

Quelle: Handelsblatt; Februar 2002

Autorin: Bärbel Schwertfeger

## Wo stehe ich im Team?

Organisationsaufstellung offenbart die Schwachpunkte eines Teams – und zeigt, wie sie sich lösen lassen. Aber Aufstellungsseminare können auch großen Schaden anrichten.

Nach der Zusammenlegung von zwei Teams knirschte es gewaltig bei der Münchener Softing AG. Zunächst verstand Teammanager Detlev Steinberg nicht so genau, woran das lag. Um dem Problem auf die Spur zu kommen, wählte er einen ungewöhnlichen Weg: Er besuchte ein zweitägiges Seminar über „Organisationsaufstellung“ bei Dr. Klaus P. Horn & Partner aus dem oberbayerischen Schondorf.

Aufstellung ist bei diesen Seminaren wörtlich zu verstehen: Jeder Teilnehmer kann hier mit seinen Seminarkollegen eine Situation nachstellen, die ihn im Beruf beschäftigt. Abstrakte Probleme gewinnen so eine räumliche Gestalt und werden fassbar.

Steinberg stellte andere Teilnehmer stellvertretend für seine Teammitglieder im Raum auf. Dabei folgte er nur seinem Gefühl. Dann schilderten die Repräsentanten, wie sie sich an ihrem zugewiesenen Platz fühlten. Das Ergebnis war verblüffend. Obwohl die Stellvertreter die Teammitglieder nicht kannten und nur grob über die Situation in Steinbergs Team informiert waren, schilderten sie Dinge, die der realen Situation sehr nah kamen. So erzählten sie, wie eng sie sich noch immer mit dem früheren Teamleiter verbunden fühlten, und wie schwer es war, ihren Platz im neuen Team zu finden. Obwohl Steinberg das nicht klar war, hatte er die Teilnehmer intuitiv so positioniert, dass ihre Stellung die Situation der realen Personen widerspiegelte. „Die Aufstellung ist eine wunderbare Möglichkeit, schnell zu erkennen, wo es wirklich hakt“, schwärmt Steinberg.

Seitdem der ehemalige Priester Bert Hellinger mit seinen Familienaufstellungen Furore macht, gewinnt die Methode auch in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Glaubt man den Versprechungen der Anbieter, dann ist sie ein wahres Zaubermittel für Probleme aller Art – ob es um die Zusammenarbeit im Team, Konflikte mit dem Chef oder die optimale Besetzung einer Stelle geht.

Warum Aufstellungen funktionieren, ist ungeklärt. Gisela Osterhold, Geschäftsführerin der euro-system Gesellschaft für Systemische Consultation und Training mbH in Heidelberg, geht davon aus, dass eine Aufstellung das innere Bild widerspiegelt, das die aufstellende Person von der Situation hat. Bisher als objektiv empfundene Sichtweisen werden als subjektive Wahrnehmung erkannt und somit veränderbar. Der Münchener Professor für Logik und Wissenschaftstheorie Matthias Varga von Kibéd erklärt das Phänomen mit dem „unmittelbaren körperlichen Wissen über strukturelle Beziehungen“. Wer als Teammitglied außerhalb des engeren Kreises positioniert wird, kann schnell nachvollziehen, wie sich die reale Person fühlt – ohne dass er sie kennt. „Bei der Aufstellung ist man darauf angewiesen, sich unbeeinflusst von eingefahrenen Meinungen oder Vorurteilen in die Struktur hinein-zufühlen“, erklärt Varga von Kibéd, Leiter des Instituts für Systemische Ausbildung, Fortbildung und

Forschung (SySt) in München. Aufstellungen seien daher ein wichtiges Instrument des Wahrnehmungstrainings.

Manche Trainer schießen mit ihren Interpretationen jedoch über das Ziel hinaus. Zum Beispiel wenn sie einer Abteilungsleiterin, die Probleme mit ihrem Chef hat, erklären, dass sich in diesem Verhältnis wohl die Beziehung zu ihrem älteren Bruder widerspiegeln. Auch wenn es stimmen sollte, auf keinen Fall kann das im Rahmen eines Aufstellungs-Seminars geklärt werden. Vor allem Berater, die sich stark auf Hellinger berufen, neigen zu derartigen Interpretationen. Denn Hellinger glaubt, in der Aufstellung stets die „objektive Wahrheit“ und die Ursache des Problems zu erkennen. Theoretische Diskussionen lehnt er ab. Auf Kritik stoßen dabei vor allem Szenen, bei denen sich Klienten, die als Kind von ihren Eltern missbraucht wurden, bei einer Familienaufstellung vor ihren „Eltern“ niederknien mussten und Sätze wie „Ich habe es für Dich getan“ sagen sollten. Denn laut Hellingers Weltbild gebührt Eltern stets Ehre und Liebe. Nur dann können die Probleme angeblich gelöst werden.

So manche Aufstellung gleicht daher einem Voodoo-Zauber. Da werden familiäre Konflikte als Ursache beruflicher Probleme entlarvt. Die Betroffenen sind beeindruckt, der Berater genießt den Effekt. „So etwas gehört in die Therapie“, sagt Osterhold. Berater im Unternehmen dürften nicht so tief in die Gefühlswelten der Mitarbeiter eindringen. „Mit der Methode kann man viel Schaden anrichten“, mahnt auch Ahmad Mohseni, Organisationsberater in Ingolstadt. Besonders gefährlich sei es, wenn man die Aufstellung mit den Betroffenen selbst macht, also etwa mit einem Team, das auch in der Wirklichkeit zusammenarbeiten muss. „Das kann die Wirkung einer Atombombe haben“, weiß Mohseni. Vor allem, wenn Gruppenmitglieder ihr Gesicht verlieren. So positionierte einmal ein Teammitglied seinen Chef hinter und seine Kollegen vor eine mobile Wand im Seminarraum. Als sie dann zu ihren Empfindungen befragt wurden, fühlten sich alle von ihrem Chef vernachlässigt oder übergangen. Danach war die Stimmung im Keller.

Das ideale Setting ist das offene Seminar, bei dem sich die Teilnehmer nicht kennen. Berater Klaus-Peter Horn setzt die Aufstellung unter anderem auch bei seiner Arbeit mit Beratern ein, die Unternehmen restrukturieren. „Sie bekommen dadurch oftmals eine neue Sichtweise“, sagt der promovierte Psychologe.

Die Aufstellungsarbeit erfordert viel Erfahrung und eine fundierte Fortbildung. Doch seitdem einige Berater erkannt haben, dass sich damit Geld verdienen lässt, bezeichnen sie sich als Ausbilder, obwohl sie selbst gar keine fundierte Ausbildung haben.

Etwas Licht in den Dschungel der Aufsteller will deshalb das International Network Organizational Constellations bringen. Das Netzwerk, dem rund 500 Berater und Trainer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angehören, will nun einen Kriterienkatalog mit Mindestvoraussetzungen für seine Mitglieder verabschieden und qualifizierter Organisationsaufsteller auflisten. Für den Koordinator des Netzwerkes Jörg Bitzer ist dabei klar: „Wir müssen die Methode in der Wirtschaft bekannter machen.“