

Interview mit Günter Schricker

Durchgeführt von Leonie Schlick,

Hamburg, für die Bachelorarbeit im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Nordakademie, Hochschule für Wirtschaft, Elmshorn

Thema: Validität der Organisationsaufstellung als Ergänzung zur Assessment-Center-Methode (leicht gekürzt)

08.01.2013 11:00

Expertenbefragung

Günter Schricker ist Familienaufsteller, Ausbilder und Lehrtherapeut / Lehrtrainer (DGfS) in Familien- und Organisationsaufstellungen

1. I: Wann haben Sie sich das erste Mal mit dem Thema Organisationsaufstellung befasst?

S: Ich bin gegen 1990 in Kontakt gekommen mit den Aufstellungen bei Bert Hellinger. Ich bin nur über die Aufstellungsmethode zu ihm gekommen und war dann in den 90er Jahren in zahlreichen Kursen, manchmal auch in kleinen Supervisionsgruppen. Dort habe ich teilgenommen und gelernt. Dabei kam ich auch in Kontakt mit anderen Aufstellern, zum Beispiel mit Dr. Gunthard Weber, mit dem ich befreundet bin und der von Anfang für die Entwicklung der Organisationsaufstellungen viel Eigenes geleistet hat.

2. I: Mit welchen Methoden der Organisationsaufstellung arbeiten Sie? Und jetzt arbeiten Sie nur nach der Methode von Bert Hellinger oder auch im Bereich Strukturaufstellungen?

S: Ich arbeite mit der Methode nach Hellinger, aber auch mit systemischen Aufstellungen und vielen anderen hilfreichen Methoden. Ich war seit den 80er Jahren in der Lehrerausbildung und Lehrerweiterbildung tätig und habe die Organisationsaufstellung sofort in Schulen, in Kindergärten, in Erziehungseinrichtungen übernommen. Und das mache ich ja heute auch noch. Wir nennen es Systemische Pädagogik mit Aufstellungen. Ich durfte schon damals im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus einwöchige Kurse zur sog. Berufshilfe für Lehrkräfte leiten. Also zur so genannten Burnout-Symptomatik. Dabei habe ich auch andere Methoden, z. B. aus der Körpertherapie, TZI und NLP einbezogen.

Als ich zu der Aufstellungsarbeit kam, habe ich gesehen, das ist noch einmal eine andere Welt. Hier gibt es eine andere, eben die systemische Grundlage für Wandlungen für Menschen in Familien und Organisationen. Eben anders als das übliche Vorgehen, in dem gezielte Veränderungen angestrebt werden. Ich unterscheide die Wörter Veränderung und Wandlung. Im Assessment-

Center geht es ja oft um Veränderungen, da werden Ziele angegeben. Das, was man anstrebt, soll im Zeitplan und nach den Vorgaben erreicht werden. In meiner Auffassung der Aufstellungsarbeit lasse ich mich erstmal in die völlige Absichtslosigkeit hinein, in der Verwandlung geschehen kann. Also mit dem Fachwort: ein phänomenologisches Vorgehen.

Die Arbeit ging damals über die Familienaufstellungen hinaus in immer weitere Bereiche hinein, z. B. in Kurse mit Schulleitern und Unternehmen sowie in die Ausbildung von Therapeuten und Menschen in helfenden Berufen. In der Bayerischen Akademie für Verwaltungsmanagement nahmen auch Landräte, Bürgermeister und Behördenleiter an diesen Kursen teil. Meine Veröffentlichungen dazu finden Sie im Internet oder auf meiner Homepage.

3. I: Haben sie hauptsächlich die Aufstellungen in einem externen Seminar gemacht oder auch im Unternehmen selbst?

S: Zuerst einmal hauptsächlich extern. Seit drei bis vier Jahren kommen auch Unternehmen selbst auf mich zu mit dem Wunsch nach sogenannten In-House-Seminaren. Aus allen möglichen Branchen wie z. B. auch Finanzdienstleistern und Banken und mit vielfältigsten Themen, meistens zur Thematik von Führung, Umgang mit Komplexität oder auch Burnout.

4. I: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, die Aufstellung zur Personalauswahl zu verwenden?

S: Wenn man inhaltlich arbeitet, braucht man Stellvertreter. Man kann meistens nicht mit den Menschen in der Organisation selbst Aufstellungen durchführen. In Holland habe ich einen Kollegen, der in die Unternehmen mit einem Bus mit Studenten fährt, die er als Stellvertreter mitbringt. Und in der Personalauswahl kann man entweder die Aufstellung auf eine Person bezogen anbieten oder aber Eigenschaften und Qualitäten einer Person für eine bestimmte Stelle betrachten.

5. I: Würden Sie In-House-Aufstellungen oder die Variante, dass der Entscheidungsträger in ein Seminar geht, empfehlen?

S: Direkte Empfehlungen gebe ich dazu nicht. Man muss als Leitender oder Verantwortlicher wissen, was man vertreten kann und wo die Grenzen sind. Auch was man noch auffangen kann, wenn etwas ausgelöst wird. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Ich habe gerade ein Seminar gegeben, das hieß „Kreativ-Workshop“ für Vorstände einer großen Bank in Bayern, das waren etwa 10 Personen. Bei der Diskussion, was uns wirklich motiviert, habe ich dann mit den Anwesenden selbst aufgestellt, weil kein anderer da war. Drei Personen standen in der Aufstellung: der Bonus, den sie bekommen, eine Person, die den Bonus bekommt, und dazu die Aufgabe, die zu leisten ist. Dann haben wir gesehen, dass der Bonus die Motivation verdirbt. Als der Bonus in der Aufstellung überreicht wurde, also der Stellvertreter des Bonus zum Stellvertreter der Aufgabe ging, hat die Aufgabe den Bankvorstand nicht mehr an sich heran gelassen und diesen abgelehnt.

Da war dann natürlich große Betroffenheit. Aber die Aufgabe blieb absolut standhaft und sagte: Sobald der Bonus bei der Person steht, interessiert er sich nicht wirklich für mich, er schaut mich ja gar nicht an. Und das war wie eine Bombe, die einschlug. Aber die Teilnehmer haben es sehr ernst genommen und waren bereit, ihre Dinge da ganz neu zu überdenken, also

dieses ganze Bonus- und Belohnungssystem. Ohne Bonus wurde der Vorstand von seiner Aufgabe mit offenen Armen empfangen.

6. I: Welche Schwierigkeiten oder Hürden könnten bei der Einführung der Organisationsaufstellung innerhalb eines Unternehmens auftreten?

S: Also, ich gehe da immer mit einem relativ großen theoretischen Vorspann heran. Zum Beispiel erkläre ich den Unterschied zwischen systemisch und systematisch. Ich erkläre, was Komplexitätstheorie, was Chaostheorie ist, und welche anderen Prämissen es gibt. Ich nenne dazu einschlägige Bücher, z. B.: „Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung“, Untertitel: „Systemisches Management im 21. Jahrhundert“ von Achoure Cyrus. Dann: „Quantensprung der Führungskraft“, Autorin: Wheatley, Margret. Und Otto Scharmer: „Theorie U: Von der Zukunft her führen“. Oder Claude Rosselet „Management macht Sinn“.

Ein aktuelles Erfolgsbuch in Amerika, „Das soziale Tier“ von David Brooks, ist ebenfalls sehr hilfreich, die Zusammenhänge und Hintergründe der Aufstellungsarbeit zu erahnen und von verschiedenen Seiten zu beleuchten.

Es ist von Vorteil, dass ich auf meine eigene langjährige Erfahrung als Sachgebietsleiter in den Schulbehörden zurückgreifen kann. Dort konnte ich Grenzen und Möglichkeiten von Führung beobachten und erkennen. Wer führt, geht voran und braucht Menschen, die ihm folgen. Nach den bitteren Erfahrungen mit entgleister Führung im 20. Jahrhundert suchen viele Menschen nach neuen Modellen von Führung. Sie suchen nach neuen, weiterführenden und stimmigen Denkmodellen, die sich in der Praxis bewähren und nicht nur in der „rationalen Logik“.

Mit welchem Denken gehen wir ins 21. Jahrhundert? Als Antwort biete ich an: mit einem systemischen Denken. Dieses Denken schaut auf das Ganze. Und wo lernen wir das systemische Denken? Wohl kaum in einem Vortrag oder einer Vorlesung. Dort verständigen wir uns im althergebrachten Denken. In der Methode der Aufstellung lässt sich eine neue, oft unerwartete Erfahrung vermitteln und körperlich erleben.

So lade ich die Teilnehmer ein, sich in den Aufstellungen auf ein Experiment einzulassen, von dem niemand den Ausgang kennt. Es zeichnet Führungskräfte aus, dass sie hier immer sofort voll dabei sind. Die Erfahrung eines neuen gelungenen Miteinanders ist der oft überraschende Lohn. Das Erlebnis von Verbundenheit in einer tieferen Menschlichkeit trägt bei zum Erwachen einer neuen Beziehungs- und Unternehmenskultur.

7. I: Was sind für Sie die Stärken und Vorteile der Organisationsaufstellung?

S: Man bekommt überraschende Einblicke in Systeme und gleichzeitig Lösungshinweise, die man sich auf rationaler Ebene nicht ausdenken könnte. Und durch das In-die-Tiefe-gehen reduzieren wir Komplexität. In der Tiefe wird es immer einfach. An der Oberfläche gibt es 1000 Argumente dafür oder dagegen. In der Tiefe kommen ganz andere Berührungen und Bewegungen zustande. Die Tiefe ist eine der größten Vorteile der Arbeit. Es kommt auch vor, dass Mitarbeiter gewisse Angst vor einer Aufstellung haben. Da muss man einfach achtsam hingehen. Es ist hilfreich, sie mit den Aufstellungsprinzipien vertraut zu machen. Wenn ich also von einem Unternehmen oder z. B. einer Klinik eingeladen werde, dann bin ich natürlich systemisch gesehen an der Seite des Chefs. Das sage ich auch: ich werde keine Aktionen gegen die Leitung zulassen.

Das gäbe nur Unstimmigkeiten im Unternehmen. Sondern ich werde die systemischen Ordnungen als Fundament erläutern: Zugehörigkeit, Rangordnung, Ausgleich im Geben und Nehmen. Und dann beruhigt sich alles. Also wir veranstalten heute keine Betriebsratsversammlung. Aber ich habe natürlich oft die Betriebsräte dabei. Ich habe das schon oft aufgestellt: Betriebsräte und Unternehmen - das ist immer spannend.

Wenn der Unternehmer mal den Betriebsrat macht, das ist fantastisch. Ich nenne dieses Vorgehen manchmal auch Rollenspiel, das ist dann vertrauter. Obwohl mir natürlich vollkommen bewusst ist, dass die Aufstellungsarbeit kein Rollenspiel ist, sondern viel ernster. Aber ich fange manchmal so an, um mögliche Vorbehalte abzubauen. „Wir gehen mal in eine Rolle. Da gibt es einen Kunden, der zahlt nicht. Wir gehen mal in die Rolle dieses Kunden. Wer ist bereit da reinzugehen?“ Und schon sind wir in einer Aufstellung.

8. I: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, durch eine Organisationsaufstellung die Beziehung zwischen dem Bewerber und dem zukünftigen Team zu betrachten?

S: Also, ich bleibe da bescheiden. Als Aufstellungsleiter weise ich auf eine Möglichkeit hin, die sich zeigt, also z. B. die und die Personen für die und die Positionen zu nehmen. Aber dann ziehe ich mich zurück und belasse es ganz den Verantwortlichen, ob sie das vollziehen wollen oder nicht. Also ich halte ihnen so zu sagen einen Spiegel vor, aber dann müssen sie ganz unabhängig von mir ihre Entscheidungen treffen. Ich frage nie nach, ob sie das und das vollzogen haben. Ich biete es an und bleibe schon aus Respekt vor den Fachleuten in der Organisation in der Rolle des Anbieters. Ich lasse mich aber nicht von Argumenten, die von dem, was jedermann sehen kann, ablenken. Manchmal sieht man etwas in der Aufstellung und ein Zuschauer sagt „Das gibt es doch gar nicht. Der ist doch gar nicht so“. Davon lasse ich mich nicht in eine Diskussion verleiten. Für mich bleibt das Gesehene so stehen. Was die Teilnehmer dann damit machen, ist ihre Verantwortung. Man muss die Stellvertreter an dieser Stelle auch schützen. Man darf also die Einsichten und Erkenntnisse aus der Stellvertreterposition nicht einer scheinbar rationalen Diskussion unterwerfen. Sonst verdirbt man den ganzen Tag.

9. I: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, durch eine Organisationsaufstellung die Beziehung zwischen dem Bewerber und dem zukünftigen Vorgesetzten zu betrachten?

S.: Diese Frage habe ich schon oft aufgestellt. Der Bewerber gibt dem Vorgesetzten alles, was dieser für eine Beurteilung im Interesse der Firma braucht. Also alle Unterlagen, persönliche Qualitäten im Gespräch usw. Dann lässt er in einem zweiten Schritt alles los und vertraut dem Vorgesetzten, hier die für die Firma und den Bewerber beste Entscheidung zu treffen. Der Bewerber ist damit frei von Manipulationsversuchen oder Druck-Machen. So hat er die besten Chancen.

10. I: Könnten Sie sich vorstellen, dass man die Aufstellung immer als Element des Assessment-Center oder der Personalauswahl im Allgemeinen verwendet?

S.: Ja, durchaus. Es ist unglaublich kurz, schnell und einsichtig. Man stellt eine Person als Stellvertreter für die Position und den Bewerber hin - das habe ich gestern Abend gehabt - und der Bewerber dreht sich um und geht raus. Da kann man sagen: nicht geeignet. Macht gar keinen Sinn, den dafür zu nehmen. Das hat eine halbe Minute gedauert. Und der Unternehmer sagte nach dieser Kurzaufstellung in der Gruppe:

„Meine Frau hat schon immer gesagt, dass dieser Bewerber nichts taugt“. Dieses Erlebnis hatte ich gestern Abend in München bei meinen regelmäßigen offenen Aufstellungsabend „Erfolgreich im Beruf“. Diese scheinbar schlichten Erfahrungen nenne ich manchmal: 'Komplexität managen' durch Aufstellungen.

11. I: Wie wird die Privatsphäre des Aufstellenden und der Stellvertreter gewahrt?

S: Die Privatsphäre ist ein wichtiger Punkt. Gunthard Weber hat schon sehr früh darüber geschrieben. Man achtet auf den Auftrag, den man bekommt. Und da bleibt beispielsweise der private Bereich draußen, indem an einem bestimmten, zu weit gehenden Punkt die Aufstellung abgebrochen wird. Ich selbst habe da allerdings auch abweichende Erfahrungen gemacht. Ich höre mir das Anliegen oder das Problem an. In welche Tiefen es dann aber gehen wird, kann ich nicht voraussagen, und das möchte ich auch automatisch nicht begrenzen. Es kann zum Beispiel herauskommen, dass jemand lieber sterben möchte als z. B. eine Ausbildung zu beginnen. Das kommt immer wieder mal heraus. Deshalb kündige ich vorher an, dass bei meiner Arbeit die Begrenzung auf die rein organisatorische Aufgaben nicht stattfindet, sondern dass ich durchaus - wenn es sich zeigt und hilfreich ist - in persönliche und private Bereiche hineinkommen kann. Das habe ich auch in der Ausschreibung so stehen. Es ist eine Sache der Vereinbarung, die man vorher gemeinsam trifft. Also, da habe ich zum Beispiel ausgeschrieben: „An diesem Abend 'Erfolgreich im Beruf' können neben Organisations-, Team- und Arbeitssystemen einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch Familiensysteme aufgestellt werden, sofern sich dies als nötig und hilfreich erweisen sollte, zum Beispiel bei Mobbing.“ Und damit ist klar, dass ich auch in die sog. Privatsphären hineinkomme.

12. I: Was glauben Sie, wenn man diese Ebene in der Personalauswahl nicht betrachtet, geht verloren?

S.: Man muss die Beziehungsebene nicht unbedingt betrachten. Das hat vielleicht etwas mit meiner individuellen Arbeitsweise zu tun. Eigentlich zeigt sich auch alles, wenn man auf der rein management-systemischen Ebene bleibt. Aber ich finde es einfacher und hilfreicher für das Verständnis und Entscheidungen. Gestern Abend hatte ich z. B. eine Aufstellung, wo sich zwei Kontrahenten, zwei Geschäftsführer sich seit 10 Jahren erbittert bekriegt haben. Dann kam heraus, dass der eine eigentlich überhaupt keine Lust zum Leben hat. Aber solange er mit dem anderen im Streit liegt, fühlt er sich wenigstens lebendig. Und den anderen sieht er eher als Trainingspartner für seinen Streit, damit er sich lebendig fühlen kann. Dieser andere aber war schon ganz verzweifelt. Und dann hat er, der sich durch den Streit am Leben erhält, gesagt: „So lange ich wütend bin, spüre ich, dass ich lebe“. Daraufhin habe ich ihm vorgeschlagen: „Schau dir das mal woanders an, in deinem privaten Bereich“, und habe ihn weggedreht und ihn dort arbeiten lassen, 2 Minuten lang. Als er sich dann zurückgedreht hat zu seinem Geschäftspartner, war die alte Wut weg. Plötzlich hat er ihn angeschaut und gesagt: „Was habe ich dir nur angetan, mit meinen langen Streitigkeiten“. Also, ich will das Berufliche und das Private nicht immer trennen, versuche aber trotzdem, vorsichtig zu sein. Ich habe gestern Abend beispielsweise nicht aufgezeigt, was bei der Familie des Streitsuchenden im Hintergrund war. Ich habe ihn nur hineinschauen lassen. Diese Thematik, bei der es nach meinem Bild um einen Mord ging, habe ich nicht ausdrücklich hereingenommen.

Viele Teilnehmer in den Berufsaufstellungen kommen dann in ein normales Familienaufstellungsseminar und bearbeiten es dort. Das ist ein Vorteil, wenn man in dieser Arbeit zugleich ein Angebot für ganz normale Familienaufstellungen machen kann. Da kommen immer wieder Menschen aus reinen Management-Kursen auch in ein Wochenend-Seminar mit Familienthemen. Das ist immer wieder beeindruckend, wie Menschen aus allen Ebenen, auch aus dem Top-Management bereit sind, sich ihre eigenen Themen in der Tiefe anzuschauen und zu bearbeiten.

13. I: Gibt es eine Hierarchieebene, ab welcher man solche Verfahren einführen kann?

S.: Nein. Ich mache z. B. auch Kurse nur für Kinder und Jugendliche. Da würde ich niemanden Interessierten ausgrenzen.

14. I: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, stellenbezogene Anforderungen durch eine Organisationsaufstellung zu betrachten?

S.: Unterscheiden wir mal. Da gibt es die rein fachlichen Kompetenzen, welche durch Prüfungen oder Ähnliches nachgewiesen werden. Diese sind ganz entscheidend für den Arbeitsalltag und müssen im Vorfeld geklärt werden. Und auf der anderen Seite gibt es die sogenannten Soft Skills und Haltungen. Diese kann man meines Erachtens kaum vorklären. Dafür gibt es keine objektiven Bescheinigungen, wie beispielsweise ein Zeugnis.

Ich gehe davon aus, dass die rein fachlichen Qualifikationen vor meiner Arbeit abgeklärt sind. Damit muss ich mich nicht beschäftigen. Aber diese Soft Skills werden in Aufstellungen wirksam und zeigen sich dort. Aufstellungen sind auch ein Training dieser Soft Skills. Ich nenne Aufstellungsarbeit auch immer ein Training in Kontaktfähigkeit, Haltung und Empathie.

Dazu gehört das urteilsfreie Hinschauen, dieses Beobachten ohne zu urteilen, wie es z. B. Marshall Rosenberg propagiert. Wir trainieren in Aufstellungen, nicht auf das zu achten, was du über den anderen denkst, sondern was du bei ihm gerade siehst. Dies ist auch eine Schulung in Wahrnehmung.

15. I: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, durch eine Organisationsaufstellung zu betrachten, ob ein Bewerber zum zukünftigen Team passt?

S.: Ich bin mit der Frage etwas vorsichtig. Ich sage, Aufstellungsarbeit ist nicht Zukunftswissen. Die Zukunft ist in der Anerkennung von Komplexität nicht wissbar. Das ist ein ganz wichtiger Satz. Wenn man also Aufstellungsarbeit so wie „Kartenlegen“ nutzen möchte, weigere ich mich. Zur Komplexitätstheorie gibt es ein schönes Buch von Klaus Mainzer, Der kreative Zufall, wo er wissenschaftlich, objektiv nachweist, dass die Zukunft nicht (mehr)vorausgesagt werden kann. Die Einflussgrößen sind viel zu zahlreich und zu komplex. Lineares Ursache-Wirkungsdenken kann dazu nur bedingt genutzt werden.

Und nun stellen Sie die Frage, ob jemand ins Team passt. Dann könnte ich Ihnen einen Blick auf den Ist-Zustand werfen lassen, wie er jetzt im Moment sich zeigt. Dann zeigt sich manchmal z. B., dass ein anwesender Bewerber ungeeignet ist. In dieser Einsicht sagt der Betreffende manchmal: „Ich glaube, ich muss wirklich mal über mich nachdenken und an mir arbeiten“. Und dann bleibt er im Team und kommt in neue Zusammenhänge, in der sich auch eine neue, andere Zukunft gestaltet. Diese ist also nicht festgelegt wie bei einem Uhrwerk, wo man sagt, in einer Stunde ist eine Stunde vorbei, sondern diese Zukunft wird ko-kreativ gestaltet, und zwar immer vom erkannten Jetzt ausgehend. Die Aufstellungsarbeit gibt mir ein Blitzlicht über dieses Jetzt.

Ich lasse mich da nicht verleiten, Zukunftsprognosen zu stellen. Passt ein Bewerber ins Team? Ja. Passt er nicht, ist auch ok. Was kann man nun damit machen? Oft kommt genau durch diese Ratlosigkeit etwas in Gang, das weiterführt. In einem Führungskräfte-Seminar saß ein leitender Angestellter wie versteinert und vollkommen unzugänglich auf seinem Platz.

Auch sein Stellvertreter in der Aufstellung war von niemand erreichbar. Nach zwei, drei Stunden klinkt dieser leitende Angestellte sich plötzlich ein und erzählt, wie viele Schwierigkeiten er hat, wenn es um Gefühle geht. Er sei begeisterter Diplomingenieur und auf die Aufgaben als Führungskraft nicht vorbereitet. Damit zeigte er sich plötzlich in der Gruppe ganz offen, wirkte zugänglich und bekam viele positive Rückmeldungen von den Teilnehmern.

Dann steht jemand auf und gibt ihm die Hand und ein anderer umarmt ihn. Das sind sehr bewegende, berührende Szenen in einem Seminar mit dem Thema „Wie Führung gelingt“.

Die Aufstellung ist für mich nicht die Lösung, sondern die Lösung findet im Handeln statt, im Leben, in der Aktion.

16. I: Wer sollte seitens des Unternehmens eine Aufstellung initiieren?

S.: Am besten natürlich der Verantwortliche. Und wenn ein anderer das initiieren möchte, dann frage ich immer, ist das auch im Geist des Verantwortlichen. Ich sage mal, wovon ich ausgehe: Es kommt jemand zu mir ins Familienseminar und sagt, ich will mal meine Mutter aufstellen. Mache ich nie! Ich habe diese Erlaubnis seiner Mutter nicht, oder die seines Chefs. Dann frage ich nach, was ist denn dein Anliegen, was ist denn in deinem Leben schwer für dich? Und dann sagt er vielleicht, ich verliere immer meine Arbeit oder habe Probleme in der Partnerschaft, ich habe nur Trennungen. Wenn sein Thema für ihn wirklich ernst geworden ist, schaue ich innerlich auf seine Mutter oder auf den Chef. Und wenn ich von dort ein Signal bekomme, ja, ich bin bereit, meinem Sohn, meinem Angestellten beizustehen, dann kann ich sagen, ok, wir stellen mal deine Mutter und dich auf. Aber nie umgekehrt. Also es geht darum, ganz in der Achtung zu bleiben und sich innerlich die Zustimmung zu holen, zum Beispiel von Leuten, die nicht da sind oder auch vom Chef, wenn er nicht selbst da ist.

17. I: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, durch eine Organisationsaufstellung die Werthaltung, Interessen und Bedürfnisse eines Bewerbers im Bezug zum Unternehmen zu betrachten?

S.: Ich erzähle Ihnen mal ein krasses Beispiel. Es ist jemand da, der so top ist, dass er sich vollkommen unentbehrlich macht für das Unternehmen. Da sage ich manchmal dem Chef: Den musst du entlassen. Der Unentbehrliche stellt sich oft über den Chef und kann der Firma schaden. Wenn man diesen Fall aufstellt, sieht man es sofort. Aber wenn der Unentbehrliche danach mit neuer Einsicht sagt, ich baue mir einen Nachfolger auf, der auch alles kann, was ich kann, dann sieht man plötzlich, wie die Firma nickt und sagt, jetzt kann er bleiben. Das ist ein krasses Beispiel, aber so sieht man die Zusammenhänge. Das leuchtet vielleicht nicht sofort ein, dass der Unentbehrliche eigentlich der Firma schadet. Wer Informationen zurückhält, nichts weitergibt, keinen Nachfolger oder Vertreter aufbaut und alles geheim hält, übernimmt eine besondere Machtposition.

Solche Manager mit dieser Form des Ehrgeizes sind oft auch Teilnehmer in meinen Gruppen. Wenn ich denen dann in der Aufstellung zeigen kann, du gefährdest deine Stellung mit diesem Streben, mit diesem besonderen Ehrgeiz, absolut einsame Spitze und der Beste zu sein, dann kommt da eine große Erleichterung rein: Ich muss ja gar nicht so kämpfen, ich kann

im Team bleiben, ich kann mich ja mit Nachfolgern und Stellvertretern umgeben, ich kann anderen Menschen mitteilen, was ich kann und dadurch sichere ich meine Stellung. Mein Arbeitsplatz wird genau dadurch sicherer. Wenn solche Erkenntnisse herauskommen, nützt dies allen Seiten. Auch für den Betroffenen kann diese Einsicht zu einer Burnout-Prophylaxe werden, die ihm seinen Arbeitsplatz erhält. Wenn man dies in einem Assessment-Center von Anfang an einem Betroffenen mitteilt, dass er nicht der Einsame an der Spitze sein muss, dass er unter Umständen sogar seine Stellung damit gefährdet, kann dies neue und andere langfristige Perspektiven eröffnen, die allen Beteiligten dienen. Noch mal zu Ihrer Frage: Gerade in der Strukturaufstellung könnte man gut einzelne Werte aufstellen. Wenn man den Bewerber und die Stelle gegenüber aufstellt, fließt alles mit ein. Manchmal auch Überraschungen.

A18. I: Sollte man die Bewerber nach ihrer Einwilligung zu einer Aufstellung befragen?

S.: Die Einwilligung einer nicht anwesenden Person kann ich nicht einholen. Das geht praktisch nicht. Ich schaue immer, ob die Achtung gegenüber den nicht Anwesenden wirklich hoch genug ist bei den Fragestellern. Wenn einer sagt, ich will mal aufstellen, was mein Chef für ein Typ ist, ist nach meiner Ansicht nichts zu machen. Ich würde es nie zulassen, dann ich stehe an der Seite des Chefs, ebenso wie ich an der Seite der Mutter oder des Vaters stehe. Aber wir können die Schwierigkeit, die die Person mit dem Chef hat, bearbeiten. Und dann sagt er zum Beispiel, ich werde immer so zornig. Dann stellen wir seinen Zorn auf, aber nicht den Chef. Im Unterschied zur Familie kann man bei einem nicht geeignet erscheinenden Chef das Unternehmen ja auch verlassen.

19. I: Wie geht eine (Personal-)Abteilung mit eingeschränktem Verantwortungsbereich damit um, dass in einer Aufstellung auch private Themen in den Fokus kommen können?

S: Immer wenn man Aufstellungsarbeit instrumentalisieren möchte, bin ich vorsichtig. Da gebe ich eine klare Einführung. Wir lassen uns auf ein Experiment ein, ohne Ziel, ohne Absicht, rein betrachtend, rein phänomenologisch, ohne Hintergedanken. Aufstellungen sind keine Tools für mich, sondern es ist ein offenes Feld und wir bekommen Informationen aus dem Feld, die wir deuten und nutzen dürfen, aber diese Informationen hat vorher keiner von uns in der Hand. Das muss ich klar einführen. Systemisches Lernen ist wie Fahren in einem Wildwasser. Dazu gibt es ein hervorragendes Buch über das systemische Lernen und wie sich dieses vermitteln lässt. Es funktioniert für mich nicht auf der instrumentellen Ebene, auch wenn dies einige Aufsteller versuchen. „Lernen als Lebensform“ heißt das Buch, von Peter Vaill über das systemische Lernen. Mit diesen Inhalten schildere ich moderne Auffassungen von Lernen, von Problembetrachtungen in der vollkommenen Offenheit, nicht instrumentalisiert oder verzweckt. Das muss man vor den Aufstellungen erläutern. Ich hätte da auch meine Zweifel, ob die Personalabteilung nicht ein konträres Ziel verfolgt, wenn sie die Aufstellung als standardisiertes Element verwenden will. Meistens erlebe ich in der Praxis, dass in der phänomenologischen Offenheit die Spannung steigt. Wenn keiner weiß, was rauskommt, sind die Beteiligung, Kreativität und Motivation in der Gruppe meistens viel tiefer. Viele haben genug gehört von Tools, Zielerreichungs- und Motivationstrainings und Ähnlichem. Manche haben dies dreißig Jahre geübt und sind nicht zufrieden damit. Mit Aufstellungen lassen wir uns auf etwas ein, von dem keiner weiß, was rauskommt.

Ich möchte Ihnen dazu noch ein wunderbares Buch nennen: „Die Illusion der Kontrolle. Das Tao-Te-King für Führungskräfte“ von James A. Autry und Stephen Mitchell.

20. I: Was ist die optimale Länge einer Aufstellung?

S: Ich habe da keinen Durchschnittswert. Von zwei Minuten bis dreißig Minuten. Länger nicht. Ich habe schon mal eine Aufstellung mitgemacht, die hat 4 1/2 Stunden gedauert hat. Aber ich bin eher kurz angebunden. Sobald man sieht, wie die Sache im Wesentlichen steht, genügt dies oft. Am Höhepunkt der Energie hört man auf.

21. I: Wer müsste eine Aufstellung als Aufstellungsleiter für ein Unternehmen durchführen?

S: Ich würde zu einem externen Aufstellungsleiter raten. In den Behörden, in denen ich gearbeitet habe, hätte ich selbst nicht aufgestellt. Aber es kann durchaus interessant sein, wenn in Arbeitsbeziehungen Menschen sind, die etwas von Aufstellungsarbeit verstehen und diese Haltung in sich tragen. Sie haben oft ganz unauffällig guten Einfluss auf die Beziehungen und die Arbeit dort. Sie werden ganz anders angeschaut im Laufe der Zeit. Ich habe zum Beispiel in meiner Abteilung nie etwas von meiner Aufstellungs-Arbeit erzählt und trotzdem haben es alle gespürt. Es könnte also Sinn machen, die Mitarbeiter der Personalabteilung in systemischer Arbeit zu schulen. Man müsste das mal untersuchen, ob jemand, der verdeckt systemisch irgendwo tätig ist, ohne jemals darüber zu reden oder dies anzukündigen, Einfluss auf die Beziehungen hin zu mehr Ausgleich und Erfolg hat. Ich singe zum Beispiel in einem Laien-Chor. Dort hat man einen Leiter unehrenhaft hinausgeworfen. Daraufhin konnte der Chor nicht mehr singen. Der neue Chorleiter kam nicht an. Dann habe ich mal so nebenbei gesagt, ich würde mich gern noch von dem früheren Leiter verabschieden. Ich bin dort nur einfaches Chormitglied. Der Vorstand war gar nicht so dafür. Dann habe ich gesagt, ich hätte dem alten Leiter auch schon einen Brief geschrieben. Und dann haben wir ihn noch mal eingeladen. Er kam, wir haben ein schönes Abschiedsfest gemacht und seitdem kann der Chor wieder singen.

Dieses Beispiel erzähle ich auch den Unternehmen. Ich lade dabei gerne die gesamte Gruppe zur Selbsterfahrungsgruppe ein. Zum Beispiel sage ich, ihr seid jetzt meine Angestellten, ich bin euer Abteilungsleiter und jetzt erzähle ich euch etwas vom Chef-Chef, dem Mann über mir. Ich habe ihn jetzt zwei Jahre beobachtet, der ist ja eine einzige Niete. Was der im Personalwesen für Entscheidungen trifft, das ist eine Katastrophe. Und dann frage ich auf der Meta-Ebene, wie es den Anwesenden jetzt geht und wie sie zu mir stehen. Dann sagen die, wir haben schon längst abgeschaltet, wir wollen hier weg, wir wollen nichts mehr mit dir zu tun haben.

Diese Selbsterfahrung von Aufstellungsprinzipien ist sehr wertvoll und macht hellhörig, denn jeder ist betroffen. So lässt sich in Aufstellungen sog. körperbasiertes Wissen vermitteln, dass tiefer geht.

22. I: Wie beurteilen Sie die Gefahr, Aufstellungen „inflationär“ anzuwenden?

S.: Es besteht die Gefahr, dass die Kraft verloren geht. Immer wo durch Aufstellung Kraft verloren geht, läuft was schief. Immer wo durch Aufstellung neue Kraft, neue Zuversicht entsteht, da passt es. Man kann schon mit Aufstellungen auch Schwäche bewirken. Danach hängen alle in den Seilen. Für mich ist die Energie, die Kraft, die entsteht, das Kriterium.

23. I: Reicht der Wunsch, eine Stelle optimal zu besetzen, als Anliegen aus für eine Aufstellung?

S: Ja, durchaus. Man kann auch Eigenschaften für diese Stelle aufstellen. Was

sollte die Bewerberin für Eigenschaften haben, zuerst mal unabhängig von der Person. Dann stellt man die Stelle und die Eigenschaft hin. Dann sieht man - völlig unpersönlich - welche Eigenschaften, Qualitäten hier gefragt sind. Das wäre eine ungefährliche Arbeit in diesem Bereich. Oder eben direkt den Bewerber und die Stelle.

24. I: Kann es starke qualitative Unterschiede geben, je nachdem, wer eine Aufstellung leitet?

S.: Das ist eine schwierige Frage. Da geht es um die Qualität der Aufstellung. Für mich ist das immer eine Frage des Zusammenwirkens von Betroffenen und Leiter. Ich kann mir also vorstellen, dass jemand, den man für einen schlechten Leiter hält oder auch ein Anfänger, mit bestimmten Betroffenen sehr gut arbeitet. Er muss ein Bewusstsein seiner Grenzen im jeweiligen Bereich haben. Ich gehe manchmal in Organisationen hinein, wo mir der Gedanke kommt: das kann ich doch gar nicht. Da ist so viel Kompetenz um mich herum, so viele gute Leute, hervorragende Top-Manager zum Beispiel. Und dann gehe ich mit dem Bewusstsein dorthin, das kann ich doch gar nicht. Und das ist ok. Das halte ich auch in mir wach. Das Merkwürdige ist, dass sich damit eine intensive Zusammenarbeit entwickelt und ein intensives Feld zu schwingen beginnt. Wenn ich aber zu Managern und kompetenten Fachleuten gehe und sage, klar, ich kann das, ich habe das voll drauf, ich habe das schon oft gemacht, dann merkt man plötzlich, wie die sich zurückziehen und nicht wirklich dabei sind. Wertvolle Hilfestellungen gehen verloren, und ich stehe ganz allein auf weiter Flur. Man geht hier mit einer gewissen Bescheidenheit und auch Demut und vor allem mit der Anerkennung der Kompetenzen der Menschen in die Situation hinein.

25. I: Gibt es noch Aspekte, die wichtig für Sie sind, aber noch nicht angesprochen wurden?

S.: Ich habe nur gemerkt, dass ich Ihnen nicht so viel zur Personalauswahl sagen kann. Aber ihre Arbeit ist hochinteressant. Was Sie da noch brauchen, ist die Achtung der Bewerber. Ich arbeite ja auch viel mit Menschen, die sich selbst um etwas bewerben. Denen empfehle ich – wie man es in den Aufstellungen sieht, - du darfst in deiner Bewerbung alles zum Ausdruck bringen, womit du dir und der Firma dienen kannst, aber dann lass alles los und leg deine Bewerbung in die Hände der Verantwortlichen. Lasse erkennen, dass du mit ihrer Entscheidung einverstanden bist in einer einsichtigen, nehmenden Haltung. Damit achtest Du die Kompetenz derjenigen, die über Dich zu entscheiden haben. Gib ihnen alles, was sie zu ihrer Entscheidung brauchen und dann übergib dich so zu sagen in die größeren Hände. Das ist oft erfolgreich. Mit dieser Haltung wird man, wenn die anderen Voraussetzungen stimmen, gerne genommen. Es ist eine systemische Haltung. „Stell dich nicht über sie, versuche sie nicht zu manipulieren. Du dienst der Firma mit dem, was du darlegst und sie entscheiden. Die Personalentscheider geben sich solche Mühe mit dir. Danke ihnen, dass sie sich so genau mit dir befassen.“ Auf diese Weise kann man auch in Prüfungen viele schöne Dinge erleben. Es geht z. B. die Angst weg.