Ordnung .....                               | 24 |
| <b>2.2 Methodik der Aufstellungsarbeit und ihre Wurzeln</b> . . . .                      | 29 |
| 2.2.1 Aktualisierende Repräsentation .....   | 32 |
| 2.2.2 Öffnende Wahrnehmung .....   | 37 |
| 2.2.3 Objektivierende Stellvertretung .....  | 41 |
| 2.2.4 Involvierende Konfrontation .....  | 47 |
| 2.2.5 Abstrahierende Reflexion .....   | 49 |
| 2.2.6 Fokussierende Verbalisierung .....   | 52 |
| <b>3 Wahrnehmen, Erkennen und Verstehen in der Aufstellungsarbeit</b> .....              | 55 |
| 3.1 Konstruktivismus .....   | 57 |
| 3.2 Phänomenologie .....   | 58 |
| 3.3 Hermeneutik .....  | 62 |
| <b>4 „Gegenstand“ Organisation</b> .....   | 67 |
| 4.1 Struktur und Prozesse .....  | 74 |
| 4.2 Führung und Macht .....  | 80 |
| 4.3 Kommunikation .....  | 82 |
| 4.4 Sinn und Bedeutung .....   | 85 |
| 4.5 Kultur .....   | 88 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>5</b> | <b>Zwischenbilanz</b> .....   | 95  |
| 5.1      | Erkenntnisse bis hierher .....  | 95  |
| 5.2      | Schlussfolgerungen für Aufstellungen in<br>Organisationen .....                         | 99  |
| 5.2.1    | Angemessene Zielsetzungen .....   | 99  |
| 5.2.2    | Gestaltungsrahmen .....   | 104 |
| <b>6</b> | <b>Organisationsaufstellungen leiten</b> .....  | 107 |
| 6.1      | Grundhaltungen in der Aufstellungsarbeit .....  | 107 |
| 6.1.1    | Wertschätzung und Empathie .....  | 108 |
| 6.1.2    | Authentizität .....   | 110 |
| 6.1.3    | Neutralität und Allparteilichkeit .....   | 111 |
| 6.1.4    | Furchtlosigkeit und Realismus .....   | 112 |
| 6.2      | Grundhaltungen in Organisationsaufstellungen .....                                      | 113 |
| 6.2.1    | Transparenz über vorgegebene Ziele .....  | 114 |
| 6.2.2    | Konzentration auf konkrete Schritte .....   | 115 |
| 6.3      | Felder der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung .....   | 116 |
| 6.3.1    | Rahmenbedingungen der Organisation .....  | 117 |
| 6.3.2    | Auftrag und Anlass .....  | 118 |
| 6.3.3    | Beteiligte .....  | 119 |
| 6.4      | Durchführung und konkretes Vorgehen .....   | 120 |
| 6.4.1    | Orientierungsphase zur Ziel- und Auftrags-<br>klärung .....                             | 121 |
| 6.4.2    | Klärungs- und Diagnosephase .....   | 123 |
| 6.4.3    | Lösungs- und Veränderungsphase .....  | 125 |
| 6.4.4    | Abschluss .....   | 126 |
| <b>7</b> | <b>Rahmenbedingungen und Formate der<br/>Aufstellungsarbeit in Organisationen</b> ..... | 129 |
| 7.1      | Gestaltungsdimensionen für die Aufstellungsarbeit in<br>Organisationen .....            | 130 |
| 7.1.1    | Anzahl der teilnehmenden Personen .....   | 130 |
| 7.1.2    | (Nicht-)Systemzugehörigkeit und Stell-<br>vertreterprinzip .....                        | 132 |
| 7.1.3    | Eigenes oder fremdes, individuelles oder<br>gemeinsames Anliegen .....                  | 138 |
| 7.2      | Formate .....   | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>8 Anwendungsfelder</b> .....                                      | 147 |
| <b>8.1 Was Aufstellungen sichtbar machen</b> .....                   | 147 |
| 8.1.1 Innere Bilder .....  | 148 |
| 8.1.2 Emotionen .....  | 150 |
| 8.1.3 Beziehungen und ihre Verstrickungen .....                      | 151 |
| 8.1.4 Systemische Zusammenhänge .....                                | 151 |
| 8.1.5 Energie .....  | 152 |
| 8.1.6 Verborgenes, Unbewusstes, Unausgesprochenes, Denkverbote ..... | 152 |
| 8.1.7 Nicht-Wissen .....   | 153 |
| <b>8.2 Anwendungsfelder</b> .....                                    | 154 |
| 8.2.1 Organisationsdiagnostik .....                                  | 154 |
| 8.2.2 Organisationsentwicklung .....                                 | 159 |
| 8.2.3 Change Management .....  | 165 |
| 8.2.4 Konflikte .....  | 168 |
| 8.2.5 Personalentwicklung .....                                      | 173 |
| 8.2.6 Führung .....  | 179 |
| <b>Literatur</b> .....   | 187 |
| <b>Die Autoren</b> .....   | 191 |

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG