



Beziehungen stellen, Stellung beziehen

Aufstellungsarbeit wird in der systemischen Organisationsentwicklung mehr und mehr eingesetzt. Diese ursprünglich aus der Familientherapie stammende Methode ist nicht unumstritten. Das liegt nicht zuletzt daran, dass keiner so richtig erklären kann, wie es funktioniert. Was passiert bei einer Aufstellung überhaupt? Zwei Fallbeispiele geben Einblick.

Wer sie nur aus der Literatur oder vom Hörensagen kennt, hat kaum ein realistisches Bild von dem, was bei der Aufstellungsarbeit möglich wird. Viele Teilnehmer, egal ob Themensteller, Protagonist oder Zuschauer, sind beim ersten Mal der systemischen Organisationsaufstellung nur erstaunt darüber, was dort passiert. Bei häufiger Teilnahme stellt sich oft bei vielen die Überzeugung ein, dass es sich hier um eine funktionierende Methode handelt, mit der komplexe Situationen dargestellt und in gewisser Weise auch gelöst werden können.

An einem Strang ziehen

Lars Jung*, Teamleiter bei einem IT-Unternehmen, versucht die Mitarbeiter seines Teams dazu zu bewegen, mit ihm an einem Strang zu ziehen. Irgendwie klappt das aber nicht, egal was er bisher probiert hat. In einem Seminar lernt er die Methode der systemischen Aufstellungen kennen und stellt sich mit seinem Thema als Modell-Fall zur Verfügung.

Der Moderator lässt ihn die äußeren Umstände seines Arbeitskontextes kurz schildern und fragt dann nach den wichtigsten Beteiligten: Lars Jung entscheidet sich für

fünf Kollegen sowie seinen Chef. Von den anwesenden Teilnehmern bittet er einige, sich als Protagonisten stellvertretend für die Kollegen, den Chef und sich selbst zur Verfügung zu stellen. Die Angesprochenen erklären sich dazu bereit und werden dann von Lars Jung mit entsprechenden Namenschildern versehen und unter Anleitung des Moderators in Position gebracht. Mit Hilfe von Fragen wie „Wer steht wem wie nahe?“, „Wer schaut wohin?“, „Gibt es eine typische Geste, einen typischen Satz der betreffenden Person?“ entsteht so relativ schnell sein Bild von diesem Team. Lars Jung kann das Bild noch einmal von allen Seiten betrachten, um sich zu überzeugen, dass es in der aufgestellten Form für ihn stimmig ist,

danach friert der Moderator für etwa 45 Sekunden das Bild ein: Jeder steht in seiner Position, blickt in die gewünschte Richtung und spricht seinen Satz vor sich hin. Lars Jung nimmt danach das Angebot des Moderators an, sich selbst an die Stelle seines Protagonisten zu stellen und das Einfrieren des Bildes wird nochmals wiederholt.

Nun eröffnet der Moderator dem Themensteller die Möglichkeit, entweder die Protagonisten zu ihrem augenblicklichen Befinden zu befragen oder sich selbst dazu zu äußern. Dieser will die Protagonisten zuerst hören. Nachdem alle ihre Befindlichkeiten mitgeteilt haben, lädt der Moderator Lars Jung ein, seine Idee, die Mitarbeiter sollten mit ihm „an einem Strang ziehen“, prak-



Autor

Stephan Rietz,

Systemischer Therapeut und Supervisor, Waldfeucht, Telefon: 02455/930010, stephanrietz@t-online.de, www.die-aufsteller.de

www.die-aufsteller.de



Autorin

Christiane Grabow,

Inhaberin von cg trainings, Outdoortrainerin, Mediatorin, Coach, Oberhausen, Telefon: 0208/6351667, c.grabow@cg-trainings.de, www.die-aufsteller.de

c.grabow@cg-trainings.de, www.die-aufsteller.de

*Name von der Redaktion geändert

tisch umzusetzen. Mit einem Seil in der Hand stellt sich der Themensteller dem für ihn wichtigsten Kollegen Auge in Auge gegenüber und fordert ihn auf, mit ihm an seinem Strang zu ziehen. Lars Jung hatte den Kollegen mit dem Rücken an die Wand gestellt. Der blickt ihn daher nur irritiert an und fragt: „Willst Du mit mir Tauziehen machen oder was?“.

Schlagartig wird dem Themensteller seine Problematik deutlich: um den Kollegen dazu zu bewegen, mit ihm an einem Strang zu ziehen, hätte er ihm „den Rücken zukehren“ oder diesem „den Rücken freihalten“ müssen und „sich hinter ihn stellen“ müssen. Bei dem Vorschlag des Moderators, dem Kollegen den Rücken zuzuwenden, winkt Lars Jung energisch ab: „Dem Kerl den Rücken zudrehen? Nie im Leben!“. Der Versuch sich zwischen den Rücken des Kollegen und die ihn schützende Wand zu quetschen, wird wiederum von diesem vehement abgewehrt.

des an einem Strang Ziehens immer wieder in einer Sackgasse enden mussten – er hatte die Bedeutung von Beziehungen unterschätzt. Die Aufstellung bot ihm neue Lösungs-Möglichkeiten. Er glaubte, die Kollegen jetzt besser zu verstehen und wollte mit dieser veränderten Einstellung anders auf sie zugehen. Spontan äußerte er etliche Ideen zur praktischen Umsetzung.

Was den befürchteten Seelen-Striptease betraf, gab er zu, dass er sich sehr wohl an seine Grenzen gebracht gefühlt habe. Durch die wertschätzende Art des Moderators fühlte er sich jedoch gut aufgehoben und die immer wieder klar betonten Angebote statt Aufforderungen gaben ihm das Gefühl, die Situation selbst bestimmen zu können.

Von den Zuschauern im Außenkreis gab es eine sehr spannende Rückmeldung: Eine Kollegin von Lars Jung nahm ebenfalls an diesem Seminar teil. Sie äußerte sich sehr

thode selbst intensiv in der Familientherapie genutzt und ihr Mitte der Achtziger Jahre einen sehr individuellen Anstrich gegeben. Fürsprecher und Kritiker haben seine Auslegung in der öffentlichen Presse kontrovers diskutiert und dafür gesorgt, dass diese Methode sehr publik wurde. Heute werden Aufstellungen zunehmend außerhalb von Therapie genutzt. Der Systemberater und -therapeut Dr. Gunthard Weber hat gut zehn Jahre später die Methode auf den Bereich der Organisationsentwicklung und damit in den beruflichen Kontext übertragen. Insa Sparrer und ihr Mann Dr. Matthias Varga von Kibéd haben den Begriff der „Systemischen Strukturaufstellung“ geprägt und bisher etwa 80 Aufstellungstypen für verschiedene Kontexte und Fragestellungen entwickelt.

Insgesamt kann man feststellen, dass es so viele verschiedene Aufstellungsarten gibt wie Moderatoren, die Aufstellungen anleiten. Sie arbeiten entweder mit den tatsächlich Betroffenen, Repräsentanten oder mit symbolhaften Utensilien, Puppen, Figuren oder Stühlen. Lebendige Repräsentanten haben den Vorteil, direkt Auskunft über ihr Befinden zu geben. Bei toten Gegenständen kann sich der Themensteller in wechselnde Position stellen und dort „einrollen“ lassen, um so zu Aussagen zu kommen.

In allen Fällen bietet die Aufstellung eine Möglichkeit, etwas im bewegten Bild zu visualisieren. Der Aufsteller positioniert beliebige Repräsentanten für sein persönliches Bild der Ist-Situation. Das allein liefert ihm oft schon Aha-Erlebnisse. Dieses Bild zu verändern, macht darüber hinaus Prozesse deutlich und erlaubt einen tieferen Einblick in das aufgestellte soziale System. Protagonisten aus ihrem Empfinden heraus Handlungen anbieten zu lassen, lässt die Brauchbarkeit von Lösungen überprüfen.

Eine Neue im Team

Ganz gezielt zum Lösen eines Entscheidungsproblems hat Dr. Ulrike Buchmann für sich den Weg über die Aufstellung gewählt. Sie hatte von dieser Methode gehört und die Chance wahrgenommen, als Zuschauerin in die praktische Arbeit des Aufstellers hineinzuschnuppern.

Rasch überzeugt von der Methode, stellt sie dann eine aktuelle Situation aus ihrer

Im Vorhinein war er skeptisch, was diese Methode überhaupt bringen könne und ängstlich, einen Seelen-Striptease vor Publikum machen zu müssen.

Auf Wunsch von Lars Jung wird an dieser Stelle die Aufstellung beendet. Zunächst bekommt jeder Protagonist nochmals die Gelegenheit, aus seiner Rolle heraus Anmerkungen oder Wünsche loszuwerden. Dann werden die Protagonisten durch ein Ritual „entrollt“ und begeben sich zurück in den Außenkreis. Nun wird der Fall und die Methode nachbesprochen.

Neue Einsichten

Zu dieser Aufstellung gibt es einige Anmerkungen aus verschiedenen Blickwinkeln nachzutragen: Lars Jung war überrascht über den Verlauf. Im Vorhinein war er einerseits skeptisch, was diese Methode aus dem „Psycho-Bereich“ überhaupt bringen könne und andererseits ängstlich, ob er jetzt einen „Seelen-Striptease“ vor Publikum machen müsse. Seine Skepsis war nach der Aufstellung verflogen. Er hatte klar erkannt, wieso seine bisherigen Versuche

verwundert, wie er die Kollegen seines Teams beschrieben und positioniert habe. Hätte sie die Protagonisten stellen sollen, hätte das Bild ganz anders ausgesehen. Umso mehr verblüfften sie die Rückmeldungen der Protagonisten, denn sie glaubte hier den Originalton der Teamkollegen zu hören.

Der Moderator erklärt abschließend, dass die Aufstellung an dieser Stelle in verschiedene Richtungen weitergehen könne. Lars Jung hätte neue Ideen probieren können und deren Brauchbarkeit an den Reaktionen der Protagonisten überprüfen können. Er hätte auch die Protagonisten fragen können, was sie motiviert, um mit ihm an dem gewünschten Strang zu ziehen.

Puppen, Stühle, Menschen

Die Arbeit mit Aufstellungen stammt ursprünglich aus dem therapeutischen Bereich. Bert Hellinger hat diese Arbeitsme-

Arztpraxis: Eine junge Ärztin hatte sich beworben, um die Arbeit in der gut eingeführten Praxis als Assistenzärztin zu unterstützen. Dr. Buchmann schildert sie als überaus kompetent und engagiert und äußerte Freude und Erleichterung angesichts der bevorstehenden Entlastung in der Praxisarbeit. Sie hat jedoch Bedenken, ob das gute Zusammenspiel in der Praxis durch die junge Ärztin gestört werden könne. Das langjährig vertraute Team besteht neben der Praxisinhaberin aus drei Arzthelferinnen und einer Auszubildenden.

Dr. Buchmann will nun wissen, wie Ihre Arzthelferinnen sich in der neuen Situation mit einer zweiten Ärztin in der Praxis verhalten. Als Schlüsselfiguren benennt sie sich selbst, ihre erste Kraft unter den Helferinnen sowie die neue Kollegin. Aus den Anwesenden wählt sie drei Protagonisten und bringt sie in Position: Die neue Ärztin stellt sie nach draußen vor die angelehnte Tür. Ihre eigene Repräsentantin stellt sie mit ihrer Helferin im rechten Winkel mit Hand- und Blickkontakt zueinander. Ihre Helferin hat den direkten Blick zur Tür, sie selbst blickt nur auf ihr Gegenüber.

Über vehementes Klopfen an der Tür begehrt die neue Ärztin Einlass. Als sie eintritt, weicht die Helferin zurück und verliert den Kontakt zu ihrer Chefin. Gleichermäßen entsetzt wie hilflos und sichtlich bemüht um Fassung, versucht sie wieder Kontakt zu ihrer Chefin zu bekommen. Die Assistenzärztin stoppt daraufhin und wirkt verunsichert. Die gesamte Atmosphäre wird plötzlich kühl und starr. Die neue Ärztin versucht näher zu kommen, die Helferin weicht jedoch noch weiter zurück. Nach ihrem Befinden gefragt, äußert sie: „Ich will hier weg.“ Die Assistenzärztin wirkt verstört und sagt: „Ich fühle mich nicht willkommen, ja sogar ausgestoßen. Ich kriege ja gar keine Chance, Kontakt aufzunehmen.“

Nun tritt Dr. Ulrike Buchmann selbst an die Stelle ihrer Repräsentantin und fühlt sich wie diese unfähig zu handeln. „Es irritiert mich, dass meine Helferin sich von mir löst, anstatt unter meine Fittiche zu kriechen, wie ich es erwartet hätte“, sagt sie. „Sie ist doch irgendwie mein Kind, ich habe sie herangezogen. Dass sie sich bei mir nicht mehr sicher fühlt, entsetzt mich. Jetzt macht

Der Aufsteller positioniert beliebige Repräsentanten für sein persönliches Bild der Ist-Situation.

Das allein liefert ihm oft schon Aha-Erlebnisse.

sie der Kronprinzessin Platz. Das will ich so nicht.“ Die drei Protagonisten versuchen nun eine Position anzubieten, in der gemeinsames Agieren möglich ist. Keiner der Versuche löst jedoch das Unwohlsein. Es scheint so keine Lösung zu geben.

Die Moderatorin fragt nun, ob die Themenstellerin auf ihre Frage, wie das Team auf die neue Konstellation reagiert, eine brauchbare Antwort gefunden habe. „Ja, das war ja wohl eindeutig. Da muss ich mir noch was einfallen lassen. Die Kollegin einfach kommen lassen, das geht jedenfalls nicht.“

Die Protagonisten äußern nun noch eine letzte Bemerkung aus ihrer Rolle, dann entlässt die Themenstellerin die Protagonisten aus ihren Rollen und bedankt sich bei jedem für die engagierte Arbeit. Die Moderatorin stellt sicher, dass alle Repräsentanten ihre natürliche Identität wieder spüren und die Rolle erfolgreich abgestreift haben. Jetzt folgt ein Gespräch über die Aufstellung, zu dem auch die unbeteiligten Beobachter ihre Eindrücke wiedergeben können.

Handlungssicherheit

Einige Wochen später gab Dr. Buchmann die Rückmeldung: „Ich führe meine Praxis weiter allein. Schön, ich hatte die Aussicht auf Arbeitserleichterung, aber die Aufstellung hat mir gezeigt, dass mein Team unter einer neuen Konstellation leiden würde. Der Preis ist zu hoch für mich. Die Praxis und das Team habe ich über Jahre alleine aufgebaut. Jetzt funktioniert alles prima. Das lass ich mir nicht kaputt machen. Fazit: alles bleibt wie es ist, und das ist gut so.“

Die Lösung, die Dr. Buchmann für sich gefunden hat, ist für sie und für den Augenblick richtig. Sie hat durch die Aufstellung Handlungssicherheit erlangt und ist mit ihrer Entscheidung zufrieden. Das Ergebnis ist jedoch nicht allgemeingültig und kann auch für sie unter Umständen nur eine Zwischenlösung sein. Gespräche mit den Arzthelfe-

rinnen und diese in Entscheidungsprozesse einzubeziehen kann ihnen die Sicherheit geben, dass ihr Wert und ihre Wichtigkeit erhalten bleiben oder gar steigt, wenn eine weitere Ärztin in der Praxis arbeitet. ■



Literatur

Döring-Meijer, Heribert: Systemaufstellungen, Geheimnisse und Verstrickungen in Systemen, Junfermann 2004, ISBN 3-87387-560-8

Anzeige

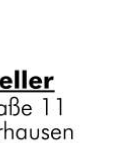
www.die-aufsteller.de

die aufsteller
Das Expertenteam für
Organisationsaufstellungen







die aufsteller
Ackerfeldstraße 11
46145 Oberhausen
Fon: 0208-6351667
info@die-aufsteller.de