

# Führung, Teams und Aufstellungen

Friedrich Assländer

## Arbeiten mit dem realen Team

Ein besonderes Anwendungsfeld für Aufstellungen sind Teamentwicklungsprozesse und Organisationsentwicklungen. Aufstellungen mit dem betroffenen Team oder mit Stellvertretern zeigen meist sehr klar die Istsituation und die Problemfelder. Das Anfangsbild kann viel Zündstoff enthalten, ebenso die einzelnen Prozessschritte. Die frei werdenden Emotionen können aber auch sehr heilsam sein und Klärung, Versöhnung und Ausgleich nach sich ziehen. Manches läuft während der Aufstellung, manches bedarf der Nachbearbeitung. Gruppendynamische Prozesse, heftige Gefühle, auch Machtspiele, die dabei auftreten können, sind für den Leiter eine große Herausforderung.

Ich kenne Dutzende von Situationen, bei denen die hierarchisch und historisch „richtige Ordnung“ bereits die Lösung ist. Das muss danach noch im Bewusstsein verankert werden. Oft wird bei dieser Gelegenheit die Sitzordnung für Besprechungen festgelegt. Dabei können zusätzlich Kommunikationsregeln vereinbart werden oder der Umgangstil miteinander reflektiert werden. Das Erleben von Harmonie, wenn alle am richtigen Platz sitzen oder stehen, ermöglicht viele Prozesse für das Team, die man nutzen sollte. Auch Vereinbarungen für das weitere Vorgehen, „die nächsten drei Schritte“, gehören in diesen Prozess. Das Erlebte verpufft sonst leicht und wird im Hamsterrad des Alltagsstressses schnell wieder vergessen.

*Ein Beispiel, in dem jeder für sich selbst steht: Bei einem großen Finanzdienstleister möchten die Führungskräfte eines Bereichs, 16 Personen, ihre Spannungen untereinander abbauen. Sie haben das immer wieder probiert, aber ohne Erfolg. Ich schlage zu Beginn eines zweitägigen Seminars vor, ein Experiment zu machen, und stelle die Aufgabe: „Bitte Stühle nach hinten schieben, vor Ihnen ist Ihre Abteilung. Suchen Sie sich bitte Ihren Platz in der Abteilung.“ Nach einem anfänglichen Durcheinander findet jeder seinen Platz. Es ist ein leicht chaotisches Bild. Es werden alle nach ihrem Befinden gefragt. Den meisten geht es mehr oder minder „nicht wirklich gut“. Der Aufstellungsprozess offenbart bereits einiges über die Personen und über das Miteinander in der Gruppe. Beispielsweise steht der Dienstjüngste direkt neben dem Chef. In kleinen Schritten werden hierarchisch und nach Dienstalter der Bereichsleiter, die Abteilungsleiter und dann die stellvertretenden Abteilungsleiter in einem Halbkreis aufgereiht. Dieser Prozess dauert etwa eine Stunde. Ich frage immer wieder: Was hat sich jetzt verändert? Die Teilnehmer fühlen sich zunehmend wohler.*

*Von diesem richtigen Platz, gemäß Hierarchie und Zugehörigkeit, beginnen nun die Mitarbeiter von ganz alleine „auszupacken“. Sie tragen Kritik vor, Wünsche, alles in einer ehrlichen, direkten, aber wertschätzenden Art. Zunehmend kann man beobachten, wie sich die Beteiligten entspannen. Nach einer weiteren Stunde wird die Bitte geäußert,*

*ob man sich die Stühle holen und sich setzen könne, was dann auch alle tun mit der Folge, dass die ganze Gruppe nun in der hierarchisch richtigen Ordnung sitzt und den begonnenen Klärungsprozess fortsetzt, der von mir moderiert wird. Nach einem halben Tag stellen die Teilnehmer mit großem Erstaunen fest, dass sie ihr Seminarziel bereits erreicht haben, und wundern sich, dass sie das bisher nicht allein geschafft haben.*

Varianten dazu gibt es viele. Wenn im Team große Spannungen sind, kann man die Brisanz deutlich reduzieren, indem man das Team bittet, mit Karten auf dem Boden die Beziehungen zueinander aufzulegen. Ich benutze gerne runde Karten, auf denen angedeutet ein neutrales Gesicht gezeichnet ist. Auf der Stirn steht der abgekürzte Name. Der Auftrag kann lauten: „Bitte legen Sie die Karten so, wie Sie meinen, dass Sie zueinander stehen.“ Das kann der Ranghöchste machen, dann können andere das noch verändern. Allein dadurch wird bereits die unterschiedliche Sichtweise der Situation für alle sichtbar und kann reflektiert werden.

Als weitere Variante können die Teammitglieder jeweils für einen Kollegen stehen und als Stellvertreter agieren, ohne zu wissen, für wen sie stehen. Das praktische Vorgehen ist einfach. Man schreibt alle Namen auf Karten, die Karten werden umgedreht, gemischt und dann bezeichnet als A, B, ... Die Stellvertreter stecken die Karte ein, ohne sie anzusehen. Sie wissen nur, ich bin A, B, ... Der Auftrag heißt, suchen Sie sich ihren Platz, oder der Ranghöchste stellt die Personen nach seiner Intuition. Die Stellvertreter, ohne Wissen, für wen sie stehen, können nur in ihre Selbstwahrnehmung gehen und diese mitteilen. Die Aussagen werden alle mitgeschrieben, um sie nach dem Aufdecken der Identität auswerten zu können. Oft ist es sinnvoll, den Chef als Orientierungspunkt offen zu stellen. Für Personen ohne Aufstellungserfahrung kann das aber problematisch sein.

Wenn von der Fragestellung nur ein Teil der Gruppe betroffen ist, können die Nichtbetroffenen als Stellvertreter, am besten verdeckt, aufgestellt werden. Der Fragesteller oder ich als Leiter hat die Möglichkeit, die Karten einzusehen, um während der Aufstellung Aussagen bereits zuordnen zu können. Es ist jedoch in den meisten Fällen sinnvoll, das Prinzip „verdeckt“ für alle einzuhalten, niemand weiß, wer für wen steht. Das Feld ist nun völlig ohne Beeinflussung durch ein Wissen über die Identität der Stellvertreter. Überraschungsmomente sind vorprogrammiert und können Annahmen oder Vorurteile ad absurdum führen.

*Ein Beispiel mit internen Stellvertretern: Zum traditionellen Jahresabschlusstreffen sind 18 Führungskräfte für zwei Tage in ein Hotel eingeladen. Es sollen das alte Jahr reflektiert und die Weichen für das neue Jahr gestellt werden. Für das neue Jahr steht eine Umorganisation an, kleinere Standorte werden aufgelöst und in einem Zentralbüro zusammengefasst. Davon ist die Hälfte der Anwesenden betroffen. Ich schlage vor, das aufzustellen, und ernte große Skepsis. Da der Chef das Experiment befürwortet, werden die Namen der Betroffenen auf Karten geschrieben und diese verdeckt den Unbeteiligten mit der Bezeichnung A, B, ... in die Hand gegeben. Keiner weiß, wer für wen steht. Lediglich der Leiter des neuen Standortes steht für sich selbst und nimmt auch sehr rasch und klar seine Position ein.*

*Die Stellvertreter suchen selbst ihren Platz; alle auf ihren neuen Chef ausgerichtet. Sie teilen ihre Befindlichkeit mit und kommen dabei zu immer tieferen Gefühlen. Trauer und Enttäuschung werden sichtbar ob des Verlustes der Selbstständigkeit. Die Stellvertreter beschreiben sehr authentisch die emotionale Seite der neuen Struktur. Die real Betroffenen im Außenkreis sind davon sehr berührt und sagen alle, sie wüssten ohne jeden Zweifel, wer für sie steht, sie hätten sich den gleichen Platz gesucht und genauso gesprochen. Sie bestätigen, dass dies auch ihre eigenen Gefühle sind, über die sie aber noch nie gesprochen haben. Es sei gut, dass das hier ausgesprochen wurde.*

*Nach dieser Reflexionsrunde wurden die Namen aufgedeckt, was sich als identisch mit den Annahmen erwies, und die Betroffenen nahmen selbst ihren Platz ein. In einer Stellungsarbeit wurde noch eine gute Ordnung gefunden und noch einmal das Wesentliche im Erleben von jedem ausgesprochen. Die Aufstellung ermöglichte den Betroffenen, sich mit der neuen Situation auszusöhnen. Die reale Abwicklung der Neuorganisation verlief dann ein halbes Jahr später völlig problemlos.*

### **Aufstellen oder Beraten**

Das „Aufstellen“ und das „Beraten“ sind unterschiedliche Techniken und sollten bewusst getrennt werden. Beim Beraten sind wir im Kopf, im Denken, greifen auf Erfahrungen zurück, beim Aufstellen lassen wir uns von dem aufgestellten Energiefeld leiten, folgen unserer Intuition. Die Übergänge sind fließend, und beide Vorgehensweisen ergänzen sich. Bei der Auftragsklärung ist durchaus nüchterne Rationalität angesagt. Es kann jedoch auch sein, dass wir zuhören und dann einem inneren Impuls, unserer Intuition folgen. Das kann sich zum Beispiel darin zeigen, dass wir die richtige Frage stellen und damit die relevante Systemebene finden.

*Ein Beispiel: Der Inhaber und Geschäftsführer einer Bäckereikette erklärt, er sei sehr erfolgreich und habe sich so gut organisiert, dass er nebenbei noch Seminare halten kann. Er werde aber von einer inneren Unruhe getrieben. Aus einem inneren Impuls frage ich, woher der Name des Unternehmens komme. Der Klient sagt, das sei der Name des früheren Eigentümers und Gründers, der das Unternehmen nicht gut geführt habe. Er habe ihm dann das Unternehmen abgekauft und zum Erfolg geführt. Es werden der Gründer, der Klient und das Unternehmen aufgestellt. In der Aufstellung sagt dann der Stellvertreter des Gründers spontan zum Klienten: „Du hast mich betrogen.“ Das bestätigt der Klient mit großer innerer Betroffenheit. – Er rief mich später an und sagte, er sei zu seinem früheren Partner gefahren und habe das bereinigt. Nun gehe es ihm gut.*

Das Beispiel zeigt auch die Grenzen und Gefahren von Aufstellungen, wenn wir in Unternehmen arbeiten. Die Stellvertreter können, ohne es zu wollen oder zu wissen, etwas aufdecken, was Einzelne oder das Ganze sehr belasten kann. Die sogenannte Wahrheit ist nicht in jeder Situation hilfreich. Stellen Sie sich vor, eine Führungskraft wird vor ihren Mitarbeitern als Betrüger entlarvt, oder es wird aufgedeckt, dass ein Mitarbeiter ein Verhältnis mit der Sekretärin hat. Von daher ist eine hohe Sensibilität gefordert, um vor allem auch die Privat- und Intimsphäre der Beteiligten zu schützen.

## Rechtliche Determinanten

Bei Familien ist die Zugehörigkeit zum System durch Geburt, Heirat oder Schicksal vorgegeben. In Organisationsaufstellungen ergibt sich die Zugehörigkeit in einer gewissen Analogie dazu aus den rechtlichen Grundlagen. Verträge, Gesetze, Satzungen und Ähnliches erschaffen eine Ordnung mit großer Bedeutung auch im systemischen Kontext. Anders als in einem biologisch determinierten System können diese unter bestimmten Voraussetzungen wieder geändert werden. Dazu gehören die Rechtsform des Unternehmens, aber auch alle vertraglichen Regelungen.

Es macht einen großen Unterschied, ob die betrieblichen Tätigkeiten über eine GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) abgewickelt werden oder über eine OHG (offene Handelsgesellschaft) oder über eine andere Rechtsform wie GbR oder AG. Bei der GmbH wird die Haftung begrenzt auf das Gesellschaftskapital, während bei der OHG jeder Gesellschafter voll, auch mit seinem Privatvermögen, haftet. Das hat viel mit Vertrauen, aber auch mit der inneren Haltung zu tun, mit der jemand seine Geschäfte betreibt.

*Ein Beispiel: Ein Unternehmen, das projektbezogen arbeitet, wickelt jedes einzelne Projekt, es geht immer um Millionenbeträge, über eine eigens dafür gegründete GmbH ab. Der Unternehmer begründet diese aufwendige Organisation seiner Geschäfte damit, dass so einzelne Gesellschaften in Konkurs gehen können, wenn es Probleme gibt, ohne dass die anderen Projekte dadurch gefährdet werden. Es stellt sich da die Frage, wie weit hier betrügerische Absichten im Spiel sind, indem das Unternehmen die Gewinne aus den gut laufenden Projekten ins Trockene bringt, statt mit diesen für die Verluste aus den schwierigen Projekten zu haften. Gegebenenfalls bleiben die Verluste bei den Gläubigern hängen. Oder gibt es tatsächlich ein berechtigtes Schutzbedürfnis für einzelne Projekte und die daran Beteiligten? In der Aufstellung wurde die „Werteorientierung“ neben das Unternehmen gestellt, die sich dort nicht sehr wohlfühlte. Die Aufstellung wurde dann einvernehmlich abgebrochen und ein Coachingtermin vereinbart.*

Die Tendenz, bei Familienbetrieben Pro-forma-Verträge abzuschließen, manchmal aus Achtlosigkeit oder aus steuerlichen Gründen, kann sehr folgenschwer sein, denn jeder Vertrag ist ein systemisches Element, das Wirkung hat und andere Teile des Systems beeinflusst. Die Bedeutung von Verträgen zeigte eine Aufstellung, die im Rahmen eines berufs begleitenden Studiengangs für die Hotelbranche gemacht wurde.

*Das Beispiel, das bereits erwähnt wurde: Eine Frau, die Lebenspartnerin eines Hoteliers – er ist Inhaber und Geschäftsführer und hat den Betrieb vom Vater übernommen –, beklagt sich, dass sie vom Personal nicht geachtet wird. Sie leitet gemäß Absprache mit ihrem Lebenspartner das Hotel, während er das Restaurant leitet. Es werden aufgestellt die Klientin, ihr Partner als Inhaber und Geschäftsführer, außerdem der noch lebende, aber nicht mehr aktive Vater und Gründer des Hotels und zwei Personen für die Mitarbeiter. Die Aussage „ich werde nicht geachtet“ wird von den beiden Stellvertreterinnen für die Mitarbeiter sofort bestätigt. Auf die Frage, welchen vertraglichen Status sie in dem Betrieb habe, sagt die Klientin, das sei ein Minijob mit dem Titel Sekretärin, das habe der Steuerberater so vorgeschlagen.*

*Ich schreibe auf zwei Karten „bestehender Vertrag: Sekretärin“, auf die andere Karte: „neuer Vertrag: Hotelleiterin“. Die Teilnehmer und die Stellvertreter wissen nicht, was ich aufgeschrieben habe. Als die gelbe Karte (Sekretärin) verdeckt zu Füßen der Stellvertreterin der Klientin gelegt wird, kommt die Rückmeldung: keine Veränderung. Als sie gegen die grüne Karte (Hotelleiterin) getauscht wird, richten sich sofort alle auf. Die Mitarbeiterinnen sagen: Jetzt haben wir Respekt. Der bisher teilnahmslose Vater sagt: Jetzt wird es interessant. Die Karten werden noch ein paarmal gewechselt, jeweils mit dem gleichen Ergebnis. (Ergänzend: Dieses Ergebnis der Aufstellung wurde nicht umgesetzt, das Hotel ist inzwischen pleite, und das Paar hat sich getrennt.)*

Interessant ist auch ein mir bekannter Fall aus der Chemieindustrie. Die Geschäftsleitung erarbeitet und propagiert ein Leitbild, in dem es unter anderem heißt, wir gehen fair mit unseren Geschäftspartnern um. Als dann die Verkaufsabteilung aufgefordert wird, bestehende Lieferverträge auf unfaire Klauseln zu durchforsten, wird man rasch fündig. Der Verkauf stellt sich auf den Standpunkt, Verträge sind Verträge und sind einzuhalten, das ist ein eherner Grundsatz im Geschäftsleben. Der Chemiebetrieb ist juristisch auf der sicheren Seite, und eine einseitige Nachbesserung der unfairen Vertragsklauseln, es geht um die Verkaufspreise aus Altverträgen, kostet das Unternehmen bares Geld. Das ist ein klassischer Wertekonflikt, insbesondere da das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt hohe Verluste verbuchen musste. Es steht jedoch die Glaubwürdigkeit des Leitbildes auf dem Spiel. Die Verträge wurden in diesem Fall tatsächlich nachgebessert, einigen Kunden wurde Geld zurückgezahlt. Die Glaubwürdigkeit nach innen und außen ist deutlich gestiegen, was sich mittelfristig gelohnt hat.

Immer wieder geht es in Organisationsaufstellungen um Fragen der Anteilsverteilung, zum Beispiel wenn ein angestellter Geschäftsführer beteiligt werden soll oder wenn Firmenanteile auf Kinder übertragen werden. Die in Deutschland geltende Vertragsfreiheit und das Gesellschaftsrecht lassen unendlich viele Varianten der Gestaltung zu. Alle Möglichkeiten können in Aufstellungen abgebildet und in ihrer Wirkung auf die Beteiligten, auch auf Kunden und Geschäftspartner, überprüft werden.

*Ein Beispiel: Im Coaching klagt der Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft eines großen Familienunternehmens, er fühle sich nicht anerkannt und es gebe unklare Verhältnisse. Eigentümer sind sein Vater und sein älterer Bruder, die beide die Muttergesellschaft leiten, eine Holding. Er selbst habe vor einigen Jahren auf Druck der Familie einen Abfindungsvertrag unterschrieben. Er selbst besitzt keine Firmenanteile. Es werden mit Karten am Boden der Klient, der Vater, der Bruder und der Abfindungsvertrag „aufgestellt“. Mein Klient ist auf den Vertrag ausgerichtet, die beiden anderen schauen zusammen in eine andere Richtung.*

*Es wird klar, dass mein Klient den Vertrag als Entehrung erlebt und deshalb auch nicht in seine Kraft kommt. Die beiden anderen, so zeigt es die Aufstellung, sind nicht gewillt, etwas zu verändern. Es entstand eine Klarheit über die Grundproblematik und ihre Nichtauflösbarkeit. So konnte mein Klient sich auf neue Fragen ausrichten, wie kann ich mich mit der Situation aussöhnen und welche Handlungsoptionen habe ich. Wesentlich war auch die Frage, will ich Angestellter bei meinem Bruder sein.*

*(Methodisch: In der Aufstellung nahm der Klient seinen Platz ein, ich ging abwechselnd auf alle anderen Positionen.)*

Bei der Gestaltung von Beteiligung bieten Aufstellungen die wunderbare Chance, alternative Modelle zu testen. Wie erleben es die Betroffenen, wenn beispielsweise beide Kinder je 50% Anteil erhalten? Bei Differenzen ergibt sich eine Pattsituation. Oder sollte die Verteilung 51% zu 49% sein, was natürlich eine einseitige Machtstruktur begründet. Vor dem Testen von alternativen Strukturen sollte geklärt sein, was erreicht werden soll. Im o.a. Beispiel gibt es eine aus der Landwirtschaft stammende Tradition, der Älteste erhält die Firma (den Hof) und führt diese(n) als Ganzes allein weiter. Jedoch sind solche Traditionen, die früher ihren Sinn hatten, heute nicht unbedingt die erste Wahl. Gerade über die Bildung einer Holding, was bei großen Unternehmen üblich ist, lassen sich leicht Eigentumsverhältnisse vom operativen Geschäft abkoppeln und können gerechter gestaltet werden.

Vor Kurzem erklärte mir der Inhaber eines großen und erfolgreichen Versandhandels, er habe seinen Betrieb übergeben und sich mit Aufstellungen begleiten lassen. Das sei sehr hilfreich gewesen.

Generell sind die Probleme, die bei der Unternehmensnachfolge auftreten können, ein sehr wichtiges und großes Feld für Aufstellungen. Alle o.a. Aspekte können dabei zum Tragen kommen. Meist sind auch starke Gefühle im Spiel, mit denen rational geschulte Unternehmer oft nicht umgehen können. Der große Vorteil ist, dass sowohl der Übergeber als auch der Übernehmer allein, aber auch zusammen in diese Prozessarbeit einsteigen und für sich Klarheit gewinnen können, sowohl in den Sachfragen als auch in den emotionalen und zwischenmenschlichen Aspekten. Viel Ärger, viel Leid und viele Fehlentwicklungen ließen sich vermeiden, wenn die Möglichkeiten von Aufstellungen hier besser genutzt würden.

### Wie geht führen?

Was machen Sie konkret, wenn Sie führen? Mit diesen Fragen, die ich oft stelle, entsteht ein Nachdenken, welche Aspekte im Kontext von Führung bedeutsam sind. Es werden Schritt für Schritt zwei Ziele von Führung erarbeitet. Durch Führung werden Menschen beeinflusst, um Sachaufgaben zu lösen, und Führung muss Menschen in ihrer Entwicklung fördern. Wenn Führungssituationen dann aufgestellt werden, werden diese Erkenntnisse ins Erleben und Verstehen geführt.

In der Aufstellung werden auch zentrale Aspekte von Führung wie Verantwortung und Macht in ihrer Bedeutung sichtbar. Die Teilnehmer spüren die Wirkung von Worten, von innerer Haltung und von Positionen und kommen so in ein intensives Erfahrungslernen. Auch kann in Aufstellungen gezeigt und getestet werden, wo weiterer individueller Lern- und Entwicklungsbedarf ist und welche Grenzen und Einschränkungen beim Führenden und beim Geführten akzeptiert werden müssen.

Manchmal geht es „nur“ um den richtigen Platz, oft um ein Bewusstsein, dass einfach Führung angesagt ist. Bei den beiden wichtigsten Führungsaufgaben, Beziehungen zu gestalten und Entscheidungen zu treffen, sind Aufstellungen ein ideales Instrument, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. Führungsmaßnahmen können in ihren Auswirkungen getestet werden oder Einsichten gewonnen werden, worauf es ankommt.

Häufig, wenn Führungskräfte über Probleme mit Mitarbeitern klagen, ergibt sich das gleiche Bild. Sie nehmen ihren Platz nicht ein oder wollen oder können ihn nicht einnehmen. Fast stereotyp kommt dann der Vorwurf, die anderen seien so schwierig und müssten sich ändern. Man kann dann ein Experiment vorschlagen.

In einer Miniaufstellung werden die Führungskraft und der/die Mitarbeiter aufgestellt, und man lässt sie verschiedene Positionen ausprobieren, links, rechts, gegenüber, schräg dahinter, um zu prüfen, wie sich das anfühlt. Zusätzlich kann man Führungssätze testweise aussprechen lassen. Diese können lauten: „Ich erwarte das von Ihnen.“ „Das ist so nicht in Ordnung.“ „Ich bin der Chef.“ Es entsteht ein Bewusstsein davon, was in der Führung wirkt, wie wichtig die eigene Klarheit ist, aber auch davon, wie einsam man in der Führung manchmal ist. Es passiert aber auch, dass Klienten keinen Unterschied wahrnehmen. Man kann dann suchen, woran das liegen kann, oder einfach sagen: „Das war ein Experiment, manchmal wird dabei etwas bewusst, manchmal nicht.“ Diese fehlende Sensibilität kann auch ein Hinweis sein auf unsensibles Führungsverhalten im Alltag.

*Beispiel: Ein Klient möchte eine Mobbing-situation aufstellen. Eine Mitarbeiterin in seinem Verantwortungsbereich werde von den Kollegen gemobbt. Aufgestellt werden ein Stellvertreter für „die Mitarbeiter, die sich neutral verhalten“, einer für „die Mitarbeiter, die mobben“, außerdem als Einzelpersonen: die betroffene Mitarbeiterin, deren Gruppenleiter und der Klient (Chef des Gruppenleiters). Später wird das Element „Führung“, also ein geistiges Element, noch dazugenommen.*

*Die Position und die Reaktionen des Stellvertreters des Gruppenleiters zeigen, dass der Gruppenleiter keinerlei Führungsverantwortung übernimmt. Der Klient bestätigte das, der Gruppenleiter sei fachlich sehr gut, wolle aber mit Personalquerelen nichts zu tun haben, das nehme er ihm ab. Durch Umstellen kommt der Gruppenleiter an seinen Platz, fühlt sich dort aber nicht wohl. Im weiteren Verlauf erkennt der Klient, wo seine Führungsaufgabe in dieser Situation und sein Beitrag zum Mobbing liegen. Er muss von seinem Gruppenleiter Führung verlangen, das heißt, sich den Konflikten zu stellen, gegebenenfalls, mit Unterstützung, oder er muss ihn aus der Führung nehmen, wenn er das nicht will oder kann.*

Dieses Beispiel gibt auch einen Hinweis auf die Bedeutung von Fachkompetenz, sie rechtfertigt per se keinen höheren Platz in der Ordnung des Systems, schon gar nicht eine Führungsposition. Besondere Leistungen und besondere Fähigkeiten sind explizit zu würdigen, eine wichtige Führungsaufgabe. Erst wenn diese von existenzieller Bedeutung für das System sind, stehen sie in der Aufstellung an einem höheren Platz.

Aufstellungen zeigen, dass die Ursache von Mobbing häufig auf fehlende Führung zurückzuführen ist. Mithilfe von Aufstellungen lässt sich das Thema Führung weiter konkretisieren: Landen wir im Familiensystem des Führenden? Welche Rolle spielen Unternehmenskultur, Geschäftsleitung? Gibt es überhaupt ein Führungspotenzial bei dem Betroffenen, und wie kann es entwickelt werden? Führungsdefizite können durch persönliches Coaching oder Führungsseminare ausgeglichen werden. Die geeigneten Schritte lassen sich direkt in der Aufstellung testen.

Wenn Führungskräfte nicht in ihre Kraft kommen, kann das sehr viele Ursachen haben. Als Aufsteller können wir uns über Intuition, Detektivarbeit, Versuch und Irrtum zu dem vortasten, woran es liegt und was zu tun ist. Hier spielt das Ursprungssystem oft eine zentrale Rolle, wenn beispielsweise der Vater wenig Erfolg hatte und der Sohn im unbewusst ähnlich sein will.

Zwei Prinzipien sind für Führung bedeutsam:

- Führung ist nicht delegierbar. (Auch nicht an Berater!)
- Führung muss gestärkt werden.

Ich kenne keine Methode, die beides besser vermittelt als Aufstellungen.

Eine Supervisionsaufstellung zeigte sehr deutlich, wie Berater oft benutzt werden, Führungsdefizite auszugleichen, was nicht möglich ist. Berater können aber die Führung stärken auf der Basis von Coaching oder in der Moderation von Teamprozessen.

*Ein Beispiel: Eine Unternehmensberaterin soll ein Team in einer sozialen Einrichtung unterstützen, damit dieses zu einem harmonischen Miteinander findet. Sie möchte durch eine Aufstellung herausfinden, wie sie vorgehen soll. Auftraggeber ist die Chefin der Teamleiterin. Die Teamleiterin ist neu, vor Kurzem eingestellt, die MitarbeiterInnen sind schon länger in der Einrichtung tätig.*

*Im ersten Teil der Aufstellung wird ein Einblick in die Teamdynamik gewonnen und mit Umstellungen und Prozessschritten versucht, eine gute Ordnung zu finden. Es zeigen sich große Animositäten zwischen zwei Teammitgliedern, die nicht auflösbar sind. Dem Auftrag entsprechend, „was kann ich als Beraterin beitragen, dass es zu einem harmonischen Miteinander kommt“, wird im zweiten Teil der Aufstellung die Beraterin dazugenommen.*

*Die Lösung: Sie als Beraterin steht schräg hinter der Teamleiterin, auf der Position des Beraters, mit der inneren Klarheit „ich unterstütze die Führung“. Die Klientin/Kollegin konnte klar erkennen, dass wohl von ihr erwartet wurde, dass sie eingreift, um die Spannungen abzubauen, damit würde sie aber die neue Führungskraft schwächen. Sie muss sich stattdessen mit ihr verbünden und sie unterstützen. Als geeignete Schritte wurden besprochen, Vorgespräche mit den beiden Führungskräften und Coaching der neuen Teamleiterin vor der ersten Teamsitzung.*

Bei Supervision wird üblicherweise zuerst das Kundensystem ohne den Berater aufgestellt, um Aspekte sichtbar zu machen, die über die Schilderung des Beraterkollegen

hinausgehen. Mit diesem System kann sowohl mit Umstellungen als auch mit Prozessschritten gearbeitet werden. Erst dann sucht sich der Berater in diesem System seinen Platz, oder er wird auch durch einen Stellvertreter repräsentiert, und weitere Aufstellungsschritte sind mit diesem erweiterten System möglich.

Viele Untersuchungen über das Klima in Unternehmen zeigen gravierende Defizite im Führungsverhalten von Vorgesetzten. Die Folgen sind laut einer Gallup-Studie von 2012 „innere Kündigung“, in Deutschland 24% aller Mitarbeiter, und „Dienst nach Vorschrift“ (61%). Dies zeigt deutlich, dass betriebswirtschaftliche und technische Ausbildungen das Wesen von Führung nicht vermitteln. Es besteht ein dringender Bedarf, Führung als Umgang mit Menschen zu verstehen und die Dynamiken zu begreifen, die in Gruppen und zwischen Personen ablaufen. Der steigende Mangel an Fachkräften wird den Druck erhöhen, durch gute Führung qualifizierte Mitarbeiter zu binden und anzuziehen. Der Personalchef der Lufthansa sagte vor Kurzem dazu in der SZ: „Qualifizierte Mitarbeiter werden sich in Zukunft ihren Chef auswählen.“

### Aufstellungen als Mitarbeiterschulung

Firmeninterne Schulungen sollen entweder Wissen und Kompetenz vermitteln oder als Workshop zur Lösung von Problemen beitragen. In allen Fällen sind Aufstellungen gut einsetzbar. Bei meinen Schulungsthemen, Führung und Kommunikation, arbeite ich gerne mit realen Beispielen aus dem Arbeitsfeld der Teilnehmer, die aufgestellt werden und anhand deren zum Beispiel der Umgang mit Konflikten in verschiedenen Varianten ausprobiert werden kann.

Es lassen sich alle Arten von Beziehung abbilden, zu Kunden, zu Kollegen, zwischen Gruppen, zu Produkten oder Ideen usw.. Das Sprichwort, ein Bild sagt mehr als 1000 Worte, erfährt hier eine tiefe Bestätigung. Die Teilnehmer sehen selbst, wie sie zueinander stehen, und erleben, welche Gefühle dabei freigesetzt werden. Spontane Bewegungen oder Klärungsprozesse sind möglich, oder der Leiter stellt um oder probiert Prozessschritte aus. Aufstellungen bringen nicht nur zusätzliches Wissen, sondern auch tiefes Verstehen und Erkennen, worum es wirklich geht, und wirken als emotional ganzheitliche Erfahrung.

Während in offenen Kursen mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmen Aufstellungen als reines Lernen und oft als neue Erfahrung ablaufen, sind bei firmeninternen Schulungen immer Teamprozesse im Spiel. Manchmal gibt es ein verdecktes zweites Thema, zum Beispiel interne Konflikte oder alte ungelöste Geschichten. Aufstellungen können hier sehr gut dazu beitragen, das Eigentliche und Wesentliche zu finden und zu lösen.

*Ein Beispiel einer firmeninternen Schulung: In einem Handelsunternehmen geht es in einem Kurs mit den Führungskräften um den Umgang mit Kunden. Aufgestellt werden: Unternehmen, Mitarbeiter, Privat- und Firmenkunden. Als Anliegen wurde formuliert: „Welche Gründe gibt es für Kunden, mit diesem Unternehmen zusammenzuarbeiten?“*

*Die Führungskräfte, die zum ersten Mal in einer Stellvertreterrolle standen, waren erstaunt über ihre Wahrnehmung und ihre Impulse und konnten neue Einsichten über die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden und ihrer Mitarbeiter gewinnen.*

*Als Erkenntnisse aus der Aufstellung wurden festgehalten: Firmenkunden erwarten, dass man ihnen nicht zu nahe tritt, dass sie nur mit Fachpersonal zusammenarbeiten und dass die Schnittpunkte stabil sind. Privatkunden möchten begrüßt und wahrgenommen werden, sie haben Probleme und suchen Lösungen, möchten einen persönlichen Ansprechpartner und Verlässlichkeit.*

*Das war in dieser Deutlichkeit und Bedeutung den Teilnehmern bisher nicht bewusst. Vor allem erstaunte, dass Produkte, Preise, Sortiment und Ähnliches nicht an erster Stelle standen. Es konnten nun konkretes Verhalten und Maßnahmen erarbeitet werden, um die Erwartungen der beiden Zielgruppen zu erfüllen.*

Ich sehe hier eine riesige Chance, Aufstellungen als die Lehrmethode zu etablieren, die schnell und tief gehend diese Lücke füllen kann. Die zunehmende Erkenntnis in den Führungsetagen, wie bedeutsam „Soft Skills“ sind, die Forderung nach Entwicklung von sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz verweisen direkt auf den Einsatz von Methoden, die die dafür erforderliche Selbsterfahrung implizieren, wie das bei Aufstellungen gegeben ist.

Erfolgreiche Unternehmer wissen das schon sehr lange, so J. D. Rockefeller: „Für nichts würde ich mehr Geld ausgeben als für die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können.“

Wir Aufsteller sollten diese, auch finanzielle Chance nutzen. Für mich geht es aber auch um den ethischen Ansatz, Leid zu verringern, das durch vermeidbare Führungsfehler entsteht, sowohl für den Führenden als auch für die Geführten.



Dr. Friedrich Assländer  
[www.asslaender.de](http://www.asslaender.de)