

Gunthard Weber
Claude Rosselet (Hrsg.)

Organisations- aufstellungen

Grundlagen, Settings,
Anwendungsfelder

2016

Inhalt

Danksagung	10
Einleitung	11
1 Gunthard Weber und Claude Rosselet im Gespräch über Entwicklungen in der Aufstellungsarbeit.	12
I Grundlegendes	23
2 Basics des Aufstellens von Organisationen und Arbeitsbeziehungen Grundlagen und Vorgehensweisen.	24
<i>Gunthard Weber</i>	
2.1 Zwei Zugangsweisen zur Wirklichkeit in Organisationen	25
2.2 Basisunterscheidungen bei Schwierigkeiten in Organisationen	28
2.3 Settings von Organisationsaufstellungen	29
2.4 Für welche Situationen eignen sich Organisationsaufstellungen?	33
2.5 Der Prozess des Aufstellens von Organisationen – Hypothesenentwicklung und Generierung von Unterschieden	33
2.6 Grundsätzliche Haltungen und Orientierungen in der Aufstellungsarbeit mit Organisationen	53
2.7 Auswirkungen familiärer Verstrickungen, spezieller Familiendynamiken und -konstellationen sowie persönlicher Muster auf Prozesse in Organisationen	55
2.8 Führung und Organisationsaufstellungen	62
2.9 Dysfunktional gebaute Organisationsstrukturen und Aufstellungen	63
2.10 Gefahren der Aufstellungsarbeit	64
2.11 Abschließende Bemerkungen	64
Anhang: Anwendungsmöglichkeiten für und »Leiter-Bilder« in Organisationsaufstellungen	65

3	Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft	72
	<i>Georg Müller-Christ</i>	
3.1	Einführung	72
3.2	Erste Unterscheidung: Was sind Aufstellungen?	75
3.3	Zweite Unterscheidung: Holarchische Entwicklung von Aufstellungstypen	79
3.4	Dritte Unterscheidung: Arbeit mit Strukturbildern	84
3.5	Vierte Unterscheidung: Die Analyse einer Aufstellungspartitur	88
3.6	Fazit	92
4	Das Problem des fehlenden Körpers in Organisationen	94
	<i>Jane Peterson</i>	
4.1	Der Körper ist verschwunden – gut, dass wir ihn los sind! . . .	94
4.2	Ein Versuch, Organisationen zu verstehen	95
4.3	Max und Frederick	96
4.4	Menschliche Beziehungen	97
4.5	Zwei Arten, den Körper zu sehen	98
4.6	Vor aller Augen verborgen	99
4.7	Die Verwandlung von Subjekten in Objekte	100
4.8	Soma und Selbst	100
4.9	Wo die Grenze ziehen?	103
4.10	Eine Definition von Organisationen für die Aufstellungsarbeit	104
4.11	Systemische Aufstellungen	105
4.12	Eine Geschichte über zwei Systeme	107
4.13	Fazit	110
5	Transformation, Theorie U und systemisch-phänomenologische Arbeit	112
	<i>Jan Jacob Stam</i>	
5.1	Vom Feld aus arbeiten	113
5.2	Die entstehende Zukunft	114
5.3	Der U-Prozess	115
5.4	Die entstehende Vergangenheit	123
5.5	Potenzial	126

II	Settings	127
6	Vom Tisch zum Workshop	128
	<i>John Whittington</i>	
6.1	Den Einzelnen oder das Team in den Fokus nehmen?	128
6.2	Das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten	131
6.3	Arbeit mit Teams	136
7	Die Methode der Systemaufstellungen in Coaching und Einzelberatung	143
	<i>Georg Senoner</i>	
7.1	Was bewirkt eine Systemaufstellung?	143
7.2	Die Technik der Inszenierung im Einzelsetting	144
7.3	Die Wirkfaktoren der Beratung und der Nutzen von Systemaufstellungen	146
7.4	Conclusio	157
8	Rollen und Rang in Arbeitssystemen-Systemaufstellung und prozessorientierte Hypothesenbildung in der Supervision	158
	<i>Birgit Theresa Koch</i>	
8.1	Einleitung	158
8.2	Der Boden wird bereitet – Das Vorgespräch als Intervention und Briefing	159
8.3	Von der Rolle – Doppelsignale und die Entdeckung starker Entwicklungswünsche hinter Krisen und Konflikten	161
8.4	Rang und Rangeleien – Bewusstheit als Ziel prozessorientierten Denkens	163
8.5	Systemaufstellung – Einfühlung schafft Verstehen und Verständnis	170
8.6	Schluss	172
9	Teaminterne Aufstellungsarbeit zu Fragen des Managements – »Management Constellations«	173
	<i>Claude Rosselet</i>	
9.1	Emergierende Zukunft in Erfahrung bringen	174
9.2	Merkmale der Management Constellations	175
9.3	Der Ablauf der Management Constellation	181
9.4	Fallbeispiel	189
9.5	Worauf bei der Arbeit mit Managementteams noch zu achten ist	193

10	Gruppen in Bewegung setzen	
	Das Wechselspiel zwischen Managementthema und Teamdynamik in der organisationsinternen Aufstellungsarbeit. . .	196
	<i>Roswitha Riepl</i>	
10.1	Einleitung	196
10.2	Managementthema und Teamdynamik	197
10.3	Das Gruppenkonzept in der psychodramatischen Organisationsaufstellung	199
	Resümee: Managementthema und Teamdynamik	212
III	Organisationsaufstellungen und Führung	215
11	Führung aus systemischer Perspektive	216
	<i>Ruth Seliger</i>	
11.1	Was haben systemisches Denken und Führung miteinander zu tun?	216
11.2	Systemisches Führen: Gute und schlechte Nachrichten.	220
11.3	Fazit	227
12	Wer führt hier eigentlich wen?	
	Mit Aufstellungen Teamprobleme angehen	228
	<i>Klaus P. Horn und Regine Brick</i>	
12.1	Beispiel Teamaufstellung	229
12.2	Fortsetzung: Coaching des Teamleiters – Wer im inneren Team stimmt der Lösung zu?	236
13	Führen heißt Beziehungen gestalten	239
	<i>Friedrich Assländer</i>	
13.1	Die Führungssituation in Deutschland.	239
13.2	Richtig am richtigen Platz stehen.	240
13.3	Der Führungsprozess im Allgemeinen.	243
13.4	Der Führungsprozess im Detail	245
13.5	Führung schützen und stärken.	250
IV	Organisationsaufstellungen zu speziellen Bereichen	255
14	Aufstellungsarbeit und Schulsystem	256
	<i>Marianne Franke-Gricksch</i>	
14.1	System Familie versus System Schule.	256
14.2	Aufstellungspraxis zu Fragen des Schulalltags	258

15 Politische Aufstellungen	268
<i>Albrecht Mahr</i>	
15.1 Der Begriff der politischen Aufstellung	269
15.2 Zur Geschichte politischer Aufstellungen	272
15.3 Befunde, Wirkungen, Formate und Evaluation politischer Aufstellungen	273
15.4 Zum aktuellen Stand politischer Aufstellungen und verwandter Ansätze	279
15.5 Zukunft politischer Aufstellungen	282
16 Wie kann das Neue anders in die Welt kommen?	
Systemaufstellungen in der universitären Lehre	285
<i>Georg Müller-Christ</i>	
16.1 Einleitung	285
16.2 Wie kommt das Neue in die Welt?	287
16.3 Aufstellungserfahrungen in der Lehre	291
16.4 Beispiel einer hypothesengenerierenden Systemaufstellung	293
16.5 Lerneffekte durch Systemaufstellungen	297
16.6 Die neue Rolle der Lehrenden in einem systemischen forschungsorientierten Lehr-Lern-Prozess	299
17 Über das Fehlschlagen von Aufstellungen – Wenn sich die Dinge nicht so entwickeln, wie sie sollten	300
<i>Guillermo Echegaray</i>	
17.1 Eine Sammlung von Gründen für das Fehlschlagen Aufstellungen ohne jeden Vollständigkeitsanspruch	301
17.2 Manchmal verhalten sich die Dinge einfach nicht erwartungsgemäß	313
Last but not least	319
18 Where y'all going?	320
<i>Jan Jacob Stam</i>	
18.1 Eine Geschichte, die mich aufgeweckt hat	320
18.2 Zum Abschluss	333
Literatur	336
Über die Autoren	349
Über die Herausgeber	352

7 Die Methode der Systemaufstellungen in Coaching und Einzelberatung

Georg Senoner

In diesem Beitrag möchte ich einige Anregungen für die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten der Methode der Systemaufstellung im Coaching und in der Einzelberatung geben. Zuerst werde ich auf einige Techniken der Systemaufstellung im Einzelsetting eingehen, um anschließend an Hand von Beispielen aufzuzeigen, wie sich Systemaufstellungen im Rahmen des Coachings einsetzen lassen.

7.1 Was bewirkt eine Systemaufstellung?

Zunächst will ich mein Verständnis von Systemaufstellungen erläutern, da es unter den Anwendern der Methode recht unterschiedliche Vorstellungen dazu gibt. Ich sehe Systemaufstellungen als einen Code für die zwischenmenschliche Kommunikation, der die verbale Sprache mit der Positionierung und Bewegung des Körpers im Raum verknüpft (Rosselet u. Senoner 2010). Eine treffende Bezeichnung ist »szenischer Dialog«; im Wesentlichen also als eine spezielle Form von Theater.

In ihren Ursprüngen war diese Methode eng mit den philosophischen und therapeutischen Theorien von Bert Hellinger verknüpft. Diese Bezugnahme kann hinderlich sein, wenn man die Methode in Unternehmen und anderen Organisationen anwenden will. Nicht jedes von Bert Hellinger entwickelte Prinzip lässt sich ohne Weiteres auf Organisationen und den beruflichen Kontext übertragen. Die Aufstellungsarbeit lässt sich hingegen sehr wohl mit den unterschiedlichsten Ansätzen verbinden, die speziell für Themen des Managements und des Coachings entwickelt wurden. Viele Modelle aus der Kommunikations- und Organisationstheorie können eine sinnvolle Basis für eine Systemaufstellung bilden, so z. B. das Wertequadrat von Schulz von Thun (Schulz von Thun, Ruppel u. Stratmann 2001), die SWOT-Analyse, die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (Kaplan u. Norton 1997), das St. Galler Management-Modell von Rüegg-Stürm (2002), das TZI-Modell von Ruth Cohn (1975), um nur einige von vielen möglichen Beispielen zu nennen.

Die griffigste Metapher, die ich bisher gefunden habe, um meinen Klienten die Systemaufstellung zu beschreiben, ist jene der »inneren Landkarte«. Sie geht davon aus, dass innere Bilder unser Verhalten steuern, die uns zum größten Teil nicht bewusst sind. Diese Theorie vertreten etliche Neurowissenschaftler, etwa Gerald Hüther (2014). Mit einer Systemaufstellung können wir solche Bilder darstellen und mit allen Sinnen bewusst erleben. Wir können die dargestellte Situation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und in das Geschehen förmlich hineinsteigen, um es zu erspüren. Und wir können hören, was uns ein Stellvertreter über seine Wahrnehmung eines bestimmten Beziehungsgefüges erzählt. Das Erleben einer Systemaufstellung aktiviert unser implizites Wissen, das somit für die bewusste Reflexion verfügbar wird.

7.2 Die Technik der Inszenierung im Einzelsetting

In der Einzelarbeit stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Auswahl, um die Elemente eines Systems aufzustellen: am Tisch oder im Raum. In beiden Fällen werden Platzhalter benötigt, um die Positionen der Elemente zu markieren:

- Für die Aufstellung *am Tisch* eignen sich Figuren, Holzklötzchen oder kleine Zettel. Es empfiehlt sich, dabei einen Bogen Papier oder Karton als Unterlage zu verwenden, damit man die ganze Szene drehen und der Klient sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten kann.
- Entscheidet man sich für die Aufstellung *am Boden*, verwendet man sog. Bodenanker, im Normalfall ein Blatt Papier, auf das der Name des Elements geschrieben und ein Richtungspfeil aufgemalt wird. Dieser Anker markiert die Stelle, an die der Klient das jeweilige Element positioniert hat. Der Klient kann sich nun selbst in die Rolle des entsprechenden Elements versetzen und in dieser Rolle den passenden Platz suchen, oder der Berater stellt sich als Stellvertreter zur Verfügung und lässt sich vom Klienten an den passenden Platz führen.

In der Einzelarbeit agiert der Klient sowohl als Erzähler seiner Geschichte als auch als Stellvertreter für die Elemente, die seine Geschichte charakterisieren. Wenn er z. B. den Geschäftspartner so

positioniert, dass er ihm frontal gegenübersteht, beschreibt er die Beziehung zwischen den beiden. Stellt er sich dann an die Stelle des Geschäftspartners, erlebt er die Geschichte aus dessen Perspektive. Einerseits wird die Aufgabe für den Klienten dadurch komplexer als bei der Aufstellung mit fremden Stellvertretern, andererseits können schon beim sukzessiven Positionieren der Elemente wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.

Bei einer Aufstellung im Raum bitte ich nicht nur den Klienten, die Aufstellung aus den Positionen der verschiedenen Elemente zu erspüren, sondern stelle mich meistens auch selbst in die Rollen, um die Situation von »innen« zu erleben. Oft teile ich dem Klienten meine Wahrnehmung und meine Hypothesen aus der Stellvertreterrolle mit, im Vertrauen darauf, dass meine Empfindungen und Assoziationen irgendetwas mit der Situation des Klienten zu tun haben und dass dieser genau das herausfiltert, was ihm relevant erscheint. Die Reaktionen der Klienten bestätigen mir in der Regel, dass meine Wahrnehmung für sie Sinn macht.

Diese Technik hat überdies den Vorteil, dass ich meine Vorstellung über die Situation des Klienten und meine Deutungen vervollständigen und eventuell revidieren kann, weil ich die Aufstellung aus verschiedenen Perspektiven erlebt habe.

Da in der Einzelarbeit zur Erkundung und Deutung der Konstellation nur der Klient selbst und der Berater zur Verfügung stehen, muss diese in mehreren Einzelschritten erfolgen. Nachdem alle Elemente mit Bodenankern oder Figuren am Tisch positioniert wurden, betrachtet man die »Landkarte der Situation« aus verschiedenen Perspektiven. Hilfreiche Fragen hierzu sind: »Was hat der jeweilige Akteur im Blick und was ist für ihn ausgeblendet?« und weiter: »Welche Bewegungen sind für den jeweiligen Akteur möglich, welche Wege sind ihm hingegen verstellt?« Anschließend sucht man sich die auffälligste Beziehung zwischen zwei Elementen heraus und fordert den Klienten auf, sich in eine der Positionen hineinzusetzen, während der Berater die andere einnimmt. »Was ändert sich für Sie als Stellvertreter von ..., wenn Sie sich auf die Beziehung zu ... einstimmen? Wie ändert sich Ihr Körpergefühl, welche Emotionen tauchen auf, welche Gedanken kommen Ihnen in den Sinn?«

Der häufige Wechsel der Rollen, der in der Einzelarbeit unumgänglich ist, kann den Klienten manchmal überfordern und verwirren. Deshalb empfiehlt es sich, die Aufstellung in kürzere Sequenzen zu

gliedern und den Klienten dazwischen immer wieder auf seine Deutung des Erlebten anzusprechen: »Macht das für Sie Sinn? Was sagt Ihnen das über die reale Situation? Welche Ansätze für eine Antwort auf Ihre Frage finden Sie aus dieser Konstellation?«

7.3 Die Wirkfaktoren der Beratung und der Nutzen von Systemaufstellungen

In einer von Siegfried Greif geleiteten Studie über die Wirkung des Coachings unterscheiden die Autoren acht Wirkfaktoren (Greif, Schmidt u. Thamm 2012):

- das Vertrauen zwischen Klient und Berater und in den Prozess
- die Aktivierung und Integration der Emotionen
- die lösungsorientierte Reflexion der Problemsituation
- die Erkundung der intrapsychischen Dynamiken
- die Zielklärung
- die Erkennung und Aktivierung der Ressourcen
- die Unterstützung bei der Umsetzung
- die Evaluation des Prozesses

Wie ich dank langjähriger Erfahrung mit Systemaufstellung in Coaching und Einzelberatung festgestellt habe, unterstützt diese Methode jeden dieser Wirkfaktoren in entscheidender Weise. Dies soll hier anhand einiger Beispiele erläutert werden.

7.3.1 Vertrauen schaffen

Voraussetzung für jeden Lern- und Veränderungsprozess ist eine empathische Beziehung zwischen Klient und Berater, die es beiden erst ermöglicht, sich einander zu öffnen. Der Berater entwickelt Vertrauen in die Ressourcen des Klienten. Dieser vertraut seinerseits dem Berater, sowohl seiner Kompetenz als auch seinen Absichten. Beide entwickeln sukzessive Vertrauen in den kokreativen Entwicklungsprozess, auf den sie sich eingelassen haben. Systemaufstellungen können die Vertrauensbildung auf mehrfache Weise fördern.

Zum Beispiel trifft dies bereits für die Auftragsklärung zu: Gegen Ende eines Erstgesprächs mit einem potenziellen Kunden schlage ich häufig vor: »Darf ich Ihnen kurz darstellen, welches Bild ich mir von der geschilderten Situation gemacht habe?« ... »Folgende

Faktoren habe ich aus Ihrer Erzählung herausgehört.« Ich schreibe diese dann auf je eine Haftnotiz, z. B. Ziele, Hindernisse, Produkte, Werte, Ressourcen und andere Kontextfaktoren, ebenso die relevanten Akteure, die im Spiel sind, etwa Kunden, Lieferanten, Abteilungen, Teams, Führungsfunktionen, Gewerkschaften usw. Dann hefte ich die Klebezettel auf ein Blatt Papier und stelle die Elemente zueinander in Beziehung, so wie ich es aus dem Gespräch verstanden habe. Während ich das entsprechende Element positioniere, kommentiere ich jede Position: »Ich habe den Eindruck, für Sie steht die Sorge im Mittelpunkt, dass die Umstellung auf das neue EDV-System von der mittleren Führungsebene nicht unterstützt wird. ... Die Vorteile des neuen Systems sehe ich eher am Rande der Szene und niemand schaut so recht darauf...« und so fort. »Sehe ich das richtig, entspricht das auch Ihrer Vorstellung?«

Beide tauchen wir dabei gemeinsam in die »Landkarte« ein, die vor unseren Augen entsteht. Ich bin oft selbst überrascht, wohin ich ein bestimmtes Element klebe. Im Laufe dieses aufstellungsunterstützten Dialogs entwickelt sich das Vertrauen, dass wir einander verstehen. Manchmal zeigt sich aber auch, dass ich als Berater die Erwartungen des potenziellen Klienten nicht erfüllen kann oder gar nicht erfüllen will. Ein *Beispiel*:

Ich bin eingeladen, ein Training für junge Führungskräfte einer größeren italienischen Bank durchzuführen. Gleich beim Erstgespräch mit der Chefin der Personalentwicklung stelle ich die Struktur des Auftrags mit Figuren am Tisch nach. Die Konstellation weist darauf hin, dass die direkten Vorgesetzten der Teilnehmer dem Training sehr abgerückt gegenüberstehen. Als ich nach den vermutlichen Gründen frage, wird meiner Auftraggeberin klar, dass die Vorgesetzten überhaupt nicht in die Konzeption des Trainings einbezogen worden sind. Es ist also zu befürchten, dass sie die jungen Führungskräfte bei der Umsetzung der neu erlernten Ansätze eher bremsen als unterstützen würden. Durch das Hinterfragen meines Auftrags habe ich das volle Vertrauen der Personalchefin gewonnen, die für die gewonnenen Erkenntnisse sehr dankbar ist und einer grundlegenden Überarbeitung ihres Konzepts zustimmt.

7.3.2 Emotionen aktivieren und integrieren

Hinderliche Verhaltensmuster werden meistens von Emotionen gesteuert, die in bestimmten Situationen ausgelöst werden. Ein wichtiger

Wirkungsfaktor im Coaching ist die bewusste Integration der Emotionen. Dazu lässt sich ein besonderer Effekt der Aufstellungsarbeit nutzen. Allein durch das Hineintreten in eine Rolle und den entsprechenden Platz in der Aufstellung können beim Klienten unmittelbar dieselben Emotionen ausgelöst werden, die er in der realen Situation erlebt. Man kann also die hinderlichen Emotionen in einem geschützten Rahmen auslösen, um einen bewussten Umgang mit ihnen zu üben. Ein *Beispiel*:

Eine Klientin steht in einer Aufstellung ihrem Chef gegenüber, der durch den Coach repräsentiert wird. Sie verspürt panische Angst, senkt den Blick und zieht die Schultern nach unten. Der Coach kann sie nun anleiten, verschiedene Verhaltensweisen auszuprobieren: »Wie fühlt es sich an, wenn Sie einen Schritt zurückgehen und Ihren Blick statt auf den Chef auf das Ziel richten?« (Sie hatte das Ziel rechts hinter dem Chef positioniert.) »Was ändert sich hingegen, wenn Sie einen Schritt auf den Chef zugehen und ihm direkt in die Augen sehen?« Dabei kann der Coach aus der Rolle des Chefs zurückmelden, wie das jeweilige Verhalten auf ihn wirkt. Die Klientin erlebt die Wechselwirkung zwischen ihrer Bewegung im Raum und ihren Emotionen, sie fühlt sich ihnen nicht mehr so sehr ausgeliefert und kann sie integrieren. Ich lasse die Klienten diese Bewegungen oft mehrmals ganz langsam wiederholen, damit die Verbindung von Emotion und Bewegung sich ihnen einprägt. Zusätzlich kann es hilfreich sein, diese Erfahrung mit einem Symbol, einem Wort oder einer Geste zu ankern.

7.3.3 Problemsituationen lösungsorientiert reflektieren

Die Methode der szenischen Darstellung eignet sich hervorragend, um die Beziehungsdynamiken in Problemsituationen zu begreifen und Lösungsalternativen zu entwickeln. Zwei Aspekte scheinen mir dabei bedeutsam:

- die konsequent lösungsorientierte Haltung des Coachs oder Beraters,
- das bewusste Einbeziehen von Theorien und Modellen aus verschiedenen Humanwissenschaften.

Zumindest in der frühen Phase der Entwicklung des Familienstellens und der davon abgeleiteten Organisationsaufstellung stand die Suche nach der entscheidenden Ursache des Problems, die in der Biografie

der Familie bzw. der Organisation gesucht wurde, im Mittelpunkt. Man entwickelte sodann ein Lösungsbild, das seine Wirkung mit der Zeit entfalten sollte.

Die Erwartungen von Führungskräften und Unternehmern an Coaching und Beratung sind aber andere: Klienten suchen Handlungsanleitungen für einen nächsten Schritt, der zu einem konkreten Ziel hinführt. Es geht also mehr darum zu verstehen, welche inneren Bilder die Verhaltensmuster prägen, um daraufhin zielführende Lösungsalternativen zu entwickeln, die in der Praxis erprobt werden können.

Bei jeder Aufstellung stellt sich die Frage, welche Elemente zueinander in Beziehung gestellt werden sollen. Dabei ist nicht immer zielführend, sich lediglich auf die Beziehung zwischen Personen zu fokussieren – im Unternehmenskontext spielen diese oft eine eher nebensächliche Rolle. Aus der Erzählung des Klienten muss der Berater die wesentlichen Elemente herausfiltern und daraus eine passende Struktur der Situation rekonstruieren. In den meisten Situationen ist eine Grundstruktur relativ leicht zu erkennen. Auf dieser baut man dann ein Modell auf, das die spezifische Situation beschreibt. Dabei ist es sinnvoll, auf bewährte Theorien und Modelle aus Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Psychologie und Logik zurückzugreifen. Das gewählte Modell sollte dem Klienten vertraut sein, weil es ja die Basis für die Deutung der Dynamiken der Aufstellung liefert.

Einer der Klassiker der Managementpraxis ist die SWOT-Analyse. Das Modell unterscheidet zwei systeminterne Faktoren, Stärken und Schwächen, sowie zwei Umweltfaktoren: Chancen und Risiken. In einer Systemaufstellung müssen noch Akteure (z. B. der Klient, sein Team oder die Firma) und ein Ziel mit aufgestellt werden. In der einfachsten Variante stellt man also sechs Elemente auf: Klient, Ziel, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Aus der Konstellation dieser Elemente wird sofort ersichtlich, welche Aspekte der Klient im Blick hat und welche in seinem inneren Bild der Situation zu kurz kommen und mehr Aufmerksamkeit erfordern. Bei Managementthemen geht es sehr oft um den erfolgreichen Abschluss eines Handels. Ein *Beispiel*:

Eine Klientin will erkunden, wie sie ein Angebot für einen wichtigen Auftrag formulieren kann. Die Grundstruktur dieser Situation ist die eines Handels. Dessen Struktur besteht aus den Grundelementen Käufer, Verkäufer und Tauschobjekt sowie den jeweiligen Werten, die Käufer und Verkäufer dem Tauschobjekt beimessen.

Auf der Verkäuferseite stehen in diesem Fall meine Klientin und die Organisation, für die sie arbeitet, auf der Einkäuferseite der Einkaufsleiter und der Geschäftsführer, der den Vertrag unterzeichnen muss. Beim Tauschobjekt handelte es sich um ein Forschungsprojekt. Die im Angebot hervorzuhebenden Werte identifiziert die Klientin wie folgt: 1. Innovation, 2. hoher praktischer Nutzen, 3. hundertprozentige Entsprechung mit den Vorgaben der Ausschreibung. Als 4. Element schlage ich einen »Joker« vor, d. h. eine Qualität, deren Bedeutung möglicherweise erst im Laufe der Aufstellung deutlich wird. Aus der Positionierung der Elemente sieht man sofort, dass die Klientin lediglich auf den Geschäftsführer ausgerichtet ist und den Einkaufsleiter ignoriert. Zudem hat es den Anschein, als betrachte sie das Angebot als ihre alleinige Aufgabe und nähme ihre Organisation als wichtige Ressource überhaupt nicht wahr.

Als sie das Bild aus der Perspektive des Einkaufsleiters betrachtet, wird ihr bewusst: Der »praktische Nutzen« hat das von ihr priorisierte Qualitätsmerkmal der »Innovation« in den Schatten gestellt. Und dem »Joker« scheint eine ganz wesentliche Rolle zuzukommen. Die Klientin erkennt: »Dieses Forschungsprojekt ist der zentrale Baustein eines viel größeren Vorhabens.« Diesen Aspekt hat sie bisher völlig außer Acht gelassen. Nun will sie ihn in den Mittelpunkt des Angebots stellen.

7.3.4 Intrapyschische Dynamiken erkunden

Viele psychologische Theorien beschreiben eine innere Pluralität der menschlichen Psyche. »Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust...«, klagt auch Goethes Faust. Um dieses Phänomen im Kontext des Coachings zu bearbeiten, scheint mir die Metapher des inneren Teams sehr geeignet (Schulz von Thun, Ruppel u. Stratmann 2001). Für den Klienten ist es meistens sehr gut nachvollziehbar, dass – parallel zu den Beziehungsdynamiken zwischen den Personen in der Außenwelt – in seiner Innenwelt ein Streit zwischen unterschiedlichen Teilpersönlichkeiten stattfindet. Eine wichtige Leistung des Coachings besteht darin, dass der Klient seine inneren Dynamiken erkennt und lernt, bewusst über seine inneren Dialoge Regie zu führen, damit sein inneres Team die jeweilige Situation im Außen so gut wie möglich meistert.

Der Metapher des inneren Teams zufolge besitzt jede Teilpersönlichkeit ihre spezifischen Fähigkeiten und ein Team-Leader muss Regie führen, damit Teilpersönlichkeiten erfolgreich kooperieren können. Ein *Beispiel*:

Ein Klient klagt, er selbst zögere die Umsetzung eines Kooperationsprojekts, das schon in allen wesentlichen Aspekten konzipiert war, ohne plausiblen Grund immer wieder hinaus. »Ich nehme an, es gibt da zwei unterschiedliche Stimmen in Ihnen«, sage ich, »eine will das Projekt umsetzen, die andere will es verhindern. Was sagt die erste?« – »Was bist du so faul und zögerlich, du musst dir endlich einen Ruck geben und anfangen!«, antwortet der Klient. »Hören Sie auch die andere?« – »Die ist sehr verschämt und zaghaft und sagt »Ich kann nicht, ich traue dem nicht.« – »Stellen Sie sich vor, da gibt es eine dritte innere Stimme, die zwischen den beiden anderen Regie führt, was sagt die?« – »Sie steht ganz auf der Seite der ersten und sagt zur anderen so etwas wie: »Stell dich nicht so blöd an!«

Ich frage, welche Akteure und Faktoren in der Außenwelt in dieser Situation eine Rolle spielen. Der Klient nennt das Projekt, einen Kooperationspartner und den Kunden. Nun lasse ich ihn die drei Elemente des inneren Teams und die drei äußeren Faktoren im Raum aufstellen.

Das Kuriose an der Aufstellung: Die verhindernde Stimme ist ganz auf den Kooperationspartner ausgerichtet, die auffordernde Stimme auf das Projekt, der innere Regisseur steht eher im Hintergrund und keiner der drei blickt auf den Kunden!

Als wir gemeinsam die Beziehung zwischen der verhindernden Stimme und dem Kooperationspartner austesten, wird meinem Klienten bewusst: »Ich habe die Rolle des Partners nicht ernst genug genommen, da gibt es noch einiges zu klären. Ich hatte also unbewusst einen guten Grund, das Projekt noch nicht umzusetzen.« Als nächsten Schritt fordere ich ihn auf, eine gute Position für den inneren Regisseur zu finden und von dort den beiden anderen Stimmen die geeigneten Regieanweisungen zu geben.

7.3.5 Ziele klären

In den meisten Coaching-Ansätzen wird der Zielklärung große Bedeutung zugemessen. Ein viel zitierter Ausspruch von Lucius Seneca lautet: »Wenn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muss, dann ist kein Wind der richtige.« Systemaufstellungen können einen wertvollen Beitrag leisten, um das Ufer, das man ansteuern will, genauer zu identifizieren. Wenn ich die Metapher der inneren Landkarte gebrauche, um den Sinn und die Wirkungsweise der Methode zu verdeutlichen, ist das Element eines Ziels implizit bereits enthalten. Eine Landkarte macht nur Sinn, wenn ich die Absicht habe, mich

auf dem abgebildeten Territorium von einem Ort zu einem anderen zu bewegen. Diese Absicht genauer zu erkunden und bewusst zu machen ist ein wichtiger Schritt in der Beratung, die ja meistens eine Veränderung anstrebt, also eine neue Richtung oder einen neuen Weg ausweisen will. Ein *Beispiel*:

Ein junger Unternehmer hat von seinem Vater die Rolle des Geschäftsführers übernommen und sucht im Coaching Unterstützung, um diese Rolle erfolgreich auszuüben. Das Unternehmen ist hoch verschuldet und der Vater hat die Führung aus gesundheitlichen Gründen abgeben müssen. Der Sohn beschreibt seine Situation mit einem Bild: »Ich fühle mich wie auf einem Schiff auf hoher See und ich weiß genau, wohin ich fahren will, aber mir fehlt eine Seekarte und ich habe nicht einmal einen Kompass.«

Ich schlage ihm vor, genau dieses Bild mit Bodenankern aufzustellen und sich vorzustellen, dass er auf dem Weg zu seinem Fernziel noch mehrere Häfen und Inseln ansteuern wird, die er auch ohne Seekarte und Kompass erreichen könne. So entwickeln wir gemeinsam eine imaginäre Seefahrt, die er anschließend in konkrete Handlungsschritte übersetzt.

Einige Erkenntnisse sind besonders erhellend. Als er sich auf das Ziel stellt, meinte er: »Hier tut sich für mich eine gänzlich neue Welt auf. Dieses Ziel ist eigentlich erst ein neuer Anfang.« Auf die Frage, was das konkret bedeuten könnte, meint er: »Vielleicht werde ich das Unternehmen nur so weit sanieren, dass ich es verkaufen kann, um dann etwas ganz Eigenes zu machen.« Auf die Frage, was er im nächsten Hafen auf seiner Reise suchen wolle, wird er sehr still und nachdenklich: »Ich brauche meinen Vater.« Ich stelle mich an den Platz des Vaters und habe sehr deutlich das Gefühl, meinem Sohn überhaupt nicht helfen zu können. Als ich ihm dies sage, ist seine Antwort: »Ich weiß es!«. Aus dieser Einsicht kann er schließlich viel Kraft für die schwierigen nächsten Entscheidungen schöpfen.

Der Begriff »Ziel« wird sehr unterschiedlich erlebt. Manchmal als sehr nahe und zwingend, sodass der Blick für das größere Ganze verstellt ist. Manchmal sehr fern und vage, manchmal im Rücken, usw. Ich habe gute Erfahrung damit gemacht, unterschiedliche Aspekte und Dimensionen des Begriffs »Ziel« zu unterscheiden und aufzustellen: der Herzenswunsch, die Vision, der Sinn und Zweck, Ziele aus der Innenperspektive und solche aus der Außenperspektive, strategische

und operative Ziele usw. Solche Unterscheidungen sind wichtig, um einen Weg zu finden, der zu den jeweiligen Zielen führt.

7.3.6 Ressourcen aktivieren

Die wohl überlebensnotwendige Neigung, Phänomene, Personen, Eigenschaften, Haltungen und Handlungen als gut oder schlecht zu bewerten, führt auch dazu, dass der Mensch nicht alle Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen, für seine Arbeit und Lebensprojekte nutzt. Die Technik der *Umdeutung (Reframing)* hilft Klienten, negativ bewertete und somit ausgeblendete oder unterdrückte Eigenschaften oder Personen aus einer anderen Perspektive neu zu bewerten und für ihre Pläne zu nutzen. In einer Systemaufstellung kann die Umdeutung mitunter blitzschnell geschehen, allein dadurch dass der Klient die Konstellation aus einer anderen Position erlebt. Ein *Beispiel*:

Der Leiter eines Entwicklungsteams für zahnmedizinische Spezialgeräte beklagt sich, dass einer seiner fähigsten Ingenieure durch extrem kritisches Verhalten die Entwicklungsprozesse sabotiere. Er führt das Verhalten auf den schwierigen Charakter des Mitarbeiters zurück. Ich lade ihn ein, in einer Aufstellung zu erkunden, welche Faktoren in seinem Arbeitsumfeld dieses Verhalten auslösen könnten. Wir einigen uns auf folgende Kategorien möglicher Auslöser: der Leiter, die Teamkollegen, die Aufgabe des Teams, die Rahmenbedingungen für die Entwicklungsarbeit, die Produktentwicklungsstrategie des Unternehmens, die Entwicklungstrends des Marktes. [Die Wahl dieser Faktoren beruht übrigens auf dem TZI-Modell von Ruth Cohn (1975).]

Während in der Aufstellung alle anderen Teammitglieder und auch der Leiter auf die Aufgabe ausgerichtet sind, blickt der »kritische« Ingenieur als einziger auf die Entwicklungstrends des Marktes. Als mein Klient sich auf dessen Position stellt, wird er sofort von heftiger Aggression ergriffen: »Das ist ja nicht auszuhalten! Die zwingen uns Entwicklungsaufgaben auf, die total am Markt vorbeigehen.« Ich fordere ihn auf, an seine eigene Stelle zurückzugehen und zu sehen, was sich jetzt für ihn geändert hat. Er wird sehr nachdenklich: »Irgendwie habe ich selbst auch immer wieder an der Sinnhaftigkeit unserer Aufträge gezweifelt, aber als Leiter kann man sich das bei uns gar nicht leisten, der Druck von oben ist enorm!« Wir entwickeln daraufhin eine Strategie, wie er diesen Mitarbeiter als Ressource nutzen kann, um die Firmenleitung dazu zu bewegen, die Produktentwicklungsstrategie zu überdenken.

Die Umdeutung (Reframing) ist eine der grundlegenden Techniken, die wir als Berater bei der Anleitung einer Systemaufstellung bewusst oder unbewusst anwenden. Die szenische Methode des Rollen- und Perspektivenwechsels erleichtert dies sehr.

7.3.7 Die Umsetzung unterstützen

Eine Systemaufstellung eignet sich hervorragend als Simulationsverfahren, um die nötigen Schritte zur Umsetzung einer Entscheidung zu testen. Die Klienten können sich dabei bewusst werden, wie schwierig sie die Umsetzung empfinden, wie lange es dafür brauchen wird, welche Fähigkeiten sie vor allem für die Konkretisierung der Pläne einsetzen müssen usw. Manchmal tauchen in der Aufstellung auch Hindernisse auf, die man bisher nicht bedacht hat. Für die Simulation der Umsetzung kann man entweder eine eigene Aufstellung inszenieren oder aber in derselben Aufstellung, mit der man die Lösung erarbeitet hat, den Schritt der Umsetzung berücksichtigen. Ein *Beispiel*:

Zwei Brüder, die von den Eltern eine Konfektionsfirma übernommen haben, beschließen, das Unternehmen von nun an als gleichberechtigte Partner gemeinsam zu führen. Bisher hat der jüngere Bruder eine Filiale geleitet und der ältere die Rolle des Geschäftsführers ausgeübt. Auf die Frage, welches die erste Aufgabe sein soll, die sie nun gemeinsam übernehmen wollen, wählen sie die Auswahl der Kollektionen. Bisher hatte eine langjährige Mitarbeiterin eine Vorentscheidung getroffen und sie dann mit dem Geschäftsführer besprochen.

Wir inszenieren die angestrebte Situation: Ich repräsentiere als Berater die Mitarbeiterin, einen Stuhl stellen wir für die Kollektion auf und der Geschäftsführer stellt sich links neben die Mitarbeiterin. Nun soll der jüngere Bruder hinzukommen. Er stellt sich auf den einzigen freien Platz, rechts neben die Mitarbeiterin. Sofort wird ihm klar: »Hier habe ich nichts zu melden!« Die Mitarbeiterin ist wie gewohnt dem Geschäftsführer zugewandt und nimmt vom anderen Bruder keine Notiz. »Ich müsste mich zwischen die Mitarbeiterin und meinen Bruder drängen, aber das will ich nicht.« »Kein Problem, ich mache dir gerne Platz«, meint der Ältere, aber als Stellvertreter der Mitarbeiterin ist mir das gar nicht recht und ich signalisiere, ich sei nur am Geschäftsführer interessiert.

Wir überlegen, was dies in der konkreten Situation bedeuten kann. Die Brüder kommen zu der Einsicht, dass sie die jeweilige Rolle bei der Auswahl der Kollektion klären müssen. Der Ältere will sich nur

um wirtschaftliche Aspekte kümmern, etwa Preise, Margen und die Bestellmengen aufgrund der Lagerbestände, der jüngere ist an den modischen Aspekten interessiert. Somit ist ein sinnvoller Ablauf des Auswahlprozesses gewährleistet. Zuerst wird der jüngere mit der Mitarbeiterin die Modelle auswählen, um dann gemeinsam mit seinem älteren Bruder die Mengen und Größen zu bestimmen. Dies simulieren wir in der Aufstellung.

Frühere Versuche der Zusammenarbeit unter den Brüdern waren häufig an ähnlichen prozeduralen Hürden gescheitert. Oft liegt der sprichwörtliche Teufel tatsächlich im Detail und es ist durchaus sinnvoll, Systemaufstellungen auch zur Lösung von Detailproblemen heranzuziehen, zumal sie meistens blitzschnell zu einer Erkenntnis führen.

7.3.8 Den Beratungsprozess evaluieren und die Beratungsbeziehung supervidieren

Jeder Verhaltenskodex für Coachs und Berater sieht eine Form der Supervision vor. Der Coach wird angehalten, professionelle Hilfe zu suchen, um seine Arbeit zu reflektieren und vor allem zu vermeiden, dass seine persönlichen Themen die Arbeit beeinträchtigen.

Die Systemaufstellung erweist sich als wertvolles Instrument für die Supervision: Der Berater erkennt sofort, worauf er die Aufmerksamkeit fokussiert, was er ausblendet, für wen er Partei ergreift und welche Intentionen er verfolgt; sie erlaubt ihm auch, in der Simulation am eigenen Leib zu erfahren, wie seine Kunden auf eine Änderung seiner Haltung vermutlich reagieren.

Heikelster Teil einer Supervisionsaufstellung ist das Identifizieren der Hauptfaktoren, welche die Dynamiken in der realen Situation beeinflussen. Einige dieser Elemente sind unerlässlich. Neben den beteiligten Akteuren sind dies das Thema des Kunden, der Beratungsauftrag, das vereinbarte Ziel sowie die Absichten des Beraters. Häufig ist es sinnvoll, auch die Befürchtungen oder Ängste, sowohl des Klienten als auch des Beraters, hinzuzunehmen. Zudem spielen Aspekte wie die Grundwerte, äußere Zwänge und nicht zuletzt Wünsche oder Visionen oft eine wichtige Rolle. Ein *Beispiel*:

Eine Kollegin bittet mich um eine dringende Supervisionssitzung. Sie war eingeladen worden, eine Reihe von Fortbildungsseminaren zum

Thema »Diversity Management« zu halten, also zum Umgang mit kulturellen Unterschieden in einem großen internationalen Unternehmen. Das erste Seminar war eine echte Katastrophe: Die Kollegin geriet außer sich, nie zuvor hatte sie eine so feindselige Atmosphäre in einer Gruppe erlebt. Daraufhin hat Sie sich bereits innerlich entschlossen, die weiteren Seminare zu stornieren. Die wichtigste Frage ist nun für sie, wie sie die Absage begründen solle, um ihr Gesicht nicht zu verlieren.

Die Kollegin ist so aufgeregt, dass sie für eine rationale Argumentation nicht zugänglich zu sein scheint: Einmal beschuldigt sie sich selbst für das Scheitern, dann wieder empört sie sich über die unsensible und chauvinistische Haltung der Manager. Ich schlage ihr eine Systemaufstellung vor.

Wir erstellen die Liste der Beteiligten: der Marketing-Direktor, der sie beauftragt hat, der Leiter der Personalabteilung, der von dem Training nicht überzeugt war, der Vorstandsvorsitzende, die Teilnehmer des Seminars und die Trainerin. Außerdem schlage ich vor, die Absichten der einzelnen Akteure mit aufzustellen. Meine Hypothese: Die Missverständnisse und Aggressionen können durch Spannungen in den persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren, aber auch durch unterschiedliche Erwartungen verursacht worden sein.

Die Kollegin positioniert zunächst die fünf Akteure. Eigenartig wirkt vor allem die Position des Marketing-Direktors, der sie beauftragt hatte. Sie hat ihn ganz dicht hinter sich gestellt. In ihrer eigenen Position fühlt sie sich von ihm als Waffe in dessen Kampf gegen den Leiter der Personalabteilung missbraucht. Als sie sich in die Position des Personalchefs stellt, meint sie: »Dieser Ort ist noch schlimmer als mein eigener. Hier bin ich unter Beschuss durch den Marketing-Direktor und bekomme überhaupt keine Aufmerksamkeit vom Vorstandsvorsitzenden. Ich fühle mich wirklich bedroht. Und ich frage mich auch, was diese externe Trainerin hier will.«

Als sie dann die jeweiligen Intentionen bzw. Erwartungen hinzustellen, erkennt die Kollegin, dass ihre Absicht, zum gegenseitigen Verständnis zwischen Menschen verschiedener Kulturen im Allgemeinen beizutragen, über den spezifischen Auftrag der Firma hinausgeht. Sie war also zu wenig auf die konkreten Erwartungen der Auftraggeber ausgerichtet. Mit einiger Verwunderung stellen wir auch fest, dass die Absichten der beteiligten Akteure sich an keiner Stelle treffen: Jeder scheint in eine andere Richtung zu blicken, es gibt keinen gemeinsamen Fokus.

Ich lade sie ein, aus ihrer Position ihrem Bewegungsimpuls nachzugehen. »Mein stärkster Impuls ist, ihnen allen den Rücken zu kehren und zu verschwinden.« Ich bitte sie, diesem Impuls zu folgen. »Nein, nein, es gibt mir eine gewisse Erleichterung, aber ich wäre ein echter Feigling, das geht nicht. Und irgendwie reizt es mich doch, den Spieß umzudrehen und die Seminare erfolgreich durchzuführen.« Auf die Frage, welche Bewegung sie noch versuchen wolle, antwortet sie: »Ich muss auf jeden Fall aus dem Schatten des Marketing-Direktors treten und mich den Teilnehmern annähern... Hier fühle ich mich viel besser... Ich kann mich freier bewegen... und die Spannung zwischen mir und dem Leiter der Personalabteilung hat abgenommen... und ich habe zudem eine bessere Verbindung zum Vorstandsvorsitzenden.«

Daraufhin ist sie imstande, die weiteren Seminare problemlos und erfolgreich durchzuführen. Auf die Frage, was in der Aufstellung für sie den entscheidenden Unterschied gemacht hat, meint sie im Nachgang: »Zwei Dinge: Zu sehen, wie ich unbewusst ins Kreuzfeuer zwischen dem Personalleiter und dem Marketing-Direktor geraten war, hat mir erlaubt, die Kontrolle über meine eigene Rolle wiederzuerlangen und mich auf die Bedürfnisse und Interessen der Teilnehmer zu konzentrieren. Weiterhin war es wichtig zu erkennen, dass die Absichten und Erwartungen der verschiedenen Akteure divergierten. Also nahm ich mir die notwendige Zeit für eine Klärung meines Auftrags, zuerst in einem Telefongespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden, dann in einem kurzen Treffen mit dem Leiter der Personalabteilung und schließlich mit den Teilnehmern am Beginn des Seminars.«

7.4 Conclusio

Als Methode zur Verarbeitung von Informationen kann die Systemaufstellung für die unterschiedlichsten Ansätze in Coaching und Beratung herangezogen werden. Ich bin überzeugt, dass sich gerade durch die Integration mit anderen Ansätzen das volle Potenzial dieser Arbeit entfalten lässt. Wenn wir die Systemaufstellungen als szenischen Dialog verstehen und nicht als in sich abgeschlossene Methode, können wir in Zukunft die Anwendungsmöglichkeiten dieser Arbeit auf viele weitere Bereiche ausweiten und die Effizienz nochmals erheblich steigern.