

Muster zeigen, Probleme aufdecken und Lösungen anbieten

Systemische Aufstellungen überzeugen immer mehr Menschen. Keine andere Methode schafft es in so kurzer Zeit, komplexeste Situationen abzubilden, Strukturen und Prozesse praxisgetreu zu simulieren sowie Beziehungsmuster entsprechend der Realität nachzuahmen. Störungen in einem System werden schonungslos aufgezeigt, offene oder verdeckte Dynamiken sind plötzlich klar erkennbar. Durch Organisationsaufstellung wird es möglich, die potenziellen Auswirkungen konkreter Entscheidungen oder Massnahmen auszutesten und wirklich tragfähige Lösungen zu finden. Von Romy Gerhard

Die Wirksamkeit dieses ressourcen- und lösungsorientierten Instruments ist verblüffend. Kein Wunder, dass sich die Organisationsaufstellung in Wirtschaftskreisen zunehmender Beliebtheit erfreut. Führungskräfte aller Stufen, HR- und Marketing-Spezialisten, Organisations- und Personalentwickler, Trainer oder Projektleitende berichten begeistert von ihren Erfahrungen.

Ist Organisationsaufstellung also ein Allerheilmittel für Probleme aller Art? Systemische Aufstellungen sind keine Wunderpillen, die alle Herausforderungen von selbst meistern. Es handelt sich ganz einfach um eine hochwirksame Methode, die einerseits aufzeigt, was wirklich ist, und die andererseits zielführende Handlungsalternativen erkennen lässt.

Die Sicherung der Nachhaltigkeit steht im Zentrum

Die Umsetzung im Alltag geschieht aber keineswegs von allein: Dafür ist jene Person, die ein Anliegen einbringt, selber verantwortlich. Das heisst also, dass nach einer Aufstellung meist noch einiges an Arbeit ansteht. Nachhaltig kann eine Organisationsstellung dann sein, wenn

dabei eine bleibende Haltungsänderung passiert und entsprechendes Handeln folgt. Dies zu erfüllen ist ganz schön viel verlangt von einer Person, die vielleicht zum ersten Mal ein eigenes Anliegen auf diese Weise bearbeitet und erstaunt bis verwirrt ist durch die vielen gewonnenen Eindrücke. Leider gibt es immer wieder Menschen, die nach einer zwar effektvollen Aufstellung nur wenig Veränderung in der Praxis erlangen, dadurch enttäuscht sind und sich allein gelassen fühlen. Das muss nicht sein.

Die Sicherung der Nachhaltigkeit ist meines Erachtens das A und O von seriöser Aufstellungsarbeit. Das heisst, dass die Person, die eine Organisationsaufstellung anleitet, auch in der Lage sein muss, den folgenden Prozess zu begleiten, wenn Kunden dies wünschen.

Das systemische Coaching – ein vielfältig unterstützender Ansatz

Die geeignete Methode dazu ist das systemische Coaching. Dabei handelt es sich um einen Beratungsansatz, der auf vielfältige Weise unterstützend wirkt, Situationen zu ergründen, Perspektiven zu erweitern und konkrete Lösungen zu finden. Systemisches Coaching eignet sich bestens zur Vor- oder eben Nachbereitung von Organisationsaufstellungen, kann aber auch unabhängig davon angewendet werden.

Im vertraulichen Rahmen lässt sich bei Bedarf auf zwei Welten eingehen, die miteinander in besonderer Beziehung stehen: Das Makrosystem Unternehmen mit seiner vielschichtigen Organisationsstruktur und das Mikrosystem Persönlichkeit mit seiner nicht weniger komplexen «inneren Teamstruktur», seinen zahlreichen und oft konträren Teilpersönlichkeiten. Entscheidend ist manchmal, wer unbewusst im «inneren Team» einer Person einer Lösung zustimmt und wer sie ablehnt.

Mit Hilfe von sogenannten Bodenankern können persönliche Fragestellungen dann im individuellen Einzel-



Romy Gerhard ist selbständige Unternehmerin in den Bereichen Führung, Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching, Training sowie Prozessbegleitung. Ihre Firma HRnet (Human Resources network) bietet auch einen Lehrgang in Organisationsaufstellung und systemischem Coaching an. Ihre Erfahrung sammelte die HR-Managerin IAP u.a. als Leiterin der Personalentwicklung beim Migros-Genossenschaftsbund.

coaching näher betrachtet und wichtige Zusammenhänge erkannt werden. Schritt für Schritt erarbeiten Klient und Coach anschliessend gemeinsam die konkreten Massnahmen zur Umsetzung.

Die Coachingkompetenz der Aufstellungsleitung ist entscheidend

Es lohnt sich, die Aufstellungsleiterin oder den Aufstellungsleiter sorgfältig auszuwählen. Eine seriöse und vertiefte Aus- und Weiterbildung ist für diese ein absolutes Muss. Ein paar Wochenendworkshops reichen dazu nicht aus. Laien, die sich befähigt fühlen, es selber einmal auszuprobieren, wissen nicht, was sie tun. Ein kraftvolles Werkzeug kann im Guten wahre Wunder bewirken, im Schlechten leider das Gegenteil.

Wem die Nachhaltigkeit am Herzen liegt, der fragt am besten schon vor der Organisationsaufstellung nach der Coachingkompetenz der Aufstellungsleitung sowie Angeboten der Prozessbegleitung. Zu erwähnen ist noch, dass Familien- und Organisationsaufstellung unterschiedliche Anforderungen stellen. Um Businessprozesse umfassend begleiten zu können, ist entsprechende Erfahrung im Unternehmensumfeld sicher von Vorteil.

Entscheidend sind auch die Haltung und Präsenz des Aufstellungsleitenden. Wir sprechen von einer phänomenologischen Grundhaltung, die absichtslos und unvoreingenommen ist und den Phänomenen vertraut, die sich effektiv zeigen. Eine Haltung des Nichtwissens ist also angesagt. Besserwissen, Interpretieren, Deuten und Werten sind fehl am Platz. Die Kunst der Aufstellungsleitung ist, sich aufmerksam, gelassen und gesammelt einzulassen.

Das Anliegen muss kurz und kraftvoll formuliert sein

Aufstellbare Anliegen liegen immer im Verantwortungsbereich der aufstellenden Person, alles andere wäre Anmassung oder «Spionage». Jeder Mensch kann beispielsweise die eigenen Handlungsoptionen in einer bestimmten Situation aufstellen, jeder Berufstätige seine berufliche Entwicklung und jeder Teamleiter die Zusammenarbeit und den Erfolg seines Teams. Je höher jemand in der Hierarchie angesiedelt ist, umso stärker wächst natürlich der Einfluss auf das gesamte Unternehmenssystem.

Ein Anliegen soll so konkret wie möglich sein. Kurze, idealerweise in einem einzigen Satz formulierte Anliegen nach dem Muster «Wie kann ich erreichen, dass...?» wirken kraftvoll. Zur Schilderung der Ausgangslage reichen wenige Facts – lange Erklärungen und Beschreibungen sind unnötig, wenn nicht sogar kontraproduktiv.

Vielfältigste Themenbereiche können mit Organisationsaufstellung bearbeitet werden, so zum Beispiel Fragen zur

- Erreichung von persönlichen Zielen
- Ausübung einer Führungsfunktion
- Stellenbesetzung

- Dynamik in Organisationen
- Entwicklung der Unternehmenskultur
- optimalen Nutzung von Ressourcen
- Kundenbedürfnissen
- beruflichen oder privaten Entscheidungen

Dazu ein paar konkrete Beispiele, wie solche Fragen formuliert werden können:

- Wie kann ich persönliche und berufliche Ziele in Einklang bringen?
- Welche Wirkung hat mein Verhalten als Führungskraft?
- Wie reagieren Kunden auf unser neues Produkt?
- Passt Bewerber A oder B besser zu uns?
- Warum ist die Position des Abteilungsleiters X ein Schleudersitz?
- Wie können langjährige und neue Mitarbeitende gut zusammen arbeiten?
- Wie gelingt die anstehende Fusion?
- Warum schimpfen alle auf Abteilung X?
- Welche Lösungen gibt es für meinen Konflikt?
- Welchen Platz habe ich als externer Berater im Unternehmen Z?

Nachdem das Anliegen geklärt ist und die Aufstellungsleitung die aufzustellenden Positionen bestimmt hat, wählt der Klient (oder die Klientin) aus einer Gruppe von



anwesenden Personen mehrere Stellvertreter aus, so beispielsweise jeweils einen Repräsentanten für den Klienten selber, den Chef, die Kollegen, die Kunden und den Erfolg. Auch Personengruppen oder abstrakte Begriffe wie das Ziel, bestimmte Werte oder Kompetenzen können durch eine Stellvertretung verkörpert werden.

Ganz intuitiv, ohne zu überlegen, führt der Klient die Stellvertreter an jenen Platz im Raum, die seinem inneren Bild entsprechen. Die Repräsentanten fühlen sich nun in ihre Rolle ein und achten auf ihre veränderte Körperwahrnehmung, die sich auch bei ungeübten Personen meist unverzüglich einstellt. Nachdem der Klient wieder Platz genommen hat und seine Situation von aussen beobachtet, befragt die Aufstellungsleitung die Stellvertreter nach ihrer Befindlichkeit. Möglich sind Körperempfindungen wie schwer, warm, kalt, müde, angewurzelt, kribbelig etc., Gefühle von Angst, Trauer, Freude, Neid, Überheblichkeit, Heiterkeit, Gleichmütigkeit oder Bewegungsimpulse wie wegdrehen, einen anderen Platz einnehmen, Abstand halten.

Diese Ist-Situation zeigt in der Regel einige Spannungen auf und macht deutlich, wo der Schuh wirklich drückt.

Für den Klienten ist es beeindruckend zu erleben, wie neutrale Stellvertreter – selbst ohne Vorkenntnisse – die eigene Situation oft erstaunlich detailgetreu wieder-

geben. Es kommt vor, dass Repräsentanten präzise Redewendungen von «echten» Beteiligten wiedergeben. Beim Ist-Bild kann es unter Umständen zu Überraschungen kommen, wenn verdeckte Dynamiken plötzlich erkennbar werden oder klar wird, dass etwas Wichtiges fehlt oder bisher keinerlei Beachtung fand.

Von den «Stellvertretern» zu einem entspannten Lösungsbild

Je nachdem, was sich zeigt, kann sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt mit der Prozessarbeit begonnen werden. Durch verschiedene Interventionen wie Umstellungen, lösende Sätze, Würdigungen, Rückgaberituale und anderes mehr geht es bei der Prozessarbeit darum, ein entspanntes Lösungsbild zu finden, das für den Klienten stimmig ist. Der Klient kann nun seinen eigenen Platz im Lösungsbild einnehmen und somit das Lösungsbild innerlich verankern. Anschliessend entlässt er die Stellvertreter aus ihren Rollen.

Bei sehr vertraulichen Themen bietet sich nebst einem systemischen Coaching auch eine verdeckte Aufstellungen an. Im Vorgespräch definieren Klient und Aufstellungsleitung, wer/was aufgestellt wird. Neutrale Repräsentanten verkörpern diese Positionen, ohne zu wissen, worum es geht – was ebenso hervorragend funktioniert.