

Bericht aus dem Arbeitskreis „Arbeitsbeziehungen und Organisationsaufstellungen“ an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München – mit Fallbeispiel.

Franz Ruppert

Jeweils am ersten Mittwoch eines Monats trifft sich der „Arbeitskreis Arbeitsbeziehungen und Organisationsaufstellungen“ von 19 – 21,30 Uhr in einem Raum der Katholischen Stiftungsfachhochschule München unter meiner Leitung. Dieser Arbeitskreis entstand im Mai 1997 u. a. im Zusammenhang mit einem Forschungsvorhaben an der Katholischen Stiftungsfachhochschule, in dem wir auch die Personenaufstellung im industriellen Kontext als Methode zum Einsatz brachten. Der Arbeitskreis dient verschiedenen Anliegen:

- Kennenlernen und Bekanntmachen der Methode der Organisationsaufstellungen,
- Austausch und Vertiefung der Erfahrungen mit dieser Methode,
- Hilfestellung für konkrete Anliegen der TeilnehmerInnen.

Im Durchschnitt nehmen ca. 25 Personen an einem Treffen des Arbeitskreises teil. Es sind dies Kolleginnen und Kollegen, die selbst Aufstellungsgruppen leiten und mit Familienaufstellungen Erfahrungen haben. Einige arbeiten bei Beratungen, Supervisionen und Coachings bereits mit Organisationsaufstellungen. Andere sind auch in diesem Bereichen engagiert und an der Aufstellungsmethode interessiert. An den Arbeitskreisen nehmen weiterhin ehemalige Absolventen und Absolventinnen sowie Studierende der Katholischen Stiftungsfachhochschule München teil. Da der Arbeitskreis voraussetzt, die dort gegebenen persönlichen Informationen vertraulich zu behandeln und nichts unbedacht nach außen zu tragen, können neue TeilnehmerInnen nur nach Absprache mit mir in den Arbeitskreis aufgenommen werden.

Pro Treffen werden im Durchschnitt drei aktuelle Anliegen mittels Personenaufstellungen bearbeitet. Diese Anliegen werden z. T. von den ständigen TeilnehmerInnen des Arbeitskreises eingebracht, z. T. laden wir Gäste ein, die ein dringendes Problem haben und dieses in der Gruppe bearbeiten möchten. Es ergibt sich dadurch eine Vielfalt von Themen: Nachfolgeregelung für einen Handwerksbetrieb, Berufseinstiegsproblematik für HochschulabsolventInnen, Konflikte in Hausgemeinschaften, Entscheidungsprobleme zwischen Berufsalternativen, personelle Umgruppierungen in Abteilungen, Konflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Mobbingvorkommnisse, Probleme beim Supervidieren von sozialen Einrichtungen, Probleme in der Unternehmensberatung u. a. m. .

Das folgende Beispiel gibt einen Einblick in die Möglichkeit, mit Personenaufstellungen Beziehungsdynamiken in Organisationen sichtbar zu machen. Die Aufstellung wurde mit dem Einverständnis der Gruppenteilnehmerin wiedergegeben, um deren Anliegen es hier geht. Der nachfolgende Text wurde von ihr Korrektur gelesen und etwa 3 Wochen nach der Aufstellung durch einen Kommentar ergänzt.

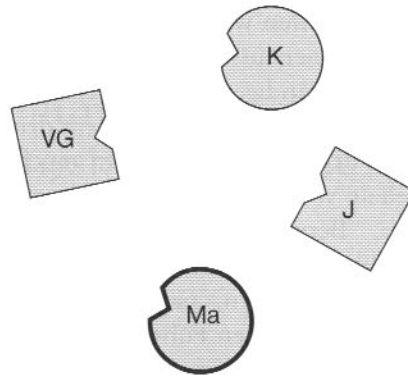
Anliegen

Die Teilnehmerin hat das Anliegen, in Erfahrung zu bringen, warum sie sich an ihrer jetzigen Arbeitsstelle überhaupt nicht mehr wohl fühlt. Sie habe diese Stelle vor einem Jahr mit großem Elan angetreten. Jetzt habe sie das Gefühl, es gehe nichts vorwärts. Sie liege in beständigem Konflikt mit ihrem Vorgesetzten. Sie wisse nicht, ob sie in diesem Vorgesetzten nicht möglicherweise auch ihren Vater wiedererkenne. „Ich fühle mich ihm gegenüber hilflos und klein wie ein Kind, wie meinem Vater gegenüber.“

Verlauf der Aufstellung

Ich bitte sie, folgende Stellvertreter aufzustellen: ihren Vorgesetzten, ihre Kollegin, sich selbst und die Jugendlichen, um die es in dieser sozialen Organisation, bei der sie arbeitet, geht (Bild 1).

Bild 1



Abkürzungen:

- Ma: Mitarbeiterin (Teilnehmerin, von der die Aufstellung stammt)
- VG: Vorgesetzter, Leiter der Einrichtung
- K: Kollegin, zweite Mitarbeiterin und Fachkraft in dieser Einrichtung
- J: Stellvertreter für die Jugendlichen

Die Abfrage bei den Stellvertretern bringt folgendes zum Vorschein:

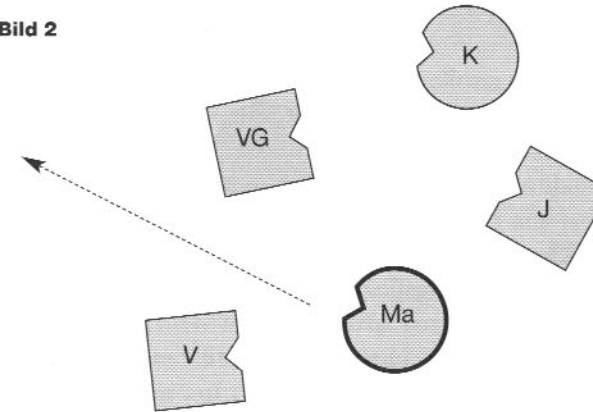
Der Vorgesetzte fühlt sich unwohl und innerlich verdreht. Er hat keinen Kontakt zu seinen beiden Mitarbeiterinnen und wenig Bezug zu den Jugendlichen. Die Kollegin, die bereits 15 Jahre diese Arbeit macht, hat ebenfalls nur einen schwachen Bezug zu den Jugendlichen und ebenso wenig Bezug zu ihrem Vorgesetzten und zu der anderen Mitarbeiterin in dieser Einrichtung. Die Jugendlichen fühlen sich von Niemandem richtig beachtet. Auch die Stellvertreterin der Teilnehmerin, von der diese Aufstellung stammt, sieht an den Jugendlichen vorbei in die Ferne.

Zunächst bitte ich den Vorgesetzten, dem inneren Impuls des Verdrehtseins Ausdruck zu verleihen. Er dreht sich daraufhin um, geht einige Schritte nach hinten und wendet sich dann wieder in Richtung der Jugendlichen. Er fühlt sich nun an diesem Platz klarer und hat aus größerer Distanz einen deutlicheren Bezug zu den Jugendlichen. Er nimmt auch seine beiden Mitarbeiterinnen besser wahr. Diese Veränderung löst nach einer kurzen Verzögerung auch bei der Kollegin den Impuls aus, einen Schritt nach hinten zu gehen und sich den Jugendlichen und der anderen Mitarbeiterin mehr zuzuwenden.

Ich bitte daraufhin die Teilnehmerin, ihren Vater in die Konstellation zu stellen (Bild 2). Ihre Stellvertreterin reagiert darauf so: „Ich schaue nur noch, ob da eine Lücke ist, zwischen den Jugendlichen und dem Vater, wo ich hindurch und weggehen kann.“ Der Vater

spürt einen starken Trotz seitens seiner Tochter. Ich bitte die Tochter, ihrem Impuls nachzugeben. Sie geht weit aus der Konstellation hinaus und bestätigt den Eindruck des Vaters, daß sie gar nicht mehr zurückschauen und etwas klären wolle.

Bild 2



Abkürzungen:

- Ma: Mitarbeiterin (Teilnehmerin, von der die Aufstellung stammt)
- VG: Vorgesetzter, Leiter der Einrichtung
- K: Kollegin, zweite Mitarbeiterin und Fachkraft in dieser Einrichtung
- J: Stellvertreter für die Jugendlichen
- V: Vater der Mitarbeiterin

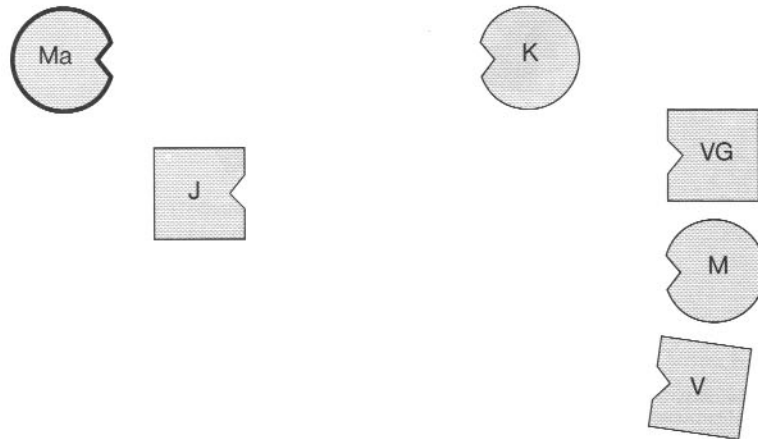
Ich stelle nun den Vater neben den Vorgesetzten und lasse die Mitarbeiterin aus ihrer Distanz auf die ganze Situation blicken. Ich bitte sie, zum Vater zu sagen: „Du bist mein Vater, von dir kommt mein Leben. Ich bin deine Tochter.“

Zum Vorgesetzten lasse ich sie sagen: „Du bist mein Vorgesetzter. Von Dir erhalte ich Anweisungen und mit Dir arbeite ich zusammen.“ Die Mitarbeiterin meldet darauf hin zurück, daß sie im Vorgesetzten zur Hälfte auch den Vater erblicke. Der Vorgesetzte bestätigt dies, da er sich nicht von ihr wahrgenommen fühlt. Ich lasse daraufhin den Vater etwas nach links rücken und stelle in die Lücke zwischen den Vorgesetzten und den Vater die Mutter der Mitarbeiterin (Bild 3).

Ich tausche jetzt die Teilnehmerin gegen ihre Stellvertreterin aus und arbeite mit ihr weiter. Ich lasse sie sagen: „Sie sind mein Vorgesetzter und nicht mein Vater. Sie sind meine Kollegin und nicht meine Schwester. Ihr seid die Jugendlichen, für die wir hier etwas anbieten, und nicht unsere Kinder. Du bist mein Vater und nicht mein

Chef.“ Bei jedem Satz bitte ich den Vater und die Mutter weiter von dem Arbeitssystem wegzurücken. Der Teilnehmerin gelingt es jetzt, Vater und Vorgesetzten als getrennte Personen wahrzunehmen. Sie kann jetzt das Arbeitsbetriebssystem gegen das Familienbeziehungssystem abgrenzen.

Bild 3



Abkürzungen:

- Ma: Mitarbeiterin (Teilnehmerin, von der die Aufstellung stammt)
- VG: Vorgesetzter, Leiter der Einrichtung
- K: Kollegin, zweite Mitarbeiterin und Fachkraft in dieser Einrichtung
- J: Stellvertreter für die Jugendlichen
- V: Vater der Mitarbeiterin
- M: Mutter der Mitarbeiterin

Nachbetrachtung der Dynamik

In diesem Arbeitsbeziehungssystem nimmt zunächst keiner der Beteiligten den anderen wirklich wahr. Jeder ist zu sehr mit Eigenem beschäftigt, in sich gekehrt oder nach außerhalb des Systems orientiert. Es besteht weder eine Bindung an die anderen beteiligten Personen, noch an die Aufgabe, für die dieses System da sein soll. So dient das ganze Geschehen eher als Projektionsfläche für die eigenen Phantasien und unerledigten seelischen Konflikte. Dadurch können sich Personen aus der Herkunftsfamilie mit Personen im Arbeitssystem seelisch vermischen. Der Vorgesetzte erscheint daher wie der eigene Vater. Der alte, ungelöste Konflikt mit dem Vater wird auf den Vorgesetzten übertragen und reinszeniert. Ähnlich wie in der Familie kann jemand dann weder richtig bleiben und eine angemessene Position einnehmen, noch kann er/sie einfach gehen und sich eine neue Ar-

beitsstelle suchen. Eine Lösung aus dem Arbeitssystem ist daher seelisch oft nur möglich, wenn unbewußt ein Konflikt inszeniert wird, der so groß und unerträglich wird, daß man erobst und mit gutem Gewissen gehen kann.

Kommentar der Teilnehmerin

Etwa drei Wochen nach der Aufstellung sandte die Teilnehmerin mir folgenden Text zu: „Während der vergangenen Tage konnte ich einige Veränderungen im Arbeitssystem beobachten. Zum einen löste sich meine emotionale Befangenheit gegenüber dem Chef. Viele seiner negativen Eigenheiten kann ich nun aus fachlicher Sicht einordnen, beurteilen und mich gleichzeitig innerlich davon distanzieren. Die Stimmung unter uns Kolleginnen ist besser geworden. Die Kollegin berichtete mir unerwartet von ihrer persönlichen Situation. Die Geschichte läßt mich vermuten, daß auch sie ihre frühkindliche Vaterbeziehung auf den Chef überträgt und hier im Arbeitssystem „behandelt“. Die Jugendlichen kommen plötzlich mit Ideen und Forderungen auf mich zu, die Beziehungen sind intensiver geworden. Ich bin gefordert, etwas mit ihnen zu unternehmen. Meine Flucht vor dem leiblichen Vater im Aufstellungsgeschehen beschäftigt mich sehr. Hier erkenne ich einen Hinweis, dem ich zu gegebener Zeit nachgehen werde.“