

Der Kern von Organisationsaufstellungen

Bertold Ulsamer

Organisationsaufstellungen sind ein komplexes Gebiet, durch das sich jeder Aufsteller und jede Aufstellerin den eigenen Weg bahnt. Gleichzeitig hat sich für mich im Laufe der Zeit ein Kern herausgebildet, den ich im Folgenden darstellen möchte. Ein solcher Kern enthält natürlich auch das Grundwissen, das jedem Aufsteller von Organisationen vertraut ist.

Vergleich mit den Familienaufstellungen

Mit meiner Basis als Familiensteller liegt mir der Vergleich mit den Familienaufstellungen nahe. Ich sehe viele Gemeinsamkeiten. Selbstverständlich gibt es einige wesentliche Unterschiede, die für mich beim Aufstellen aber selten eine entscheidende Rolle spielen.

Organisationsaufstellungen haben im Prinzip eine einfache Struktur. Natürlich kommen bei dieser Struktur immer wieder Ausnahmen vor. Bei einer konkreten Aufstellung mögen die Energien der Stellvertreter in viele unterschiedliche Richtungen führen. Bei allen Gesetzmäßigkeiten, die bei Aufstellungen zu finden sind, fordern die Ausnahmen heraus, aufmerksam und flexibel zu sein, denn gerade der Fall, den ich jetzt als Aufstellung leite, könnte eine dieser Ausnahmen beinhalten. Auf der anderen Seite sollten die Ausnahmen den Aufsteller oder die Aufstellerin nicht davon abhalten, bestimmte Regelmäßigkeiten im Kopf zu haben. Was ist der Zweck von Organisationen? Ich sehe hier eine große Parallele zu Familienaufstellungen. Die Familie dient der Weitergabe des Lebens. Da stehen Mann und Frau in

einem kleinen Winkel nebeneinander, sodass sie sich sehen können. Ihnen gegenüber stehen die Kinder. Auf die Kinder ist das Paar ausgerichtet.

Auch Organisationen dienen dem Leben. Sie sollen menschliches Leben ermöglichen, erleichtern und unterstützen. Zusammenarbeit zwischen den Menschen zum Überleben war notwendig von Anfang der Menschheit an. Aus Sammlern und Jägern wurden irgendwann Bauern. Jeder erledigte autark, so viel er konnte, aber in den kleinen Gemeinschaften war gegenseitige Unterstützung und Austausch an der Tagesordnung. Dann entstanden Städte, und das Stadtleben sorgte dafür, dass immer mehr Spezialisierungen die Bühne betraten. Schneider, Bäcker, Waffenschmiede und Gaukler waren einige der ersten Berufe. Sie sind die Vorläufer unserer heutigen komplexen Organisationen und Industrien, die sich auf Textilien, Lebensmittel, Rüstung oder Unterhaltung spezialisierten.

Deswegen steht der Kunde bei einer Aufstellung im Fokus der Organisation. Eine Organisation oder auch Institution ist kein Selbstzweck, obwohl das Mitglieder manchmal vergessen. Es geht auch nicht in erster Linie um die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse, sondern eigentlich geht es – ich verwende jetzt einen etwas abgegriffenen Begriff – um den „Dienst am Kunden“.

Da reiben sich die Lehrer einer Schule in den Konflikten mit dem Ministerium und den Eltern auf. Was alle Beteiligten dabei schnell vergessen: Eine Schule hat eine Aufgabe, und ihre „Kunden“ sind die Kinder. Werden die Schüler

aus den Augen verloren, dann krankt die Institution in ihrer zentralen Aufgabe.

Gerade im Rahmen von Arbeitsteilung und Spezialisierung mag einmal das Produkt in den Mittelpunkt rücken, aber letztendlich geht es immer um den Kunden und um seine Bedürfnisse. Man stelle sich einen Autohersteller vor, der allein auf das Produkt, die herzustellenden Wagen, ausgerichtet ist. Das kann zu technisch hoch entwickelten Produkten führen, deren Absatz durch die Qualität eine lange Zeit gesichert sein mag. Aber irgendwann rächt es sich, dass vor lauter Begeisterung für die Technik der Kunde ganz vergessen wurde. Die Technik ist kein Selbstzweck. Man schaue heute nur Computer, Kameras oder Software an, bei denen erst jetzt langsam wieder mehr die Bedürfnisse von Kunden in den Blick kommen.

Der Stellvertreter der Kunden kann in der Aufstellung darüber Auskunft geben, ob er sich wahr-, und ernst genommen fühlt. Dabei habe ich folgende Beobachtung gemacht: Irgendwelchen Stress oder andere Gefühle, die der Stellvertreter des Kunden fühlt, sind Zustände, die zur Organisation oder zu den Mitgliedern gehören, die gerade zum Kunden schauen. In einer Aufstellung müssen sie von der Organisation zurückgenommen und akzeptiert werden. Hier mit den Kunden zu arbeiten führt in eine falsche Richtung. Das ist vergleichbar mit der Familienaufstellung, bei der Kinder, die zum Beispiel vor der Mutter stehen, Trauer spüren. Es ist regelmäßig die Trauer der Mutter, die ein Kind übernimmt. Sinnvoll ist es, die Trauer wieder bei der Mutter ankommen zu lassen.

Die Diagnose einer Organisation

Organisationsaufstellungen lassen sich nutzen zur Diagnose einer Organisation. Darüber hinaus können sie aufzeigen, wie und in welcher Richtung eine positive Entwicklung stattfinden könnte. Das ist die Entwicklung, wenn die Organisation arbeitsfähig und ihr Produkt attraktiv für den Kunden ist. Dass der Kunde sich also angezogen fühlt von dem, was hier produziert wird. Das ist letztendlich der Test, ob eine Aufstellung die relevanten Themen bearbeitet hat. Für die Aufstellung sucht der Klient zunächst in Zusammenarbeit mit dem Aufsteller die für seine Frage relevanten Elemente. Dann wählt er für jedes Element einen Stellvertreter und stellt auf. Diese Ausgangsaufstellung erlaubt bereits einen diagnostischen Blick, der als solcher wertvoll ist. Würden Aufstellungen nur das liefern, wären sie schon ein nützliche, neue Methode.

Ich nehme ein einfaches Beispiel. Aufgestellt werden der Klient, der Unternehmer ist, die Organisation seines Unternehmens und der Kunde. Das sind drei wesentliche Elemente, die auch in allen anderen Organisationsaufstellungen, allerdings oft weit mehr aufgesplittert, auftauchen. In der Aufstellung schaut der Unternehmer am Kunden vorbei, die restliche Organisation, zu der er ebenfalls keinen Kontakt hat, steht an der Seite daneben.

Hier an dieser Stelle könnte bereits eine erste längere Verarbeitung dieser Aufstellung mit dem Klienten oder mit der betroffenen Gruppe erfolgen. Denn dieses Bild gibt bereits eine erste wertvolle Beschreibung: Keiner sieht den Kunden, und es gibt keine Kooperation zwischen dem Unternehmer und seiner Organisation.

Das klingt als Beschreibung krass und ruft oft einen automatischen Widerstand hervor. Familienaufstellungen sind mit ihrer Intensität hingegen oft von allein überzeugender. Da äußert der Aufsteller diese Diagnose der Organisation, aber der am Rande sitzende Klient oder die betroffene Gruppe widerspricht. Wie mit diesem Widerstand umgehen? Wesentlich ist, dass der Aufsteller keinen Streit anfängt, wer recht hat. Darum geht es nicht! Es ist die Aufgabe des Aufstellers, den Klienten den Weg zu dem in der Aufstellung Gespiegelten zu öffnen. Sinnvoll ist daher der Hinweis auf die Ebene der Alltagsrealität. Die könnte in dem beschriebenen Unternehmen so sein, dass der Unternehmer mit seinen Angestellten kooperativ umgeht und dass es keine offensichtlichen Konflikte und Spannungen gibt. Ja, der Kunde steht sogar nach dem für alle verbindlichen Unternehmensleitbild im Mittelpunkt.

Unter dieser Alltagsrealität gibt es aber weitere Ebenen oder Schichten. Aufstellungen ermöglichen einen Blick auf solche wichtigen Schichten. Deswegen die Frage an den Klienten oder die Klienten: Wenn er oder sie ganz unvoreingenommen bei sich nachforschen – könnte diese Aufstellung nicht etwas wiedergeben, was sie ebenfalls – unter der Oberfläche – in ihrem Unternehmen erleben? Natürlich arbeiten alle zusammen. Aber gibt es nicht doch versteckte Widerstände, die auf unerklärliche Weise viel Energie absorbieren?

Wenn der Klient an einem solchen Punkt die Beschreibung immer noch ablehnt, also mitteilt, dass diese Aufstellung nicht sein Unternehmen widerspiegelt, dann ist es gut, die Aufstellung als Experiment darzustellen und abzurechnen. Ein Unternehmensberater hat noch andere Werkzeuge in seinem Koffer. Bei einer Ablehnung der Informationen aus dem Ausgangsbild ist eine Aufstellung nicht der geeignete Zugang.

Wird die Diagnose als wahr angenommen, dann entsteht von allein das Interesse und die Bereitschaft, an dieser Situation etwas zu ändern. Die Aufstellung kann die weitere Richtung der Veränderung zeigen. Mit der Aufstellung allein ist es sicher nicht getan. Anders als bei Familienaufstellungen braucht es meist mehr, um den Transfer in den Alltag zu sichern. Aber eine solche Aufstellung könnte in einer Organisation zum Beispiel der Ausgangs- oder auch Mittelpunkt eines mehrtägigen Workshops sein, in dem dann versucht wird, gewonnene Erkenntnisse in Handlungen zu übertragen.

Die konkrete Lösung

Aufstellungen zeigen den Weg zu Lösungen. Aufsteller haben gelernt, solche Lösungen herauszuarbeiten. Dabei gibt es aber eine wichtige Einschränkung. Es geht nicht um

Lösungen an und für sich. Sondern es geht immer nur um die konkrete Lösung, die dem anwesenden – und an einer Lösung interessierten – Klienten möglich ist!

Das ist ein essenzieller Punkt, der nach meinen Beobachtungen bisher nicht immer klar gesehen wird. Ich will das an einem fingierten Beispiel erläutern: Der Pförtner eines großen Unternehmens kommt als Klient zu einer Aufstellung. Sein Problem: Er leidet unter Stress und Schlaflosigkeit. Die Atmosphäre im gesamten Unternehmen sei überreizt und angespannt. Als der Aufsteller mehr vom Hintergrund wissen will, hört er, dass drei Vorstände des Unternehmens einen heftigen Konflikt haben. Seit Beginn dieses Konflikts hat sich das Arbeitsklima drastisch verschlechtert. Der Aufsteller krempelt die Ärmel hoch, lässt Stellvertreter für die drei Vorstände auswählen und sie gegenüber dem Stellvertreter des Pförtners aufstellen. Schnell zeigt sich, dass es an gegenseitiger Achtung mangelt. Der Aufsteller stellt in der Reihenfolge der Ordnung auf. Die Stellvertreter der Vorstände sprechen die vorgegebenen Sätze der Achtung nach. Dann können sie sich wieder anschauen und kooperieren. Die Atmosphäre entspannt sich. Der Stellvertreter des Pförtners entspannt sich mit ihnen. Damit ist die Aufstellung zu Ende. Der Klient zieht befriedigt ab.

Allerdings kommt ein enttäuschter Anruf eine Woche später. Sein Stress am Arbeitsplatz sei geblieben. Denn die Vorstände gehen nach wie vor wie Hund und Katz miteinander um.

Der Fehler des Aufstellers liegt auf der Hand: Statt an einer Veränderung des Klienten zu arbeiten, hat er versucht, die Welt und die Menschen um ihn herum zu verändern. Das ist ein vergebliches Bemühen. Denn keiner der Vorstände war anwesend, geschweige denn an einer Lösung interessiert. Was angesichts des hierarchischen Unterschieds beim Beispiel so deutlich wird, spielt sich aber in vielen Aufstellungen in kleinerem Maßstab ab. Ich habe immer wieder beobachtet, dass Aufsteller der Gefahr erliegen, eine heile Fantasiewelt zu kreieren, statt sich mit den gegebenen unangenehmen Umständen und Beschränkungen des Klienten auseinanderzusetzen. Sie arbeiten mit Stellvertretern von Menschen, die nicht anwesend sind, und führen sie zu Veränderungen. Das ist ein vergebliches Bemühen. Es produziert eine kurzfristige Scheinwelt – und deshalb ist dieser Ansatz falsch.

In einer Organisationsaufstellung geht es darum, dem anwesenden Klienten seine Möglichkeiten zu zeigen, eine Situation zu verändern oder mit ihr klarzukommen. Es ist die gleiche Richtung, die auch eine Aufstellung des familiären Gegenwartsystems zu nehmen hat. Wenn die Frau wegen eines Problems mit dem Mann kommt, dann geht es um ihre Möglichkeiten, und nicht darum, dass der Aufsteller mit dem Vertreter des Mannes arbeitet. In solchen Aufstellungen hat der Klient die Rolle des Erwachsenen. Er muss Verantwortung übernehmen, eventuell handeln, aber sich auch mit den Schattenseiten anderer Menschen und mit den Widrigkeiten des Lebens abfinden.

(Bei der Aufstellung des Herkunftssystems für jemanden in der Rolle des Kindes ist das anders. Hier kommt es auch zu einer guten Wirkung, wenn es außerhalb des Kindes zu

Veränderungen kommt, zum Beispiel indem die Eltern zu der Liebe finden, die sie im tatsächlichen Leben nie gezeigt haben.)

Die Ordnung

Den Weg der Lösung in der Organisation für den Klienten gilt es zügig zu gehen, statt dem aktuellen negativen Zustand zu viel Aufmerksamkeit zu geben. Die Lösung braucht die gute Ordnung aller Beteiligten. Diese Grundordnung ist in der Regel einfach. In der „klassischen“ Aufstellung eines Krankenhauses kommt als Erstes die Verwaltung, dann die Ärzte und an deren Seite die Krankenschwestern. Ihnen gegenüber, da wo die Blicke aller hingehen, steht der Stellvertreter der Kranken.

Die in der Aufstellung repräsentierten Mitglieder der Organisation stehen in einem kleinen Halbkreis, sodass jeder den anderen sehen kann. Ihre Reihenfolge richtet sich nach den Prinzipien, die in Familienaufstellungen gefunden wurden: Wer für die Aufrechterhaltung der Organisation sorgt, die Verwaltung, kommt an die erste Stelle, dann erst diejenigen, die die wesentliche Arbeit leisten. Darüber hinaus gilt das Prioritätsprinzip: Wer länger in der Organisation tätig ist, hat Vorrang. In Zweifelsfällen spüren die Stellvertreter, was die angemessenen Plätze sind. Den Mitgliedern der Organisation gegenüber steht der Kunde.

Wenn die Mitglieder der Organisation auf den richtigen Plätzen stehen, dann kann das die Lösung sein. Oft ist es aber nur ein erster Zwischenschritt zur Lösung. Denn jetzt werden die vorhandenen Konflikte deutlich. Da stehen Verwaltung, Ärzte und Krankenschwestern nebeneinander, wollen sich aber nicht anschauen und fühlen sich unwohl an ihren Plätzen.

Denn es ist ja kein Zufall, dass sie bisher nicht selbst zu dieser guten Form der Zusammenarbeit gefunden haben! Es ist selten auch fachliches oder organisatorisches Unvermögen, das zu den bislang vorhandenen Blockaden geführt hat.

Meiner Erfahrung nach sind die wesentlichen Ursachen einfach: Es sind alle ungelösten Themen aus Kindheit und Familie, die es bisher dem Einzelnen so schwer gemacht haben, zu der notwendigen Kooperation zu finden. Dieser Hintergrund muss bei einer Organisationsaufstellung nicht angesprochen werden. Er sollte aber für einen Aufsteller ein selbstverständliches Wissen sein, das er in seinem Hinterkopf mit sich trägt.

Eine hilfreiche Vorstellung ist die Idee, dass bei schlechter Zusammenarbeit (abgesehen von Kompetenzmängeln!) einzelne oder alle Mitglieder in einer Art Trance stecken. Sie nehmen die Realität nicht als solche wahr, sondern agieren aufgrund ihrer alten Muster.

Dabei ist eine solche „Trance“ ansteckend. Wer in der Hierarchie höher steht, hat dabei eine größere Wirkung auf die unter ihm als umgekehrt. Die Trance des Chefs setzt sich leichter durch als die des Mitarbeiters. Wer aus seinem eigenen „alten Film“ heraus handelt, der wird bei Kolle-

gen, Mitarbeitern und Kunden deren „alten Film“ auslösen. Sie werden dann entsprechend reagieren. (Dieses Phänomen ist auch aus den privaten Beziehungen gut bekannt.) Jeder hat eine natürliche Tendenz, die eigene Familienstruktur auch im Unternehmen oder im Team nachzubilden. Er schreibt unbewusst anderen Rollen aus der eigenen Familie zu. Naturgemäß führt das zu Reibungen. Gerade Vorgesetzte haben so, ohne dass sie sich selbst darüber klar sind, einen großen, geheimen Einfluss auf die Mitarbeiter. Nicht alle dieser Auslöser sind so simpel, aber das folgende Beispiel macht deutlich, worum es geht: Wer als Vorgesetzter einen Mitarbeiter hat, der ihn an seinen großen Bruder erinnert, mit dem er ständig stritt, der wird seinen Mitarbeiter mit dieser „Bruder-Brille“ anschauen, und etwas vom ungeklärten Verhältnis wird unbemerkt in die Arbeitsbeziehung hineinfließen. Gleichzeitig wird der Mitarbeiter spüren, dass etwas Unangemessenes in die Arbeitsbeziehung hineingetragen wird. Das wird bei ihm ungeklärte Themen anstoßen. Im Umgang mit dem Vorgesetzten ist das normalerweise die Elternbeziehung. Plötzlich benimmt sich der Mitarbeiter so, als ob ein ungerechter Vater vor ihm steht – und nicht ein etwas verwirrter Vorgesetzter. Entsprechend heftig schaukeln sich die emotionalen Reaktionen auf.

Jetzt können auch konkrete Verletzungen und Kränkungen unter den Beteiligten vorkommen. Diese haben dann ihr eigenes Gewicht. Sie müssen in der Aufstellung angesprochen und geklärt werden, soweit es möglich ist.

Zurück zur „Trance“! Organisationsaufstellungen können dazu beitragen, dass der verschwommene Blick ein Stück klarer wird. Das geschieht durch zwei grundsätzliche Formen der Intervention.

Der Dienst an der Organisation

Zunächst bringt der Aufsteller die grundlegenden Fakten ein, die oft durch die von den Stellvertretern geäußerten Gefühle und Beziehungsmuster in Vergessenheit geraten. Basis einer Organisation ist: Alle vorhandenen Beziehungen spielen sich im Rahmen der Arbeit ab. Die Arbeit hat als Ziel, es der Organisation zu ermöglichen, ihre Aufgabe, das heißt ihren Dienst am Kunden, zu erfüllen.

Der Leiter schlägt den Stellvertretern Sätze vor, die ihre Position und Aufgabe beinhalten: „Ich bin der Marketingleiter und Sie sind der Verantwortliche für den Vertrieb. Unsere Aufgabe ist es, die bestmögliche Lösung für unseren Kunden zu finden.“ „Ich bin der Stellvertreter der Ärzte und Sie der Stellvertreter des Pflegepersonals. Unsere Aufgabe ist die bestmögliche Versorgung der Patienten.“ Diese Sätze mögen banal klingen, aber sie ermöglichen es, aus dem vorhandenen Nebel herauszukommen und sich wieder auf den eigentlichen Zweck der Organisation zu besinnen.

Allerdings gibt es ein großes Hindernis dabei. Oft werden solche Sätze zunächst nicht angenommen. Denn es gibt Spannungen unter den Beteiligten. Solange diese nicht

geklärt sind, bleibt die Zusammenarbeit behindert. Oft wird das Gegenüber ignoriert oder kaum wahrgenommen. Da kommt sich beispielsweise beim Beispiel der Aufstellung im Krankenhaus der Vertreter der Ärzte der Verwaltung überlegen vor, oder der Vertreter des Pflegepersonals fühlt sich nicht genügend von den Ärzten gewürdigt.

Die Achtung

Aufstellungen sind ziel- und ressourcenorientiert. Ursachen eines Problems interessieren nur so weit, wie sie unbedingt zur Lösung notwendig sind. Häufig sind die Hindernisse „struktureller“ Natur, das heißt sie spiegeln kollektive Einstellungen wider. Der Einzelne fühlt sich als Vertreter seines Standes dem anderen überlegen, zum Beispiel als Arzt dem Verwaltungsleiter.

Aufstellungen führen vor Augen, welche negative Auswirkung solche inneren Haltungen haben. Sie können eine große Kraft bei den Zuschauern entfalten, wenn sie zeigen, dass die gegenseitige Achtung der entscheidende Faktor in der Verbesserung der Zusammenarbeit ist.

So könnte bei der Aufstellung des Krankenhauses der Vertreter der Ärzte zur Verwaltung sagen: „Sie sind verantwortlich dafür, dass das Krankenhaus funktioniert und wir Ärzte arbeiten können. Ich danke Ihnen für Ihren Beitrag und schätze ihn!“ Der letzte Satz ist ein Kernsatz, der gestörte Beziehungen heilt. Als Erstes wird die fremde Arbeit als ein Beitrag gesehen, manchmal ist sie ja sogar die Voraussetzung, dass die eigene Tätigkeit stattfinden kann. Der Beitrag des anderen wird geschätzt, und Dank wird dafür ausgesprochen.

Aber ich möchte an die obige Einschränkung erinnern: Es geht dabei immer nur um den anwesenden Klienten. Angenommen, die Verwaltung fühlt sich nicht von den Ärzten geachtet und kommt als Klient. Nur der Verwaltungschef ist anwesend, keiner der Ärzte. Der erste Schritt wird sein, dass die Verwaltung den Ärzten die Achtung ausspricht. Oft erzeugt die Achtung, die jemand äußert, eine positive Antwort beim Stellvertreter des anderen, der jetzt seinerseits besser achten kann. Aber angenommen, durch die Achtung der Verwaltung ändert sich die ablehnende Haltung der Ärzteschaft nicht. Es ist ein Kunstfehler, wenn der Aufstellungsleiter jetzt dem Vertreter der Ärzteschaft aufgibt, die Verwaltung zu achten! So erzeugen wir die Fantasiewelt.

Der Schritt, den die Verwaltung tun kann, ist es, die Ärzteschaft mit und in ihrer Ablehnung zu achten. Dadurch löst sie sich aus einem zwanghaften Reagieren, das allzu leicht zu einem gegenseitigen Pingpongspiel wird. „Du achtest mich nicht, deshalb achte ich dich nicht.“ Wenn die Verwaltung die Ärzte mit ihrem Überlegenheitsgefühl achten kann, bleibt sie zentriert. Die Kränkung verschwindet.

Dann muss sie nicht mehr automatisch aus der eigenen Verletztheit reagieren, sondern kann einen angemessenen Umgang finden.

Was ist, wenn es dem Stellvertreter des Klienten, hier der Verwaltung, nicht möglich ist, die Achtung auszudrücken?

Das kommt in Aufstellungen nicht allzu selten vor. Hier tauchen wieder die Trance und Trübung aus der eigenen Vergangenheit auf. Eine Möglichkeit ist es, auf die Wirkung der Nichtachtung hinzuweisen und dann an dieser Stelle die Aufstellung zu beenden. Mehr kann eine Aufstellung hier nicht leisten.

Manchmal – das hängt von dem Rahmen der Aufstellung ab – ist der Versuch möglich, noch klarer zwischen dem aus der Vergangenheit mitgebrachten Nebel und der realen Arbeitsbeziehung zu unterscheiden. Dabei ist eine Voraussetzung, dass im Vorfeld den Anwesenden vermittelt worden war, dass Trübungen aus der Kindheit und familiären Verstrickungen normal und überall verbreitet sind. Je selbstverständlicher vor Beginn des Aufstellens der Hinweis gegeben wurde, dass wir alle ungeklärte Themen aus der Vergangenheit mit uns herumtragen, desto einfacher sind sie ein Stück weit einzubeziehen, ohne dass jemand sein Gesicht verliert.

Die wesentlichen Sätze sind dabei: „Du gehörst nicht zu meiner Familie, und ich gehöre nicht zu deiner Familie. Wir sind nur Arbeitskollegen.“ Oder: „Auch wenn ich dich mit jemandem aus meiner Familie verwechsle – wir sind nur Arbeitskollegen.“ Das könnte der Vertreter der Verwaltung dem Vertreter der Ärzte sagen. Diese Sätze machen oft den Weg frei. Sie werden als wahr angenommen, erleichtern, und plötzlich ist der Blick auf die Realität frei.

Aber nicht immer! Manchmal ist die Verstrickung mit der Vergangenheit so groß, dass der Blick gefangen bleibt. Dann ist die Aufstellung an diesem Punkt zu beenden. Hilfreich für den Betreffenden mag der private Hinweis sein, an einem anderen Ort dieses Thema, eventuell mit einer Familienaufstellung, zu bearbeiten. Denn sonst führt das Ungeklärte zu dauerhaft negativen Einflüssen am Arbeitsplatz.



Bertold Ulsamer, Dr. jur., Dipl.-Psych., leitet Aufstellungsfortbildungen in Deutschland und international. Autor von fünf Büchern zur Aufstellungsarbeit. Er verbindet heute Aufstellungen mit Traumarbeit und ist dabei, in dieser Arbeit gewonnene Erkenntnisse für Unternehmen und Coaching umzusetzen.

Zusammenfassung

Ziel einer Aufstellung ist es, die Elemente herauszufinden, die eine Organisation so weit verändern könnten, dass sie und ihr Produkt attraktiv für den Kunden werden. Dabei geht es immer nur um die konkrete Lösung, die dem anwesenden, an einer Lösung interessierten Klienten möglich ist.

Schritte

1. Aufstellung durch den Klienten und Abfragen der Stellvertreter als Instrument der Diagnose
2. Umstellen in eine gute Ordnung der Zusammenarbeit, die auf den Kunden ausgerichtet ist
3. Klären der Spannungen zwischen den Beteiligten
 - durch Benennen der Realität als ein Arbeitsverhältnis
 - durch Aussprechen der Achtung gegenüber anderen Mitgliedern der Organisation
4. Ist die Achtung nicht möglich, gibt es zwei Möglichkeiten:
 - die Aufstellung zu beenden
 - familiäre Elemente allgemein mit einzubeziehen
5. Dabei haben alle wesentlichen Schritte der Veränderung vom Klienten auszugehen.