

PROFI-LER Institutsnetzwerk für professionelle Entwicklung

Horst E. Bertsch, Diplom-Psychologe, Supervisor und Kollegen
Mitglied im BDP und der DGTA



Sonnenhalde 25

74632 NEUENSTEIN-Eschelbach

Tel.: 07942-941200, Fax: 941202

<http://www.PROFI-LER.de>

Ursprünglich stammt die Methode aus der Familientherapie – heute wird sie zunehmend auch für Unternehmen angewandt. Bei der Systemischen Aufstellung versucht man, die Struktur einer Organisation abzubilden. Dazu gruppiert man Menschen in statischen Anordnungen – Unbeteiligte, die die fragliche Situation gar nicht kennen. Die erfahrbare These der einschlägigen Trainer: Aus den Wahrnehmungen dieser Statisten kann man wesentliche Rückschlüsse auf Konflikte und Dynamik der Organisation ziehen.

Wer richtig steht, der versteht

Die Technik der Systemischen Aufstellung will Konflikte in Betrieben und Organisationen anschaulich machen

Die Geschäftsbeziehungen zwischen zwei Partnern sind ins Stocken geraten und drohen zu versanden. Nun steht Werner Scharf (Name geändert), einer der beiden Partner, vor einer Gruppe von rund 15 Personen. Mit leisen, aber bestimmten Anweisungen wird Scharf von einem Berater angeleitet. Er sucht sich Stellvertreter für alle, die mit der problematischen Situation zu tun haben, und gruppiert sie im Raum. „Spüre Hände und Füße und folge der Bewegung, die deine Beine machen“, sagt mit gedämpfter Stimme der Berater. Eine junge Frau stellt die Firma dar. Auch sie wird positioniert. Zwischen den außen Sitzenden beobachtet der Klient das Folgende, denn jetzt beginnt der Berater mit ihrer Arbeit am aufgestellten Bild.

Mit der Methode der systemischen Aufstellungen, auch Organisationsaufstellungen genannt, lassen sich binnen kurzer Zeit vielfältige Erkenntnisse über Systeme wie Abteilungen, Geschäftsbeziehungen oder ganze Unternehmen gewinnen. Man kann ihre Dynamik und ihre Konfliktstrukturen untersuchen und angemessene Änderungsmöglichkeiten ermitteln. In der Familientherapie sind systemische Aufstellungen seit 20 Jahren bekannt. Im betrieblichen Kontext wird die Methode erst seit wenigen Jahren eingesetzt. Entwickelt wurde sie unter maßgeblichem Einfluss des Heidelberger Systemtherapeuten Gunthard Weber, vor allem aus der Arbeit des so genannten „Familien-Stellens“ von Bert Hellinger.

Organisationsaufstellungen sind um ein Vielfaches komplexer als Familienaufstellungen. „Hier können beispielsweise das berufliche System eines Teams und die persönlichen Systeme der einzelnen Mitarbeiter miteinander verwoben sein“, sagt Horst Bertsch. Der Inhaber des Ausbildungs- und Beratungsinstituts *PROFI-LER* veranstaltet regelmäßig Aufstellungsabende zu Wirtschaftsthemen. „Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass man sich für die Zugehörigkeit zu einem Organisationssystem entscheidet. Das Familiensystem dagegen kann niemand verlassen. Häufig wählen Mitarbeiter in einem Unternehmen jedoch unbewusst den Platz, der ihnen von der Familie vertraut ist“, erklärt Bertsch.

Schon das äußere Bild einer Aufstellung vermittelt aufschlussreiche Informationen über eine Systemdynamik. Die beiden Stellvertreter der Geschäftspartner beispielsweise können die „Firma“, um die es geht, gar nicht sehen. Sie steht schräg hinter ihnen. Die Mitarbeiter schauen aus dem Bild heraus und zeigen wenig Bezug zum Geschehen. Zunächst befragt die Beraterin nacheinander die Stellvertreter nach ihrer Körperwahrnehmung: „Wie geht es Ihnen hier?“

Und hier lässt sich ein Phänomen beobachten, das alle Neulinge immer wieder in Erstaunen versetzt. „Die Repräsentanten beschreiben über Körperempfindungen – wie etwa Kälte oder Kribbeln – realitätsnah die Konfliktodynamik des Systems, das sie repräsentieren“, sagt Bertsch. Die Firma spürt „den Boden wanken“, der Repräsentant des Aufstellenden blickt auf die Stelle zwischen sich und dem Stellvertreter des Geschäftspartners und fühlt einen „Kloß im Hals“. Seine spontane Äußerung: „Da geht es noch um was anderes, das ist was ganz Altes.“ Zum Vorschein kommt eine ungeklärte Beziehungsgeschichte beider Partner zu einer Frau. „Erstaunlicherweise geben Aufstellungen auch Hinweise auf relevante Ereignisse oder unerledigte Konflikte aus der Vergangenheit der Systeme, so als hätten Systemfelder ein Gedächtnis“, meint Gunthard Weber.

Für eine Lösung im wirklichen Leben muss manchmal zusätzlich ein ausgeblendetes Thema dargestellt werden. Oft geht es dann um die Würdigung von vergessenen oder verdrängten Gefühlen durch kleine Gesten: Die Blickrichtung wird gewechselt. Sätze werden durch mehrfache Wiederholung ritualisiert. „Ich sehe dich jetzt“, sagt schließlich der Repräsentant von Scharf zu der hinzugestellten Frau. Hier wird deutlich, dass der Organisationsaufsteller während dieses Wandlungsprozesses eine ständige Gratwanderung zwischen Steuern und Loslassen durchläuft. Gelegentlich schlägt er eine Veränderung oder einen Satz vor, meistens fragt er nach Wahrnehmungen und spontanen Bedürfnissen. Wenn alle am Ende an dem für ihn „richtigen“ Platz Erleichterung ausdrücken und Kraft gewinnen, entsteht eine spürbare Lösungsatmosphäre.

Die Systemaufstellungen werden als relativ junge Methode häufig in Frage gestellt, da sich wesentliche Phänomene noch nicht schlüssig erklären lassen. Wie wird zum Beispiel einem Repräsentanten das „Systemwissen“ übermittelt? Dass dies eine Wiederbelebung archaischer Fähigkeiten darstellt, wie der Münchner Aufstellungstheoretiker Matthias Varga von Kibéd meint, könnte Manager eher abschrecken. Überzeugend sind eher Erfolgsmeldungen nach der Aufstellung: Die Immobilienmaklerin findet einen Käufer für das schwierige Objekt, oder der Anwalt löst seinen Fall mit Hilfe eines zuvor übersehenen Zeugen.

Zur Verbreitung von negativen Vorurteilen trägt offenbar bei, dass auch ungeübte Berater mit der Methode arbeiten. Nach Auffassung von Bertsch sollte ein Organisationsaufsteller eine systemorientierte Beraterausbildung vorweisen können und an einer Reihe von Aufstellungsseminaren teilgenommen haben. Nur über vielfältige Erfahrungen als Repräsentant, als Aufstellender und Beobachter entwickle man die nötige Fähigkeit Energiefelder wahrzunehmen.

„Über das, was wirkt, entscheidet letztendlich der Kunde durch sein vertieftes Verständnis und verändertes Verhalten“, meint dazu Bertsch von PROFI-LER. „Denn wenn Menschen Situationen für real halten, sind sie real.“ Lösungsbilder sind Metaphern.

Wie bekannt sind Aufstellungen in der Wirtschaft?

In Unternehmen wird in letzter Zeit gehäuft nach Aufstellungen gefragt. Von Mitarbeitern in Betrieben bis zu Personal- oder Führungskräfteentwicklern haben viele Personen Familienaufstellungen kennen gelernt und davon gehört, dass sich diese Methode auch für berufliche Themen einsetzen lässt, und sind neugierig darauf. Bezüglich des Einsatzes der noch relativ neuen Methode der Organisationsaufstellungen zum Beispiel in Form von Seminaren, die von einer Personalabteilung organisiert werden, ist noch einige Zurückhaltung zu beobachten. Die Einführung der Methode in das jeweilige Unternehmen oder die jeweilige Organisation hängt nicht zuletzt davon ab, ob der Mut vorhanden ist, Neues auszuprobieren und einzuführen, ob die Arbeit persönlich erlebt worden ist, welche und wie viele Personen über ihren Einsatz mitentscheiden und welche Entscheidungskompetenz sie haben. Stark zunehmend ist die Nachfrage von Trainern, Beratern und Führungskräfteentwicklern nach Möglichkeiten, systemische Organisationsaufstellungen professionell zu erlernen

Welchen Nutzen bringen systemische Aufstellungen der Wirtschaft

Mit Hilfe systemischer Aufstellungen lassen sich für vielfältige Fragestellungen in sehr kurzer Zeit maximale Erkenntnisfortschritte erzielen und konkrete Handlungsalternativen aufzeigen. Führungskräfte sparen Zeit im Vergleich zu alternativen Methoden. Gibt es in einer Firma einen Teamkonflikt, wird in Unternehmen zum Beispiel oft ein Teamentwicklungsseminar vorgeschlagen, was bedeutet, dass das ganze Team für drei Tage vom normalen Arbeitsablauf freizustellen ist. "Arbeitet man mit Aufstellungen", so sagte mir eine erfahrene Trainerin, "spart mir eine Aufstellung mit dem Teamchef die Durchführung eines ganzen Teamentwicklungsseminars mit allen Beteiligten.

Für welche Fragestellungen sind Aufstellungen im Bereich von Teams, Organisationen und Betrieben geeignet?

Systemische Aufstellungen eignen sich für eine Vielfalt von Fragestellungen, die sich auf den Beziehungsbereich beziehen. Typische Themenbereiche sind: Konfliktlösungen am Arbeitsplatz, Führungsverhalten, Verhandlungsvorbereitungen, Kundenkontakt, personelle und inhaltliche Umstrukturierungen, Erreichen von Projektzielen, Übertragungen von persönlichen und aus dem Familienkontext übernommenen Verhaltensmustern auf das Arbeitsumfeld, Treffen von Entscheidungen und Visionsarbeit