

Systemaufstellungen als Erkenntnismethode: Wissenschaft und Praxis vertiefen gemeinsam Führungserkenntnisse

Friedrich Assländer

Aufstellungen haben inzwischen in viele gesellschaftliche Bereiche Eingang gefunden und bewähren sich immer mehr. An Hochschulen sind sie nicht nur Forschungsgegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten, sondern werden auch als Lehr- und Forschungsmethode eingesetzt. So lassen sich beispielsweise betriebswirtschaftliche Fragestellungen über Stellvertreter abbilden und führen zu einem vertieften Erkenntnisgewinn. An der Universität Bremen (siehe Artikel) setzt Prof. Dr. Georg Müller-Christ sehr erfolgreich Aufstellungen didaktisch ein, um ein vertieftes Lernen zu erreichen, aber auch zur Forschung, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen.

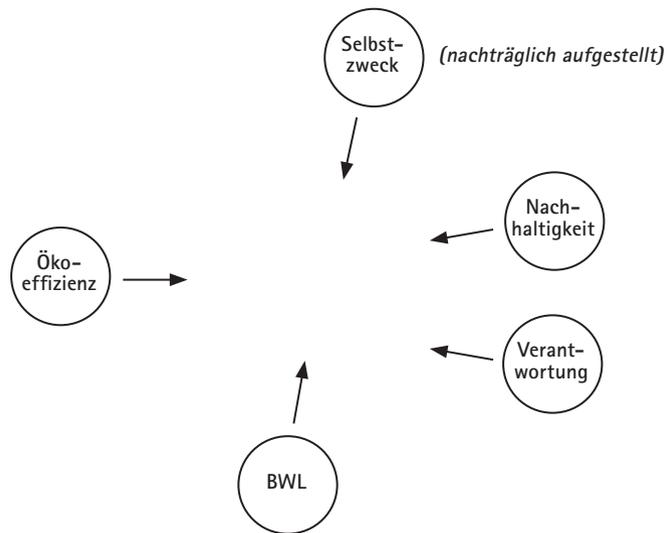
In einem gemeinsamen Kurs wurden mit Studenten zwei Themen aufgestellt, eine Fragestellung zur Betriebswirtschaftslehre und eine zur Situation der Führungskräfte in Deutschland. Beide Aufstellungen führten zu sehr klaren und bedeutsamen Lösungen bzw. Einsichten. Das Thema Führungskräfte wurde noch zweimal mit völlig unterschiedlichen Gruppen wiederholt, um zu prüfen, wieweit sich wesentliche Aspekte wiederholen.

Die Betriebswirtschaftslehre im Verhältnis zu anderen Parametern

Es sollte mittels einer Aufstellung die Frage untersucht werden: Wie steht die „Mainstream-Betriebswirtschaftslehre“ zu den Parametern „Verantwortung“, „Ökoeffizienz“ und „Nachhaltigkeit“.

Die Stellvertreter wurden vom Fragesteller, Prof. M., ausgewählt und auf ihren Platz geführt. Die Befragung der Stellvertreter ergab, dass „die Betriebswirtschaftslehre“ überhaupt keinen Kontakt zu den anderen Parametern hat und auch nicht haben will. Auch durch Umstellungen wurde daran nichts verändert. Eine Beziehung konnte „die BWL“ nur aufnehmen zum „autistischen Selbstzweck“ der „BWL“, der nachträglich in das Blickfeld der „BWL“ gegenübergestellt wurde. Es war aber auch nur eine sehr unterkühlte Kenntnisnahme. Die anderen Parameter blieben weiterhin ohne Bedeutung für „die BWL“. Jedoch hatte der „Selbstzweck“ Interesse an den anderen Elementen im Sinne von Neugier.

In einem weiteren Versuch wurde „die Psychologie“ neben „die BWL“ gestellt. Während „die Psychologie“ an der „BWL“ sehr interessiert war, empfand „die BWL“ „die



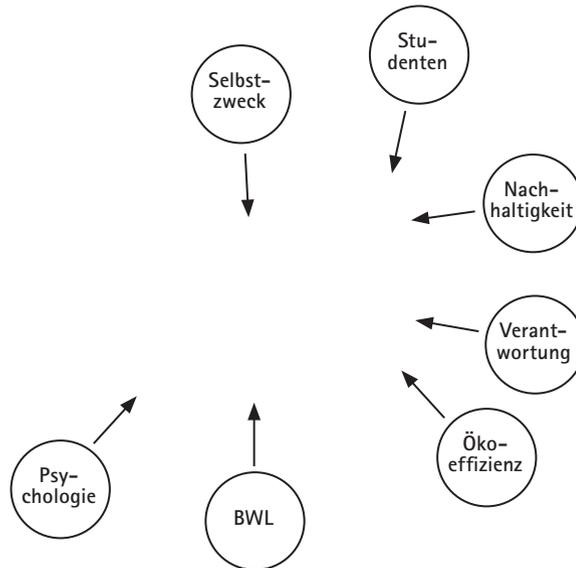
Anfangsbild

Psychologie“ als zu nah und lehnte sie wie die anderen Parameter ab. Diese selbstgefällige und autistische Haltung der „BWL“ war selbst für die Stellvertreterin, eine Mitarbeiterin des Lehrstuhls für Nachhaltigkeit, erschreckend. Sie sagte, nachdem sie aus der Rolle entlassen war, dass sie selbst eine ganz andere Haltung zu den Themen Nachhaltigkeit, Ökoeffizienz und Verantwortung habe. Sie sei über sich selbst erschrocken, über ihr Desinteresse in der Rolle und über ihre Arroganz.

Die Rückschlüsse aus dieser Aufstellung über die Rolle der Betriebswirtschaftslehre und dem Weltbild, das diese Disziplin vermittelt, sind erhellend und erschreckend zugleich, denn in diesem Denken werden viele Verantwortliche in unserer Wirtschaft geschult. Offensichtlich hat die „Mainstream-Betriebswirtschaftslehre“ noch immer das Selbstverständnis, eine Art mathematische Disziplin zu sein, deren Lehrgebäude auf dem Konstrukt eines real nicht existierenden „Homo Oeconomicus“ aufbaut, der gewinnmaximierend, vollständig informiert, rein rationale Entscheidungen trifft. Dies ist das oft kritisierte, weltfremde und höchst gefährliche Modell einer Betriebswirtschaftslehre, die die Verantwortung für andere gesellschaftliche Belange ausschließt.

Diese Aufstellung zeigt den Ist-Zustand dieser Disziplin und noch keine Lösung. Sie verweist jedoch auf den Weg, die Richtung, in der sich etwas bewegen muss, und ist somit Hilfe und Orientierung für diejenigen, die einen Weg aus den Problemen unseres Wirtschaftssystems suchen. Es erwartet sicherlich niemand, dass innerhalb von 45 Minuten in einer Aufstellung das über 100-jährige Gedankengebäude einer wissenschaftlichen Disziplin verändert wird. Jedoch führen derartige Aufstellungen zu einer Bewusstseinsbildung bei den Beteiligten und geben Anstöße umzudenken. Sie veranschaulichen auch die Problematik einer wissenschaftlichen Disziplin, die sich selbst isoliert.

In einer nochmaligen Erweiterung der Aufstellung wurde ein Stellvertreter für „die Studenten“ dazugestellt. Bewusst wurde dafür jemand gewählt, der schon lange im Berufsleben steht. Interessanterweise waren die Wahrnehmungen und Aussagen des Stellvertreters in Übereinstimmung mit den Aussagen von mehreren Studenten zu ihrer inneren Haltung. „Die Studenten“ waren sehr pragmatisch: Ich suche mir das aus, was für mich Sinn macht und was mich weiterbringt. Das bezog sich sowohl auf „die BWL“ als auch auf „die Psychologie“. An einer ideologischen Auseinandersetzung bestand kein Interesse.



Schlussbild

Aufstellungen als Managementmethode

Die Vielzahl der betrieblichen Fragestellungen, die mit Aufstellungen schon bearbeitet wurden oder bearbeitet werden können, legt nahe, gezielt Führungskräfte in der Anwendung dieser Methode zu schulen. Im beruflichen Alltag lassen sich Aufstellungen als neue Managementmethode für vielerlei Führungsthemen nutzen, wie zum Beispiel als Marketingaufstellung, um die Marktchancen eines Produktes zu testen oder um eine geplante Fusion in ihren Auswirkungen „anzuschauen“. Vor allem aber sind es die vielen Personalthemen, die mithilfe von Aufstellungen oft zu hilfreichen Erkenntnissen führen und damit viel Leid in den Firmen verhindern können.

Mit Erstaunen habe ich in meinen Ausbildungskursen festgestellt, dass die größte Berufsgruppe, die das Aufstellen bei mir gelernt hat und lernt, Diplomingenieure sind.

Als Gründe nennen diese Personen, teils Firmeninhaber, teils Führungskräfte aus bekannten Konzernen: *Wir haben im Studium viel gelernt, nur nicht, wie Menschen funktionieren. Das brauchen wir aber, da wir täglich Menschen führen müssen.* Das unterstreicht auch einen Satz von Hunter Beaumont: *Aufstellungen sind ein Weg, wie man die Welt, in der wir leben, besser verstehen kann.* Genau das suchen und brauchen Führungskräfte in einer Welt, die immer komplexer wird und die immer mehr gerade von Führungskräften fordert.

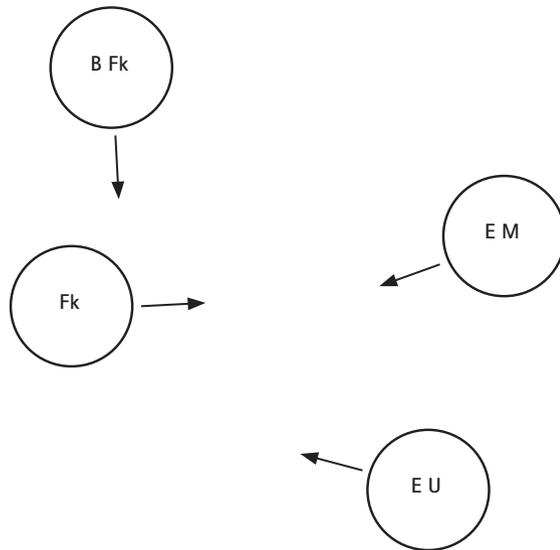
Seit vielen Jahren bewähren sich Aufstellungen in meinen Führungsseminaren bei allgemeinen Themen, aber auch bei konkreten Anliegen: beim Annehmen der Führungsrolle, bei Konflikten, bei Entscheidungen, bei den Themen Kommunikation und Zeitmanagement usw. Ebenso haben sich Aufstellungen als ein ideales Instrument erwiesen, um direkt mit dem anwesenden Team in Teamentwicklungs- oder Organisationsentwicklungsprozesse einzusteigen.

Führung und Erwartungen

An der Universität Bremen wurde im Anschluss an die „BWL-Aufstellung“ die Situation „der Führungskräfte“ in Deutschland aufgestellt im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen des Unternehmens, der Mitarbeiter und den eigenen Bedürfnissen. Ein weiteres Mal wurde die gleiche Fragestellung mit den gleichen Elementen im Rahmen eines Kongresses zum Thema Führung aufgestellt. Die Ergebnisse waren sehr ähnlich. Die dritte Aufstellung war in einem Ausbildungskurs in Würzburg.

An der Universität Bremen wurden die Stellvertreter von Prof. Müller-Christ ausgewählt. Die Stellvertreter wurden gebeten, sich selbst ihren Platz zu suchen. „Die Führungskräfte“ fanden keinen guten Platz. Am besten war die Position, aus der sie die Erwartungen von Unternehmen und Mitarbeitern im Blick hatten, aber nicht die eigenen Bedürfnisse. Jeder in der Aufstellung beargwöhnte die anderen und versuchte sofort seine Position zu optimieren, wenn sich jemand anderes veränderte. Ziel war immer, alles im Blick zu haben. Beim Kongress ergab sich ein ähnliches Bild. „Die Führungskräfte“ standen gegenüber den Erwartungen und hatten die eigenen Bedürfnisse nur am Rande im Blick. In allen Aufstellungen ging es den verschiedenen Erwartungen nicht besonders gut, richtig schlecht ging es jeweils „den Führungskräften“. Der Stellvertreter empfand ein sehr unangenehmes „An-mir-Zerren“.

Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Aufstellung die derzeitige gesellschaftliche Situation widerspiegelt. Die rapid steigende Anzahl der psychosomatischen Erkrankungen bei Führungskräften, insbesondere Burn-out-Probleme, ist mehr als alarmierend. Lösungen und Hilfestellungen werden von vielen Seiten versucht, wohl nur mit begrenztem Erfolg, denn die Problematik wächst in steigendem Maße weiter. Das Grundproblem, nämlich der Systemfehler mit ununterbrochen wachsenden Leistungsanforderungen, wird dabei nicht behoben. Da ein Einzelner das System nicht ändern kann, geht es darum, Wege zu finden, um innerhalb dieses Systems stabil zu bleiben, aber auch gleichzeitig Druck auf das System auszuüben, um gemeinsam den Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.



Anfangsbild

B Fk = Bedürfnisse der Führungskräfte

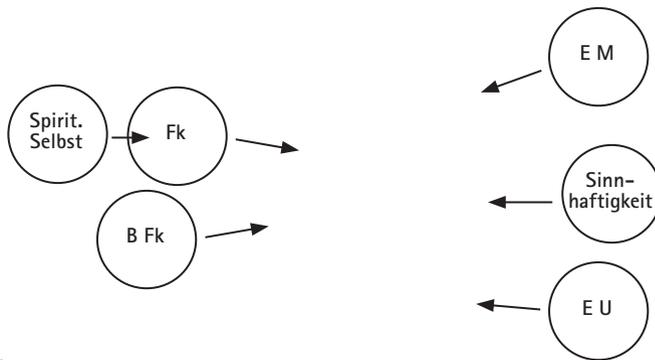
Fk = Führungskräfte

E M = Erwartungen der Mitarbeiter

E U = Erwartungen des Unternehmens

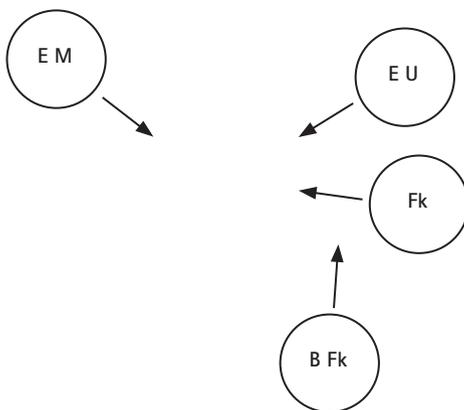
Was können derartige Aufstellungen auf der Metaebene zeigen? Der Vorteil dieser Technik liegt darin, dass man Verschiedenes ausprobieren kann und von den Stellvertretern über deren Körperwahrnehmung erfährt, welche Schritte die Situation verbessern oder verschlechtern. Konkret wurde über zwei Schritte nach einer guten Lösung gesucht, durch Umstellung der Stellvertreter und durch Prozessarbeit, die dazu diente, eine geeignete innere Haltung gegenüber der Problematik zu entwickeln. Die Umsetzung der gefundenen Lösung durch ein Individuum ist ein weiterer Schritt, der noch einmal ganz anders verlaufen kann. Er wird aber erleichtert, wenn ein allgemeines Lösungsbild vorhanden ist, das den Weg zeigt und auch besagt, dass die Problematik lösbar ist. Vor allem für Berater kann eine solche Einsicht auf einer Metaebene der Arbeit eine gute Ausrichtung geben.

In allen Aufstellungen war das Lösungsbild identisch: Die „Bedürfnisse der Führungskräfte“ standen sehr nahe bei „den Führungskräften“ und blickten gemeinsam mit den Führungskräften auf die „Erwartungen der Mitarbeiter“ und des „Unternehmens“. Der Lösungssatz für „die Führungskräfte“ lautete mit Blick auf die eigenen Bedürfnisse: *Wenn ich mit euch in Verbindung bin, dann können wir gemeinsam auf die Erwartungen der anderen schauen.* Dieser Satz wurde mehrfach getestet und löste beim Stellvertreter der Führungskräfte große Erleichterung aus. In Bremen wurden zusätzlich zwei Stellvertreter dazugestellt, „das spirituelle Selbst“ hinter „die Führungskräfte“ und „die Sinnhaftigkeit des Unternehmens“ zwischen den „Erwartungen der Mitarbeiter“ und den „Erwartungen des Unternehmens“, quasi wie ein Bindeglied.



Schlussbild

In der dritten Aufstellung zu diesem Thema in Würzburg wurden die Stellvertreter ebenso gebeten, sich ihren Platz zu suchen. Hier standen „die Führungskräfte“ zwischen den „Erwartungen des Unternehmens“ und den „eigenen Bedürfnissen“ mit Blick auf die „Erwartungen der Mitarbeiter“. Die „eigenen Bedürfnisse“ waren nicht im Blickfeld und hatten die geringste Bedeutung. Die „Erwartungen der Mitarbeiter“ waren von zentraler Bedeutung.



Anfangsbild

Das Schlussbild war analog den anderen Aufstellungen. Hinter „den Führungskräften“ stand „Sinnhaftigkeit des Unternehmens“. Der Stellvertreter für „die Führungskräfte“ sagte: *Jetzt komme ich in meine Kraft.*

Erkenntnisse

Was auf den ersten Blick sehr lapidar aussieht, ist eine grundlegende Einsicht in die, manchmal lebensbedrohliche, Problematik vieler Führungskräfte. Diese Lösung zeigt,

dass viele Konzepte zur Burn-out-Prophylaxe zu kurz greifen. Erst die Fähigkeit, ständig, oder zumindest immer wieder, im Kontakt zu den eigenen Bedürfnissen zu sein, ermöglicht angemessen mit den Erwartungen von außen umzugehen. Das heißt, für einen nachhaltigen Stressabbau kommt es darauf an, die Selbstwahrnehmung zu schulen, womit wir bei den alten spirituellen Schulungswegen gelandet sind, deren zentraler Begriff die Achtsamkeit ist. Wenn ich achtsam mit mir selbst umgehe, immer wieder auf mich und meine inneren Prozesse schaue, dann wird meine Selbstwahrnehmung immer differenzierter und beständiger und zur tragenden Basis gegenüber den Erwartungen von außen. Auch wenn das dem einen oder anderen längst bekannt ist, für Führungskräfte kann der Erkenntnisweg über eine derartige Aufstellung ein hilfreicher, möglicherweise lebensrettender Impuls sein, sich auf einen solchen Weg zu machen.

„Der Weg ist das Ziel.“ Dieser bekannte Zenspruch besagt in diesem Kontext, dass es darum geht, sich auf den Weg zu machen, nicht darum, irgendetwas zu erreichen. Der Weg aus dem Dilemma ist die Entwicklung der Selbstwahrnehmung, die Führungskräften hilft, sich aus dem Spagat zwischen eigenen Bedürfnissen und den (ständig steigenden) Erwartungen der anderen und der damit einhergehenden Überforderung zu befreien. Diese Erkenntnis ist zentral, es gibt keinen Ausgleich zwischen den verschiedenen Ansprüchen. Auch ein gutes Zeitmanagement, eine Einteilung darüber, wem wie viel Zeit zusteht, führt erfahrungsgemäß zu immer neuen Konflikten. Die gängige Praxis bei Konflikten, das hat das Anfangsbild dieser Aufstellung gezeigt, besteht darin, zuerst die eigenen Bedürfnisse zu opfern oder oft gar nicht wahrzunehmen, bis sie sich über Burn-out oder Herzinfarkt massiv ins Bewusstsein bringen.

Diese Aufstellungen ermutigen, globale Fragestellungen, wie beispielsweise auch Fragen zu unserem Finanzsystem, in dieser Form anzugehen. Sie bringen dem Fragesteller neue und ergänzende Einsichten über Zusammenhänge und über die Bedeutung einzelner Elemente. Mit ihnen lassen sich Hypothesen und Theorien überprüfen, Forschungsgegenstände veranschaulichen oder Parameter in ihrer Auswirkung auf komplexe Systeme zeigen. Auch als Lehrmethode ist das Aufstellen ein großer didaktischer Gewinn, der vom „Auswendiglernen“ zum „Erfahrungslernen“ führt. Das bringt Reflektion und kritisches Hinterfragen mit sich und damit den Studenten einen vertieften Zugang zu den jeweiligen Themen. Darüber hinaus können derartige Aufstellungen das Bewusstsein über die vielfältigen Probleme in unserer Gesellschaft und über deren Ursachen erhöhen und dadurch zu guten Lösungen beitragen als ein Beitrag für eine humanere Welt.



Dr. Friedlich Assländer
www.asslaender.de