

**TH Köln**

**University of Applied Sciences Cologne**

**Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften**

**Institut für Versicherungswesen**

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang Bachelor of Insurance Management

## “Einsatz systemischer Methoden als Lösungsansatz für neue Führungsherausforderungen“

von Andreas Kapfer

87435 Kempten

### **10.2.1 Transkription Interview Günter Schricker**

Interview mit Günter Schricker durchgeführt von Andreas Kapfer, in Erding, am 09.05.2018 für

die Bachelorarbeit im Studiengang Insurance Management an der Fakultät für Wirtschafts- und

Rechtswissenschaften, Institut für Versicherungswesen, der Technischen Hochschule Köln.

Andreas Kapfer: Wie lange arbeiten Sie schon mit Familien- und

Organisationsaufstellungen?

Günter Schricker: Seit ca. 25 Jahren arbeite ich in diesem Bereich. Kurz nach 1990 habe ich Bert Hellinger kennengelernt, habe aber erstmal für jemanden anderen aus Amerika, aus San Francisco, für Gabriele Borkan gearbeitet. Irgendwann kam Gabriele nicht mehr nach Deutschland und hat mich gebeten die Aufstellungsarbeit für Sie zu übernehmen.

Andreas Kapfer: Was passiert bei den Aufstellungen?

Günter Schricker: In jeder Aufstellung passiert etwas Neues und Anderes. In der Welt der Aufstellungsarbeit gibt es keine Standards und Theorien. Diese Tatsache ist für uns alle unerwartet und neu. Im alltäglichen Leben haben wir für Methoden, die wir anwenden, z.B. im Handwerk oder im psychologischen Bereich etc., die Vorstellung, zuerst eine Theorie entwickeln zu müssen um diese Methode anwenden zu können. Das trifft in vielen Bereichen zu, in der Aufstellungsarbeit nicht. Wir arbeiten dort in einer offenen Wahrnehmung, das Fachwort heißt „phänomenologisch“, übersetzt „mit dem was es sich zeigt“, und wir gehen mit dieser offenen Wahrnehmung mit, ohne vorher ein bestimmtes Muster, eine Struktur oder bestimmtes Ziel zu verfolgen. Was passiert, ist immer überraschend und neu. Ich bin jemand, der jedes Mal neu innerlich staunt und Staunen setzt etwas in Gang.

Andreas Kapfer: Welche der beiden Methoden, Familien- oder Organisationsaufstellung, wenden Sie an?

Günter Schricker: Ich verwende beide Methoden gleichermaßen, oft geht die eine Methode in die andere über, ich erlebe oft wie sich beide miteinander ergänzen. Man beginnt eine Aufstellung mit einer Organisationsaufstellung z.B. mit dem Thema wie in einem Betrieb etwas nicht gut funktioniert. Während der Aufstellung zeigen sich persönliche Hintergründe im Vordergrund. In dieser Situation ist es hilfreich einen Wechsel zwischen den beiden Methoden  
Anhang

61

machen zu können. Wenn die Organisationsaufstellung es erlaubt, darf ein Teil der Aufstellung in das Persönliche der Anwesenden gehen um sich gegenseitig zu unterstützen. Ich grenze das nicht so stark voneinander ab, z.B. jemand gründet ein Unternehmen, man stellt das Unternehmen und den Gründer auf und plötzlich sieht man, dass er eine Blockade zum Unternehmen hat. Es findet keine Bewegung statt, er kommt weder in Kontakt noch kann er es in Gang setzen. Dann kann man einen weiteren Stellvertreter, in diesem Fall eine weitere Person aus der Familie, dazu nehmen. Oft handelt es sich dabei um die Mutter. Ich lasse den Unternehmer zu der Stellvertreterin der Mutter oftmals sagen „Meine erste Unternehmerin bist du Mama, du hast etwas unternommen und deshalb gibt es mich“. Anschließend zeigt sich ganz oft plötzlich, dass der Weg zum eigenen jetzigen oder zukünftigen Unternehmen sich öffnet. Dabei handelt es sich oft um eine Wechselwirkung.

Andreas Kapfer: Welche Vorteile sehen Sie durch die Aufstellungsarbeit?

Günter Schrickler: Aufstellungsarbeit hat den Vorteil, wenn die Menschen es zulassen, dass es tiefer geht. Dass nicht nur an der Oberfläche ein neues Verhalten eingeübt wird oder neue Tools bereitgestellt werden, die alle auch wichtig sind, sondern in Aufstellungsarbeit kann es häufig um eine tiefere Haltung gehen, eine Änderung in der Wahrnehmung, Einstellung oder Sichtweise. Oft verwendet die Aufstellungsarbeit, da es ein räumliches Geschehen ist, Bilder. Dort sieht man räumlich den Abstand oder die Nähe zu jemanden. Diese Bilder bzw. das räumliche Erkennen sind aus meiner Sicht einer der größten Vorteile der Aufstellungsarbeit. Dass etwas, das normalerweise in unserem Denken oder in unserem Inneren stattfindet, nach außen gelagert wird und dort die Wechselwirkungen oder die Resonanzerscheinungen betrachtet werden können. Durch diese Betrachtung kann es auf allen Seiten zu neuen Einstellungen, Haltungen oder Sichtweisen führen. Diese Veränderungen können über einen längeren Zeitraum hinweg im Inneren reifen bis sie umgesetzt werden, manchmal auch am selben Tag. Gestern zum Beispiel in der Aufstellung in Regensburg war ein Arzt bei mir, der zu wenig Patienten hat. In der Woche darauf nach der Aufstellung war das Wartezimmer voll. Das kann Zufall sein, das kann aber auch Ergebnis sein. Das lassen wir offen. Das eine wirkt sehr schnell, das andere kann Jahre dauern.

Andreas Kapfer: Welche Schwierigkeiten sehen Sie in der Umsetzung?

Anhang

62

Günter Schrickler: Die Umsetzung bei Inhouse-Seminaren kann Schwierigkeiten mit sich bringen. Da nur die Personen zur Verfügung stehen, die die Betroffenen in der Organisation sind. In solchen Seminaren bin ich sehr zurückhaltend, gerade wenn es um persönliche Themen geht. Ich verwende als allererstes rücksichtvolle Umgangsformen, damit niemand sich bloßstellt oder besonders exponiert wird. Dort arbeite ich hauptsächlich mit unpersönlichen Themen wie zum Beispiel Erfolg, Gelingen, Kunden ohne diese zu benennen, Struktur usw., das sind sogenannte Strukturaufstellungen. Ein Freund von mir aus Holland, der Inhouse-Seminare macht, fährt mit einem Omnibus, in dem er Studenten hat, die von der Firma überhaupt keine Ahnung haben, und die übernehmen die Aufstellungsarbeit, damit die Betroffenen selbst nur zuschauen und sich nicht exponieren müssen. Das Verfahren habe ich auch schon probiert. In der Umsetzung in der Organisation braucht es besondere Rücksicht, damit nicht im Nachhinein Verletzungen und Kränkungen zurückbleiben. Damit es später gut für alle Beteiligten weitergehen kann.

Andreas Kapfer: Würden Sie unternehmensexterne Aufsteller oder interne Aufsteller, die

beim Unternehmen angestellt sind, empfehlen?

Günter Schrickler: Ist eine schwierige Frage, es ist der Externe zu bevorzugen. Es kann mal ein Interner auch leisten, aber die Gefahr ist, dass die Aufstellungsarbeit 24 Stunden am Tag immer weitergeht. Der Externe reist wieder ab und überlässt die Organisation dem eigenen Geschick und zieht sich wieder zurück. Und das ist hier der Vorteil. Das gehört zu den Grundlagen der Aufstellungsarbeit, das nach einer Aufstellung der Aufstellungsleiter sich aus dem ganzen System, mit dem gearbeitet hat, zurücknimmt. Auch dass der Aufstellungsleiter frei von Sorge und Nachsorge ist, stärkt die Gruppe, die Organisation und den Einzelnen, der an dem Tag gearbeitet hat. Darum ist der externe Aufstellungsleiter oft der Erfolgreichere.

Andreas Kapfer: Nicht jeder Mensch kann eine Aufstellung leiten?

Günter Schrickler: Das ist die Frage - wer kann Aufstellungen leiten? Das ist eine unglaubliche Frage.

Andreas Kapfer: Durch meine Literaturrecherche bin ich auf diese Frage gestoßen.

Gunthard Weber, ein Mitbegründer der Organisationsaufstellung, hat viel über diese Fragestellung geschrieben. Ein Aufsteller sollte gewisse

Anhang

63

Lebenserfahrung, wirtschaftliches Verständnis, psychologische Erfahrung haben. Aufstellungen sind ein hoch sensibles Thema und gewisse gesundheitliche Risiken sind vorhanden. Mein Ansatz zu Beginn der Bachelorarbeit war, dass jede Führungskraft Systemaufstellungen durchführen sollte. Mittlerweile habe ich meine Meinung geändert.

Günter Schrickler: Es ist schön, dass Sie den Namen Gunthard Weber erwähnen. Das ist für mich ein sehr guter und alter Freund aus der Anfangszeit. Und es ist genau wie Sie ihn wiedergeben, Gunthard Weber ist sehr achtsam, hat sehr klare lebenspraktische Bezüge und wird oft eher zu Vorsicht und zu Respekt raten, so wie Sie das gerade geschildert haben, als zu vorschnellen voreiligen Handeln das letztlich dann einen Scherbenhaufen hinterlässt.

Andreas Kapfer: Welche Methode würden Sie anwenden (Einzelsettings, Gruppensettings etc.)?

Günter Schrickler: Im ersten Schritt schaue ich mir die Situation an und im zweiten natürlich auch das Anliegen und die Person, die vor mir steht. Es gibt Menschen die das Einzelsetting bevorzugen, die sich in Gruppensettings sehr unwohl fühlen. Im Einzelsetting verwende ich Stühle, andere Aufsteller verwenden Figuren oder Zettel auf dem Boden, ich verwende Stühle, um damit ein räumliches Verfahren hereinzubringen, obwohl wir nur zu zweit sind. Man kann sich dadurch vorstellen, dass auf den Stühlen jemand sitzt. Sollte der Klient im Einzelsetting es schwer haben sich das vorzustellen, dann kann ich ihn auf diesen Stuhl sitzen lassen als Stellvertreter für z.B. für seine Mitarbeiter, für seinen Chef etc. und dann wieder zurückkommen lassen. Dadurch haben wir diesen Wechsel und können in Einzelsettings auch gruppenmäßig arbeiten. Insgesamt aber, das ist so meine Spezialität, bevorzuge ich Gruppenarbeit. Einfach weil es leichter ist. Ich achte und schätze sehr was Gruppenmitglieder einbringen, zeigen, wahrnehmen und zum Ausdruck bringen und ich kann da richtig gut darauf eingehen, das ist mir sehr hilfreich.

Andreas Kapfer: Welche Möglichkeiten gibt es zum Schutz der Privatsphäre?

Günter Schrickler: Erstmal, Privatsphäre ist wichtig. Man muss geachtet werden. Aber in allererster Linie ist der, der zu mir kommt, für seine Privatsphäre verantwortlich. Ich behandle ihn nicht wie ein schutzloses Kind, er kann jeder Zeit zu mir sagen „Nein das mache ich nicht“ oder „Nein das sage ich nicht“. Er hat jederzeit die Möglichkeit seine Privatsphäre

Anhang

64

selbstverantwortlich zu schützen. Ich lade ihn dazu ein, aber ich übernehme es nicht für ihn, wir sind ein Team für diese Arbeit. Ich gebe meinen Respekt so gut ich ihn mitteilen kann, auch im Hinblick auf die anderen Gruppenteilnehmer und ich achte sehr darauf, keine großen Details aus der Familie des einzelnen zu berichten oder berichten zu lassen. Mein Hauptinstrument sind Familienereignisse. Also Dinge, die in der Familie tatsächlich stattgefunden haben. Nicht meine Interpretationen, ob das eine gute Familie oder ein netter Vater etc. war. Wichtig ist, was hat sich ereignet? Wer ist früh gestorben? Was war in der Vergangenheit bei den Eltern / Großeltern an einschneidenden Ereignissen? Darüber kann man in den meisten Fällen sprechen ohne die Privatsphäre zu verletzen. Das sind Dinge, die normalerweise jeder weiß. Ein schwieriges Thema, ist zum Beispiel Missbrauch oder ähnliche Vorkommnisse. Dann muss man wirklich jeden Schutz anbieten, der nur möglich ist, damit sich niemand noch einmal traumatisiert. Die Gefahr besteht.

Andreas Kapfer: Ist es für so einen Fall ratsam, eine verdeckte Aufstellung anzuwenden?

Günter Schrickler: Ich gehe bei verdeckten Aufstellungen folgendermaßen vor. Als erstes frage ich den Klienten nach seinem Einverständnis, ob wir dieses Thema verdeckt aufstellen sollen. Ich erkläre diesen Vorgang anhand eines Beispiels. Gestern Abend hat ein Klient in der Aufstellung gesagt, er hätte drei Optionen, in welche berufliche Richtung er gehen kann. Am meisten würde ihn dabei das Risiko reizen, er sei ein Mensch, der das Risiko gerne hat. Ich habe ihn eingeladen eine verdeckte Aufstellung zu machen, in der keiner sich auskennt. Nach seinem Einverständnis habe ich ihn vor die Tür geschickt und drei Personen, von denen niemand wusste für wen diese als Stellvertreter standen, ausgewählt. Anschließend kam der verdeckt Aufstellende wieder rein und sah sich die drei Personen genau an und ging mit diesen in verschiedene Kontakte. Und jetzt kam das spannende Ergebnis, ich hätte hier aufhören können, ich musste ihm nicht einmal sagen, du hast jetzt die eine oder andere Firma angesprochen. Ich könnte es so verdeckt lassen, dass ich ihm nicht mal das mitteile und so zu sagen seiner Seele vertraue, dass Sie jetzt - ohne den Namen zu sagen - den Weg findet. Das mache ich ab und zu. Gestern habe ich das nicht so gemacht, da die Gruppe wusste, wer die drei sind und dann hätte ich der Gruppe die Verschwiegenheitspflicht auferlegt, dass die es dem Klienten nicht sagen. Das darf ich nicht machen. Ich habe ihm mitgeteilt, dass er die Anhang

65

Person gewählt hat, die eine neue Organisation vertritt, die er heute noch gar nicht kennt.

Es gibt hier graduelle Unterschiede in der Arbeitsweise. Diese können mit dem Klienten abgesprochen werden. Man lässt ihn die Verantwortung mittragen, da ich diese nicht abnehmen kann.

Andreas Kapfer: Wie beurteilen Sie die These, dass Aufstellungen ein geeignetes Coaching- und Motivationsinstrument für die Führungskräfte im Versicherungsvertrieb sind?

Günter Schrickler: Die Aufstellungsarbeit, die verwendet wird, egal in welchem Bereich und unter welchen Umständen, Rahmen oder Möglichkeiten, dient immer dem, was zwischen den Menschen geschieht, also Beziehungen.

Aufstellungsarbeit schaut auf das, was zwischen Ereignissen stattfindet und achtet diese Wechselwirkung. In einem guten Fall sogar auf die Resonanz, die zwischen den Ereignissen und Personen ereignet, stattfindet und sich herstellen lässt. Das ist einer der Kernpunkte der Aufstellungsarbeit, wo sich die Aufstellungsarbeit auch deckt mit modernen Wissenschaften in Chemie oder Physik, die das schon vorher angeboten

haben. Die Aufstellungsarbeit ist eine Fortsetzung der wissenschaftlichen Methoden aus dem 20. Jahrhundert. Das halte ich für durchaus möglich. Andreas Kapfer: Durch Aufstellungsarbeit versteht man diese Wechselwirkungen einfacher? Beispielsweise bei einer Differenz zweier Vermittler - kann die Führungskraft durch Aufstellung den tatsächlichen Grund ermitteln oder sehen?

Günter Schrickler: Aufstellungsarbeit hat ein anders Menschenbild als es bei uns üblich ist. Die Aufstellungsarbeit, kann auf den Menschen schauen ohne die Bewertung „Gut oder Böse“. Es gibt in der Tat eine Welt jenseits von „Gut und Böse“. Die Aufstellungsarbeit bringt diese andere Dimension ans Licht. Als Praktiker in dieser Arbeit können wir davon ausgehen, dass wir nicht in gute oder böse Menschen einteilen brauchen, sondern es gibt Verstrickungen. Verstrickungen sind unbewusste Bindungen an die Herkunftsfamilie, die durch eine Aufstellung oft ans Licht kommen und uns eine tiefere Einsicht zum Umgang von Menschen ermöglicht. Die uns erkennen lässt, dass jemand mit keinerlei bösen Absichten gehandelt hat, sondern dass er einfach seinem Familiensystem irgendwo treu ist und mir deshalb so begegnet. Und wenn ich nun in diesem Menschen die Treue Anhang

66

oder Loyalität seines Familiensystems anerkenne, bekommt er zu mir eine neue Haltung. Bei mir in der Aufstellung war ein Unternehmer, der immer Schuldner hatte. Wir haben diesen Umstand aufgestellt und man hat gesehen, da sind Menschen in denen Schuld in deren System eine Rolle spielt. Wie beim Unternehmer selber auch. Nachdem er bei seinen Schuldnern anerkannt hatte, diese zahlen die Rechnungen nicht, da die Schuldner deren Schuld auf diese Weise in deren System mittragen, gab es anschließend Zahlungseingänge ohne Ende und ohne dass die Schuldner davon etwas wussten.

Die Tiefe der Aufstellungsarbeit wirkt sehr, aber die Aufstellungsarbeit kann nicht als Hebel, als Methode oder als Instrument angewendet werden. Die Aufstellungsarbeit beugt sich nicht meinen Vorstellungen. In der Aufstellungsarbeit bin ich selbst klein. In tiefer Achtung gegenüber den Vorgängern und alles was dort gelingt ist ein Geschenk und ist auch nicht von mir gemacht. So bin ich jedes Mal nach der Aufstellungsarbeit innerlich erfüllt von großer Dankbarkeit gegenüber den Kräften, die ich weder benennen noch einordnen, einschätzen kann. Die aber hilfreich sind. Diese Dankbarkeit ist eine Haltung des Aufstellers. Wir werden da ganz klein und demütig und wir haben diese Kräfte nicht in der Hand. Wir kommen in eine andere Haltung gegenüber der Welt und es ist nicht immer die gleiche, die wir in solchen Führungsseminaren oder Coaching lernen, sondern das führt zur demütigen Führungskraft. Bei der man aber sieht - wie in vielen Beispielen in der Welt - die am Ende die größere Kraft haben.

Andreas Kapfer: Wie beurteilen Sie die zweite These, dass durch Einsatz Systemischer Aufstellungsarbeit sich die Belastbarkeit der Versicherungsvermittler und Führungskräfte stärkt?

Günter Schrickler: Ja - die These stimmt in vielfältiger Weise. Bleibt man auf dem Boden, ist man belastbarer. Wer abgehoben hat, der sinkt bei der ersten Belastung wieder runter. Die Aufstellungsarbeit lädt uns ein auf dem Boden zu bleiben und den Kontakt zu halten. Die Aufstellungsarbeit führt zu einem Weltbild, das dem Ganzen zustimmen kann wie es ist. Es ist keine Methode zur Verbesserung der Welt. Diese Methoden muss es auch geben, die sind ganz wichtig und es muss Menschen geben, die sich als Weltverbesserer sehen. Die Aufstellungsarbeit nimmt eine andere Position ein. Die Aufstellungsarbeit geht aus von der Zustimmung, von der Größe der Welt, die über den einzelnen weit hinausgeht. Die Aufstellungsarbeit hat einen

## Anhang

67

zuversichtlichen Blick auf die Zukunft und stimmt der Welt zu wie sie ist. Durch diese Zustimmung entsteht eine Belastbarkeit, die wirklich mit der Erde, mit den tiefen Wurzeln, verbunden ist. Das kann man erleben. Das erlebe ich bei vielen anderen und wie Sie sehen, auch bei mir. Es gibt viele Menschen, die mit Aufstellungsarbeit arbeiten und weit über dem Rentenalter sind und das mit großer Kraft und großem Erfolg machen können. Bestes Beispiel Bert Hellinger, der dieses Jahr mit 92 Jahren eine große Aufstellung in Mexico geleitet hat. Aufstellungsarbeit ist immer eine Einladung auch diese Stille und Leere um uns herum wahrzunehmen, und dort entsteht auch etwas, das die Belastbarkeit erhöht. In der Stille werden wir geführt, übernehmen andere Kräfte die Führung und liegt die meiste Kraft.

Andreas Kapfer: Ist die Nachsorge ein wichtiges Thema? Wie gehen Sie damit um?

Günter Schrickler: Dazu gibt es unterschiedliche Methoden. Ich bin da radikal - wie Sie schon selbst erlebt haben, ich verwende das Wort Nachsorge oder Nacharbeit nicht. Für mich gibt es keine Nachsorge, für mich persönlich. Ich sorge mich nicht nach. Andere tun das schon. Ich ziehe mich sofort zurück. Das ist die Frage, die viele beschäftigt, wenn jemand in der Rolle bleibt. In den meisten Fällen kann man demjenigen sagen, da gibt es etwas Eigenes von dir, was dich noch beschäftigt und was in dir auftaucht. Vielleicht auch als Schwierigkeit, aber absolut wertvoll für dich. Ich lasse dich gerne noch in der Rolle. Schau diese dir an. Es gibt Ausnahmen, wenn ich merke, es ist jemanden ganz unangenehm, z.B. am Rand einer Psychose, dem kann ich sagen, er soll sich vor dem, was er vertreten hat, verneigen. Durch die Verneigung wird er sofort frei und kommt aus der Rolle. Nachsorge ist ein Ausdruck, den viele verwenden, die ich nicht verwende. Ich empfehle auch nicht zu viel, oder zu oft, aufzustellen. Das schwächt eher, und es ist besser, das Bild der Aufstellung manchmal auch über Jahre wirken zu lassen.