

ÜA Anna Bella Eschengerd 29.10.2019

Besonderheiten der Aufstellungsarbeit im Businesskontext

Mila Krause
Abschlussarbeit Ausbildung Leiter für systemische Aufstellungen
Köln, den 18.08.2019

Executive Summary

Der Aufstellungsleiter¹ im Businesskontext muss ein feines Fingerspitzengefühl für die Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität seiner Arbeit in Unternehmensstrukturen mitbringen. Rationalität und die extern ausgerichtete Orientierung auf Zahlen, Daten und Fakten lässt im Businesskontext keinen großen Spielraum zur Anwendung von Methoden zu, deren Wirkungsweise (noch) nicht zu 100% wissenschaftlich erklärt werden können. Die systemische Aufstellungsarbeit ist eine solche Methode, deren unternehmerischer Benefit Entscheidern nachvollziehbar dargestellt werden muss.

Die Reichweite und Breite der Anwendungsfelder sowie die mehrfach in der Praxis nachgewiesene Wirksamkeit von Aufstellungsarbeit im Businesskontext liefern aber überzeugende Argumente für deren Anwendbarkeit und Erfolg in diversen Fragestellungen, die in der Welt von Unternehmen und Organisationen relevant sind. Die Methode der Aufstellungsarbeit bietet Orientierung bei z.B. Ziel-/Lösungs-/Entscheidungsfindung, Ressourcenarbeit, Bewältigung von Teamkonflikten, Führungsthemen, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Verbesserung der Kundenorientierung, Fluktuation, Personalauswahl, Prozessoptimierungen, Mergers & Acquisitions und vieles mehr. Die Wirkung der Aufstellungsarbeit, bestehend aus der Aufdeckung und genauen Beschreibung der zu bearbeitenden Themen, Planung der notwendigen Schritte inkl. deren Umsetzung, Ergebnismonitoring und bei Bedarf Korrektur spiegelt sich am Schluss in der Performance des Unternehmens, folglich in dessen Kennzahlen, wieder. Dabei existieren in einer Organisation eine Menge ‚versteckter‘ Themen (z.B. ‚Hidden Factory‘), die Effizienz und Qualität der Abläufe beeinträchtigen und dennoch weitgehend unerkannt bleiben können. Diese Themen für die Teilnehmer sichtbar zu machen und aufzulösen, gehört zu den Aufgaben des Aufstellungsleiters. Insbesondere Spannungen im Unternehmen und die daraus resultierenden Reibungsverluste beinhalten ein breites Spektrum an inneren, emotionsgeladenen Dynamiken, die in einer Aufstellung transparent gemacht werden. Der Erfolg von Aufstellungsarbeit innerhalb von Organisationen hängt – neben der impliziten Weisheit des Systems – wesentlich von den kommunikativen Fähigkeiten des Aufstellungsleiters ab, seinen Kompetenzen, die Methode in den Erfahrungshorizont des Unternehmens zu integrieren.

¹ Hierbei sind selbstverständlich Aufstellungsleiterinnen ebenfalls gemeint. In den folgenden Ausführungen vertritt die männliche Form zugunsten der Darstellung Personen beider Geschlechter.

Inhalt

1. Zugangskanäle der Aufstellungsarbeit zur Businesswelt	4
2. Schwierigkeiten der Aufstellungsarbeit im Businesskontext.....	5
3. Umgang mit den Besonderheiten der Businesswelt in der Aufstellungsarbeit	6
Literatur.....	8

1. Zugangskanäle für Aufstellungsarbeit in der Businesswelt

Die Funktionsweise der Aufstellungsarbeit wurde vielseitig untersucht. Es gibt vielfältige Erklärungsansätze zur Wirkungsweise. Dennoch lässt sich festhalten, dass:

- Aufstellungsarbeit auf eine wundersam anmutende Art und Weise funktioniert
- Die Wirkungsweise der repräsentativen Wahrnehmung (Stellvertreter-Phänomen) sowie die Treffsicherheit der an der Aufstellungsarbeit beteiligten Stellvertreter – ob Menschen oder Gegenstände – bis dato nicht vollständig erklärt werden konnten.

Das typische, nach außen gerichtete, Business-, ‚Mind Set‘ lässt solchen vagen Methoden wenig Spielraum. Das, was nicht messbar auf Zahlen, Daten und Fakten basierend, nachvollziehbar oder rational wirkt, wird in der Businesswelt oft nicht ernst genommen. Dies gilt insbesondere im Management. Das persönliche Image und die ‚Scheinwelt‘, die umso illusorischer zu sein scheint, je höher das Management Level ist, lassen keinerlei Berührung mit unüblichen und merkwürdig wirkenden Arbeitsweisen zu. Wenn es sich, wie beschrieben um konstruierte Scheinwelten handelt, liegt auf der Hand, dass in diesen Kreisen die aufdeckende Methode der Aufstellungsarbeit Akzeptanzprobleme jenseits methodischer Unschärfeproblematiken hat.

Gleichzeitig ist der Mehrwert, den Aufstellungsarbeit im Business erzielen kann, hoch. Die vielseitigen Anwendungsbezüge der Aufstellungsformate bei diversen Fragestellungen, die in Unternehmenszusammenhängen relevant sein können, sind offensichtlich. Schließlich sind Unternehmen neben ihrer wirtschaftlichen Funktion auch Sozialräume, in denen Personen mit einander interagieren. Insbesondere lassen sich folgende Business-Themen mittels Aufstellungsarbeit bearbeiten:

- Ausrichtung der Organisation auf Aufgaben, Ziele, Mission, Vision sowie deren Ausarbeitung
 - Ressourcenarbeit
 - Umgang mit Blockaden/Hindernissen
 - Teambuilding: z.B. Konflikte im Team, Rollendefinition, eigener Platz im Team
 - Führungsverhalten
 - Change Management
 - Priorisierung der Themen, Projekte
 - Jobwechsel
 - Entwicklung/Platzierung neuer Produkte/Dienstleistungen am Markt
 - Organisationsentwicklung und strukturelle Themen
 - Entscheidungsthemen mit Bezug auf Business
 - Vorbereitung, Implementierung und Nachschau der Maßnahmen
 - Personalentscheidungen (z.B. Auswahl des passenden Bewerbers)
 - Unternehmenskultur und Arbeitsklima
- ... und vieles mehr

Da ‚Mehrwert‘ ein wesentlicher Begriff in unternehmerischen Zusammenhängen ist, erschließt sich somit ein Zugangskanal für die Aufstellungsarbeit zum Mind Set der Businesswelt: Durch das Aufzeigen des Mehrwertes. Ein einfaches Beispiel hierbei ist das Coaching-Angebot für die Mitarbeiter des Unternehmens. In der Einzelarbeit mit dem Mitarbeiter mittels Figuren, Gegenständen, Steinen, Bodenankern, Stühlen etc. lassen sich mithilfe von Aufstellungsarbeit viele Themen lösen, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Präsenz am Arbeitsplatz, psychische sowie physische Gesundheit des Mitarbeiters haben. Dass Prävention hier deutlich effizienter und kostengünstiger ist, als ‚Problemintervention‘

mit möglichen Folgekosten, haben viele Unternehmen inzwischen realisiert und bieten deshalb ihren Mitarbeitern diverse Präventionsangebote an, um Burnout bzw. Stresserkrankungen vorzubeugen. Die Wirksamkeit solcher Maßnahmen lässt sich anhand von Kennzahlen feststellen. So kann für die Methode der Aufstellungsarbeit in bestimmten Unternehmenszusammenhängen argumentiert werden.

Einen weiteren Zugangskanal stellt ein ‚Cross-Selling‘ Instrument dar. Wenn ein externe Berater bereits einen bestehenden Auftrag in einem Unternehmen hat, kann dieser um das Angebot Organisationsaufstellung ergänzen werden, falls er feststellt, dass diese Art von Arbeit zu den Themen der Organisation/Firma gut passen würde. Die bestehenden Schwierigkeiten innerhalb der Organisation und in den Arbeitsbeziehungen ebnet den Zugang zu den Methoden des Beraters, um eine Auflösung der die Produktivität mindernden Konflikte herbei zu führen.

Außerdem können persönliche Empfehlungen und Erfahrungsberichte, Netzwerkarbeit, Postings in Social Media und Referenzen als Marketinginstrumente genutzt werden, um den Wirkungsgrad des Beraters und die Akzeptanz für die Arbeitsweise in den Organisationen zu erhöhen

2. Schwierigkeiten der Aufstellungsarbeit im Businesskontext²

Psychologische Arbeit im Organisationskontext ist eine Interventionsform unter besonderen Rahmenbedingungen. In diesem wettbewerblich auf Konkurrenz basierenden Rahmen ist es eine besondere Herausforderung, ‚Schwächen‘ zu thematisieren, persönlichen Themen und individuellen Anliegen einen Raum zu geben. Aus diesem Grund stellen Coachings aus der Perspektive der Beratenen neben der Entwicklungschance auch ein Risiko für das Standing im Unternehmen dar. So kann es zu einer Distanz bzw. Vorsicht dem Coaching gegenüber kommen. Umso wichtiger erscheinen in diesem Zusammenhang das Standing des Beraters, seine Professionalität und das Vertrauensverhältnis zum Kunden, sowohl auf der Ebene des Auftraggebers als auch auf der Ebene der zu beratenden Einheit des Unternehmens.

Schwierigkeiten in der psychologischen Arbeit in Unternehmen können durch Überlagerungen von Dynamiken in Organisationen mit Mustern aus der Herkunftsfamilie entstehen. Die aus der Herkunftsfamilie mitgebrachten Muster spiegeln sich in Verhalten, Situationen und Dynamiken in der Organisation wider.

Inwieweit die Arbeit im Rahmen der Organisationsaufstellung Familienthemen unmittelbar thematisieren kann, muss sehr einfühlsam und die Situation und das Auftragsanliegen berücksichtigend von der Aufstellungsleitung eingeschätzt werden. Tendenziell bieten die Mittel der Organisationsaufstellung Wege, die Prozesse im Feld als Sichtbarmachung persönlicher Perspektiven und Verfassungen im Kontext des Unternehmens zu belassen.

Die tatsächliche Beziehungslage zwischen Mitarbeitern: Wettkämpfe, versteckte Ängste z.B. aufgrund eines befürchteten Personalabbaus, Sabotage neuer Projekte, Vermischung privater und beruflicher Themen, Machtkämpfe, Leistungsabwertung, Verachtung von Mitarbeitern bzw. der Führungskraft werden in der Organisationsaufstellung sichtbar, wobei es der Aufstellungsleitung zukommt, einen konstruktiven Rahmen im Sinne der Auftragsklärung zu halten und niemanden zu prekarisieren.

Auch Führungsthemen und Qualität des Managements werden erkennbar. Das kann Konfliktpotenzial bieten, wenn die Führungskraft Auftragsgeber für die Intervention ist. Die gleichberechtigte Offenheit über Hierarchiegrenzen hinweg kann aber auch zu einem

2 Weber, G., Basics Organisationsaufstellungen

Solidaritätserleben mit eigener zielrelevanter Wirksamkeit für den Prozess führen und sollte so nutzbar gemacht werden. Die innere Unabhängigkeit und Positionierung des Beraters auf einer ‚Meta-Position‘, als bewertungsfreier Beobachter sind genauso Voraussetzung, um eine qualitativ hochwertige Aufstellungsarbeit durchzuführen, wie eine hohe Kommunikationskompetenz, welche die Integrität der Beteiligten balanciert konstruktiv wahrt und ihre Handlungsspielräume bewegt. So sollten sowohl beteiligte Führungskräfte gestärkt und handlungssicher aus dem Prozess hervorgehen, als auch untergeordnete Arbeiter sich mit ihren Belangen sichtbar und wirksam wahrgenommen fühlen.

Das Ergebnis der Aufstellungsarbeit kann darauf hinweisen, wie gesund die Organisationsstruktur und -kultur in Wirklichkeit ist. Dysfunktionale Strukturen werden erkennbar und als zu „reframende“ (neu zu rahmende) Struktur im Sinne der Effektivitätssteigerung bearbeitet.

Organisationsaufstellungen können auch dazu dienen, den Umsetzungsgrad von Unternehmensleitlinien einzuschätzen. Gegenstand von Leitlinien sind zum Beispiel der wertschätzende Umgang der Mitarbeiter miteinander, Regeln der Teamarbeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Kundenbegeisterung etc. Inwieweit die Leitlinien, die sich ein Unternehmen, meistens in beteiligungsorientierten Prozessen, gegeben hat in der Praxis gelebt werden, kann ein Indikator für die Effektivität einer Einheit sein.

Wenn unternehmerische Problemlagen wie mangelnde Flexibilität am Markt allgemeine Schwerfälligkeit und Resistenz gegenüber Veränderungsprozessen als Indikator für Fehlleistungen in einem bestimmten Bereich interpretiert werden, zum Beispiel des Managements, dann kann das zu Verschleierungstendenzen führen. Der Berater muss daher feinfühlig die systemische Wirksamkeit solcher Aspekte überprüfen und in einem solchen Maß bearbeiten, wie es der betroffenen Organisationseinheit zumutbar ist. Wenn die Grenzen der Beteiligten durch den Prozess nicht respektiert werden, kann das zu einem Akzeptanzverlust führen, der den Beratungsprozess kollabieren lassen kann.

Die o.g. Gründe führen dazu, dass die Aufstellungsarbeit innerhalb einer Organisation besonderen Herausforderungen unterliegt und dass die kommunikativen Anforderungen an die Qualifikation und Erfahrung des Beraters besonders hoch sind.

Die Sensibilität des Organisationsrahmens macht die Aufstellung der Mitarbeiter selbst für ihre eigenen Themen bzw. Interessenslagen innerhalb der Organisation besonders verletzlich. Die Wahrnehmungen der Repräsentanten zeigen in dieser Art der Aufstellung sensible Themen wie Interessens- und Loyalitätskonflikte oder Management by Champignon‘-Effekte. Inwieweit über die Arbeit mit Organisationsaufstellungen auch ein Rahmen kreiert werden kann, der Selbstreflexion von Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen als in der Sichtbarkeit solidarisch verbundener Gruppenmitglieder im spezifischen Systemzusammenhang ermöglicht, ist ein diffiziler Aushandlungsprozess. Es ist zu beachten, dass die Mitarbeiter auf unbestimmte Zeit mit ihrer Führungskraft und beim Arbeitgeber verbunden bleiben, während die Coachingsituation nur ein vorübergehendes Instrument ist. Dies kann Oberflächlichkeit der Aufstellung verstärken (Verschleierungstaktiken, vage Aussagen, Vortäuschen der angeblichen Harmonie etc.)

3. Umgang mit den Besonderheiten der Businesswelt in der Aufstellungsarbeit

Der Aufstellungsleiter muss im Rahmen seiner Arbeit innerhalb Unternehmens eine solide Erfahrung gepaart mit Fingerspitzengefühl mitbringen. Dabei kann ein Mix aus einigen

Techniken aus seinem methodischen Portfolio hilfreich sein. Unten sind beispielhaft einige davon ausgeführt.

3.a. Eigene Beobachtungsfähigkeit stärken

Neben möglichst konkreten Zielabsprachen und Informationen über die zu coachende Einheit ist eine möglichst differenzierte und umfassende Beobachtung der Konstellation notwendige Voraussetzung für eine effektive Arbeit. Auch die Prozesse in den Aufstellungen müssen möglichst genau wahrgenommen werden. Dazu ist es hilfreich, sich die Ebenen der Beobachtung zu vergegenwärtigen³:

- **Physische Ebene** (z.B. Körpersprache, Gesten, Haltung)
Dabei wird in erster Linie der körperliche Ausdruck der Stellvertreter beobachtet, An-/Abwesenheit des Blickkontakts, wie stehen die Stellvertreter zueinander...
- **Energetische Ebene** (Dynamik, Spannung)
Hierbei geht es i.W. um die energetische Komponente, Dynamik, ‚Drive‘, Körperspannung, Tempo, Lautstärke der Stimme, Bewegungen und Abläufe innerhalb des Prozesses, Reaktionen auf Blickkontakt bzw. dessen Abwesenheit...
- **Emotionale Ebene** (z.B. Mimikresonanz®)
Die Emotionen der Stellvertreter spielen in der Aufstellungsarbeit eine entscheidende Rolle. Für eine genaue Beobachtung des emotionalen Ausdrucks eignet sich die Methode der Mimikresonanz®, entwickelt von Dirk Eilert. Hierbei geht es u.a. um das sichere Erkennen von zwölf in ihrem Erleben kulturübergreifenden Primäremotionen Angst, Trauer, Schuld, Scham, Freude, Interesse, Liebe, Ärger, Ekel, Verachtung, Überraschung und Stolz. Bei elf von diesen zwölf Primäremotionen – außer Schuld – ist der Ausdruck ebenfalls kulturübergreifend gleich. Bei einigen Emotionen ist es hilfreich, den Körperausdruck hinzuzuziehen, um die Emotion genau zu erkennen (z.B. in der Unterscheidung zwischen Freude und Liebe). Dabei lassen sich sieben der zwölf Primäremotionen nur durch die Betrachtung der Mimik erkennen (Angst, Überraschung, Ärger, Ekel, Verachtung, Trauer und Freude). Diese sieben Emotionen werden als ‚Basisemotionen‘ benannt⁴.
- **Geistige Ebene** (z.B. Äußerungen der Stellvertreter. Die Anwendung der Fragestellungstechniken aus dem NLP kann dabei hilfreich sein.)
Dabei geht es insbesondere um offene Fragen zur eigenen Wahrnehmung statt geschlossener Fragen und Interpretationen.⁵
- **Spirituelle Ebene** (z.B. Werte, Zugehörigkeit, Metaprogramme. Diese Ebene kann ebenfalls durch die Fragestellungen aus dem NLP verstärkt adressiert werden.)
Hier kann der Aufstellungsleiter z.B. die Werte hinter den Aussagen mit Fragen wie ‚Was wird dadurch ermöglicht/verhindert?‘ erfragen oder aber die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe z.B. ‚Wem bist Du mehr/weniger ähnlich, wenn Du XY machst?‘⁶

3.b. Aufstellung abstrakter Elemente innerhalb eines Unternehmens

Die Aufstellung wird insbesondere in konfliktbeladenen Situationen leichter, wenn Stellvertreter für abstrakte Elemente des Unternehmens statt für einzelne Personen aufgestellt

³ Aufzählung der Ebenen in Anlehnung auf Yogatherapie Ausbildungsskript 2016, Mahashakti Ute Engeln

⁴ Eilert Akademie Berlin, Handout Mimikresonanz®

⁵ InKonstellation Köln, Ausbildungsskript zum NLP Practitioner

⁶ InKonstellation Köln, Ausbildungsskript zum NLP Master

werden. Hierzu gehören z.B. Bereiche (Einheiten statt Personen) und deren Beziehungen zueinander, Abteilungen, Projekte, Kunden, Lieferanten oder sonstige Stakeholder, Vertrieb, aber auch Elemente der systemischen Strukturaufstellungen, wie z.B. Ziel, Problem, Blockade, Ressourcen. Hierdurch wird verhindert, dass einzelne Personen zu stark fokussiert und ihrer Integrität in Frage gestellt werden könnten. Es ist ein bekanntes Phänomen in Aufstellungen, dass sich im Aufstellungsverlauf abstrakte Elemente in Personen verwandeln können. Daraus folgt, dass die Feinfühligkeit im Umgang mit den Grenzen im Kontext der Organisationsaufstellung immer gewahrt werden muss, egal was sich im Feld zeigt.

3.c. Auftragsklärung

Von der Präzision der anfänglichen Auftragsklärung hängt nicht nur die Qualität der Aufstellung, sondern auch die Position des Aufstellungsleiters, das Vertrauen in den Aufstellungsleiter und die gesamthafte Gruppendynamik ab. Der Aufstellungsleiter muss deswegen ausreichend darauf achten, dass die Fragestellung präzise geklärt ist. Er muss einen Weg finden, künstlich harmonisch aufgestellte Ausgangsbilder zum wesentlichen Problem- und schließlich Lösungsbild zu führen.

3.d. Zielführende Prozesssteuerung⁷

Der Ablauf einer Organisationsaufstellung folgt bestimmten Mustern, wozu die Kulminationspunkte gehören. An diesen Punkten trifft der Aufstellungsleiter Entscheidungen über den weiteren Verlauf der Aufstellung und beeinflusst damit maßgeblich die Modalitäten wie Fokussierung, Spannung, Wirkung und Reichweite der Aufstellungsarbeit.

Zu Beginn der Aufstellungsarbeit sind eine Runde zum Kennenlernen, Wahrnehmungsübungen, Schaffen einer positiven und wertschätzenden Atmosphäre nötig. Die Methode und die damit verbundenen Grundhaltungen müssen vermittelt werden: Lösungsorientierung, Achtsamkeit, Respekt. Auch kurze Übungen zur Aufstellungsarbeit können den Teilnehmern helfen, sich damit vertraut zu machen – v.a. wenn sie noch keine Vorerfahrungen damit haben.

Die konkreten Informationen zum Aufstellungsthema können auf das Notwendigste beschränkt werden, um eine Beeinflussung der Teilnehmer zu vermeiden. Die Entscheidung, welches System bzw. welche Elemente des Systems aufgestellt werden sollten, kann der Aufstellungsleiter in Abstimmung mit den Beteiligten treffen. Auch die Art der Aufstellung (Problem-/Ziel-/Entscheidungs-/Organisationsaufstellung) kann gemeinsam getroffen werden. Dabei ist es legitim, wenn der Aufstellungsleiter aufgrund seiner Erfahrung, Einschätzung der Situation und Intuition Vorschläge macht. Dabei muss der Aufstellungsleiter insbesondere darauf achten, welche Elemente aus dem System wesentlich für die Aufstellung sind, ob und wenn ja, welche Personengruppen evtl. zu einem Stellvertreter zusammengefasst werden können sowie welche Umweltfaktoren das System so wesentlich beeinflussen, dass diese unbedingt mitaufgestellt werden sollten.

Bei der Auswahl der Stellvertreter und deren Platzierung im Raum ist es entscheidend, dass die Orientierung im Feld schnell und intuitiv geschieht – und nicht bereits einer zuvor kognitiv entworfenen Landkarte folgt. Dabei prüft der Aufstellungsleiter mit seinem Sensorium insbesondere das Energieniveau im Aufstellungsfeld. Das erste Aufstellungsbild trägt zur Überprüfung der Hypothesenbildung des Aufstellungsleiters bei und generiert neue Erkenntnisse. Hierbei muss es aber möglich bleiben, diese Ergebnisse vorangegangener

⁷ Weber, G., Basics Organisationsaufstellungen

Analysen ggf. wieder zu verwerfen und sich Neuem zu öffnen, was sich in der Aufstellung, geäußert durch die Stellvertreter, zeigt.

Die Bilder der Aufstellung selbst und die sich damit abzeichnenden Muster sowie die Äußerungen der Stellvertreter sind die wichtigsten Informationsquellen für den Aufstellungsleiter. Aus diesen Komponenten kann etwas Neues entstehen. Dieser Prozess bietet dem Ablauf der systemischen Beratung in Organisationen einen Mehrwert. Alltägliche routinierte Vorgänge im Unternehmen und der daraus oft resultierende ‚Tunnelblick‘ der Teilnehmer erfährt durch die Methode eine Erweiterung. Der Aufstellungsleiter folgt energetischen Zentren in der Aufstellung mit Spannung und Lockerung. Er fokussiert die Aufmerksamkeit und gibt Impulse für nächste Schritte. Er handelt mit den Teilnehmern aus, in welche Richtung weitergearbeitet wird und entdeckt mit ihnen, welche Schritte dabei von Bedeutung sind. Dabei muss er insbesondere die grundsätzlichen Haltungen und Orientierungen in der Aufstellungsarbeit mit Organisationen beachten:

- Anerkennung dessen, was da ist
- Respekt und Achtung
- Ressourcenorientierung
- Lösungsorientierung
- Absichtslosigkeit und Zurückhaltung

Literatur

1. Weber, G. Basics Organisationsaufstellungen
2. Yogatherapie Ausbildungsskript 2016, Mahashakti Ute Engeln
3. Eilert Akademie Berlin, Handout Mimikresonanz®
4. InKonstellation Köln, Ausbildungsskript zum NLP Practitioner und NLP Master