

Rainer Lange, Thomas Schmitt

# **Den Raum dazwischen sichtbar machen**

## **Mit Systemaufstellungen komplexe Interaktionen aufklären**

### **1 Einleitung**

### **2 Aufstellungen**

2.1 Komplexe Systeme simulieren – Aufstellungen?

2.2 Was passiert in Aufstellungen?

### **3 Interaktionen sichtbar machen**

3.1 Grundprinzip Zugehörigkeit

3.2 Fallbeispiel: Gehen oder bleiben – Die Geschäftsführung klären

3.3. Fallbeispiel: Kontexte trennen oder „Wer ist die Firma?“

3.4. Fallbeispiel: Führung klären – Das Wesentliche im Blick

3.5. Fallbeispiel: Führung braucht Abstand

3.6 Was sich aus Aufstellungen für gelungene Interaktionen ableiten lässt

### **Literaturverzeichnis**

*Aufstellungen sind mögliche Veränderungen  
in der Zukunft.*

## **1 Einleitung**

Sind wir gut aufgestellt? Der Erfolg von Menschen in Organisationen, Teams und Unternehmen ist abhängig von der gemeinsamen Ausrichtung, dem gelungenen Zusammenspiel und einem gekonnten Beziehungsmanagement. Das macht systemische Aufstellungen zu einer wirkungsvollen Methode, um komplexe Themen in Unternehmen zu erfassen – und Lösungsoptionen zu entwickeln. Aufstellungen beleuchten dabei verschiedene Ebenen: Führung, die private und professionelle Persönlichkeit, Teams und zwischen Teams, Abteilungen, die Ausrichtung auf Aufgaben und Ziele, das Unternehmen auf dem Markt.

Mit Systemischen Aufstellungen lassen sich komplexe Systeme simulieren. Sie ermöglichen eine direkte körperliche und räumliche Wahrnehmung von Geschehnissen. Aufstellungen machen schnell Probleme der Interaktion zugänglich und deren Muster durchschaubar – sie erlauben den Blick hinter das Offensichtliche. Und das Verfahren selbst ist interaktiv. Die aufgestellten Personen verkörpern Strukturen, Verhalten und Änderungstendenzen des Systems, für das sie stehen. – und interagieren mit dem ganzen Körper mit diesem System und einzelnen Teilen.

Aufstellungen lassen sich als Instrument der Analyse nutzen, etwa um Pläne und Personalentscheidungen zu prüfen oder die Wirkkraft von Maßnahmen. Sie können zusätzliche Informationen und Perspektiven vor wichtigen Entscheidungen liefern, erlauben Probehandeln und das Durchspielen von Alternativen, bewirken Klärungen bei Störungen, Konflikten oder unklaren Strukturen.

### **Name ohne Wirkung**

*„Wir haben einmal unseren Firmennamen aufgestellt. Wir heißen ja nach der Gründerfamilie. Im Zuge der Internationalisierung haben wir uns gefragt, ob wir nicht einen englischen Namen wählen, der „Logistics“ enthält. Das Ziel war also, den Namen zu modernisieren und zu internationalisieren. Der Leiter der Marketingabteilung hatte das stark propagiert.*

*Am Schluss der Aufstellung stand der Marketingleiter mit dem neuen Namen weit entfernt in einer Ecke des Raums und der Rest der Organisation hat sich auf der anderen Seite getroffen.*

*Wir haben uns trotzdem für den neuen Namen entschieden – und haben ihn nach zwei, drei Jahren wieder aufgegeben und sind zum alten zurückgekehrt. Er hat einfach nirgends gegriffen.“*

*„Wir hätten uns damals auf das Bauchgefühl, die Aufstellung verlassen sollen“, sagt heute der Leiter der Personalentwicklung des international agierenden Logistikkonzerns mit Standorten in mehr als 20 Ländern der Welt. „Wir hätten eine Menge Geld gespart.“*

*„Aufstellungen zeigen die Dinge, wie sie sein könnten.“  
Matthias Varga von Kibéd*

## **2 Komplexe Systeme simulieren – Aufstellungen**

### **Wo kommen die Aufstellungen her?**

*Die Anfänge der Aufstellungen im engeren Sinne gehen zurück auf Anwendungen in der Familientherapie und wurden – ab Anfang der 90er Jahre – wesentlich geprägt von Bert Hellinger, Gunthard Weber sowie Matthias Varga von Kibéd und seiner Frau Insa Sparrer. Im Zuge der vertiefenden Erforschung dieser Methode erkannte man, dass nicht nur Familiensysteme sondern auch Organisationssysteme aufschlussreich aufgestellt werden können. So werden seit Ende der 90er Jahre Organisationsaufstellungen vorgenommen, die die spezifischen Regeln von Organisationen (im Unterschied zu Familien) berücksichtigen.*

### **2.1 Wie funktioniert das Simulationsverfahren praktisch?**

Das Simulationsverfahren der systemischen Aufstellungen ist ein ressourcen- und lösungsorientiertes Vorgehen. Sie sollen Unterschiede zur jetzigen Situation anregen und die Handlungsoptionen des Auftraggebers / Aufstellenden erweitern, in dem ein Die Ergebnisse entstehen in Kooperation der Aufsteller mit den Auftraggebern. Diese können jederzeit eigene Fragen und Deutungen, Ideen und Alternativen einbringen.

Eine Person stellt das innere Bild ihres Teams, ihrer Organisation, eines Konfliktes o.a. mit Hilfe von anderen Personen auf. Das Problem / die schwierige Situation wird so externalisiert und räumlich-bildhaft mit allen Wechselwirkun-

gen wahrnehmbar. Der Aufstellende wählt aus einer Gruppe Stellvertreter (Repräsentanten) für sich und andere Systemelemente und stellt sie in Beziehung zueinander im Raum auf. Repräsentanten können Personen oder Personengruppen wie Kunden sein, die Organisation, abstrakte Begriffe wie Werte, aber auch Ziele und Ressourcen. Kriterium für die Auswahl ist die momentane Relevanz für die Frage/das Problem. Bei der Konfliktlösung in einem Team können es zum Beispiel die Teammitglieder, die Führung, die Firma, die Aufgabe, Ziele und die Kunden sein.

Aufstellungen haben immer eine Perspektive. Und zwar die der Person, die ein Anliegen, ein Thema einbringt. Und sie haben ein Ziel. Eine konkrete Zielformulierung im Rahmen der Auftragsklärung ist zentral für systemische Aufstellungen. „Was soll anders werden?“ – „Was stattdessen?“ – „Woran merken Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?“ – „Woran merken es andere?“

Die aufgestellten Repräsentanten achten darauf, was sie wahrnehmen und empfinden, welche Körperreaktionen sich einstellen und was sich ändert, wenn andere Systemteile hinzukommen. Stehen alle Repräsentanten im Anfangsbild, dem „Problembild“, werden sie nacheinander befragt, was sie an dem Ort wahrnehmen, an den sie gestellt wurden – und sprechen dies aus.

Da die Wahrnehmung in Problemsituationen immer eingeschränkt ist, erweitert häufig schon das erste „Bild“ einer Aufstellung die Wahrnehmung des Problems. Es wird deutlich, was Interaktion fördert oder behindert, welche Systemteile nicht am „richtigen“ Platz stehen usw.

Danach stellt der Aufstellende die Stellvertreter um. Veränderte Entfernungen und Winkel zueinander, die Ausrichtung z.B. auf Ziele, Blickrichtung und -kontakt, das Ergänzen „fehlender“ Systemelemente modifizieren die Struktur des aufgestellten Systems. So werden Kontakt und Bezogenheit zwischen den Systemelementen hergestellt. Ziel der Veränderungen ist eine Konstellation, in der die Beteiligten einen besseren, kraftvollen Platz einnehmen.

Der/die Aufstellende bleibt meist den größeren Teil der Aufstellung sitzen und beobachtet von außen das räumliche Bild des Systems und seine Veränderungen – ist aber innerlich stark beteiligt. (Meist) gegen Ende der Aufstellung wird er an den Platz seines Stellvertreters gestellt. Aus der Innenperspektive der Aufstellung bekommt er Kontakt mit einem möglichen Zustand nach der Lösung: Er erlebt, *wie* es ist, am Ziel angekommen zu sein. Die Qualität dieser Erfah-

rung geht weit über rationale Verarbeitung hinaus und zeigt Wirkkraft in der „Außenwelt“ – egal ob in Familien oder Organisationen. Solche Auswirkungen zeigen sich manchmal sehr schnell, etwas durch verändertes Verhalten von Personen, wenn der Aufstellende in das System zurückkehrt.

Das Ergebnis einer Aufstellung ist der Beginn eines Prozesses. Innerlich wie äußerlich. Aufstellungen prognostizieren keine Folgen oder liefern lineare Handlungsanweisungen im Sinne von: „*Wenn Sie das machen, geschieht das...*“ Ihr Effekt sind zusätzliche, neue Informationen, neue Perspektiven und Handlungsoptionen, kurz: ein erweiterter Raum von Möglichkeiten:

*Erleben, wie es ist, am Ziel angekommen zu sein.*

## **2.2 Was passiert in Aufstellungen?**

Wer zum ersten Mal Aufstellungen erlebt, ist meist höchst überrascht. Etwas Phänomenales passiert: Die aufgestellten Repräsentanten äußern Gefühle und Empfindungen, erfahren körperliche Symptome und Schmerzen, wie sie dem Anliegensteller aus seiner persönlichen Erfahrung und Betroffenheit bekannt sind. Oft werden auch von den Repräsentanten Sätze gesprochen, die wortgleich mit Aussagen der nicht anwesenden Personen übereinstimmen. Anliegensteller sind verblüfft darüber, dass Personen, die sie nie vorher gesehen haben, geschweige denn über den Fall gesprochen haben, solche spezifischen Kenntnisse haben.

Offensichtlich stehen die Veränderungen des Körperempfindens der Repräsentanten in Verbindung mit Mustern des Systems. Die Repräsentanten, die im aufgestellten, simulierten System stehen, können Beziehung zu einem „realen System“ herstellen. Der Körper wird zum Wahrnehmungsorgan für Beziehungsstrukturen eines fremden Systems, das personal oder abstrakt sein kann.

Aufstellungen liefern keine Eins-zu-Eins-Relationen im Sinne von „So ist es“. Doch regelmäßig zeigt sich ein hohes Maß an Übereinstimmung mit Mustern des repräsentierten Systems. Dies stellen Aufsteller und Aufstellende fest, egal welche Systeme mit welchen Themen und welchen Personen gestellt werden, egal in welchen Ländern und Kulturen aufgestellt wird.

Damit erweisen sich Aufstellungen als exzellentes „Simulationsinstrument für Beziehungsstrukturen in Systemen“. (Varga von Kibéd, in: Weber, 2000, 16), das Ausgeblendetes sichtbar macht, Interessengegensätze, verdeckte Konflikte und Koalitionen ebenso wie Überlagerungen zwischen beruflicher und persönlicher Bühne.

*Die stellvertretende Leiterin eines Bürgerfernsehens stellt ihr Team auf. Ihr Ziel: Klärung. Alle Repräsentanten stehen nah zusammen. („Hier hat keiner den Überblick“) Ganz am Rand, von einem Stuhl verdeckt, stehen die Kunden: Personen, die selbst Sendungen produzieren. Niemand im System nimmt sie wahr. „Wir wollen doch nur eine Sendung machen“, sagt der Repräsentant der Kunden.*

Als die Kunden näher gestellt werden und die Repräsentanten von Führung und Team sich in deren Richtung drehen, war die Wirkung massiv: Manche zeigten sich überrascht, andere erleichtert („Endlich geht es wieder um unsere Aufgabe“) – und ein Konflikt in der Führungsriege wurde deutlich. Bei längeren Beziehungskonflikten in Organisationen gerät das, wofür die Organisation da ist, aus dem Blickfeld. Das System ist mit sich selbst beschäftigt. Das Aufstellen von Aufgaben, Zielen und/oder Kunden fokussiert, gibt wieder eine Ausrichtung.

### **Die Anwendungsbereiche von Aufstellungen**

*Mit Aufstellungen können die Strukturen von Interaktion sichtbar gemacht werden. Probleme bzw. Barrieren der Interaktion lassen sich schnell erkennen und einer Lösung zugänglich machen: Hier eine Auswahl von Anwendungsbereichen:*

- *Interaktionen in allen möglichen Beziehungen einer Organisation (z.B. in Teams, Projekten, Abteilungen, zwischen verschiedenen Gruppierungen einer Einheit, zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ...)*
- *Positionierung der Einheiten eines Unternehmens untereinander mit Blick auf die strategische Ausrichtung*
- *Familienunternehmen: Verbindungen und Interdependenzen zwischen Familiensystem und dem Unternehmen, Nachfolgeregelungen.*

*Aufstellungen werden in unterschiedlichen Formen durchgeführt:*

- *Aufstellungen mit Stellvertretern/Repräsentanten (Ein Anliegensteller der fremde Personen aufstellt)*

- *Verdeckte Aufstellungen mit den Betroffenen (Die aufgestellten Personen wissen nicht, welche Person sie vertreten, nur der Anliegensteller und der Aufstellungsleiter kennen die Zuordnung von Personen und Repräsentanten; das ist vor allem der Fall, wenn mit den Betroffenen direkt aufgestellt wird)*
- *Aufstellungen mit Figuren/Symbolen insbesondere in 2er Settings, wie z.B. im Coaching.*

*„Die Lösung erkennt man  
am Verschwinden des Problems.“  
Ludwig Wittgenstein*

### **3 Interaktionen sichtbar machen**

Problemquellen der Interaktion lassen sich auf unterschiedlichen Systemebenen festmachen:

- *Auf der Ebene der einzelnen Elemente des betrachteten Systems: Wer gehört dazu, wer fehlt oder stört? Wo gibt es mögliche Verletzungen durch Ausgrenzung, Ausblendung, Unvollständigkeit und Nicht-Zugehörigkeit?*
- *Auf der Ebene der Ordnung bzw. der Struktur des Systems: Wie funktional bzw. dysfunktional ist die Konstellation der Elemente zueinander (z.B. hierarchisch, parallel, sequentiell)?*
- *Auf der Ebene der Bindung einzelner Elemente zueinander: Welche Bindungskraft haben die einzelnen Beziehungen und welche Bindungen sind besonders stark. Entscheidende Beziehungen können zum Beispiel einen dominanten Einfluss auf das Gesamtsystem haben (z.B. Loyalität).*
- *Auf der Ebene der Dynamik der einzelnen Beziehungen: Wie wird der Ausgleich von Geben und Nehmen ausbalanciert? Wie anerkennen und würdigen sich einzelnen Personen? Führt das im zeitlichen Verhalten zu Wachstum oder Stagnation des Systems?*

In den folgenden Beispielen beschreiben wir, wie Probleme der Interaktion auf den verschiedenen Ebenen Systeme beeinträchtigen – und welche Lösungsoptionen sich mit Aufstellungen erarbeiten lassen.

### **Spezifische Fragen bei Organisationsthemen**

Im Unterschied zu Familiensystemen steht bei Organisationen die Aufgabe im Vordergrund und nicht die Beziehungen. Entsprechend ist der Fokus bei Organisationsaufstellungen auf folgende Punkte gerichtet:

- Ist das System auf das Ziel ausgerichtet und aufgabenorientiert?
- Gibt es strukturelle „Klemmen“ wie z.B. unklare Organisationsstrukturen, unklare Rollen, mangelnde Kommunikation usw.?
- Funktioniert das zentrale Prinzip der Leitung? Ist die Führungskraft am leitenden Platz? Wird sie von der Hierarchie gestützt?
- Wer trägt die Verantwortung?
- Wer ist am wichtigsten für die Aufrechterhaltung des Systems, wer für das Systemwachstum?
- Werden im System Kompetenz, Innovation, die Leistung der Früheren u.a. gewürdigt?
- Gibt es Beziehungen in der Organisation, die Schwierigkeiten entstehen lassen (Vermischung private und berufliche Bühne, heimliche Koalitionen über die Hierarchie hinweg, Konkurrenzen)
- Führen persönliche Muster zu Schwierigkeiten?
- Wer ist ausgeschlossen (nicht gewürdigt, abgeschoben, gekündigt)?
- Wo ist Unruhe im System?
- Wer will gehen?

*Gunthard Weber, unveröffentlichte Seminarunterlagen*

### **3.1 Grundprinzip Zugehörigkeit**

„Jedes Systemmitglied hat das gleiche Recht auf Zugehörigkeit“. Dies ist eines der Grundprinzipien „zur Wiederherstellung einer heilsamen Ordnung in Systemen“ von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (z.B. in: Sparrer, 2001, 114ff). Die Klärung, wer zu einem System gehört und wer nicht, ist nichts Banales. Sie ist elementar für Systeme. Sie legt seine Grenzen fest und sichert damit seine Existenz. In Familien wird die Zugehörigkeit durch die Geburt festgelegt, in Organisationen durch Regeln (Verträge, Vereinbarungen u.ä.).

Bei Verletzungen des Prinzips der Zugehörigkeit kann es zu langdauernder Unruhe, zu Störungen und Konflikten im System kommen: Unzufriedenheit, diffuser Ärger, eine schwächere Loyalität, höhere Fluktuation usw. Beispiele von Verletzungen sind ungerechtfertigte Kündigungen, grobe Benachteiligungen von Systemmitgliedern oder auch das Vergessen oder nicht Erwähnen von Mitgründern einer Firma. Für letzteres ist die vehemente Diskussion bei DaimlerChrys-



ler um die Namensänderung im Herbst 2007 ein gutes Beispiel. Der Vorschlag des Vorstands, das Unternehmen nach dem Chrysler-Verkauf „Daimler AG“ und nicht „Daimler-Benz AG“ zu nennen, stieß auf massive Kritik und Proteste.

In Aufstellungen stehen Personen, die sich ausgeschlossen und nicht zugehörig fühlen, häufig am Rande oder abgewendet. Oft ist diese Position mit Gefühlen von Bitterkeit, Wut, Trauer verbunden. Ihre Integration – durch Umstellen und den rituellen Satz „Du gehörst /Sie gehören dazu.“ hat praktisch immer eine beruhigende Wirkung auf das System.

Die Klärung der Zugehörigkeit ist gleichzeitig ein wirksames Mittel der Konfliktprävention: *„Als ich meine Tätigkeit hier übernommen habe, haben wir Personalentwickler in den einzelnen Niederlassungen gesucht. Für mich war das Bild: Das sind meine Menschen, die gehören zur Personalentwicklung. Eine Aufstellung hat dann sehr klar gezeigt. Diese PE-Leute gehören zu dem Teil der Organisation, aus dem sie kommen. Das ist ihre Systemzugehörigkeit. Sie werden von mir nur unterstützt und betreut“.* (Personalentwickler eines international agierenden Logistikkonzerns)

### **3.2 Fallbeispiel: Gehen oder bleiben – Die Geschäftsführung klären**

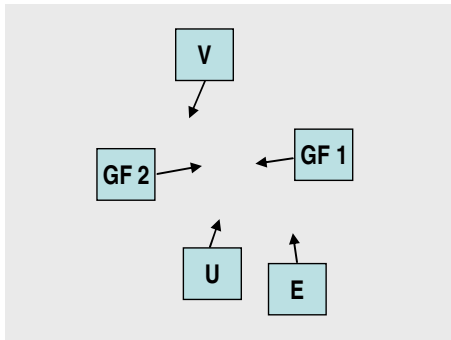
*In einem mittelständischen Unternehmen gibt es 2 Geschäftsführer (GF 1 und GF 2). Der Vater des einen Geschäftsführers (GF 1) hat die Firma gegründet und ist noch im Verwaltungsrat, dem obersten Führungs- und Aufsichtsorgan der Firma. GF 1 besitzt  $\frac{3}{4}$  der Anteile und ist für die Produktion und Organisation verantwortlich, GF 2 ist zuständig für den Vertrieb und ist im Besitz von  $\frac{1}{4}$  der Anteile. GF 2 beansprucht mehr Rechte, ansonsten droht er mit Austritt. Er eskaliert die Auseinandersetzung mit dem GF 2 im Verwaltungsrat. Der Vater schwankt zwischen den beiden GFs. Der GF 1 möchte die Geschäftsführung klären, um die Kraft der Führung zu erhöhen.*

Die Geschäftsführer im Duell

GF 1: Enttäuscht vom Vater, der ihm nicht zutraut, die Firma zu führen; fühlt sich dem Ertrag verbunden

GF 2: Fordert den Vater auf, endlich ein Machtwort zu sprechen und ihn zu bestätigen; "ich habe die Firma aufgebaut"

### Startaufstellung



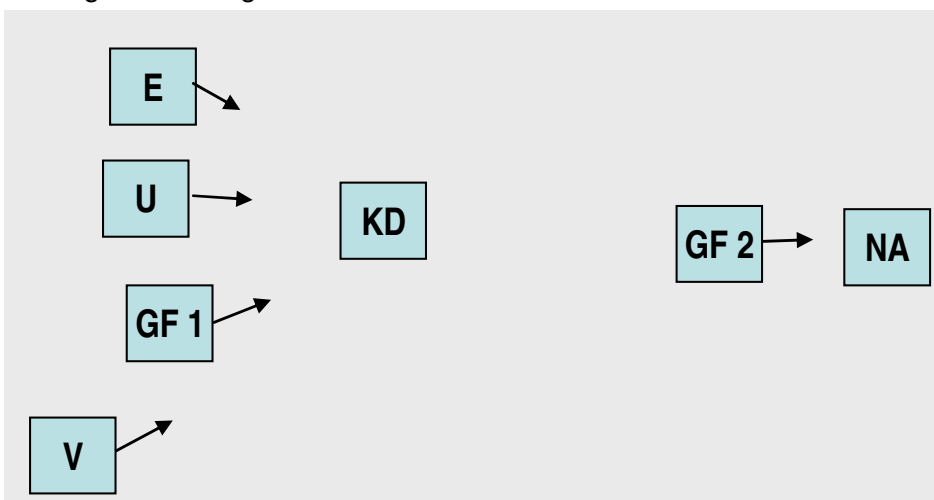
U (Unternehmen): Eher mit dem GF 2 verbunden; "lange gemeinsame Zeit"

E (Ertrag): Fühlt sich GF 1 näher;

U und E schauen gebannt auf die GFs und leiden

V: ihm geht es schlecht; er muss noch zu stark eingreifen; er fühlt sich hin und her gerissen

### Lösungsaufstellung



GF 2: Gehen oder bleiben; nach dem Votum des Vaters für seinen Sohn (GF 1) geht er mit neuer Aufgabe; Vater würdigt ihn für seine Verdienste um die Firma

GF 1: Klärung mit dem Vater, der auch ihn würdigt; danach ist es für ihn angenehm, dass der Vater mit Abstand hinter ihm steht

V: Zufrieden mit der neuen Lösung; sehr einverstanden mit dem Abstand zu GF 1 und der Firma

U/E: Sind eng zusammen und froh die Kunden so klar vor Augen zu haben; fühlen sich gut neben GF 1

U: Ist dankbar gegenüber GF 2

*Aufgrund der gegenseitigen Neutralisierung der beiden Geschäftsführer war das Unternehmen gelähmt; der Ertrag stürzte ab. Der Vater war gezwungen, eine Entscheidung zu treffen, die aufgrund der Eskalation durch den GF 2 nur mit dem Austritt von einem der beiden GFs enden konnte. Wesentlich für die Lösung war zunächst die Würdigung und Verabschiedung des GFs 2 durch den Vater (hierzu musste auch ein Elternteil des GF 2 miteinbezogen werden, zu dem der Vater eine persönliche Beziehung hatte) und dann die Würdigung des GFs 1 mit einem Vertrauensbeweis des Vaters. In der Lösung hatten neben dem GF 1 auch das Unternehmen und der Ertrag eine kraftvolle Position.*

Zeigt sich in Aufstellungen bei Repräsentanten die Tendenz, das System zu verlassen, kann als Test diese Tendenz verstärkt werden. Die Person wird aus dem System geführt. Das kann manchmal schon die Lösung sein, z.B. wenn die Person sich außen besser fühlt bzw. die Systemteile besser interagieren und das System arbeitsfähig wird. Ihre oft frappierende Klarheit kann dazu verleiten, die Aufstellung bzw. ihr „Lösungsbild“ als „unabänderliches“ Ergebnis zu interpretieren und nicht als das, was sie ist, als Beginn eines Prozesses.

„Ich habe ich manchmal das Gefühl, dass durch die Aufstellung ein Effekt des Zulassens entsteht“, sagt ein Personalentwickler zu seiner Erfahrung von Aufstellungen zu Personalfragen. „Ich bin manchmal nicht glücklich mit den Aufstellungen. Das Weggehen wird so leicht dargestellt. Das ist nicht die Funktion einer Personalentwicklung. Wir versuchen, die guten Leute zu halten. Wir führen dann Gespräche, überlegen uns zum Beispiel was können wir Wertschätzendes tun, damit die Person sagt: Jetzt macht es wieder Spaß.“

### **3.3 Fallbeispiel: Kontexte trennen oder „Wer ist die Firma?“**

Bei Organisationsaufstellungen können berufliche und Familienthemen vermischt sein. Die Interaktion in einem System wird durch die eines anderen Systems beeinflusst oder überlagert. Aufstellung haben hier die Aufgabe, die Kontexte zu trennen Gerade bei Familienunternehmen ist die Trennung der beruflichen und privaten Sphäre ein zentrales Thema.

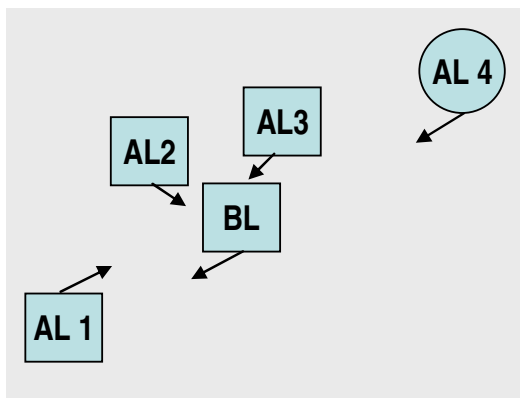
*Zwei Brüder führen gemeinsam ein Bauunternehmen in der vierten Generation. Nach dem Tod des Vaters übernehmen beide die Geschäftsleitung. Auch die beiden Frauen der Brüder sind im Familienunternehmen tätig. Es gebe Reibereien, viele Absprachen seien nötig, und manchmal fragten sie sich, ob das*

überhaupt gehe, dass sie alle im Betrieb arbeiteten. Und Familie und Firma vermische sich immer.

Alle vier lassen sich zuerst coachen. Was gehört zur privaten, was zur beruflichen Bühne? Wie lassen sich Firma und Familie trennen? In der Aufstellung nach einigen Monaten steht die Firma zentral. Sie ist der Mittelpunkt, auf das sich alles fokussiert. („Das Unternehmen geht vor“) Das Unternehmen weiter weg zu stellen entlastet. Ein weiterer Schritt ist die Klärung, wer wann was entscheidet. Die Brüder stehen nebeneinander – in gleichem Abstand zum Unternehmen. Der ältere rechts, der jüngere links. Wer neben wem steht, ist nicht beliebig in Aufstellungen. Folgt man der Dauer der Zugehörigkeit, stehen „Frühere“ im System rechts neben „Späteren“. Oft ist die Position rechts mit einer aktiv gestaltenden „Regulierung nach außen“ verbunden, die Position links mit „Regulierung nach innen“. Im Coaching nach der Aufstellung beschäftigen sich die Brüder damit, wie sich „gleichwertig“ ohne viel Reiberei und Absprachen umsetzen lässt. Die Positionen in der Aufstellung aufgreifend, entwickelten sie die Idee, die Verantwortlichkeiten stärker nach „innen“ und „außen“ zu trennen, also einmal in das Kaufmännische und das Personal - zum anderen die Projekte und deren Abwicklung und das Kundenmanagement,

### 3.4 Fallbeispiel: Führung klären – Das Wesentliche im Blick

Problematische Interaktionen und Beziehungen im Führungsteam können den Blick auf das Wesentliche verstellen: die Kunden und den geschäftlichen Erfolg. Die Aufstellung hat hier zum Thema, den Fokus von der Dynamik der Beziehungen auf das Geschäft zu richten.



XY ist Bereichsleiter in einer Bank und direkter Vorgesetzter von 4 Abteilungsleitern. Nach einer Phase drastischer Umstrukturierung wird er neuer Bereichsleiter aus den eigenen Reihen. Die Position im Führungsteam ist mit Unsicherheiten verbunden. Wann geht der neue BL nach vorne und übernimmt Führung? Eigentlich bin ich eher ein Typ, der aus der zweiten Reihe agiert.

Die Rückmeldungen im ersten Bild der Aufstellung:

BL: Beengt, steht unter Druck, wird von allen Seiten beobachtet, Schmerz in den Schultern; ist auf AL 1 fixiert

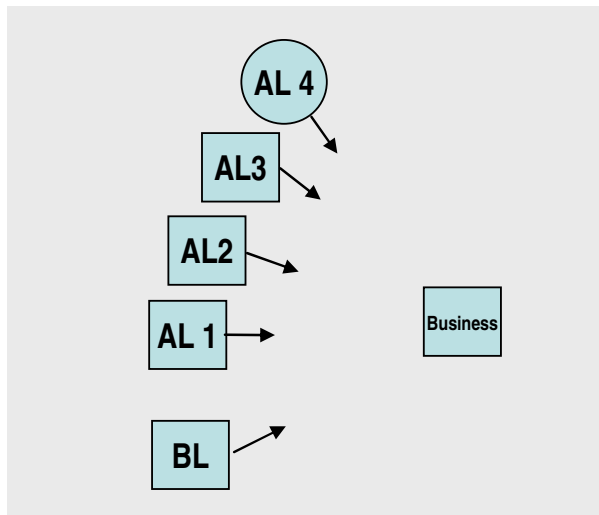
AL 1: Interessiert an BL; warte auf Vorgaben, Richtungen, Entscheidungen

AL 2: Sympathie mit BL; übrige ALs bekomme ich nicht mit

AL 3: BL dreht mir den Rücken zu, versuche Kontakt mit BL, unzufrieden

AL 4: Versuche Anschluss zu bekommen, bin unzufrieden

### Lösungsaufstellung



In der Lösungsaufstellung ist BL aus dem Brennpunkt der ALs und in die Führung gebracht.

BL: Fühle mich befreit, habe die ALs und nun auch unser Geschäft klar im Blick.

Business steht im Fokus

ALs: guter Platz, einverstanden, endlich wieder unser Geschäft im Blick

*Der BL und seine ALs haben sich im Führungsteam zu stark mit sich selbst beschäftigt. Dabei ging der Blick auf das Ziel der Organisation verloren. Als das Geschäft des Bereichs in der Aufstellung gestellt wurde, bekamen alle TN Orientierung und Sinn. Auch der BL sagte: Jetzt habe ich das Wesentliche wieder im Blick.*

*Darüber hinaus konnte der BL, nachdem er aus der Umklammerung der ALs heraustrat, wieder frei atmen, der Druck auf seinen Schultern löste sich. Nach seinem Rollenverständnis musste er für alle ansprechbar und in nahezu allen Fragen kompetent sein. Er meinte, für alle und alles der Experte sein zu müssen.*

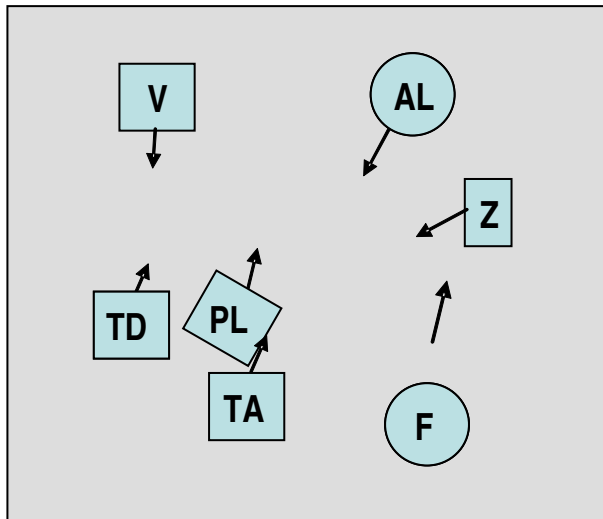
*Seine Mannschaft nun links von ihm zu spüren, und zwar den am längsten zugehörigen AL direkt neben sich, gab ihm Stärke. Der BL wollte alle AL noch im Blick haben. Er konnte so leichter delegieren.*

„Niemand hat ein Problem,  
der nirgends hin will.“

Matthias Varga von Kibéd

### 3.5 Fallbeispiel: Führung braucht Abstand

Klaus Schnabel ist Projektleiter eines wichtigen internationalen Entwicklungsprojektes mit zwei Teams in zwei Ländern. „Alle hängen sich total ins Projekt“. Der Druck ist hoch. Schnabel hat Angstzustände. „Das Projekt verfolgt mich Tag und Nacht.“ Er schläft schlecht, fühlt sich „am Rande“. Für seine Familie – Frau und kleines Kind – habe er kaum Kraft und Zeit. Sein Ziel. Mehr Abstand bekommen – und eine bessere Balance zwischen Arbeit und Familie. Klaus Schnabel wählt Stellvertreter für sich als Projektleiter (PL), das Team in Deutschland (TD), das Team im Ausland (TA), die Abteilungsleiterin (AL), den Entwicklungsvorstand (V), das Entwicklungsprojekt (P), das Ziel „bessere Balance“ (Z) und die Familie

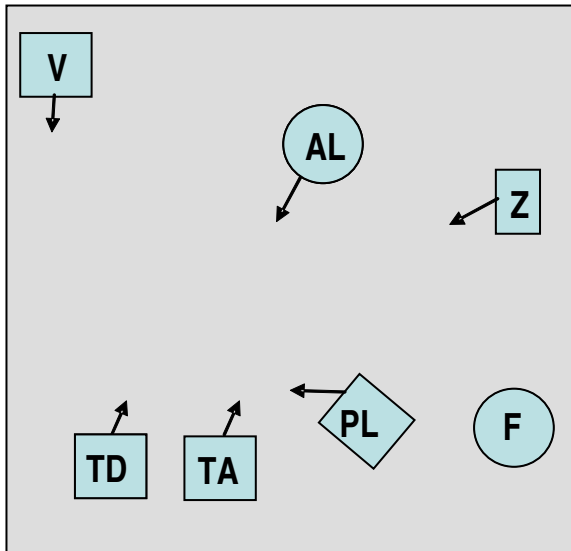


Der Stellvertreter spürt Beklemmungen in der Brust. „Das Projekt ist mir im Nacken“, zu nah. Das Team im Ausland sehe er gar nicht. Wohl aber die Abteilungsleiterin und ihren Erwartungsdruck. Er erlebt sie als konfrontativ. Die Familie? Nimmt er gar nicht wahr.

Das deutsche Team hält sich für entscheidend wichtig „Wir sind das Projekt“. Es spürt den wohlwollenden Blick des

Vorstandes. Der Projektleiter verdecke den Blick auf die Abteilungsleiterin. Für uns ist der Projektleiter wichtig, der Kontakt ist so schlecht. „Er hat uns so nicht im Blick“, meint das Team im Ausland. „Ohne uns wird das Projekt nicht erfolgreich“. Dem Entwicklungsprojekt ist die Konstellation zu eng

Die Abteilungsleiterin spürt den Druck vom Vorstand. „Es muss alles laufen wie geschmiert.“ Für sie steht der Projektleiter vor dem Entwicklungsprojekt und den Projektteams, als ob er sie schützen wolle. „Ich will, dass er das Projekt leitet.“ Die Familie: „Wir spielen keine Rolle.“



Mehr Abstand nimmt Druck. Der Projektleiter sieht jetzt das Projekt – und die beiden Teams: „Ihr beide seid wichtig“. Die Teams bekommen mehr Kontakt. Das deutsche Team findet sich immer noch wichtiger. Schnabel spürt das erste Mal die Familie. Mit einem schlechtem Gewissen. Klärungsbedarf sieht er mit der Abteilungsleiterin (AL)  
 AL: „Jetzt sehe ich das Projekt. Ich will wissen, was da passiert. Ihn (Schnabel) brauche sie als Projektleiter und nicht als Schutzwall.“

#### **Klärung Abteilungsleiterin - Projektleiter**

*Projektleiter:* „Wir werden das Projekt erfolgreich beenden. Doch wir alle arbeiten an der obersten Grenze des Möglichen. Und ich habe Verantwortung für die Mitarbeiter des Projektteams. Und ich selbst habe eine Familie, die mir wichtig ist und die zu kurz kommt“

*Die Abteilungsleiterin:* Sie sehe den hohen Einsatz der Projektteams. Und das schätze sie. Die Familie habe er bisher in der Arbeit nicht erwähnt. Ihr sei das Projekt sehr wichtig. „Sie sind der Projektleiter. Halten Sie mich auf dem Laufenden!“

*Projektleiter.* Das werde er zukünftig tun.

Der Fokus der Aufstellung richtet sich auf den beruflichen Kontext: Die richtige Position zum Team – Leitung braucht Distanz – und die Klärung zwischen Projektleiter und Abteilungsleiter. Klaus Schnabel nimmt zwar die Familie wahr – und bezieht sie in die Kommunikation mit der Abteilungsleiterin ein, sie bleibt bei dieser Aufstellung eher am Rande des Geschehens. Das Ziel „bessere Ba-

lance“ sieht Projektleiter Schnabel, das Ziel selbst sagt am Ende: „Ich warte, aber er ist noch weit weg.“ Die körperliche Erfahrung, dass der Abstand Druck nimmt, sei für ihn wichtig gewesen, sagt Klaus Schnabel nach der Aufstellung. „Und dass ich meine Kommunikation mit der Abteilungsleiterin ändern muss.“

### **3.6 Was sich aus Aufstellungen für gelungene Interaktionen ableiten lässt**

Bestimmte Formen der Interaktion zeigen in der Aufstellung – und in „realen“ Systemen – eine hohe Wirkkraft. In den Beispielen haben wir einige interaktive Prozesse mit Wirkkraft dargestellt:

- Zugehörigkeit klären
- Vollständigkeit herstellen
- Ausgeschlossenes Einbeziehen
- Überlagerungen trennen
- Verbinden.

Lösend wirken in den Interaktionen „Wie-Informationen“, in Formulierungen und Haltungen.

#### **Anerkennen und Würdigen**

*Ein Gesundheitsnetz plant eine Kampagne mit Aktionen zum gesundheitsbewussten Leben. Zielgruppen sind unter anderem niedergelassene Ärzte und als Multiplikatoren die Presse. Der Repräsentant der Presse steht abgewandt am Rand der Aufstellung und äußert sich unwirsch „Wo bin ich hier hingestellt worden. So berichte ich sicher nicht.“ Die Aufstellende berichtet, dass es in der Vergangenheit Probleme mit der Lokalpresse gegeben habe, weil die „nicht so berichtet hat, wie wir wollen.“ Darauf der Repräsentant der Presse: „Wir lassen uns nicht instrumentalisieren.“ In der Aufstellung erkennt die Repräsentantin des Gesundheitsnetzes die Eigenständigkeit der Presse an. Darauf der Vertreter der Presse: „Ich schaue mir an, ob das ein Thema für uns ist.“*

Der Konflikt mit der Presse sei ihr nicht klar gewesen, sagt die Aufstellende. Sie beschließt ein persönliches, klärendes Gespräch mit dem Lokalchef der Tageszeitung zu führen.

„Ich erkenne Ihrer Leistung an.“ – „Ich achte Sie als Gründer ...“: Treten an die Stelle von Abwertungen oder Vorwürfen Würdigung und Anerkennung in Form



von Ich-Aussagen, kann dies Konflikte lösen. Die gleiche Wirkung zeigt sich, wenn Repräsentanten in Aufstellungen eigene Fehler und die eigene Schuld anerkennen: „Ich nehme meinen Teil der Verantwortung für das, was passiert ist“ – „Ich trage die Verantwortung für ...“

### **Lösende Kommunikation**

Veränderungen können entstehen, wenn Systemmitglieder „bestimmte neue und ungewohnte innere Bewegungen vollziehen und alte gewohnheitsmäßige Vorstellungen und Verhaltensweisen loszulassen.“ (Weber 2000, S.54). Dies geschieht in Aufstellungen in der so genannten Prozessarbeit mit Gesten, rituellen Sätzen, Ritualen des Gebens und Nehmens, symbolischen Rückgaben, der Änderung der Blickqualität und so weiter.

Ein Beispiel ist das Ritual der Rückgabe: Jemand trägt oder übernimmt etwas, was zu einer anderen Person gehört, etwa die Verantwortung für eine Aufgabe. Ein Gegenstand symbolisiert das, was zurückzugeben ist. Das Systemmitglied stellt den symbolischen Gegenstand dem „Eigentümer“ vor die Füße. Der nimmt ihn auf, häufig mit dem Effekt, dass er sich trotz der zurückgegeben „Last“ besser und erleichtert fühlt. Die symbolische Rückgabe wird durch Sätze unterstützt wie: „Ich kann die Verantwortung nicht für Sie tragen, und ich gebe sie Ihnen zurück“.

Sätze wirken (konflikt)lösend, wenn sie den eigenen Wunsch, das eigene Bedürfnis betonen: „Ich brauche Ihre Unterstützung, um meine Arbeit hier gut zu machen“ anstatt einer Forderung oder Vorwürfen wie „Sie lassen mich allein mit ...“

Die Qualität dieses Prozesses besteht nicht in der „Was-Information“, dass die Verantwortung zu einer anderen Person gehört. Die „Wie-Information“ macht die Qualität aus. Wie erlebe ich es, wenn ich die Verantwortung symbolisch abgebe? Wie wirkt diese Handlung auf mich – auf das Gegenüber. Wie verändert es meine Haltung?

### **Verbindung als Grundhaltung für Interaktion**

Zentral auf dem Weg vom Problem zur Lösung ist der Prozess, Verbindung – und mehr noch Verbundenheit herstellen: zwischen Systemelementen, zu Ressourcen, Zielen und so weiter. Vielleicht ist uns bei der Polarität von Verbinden

und Trennen die gängige Grundannahme im Weg, aus der heraus Beziehungen, Verbundenheit und die Aufgabe von Interaktion betrachtet werden: Menschen sind voneinander getrennt. Das Individuum ist im Vordergrund, seine Stärke besteht unter anderem daran, Verbindung herzustellen. „Gehen wir hingegen von der Annahme aus, dass wir grundsätzlich miteinander verbunden sind und aufgrund von inneren und äußeren Einflüssen unsere gegenseitige Wahrnehmung geschwächt ist, wären die Aufstellungen ein Hinweis dafür, auf welche Weise wir wieder vollständiger wahrnehmen können“, schreibt Insa Sparrer (Sparrer, 2005, S. 106). Die beiden Grundannahmen führen also zu völlig unterschiedlichen Fragen. „Wie können wir Kontakt herstellen?“ ist vielleicht die falsche Frage, Und wir sollten stattdessen fragen: „Was trennt?“

## **Literatur**

*Renate Daimler, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd: Das unsichtbare Netz, München 2003*

*Albrecht Mahr: Vier Grundlagen für die Arbeit mit Aufstellungen, veröffentlicht auf der Homepage des Instituts für Systemaufstellungen und integrative Lösungen, Würzburg*

*Siegfried Rosner: Systeme in Szene gesetzt, Leonberg 2006*

*Insa Sparrer: Systemische Strukturaufstellungen: Theorie und Praxis, 2. Auflage, Heidelberg 2009*

*Insa Sparrer: Wunder, Lösung und System, 5. Auflage, Heidelberg 2009*

*Matthias Varga von Kibéd: Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen, in: Gunthard Weber (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg 2002*

*Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer: Ganz im Gegenteil, 6. Auflage, Heidelberg 2009*

*Gunthard Weber (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, 2. Korr. Auflage, Heidelberg 2002*