

AUFSTELLUNGEN ALS WIRKSAME METHODE DER UNTERNEHMENSBERATUNG

Günter Schricker

Wie kaum eine andere Therapiemethode zuvor ziehen die Familienaufstellungen nach Bert Hellinger interessierte Menschen aus allen Schichten an. Ein Klient stellt mit Hilfe von Stellvertretern Mitglieder seiner Familie auf und findet unter fachkundiger Leitung eine gute Lösung für sich und seine Familie. Diese Arbeit hat inzwischen längst den Bereich der Psychotherapie und Familientherapie überschritten:

1. Sie vermittelt jedermann Einsichten in heilsame Grundordnungen unseres Lebens durch Teilnehmen und Miterleben.
2. Die Aufstellungsarbeit ist ebenfalls wirksam in allen sozialen Systemen und Organisationen.

Mit großem Erfolg lassen sich in Betrieben, Institutionen, Schulen und Kindergärten zahlreiche Anwendungsbeispiele zur Verbesserung der Arbeit und der Beziehungen der Systemmitglieder praktizieren. Bert Hellinger's Einsichten in die überaus starke Wirkungsweise des kollektiven unbewussten Gewissens können in allen sozialen Systemen angewendet werden, die unserem Überleben oder unserer Existenzsicherung dienen.

Folgende Beispiele für soziale Grundstrukturen, die über Hunderttausende von Jahren bei der Entwicklung der menschlichen Spezies in Sippen und Großfamilien prägend geworden sind, lassen sich mit Hilfe von Aufstellungen erleben und auf Organisationen entsprechend anwenden:

- 1. Regeln der Zugehörigkeit, die bestimmen, ob eine Person zu einem System gehört oder nicht.**
- 2. Die Rangordnung in der Führungsebene und unter Gleichgestellten.**
- 3. Der Ausgleich von Geben und Nehmen.**

Die Aufstellungsarbeit kommt in Gang, wenn ein Mitglied eines sozialen Systems anwesend ist und mit Hilfe anderer Gruppenmitglieder Stellvertreter für sich und sein System auswählt. Diese werden dann von ihm zueinander in Beziehung stellt. Diese Stellvertreter fühlen merkwürdigerweise an Ihrem Platz genauso wie die nichtanwesenden tatsächlichen Personen. Werden sie dann umgestellt, verändern sich auch Ihre Gefühle, Einstellungen und Beziehungen zueinander. Der Leiter einer Aufstellung findet durch Umstellen und vorgeschlagene, tief



Leben im Einklang
Copyright www.praxis-schricker.de

Der Artikel ist in der Ausgabe 10/2002 von "Impuls" erschienen. Beschrieben werden Situationen aus dem beruflichen Umfeld, z.B. gibt es in einem Unternehmen Probleme, ausgelöst durch eine Reihe von Kündigungen. Der Ablauf verschiedener Aufstellungen und wichtige Themen wie Zugehörigkeit, Rangordnung, der Ausgleich von Geben und Nehmen sind in dem Artikel beschrieben.

empfundene Sätze eine gute Lösung für alle Beteiligten. Das dadurch gefundene Aufstellungs- oder Lösungsbild nimmt der Klient in seinem Inneren mit und bringt es bewusst oder unbewusst in sein soziales System wirksam ein.

1. Die Zugehörigkeit

Ein Unternehmen kommt nach betrieblich bedingten Kündigungen nicht in Fahrt. Als der Unternehmer die wichtigsten Mitglieder seines Betriebes mit Stellvertretern im Raum aufstellt, schauen diese größtenteils an ihm vorbei in eine bestimmte Richtung und fühlen sich diffus unwohl. Ihr Blick geht nicht auf den Betrieb, sondern nach außerhalb. Einen wichtigen Mitarbeiter zieht es sogar stark in diese Richtung. Der Leiter der Aufstellung lässt den Unternehmer die Umstände der kürzlich vorgenommenen Kündigungen schildern. Dieser sagt, er sei froh gewesen, als er seine „Nieten“ endlich aus dem Betrieb draußen hatte.

Um die Tiefenwirkung dieser Maßnahme zu überprüfen, stellt der Leiter nun zwei Personen als Stellvertreter für die Gekündigten dazu. Die anderen Mitarbeiter werden sofort lebendig, nehmen Kontakt zu diesen auf und schauen zu ihnen. Die Gekündigten haben schmerzliche und böse Gefühle. Dem zuschauenden Unternehmer wird deutlich, dass der innerseelische Blick seiner Mitarbeiter genau auf die Gekündigten und nicht mehr auf den Betrieb und seine Ziele gerichtet war.

„Unser kollektives unbewusstes Gewissen wird hier in seiner Wirkung sichtbar“, erklärt der Leiter der Aufstellung, „und verlangt, dass die Fragen der Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit mit äußerstem Feingefühl behandelt werden“. Der Unternehmer spricht nun auf Vorschlag des Leiters auf neue Weise zu den Gekündigten: „Ihr habt jahrelang in meiner Firma gearbeitet, und ich erkenne eure Leistungen jetzt an. Um das Überleben der Firma zu sichern, muss ich euch entlassen, aber ich danke euch für euere Mitarbeit.“ Die Entlassenen fühlen sich gewürdigt und sind nun eher bereit, „in den sauren Apfel zu beißen“, wie einer von ihnen sagt. Inzwischen haben durch den Ernst und die neue Haltung des Unternehmers fast alle anderen Mitarbeiter ihren Blick auf ihren Chef gerichtet. Jetzt könnten wir's anpacken., bringt einer von ihnen ihre Stimmung zum Ausdruck. Ein anderer aber fühlt sich nach wie vor zu den Entlassenen hingezogen. „Diesen Mitarbeiter wirst Du ziehen lassen müssen“, sagt der Leiter der Aufstellung zum Unternehmer.

Der Unternehmer geht zurück in seinen Betrieb mit einem neuen inneren Bild von der Bedeutung menschlicher Beziehungen in seinem Betrieb. Erfahrungsgemäß wirkt sich dieses von Achtung und Würdigung getragene Bild vielfältig auf die Arbeitsbeziehungen und auf die Motivation aus. So empfinden mit dieser Haltung des Unternehmers die

verbleibenden Mitarbeiter, wie die Aufstellung deutlich sichtbar zeigt, weniger Angst vor einer traumatisierenden Kündigung und können sich im Frieden mit den Gekündigten besser auf ihre Aufgaben konzentrieren. Ein Mitarbeiter aber habe gekündigt, berichtet der Unternehmer später, er habe sich von den damals doch recht rigoros Gekündigten innerlich nicht mehr lösen können. Er habe aber dessen Kündigung zum Anlass genommen, über seine Verdienste vor ihm und der ganzen Belegschaft zu sprechen. In der Reaktion der Beteiligten habe er deutlich gesehen, wie wichtig seine neue Einstellung für alle Betriebsangehörigen sei. Im übrigen gehe es mit dem Betrieb wieder spürbar aufwärts.

2. Die Rangordnung

In einer sozialen Einrichtung wollte die Leiterin besonders fortschrittlich sein und verzichtete weitgehend auf Führung. „Wir sind doch alle im selben Boot.“, beschrieb sie ihre Ansicht. Zugleich berichtete sie über endlose Querelen in ihrer „Mannschaft“ und Ärger mit dem Träger der Einrichtung, von dem sie sich im Stich gelassen fühlte.

In der Aufstellung zeigte sich dass sich die Untergebenen nur miteinander beschäftigten und ihre Aufgabe, die Betreuung Jugendlicher, völlig aus den Augen verloren hatten. Der Träger war nach außen gewendet und schien unbeteiligt, die Leiterin stand hilflos und ohne Einfluss ebenfalls am Rand des Geschehens.

Der Leiter der Aufstellung ließ als erstes die Leiterin der Einrichtung mit dem Träger in Kontakt treten. Dazu wurden die Fakten benannt: „Du bist hier der Träger der Einrichtung und stellst die finanziellen Mittel für unsere Arbeit. Meine Aufgabe ist es, den von dir erhaltenen Auftrag als Vorgesetzte meines Teams umzusetzen.“ Nach dieser Anerkennung drehten sich die Stellvertreter des Teams zur Leiterin hin. Mit dem Träger im Rücken sagt diese nun, mit der Hand auf die Jugendlichen weisend: „Um diese geht es. Sie zu betreuen und zu fördern, ist unsere Aufgabe.“ „Endlich nimmt uns jemand zur Kenntnis“, bemerkt einer der Jugendlichen, „uns hat man bisher überhaupt noch nicht gesehen.“ „jetzt sind wir für euch da.“, sagt das dienstälteste Teammitglied.

„Nach dem Kontakt mit dem Träger sehen wir in der Leiterin zum ersten Mal eine Autorität.“, bemerkt ein anderes Mitglied. Alle atmen auf, durch die Aufstellung geht eine spürbare Entlastung und eine Konzentration auf die jeweiligen Aufgaben und Menschen. Für die Leiterin war die Aufstellung eine tiefe Erfahrung von der Notwendigkeit von Führung und vom Gewinn als Autorität. Sie berichtete später, dass sie bereits am Morgen nach dieser Aufstellung ihre Position ganz anders und viel ernsthafter einnehmen konnte, zum übergeordneten Träger eine neue und sachdienliche Einstellung fand und ihr Team zum ersten Mal als eine zielorientierte und verantwortungsbewusste Einheit empfand.

3. Der Ausgleich von Geben und Nehmen

In der Berufswelt gibt der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft und erhält dafür seinen Lohn. Wird hier gegen Grundordnungen verstoßen, die in unserem archaischen kollektiven Gewissen aus unserem Leben in Sippen fest verankert sind, häufen sich oft Diebstähle im Unternehmen oder auch Betrug. Zum Geben und Nehmen gehören auch Titel und Rangstufen, die oft wichtiger sind als Gehaltsstufen' um einen als gerecht empfundenen Ausgleich zu gewährleisten.

In der Aufstellung eines Betriebs zeigte der Stellvertreter eines Abteilungsleiters große und unerklärliche Unsicherheit. Der Leiter der Aufstellung empfahl dem Unternehmer, die Arbeitsleistung dieses Abteilungsleiters zu überprüfen. Er bringe zu wenig für sein Gehalt und fühle sich zu unsicher. Eine Nachprüfung ergab ein derartiges Defizit an Leistung, so dass dieser sofort entlassen werden musste. Sein Stellvertreter in der Aufstellung hat die Ängste dieses Mannes, bei dem Nehmen und Geben hinsichtlich seiner Leistung für den Betrieb nicht übereinstimmte, deutlich gefühlt.

Weitere Beispiele aus Organisationsaufstellungen

- Bei der Inhaberin eines mittelständischen Planungsbüros kündigen immer wieder wichtige Mitarbeiter aus nicht nachvollziehbaren Gründen.
der Aufstellung zeigen sich Auswirkungen einer firmeninternen Maßnahme, in der beschlossen wurde, dass der damalige Mitbegründer der Firma und Ehemann der Inhaberin auf Grund seiner nichtakademischen Ausbildung in der Firmenleitung nicht erwähnt wird. Dieser ist heute im Betrieb für die Akquisition zuständig. In unbewusster Loyalität zu dem verschwiegene Mitgründer wurden ständig andere Leitende innerlich veranlasst, ihm gleichsam zu folgen, das heißt zu verschwinden und die Firma zu verlassen. Als der Mitgründer der Firma nach der Aufstellung, die von der Inhaberin durchgeführt wurde, offiziell in die Firmenleitung wieder aufgenommen wurde, auf Briefkopf und Firmenschild erschien, konnte eine bereits ausgesprochene Kündigung eines wichtigen Firmenmitglieds rückgängig gemacht werden.
- Feinfühliges Handlungsweisen verlangt immer auch die Firmen- oder Hofübergabe in Familienunternehmen.
Zwei Söhne übernehmen den Kfz-Betrieb ihres Großvaters und Vaters. Der Vater kommt heute nicht mehr mit., meinen sie herablassend und nennen die Firma werbewirksam „Der neue Maier“. Nach zwei Jahren meldet das 50 Jahre alte Familienunternehmen Konkurs an und wird aufgekauft. Für eine Aufstellung aber wären beide Söhne, die sich über ihren Vater stellten, viel zu .schlau. und überheblich gewesen.
Ein Landwirt hat als der jüngere Sohn den Hof geerbt, weil der ältere Sohn ein Taugenichts gewesen sei. In der Aufstellung sieht der jüngere

Sohn die Notwendigkeit ein, dem älteren Bruder als Ausgleich ein großes Baugrundstück nachträglich zukommen zu lassen. Als der Landwirt am Abend nach der Aufstellung mit diesem Entschluss nach Hause kommt, hat sein 12jähriger Sohn das erste Mal seit Jahren keinen Asthmaanfall beim Abendessen. Das freie Atmen des Sohnes hielt seit diesem Tag an.

- Ein begnadeter Messinstrumentenbauer in den roten Zahlen bemerkt in der Aufstellung mit Erschrecken, dass er den Stellvertreter des Marktes für seine Instrumente völlig übersehen hat.

Nach einer Anerkennung der Gesetze des Marktes und einer damit verbundenen Veränderung seiner inneren Einstellung kann er endlich seine Konzentration auf marktgerechte Instrumente richten und seine Firma gerade noch retten.

- Ein junger Vorgesetzter, der aus den eigenen Reihen ernannt wurde, trat besonders forsch auf und erlebte sehr viel Resistenz und Verweigerung, die ihn gnadenlos in Erschöpfung und allmähliche Verzweiflung trieben. Durch eine Aufstellung fand er für sein inneres Bild einen neuen Platz in der Firma, an dem er seine Untergebenen gleichsam von der letzten Position her führen kann. Dazu muss er Erfahrung und Fachwissen seiner teilweise älteren Mitarbeiter anerkennen und diese bei Entscheidungen einbeziehen. Nach der intensiven Erfahrung an verschiedenen Plätzen in der Aufstellung war es ihm möglich, diese neue Führungsform auch in die Tat umzusetzen, die seine Abteilung zu Solidarität und Höchstleistung brachte, ohne dass er sich dabei aufrieb.

Schlussüberlegungen

Das Wesentliche bei der Arbeit mit Organisationsaufstellungen aber ist das gemeinsame Erreichen einer tieferen Ebene, auf der das Einnehmen von achtungsvollen Haltungen und das Erleben von tragfähigen Grundordnungen zu neuer Klarheit und produktiven Handlungsimpulsen führen. Damit wird gleichsam ein siebter Sinn oder auch systemischer Sinn in uns geweckt, mit dem das störungsfreie und optimale Funktionieren auch von Unternehmen in vielfältiger Weise gefördert werden kann.

Angeblich scheitern 70% aller betrieblichen Projekte auf Grund menschlicher Querelen. Organisationsaufstellungen haben sich bewährt bei Fragen zum Beispiel zur Teamentwicklung, Konfliktbewältigung, Führungsverhalten, Entscheidungsfindungen, Verhandlungsvorbereitungen, Produkteinführungen, Kundenverhältnis, Visionen und Ziele, Unternehmenskultur, Firmenübergabe und Fusion, Schärfung der sozialen Sensibilität und Kompetenz, Umstrukturierungen und Begleitung von Veränderungsprozessen