

Codierte Aufstellungen in Organisationen

Evelyn Kroschel ist seit acht Jahren im Wirtschafts- und Organisationsbereich im Coaching, in der Führungskräfteentwicklung und in der Coaching-Ausbildung tätig. Sie arbeitet bundesweit in Großkonzernen, mittelständischen Betrieben, Stadtverwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Sie hat mehrere Bücher zum Thema veröffentlicht.

Franke: Warum arbeitest du bei der Beratung in Organisationen mit codierten Aufstellungen?

Kroschel: Es gibt in Organisationen eine Schwierigkeit mit Aufstellungen. Ich muss mit den Leuten aufstellen, die in den Organisationen arbeiten. Ich habe sehr bald erlebt, dass eine Aufstellung verzerrt wird, wenn jemand eigene Interessen hat, das heißt, wenn es um etwas geht, was ihn selber betrifft. Die Aufstellung wird vom Bewusstsein und von den oft unbewussten Wünschen verzerrt, also von dem, was nicht auftauchen und sichtbar werden soll. Es ist daher meist nicht möglich, mit den jeweils beteiligten Leuten eine sinnvolle Aufstellung zu machen. Und deswegen habe ich die codierten Aufstellungen entwickelt.

Franke: Was verstehst du unter codierten Aufstellungen?

Kroschel: Codierte Aufstellungen bedeuten, dass keiner der Darsteller weiß, als was er steht. Lass mich ein Beispiel geben. Kürzlich kam von einer Stadtratgruppe eine Frage. Es ging um die Zusammenlegung von zwei Ämtern, und die Fragestellung war: Ist es sinnvoll, diese beiden Ämter zusammenzulegen, oder gibt es eine andere Lösung? Die Schwierigkeit bei dieser Fragestellung ist natürlich, dass verschiedene Präferenzen schon da sind. Einer findet es äußerst sinnvoll und wichtig, die Ämter zusammenzulegen. Und ein anderer ist da, dessen Interesse ist es, unbedingt die Eigenständigkeit eines Amtes zu erhalten. Wenn man nun mit diesen Leuten, die ja alle ihre Karten im Spiel haben, eine Aufstellung machen will, dann geht das natürlich nicht, wenn jeder weiß, wer was darstellt, ein Arbeitsamt oder ein Kulturamt oder um was immer es geht. Und darum codieren wir die einzelnen Rollen.

Franke: Wie gehst du da im Einzelnen vor?

Kroschel: Als Erstes erarbeite ich die Fragestellung. Die Fragestellung muss sehr genau sein. Welches Anliegen, welche Frage hat der Aufsteller, was will er erreichen? Es geht immer um die Lösungsfrage, in der keine unüberprüfte Prämisse liegen darf.

Dann sammle ich mit den Beteiligten die notwendigen Informationen am Flipchart, also die wichtigen Faktoren in diesem Prozess: entweder Personen oder Abteilungen oder Projektteile oder zum Teil auch Ziele und Aufgaben.

Schließlich drehe ich das Flipchart um und lasse den Aufsteller die einzelnen Teile oder Personen kunterbunt in ABC codieren. Häufig gebe ich auch dem Erfolg einen Stellvertreter. Die Gruppe sieht nicht, wie codiert ist.

Franke: Das heißt, du und der, der das Anliegen hat, seid die Einzigen, die Bescheid wissen, wie codiert ist?

Kroschel: Ja. Und schließlich gebe ich bei der Rollenverteilung immer folgende Anweisung: Wenn der Aufsteller zu der Person hinget und sagt: „Sie sind A“, so muss er währenddessen an den dargestellten Faktor denken, das heißt, er vergibt die Buchstaben und hat zugleich im Bewusstsein die richtige Rolle.

Franke: Wie sind deine Erfahrungen mit den codierten Aufstellungen?

Kroschel: Großartig, und zudem ist bei den codierten Aufstellungen die Glaubwürdigkeit der Aufstellungsarbeit für die Teilnehmer überwältigend. Es kommen immer verblüffend nachvollziehbare Erklärungen heraus. Die Zusammenhänge zeigen sich genau, und die Teilnehmer bestätigen sie nach der Auflösung. Dagegen kommt bei den nicht codierten Aufstellungen regelmäßig die Frage nach den Projektionen: „Ja, vielleicht waren das meine Gedanken oder Gefühle, die ich zu diesem Thema habe, oder Assoziationen, die ich damit verbinde, und wie kann man das trennen?“ Wenn man jedoch einfach nur als C oder D steht, muss man mehr auf seine Wahrnehmungen achten und kann sich keine weiteren Gedanken dazu machen. Niemand kann sich somit bewusst an einen bestimmten Platz stellen und damit das Bild verfälschen.

Franke: Sind diese Lösungsbilder stabil? Bewähren die sich im Nachhinein als richtig?

Kroschel: Ich bekomme natürlich durch die weitere Arbeit mit den Teilnehmern mit, dass außerordentlich gute und wirksame Lösungen herauskommen. Und das Fantastische dabei ist, dass speziell dann, wenn ein Team eine Schwierigkeit im Team gemeinsam codiert aufstellt und sich alle die Lösung miteinander selbst erarbeiten, eine

ungeheuer hohe Motivation da ist, gemeinsam an der Realisierung des Lösungsbildes zu arbeiten. Es passieren einfach ganz schnell sehr gute und zum Teil drastische Veränderungen in einem Team oder in einer Abteilung.

Franke: Du begleitest also diese Organisationen über längere Zeit, und diese Beratungsinterventionen sind Teile eines längeren Prozesses?

Kroschel: Ja.

Franke: Unter welchen Bedingungen gehst du in solch einen Prozess hinein? Ist es notwendig, eine Vorarbeit zu leisten?

Kroschel: Die Bedingung ist ein zweitägiger Einführungsworkshop, in dem ich mein Konzept und meine Arbeitsweise vorstelle. Für die Länge des Coachings gibt es keine Bedingung. Das ist immer eine Budgetfrage, und wie wichtig die Beratung intern eingestuft wird. Man macht eine kleine Teamentwicklung, und wir kommen mit vier Sitzungen aus, oder die Firma will einen umfassenderen Veränderungsprozess. Größere oder längere Beratungen, die ich gemacht habe, waren dann immer „Culture-Change“ – Prozesse, wobei die ganze Organisationskultur verändert werden soll. Das sind dann Beratungen zum Beispiel von zwei Jahren, die ich in der Organisation bin.

Franke: Welches Konzept liegt deiner Arbeit zugrunde?

Kroschel: Vor allem die Entwicklung persönlicher Autorität: Es geht im Coaching darum, dass meine Klienten persönliche Autorität entwickeln und nicht meinen, qua ihrer hierarchischen Position führen zu müssen. Ich mache Aufstellungen mit dem Motivrad, mit dem man die Balance in einer Organisation oder in einer Abteilung oder in einem Team, ganz gleich, wie groß oder klein das System ist, sehr schnell diagnostizieren kann. Und wichtig ist hinter allem der kränkungsfreie Führungsstil und die kränkungsfreie Kommunikation.

Franke: Kannst du kurz etwas zum Motivrad sagen?

Kroschel: Ich habe ein Motivationsmodell entwickelt, das ich „Motivrad“ nenne. Es gibt ja seit Maslow nichts Neues auf diesem Gebiet. Ich gehe davon aus, dass alle unsere Grundbedürfnisse und dann eben Motive in einer Polarität zueinander liegen. Wir haben also einerseits ein Freiheitsbedürfnis und andererseits ein Bindungsbedürfnis, einerseits ein Sicherheitsbedürfnis, andererseits ein Neuheitsbedürfnis usw. Wenn man diese Pole abbildet, dann ergibt es ein Rad: In der Mitte liegen die beiden polaren Bedürfnisse Macht und Hingabe und ganz zentral, dieses natürlich nicht polar, das Bedürfnis nach Ganzheit und Einheit.

Auf der Dynamik des Motivrades baue ich mein ganzes Konzept auf.

Franke: Wie setzt du es in Aufstellungen ein?

Kroschel: Ich lege es codiert auf dem Boden aus, auf dem wir die Aufstellung machen. Man sieht sehr schnell, wo eine Organisation unter Umständen fixiert ist und wo sie etwas ausblendet. Ich hatte kürzlich eine kleine Firma mit 25 Mitarbeitern, da standen sämtliche Mitarbeiter um den Neuheitspol herum, und der Sicherheitspol war völlig vernachlässigt. Das bedeutete, dass diese Organisation zu dem Zeitpunkt völlig außer Balance war, da die Sicherheit fehlte. Für die Teilnehmer war das absolut einleuchtend, gerade weil sie codiert stehen. Als Konsequenz aus der Aufstellung wurde in der Firma im darauf folgenden Monat eine klare Struktur mit klarer Aufgabenverteilung erarbeitet. Dies gibt Sicherheit und somit eine stabile Balance für den gesamten Betrieb.

Vielen Dank für das Interview.