

1 Management by Constellations

von Michael Rinke

1	Management by Constellations.....	3
1.1	Grundlagen	4
1.1.1	Was bedeutet Management by Constellations?	4
1.1.2	Kontextbezogen "Beziehungsstrukturen" ziel- und lösungsorientiert managen.....	5
1.1.3	Für welche Führungsaufgaben lässt sich MbC einsetzen?	6
1.1.4	Theoretisches Grundverständnis.....	6
1.1.5	Die "phänomenologische" und die "konstruktivistische" Sicht	8
1.1.6	Was macht eine therapeutische Methode organisationstauglich? ..	10
1.1.7	Wie bastle ich mir ein Problem?	13
1.2	Vorbereitung und Vorgehensweisen.....	13
1.2.1	Was kann aufgestellt werden?	13
1.2.2	Tranceinduktion beim "Aufstellen"	14
1.2.3	Einsatz von Bodenankern	14
1.2.4	Haltung, Einstellung, Elemente.....	16
1.2.5	Team-Choreografie.....	17
1.2.6	Elemente aus den Systemischen Organisationsaufstellungen nach Varga/Sparrer	19
1.2.7	Einsatz mit betroffenem Team	21
1.2.8	Ausblick und weitere Möglichkeiten	22

1 Management by Constellations¹

"Endlich eine neue Managementmethodik, die alles Bisherige in den Schatten stellt", so könnte die Vorfreude auf diesen Workshop klingen, oder so: "Schon wieder der verzweifelte Versuch das Phänomen 'Führung' methodisch anzugehen."

"Organisationsaufstellungen", "Strukturaufstellungen" usw. alles dies sind Begriffe, die Sie möglicherweise schon kennen, die die so genannte Aufstellungsarbeit auf Organisationskontexte übertragen. Mit diesem Hintergrund stellt sich auch Management by Constellations in diese Reihe mit hinein. Also viel Neues gibt es nicht.

Einen wichtigen Unterschied verfolge ich dennoch mit diesem Instrument: Es soll kein Instrument sein, das nur interne oder externe Berater in Unternehmen anwenden können. Vielmehr möchte ich der regen Nachfrage von Führungskräften nachkommen, die diese Methoden selbst in ihren eigenen Kontexten anwenden möchten. Zu diesem Zweck bediene ich mich einiger bekannter Methoden aus NLP, MEIHEI, oder SySt und versuche sie so zu beschreiben, dass auch "psychologische Laien" sie anwenden können.

Hinter dem Titel steckt auch der immer wiederkehrende Wunsch, Führung methodisch zu gestalten zu strukturieren und damit "erlernbar" zu machen und das dafür notwendige Führungsverständnis zu vermitteln. "Management by Objectives", Führen durch Zielvereinbarung oder "Management by Delegation" Führen durch Delegation, sind die erfolgreicherer Vorreiter, denen mindestens gelungen ist, dass sich viele Unternehmen die Umsetzung bzw. die Befolgung dieser Prinzipien auf die Fahnen geschrieben haben.

Gemeinsam sind solchen Methoden, dass sie Funktionen und Aufgaben von Führungskräften beschreiben, und dafür einem klaren und nachvollziehbaren Rahmen bieten. Z.B. gehören dazu auch so genannte Checklisten und Beschreibungen, mit deren Hilfe dann motivierende Ziele gesetzt oder die Delegation von Aufgaben optimal gestaltet werden sollen. Diesem Wunsch nach Struktur komme ich im Teil "Vorgehensweisen" nach.

Das Prinzip "Management by Constellations" beschreibt Methoden zur optimalen Integration und Ausrichtung der in einem Team vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen durch deren Bezug zueinander und auf die dort vorhandenen Ziele. Diese ermöglichen sowohl Führungskräften, als auch deren Beratern und Trainern, Ideen für (neue, andere, ...?) Lösungen und Sichtweisen.

Ich beziehe mich hier auf meine Erfahrungen (und selbstverständlich die vieler anderer vor mir²) in der Anwendung der Aufstellungsmethoden in unterschiedlichen Führungskontexten und vor allem auch auf die dort sehr häufig gewünschte Nutzung für eigene Anliegen u.a. auch in den Teams vor Ort.

Diese Nachfrage scheint mir auch aus der Beratungssicht sehr interessant zu sein, weshalb ich nun versuche, die bisher bekannten Methoden als Führungsinstrumente zu beschreiben, die auch ohne Psychologie- oder Medizinstudium vermittelbar und anwendbar sind.

¹ Es ist von außerordentlichem Vorteil, wenn Sie vor dem Lesen dieses Textes bereits Aufstellungen, Skulpturen oder Formen davon kennengelernt haben.

² Insbesondere haben mich Gunther Schmidt, sowie Matthias Varga von Kibéd und seine Frau Insa Sparrer mit vielen Ideen bereichert. Diese Ideen bestehen wiederum aus einzigartigen Verknüpfungen vieler anderer Quellen. Deren Ursprünge versuche ich, so weit mir bekannt, zu nennen. Darüber hinaus sind die Erfahrungen der vielen Führungskräfte und Teams und meine Zusammenarbeit mit diesen in der Ausübung der Methoden eine entscheidende Grundlage hierfür, Viele Bestandteile sind auch dem Methodenspektrum des NLP und dessen Wurzeln entnommen.

1.1 Grundlagen

1.1.1 Was bedeutet Management by Constellations?

Eine gute Frage, würde Gunther Schmidt vermutlich sagen und mit einer Gegenfrage antworten: "Welche Bedeutung wollen wir denn heute geben?"

Ich gebe mir jedenfalls heute die größte Mühe, Ihnen eine möglichst hilfreiche Bedeutung anzubieten. Allerdings hängt das wiederum davon ab, welchen individuellen Anspruch Sie haben. Was ich mit diesem Prinzip beschreiben will, ist z.B. folgendes:

"Zielgerichtetes Führen mit einzigartigen Kompetenzen und kontextabhängigen Beziehungen".

Das sich das für die eine oder den anderen vermutlich noch etwas holprig anhört, möchte ich diesen Begriff zunächst ein wenig ausführlicher definieren. Am liebsten bediene ich mich dabei den ursprünglichen Bedeutungen der einzelnen Bestandteile von "Management by Constellations":

Definition:

Management ist eingedeutscht aus dem englischen und hat allein dort schon mindestens vier Bedeutungen. Ich beschränke mich hier auf den für mich zentralen und hilfreichsten Aspekt dieses Begriffs:

"act or manner of managing; handling, direction, or control", bedeutet die Ausübung von Führung und Kontrolle sowie deren Art und Weise. Unter "to direct" fand ich noch "to guide by advice", das bringt noch den "beratenden Aspekt von Führung" (advice) hinzu. Unter "handling" tauchen dann auch Begriffe wie Behandlung oder Manipulation auf. Ersteres lässt in der Praxis leider häufig offen wer handelt oder wen behandelt, bzw. beschreibt einseitiges Einflussnehmen. Für mich ist die Wechselseitigkeit jedoch Voraussetzung für gelungene Führung. Das letztere wiederum ist vom Ursprung her lateinisch und wird zusammengesetzt aus den Begriffen "manus", Hand und "plere" füllen. Dabei stellt sich immer wieder die entscheidende Frage, um wessen Hände es sich handelt; und wer mit dem Füllen derselben beschäftigt ist oder wird. Auch hier ist wechselseitige "Manipulation" und viele zufriedene volle Hände auf allen Seiten ein anzustrebendes Ziel. Die Begriffe "Management" und "Führung" gebrauche ich entgegen häufig anders geäußerten Meinungen hier synonym.

Führung in Organisationen wurde von Wiswede so beschrieben:

*Führung ist die zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben in mehr oder weniger strukturierten Arbeitssituationen.*³

Eine zielorientierte Einflussnahme geschieht dabei sowohl aus Richtung der Führenden zu den "Aus-Führenden" wie auch umgekehrt. Gelingende Führungsinteraktion versteht sich im Sinne von "Management by Constellations" daher als Prozess wechselseitiger Optimierung der zieldienlichen Kompetenzen und Synergien der beteiligten Interaktionspartner.⁴

Constellation hat im englischen (u.a.) eine sehr schöne Bedeutung, die ich hier in den Vordergrund stellen möchte, da sie meinen Zielen entgegenkommt:

³ G. Wiswede: Rollentheorie, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1977.

⁴ Zitiert nach Gunther Schmidt: "Aspekte und Ebenen von Führungsprozessen aus hypno-systemischer Sicht", unveröffentlichte Institutsschrift, Milton Erickson Institut Heidelberg, 2000.

"Any brilliant, outstanding group or assemblage: a constellation of great artists".⁵
Also beschreiben wir hier eine geistreiche, außerordentlich begabte Gruppe oder Team. Was soll ich dem noch hinzufügen? Nun, eine Sache fällt mir noch ein: Auch ein Problem aus der Praxis. Häufig glauben Führungskräfte und deren Mitarbeiter nicht wirklich daran, mit einer solch kompetenten Umgebung gesegnet zu sein.

1.1.2 Kontextbezogen "Beziehungsstrukturen" ziel- und lösungsorientiert managen

Damit kommen wir zum **Ziel** oder besser zur Aufgabe von **Management by Constellations "MbC"**:

"Führungsaufgabe ist es, mit den im Team vorhandenen, einzigartigen und außerordentlichen Kompetenzen eine optimale Zusammenarbeit zu gestalten, die zur Erreichung der betrieblichen und individuellen Ziele unter Einbeziehung der davon abhängigen und sich stetig verändernden Kontexte dient."

Im Klartext: In jedem Team liegen einzigartige Kompetenzen vor. Gelingt es, alle diese Kompetenzen zu erkennen und auf die zu erreichenden Ziele auszurichten und optimal zum Einsatz zu bringen, dann spricht man von optimaler Zusammenarbeit. MbC erfüllt als Instrument alle diese Aufgaben. Es bezieht alle relevanten Kontextvariablen wie Kompetenzen, Strukturen, Ziele und Motivationen in diese Ausrichtung mit ein. Darüber hinaus reduziert MbC die Komplexität von Führung, in dem es sich auf unbewusste Prozesse konzentriert.

Hierzu wird die Möglichkeit des wechselseitigen Führens und Interagierens benötigt. Es ist ausreichend, wenn wechselseitiges Führen in Ihrem Team möglich ist, auch wenn der Organisationskontext auf rein autoritären Strukturen basiert. Sie benötigen sozusagen eine offene Insel.

⁵ Zur Unterstützung der Begriffsdeutungen lag mir Websters Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, Gramercy Books, New York/Avenel, New Jersey, 1989, vor.

1.1.3 Für welche Führungsaufgaben lässt sich MbC einsetzen?

Ob Führungsaufgaben, Probleme oder Fragestellungen... es geht nun darum, in welchen Situationen in der Organisation Sie MbC einsetzen können.

MbC unterstützt Sie insbesondere bei Motivationsfragen und zur Konfliktregelung in Ihrem Team, in der übergeordneten Organisation, in der Projektarbeit, in der eigenen Person.

Voraussetzung für den Einsatz ist jedoch ein so genannter "Auftrag", der entweder von Ihnen oder von Ihren Mitarbeitern geäußert wird. Auftraggeber ist immer diejenige Person, die ein Problem äußert.

Manchmal wird zwar ein Problem geäußert, allerdings wird die Lösung von anderer Seite erwartet. Wichtige Voraussetzung ist daher auch, dass ein eigenes Interesse formuliert wird und damit einhergehend auch ein eigener Einsatz in Richtung einer möglichen Lösung angeboten wird.

Einsatzmöglichkeiten für MbC finden Sie bei:

- ✓ Nichterreicherung von vereinbarten Zielen,
- ✓ Zielunklarheiten Einzelner oder aller Teammitglieder,
- ✓ Konflikten zwischen Teammitgliedern untereinander oder zwischen Team und Führung, die die Leistung reduzieren,
- ✓ inneren Zielkonflikten (z.B. beruflich/privat),
- ✓ Konflikten an Schnittstellen zu anderen Abteilungen,
- ✓ Veränderungsprozessen (Change Management)
- ✓ grundsätzlich allen Fragestellungen mit postulierter SOLL-IST-Abweichung

Alle Situationen setzen voraus, dass die Beteiligten an einer Lösung des Konflikts interessiert sind und diese Lösung auch aktiv unterstützen.

Was nicht funktioniert sind alle Fragen, in denen die Führungskraft ihre Mitarbeiter einseitig zu einem "besseren" Verständnis bringen will (einseitige Manipulation).

1.1.4 Theoretisches Grundverständnis

Die methodischen Wurzeln von MbC sind sehr vielfältig. Ich lege viel Wert darauf, dass hier alle wichtigen Einflüsse und Ursprünge richtig zitiert werden. Nach meinen Informationen gehen die Ursprünge zurück auf die Technik der Familienskulptur. Diese wurde zuerst bei Fred und Bunny Duhl aus Boston bereits in den sechziger Jahren entwickelt, später von Virginia Satir sowie Peggy Papp weiterentwickelt und bekannt gemacht.⁶

Es gibt auch Bestandteile aus dem Psychodrama (Jakob Levy Moreno) und aus der Gestaltherapie von Fritz Perls. Dieser benutzte z.B. Stühle als Stellvertreter. Im NLP werden die Ansätze Perls, Milton Ericksons mit denen von Virginia Satir verknüpft und systematisch beschrieben.

Im deutschsprachigen Raum beschrieben Jochen Schweitzer und Gunthard Weber 1982 den Wert der Skulpturtechnik als Diagnose- Therapie- und Ausbildungstechnik.⁷

⁶ Hier einige Literatur zu den Ursprüngen: Duhl, F., Kantor, D., Duhl, B.S. (1973): Learning, Space and Action in Family Therapy: A Primer of Sculpture. In Bloch, D.A. (Hrsg.): Techniques of Family Therapy. New York: Grune & Stratton, S.47-63; Papp, P., Silverstein, O., Carter, E. (1973): Family Sculpting in Preventive Work with "Well Families". Family Process 12, S.197-212.

⁷ Schweitzer, J., Weber, G. (1982): Beziehung als Metapher: Die Familienskulptur als diagnostische, therapeutische und Ausbildungstechnik. Familiendynamik, 7, S.113-128.

Die Entwicklung und verschiedene Vorgehensweisen beschreibt Gerd F. Müller in seinem sehr empfehlenswerten Artikel: "Thema mit Variationen: Struktur und Prozess der Skulpturtechnik von 1992."⁸

Skulpturarbeit ist einerseits ausgelegt auf das Offenlegen von Konstellationen in Familien und Beziehungen also als Diagnoseinstrument und darüber hinaus als Instrument Wahlmöglichkeiten zu eröffnen und diese in Veränderungen umzusetzen. Besondere Betonung findet auch die Komplexitätsreduzierende Wirkung: Skulpturarbeit eröffnet einen schnellen Weg zum besseren Verständnis von Emotionen, Bedürfnissen und Gefühlen, die kognitiv nur sehr schwer oder gar nicht zugänglich sind. Bunny Duhl beschreibt dazu Aspekte wie innere Haltungen, Regulierung von Nähe und Distanz, Autorität und Unterordnung, Macht und Ohnmacht im Kontext von Raum und Zeit.

Der Begriff Skulptur impliziert zwar eine statische Darstellung von Beziehungskonstellationen die Methode bildet jedoch darüber hinaus Prozesse ab. Solche Prozesse erhalten eine Bedeutung im Kontext mit anderen, gleichzeitig ablaufenden Prozessen. So kann man, anstatt Prozesse unabhängig voneinander zu beschreiben, sie räumlich miteinander kombiniert darstellen. Diese Vorgehensweise wird von Peggy Penn (1983) daher auch als "Familienchoreografie" bezeichnet.⁹ Auf Andolfi (1982) geht der Ausdruck "nichtverbale Aktionstechnik" zurück.¹⁰

Auch Bert Hellinger haben wir eine Erweiterung der Skulpturarbeit zu verdanken. Er machte sich seit den achtziger Jahren einen Namen, mit einer Methode, die im weitesten Sinn auf den Begriff "Aufstellungsarbeit" zurückgehen. Auch hier finden sich viele Parallelen zur Skulpturarbeit. Seine Auslöser, sich mit dieser Arbeit zu beschäftigen beschreibt Hellinger insoweit, als dass er das Buch "Unsichtbare Bindungen" von Ivan Boszormeny-Nagy gelesen und in einer Ausbildung bei Ruth Mc Clendon und Leslie Kadis "Familienaufstellungen" zuerst gesehen habe. Er ergänzt insbesondere Grundprinzipien, so genannte "Ordnungen", die er bei seiner Arbeit beobachtet hat, die nach meiner Erfahrung allerdings keine Allgemeingültigkeit haben.

Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelten diese Arbeiten in den neunziger Jahren kreativ weiter und beschreiben eine große Bandbreite an Methoden für die unterschiedlichsten Fragestellungen.¹¹

Sie integrierten u.a. die lösungsfokussierte Sichtweise nach Steve de Shazer und die so genannte Wunderfrage in ihre Konzepte. Ihre Techniken bekamen einen eigenen Namen und werden "systemische Strukturaufstellungen" (SySt) genannt.

Seit Mitte der neunziger Jahre gibt es bereits gelungene Ansätze, die Aufstellungstechniken auf Anliegen in Organisationen zu übertragen.¹²

⁸ Gerd F. Müller: Thema mit Variationen: Struktur und Prozess der Skulpturtechnik, in: Gaby Moskau, Gerd F. Müller (Hrsg.): Virginia Satir – Wege zum Wachstum, ein Handbuch für die therapeutische Arbeit mit Einzelnen, Paaren, Familien und Gruppen, Paderborn: Junfermann-Verlag, 1992

⁹ Peggy Penn (1983): Zirkuläres Fragen. In: Familiendynamik 8 (3), S. 198-220.

¹⁰ Andolfi, M. (1982): Familientherapie. Das systemische Modell und seine Anwendung. Freiburg: Lambertus.

¹¹ Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer: Ganz im Gegenteil, 3. Auflage 2002, Carl Auer Verlag, Heidelberg und Insa Sparrer: Wunder, Lösung und System, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2001.

¹² G. Weber, B. Gross: Organisationsaufstellungen. In: G. Weber: Praxis des Familien-Stellens, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 1998, Seite 405 - 420. Dort wird von mehrjähriger Erfahrung in der Übertragung der "Aufstellungsarbeit Bert Hellingers auf größere soziale Systeme und Organisationen" berichtet.

1.1.5 Die "phänomenologische" und die "konstruktivistische" Sicht

Hellinger beschreibt seine Arbeit selbst als "phänomenologisch" und nicht lehrbar. Er schreibt, dass seine Arbeit auf folgendes zielt: "Wie komme ich an eine Wirklichkeit die dunkel ist?" Er suggeriert damit, dass es nur eine einzige Realität gibt und daraus wird der Schluss gezogen, dass es nur eine einzige richtige Lösung für jedes Problem gibt.

Die "konstruktivistische" Sicht sagt: "Lasst uns eine brauchbare Wirklichkeit (Vergangenheit/Gegenwart/Zukunft) für unsere Ziele erfinden!" Oder wie Matthias Varga von Kibéd es umschreibt: "Kopfschmerz ist kein Aspirinmangel!" Die Gefahr der phänomenologischen Sicht liegt in der Provokation linear-kausaler Zusammenhänge zwischen Problemen und deren Lösung nach dem Prinzip: Die (einzige) Lösung von Problemen erreicht man ausschließlich über deren Ursache.

Welche Bedeutung haben diese Begriffe für Aufstellungen?

Phänomenologie versucht z.B. auf äußerliche Signale zu achten und daraus Wahrheiten abzuleiten. Wenn viele Menschen in ähnlichen Situationen, ähnliche Symptome zeigen, dann ist das ein Hinweis auf eine äußere "Wahrheit".

Der Begriff stammt aus dem griechischen und bedeutet dort: "Lehre vom Erscheinenden, sinnlich Wahrnehmbaren". Die Phänomenologie versucht die Realität objektiv zu beschreiben. Der Begriff "Beziehung" wird z.B. als zwischen den Menschen bestehendes reales Netz oder Feld beschrieben.

Der "Konstruktivismus" unterstellt, dass sich unsere inneren "Wahrheiten" als Interpretationen von äußeren Sinnesreizen abbilden, denen wir individuelle Bedeutungen und Erklärungen zuschreiben. "Beziehung" ist hier ein inneres Konstrukt aus verschiedenen, im Laufe der Zeit angesammelten und individuell ausgewählten Informationen verknüpft mit jeweils unterschiedlichen Gefühlen und Bewertungen.

In der Erkenntnistheorie wird ein konstruktiver Prozess als solcher beschrieben, der in unserem Bewusstsein die objektive Wirklichkeit nicht einfach widerspiegelt, sondern diese auch schafft.

Der Konstruktivismus könnte z.B. folgendermaßen mit "Phänomenen" umgehen: "Wir reflektieren unsere Beobachtungen und könnten sie auf deren Nützlichkeit für unsere Ziele untersuchen."

Wie können wir mehr Realität wahrnehmen? Es gibt hierzu z.B. interessante Versuche mit Pilzen, die einer mexikanischen Schamanin den "Zugang zu den Göttern" erleichterten. Wie u.a. Schweizer Forscher feststellten wird durch sie scheinbar die "Schaltstelle" am Thalamus außer Kraft gesetzt. Diese wurde von Gehirnforschern als die Stelle im Gehirn ausgemacht, die alle Sinnesreizungen von außen mit Informationen aus der Großhirnrinde abgleicht. Wird diese durch den Einfluss von Drogen manipuliert, findet im Gehirn keine Filterung der Informationen mehr statt, sondern die komplette Sinnesflut gelangt vollständig ins Großhirn. Welche Aussagekraft diese Form der Wahrheit über außermenschliche Realitäten hat, darüber gibt es wiederum sehr unterschiedliche Meinungen.

Zum Vergleich zwischen inneren und äußeren Realitäten fällt mir eine Begebenheit ein, die mir den unterschiedlichen Zugang zwischen phänomenologischen und konstruktivistischen Sichtweisen verdeutlicht hat:

Ich saß mit einem Kunden nach einem Seminar in einem Restaurant und wir unterhielten uns über das Thema "Wirklichkeit". Als angehender systemischer Organisationsberater (ich befand mich zu dieser Zeit in der Ausbildung bei Gunther Schmidt) versuchte ich meinen Standpunkt zu beschreiben und wählte folgendes Beispiel: Im Garten befand sich eine weiß lackierte, schmiedeeiserne Lampe. Ich sagte: "Sieh mal, diese Lampe dort hinten, ich bin der Meinung, wir sehen zwei unterschiedliche Dinge!" Es folgte höchster Widerspruch. "Das stimmt doch gar nicht! Dort steht nur eine Lampe, also sehen wir beide dieselbe Lampe!" So ging das bestimmt eine halbe Stunde hin und her. Beide Sichtweisen waren scheinbar unvereinbar. Bis ich zu einem 'unverzeihlichen Trick'¹³ griff: Ich tat so, als würde ich ihn plötzlich verstehen. Er war ja schließlich Kunde und man sollte sich schließlich nie mit Kunden streiten! Ich sagte daher einfach zu ihm: "Ich glaube, dass, wenn wir so diskutieren, wir eigentlich beide das gleiche meinen" und ergänzte plötzlich, zu meiner eigenen Überraschung: "Du meinst die Realität da draußen und ich die in uns drinnen." Ab da verlief das Gespräch wieder einvernehmlich.

Dies ist sicherlich stark vereinfacht, doch gewinne ich zunehmend den Eindruck, dass es um genau dieses kleine Verständigungsritual geht, wenn sich unterschiedliche Perspektiven darum streiten, welche denn die richtigere sei. Es werden häufig die Unterschiede fokussiert und weniger die Gemeinsamkeiten.

Es gibt viele Menschen, die glauben, durch die "Aufstellungs-Methoden" endlich einen Zugang zur bisher nicht wahrnehmbaren "äußeren Realitäten" gefunden zu haben. Sozusagen als "übersinnliche Wahrnehmungserweiterung". Beweis dafür ist im Allgemeinen die hohe emotionale Wirkung bei vielen Aufstellungen. Das bedient den in meiner Erfahrung häufig anzutreffenden Glaubenssatz: "Emotionen sind immer echt!" Dieser kann jedoch durchaus kontrovers betrachtet werden.

Eine bestimmte Emotionale Reaktion wird bereits bei C. G. Jung (1952) als "Synchronizität" beschrieben. Synchronizität wird dort definiert als ein (subjektiv) "sinnvolles" Erleben von äußeren Ereignissen, die auf ein gleichzeitig vorhandenes inneres Bedürfnis treffen.

Es ist vermutlich diese Synchronizität, die gut gestaltete Aufstellungen bei vielen Beteiligten erzeugen. Damit wird z.B. dem Ziel einer starken inneren Verankerung des gewünschten Veränderungsprozesses Sorge getragen. So ist z.B. Gunthard Weber durch Hellingers Arbeit derart beeindruckt sodass er deshalb in seinem Vorwort von "Zweierlei Glück" schreibt: "Die drei Seminare bei Bert Hellinger sind mir ... in unauslöschlicher Erinnerung geblieben. In jedem Seminar erfuhr ich etwas, was mich noch Jahre später bewegte, was weiterwirkte und etwas ins Lot brachte oder an den richtigen Platz rückte."¹⁴

Hier leistet die Aufstellungsarbeit in der Tat erstaunliches. Zum einen ist es sehr verdienstvoll, wenn Klienten nach emotionalen Aufstellungen brav ihre "Hausaufgaben" machen und sich in Richtung ihrer Lösungsbilder verändern. Zum anderen sehe ich hier eine Entwicklung hin zur Unselbstständigkeit, wenn Klienten mit dieser Methode sozusagen "behandelt" werden (oder sich behandelt fühlen). Veränderung bzw. Erfolg findet statt durch den Glauben, es sei ein "Wunder" geschehen. Nicht sie selbst verändern etwas aktiv sondern sie und äußere Realitäten werden durch dieses "Wunder" verändert.

¹³ "Unverzeihlich" fand ich es deshalb, weil ich meine Intervention nicht als "Trick" deutlich gemacht habe. Interessanterweise bewirken solche Tricks manchmal mehr bei deren Anwender, denn beim Empfänger.

¹⁴ Gunthard Weber (Hrsg.): Zweierlei Glück, 13. Auflage 2000, Carl Auer Verlag, Heidelberg, Seite: 16f.

Die phänomenologische Sicht unterstützt scheinbar mehr eine passive Sichtweise auf Veränderungsprozesse ("Endlich sehe ich, wie es wirklich ist"), während die konstruktivistische Sicht den aktiven Anteil des Klienten am Veränderungsprozess fokussiert ("Ich selbst war und bin mitverantwortlich für meine Sichtweise und mein daraus resultierendes Handeln").

Wo liegt nun die wirklich, wirkliche Wahrheit? Wer mag das schon entscheiden? Ich gebe zu, dass ich mehr zur konstruktivistischen Sicht tendiere. Aus einem einfachen Grund: Ich erlebe mich als ein Wesen, das auf seine subjektiven Wahrnehmungsdeutungen angewiesen ist. Und in diesem Bewusstsein berufe ich mich auf meine "Deutungsfreiheit". Wenn ich alles, was ich wahrnehme auf seine Zieldienlichkeit hin untersuche, dann werde ich selbst aktiv um zu Lösungen für mich zu gelangen. Was wäre mein Mehrnutzen, wenn ich wirklich wüsste, ob es diese Netze und Felder da draußen tatsächlich gibt? Mir reichen sie bereits als zieldienliche Erfindung. Mein Ziel ist es, dass ich für meine Probleme machbare Lösungen finde. Dass dies auch ohne Kenntnis der Realität möglich ist, haben die meisten Menschen bereits beobachten können.

Ein weiterer Aspekt ist folgender: Für mich sind die Umdeutungstechniken (Reframing) aus dem NLP sehr brauchbare und wichtige Möglichkeiten, meine inneren Realitäten aus eigener Kraft zu gestalten. Der Nachteil dabei ist allerdings, dass ich die Verantwortung für mein Denken und Handeln nicht mehr so einfach auf "äußere Sachzwänge" schieben kann.

Auch phänomenologische Aufstellungen können zu Veränderungen und zum Erfolg führen. Es ist jedoch nicht geklärt, ob durch sie oder trotz ihres Einsatzes? Und sie sind, wie Hellinger schon sagte, nicht lehrbar und daher für MbC ungeeignet.

In Organisationen stoßen wir z.B. auf konstruierte aber meist sinnvolle Ordnungen wie z.B. die Hierarchie. Es ist daher nützlich z.B. zur schnelleren Hypothesenbildung, solche Ordnungen zu nutzen, auf Zieldienlichkeit zu überprüfen und dann auf Akzeptanz von Beteiligten zu hinterfragen. Bereits durch eine veränderte Sicht auf eine solche Ordnung beginnt ein aktiver Prozess.

Diese erweiterte und kombinierte Sicht ist meiner Meinung nach für Organisationen brauchbar und gilt deshalb für mich als ein nützlicher Basisbaustein von "MbC".

1.1.6 Was macht eine therapeutische Methode organisationstauglich?

Wie soll es denn überhaupt gehen? Eine derart tief greifende Methode einem Laien an die Hand zu geben! Es gibt für therapeutische Kontexte ein, für mich sehr nachvollziehbares wichtiges Anliegen, dass die Aufstellungs-Methode nur von gut ausgebildeter Hand angewandt wird.

Einen psychologischen Hintergrund kann ich bei Führungskräften jedoch nicht voraussetzen. Nicht zuletzt aus diesem Grund verzichte ich z.B. auf Methodenbeschreibungen, die auf die Auslösung starker emotionaler Effekte zielen. Solche Effekte sind hier im Gegenteil gar nicht erwünscht, weil nicht zieldienlich.

Ich habe es übrigens bis heute noch nicht erlebt, dass Menschen, die mit dieser Methode neu in Berührung kommen, sich in irgendeiner Form hoch emotional erregt gezeigt haben oder unter starken körperlichen Symptomen litten. Das beobachte ich eher bei denen, die an Aufstellungen regelmäßig teilnehmen und die dadurch bereits "gut geübt" sind. Ob diese Symptome dann notwendig waren oder ob einfach gut geschau spielt wird, entzieht sich meiner Kenntnis. Es hat zumindest einen gewissen Unterhaltungswert.

Voraussetzung: Die Lösungsfokussierung.¹⁵

In Organisationskontexten arbeite ich mit rein lösungsorientierten Ansätzen. Eine sehr hilfreiche Abgrenzung findet dann statt, indem der Prozess unbedingt auf den Organisationskontext beschränkt bleibt.

*Z.B. bleibt ein **Alkoholproblem** eines Mitarbeiters auf die Möglichkeiten beschränkt, die die Führungskraft (hier: als diejenige, die das Problem beschreibt) zur Verfügung hat. Zunächst beschränkt sich die Frage nach der Problembeschreibung: Welche Auswirkungen hat dieses Problem auf den **Organisationskontext**? Welche Personen, Ziele etc. in der **Organisation** sind davon wie betroffen?*

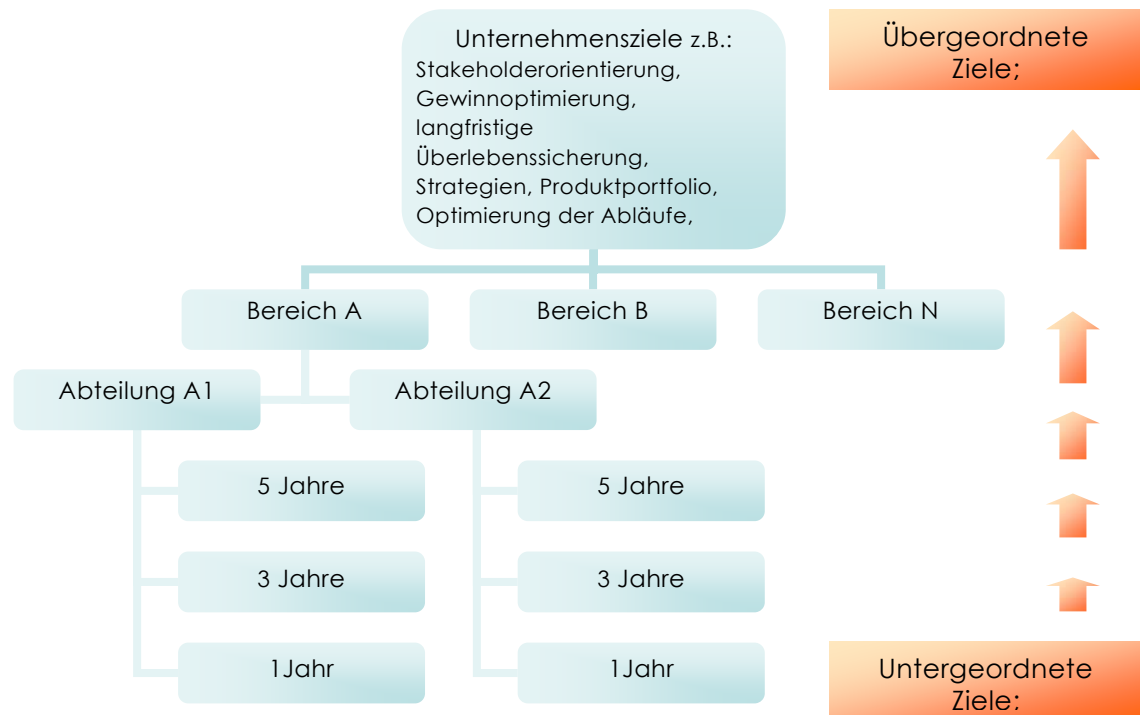
*Sowie in Richtung der Lösung: Welche Möglichkeiten haben die Beteiligten die **Organisationsziele** in Zukunft zu erreichen?*

Wie Sie sehen, wird hier der Fokus direkt auf die Organisationsziele gelenkt und nicht etwa nach Lösungen für das Alkoholproblem gesucht. Diese Umfokussierung empfehle ich unbedingt, sobald "persönliche" oder private Probleme erwähnt werden. Es werden nicht untergeordnete Probleme betrachtet sondern die übergeordneten.

Ein anderes Beispiel: Das Problem einer Führungskraft, nicht vertrieblich aktiv zu werden und "Kalt-Akquise" zu betreiben (d.h. bei Firmen unangemeldet anzurufen und die eigenen Produkte zu präsentieren), ist ein persönliches und berührt innere Anteile. Hier suchen Sie ebenfalls nach Möglichkeiten, die das übergeordnete Ziel, nämlich "Erreichung der vertrieblichen Vorgaben" anvisieren. Die "inneren Skrupel" z.B. die hier erwähnt werden könnten, sind dann ein wichtiger Bestandteil also auch ein Problem. Das wird allerdings nicht "behandelt", etwa nach dem Motto: "In Deiner Familie hat es wohl mal einen Vorgang gegeben...". Vielmehr wird "das Problem" als Bestandteil in das Bild integriert und verändert im Verlauf des Aufstellungsprozesses z.B. durch eine neue Position möglicherweise seine Bedeutung für das Ziel und kann in Zukunft anders mitgetragen werden. Das Ziel wird nun also "trotz" der Skrupel erreichbar. Es soll allerdings auch schon Fälle gegeben haben, wo übergeordnete Ziele "mit Unterstützung" eines zuvor hinderlichen Bestandteils erreicht wurden.

¹⁵ Der Begriff Lösungsfokussierung wurde von Steve de Shazer geprägt und in seiner Milwaukee-Gruppe erfolgreich eingesetzt. Steve beschreibt den Unterschied zwischen Lösungsfokussierung und Lösungsorientierung wie folgt: "Wenn Du z.B. verreisen willst und Du sagst: 'Ich fahre in den Süden' dann ist das lösungsorientiert. Wenn Du aber sagst: 'ich fahre nach Taormina in das Haus eines Freundes', dann ist das lösungsfokussiert."

Bei der Findung übergeordneter Ziele bietet die Organisation manchmal einen entscheidenden Vorteil: Unternehmensziele sind in vielen Organisationen bereits definiert und lassen sich gut für Aufstellungen nutzen.



Sprachliche Annäherung

Müssen die Methoden denn für Organisationskontexte umgeschrieben werden? Wenn ich die Beschreibungen von therapeutischen Methoden lese und sie mit denen vergleiche, die ich in Organisationskontexte anwende, dann frage ich mich häufig, wo denn da ein Unterschied ist?

Als gute Voraussetzung zur Integration in Führungskontexte ist die Nutzung von Sprachmustern aus deren Kontexten d.h. eine Anpassung der psychologischen Begrifflichkeiten an den Organisationskontext. In meiner Erfahrung ist es zwar möglich, mit den ursprünglichen Begriffen zu arbeiten, darüber hinaus fühlen sich viele Führungskräfte jedoch gut aufgehoben, wenn ich die von ihnen beobachteten Phänomene auch mit ihren Begrifflichkeiten beschreiben kann. Ich spreche z.B. von "übergeordneten Zielen" und "Betriebsblindheit" statt von "Wundern" und "Trancephänomenen". Je nach Erfahrung mit diesen Methoden werden solche Begriffe jedoch durchaus verständlich und auch nutzbar.

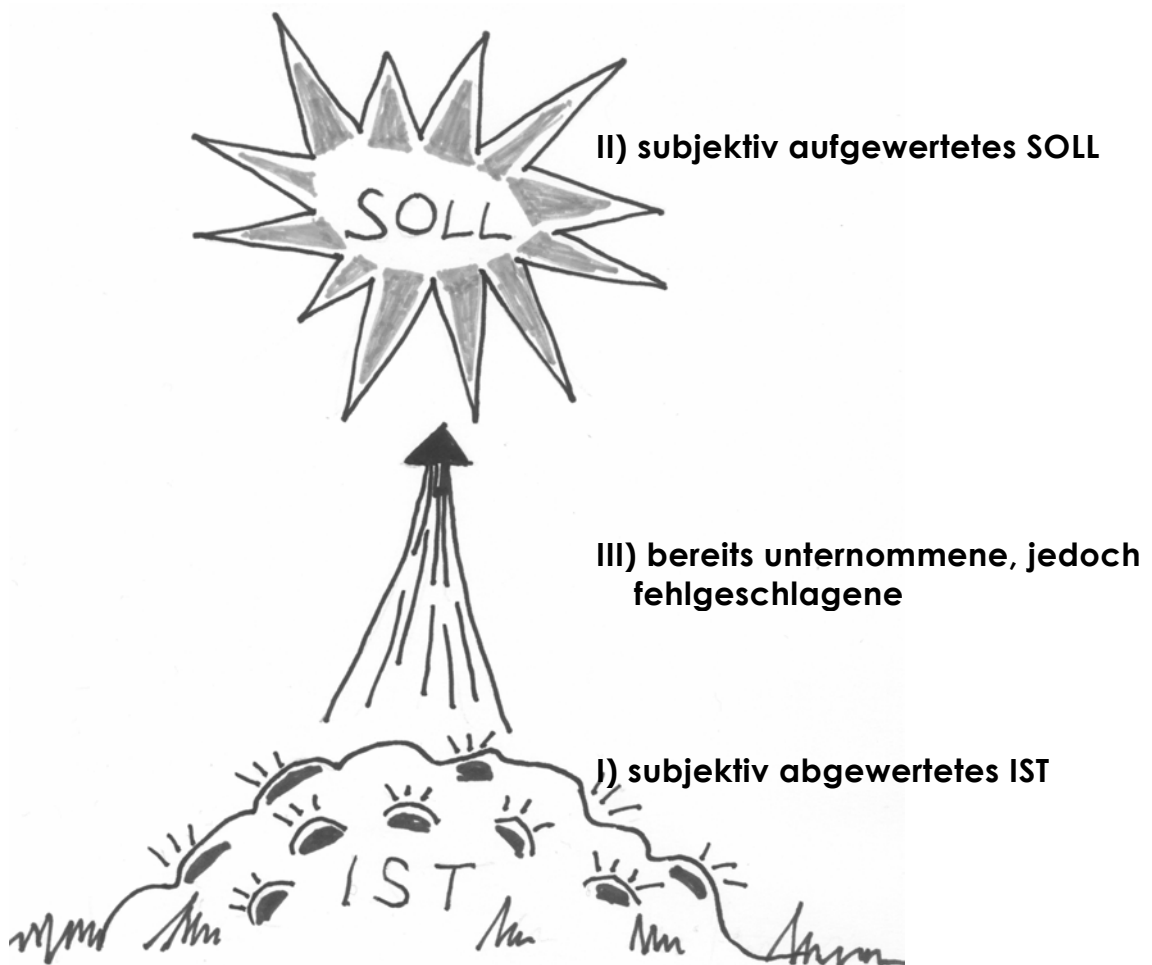
Eine weitere Frage tritt für mich z.B. dann auf, wenn der Begriff "Familienstellen" auftaucht. Vorteil ist ohne Zweifel, dass ich mich leichter tue, wenn meine Zielgruppe bereits Erfahrungen sammeln konnte und wir so einfacher damit arbeiten können.

Das "Familienstellen" wird häufig mit Bert Hellinger in Verbindung gebracht. Diese Verbindung mit Bert Hellinger ist nicht immer von Vorteil, da dieser z.B. inzwischen auf "Esoterik-Messen" auftritt, was ihn stark in die Nähe einer unseriösen Vorgehensweise rückt.

Wichtig ist eine zeitliche Optimierung bei der Durchführung. Selten werden Führungskräfte die gleichen zeitlichen Rahmen zur Verfügung haben, wie z.B. Virginia Satir, deren "Parts-Partys" sich auch schon mal über mehrere Tage erstrecken konnten.

1.1.7 Wie bastle ich mir ein Problem?

Die Definition eines Problems ist die Abweichung zwischen einem als subjektiv abgewerteten IST-Zustand und einem subjektiv aufgewerteten SOLL-Zustand.¹⁶



Dieses Grundverständnis hilft bei der Beschreibung von Problemen und zum besseren Verständnis des Aufstellungsprozesses.

Ein weiterer interessanter Aspekt verbirgt sich hinter dieser Definition: Wer in der Lage ist, ein Problem zu beschreiben, der hat bereits Ideen von IST und SOLL und von möglichen Lösungen. Diese Ideen sind Ausdruck der eigenen Kompetenz des Problemstellers und mit diesem Hintergrund lassen sich auch eigene Probleme selbstständig bearbeiten und lösen.

MbC bietet also eine Anleitung zur Fokussierung auf die Selbstkompetenz.

1.2 Vorbereitung und Vorgehensweisen

1.2.1 Was kann aufgestellt werden?

Der Satz: "Gehen Sie doch zu Matthias Varga von Kibéd, der stellt alles auf" bekommt hier eine wichtige Bedeutung: Da ich bei Matthias viel gelernt habe und bereits viele Aufstellungen in unterschiedlichen Kontexten geleitet habe, komme ich zum gleichen Ergebnis: Es gibt scheinbar nichts, zu dem wir Menschen nicht in irgendeiner Form eine Beziehung aufbauen können.

¹⁶ Diese nette Bastelanleitung habe ich von Gunther Schmidt bekommen.

Während sich der phänomenologische Ansatz rein mit Beziehungsstrukturen zwischen Personen beschäftigt, geht der konstruktivistische Ansatz darüber hinaus. Wozu haben Sie z.B. eine/keine Beziehung? Zur aktuellen Firmenpolitik, zu Ihrem Gehalt, zu Ihrem Fahrzeug, zum Stoffbezug Ihres Bürostuhls? Zum Inhalt eines Kundenbriefes/Rundschreibens? Oder gar zur Beziehung Ihres Chefs zu Ihrem Kollegen? Ich bin hierbei bisher noch auf keine Grenze gestoßen. Daher fühlen Sie sich eingeladen, Ihre Kreativität zu entfalten und binden Sie alle wichtigen Elemente in Ihre Aufstellungen mit ein.

1.2.2 Tranceinduktion beim "Aufstellen"

Die besten Ergebnisse bei Aufstellungen erhalte ich tatsächlich, wenn ich möglichst wenig kognitiv darüber nachdenke, was ich gerade tue. Das schaffe ich umso leichter, wenn ich nicht größer darüber nachdenken muss, was denn "passiert", wenn ich meine Stellvertreter im Raum "aufstellen" soll. Ob es sich hierbei um eine "Tranceinduktion" handelt ist für mich nebensächlich.

Es sollte Sie jedoch nicht wundern, wenn bei der Arbeit mit Aufstellungsneulingen nicht gleich ein stimmiges Bild entsteht. Jeder, der diese spannende Methode das erste Mal miterlebt, möchte dies selbstverständlich möglichst genau und bewusst tun. Diese Form einer "kognitiven" Aufstellung ist jedoch nach meinen Erfahrungen nicht hinderlich. Meistens erhält man nach einigen kleinen Änderungen dennoch ein stimmiges Bild.

Ich hatte z.B. eine Teilnehmerin, die, nachdem sie bereits eine Aufstellung gesehen hatten, so von deren Ergebnis beeindruckt waren, dass sie dann dieses Lösungsbild gleich als ihr Ist-Bild aufstellte. Der Wunsch nach Kontrolle ist sehr verständlich und so ist es hilfreich, diesen nicht gleich als kontraproduktiv abzuwerten. Bei den so genannten "Team-Choreografien habe ich allerdings auch gute Ergebnisse erzielt, indem ich einfach sagte: "Und nun positionieren sie diesen Stellvertreter so, wie es Ihrer Meinung nach zur Problemsituation/Ist-Situation... passt."

Hilfreich ist scheinbar auch der Hinweis, nicht zuviel darüber nachdenken zu wollen. Als Begründung gebe ich an, dass wir zu den bewussten Informationen auch unbewusste Informationen über den Sachverhalt zugreifen wollen. Da wir allerdings gar nicht wissen können, was bewusst oder unbewusst ist, sondern nur eine Ahnung davon haben ist dieser Hinweis möglicherweise verwirrend und hilft vielleicht gerade deshalb.

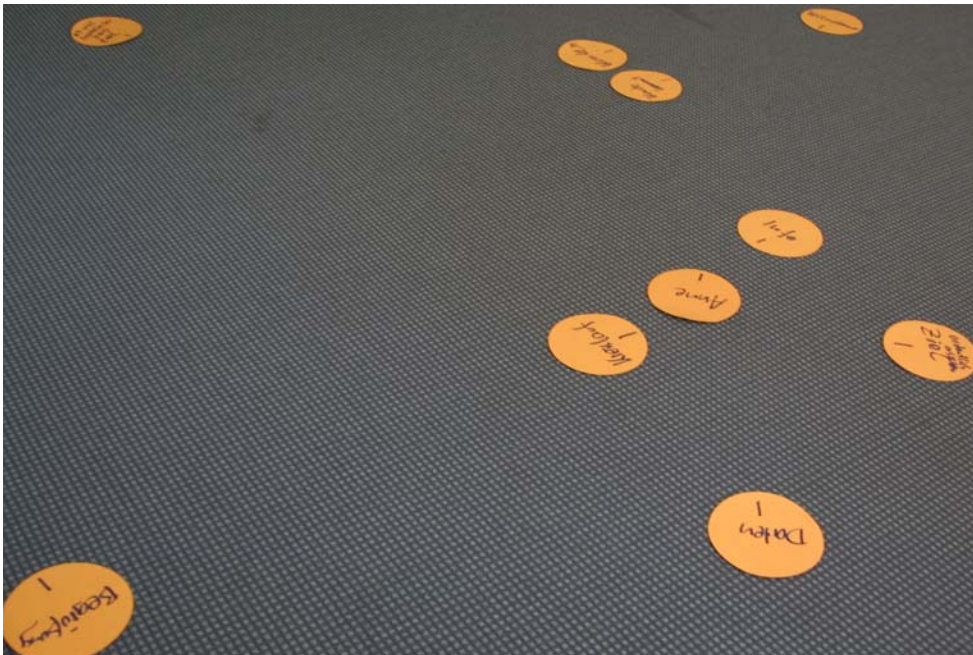
Ergänzt habe ich manchmal auch einen Hinweis, den ich bei Matthias Varga von Kibéd abgeschaut habe: "Berühren Sie den Stellvertreter an den Schultern..... spüren Sie nun in sich hinein und denken Sie an die Situation/Fragestellung/Anliegen..... machen sie einen Schritt nach vorne und folgen Sie einfach diesem Impuls..... bleiben sie erst dann wieder stehen, wenn Sie diesen Impuls nicht mehr spüren."

1.2.3 Einsatz von Bodenankern

Voraussetzung für eine autonome Durchführung der nachfolgenden Methoden ist die Kenntnis der Arbeit mit Bodenankern. Diese Form wurde u.a. im NLP weiterentwickelt und geht auf die Gestalttherapie zurück. Hier wird anstelle von lebenden Stellvertretern auch mit Symbolen und Gegenständen (Stühle, Kissen, Schuhe etc.) gearbeitet, die an der entsprechenden Position auf dem Boden positioniert werden.

Ich habe die besten Erfahrungen gemacht, wenn ich dazu einfache Moderationskarten benutze, auf die sich Namen oder Bezeichnung der Repräsentierten einfach notieren lassen. Darüber hinaus werden lediglich die Blickrichtungen markiert.

Die Abbildung zeigt ein Beispiel in dem die Abfolge eines Seminars optimiert werden sollte (Ist-Zustand):



Bei der Durchführung mit Bodenankern stellen Sie sich selbst statt der Repräsentanten auf die Karten am Boden. Sie fühlen sich jeweils kurz in diese Position ein und schauen Sie sich um. Stellen Sie sich an den anderen Positionen die jeweiligen Personen/Aspekte vor. Beurteilen Sie nun wie es Ihnen an dieser Stelle geht. Achten Sie auf Nähe/Distanzen zu anderen. Wie groß/klein fühlen Sie sich? Was ist angenehm/unangenehm?

Wenn Sie mit einer Position soweit sind, verlassen Sie den Anker zunächst wieder. Bevor Sie sich in den nächsten Anker hineinfühlen, ist es sinnvoll ein kleines Übergangsritual einzuführen: So können Sie z.B. einfach die Hände oder das Gesicht reiben, Arme abstreifen, etc. Dieses Ritual dient dazu, damit Sie die einzelnen Rollen besser voneinander trennen können. Wenn Sie zu schnell zwischen den Positionen wechseln wird es schwer, diese auseinander zu halten und Sie mischen Eindrücke möglicherweise miteinander.

Es macht alternativ oder zusätzlich auch Sinn, vor allem bei größeren Rahmen z.B. ab ca. 5 Positionen, sich die wichtigsten Merkmale auch zu notieren und diesen Notizzettel dann z.B. beim Anker zu belassen.

Wenn Sie eine Aufstellung mit Bodenankern durchführen, führen Sie statt der persönlichen Stellvertreter die beschrifteten Karten (mit Blickrichtung nach vorne) in den Raum und legen sie an der Stelle, die stimmig ist, vor Ihre Füße auf den Boden.

Ich bin mit diesem Vorgehen bereits auf sehr positive Resonanz gestoßen.

1.2.4 Haltung, Einstellung, Elemente

Die Haltung der Führungskraft.

Ähnlich, wie es Führungskräften schwer fällt, sich z.B. als allparteilicher Moderator für sein eigenes Team zu engagieren, wird es schwer fallen, diese Methode als Führungsinstrument zu etablieren. Menschen sind nun einmal nicht neutral sondern verfolgen am liebsten ihre eigenen Ziele zuerst. Persönliche Interessen sind in den meisten Situationen als wichtiger Faktor mit im Spiel. Wie schafft es also eine Führungskraft, sich womöglich von diesen Interessen zu distanzieren?¹⁷

Die Hoffnung darauf ist nicht unberechtigt: Wenn es der Führungskraft gelingt, aus eigener Kraft die übergeordneten Ziele für das gesamte Team bzw. betroffene System zu fokussieren, wird darin ein höherer Nutzen durch die optimierte Kooperation und die Einbindung der Ziele aller Beteiligten erbracht.

Douglas Hofstadter bezeichnet diese Sicht wie folgt:¹⁸



Wenn es also gelingt, mit anderen so zusammenzuarbeiten, dass ich Ziele erreiche, die ich alleine nicht erreichen würde, dann läuft es optimal.

Voraussetzung ist die bereits erwähnte Ausrichtung auf übergeordnete Ziele. Bevor Sie also mit Ihrem Team direkt arbeiten, empfehle ich Ihnen die Arbeit mit Bodenankern, damit Sie ein Gefühl für diese Form bekommen.

Durch die Arbeit mit Bodenankern wird eine Form der Mehrparteilichkeit geradezu provoziert: Wenn ich diese Methode einsetze, nehme ich ja bewusst alle möglichen Positionen ein und verschaffe mir dadurch ein polyperspektivisches Bild von den beschriebenen Problemen. Insofern ist die Arbeit mit MbC eine hervorragende Möglichkeit für Führungskräfte, sich optimal auf bevorstehende schwierige Situationen vorzubereiten.

¹⁷ Siehe dazu Ivan Boszormeny-Nagy und Geraldine M. Spark: Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme, Klett-Cotta, Stuttgart, 5.Auflage 1995.

¹⁸Vgl. zur Vertiefung: Douglas R. Hofstadter: TIT FOR TAT. Kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln? In: Spektrum der Wissenschaft Digest, 1/1998, Seite 60 – 66.

Wertschätzung von Vergangenem.

Ich erlebe es häufig, auch aus eigener Erfahrung, dass in Führungskontexten sehr stark eine Parteilichkeit zugunsten der Veränderung entsteht. "Stillstand ist Rückschritt", "Das Bessere ist der Feind des Guten" und wie die Parolen nicht alle lauten. Die Integration dieser "Verharrungs-Sicht" bietet sich bei solchen Fragestellungen an, bei denen ein solches starkes Festhalten an Vergangenem deutlich wird. Um diesen Sachverhalt zu integrieren, bietet sich eine Ergänzung einer Position an: "Der entgangene Gewinn" Hiermit wird die Wertschätzung und die zukünftige Integration von Leistungen der Vergangenheit berücksichtigt.

Die wichtigsten aufzustellenden Elemente:

Je nach Fragestellung und Vorgehen wählen Sie unterschiedliche Bestandteile für das Szenario aus. Dazu gehören in der Regel all diejenigen Personen (Auftraggeber=Fokus; Mitarbeiter; Führungskräfte; etc.), die an dem Problem beteiligt sind. Darüber hinaus können auch folgende Elemente wichtig werden:

Ziele, Hindernisse, Gewinne, Ressourcen,

Wenn es um innere Haltungen geht, können Sie diesen Anteilen passende Namen geben und diese als solche Anteile in die Aufstellung integrieren. Z.B. Perfektionisten, "innerer Schweinehund", Revoluzzer, Moderator usw.

Oder Sie können bei umfangreicher Beteiligung auch Gruppen bilden, die dann durch einen Stellvertreter repräsentiert werden, z.B.: Ganze Niederlassungen, Abteilungen, Teams, weibliche-, männliche Mitarbeiter, etc.

1.2.5 Team-Choreografie

Ich habe zunächst Erfahrungen mit der Methode der "Team-Choreografie" gesammelt wie ich sie bei Gunther Schmidt kennengelernt habe, die sich jedoch im Laufe der Zeit durchaus mit weiteren Elementen vermischt hat.

Wenn Sie noch keine Erfahrung als Leiter von Aufstellungen sammeln konnten, empfehle ich Ihnen diese Vorgehensweise, da Sie nur wenig Vorwissen benötigen um diese Schritte nachzuvollziehen.

Der Ablauf lässt sich wie folgt skizzieren:

Zunächst findet ein **Vorinterview** statt, in dem der/die Auftraggeber die Situation schildern. Der Interviewer fragt nach dem *Ist-Zustand* und den Zielen. Ich habe mir für meine Vorinterviews folgende schlichte und kurze Vorgehensweise angewöhnt:

1. Frage nach dem Auftrag: Was sollte sich für den Auftraggeber selbst ändern, wenn nun mit seiner Fragestellung gearbeitet wird? Falls sich Ihr Auftraggeber schwer tut, biete ich auch folgendes an: Angenommen wir könnten durch eine Methode ein besseres Verständnis auf unsere Probleme bekommen, hätten Sie dann Interesse, das wir sie dafür ausprobieren?
2. Frage nach dem Problem: "Beschreiben sie bitte die jetzige Situation: Wer ist davon betroffen, daran beteiligt? Wie alt sind diese? Wie lange sind sie bereits im Betrieb? Welche Ziele verfolgen sie? Welcher hierarchischen Stufe gehören sie an? Auf diese Frage habe ich anfangs gerne verzichtet, da sie auf die Beschreibung der Ist-Situation abzielt, die ja im ersten Bild deutlich wird. Es ist manchmal durchaus hilfreich die Antworten auf diese Frage z.B. auf ein Flip-Chart zu notieren wo als "Kontrolle" oder besser "Abgleich" dienen kann.
3. Frage nach den Zielen: "Welche Ziele (auch übergeordnet) verfolgen Sie?" Hierbei ist interessant, ob eine eigene Lösungsmotivation artikuliert wird.

Diese beiden Fragenkomplexe reichen meines Erachtens völlig für dieses Instrument aus, da Lösungen aus der Methode selbst entstehen werden und dadurch Fragen z.B. nach bisherigen Lösungsversuchen und Auswirkungen verschiedener Ansätze automatisch während der Choreografie zum Ausdruck kommen. Das gleiche gilt für Ausnahmen von Problemen. Nun geht es in der Reihenfolge wie bei der Beschreibung des Problems im Abschnitt 1.1.7 voran: Zunächst folgt die Darstellung des (I) **Ist-Zustands**:

4. Der oder die Auftraggeber wählen für die wichtigsten Beteiligten incl. sich selbst (sog. Fokus) sowie für wichtige Kontextvariablen wie z.B. Ziele (der Abteilung, einzelner Widerstreitender etc.), Repräsentanten. Diese werden in der Reihenfolge der Nennung im Raum "aufgestellt" und dann nach deren Befindlichkeit befragt. (*Ist- Zustand*). Hierbei ist am Ende dieses Prozesses darauf zu achten, ob der oder die Auftraggeberin dieses Bild und die Äußerungen überhaupt nachvollziehen können.

In meiner Erfahrung ist es nicht sinnvoll zu viele Beteiligte zu benennen. Hier liegt die Kunst in der treffendsten Auswahl. In der Regel reichen die direkt vom Problem Betroffenen (incl. Fokus) und das übergeordnete Ziel. Darüber hinaus ist in Organisationskontexten eine Instanz hilfreich, die den Konflikt u.U. durch autoritäre Entscheidung herbeiführen kann; also die über allen Beteiligten angesiedelte Führungskraft.

Nun werden tragfähige (II) **Soll-Zustände** gesucht:

5. Dazu befragt man z.B. wieder den/die Auftraggeberin und lässt nun den gewünschten Soll-Zustand "stellen". Auch in diesem Zustand werden wieder alle Beteiligten nach deren Befindlichkeit befragt. Hilfreich ist hier die Feststellung von Unterschieden: Wie nimmt der/die Repräsentantin diese wahr: Besser? Schlechter? Gleich? oder einfach anders?
6. Nicht immer führt der erste Versuch sofort zu einem Gleichgewicht. Daher werden nun weitere Lösungsmöglichkeiten gesucht. Um die Kreativität des Systemrahmens zu nutzen, bittet man nun auch die beteiligten Repräsentanten um Vorschläge.

Zunächst bittet der Leiter alle wieder in die Ausgangsposition (Ist) zurück. Von hier aus wird nun die zweite, dritte etc. Variante gestellt, bis man ein für alle tragfähiges Bild erreicht hat. Dabei lasse ich meistens alle Betroffenen eine Variante stellen, sodass alle Lösungen aus dem Team heraus Platz finden und auch Kombinationsmöglichkeiten entstehen können.

7. An dieser Stelle wird/werden nun auch der/die Auftraggeber in deren Position getauscht um zu überprüfen, ob nun tatsächlich eine optimale Position gefunden wurde. Dieser Schritt ist nur notwendig, wenn Sie mit Repräsentanten arbeiten.

Nun geht es darum zu überlegen, wie mögliche (III) **Lösungsansätze** aussehen, mit dem Sie aus dem Ist-Zustand in den Soll-Zustand gelangen können.

8. Der letzte Schritt ist nun der folgende: Alle kennen nun den optimalen Soll-Zustand. Zunächst geht es wieder zurück ins Ist. Von hier aus gilt nun folgendes: "Wer nun einen Impuls spürt, der folgt diesem und macht eine langsame Bewegung daraus; wie beim "Tai-Chi!" Ein langsamer Bewegungsablauf ist aus mehreren Gründen wichtig: Z.B. wird allen deutlich, von wem der Impuls ausgeht, Sie erkennen einzelne Reaktionen im Ansatz und können die gesamte Interaktion bewusster wahrnehmen usw.

Bei Einzelaufträgen wäre es sinnvoll, wenn dieser Impuls vom Auftraggeber selbst ausgeht und weniger, wenn dieser z.B. von einer hierarchisch höher gestellten Person wie Firmengründer oder Geschäftsführer, Chef etc. Dies beobachte ich und melde es z.B. als Frage zurück: "Ist das realistisch?" Falls es gar keinen Impuls gibt, dann war das Soll möglicherweise nicht motivierend genug und es sollte nach weiteren Alternativen gesucht werden. Oder der *Ist-Zustand* ist möglicherweise hier die motivierendste Lösung. Dies kann durch eine neue Befragung der Repräsentanten nach diesem Prozess aufgedeckt werden.

Von Vorteil ist ohne Zweifel, dass hier eine übersichtliche Führung durch die Methode besteht und sie deshalb auch für eigene Fragestellungen angewandt werden kann. Die Eröffnung mehrerer Wege und die Beteiligung aller am Lösungsprozess motiviert auch in betroffenen Teams zu einer Lösung zu gelangen. relativ unbehelligt von Manipulationen optimale Ergebnisse erzielt werden können.

Als Nachteil ist mir in einigen Situationen aufgefallen, dass einigen Teilnehmern bei den andauernden Befragungen langweilig wurde und sie müde wurden. Abhilfe konnte dadurch geschaffen werden, dass den Repräsentanten erlaubt wurde, sich einen Stuhl zu nehmen oder sich einfach auf den Boden zu setzen.

Der Vorgang wird etwas beschleunigt, indem darauf verzichtet wird, während der Suche nach stabilen Soll-Zuständen immer wieder in den Ist-Zustand zurückzukehren. Für Schritt 8 sollte dies jedoch unbedingt geschehen, denn hier geht es um Wege vom IST ins SOLL

Das jedoch bedeutet möglicherweise das Weglassen eines wunderbaren Nebeneffekts: Die unwillkürliche ablaufende hin- und herpendeln zwischen Problem und möglichen Lösungen ist durchaus hilfreich. Dieser Prozess wird dadurch weniger intensiv unterstützt.

1.2.6 Elemente aus den Systemischen Organisationsaufstellungen nach Varga/Sparrer

Wenn Sie bereits einige Erfahrung in der Leitung von Aufstellung gesammelt haben, dann empfehle ich Ihnen, einige Elemente aus den Systemischen Organisationsaufstellungen nach Varga/Sparrer zu ergänzen:

Wenn Sie Aufstellungen häufiger geleitet oder gesehen haben, dann werden Ihnen möglicherweise Parallelen zwischen den optimalen Soll-Zuständen zu verschiedenen Fragestellungen aufgefallen sein.

Dieses Wissen ist sehr nützlich, wenn Sie den Ablauf Ihrer Aufstellungen noch beschleunigen wollen: Es geht nun darum, vorteilhafte Konstellationen von ähnlichen Fragestellungen zu erinnern und diese Lösungsmuster sozusagen experimentell in zukünftigen Aufstellungen zu nutzen. Die Betonung liegt hier auf dem Begriff "experimentell" denn wir können nicht wissen, wie sich ein optimaler Sollzustand in einer einzigartigen Situation mit einzigartigen Beteiligten und Beziehungen tatsächlich finden wird.

Die Übertragung von Lösungen von einem Fall auf den anderen ist also höchstens ein Test. Allerdings einer, der, wenn er auf Zustimmung stößt, sehr viel Zeit einsparen hilft.

In der Regel können Sie folgendes ausprobieren:

Stellungsarbeit nennen Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer alle Eingriffe die durch eine Veränderung der Positionen der Stellvertreter vorgenommen werden.

Versuchen Sie als Aufstellungsleiter zunächst (ausgehend von der Ist-Situation) alle Beteiligten so zu stellen, dass Blickkontakt zwischen möglichst allen Beteiligten bei Bedarf hergestellt werden kann. Ich lege dabei immer Wert darauf, dass ich möglichst wenig in das Bild eingreife, also mir zunächst den Teil aussuche, der am einfachsten zu diesem Bild führt. Danach findet sofort wieder eine Befragung nach Unterschieden zum vorherigen Bild statt.

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie nun als Aufstellungsleiter Bestandteil der Aufstellung sind und führend d.h. lenkend eingreifen. Warten Sie daher immer das Feedback und Einverständnis der an der Aufstellung Beteiligten ab. Betonen Sie vor dem Eingriff, dass es sich um ein Experiment handelt.

Je größer die Veränderungen sind, die sie herbeiführen, umso schwieriger wird es für die Beteiligten, diese Veränderung nachzuvollziehen und auf ihre Praxis zu übertragen.

Für einen optimalen Blickkontakt bietet sich zwar häufig das Bild eines Kreises an. Jedoch sollten auch Hierarchien und Betriebszugehörigkeiten berücksichtigt werden.

Unterscheiden Sie daher bereits im Vorinterview hierarchische Ebenen und fragen Sie nach dem Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit von allen Personen.

Probieren Sie daher auch folgendes:

Mit gewisser Häufigkeit kann folgendes beobachtet werden:

Höhere Hierarchien stehen meist etwas hinter ihren Mitarbeitern oder sie stehen seitlich rechts vom Team.

Es ist zwar eine organisatorische Voraussetzung (Hierarchie), dass höhergestellte Personen eine besondere Position innehaben und diese von den Mitarbeitern akzeptiert werden sollten. Nicht immer ist eine gesonderte Position der Führungskraft allerdings notwendig für das Funktionieren einer Abteilung. Ich habe Fälle erlebt, in denen die Führungskraft auf gleicher Ebene mit ihren Mitarbeitern stehen wollte und die Situation erst dann stabil wurde. Dies kommt u.a. auch bei so genannten Teamleitern vor, die grundsätzlich gleiche Aufgaben wie ihr Team erfüllen und nach oben hin zusätzliche Kommunikationsaufgaben haben.

Innerhalb einer Hierarchiestufe findet häufig eine stabile Rangordnung je nach Betriebszugehörigkeit von rechts (länger) nach links (kürzer) statt. Diese trifft jedoch nicht immer zu. Probieren Sie daher durchaus weitere Anordnungen aus, wenn die vermutete nicht stabil ist.

Grundsätzlich lässt sich jedoch bei solchen Tests beobachten, dass bei falschen Vermutungen und Tests der Leitung der Aufstellung, das aufgestellte System immer die passende Antwort darauf hat und gegebenenfalls korrigiert. Das ist für Aufstellungsleiter eine wichtige Bestätigung dafür, dass die Beteiligten immer zu den für sie besten Entscheidungen kommen.

Prozessarbeit nennen Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer es, wenn sie kleine Rituale oder Kommunikation zwischen den Beteiligten einer Aufstellung stattfinden lassen.

Die einfachste Intervention ist z.B. wenn Sie zwei Repräsentanten bitten, sich einmal anzuschauen.

Manchmal ist es effektiv, wenn Sie zwischen den Beteiligten auch Sätze austauschen. Z.B. "Sie sind mein Chef" oder "Sie sind mein Mitarbeiter". Machen Sie bitte auch in der Prozessarbeit immer wieder deutlich, dass Sie Vorschläge machen. Weisen Sie auch auf die Möglichkeit hin, dass sich die betroffene Person eine eigene Formulierung bzw. etwas Passenderes überlegen darf.

Solche Sätze zielen meist auf die Anerkennung von Hierarchien, Zugehörigkeiten zum Team oder zur Anerkennung von Leistung. Auch können hiermit verdeckte Erwartungen deutlich gemacht werden, die möglicherweise noch nicht deutlich waren. Z.B.: "Ich möchte, dass wir als Team dieses Ziel erreichen!" oder: "Ich möchte, dass Sie in Zukunft die vereinbarten Ziele erreichen!"

Fragen Sie jeweils nach solchen Interventionen wieder, ob sich bei den Beteiligten etwas verändert hat.

Die Prozessarbeit ist auch mit Bodenankern möglich. Stellen Sie z.B. Blickkontakt her, indem Sie für die Dauer dieses Prozesses die betroffenen Karten mit dem Blick zueinander legen. Betreten Sie dann die jeweiligen Positionen und hören in sich hinein, ob Ihnen ein Unterschied auffällt.

Das gleiche Vorgehen verfolgen Sie bei der Interaktion mit Sätzen. Sprechen Sie aus der einen Position den Satz in die Richtung des anderen Stellvertreters. Achten Sie darauf, ob bereits das Aussprechen des Satzes zu einer Änderung führt. Wechseln Sie nun die Position und "hören" sie sich den Satz hier nochmal an. Tun Sie einfach so, als ob der Satz in diesem Moment von dem Stellvertreter gerade gesagt würde. Nun beobachten Sie, was es für einen Unterschied bei Ihnen hervorruft.

1.2.7 Einsatz mit betroffenem Team

Wie gestalten Sie Organisationsaufstellungen mit dem anwesenden Team/System?

In vielen Texten wird diese Möglichkeit grundsätzlich ausgeschlossen. Ich habe jedoch unter bestimmten Voraussetzungen erlebt, dass Aufstellungen auch mit dem anwesenden Team möglich sind.

Die Gefahr besteht meist darin, dass der Lösungswunsch in erster Linie vom Chef aufkotroyiert wird, was zu so genannten Widerstandsreaktionen führen kann.

Voraussetzung ist dafür, wie schon erwähnt, dass von allen Betroffenen eine gemeinsame Lösung angestrebt wird. Ob dies tatsächlich gewünscht ist, können Sie in einem ausführlicheren Vorinterview gemeinsam herausfinden.

Ich schlage Ihnen unter dieser Voraussetzung folgendes Vorgehen nach Sparrer/Varga vor:

Wenn Sie Konflikte bearbeiten möchten, die im Team vorherrschen, dann lassen sich meist zwei einzelne Betroffene oder zwei betroffene Gruppen identifizieren. Varga/Sparrer nennen dieses Vorgehen "bifokal", da es sich hierbei um zwei Fokusse handelt, die gemeinsam unterschiedliche Sichten in eine Aufstellung bringen.

Die Erweiterung dessen wäre eine polyfokale Aufstellung, wenn z.B. eine Vision oder ein gemeinsames Ziel für ein ganzes Team erarbeitet werden soll. Insa Sparrer berichtet von Aufstellungen mit bis zu 35 Fokusse!

Als Stellvertreter für sich selbst (Fokus) wählen diese beiden nun jeweils ein Teammitglied, das der anderen Meinungsgruppe angehört. Nun lassen sich nacheinander die Ist-Situationen beider Parteien aufstellen. Mit dieser Information wird nun eine gemeinsame Soll-Situation gesucht, die von beiden als stabil betrachtet wird.

Wenn es zwei Betroffene gibt, dann lassen Sie einfach ihre Rollen tauschen. Durch dieses Vorgehen begeben sich die Betroffenen direkt in die andere Position.

1.2.8 Ausblick und weitere Möglichkeiten

Die oben genannten Varianten sind nur ein kleiner Ausschnitt von einer übergroßen Anzahl Möglichkeiten, die Sie in den einzelnen Instituten oder mit der angegebenen Literatur durchaus vertiefen können. Mein Ziel ist es, Ihnen den Einstieg in diese Thematik zu ermöglichen und Ihnen die Möglichkeit zu geben, diese Methode als Führungsinstrument einzusetzen.

MbC ist kein Allheilmittel, mit dem Sie alle schwierigen Situationen im Nu auflösen können. MbC soll ein Führungsinstrument sein, das neben MbO oder MbD als zusätzliches Instrument dienen soll und Ihnen Ihre Führungsaufgaben, bei gezielter Anwendung erleichtert.