

**Friedrich Assländer**

## Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte

Die Situation des Unternehmensberaters

In der therapeutischen Szene gibt es kaum jemanden, der nicht schon von „Aufstellungen nach Bert Hellinger“ gehört hat. Dagegen ist der Bekanntheitsgrad von Organisationsaufstellungen in Unternehmen eher gering.

Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten von Aufstellungen in der Unternehmensberatung vielfältig, und ihre Effizienz ist manchmal mehr als erstaunlich. So kommentierte beispielsweise der Geschäftsführer einer Werbeagentur eine Aufstellung zur Überprüfung der Fusionsmöglichkeiten zweier Fachzeitschriften mit dem Satz: „Wir brauchen normalerweise zwei Jahre Marktforschung, um das herauszufinden, was die Aufstellung gezeigt hat.“

In einer Zeit, in der betriebliche Prozesse, insbesondere auch Entscheidungsprozesse, immer schneller verlaufen, bieten sich Aufstellungen als Königsweg an, um rasch Erkenntnisse über komplexe Systeme zu gewinnen. Wie in vielen anderen Bereichen hängt aber der Erfolg weniger von der Methode ab, sondern mehr von der Qualifikation des Anwenders. Salopp gesagt, ein scharfes Skalpell macht noch keinen guten Chirurgen.

### **Probleme der sprachorientierten Beratung**

Unternehmensberatung bedient sich üblicherweise der Sprache, um sowohl Problem als auch Lösungsansätze zu beschreiben. Ein Manager schildert sein Problem, der Berater fragt – mehr oder minder geschickt – nach und macht Vorschläge. Auch wenn der Berater über hohe Professionalität verfügt, es bleibt die Begrenztheit sprachlich-begrifflicher

Darstellung. Den wenigsten Menschen ist die ungeheuere Reduzierung von Wirklichkeit auf Begriffe des allgemeinen Sprachgebrauchs bewusst. Jede noch so genaue Beschreibung eines Sachverhalts lässt unendlich viele Aspekte desselben aus. Im täglichen sprachlichen Umgang miteinander fällt das nicht weiter auf, da der Empfänger einer Nachricht mittels seiner Erfahrung und Fantasie die nicht vermittelten Teile des beschriebenen Sachverhalts ergänzt und so zu einem vollständigen Bild kommt. Eine weitere Problematik besteht darin, dass sich bestimmte Erfahrungen und Erlebnisbereiche schwer oder gar nicht begrifflich fassen lassen. Versuchen Sie bitte einmal, den Geruch von Flieder zu beschreiben oder den Geschmack einer Banane.

Die Kommunikationswissenschaften haben diese Problematik im so genannten Containermodell beschrieben. Vereinfacht sagt dieses: Ein Sender (S) packt eine Information in eine Schachtel, schickt diese an den Empfänger (E). Der packt diese aus und hat den gleichen Informationsstand wie S. Die Wirklichkeit sieht anders aus. In der Schachtel sind lediglich Symbole und keine Informationen. Diese Symbole = Begriffe können zwar von E, wenn er die gleiche Sprache spricht, entschlüsselt werden. Oft fehlen dabei aber entscheidende Hintergrundinformationen, wie: Welche Absichten verfolgt S mit dieser Information, in welcher Stimmung hat er sie geschrieben; ist S wohlwollend oder hinterfältig? Und so weiter.

Die Fehlerquellen in diesem Prozess der Reduktion eines Sachverhalts auf Begriffe durch S und anschließende Entschlüsselung mit gleichzeitiger Ergänzung fehlender Details durch E sind Gegenstand vieler Witze und Ursprung zahlloser Missverständnisse.

## Qualitativer Informationsgewinn durch Aufstellungen

Anders als in der verbalen Schilderung muss der Fragesteller bei der Aufstellung agieren. Er muss Personen als Stellvertreter, oder in Beratungssituation Karten oder Stühle, im Raum positionieren. Das intuitive Aufstellen des inneren Bildes der hinterfragten Situation führt dazu, dass unbewusste Elemente in dieses Bild einfließen. Ähnlich wie die zeichnerische Darstellung eines Problems dem geübten Betrachter Informationen liefert, die dem Zeichner selbst nicht bewusst sind, kann eine Aufstellung rasch Aspekte offenlegen, die der Fragesteller selbst bisher nicht gesehen hat.

### Dazu ein Beispiel

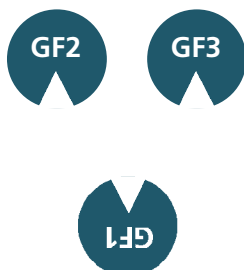
In einem Konzern wird für eine Tochtergesellschaft, die zugekauft wurde, ein weiterer Geschäftsführer als Sprecher der Geschäftsleitung eingestellt. Es kommt zu massiven Konflikten zwischen dem neuen Geschäftsführer und den beiden bisherigen Geschäftsführern. In einem eintägigen Workshop soll die Beziehung zwischen den drei Personen geklärt und verbessert werden.

Ich bitte die drei Geschäftsführer, ihre Zusammenarbeit bildhaft als räumliches Zueinander aufzuzeigen.

Auf drei runde Papierscheiben mit neutralen Gesichtern wird auf die Stirn der Anfangsbuchstabe des Namens der Geschäftsführer geschrieben. Der Sprecher der Geschäftsführung legt mit diesen Karten die Beziehungssituation, wie er sie erlebt, auf dem Boden auf. Er legt folgendes Bild:

Aufstellung durch GF1

- GF1 Sprecher der Geschäftsführung (neu)
- GF2 Dienstältester Geschäftsführer
- GF3 Dienstjüngerer Geschäftsführer



Umstellung durch GF2

Er dreht einfach die Karte „GF1“ um, sodass dieser den beiden anderen den Rücken zeigt.



Veränderung durch GF3

Er legt die Karten im Halbkreis und erklärt, auf der anderen Seite müsse nun „der Konzern“ gelegt werden. Es wird dafür eine Karte auf den Boden gelegt.



Für einen außenstehenden Betrachter ist die Bedeutung der jeweiligen Aufstellung leicht zu deuten.

GF1 sieht sich konfrontiert mit den beiden anderen. Er bietet ihnen die Stirn und will in die Auseinandersetzung einsteigen, „Front machen.“

GF2, der schon sehr lange im Unternehmen ist und das Unternehmen praktisch aufgebaut hat, möchte GF1 gerne loswerden. Er sieht ihn am liebsten „von hinten“. Er möchte, dass der Eindringling wieder geht.

GF3 sucht die Kooperation. Er möchte gemeinsam stark sein gegenüber der Muttergesellschaft. Das ist ein Wunschbild.

Eine solche Darstellung zeigt viel deutlicher als eine verbale Schilderung, wo jeder steht und was jeder will. Der Konflikt ist „anschaulich“ geworden. Jeder hat sichtbar seine Position bezogen, von der aus die nächsten Schritte besprochen und in ihrer Wirkung auf das Ganze geprüft werden können.

### Praxiserfahrungen

Bei dem Vorgang des Auswählens und Positionierens von Stellvertretern zeigen Führungskräfte Unsicherheiten: „Ist das so richtig?“. Das Vertrauen in die Möglichkeit, soziale Strukturen räumlich abzubilden, ist oft zu Beginn eines Kurses nicht sehr groß. Es lässt sich leicht steigern, wenn die

Mitglieder eines Teams zuerst gebeten werden, sich selbst einen guten Platz im Raum zu suchen. Nach einer Weile des Probierens und Verändere steht der hierarchisch Höchste fast immer an exponierter Stelle. Wenn dieser nun an einen anderen Platz gestellt wird, kommt sofort von allen Seiten Protest. Alle Menschen haben offensichtlich ein Gespür dafür, was der richtige Platz ist, in einem Arbeitssystem wie in einer Familie. Dieses räumliche Erleben von sozialen Ordnungen und Strukturen kommt in vielen Begriffen und Redewendungen zum Ausdruck, wie Vor-gesetzter, Nachkommen, jemanden links liegen lassen, hinter jemandem stehen und Ähnlichem.

Der Erkenntnisprozess hat bereits auf dieser Stufe, wenn das Anliegen „aufgestellt“ ist, die Begrenzung begrifflich-sprachlicher Beschreibung quantensprungartig überstiegen. Die aufgestellten Stellvertreter stehen zwangsläufig in Beziehung zueinander: nah oder fern, mit oder ohne Blickkontakt. Diese räumliche Abbildung des Anliegens zeigt häufig schon deutlich „wie es um die Sache steht“.

Ein weiterer Vorteil der Methode liegt darin, dass der Fragesteller direkt Einsicht gewinnen kann in die Dysfunktionalität des Systems im Ist-Zustand. Das aufgestellte Bild lässt oft erkennen, dass zum Beispiel eine Zusammenarbeit in dieser Form nicht möglich ist. Er erhält zudem unmittelbare Rückmeldungen der Stellvertreter über ihre Empfindungen und kann daraus auf die Personen und deren Empfinden im realen System schließen. Auch wird bei dieser Arbeit die Bedeutung von Schuld, von Würdigung, die Kraft von Beziehungsdynamiken und anderen „nicht wirtschaftlichen“ Aspekten unmittelbar erlebt. Während der Aufstellungsarbeit nimmt häufig die Ernsthaftigkeit und Betroffenheit zu. Flucht in akademische Abschweifungen und „Ja, aber“-Vermeidungsstrategien sind eher selten. Die Konzentration auf das Wesentliche und die Lösungsorientierung sind leichter als in herkömmlichen Beratungssituationen.

### **Erste empirische Erkenntnisse über den Nutzen von Aufstellungen**

Mit den Aufstellungen verhält es sich ähnlich wie mit dem elektrischen Strom. Keiner kann letztendlich erklären, was Strom ist, wir nutzen ihn aber in vielfältiger Form. Auch bei den Aufstellungen steckt die Theoriebildung noch in den Anfängen, und erhärtetes statistisches Material, besonders bei Organisationsaufstellungen, steht noch aus.

Die ersten Rückläufe einer von mir begonnenen empirischen Untersuchung (Fragebogen an Teilnehmer von Organisationsaufstellungen) zeigen folgende Tendenzen:

- 80% der Teilnehmer gehören zu den Berufsgruppen Geschäftsführung, leitende Angestellte, Inhaber oder freiberuflich Tätige.

- Bei der Fragestellung (Mehrfachnennungen möglich) ging es in 55% der Fälle um Teamprozesse, Konflikte oder Führungsprobleme, in 18% der Fälle um eine berufliche Neuorientierung und jeweils in 10% der Fälle um Strategie-/Zielfindungsprozesse bzw. um ein privates Anliegen.

Über den Nutzen befragt, kamen folgende Rückmeldungen:

- 94% befanden, dass die gefundene Lösung ihre Frage gut oder sehr gut beantwortet hat.
- 86% schätzen den Nutzen der Aufstellung ihres Anliegens als hoch bis sehr hoch ein.
- Erste Auswirkungen und Veränderungen konnten die Teilnehmer zu 80% bereits in der Aufstellung beziehungsweise wenige Tage danach bemerken.
- Der eigene Umgang mit der Situation hat sich in 80% der Fälle verändert.
- In 50% der Fälle wurden messbare Veränderungen der Situation beobachtet.
- In 50% der Fälle gab es Verhaltensänderungen bei Betroffenen.

Als wesentlich wird auch der Lernprozess durch die Aufstellungen der anderen Teilnehmer und aus den Erfahrungen in den Stellvertreterrollen gesehen.

- 72% der Teilnehmer gaben an, dass ihre Erkenntnisse aus den Aufstellungen der anderen wesentlich bis sehr wesentlich waren.

Die Erkenntnisse in den Stellvertreterrollen wurden in 91% der Fälle als wertvoll bis sehr wertvoll bezeichnet.

### **Ausblick**

Wünschenswert wäre es nun, Qualitätssicherung und Forschungsarbeit voranzutreiben, auch um der Aufstellungsarbeit zur notwendigen Anerkennung in der Öffentlichkeit zu verhelfen. Auch eine gute Organisation der „Aufsteller-szene“ und qualifizierte Öffentlichkeitsarbeit würde allen Aufstellern und Kunden zugute kommen.

Ein für den Einzelnen wenig aufwendiger Schritt ist das Auffüllen einer Wissensdatenbank mit Fallbeispielen, Dokumentationen und Definitionen. Die technische Plattform bietet Michael Dreusicke an.

(Michael Dreusicke Verlag, Paulinstr. 47, 54292 Trier. Tel +49 (651) 1 70 38 70. Fax +49 (651) 99 10 278).