

Organisationsaufstellungen – zwischen Pragmatismus und Mythologie

Friedrich Assländer

Aufstellungen zu betrieblichen Themen

Aufstellungen im betrieblichen Kontext erfahren immer mehr Akzeptanz und zeigen ein ständig wachsendes Spektrum an Einsatzmöglichkeiten. Aufstellungen haben sich innerhalb aller Interventionsszenarien der Unternehmensberatung als scharfes Instrument bewährt: zum Beispiel im Einzel- wie Teamcoaching, bei firmeninternen Tagungen sowie bei reinen Aufstellungsseminaren oder Fortbildungskursen. Auch in allgemeinen Führungsseminaren vermitteln beispielhafte Systemaufstellungen den Teilnehmern oft wesentliche Erkenntnisse.

Ein Beispiel aus meiner Coachpraxis

Die beiden Geschäftsführer eines mittelständischen Verlages wollen in einer Aufstellung acht Geschäftsideen prüfen, um herauszufinden, welche Idee sie weiterverfolgen sollten. Als Stellvertreter werden zwei Studenten eingeladen. Als wesentlich in der Vorbereitung der Aufstellung erwies sich die Frage, woran die beiden Geschäftsführer später erkennen würden, dass sie die beste Geschäftsidee ausgewählt haben. Die beiden Kunden legten sich rasch darauf fest, dass die Geschäftsidee dazu beitragen müsse, dass es dem Unternehmen als Ganzes gut geht und dass die Idee auch rasch Gewinne einfahren muss. In der Aufstellung wurden Karten am Boden ausgelegt für die acht Geschäftsideen und für „das Unternehmen“ und für den „kurzfristigen Gewinn“. Die beiden Studenten testeten jeweils eine Idee und die Auswirkung sowohl auf das Unternehmen als auch auf den Gewinn.

Einer der beiden Studenten, der vorher noch nie eine Aufstellung erlebt hatte, war fassungslos über die Deutlichkeit seiner Wahrnehmung. Auf einer Karte hatte er das Gefühl einzuschlafen, und auf der Karte daneben sagte er: „Ich scharre hier mit den Hufen.“ Auf diese Weise wurden drei Ideen als Erfolg versprechend identifiziert und dann im Unternehmen als Projekte weiterverfolgt. Eine dieser Ideen führte, in modifizierter Form, zwei Jahre später zu der erwünschten Expansion des Unternehmens.

Aufstellen von Archetypen

Neben diesen pragmatischen, auf betriebliche Themen ausgerichteten Aufstellungen bieten sich bestimmte Situationen und Anliegen an, mit archetypischen Dimensionen zu arbeiten. So kann man das „höhere Selbst“ oder „Werte“

aufstellen, aber auch Polaritäten wie „innerer und äußerer Reichtum“ oder „Geld und Moral“ und vieles mehr. Die Kunst besteht darin, die für den Klienten relevanten Bezugsgrößen zu finden. Die Aufstellungsarbeit verlagert sich dabei von außen nach innen, von der Gestaltung betrieblicher Prozesse zum eigenen Erleben. Für viele meiner Seminarteilnehmer eröffnen sich dadurch völlig neue Sichtweisen für Probleme, für die bisher die Lösung im Außen gesucht wurde.

Ein Beispiel aus meinen „Zeitmanagement“-Seminaren

Der Umgang mit der Zeit ist für viele Menschen ein Dauerproblem. In Seminaren bieten Aufstellungen die Möglichkeit, den Umgang mit der Zeit sichtbar und erfahrbar zu machen. Für viele Teilnehmer ist dies oft die erste Begegnung mit Aufstellungen. Der Klient stellt die griechischen Götter der Zeit, Kronos und Kairos, auf und sucht sich seinen Platz dazwischen.

Dazu ist eine Einführung erforderlich. Kronos repräsentiert die technische, messbare Zeit. Er steht für Ordnung, Planung, für die quantitative Seite der Zeit. In der griechischen Mythologie versucht Kronos der Prophezeiung, dass er von seinen eigenen Kindern entmannt und entmacht wird, zu entgehen, indem er seine eigenen Kinder frisst. Der kleine Zeus entkommt diesem Schicksal und vollzieht die Prophezeiung. In der Analogie lässt sich sagen, das, was die vergängliche Zeit hervorbringt, „frisst“ sie auch wieder. Kronos ist uns ständig gegenwärtig, wenn wir auf die Uhr sehen oder den Kalender aufschlagen, wir sehen die gleichmäßig ablaufende, technische Zeit. Ohne Zeitmessung und Planung könnte keine Kultur, wie wir sie kennen, entstehen. Begriffe wie Chronik, Chronograf oder chronologisch zeugen von der Allgegenwärtigkeit dieses mächtigen Gottes. Dem steht Kairos gegenüber, ein Jüngling mit einer Glatze und einer mächtigen Stirnlocke. Er repräsentiert die Zeitqualität, das, wofür die Zeit reif ist. Er steht für die günstigen Gelegenheiten, für die Chancen des Augenblicks. Das Bild, das die alten Griechen von ihm gezeichnet haben, bedeutet, wir müssen zugreifen, wenn Kairos vor uns steht. Wenn wir die Gelegenheit verstreichen lassen, von hinten, an der Glatze können wir ihn nicht mehr festhalten. Ein altes deutsches Sprichwort sagt: Man muss das Glück beim Schopfe packen.

Für die Aufstellung wählt der Klient Stellvertreter für Kronos und Kairos, stellt diese auf und sucht sich dann seinen Platz. Er kann auch verschiedene Positionen ausprobieren. Das Anliegen des Klienten wird nun in prozesshafte Dialoge übertragen. In einem Fall litt ein Klient unter einem starken

Pflichtbewusstsein und einer zwanghaften Zuverlässigkeit. Ich bot ihm an, zu Kronos zu sagen: „Ich habe deine Eigenschaften in meinem bisherigen Leben in hohem Maße realisiert. Das tut mir auf Dauer nicht gut. Ich möchte das ändern, um leichter und sorgloser zu leben.“ Auf diese Weise können Lösungsprozesse eingeleitet werden und Einsichten in Zusammenhänge geweckt werden. Ein wichtiger Schritt ist immer die Würdigung von dem, was Kronos Positives in das Leben gebracht hat, wie Erfolg, aber auch Werte, die mithilfe von Zuverlässigkeit und Struktur realisiert wurden. Der analoge Prozess erfolgt mit Kairos. Er wird eingeladen, mehr Raum im Leben des Klienten einzunehmen. Sätze wie „Ich werde ab sofort mehr in der Gegenwart leben“ oder „Ich werde meine innere Stimme immer besser wahrnehmen, still werden und lauschen“ bauen eine Beziehung zu dem im beruflichen Alltag oft vernachlässigten Kairos auf. Derartige Aufstellungen gehen weit über die Möglichkeiten von Beratungsgesprächen hinaus. Die Aufstellung ist ein Vollzug in der Seele, meistens verbunden mit starken Gefühlen. Diese innere Bewegung und die tiefe Betroffenheit machen diese Erfahrung so wertvoll. Zum Schluss sucht sich der Klient einen Platz, an dem er sich wohlfühlt und seinen angestrebten Umgang mit der Zeit bildhaft erlebt. So kann beispielsweise Kronos hinter ihm stehen und Kairos gegenüber. Ein Klient kommentierte diesen Platz mit den Worten: „Kronos, meine Zeitplanung beherrsche ich blind. Ich weiß, dass Kronos da ist und ich mich auf ihn verlassen kann. Aber Kairos muss ich erst in den Blick nehmen und ihn besser kennenlernen. Er schaut mich so freundlich an, das tut mir gut.“

Es gibt viele andere Plätze, die von Klienten als stimmig erlebt werden. Manchmal werden beide Götter nebeneinandergestellt, und der Klient stellt sich davor. Meistens stellt der Klient die Götter mit Abstand in einem Halbbogen auf und sucht sich seinen Platz dazwischen, in der Mitte oder näher an einem Aspekt der Zeit. Manchmal steht er auch gegenüber, um beide im Blick zu haben. In jedem Fall drücken der Platz und meist auch ein Kommentar dazu die individuelle Art aus, mit den beiden Aspekten der Zeit umzugehen. Diese Arbeitsweise hilft, den Umgang mit der Zeit nicht nur bewusster zu gestalten, sondern sich auch mit den eigenen Begrenzungen und der Wirklichkeit auszusöhnen.

Organisationsaufstellungen – quo vadis?

Das Feld der Organisationsaufstellungen im engeren Sinn umfasst Fragestellungen, die sich aus dem Kontext von Organisationen ergeben. So lassen sich Umstrukturierungen aufstellen oder Beziehungen zu Kunden. Entscheidungen, besonders Personalentscheidungen können in ihren Auswirkungen überprüft werden, ebenso Fusionen und Betriebsübernahmen und vieles mehr. Es gibt kaum eine betriebliche Fragestellung, bei der nicht durch Aufstellungen wesentliche und oft neue Aspekte sichtbar werden.

Der Nutzen für den Kunden ist oft sehr hoch. Man muss nur nüchtern nachrechnen, wie viel Zeit (gleich Geld) wird investiert bei der Neubesetzung einer Stelle, wie viel Geld

kostet die Einarbeitung. Diese Kosten sind verloren, wenn der Neue der Aufgabe nicht gewachsen ist und die Stelle neu ausgeschrieben werden muss. Aufstellungen zeigen dem Entscheider Wesentliches, das oft so nicht bewusst war. Noch wesentlich höher als bei Personalentscheidungen schlagen die Kosten für Investitionen, für fehlgeschlagene Neuorganisationen oder Fusionen zu Buche, oft mit Millionenbeträgen. Bei allen Organisationsaufstellungen muss das Anliegen sehr sorgfältig hinterfragt und formuliert werden. Es bedarf sowohl eines einschlägigen Fachwissens des Aufstellers als auch eines hohen Maßes an Intuition, um genau das aufzustellen, worum es wirklich geht. Die Frage, ist das der richtige Mitarbeiter für uns, greift meist zu kurz. Wir müssen weiterfragen, woran „der Richtige“ erkannt werden kann. Von Bedeutung können Fragen sein wie: Passt er ins Team? Kommt er bei den Kunden an? Passt er zur Kultur und zu den Werten des Unternehmens? Die relevanten Bezugspersonen und Bezugsfelder werden aufgestellt, zum Beispiel „Kollegen“, „Unternehmenswerte“ oder „Kunden“. Im Einzel- wie im Teamcoaching lassen sich derartige Fragestellungen sehr effektiv in Aufstellungen bearbeiten. Entweder kann der Leiter als Stellvertreter in die Aufstellung gehen oder den Klienten verschiedene Positionen selbst einnehmen lassen. Für wichtige Anliegen lohnt es sich, Stellvertreter einzuladen. Es hat sich auch bewährt, eine Person mit hoher Sensibilität, quasi als Medium, auf die einzelnen Positionen, meist als Bodenanker mit Karten auf dem Boden ausgelegt, zu stellen und deren Wahrnehmung abzufragen. Die Aussagen werden protokolliert und dann mit dem Klienten ausgewertet.

Aufstellungen im betrieblichen Kontext sind den Teilnehmern, auch wenn sie damit für sich positive Erfahrungen gemacht haben, immer noch ein bisschen suspekt. Es gibt eine latente Angst, mit Aspekten und Erfahrungen konfrontiert zu werden, die kontrollierte, rational angelegte Führungskräfte lieber vermeiden möchten. Gefühle des Kontrollverlustes, wenn in der Aufstellung Prozesse angestoßen oder unbequeme Wahrheiten aufgedeckt werden, vielleicht auch die „irrationale“ Dimension von Aufstellungen halten noch immer viele Führungskräfte trotz hoher Effizienz davon ab, dieses Instrument für sich konsequenter zu nutzen. Die Menschen, die sich auf diese Art des Erlebens und Lernens einlassen, erhalten nebenbei wesentliche Impulse für die eigene Persönlichkeitsentwicklung, die vielleicht noch wertvoller sind als die „gute Lösung“, die in der Aufstellung gefunden wurde.



Dr. Friedrich Assländer, *1946, Zwölf Jahre Führungstätigkeit, über 25 Jahren Seminarleiter und Coach. Seit 1995 Systemaufstellungen in der Wirtschaft und Ausbildung von Organisationsaufstellern. Seit 2004 spirituell orientierte Führungsseminare in Zusammenarbeit mit Pater Anselm Grün. Mehrere Bücher über Führung und Aufstellungen, Aufsätze, Vorträge.

www.asslaender.de