

Coaching und Aufstellungen

Anwendungsbeispiele und Hintergründe

Viele Fragen, die im Coaching aufgeworfen werden, lassen sich durch Aufstellungsarbeit effektiv und eindrücklich lösen. Dabei kommen je nach Frage verschiedene Arten der Aufstellung zur Anwendung.

Coaching – ein Wachstumsmarkt

Coaching wird von immer mehr Führungskräften zur gezielten Kompetenzerweiterung genutzt. Nach einer Untersuchung des Verlags „Managerseminare“ wird die Nachfrage nach Coaching in deutschen Unternehmen weiter steigen. Bei einem bekannten großen IT-Unternehmen nutzen nach Auskunft der Personalleiterin ständig ca. 50% aller Führungskräfte das Coachingangebot des Unternehmens.

Unter den Coaching-Zielen steht „Erhöhung der sozialen Kompetenz“ an vorderer Stelle. Dabei geht es häufig um ganz konkrete Beziehungen des Coachee zu einer anderen Person: zum Vorgesetzten, Kollegen, Kunden.

Hier ist die Methode der Aufstellung ein nahezu ideales Instrument, um rasch das Wesentliche einer Beziehungssituation zu erkennen und die erforderlichen Schritte einzuleiten.

Aber auch andere Coachingziele wie die Unterstützung bei Entscheidungsprozessen oder die Entfaltung von Ressourcen können in Aufstellungen bearbeitet werden. Dies gilt gleichermaßen für das klassische Einzelcoaching wie für Teamcoaching. Einige Beispiele:

Beziehungsklä rung

Beispiel 1 (verkürzte Darstellung):

Ein Mitglied der Geschäftsleitung eines städtischen Betriebes beklagt sich bei mir über seine Unsicherheit im Umgang mit dem Oberbürgermeister. Es stehen demnächst Gespräche über die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens an, außerdem wichtige Personalentscheidungen.

Ich bitte meinen Coachee mich für den Oberbürgermeister (O) aufzustellen und dann sich selbst (C) in Bezug zu O.

(siehe Abbildung 1, unten links)

Sowohl O als auch C fühlen sich an ihrem Platz nicht wohl. Es werden mehrere Positionen von O getestet, die unbefriedigend sind. C behält seine Position und gibt nur jeweils Rückmeldung, wie er die Position von O erlebt.

Eine direkte Gegenüberstellung mit ca. 1 m Abstand erweist sich als vorläufig beste Position. In dieser Position schlage ich einen Rollentausch vor: Mein Coachee geht auf die Position von O und ich gehe auf die Position von C.

(siehe Abbildung 2, unten Mitte)

Ich bitte den Coachee, von der Position O aus die Bedürfnisse und Wünsche, die er als Stellvertreter von O empfindet, zu artikulieren. Die zentrale Frage meines Coachee in der Rolle von O ist: „Ich möchte wissen, was ich von Ihnen (C) zu erwarten habe?“

Es werden die Rollen wiederum getauscht, C geht in seine ursprüngliche Rolle zurück und ich gehe an die Position von O und bitte C, der nun wieder für sich selbst steht, die Frage von O zu beantworten. C antwortet spontan: „Ich habe große Achtung vor Ihnen und Ihrer Arbeit und ich stehe voll hinter Ihnen. Sie können sich uneingeschränkt auf mich verlassen.“ Ich bitte C, sich einen Platz zu suchen, der diesem Empfinden und dieser Haltung entspricht.

(siehe Abbildung 3: Lösungsbild, unten rechts)

Als ideale Position für beide erweist sich eine Stellung von C schräg hinter O, eine klassische Beraterposition. C bestätigt auch sofort, dass er sich als Berater von O versteht und sich hier sehr wohl fühlt, O geht es ebenfalls gut.

In der anschließenden Besprechung der Aufstellung wird C bewusst, dass er bisher versäumt hat, gegenüber O seine Loyalität und seine Bereitschaft zur Unterstützung klar zu artikulieren.

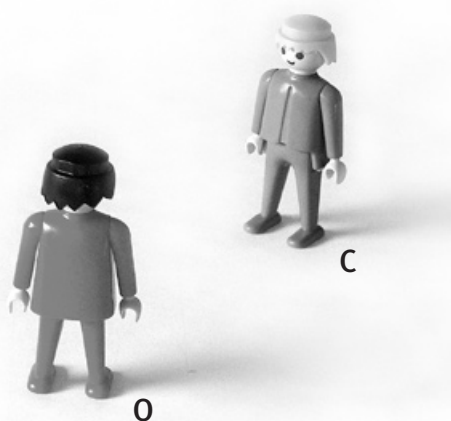


Abbildung 1

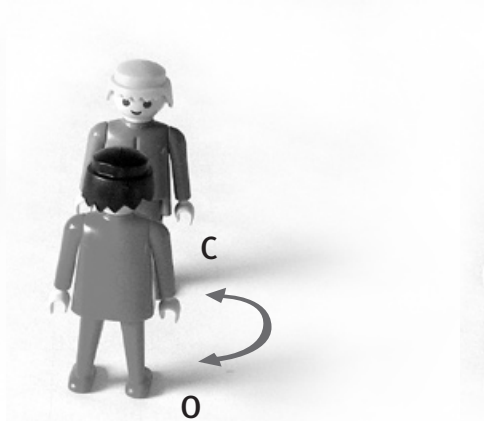


Abbildung 2

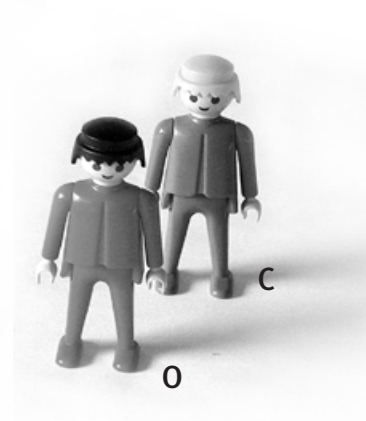


Abbildung 3

Die Aufstellungs-Technik beim Einzelcoaching

Das o.a. Beispiel zeigt, wie der Coach in einer Aufstellung wechselweise zwei Rollen übernimmt. Er agiert als Stellvertreter und kann Befindlichkeiten und Impulse aus dieser Rolle dem Coachee mitteilen. Während der Aufstellung muss er aber immer wieder in die Rolle des Leiters wechseln und „Regieanweisungen“ geben. Wesentlich ist dabei, dass dem Coachee mitgeteilt wird, aus welcher Rolle der Coach nun spricht, als Stellvertreter oder als Leiter. Zweckmäßig ist es, den Platz des Stellvertreters zu verlassen, z.B. durch einen Schritt seitlich, um durch die Position deutlich zu machen, dass jetzt die Rolle des Leiters eingenommen wird.

Wenn ein Coachee mit der Technik der Aufstellung nicht vertraut ist, kann es sinnvoll sein, eine Vorübung mit ihm zu machen. Der Coach bezieht eine Position im Raum, an der er sich wohl fühlt und bittet dann den Coachee, sich einen Platz zu suchen, an dem auch er sich wohlfühlt. Der Coachee wird gebeten, seine Befindlichkeit mitzuteilen. Dann nimmt der Coach verschiedene andere markante Positionen ein, zum Beispiel konfrontativ direkt gegenüber, hinter dem Coachee, vor dem Coachee mit dem Rücken zum Coachee, weiter entfernt oder sehr nah. Der Coachee wird jeweils gebeten, die Veränderung seiner Gefühle zu beobachten und sie mitzuteilen. Diese Übung eignet sich auch für Teams, die mit Aufstellungen noch keine Erfahrungen haben. Hier wird der Leiter des Teams oder der Ranghöchste auf verschiedene Positionen gestellt.

Bearbeitung komplexer Situationen

Für diese Arbeit haben sich bewährt, die Arbeit mit

- Figuren (Playmobil oder Holzklötze mit aufgemaltem Gesicht) oder
- Karten, die auf dem Boden als sogenannte „Bodenanker“ gelegt werden.

Beispiel 2:

Das Anliegen: Ein Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens schildert, dass es zwischen einigen Mitarbeiterinnen Spannungen gibt, insbesondere bei der Vertretungsregelung in der „Telefonzentrale“, die es schon lange physisch nicht mehr gibt, sondern nur als Telefonschaltung. Es handelt sich um vier Damen, die jeweils als Assistentinnen einer Führungskraft zugeordnet sind, wobei neben der Assistenz noch Zusatzaufgaben zu erledigen sind.

Ich bitte den Abteilungsleiter (AL1), auf vorbereitete gelbe Papierscheiben mit neutralen Gesichtern jeweils auf die Stirn den Anfangsbuchstaben des Namens der vier Damen zu schreiben, ebenso auf grüne Scheiben die Namen der betroffenen Abteilungsleiter und des Geschäftsführers (hier GF, AL1,..). Ich bitte ihn, mit den Scheiben sein inneres Bild von der Situation auf dem Boden auszulegen.

(siehe Abbildung 4, unten)

Auffällig ist, dass die Mitarbeiterinnen immer sehr dicht neben ihren Vorgesetzten gelegt werden, lediglich K liegt unterhalb „der Hierarchie“. Das Bild ist nun ein sehr guter Gesprächseinstieg. AL1 schildert, dass es die größten Probleme gibt, wenn die Sekretärin des Geschäftsführers Frau K vertreten soll. Sie empfindet das als sozialen Abstieg um zwei Stufen. Historisch bedingt wird die „Telefonzentrale“ - der Begriff ist immer noch gebräuchlich - in diesem Unternehmen als eine minderwertige Tätigkeit betrachtet.

Im Verlauf des Coaching bitte ich AL1, sich auf die Position von K zu stellen und seine Empfindungen zu artikulieren. Danach bitte ich ihn auf die Position von S und sein Empfinden auf dieser Position zu artikulieren. AL1 erlebt unmittelbar auf den Positionen, dass es hier um eine Frage von Prestige und Status geht. Er entwickelt dann gemeinsam mit mir Ideen, wie die Position seiner Assistentin aufgewertet werden kann, z.B. durch eine neue Bezeichnung der Funktion, oder durch regelmäßige Rotation der verschiedenen Sonderfunktionen unter den Assistentinnen.

Das Arbeiten mit Karten bietet sich insbesondere dann an, wenn sich die Fragestellung auch auf nicht-personale Elemente bezieht, wie Werte, Produkte, Ziele, Standorte, Maschinen, etc.. (siehe mein Beitrag in: Praxis der Systemaufstellung 1/2000).

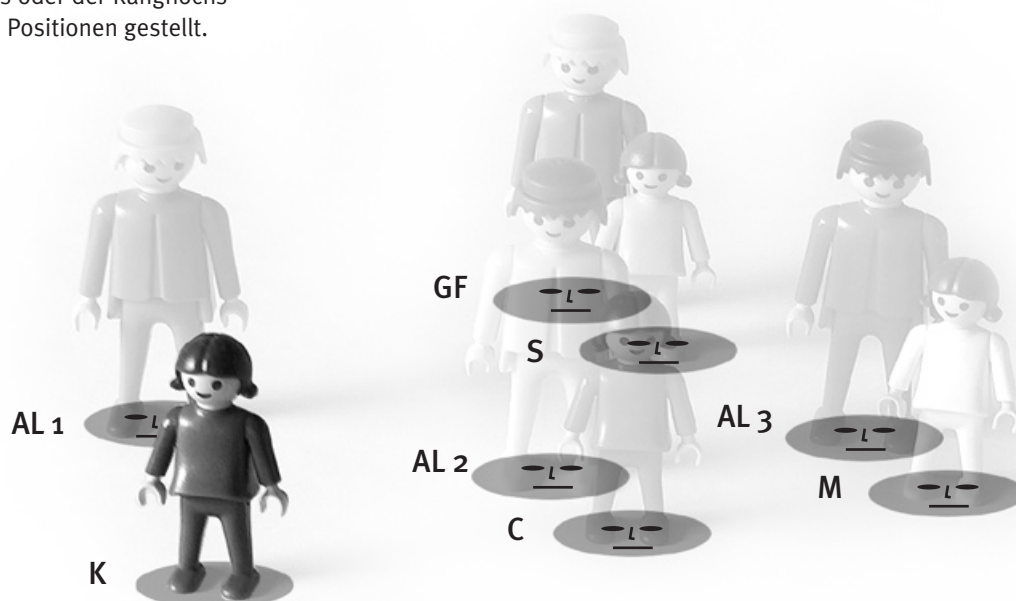


Abbildung 4

„Stellvertreter mitbringen“

Als beste Informationsquelle haben sich bisher immer Stellvertreter bewährt, die persönlich weder etwas mit der befragten Situation zu tun haben, noch detaillierte Informationen über die Situation besitzen, abgesehen von wenigen Eckdaten.

Zum Beratungsgespräch (Beratung und Coaching wird hier gleichgesetzt), in der mit Aufstellungen gearbeitet werden soll, können geeignete neutrale Personen als Stellvertreter eingeladen werden, natürlich in Absprache mit dem Auftraggeber. Geeignet sind Personen, die schon an Aufstellungsseminaren teilgenommen haben und zeitlich flexibel sind, zum Beispiel Studenten oder interessierte, beruflich flexible Personen.

Beispiel 3:

Das Anliegen: Der Geschäftsführer eines regional tätigen Dienstleistungsunternehmens überlegt, wie er sein Unternehmen weiterentwickeln kann. Im Einzelcoaching werden insgesamt zwölf Alternativen entwickelt, z.B.:

- neues Gebiet allein erschließen,
- neues Gebiet gemeinsam mit Partner erschließen,
- aktiver Vertrieb der entwickelten Software an vergleichbare Unternehmen,
- Erweiterung der Produktpalette,
- u.ä.

Es war mit dem Kunden abgesprochen, dass für eine begrenzte Zeit zwei Studenten mit Aufstellungserfahrung als Stellvertreter hinzukommen.

Die vorgeschlagenen Ideen werden auf Flipchart geschrieben, ausgeschnitten und nebeneinander im Halbkreis auf den Boden gelegt. Außerdem wird eine Karte

für das bestehende Unternehmen gegenüber aufgelegt.

Ich bitte nun einen Stellvertreter, sich auf die Karte „Unternehmen“ zu stellen. Den anderen Studenten bitte ich, sich gegenüber auf den Text der jeweiligen Geschäftsidee zu stellen. Beide werden nach ihrem Empfinden gefragt, die Antworten werden notiert.

Die Rückmeldungen der Stellvertreter sind von Position zu Position sehr unterschiedlich. Ihre Empfindungen sind manchmal so deutlich, dass die Stellvertreter selbst überrascht sind, z.B. „das ist hier toll, wann geht es endlich los?“ oder auf der Geschäftsidee daneben „hier kann ich es schon aushalten, aber es ist ziemlich langweilig“. Nach 1 1/2 Stunden werden die beiden Studenten wieder „entlassen“.

In der anschließenden Besprechung zeigt sich, dass die Stellvertreter, die keinerlei Zusammenhänge und Hintergründe zu den befragten Themen kannten, sehr treffsichere Aussagen zu dem Thema gemacht haben. Im Grunde haben sie das, „was der Geschäftsführer auch schon wusste“, verdeutlicht. Für den Auftragsgeber war diese zusätzliche Informationsquelle eine große Entscheidungshilfe und löste bei ihm, wie er mir später in einem Mail mitteilte, einen „Energieschub“ aus.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

Der Schritt vom „Reden-über-eine-Situation“ zum „Aufstellen-der-Situation“ zeigt sich immer wieder als Quantensprung in der Informationsgewinnung. Das Wesentliche einer Fragestellung wird in der Aufstellung körperlich erfahrbar, spätestens dann, wenn der Aufsteller selbst auf einen Platz gestellt wird und damit eine Position bezieht. Oft ist auch schon das aufgelegte

oder aufgestellte Bild von hohem Erkenntniswert, weil das Problem „sichtbar“ wird. So kann die Funktionalität, eine Unordnung bzw. im Lösungsbild die Ordnung unmittelbar gesehen und „einsichtig“ werden.

Ein weiterer Schritt im Erkenntnisgewinn sind die Rückmeldungen der Stellvertreter, die über ihre Befindlichkeit Informationen liefern, für deren Herkunft es keine logische Erklärung gibt. Warum fühlt sich ein Stellvertreter, in o.a. Beispiel, auf dem Platz „neues Gebiet allein erschließen“ stark und einen Meter daneben auf dem Platz „neues Gebiet gemeinsam mit einem Partner erschließen“ schwach? Wer jemals als Stellvertreter selbst erlebt hat, wie intensiv und klar Empfindungen in der Stellvertreterrolle sein können, hat keinen Zweifel mehr am Erkenntnisgewinn durch diese Methode. Aber nicht nur in Familienaufstellungen übernehmen wir fremde Gefühle, sondern auch in Organisationsaufstellungen können Stellvertreter Auskunft geben, wie kraftvoll oder kraftlos eine Idee, ein Standort oder ein Produkt ist.

Ein großer Pluspunkt der Methode ist sicherlich, dass Aufstellungen immer auch eine emotionale Erlebnisqualität haben. Damit erhöht sich die Chance, dass des Erlebte für den Aufsteller verhaltensrelevant wird.

Die Methode steckt noch in den Kinderschuhen und bedarf vor allem noch der wissenschaftlichen Untermauerung. Ihre Anwendungsvielfalt und ihre enorme Effizienz, die empirisch zunehmend untermauert wird, weist der Aufstellungsarbeit einen wachsenden Platz im Coaching zu.



Dr. Friedrich Aszländer,
Diplomkaufmann, Dr. phil.,
Jhg. 46, verheiratet, 4 Kinder,
Studium Betriebswirtschaftslehre,
Soziologie und Psychologie,
12 Jahre Vertriebs-, Führungs- und
Ausbildungstätigkeit in einem Finanzkonzern,
seit 1983 Hochschul-Dozent, seit 1984 selbst-
ständiger Trainer und Unternehmensberater

Info:

Dr.Friedrich Aszländer
Michael Brandstr. 25, D-97078 Würzburg
Tel.0931/2877015, Fax 0931/2877016
www.f-asslaender.de

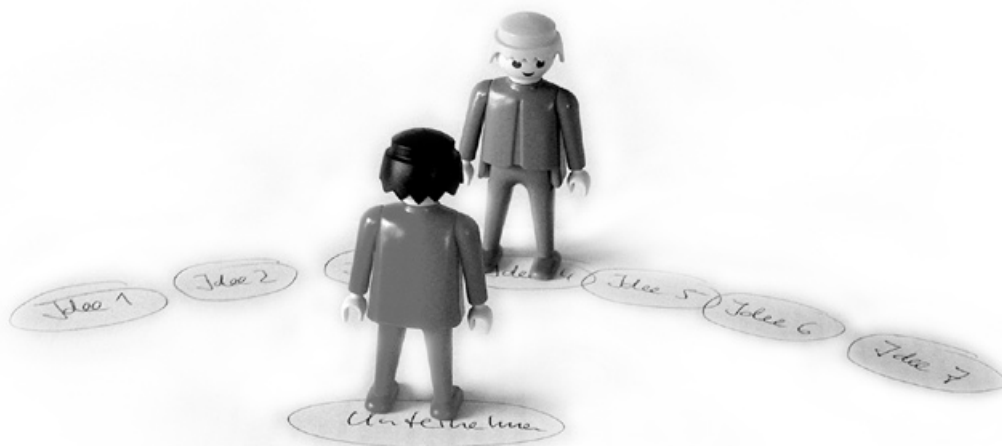


Abb. unter Verwendung des Aufstellungsset „Playmobil“, Carl-Auer-Systeme Verlag