

Sind die Voraussetzungen nach Art. 22 ErbRVO gegeben, besteht die Möglichkeit zur Rechtswahl schon heute. Entsprechendes gilt für den Fall, dass die Rechtswahl nach Maßgabe des bis zum Inkrafttreten der ErbRVO anwendbaren Kollisionsrechts wirksam ist (vgl. Art. 83 Abs. 2 ErbRVO). Auf diese Weise soll eine rechtssichere Nachlassplanung schon vor Ablauf der dreijährigen Übergangsfrist ermöglicht werden.⁷

Formell muss die Rechtswahl mittels letztwilliger Verfügung getroffen werden (Art. 22 Abs. 2 ErbRVO). Dort hat sie nicht zwingend ausdrücklich zu erfolgen, solange sich nur die Rechtswahl „aus den Bestimmungen einer solchen Verfügung“ hinreichend eindeutig ergibt. Damit ist eine konkludente Rechtswahl zugelassen.⁸ Erwägungsgrund Nr. 39 besagt dazu ergänzend, dass dies etwa dann der

Fall sei, wenn der Erblasser in seiner Verfügung Bezug auf spezifische Bestimmungen des Rechts des Staates aufgenommen hat, dem er angehört. Aus Gründen der Rechtssicherheit sollte gleichwohl stets eine ausdrückliche Rechtswahl vorgenommen werden.⁹

Die geänderte Rechtslage führt also dazu, dass die (anwaltliche oder notarielle) Beratung um die Frage nach der Staatsangehörigkeit des Testierenden zu erweitern ist. Schon bei dem geringsten Verdacht eines Auslandsbezuges sollte geklärt werden, welches Recht der Erblasser wünscht. Diese Vorgehensweise hilft aber nur bei künftigen Testierungen; den – vielen – Altfällen wird man so nicht Herr. Hier muss jeder Unternehmer selbst aktiv werden und entweder seine Situation auf eigene Faust analysieren oder aber von einem Fachmann überprüfen lassen.

IV. Fazit

Ab dem 17.08.2015 beurteilt sich die Frage nach dem anzuwendenden Recht bei grenzüberschreitenden Erbfällen europaweit einheitlich nach der ErbRVO und damit regelmäßig nach dem letzten gewöhnlichen Aufenthaltsort des Erblassers (vgl. Art. 83 I ErbRVO). Diese Abkehr vom bekannten und bewährten Prinzip der Anknüpfung an die Staatsangehörigkeit des Erblassers zwingt zu einer aktiven Prüfung jeder individuellen Situation. Den Betroffenen muss klar sein, dass künftig ein Wechsel des eigenen Lebensmittelpunkts ggf. weit reichende rechtliche Folgen mit sich bringt. Die betroffenen Unternehmer sollten die recht großzügige Übergangszeit nutzen, um frühzeitig ihre Nachfolgeplanung zu überprüfen und, wo erforderlich, an die künftige Rechtslage anzupassen. Berater sollten angesichts des erheblichen Aufklärungsbedarfs ihre Mandantschaft zeitnah über die bevorstehenden Neuerungen informieren und Lösungsvorschläge erarbeiten.

7 Simon/Buschbaum, NJW 2012, 2393, 2398

8 Lange, ZErB 2012, 160, 163; Simon/Buschbaum, NJW 2012, 2393, 2395

9 Ebenso Vollmer, ZErB 2012, 227, 231

Organisationsaufstellung als Instrument zur Beratung von Familienunternehmen



Dr. Torsten Groth, WIFU, Universität Witten/Herdecke

Aufstellungen sind seit längerem in Mode. Wurde die Methode vor Jahren noch als Geheimitipp in der Familientherapie gehandelt, so hat sie sich immer stärker in der Beratung von Unternehmen durchgesetzt. Aufstellungen versprechen Unterstützung in der Lösung von Konflikten, in Wandelprozessen, bei Personalentscheidungen, strategischen Neuausrichtungen, Mergers & Akquisitions, Coachings oder auch Supervisionen. Man könnte meinen, es gebe kein Problem, das nicht qua Aufstellung gelöst werden kann. Gerade weil die Methode in der Arbeit mit Familien entwickelt wurde, liegt es nahe, deren Einsatzmöglichkeiten und den Nutzen der Aufstellung für die Beratung von Familienunternehmen zu überprüfen.

I. Was sind Organisationsaufstellungen?

Unter einer Organisationsaufstellung wird die räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen oder -prob-

lemen eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams verstanden.¹ Zum Einsatz kommen hierbei

sogenannte Repräsentanten, die der Kunde angeleitet durch den Aufstellerberater im Raum so positioniert, wie es seinem innerem Bild der problematischen Situation entspricht.

1 Sparrer/Varga von Kibéd 2000, S. 97

INHALT

- I. Was sind Organisationsaufstellungen?
- II. Die Aufstellung einer Unternehmerfamilie – ein Beispiel
- III. Der Nutzen von Aufstellung
- IV. Fazit

Keywords

Alleinstellungsmerkmale; Familienrekonstruktion; Organisationsaufstellung; Wirklichkeitsbeschreibungen

Bei den Repräsentanten handelt es sich um Personen, die stellvertretend für Familien-/Unternehmensmitglieder, für Bereiche eines Unternehmens oder auch für Abstraktes (Problem, Lösung, Ressourcen) zueinander im Raum positioniert werden. Auf diese Weise entsteht ein räumliches Bild eines Problems. Sollten keine Menschen als Repräsentanten zur Verfügung stehen, können auch Gegenstände (Holzfiguren, Stühle, Karten etc.) zur Darstellung des Gefüges genutzt werden.

Der „Clou“ einer klassischen Aufstellung mit realen Personen liegt jedoch darin, dass die durch den Kunden platzierten Repräsentanten an ihren Positionen von körperlichen Reaktionen berichten, oder auch bestimmte Eingebungen bekommen. Diese Körperwahrnehmungen werden vom Berater gezielt abgefragt, bestimmen das weitere Vorgehen in der Aufstellung und geben Rückschlüsse über die Bewertung des Dargestellten oder auch über mögliche bessere Zustände. All dies geht verloren, wenn Gegenstände positioniert sind, bzw. muss mühsamer abgefragt werden, indem z.B. der Kunde nach und nach die Positionen der von ihm gestellten Gegenstände einnimmt.

Das Einbeziehen des Körpers als „Wahrnehmungsorgan für Strukturen eines fremden Systems“² macht die Aufstellung einzigartig – und hierin liegt für Außenstehende auch das

Mystische der Methode. Wer jemals in einer Aufstellung als Repräsentant gestanden hat, wird bestätigen können, dass es erhebliche Unterschiede macht, wie man in Relation zu den anderen Repräsentanten positioniert ist. Schon kleinste Richtungswechsel rufen zum Teil heftige körperliche Reaktionen hervor. Meistens kann man eindeutig Stellung beziehen zur Stimmigkeit der eigenen Position in dem dargestellten Gefüge³.

Viele Aufsteller sind der Meinung, die Äußerungen der Repräsentanten würden Geheimnisse aufdecken, über Aufstellungen kämen „geheime Spielregeln“, „verschüttete Wahrheiten“ oder „verborgene Mächte“ hervor. Wer nicht an Magie bzw. sogenannte „wissende Felder“ glaubt, wird sich fragen, was Personen, ohne dass sie das von ihnen dargestellte System kennen, in die Lage versetzen soll, solche Aussagen zu machen? Zweifel sind hier angebracht, doch diesen soll hier nicht zuvorderst nachgegangen werden⁴. Erfolg versprechender erscheint es, sich auf das Beobachtbare zu konzentrieren.

Dass man allein aufgrund einer räumlicher Anordnung Aussagen über unbekannte Personen, Abteilungen oder Unternehmen treffen kann, ist für familientherapeutisch Interessierte nicht sehr verwunderlich. Ansätze finden sich im Psychodrama (nach Moreno), in den Familienrekonstruktionen (nach Satir) oder auch in der modernen Hypnotherapie (nach Erikson). So auch in der Aufstellung. Die Äußerungen der Repräsentanten lösen beim kundigen Klienten, bei demjenigen also, der das dargestellte System kennt, keineswegs Befremden aus. Er empfindet diese als übereinstimmend mit den „wirklichen“ Personen oder „wirklichen“ Systemen.⁵ Dies muss aber nicht heißen, dass es mysteriöse Verbindungen zwischen der Aufstellung und dem dargestell-

ten System gibt. Womöglich reichen geringe abstrakte Strukturähnlichkeiten aus, um über Aufstellungen Wirkungen erzeugen zu können. Mit Baecker ist zu vermuten, dass in und durch Aufstellungen eine sich selbst kommentierende Struktur im Raum entsteht, „die die Struktur des aufgestellten Systems repräsentiert, wobei es hierbei nicht auf eine in irgendeiner Objektivität abgesicherte Isomorphie der beiden Strukturen ankommt, sondern darauf, dass die Aufstellung im Raum bestimmte Eigenschaften der Struktur des Systems kopiert“.⁶

Mittlerweile gibt es in der Aufstellungsarbeit eine Vielzahl an Vorgehensweisen. Angeboten werden Strukturaufstellungen, Tetralemmaaufstellungen, verdeckte Aufstellungen oder auch Aufstellungen ohne Repräsentanten, z.B. mit Puppen, Stühlen etc. In den meisten Fällen kommen Personen, die ein Problem in ihrer Organisation haben, zu Aufstellungstreffen unter Anleitung eines Beraters zusammen. Unter Fremden, in sogenannten „stranger groups“, haben sie Gelegenheit, ihre Anliegen einzubringen. Die Teilnehmer repräsentieren dann eine Person, ein Team, eine Abteilung oder auch Abstraktes, wie Entscheidungsalternativen, Problemstellungen etc. Folgendes Vorgehen hat sich etabliert⁷:

- Der Klient formuliert sein Anliegen.
- Unterstützt durch den Aufstellungsleiter wählt er erst das aufzustellende System mit seinen Elementen (Team, Organisationseinheit, Abteilung, Unternehmen) und dann die Repräsentanten aus.
- Die Repräsentanten werden gemäß dem inneren Bild des Klienten zueinander im Raum positioniert.
- Der Klient überprüft die Aufstellung, nimmt ggf. noch

3 Vgl. Schlötter 2005
4 Vgl. hierzu: Groth/Stey 2007
5 Vgl. Groth 2004, S. 173

6 Baecker 2007, S. 18
7 In Anlehnung an: Sparrer/Varga von Kibéd 2000, S. 193 ff.

2 Varga von Kibéd 2000, S. 18

Änderungen vor, tritt danach in die Zuschauerposition zurück.

- Der Leiter übernimmt die Regie und befragt nacheinander die Repräsentanten zu ihren Wahrnehmungen, Empfindungen und Bewegungsimpulsen.
- Er lässt die Repräsentanten ihren Impulsen folgen und nimmt auch selbst Umstellungen vor.
- Nach jeder Änderung werden die Repräsentanten wieder zu ihren Wahrnehmungen, Empfindungen und Bewegungsimpulsen befragt (v.a. wird auf Unterschiede fokussiert).
- Dieser Prozess wird so lange wiederholt, bis eine Lösungskonstellation gefunden ist.
- Der Klient wird in die Aufstellung gebeten, nimmt die Position seines Stellvertreters ein und erlebt sich in der Lösungskonstellation.
- Das Lösungsbild wird überprüft, auch werden erste Umsetzungsschritte getestet.
- Die Aufstellung wird beendet und alle Beteiligten werden aus ihren Stellvertreterrollen entlassen.
- Zumeist folgt eine Nachbesprechung.

Anhand eines Beispiels aus der Aufstellungspraxis kann das Potenzial der Methode aufgezeigt werden.

II. Die Aufstellung einer Unternehmerfamilie – ein Beispiel

Hier – sehr gekürzt – wiedergegeben wird das Anliegen einer Unternehmerin, die mit ihrem Mann ein Medienunternehmen in der zweiten Generation führt. Befragt nach ihrem Anliegen (für eine Aufstellung) formuliert die Unternehmerin, sie habe Sorge um ihren Mann und das Unternehmen

und benötige Unterstützung in der Frage, ob sie sich noch stärker einbringen soll, oder ob es nicht besser wäre, sich ggf. gemeinsam mit ihrem Mann zurückzuziehen. Die Situation im Unternehmen ist extrem belastend: Ihr Schwiegervater – der Gründer – ist immerfort präsent, obgleich dieses Unternehmen vor 15 Jahren an den einzigen Sohn – den Ehemann der Ratsuchenden – übergeben hat und vor fünf Jahren verstorben ist. Im Prinzip läuft alles so weiter, wie es der Gründer gutgeheißen hat. Ihr Mann ist vermehrt krank und denkt immer stärker über einen Ausstieg nach. Im gleichen Maß wie sich ihr Mann zurückzieht, weitet sie – eher der finanziellen Not folgend – immer stärker ihre Tätigkeit aus, ohne dass sie formell eine Position in dem Unternehmen mit ca. 20 Mitarbeitern inne hat.

Im Zuge des Beratungsgesprächs wurde es für sinnvoll erachtet, die skizzierte Situation aufzustellen.⁸ Gefragt, wer für das Anliegen relevant sei, äußerte die Unternehmerin, sie benötige fünf Repräsentanten, einen für sie selbst (U-in), einen für ihren Mann (U), einen für das Unternehmen (FU) und zwei für ihre Schwiegereltern, die das Unternehmen gründeten (G; G-in). Nach und nach positionierte die Unternehmerin die fünf Personen im Raum. In Abbildung 1 sind die Positionen der fünf Repräsentanten mitsamt deren Blickrichtungen (Öffnung des Kreises) angezeigt.

Das Ausgangsbild zeigt eine für viele kleinere Familienunternehmen typische Situation. Das Unternehmen hockt wie ein „Kuckuckskind“ in der Mitte und trennt die Unternehmerpaare. Deutlich zeigt sich die Kontextvermischung zwischen Unternehmen und Familie. Auffallend ist zudem die Fokussierung des Unternehmens auf den Gründer und die Abwendung des Unternehmers.

⁸ Da die Beratung im Rahmen eines Seminars durchgeführt wurde, stand eine ausreichende Anzahl an Repräsentanten zur Verfügung.

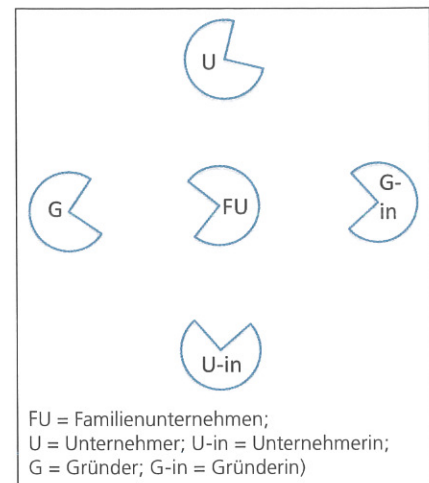


Abb. 1: Das Ausgangsbild

Interessant war nun in Abbildung 2 zu beobachten, was die Repräsentanten äußerten, und welche Impulse zur Positionsveränderung diese verspürten. Mit Ausnahme der Repräsentanten für das Gründerpaar äußerten alle Repräsentanten ein großes Unbehagen begleitet von Wünschen, ihre jeweilige Position zu verändern.

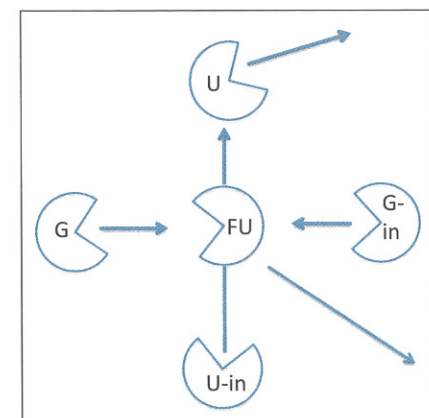


Abb. 2: Die Veränderungsimpulse der Repräsentanten

Die Repräsentantin für die Unternehmerin verspürte den Wunsch, sich an die Seite ihres Mannes zu stellen, der Repräsentant für den Unternehmer hingegen äußerte den starken Impuls, sich in Blickrichtung nach außen zu bewegen. Während beide Repräsentanten für das Gründerpaar sich im Großen und Ganzen wohl fühlten und eher noch enger an das Unternehmen rücken wollten, äußerte der Repräsentant für das Unternehmen ein Unwohlsein im Zentrum. Anfangs unschlüssig wurde der vage Wunsch

geäußert, sich aus der Beklemmung in der Mitte zu entfernen.

Die Besonderheiten des Ausgangsbilds gemeinsam mit den Äußerungen und Impulsen der Repräsentanten bilden die Grundlage für die Interventionen des Aufstellers. Innerhalb der Aufstellung wird an einem Lösungsbild geforscht, das von den Beteiligten als stimmig empfunden wird. Manchmal, wie in dem hier präsentierten Fall, ist es auch hilfreich, weitere Positionen „ins Spiel zu bringen“. Da in dem Bild eine Orientierung fehlte (Der Unternehmer und das Unternehmen streben nach außen ...), schlug der Berater der Unternehmerin vor, zusätzlich einen Repräsentanten für die Kunden des Unternehmens zu stellen. Mit dieser Intervention änderte sich einiges und nach mehreren Umstellungen wurde das folgende Schlussbild gefunden:

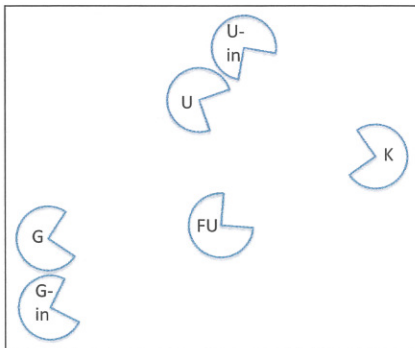


Abb. 3: Abschlussbild der Aufstellung

Das Unternehmen ist fokussiert auf die Kunden, die Gründer stehen dahinter, und das Paar hat einen Platz gefunden, der ein wenig überraschend stärker auf den Kunden als auf das Unternehmen gerichtet ist.

Im letzten Teil einer Aufstellung (Abbildung 3) wird der Ratsuchende gebeten, den Platz des eigenen Repräsentanten einzunehmen, um die Stimmigkeit zu überprüfen und bewusst körperlich zu erfahren, in der Konstellation zu stehen. In dem geschilderten Fall konnte die Unternehmerin viele Ideen mitnehmen. Vor allem drei Impulse zur Veränderung zeigten Wirkung: Erstens der „vergessene Kunde“, zweitens die Würdigung und damit auch die stär-

kere Ablösung des Unternehmens von dem Gründerpaar und drittens die Frage, was es für den Ehe- und Berufsalltag heißen könnte, „neben ihrem Mann zu stehen“. Im Jahr nach der Aufstellung ist die Unternehmerin gemeinsam mit einem langjährigen Mitarbeiter offiziell in die Leitung des Unternehmens eingestiegen, während der Unternehmer einen neuen Bereich aufbaute, der stärker seinen Neigungen und ursprünglichen Lebensideen entsprach.

III. Der Nutzen von Aufstellung

Anhand des Beispiels kann der mögliche Nutzen einer Aufstellung gut dargestellt werden. Nicht zu unterschätzen ist die Rahmensetzung, ein bisher meist nur verbal geäußertes Problem, mit wenigen Repräsentanten räumlich zu inszenieren. Dem Aufstellungsleiter kommt in diesem anfänglichen Prozess der Komplexitätsreduktionen und Problemfokussierungen eine enorm wichtige Funktion zu. Aus diffusen Problemstellungen: „In der Familie stimmt es nicht mehr“, „Wir kommen in der Nachfolge nicht weiter“, sind strukturierte, „aufstellbare“ Anliegen zu generieren. Für die folgende Inszenierung stehen dem Klienten einzig die Dimensionen der Entfernung (nah – fern) und der Ausrichtung (abgewandt – zugewandt) zur Verfügung. Auf diese Weise wird eine auf wesentliche Elemente reduzierte Abbildung erzeugt und nicht eine schon oft erzählte Problemgeschichte wiederholt.

Hinzu kommt dann die Möglichkeit, über verschiedene Umstellungen und über das Einholen der Feedbacks der Repräsentanten dem Klienten mögliche andere Wirklichkeiten zu spiegeln. Für ein professionelles beratendes Arbeiten ist es von enormer Bedeutung, dass das, was sich in der Aufstellung ereignet, als mögliche Wirklichkeit, aber keineswegs als Wahrheit behandelt wird. Mithilfe einer Aufstellung sollte das Denken im Modus des „Als-ob“ (Vaihinger)

aktiviert werden. Abzulehnen ist hingegen die oft praktizierte Suggestion, in der Aufstellung zeige sich mehr als der Kunde und der Berater bisher wissen konnten.

IV. Fazit

Die Methode der Aufstellungen besitzt über die kreative Nutzung des Raums (zur Visualisierung komplexer Strukturen) und der Repräsentation (zum Einbringen neuer Wirklichkeitsbeschreibungen) Alleinstellungsmerkmale. Gerade weil in Familienunternehmen eine komplexe Gemengelage an Familien- und Unternehmensdynamiken wirkt, können Aufstellungen, verstanden als Lieferanten möglicher Wirklichkeiten, hilfreiche Ideen zur andersartigen Verbindung (oder Trennung) von Unternehmens- und Familienlogiken liefern.

Weiterführende Literatur

- Baecker, Dirk (2007), Therapie für Erwachsene: Zur Dramaturgie der Strukturaufstellung. In: Groth/Stein (Hg.), S. 14–31.
- Groth, Torsten (2004), Organisationsaufstellung – ein neues Zauberinstrument in der Beratung? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 35 (2), S. 171–184.
- Groth, Torsten; Stein, Gerhard (Hg.), (2007) Potenziale der Organisationsaufstellung.
- Schlötter, Peter (2005), Vertraute Sprache und ihre Entdeckung.
- Sparrer, Insa; Varga von Kibéd, Matthias; (2000), Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellung (2. korrigierte Aufl.).
- Varga von Kibéd, Matthias (2000), Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellung. In: Gunthard Weber (Hg.): Praxis der Organisationsaufstellung – Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsgebiete, S. 11–33.