

Konflikte klären über Aufstellungen

NEUE SICHTWEISEN OHNE UNFRUCHTBARE STREITGESPRÄCHE

Bestehende betriebliche und menschliche Konflikte lösen, ohne dass die Mitarbeiter und Kollegen selbst dabei sind? Das funktioniert, wenn man bereit ist, sich für das Konfliktthema zu öffnen. Und zwar mithilfe systemischer Aufstellungen.

Katrin Klawitter, Wedemark Fotos: Kriegbaum 1, Klawitter 2



Harald Kriegbaum, gelernter Gärtner und Florist, bietet als Unternehmensberater auch systemische Aufstellungen an. Nähere Informationen: Tel. 0911/7670913, www.marketingfloral.de

Einige kennen Familienaufstellungen vielleicht aus dem privaten Bereich: Sie dienen häufig als Mittel, um tiefsitzende eigene Barrieren deutlich zu machen und zu lösen. Der Betroffene stellt seine Familie oder eine Situation bei dieser Art der Konfliktlösung mit unbeteiligten Personen, sogenannten Stellvertretern, nach. Man geht davon aus, dass damit Empfindungen und Fragen ausgelöst werden, die Dynamik und eine neue Sichtweise ermöglichen. Unter Führung eines ausgebildeten Aufstellungsleiters werden Konflikte ersichtlich, oft ergeben sich überraschende Einsichten, die der Betroffene für sich selbst zur Lösung heranziehen kann. Solche Zusammenhänge wirken sehr stark in Beziehungen und Familien oder eben in den betrieblichen Ablauf hinein. Hat der Betroffene die Zusammenhänge für sich selbst erkannt, löst sich auch im betrieblichen Bereich oft vieles fast von allein.

Beispiele aus der Praxis

Berater und Mediator Harald Kriegbaum, Fürth, verdeutlicht seine Arbeit mit einem Beispiel: Dem jungen Inhaber einer Bäckerei wollte nach der Betriebsübernahme von seinem Vater so gar nichts mehr gelingen: Die Mitarbeiter arbeiteten unwillig, die Kunden blieben fern und neue, sinnvolle Ideen für das Unternehmen ließen sich nicht so recht umsetzen. In einer systemischen Aufstellung setzte der junge Mann Stellvertreter für seine Mitarbeiter und Kunden ein. Die angespannte Stimmung untereinander löste sich erst, als ein Stellvertreter für den Vater in die Aufstellung kam. Als diesem dadurch Anerkennung wiederfuhr, fühlten sich alle Beteiligten besser. „Der Konflikt bestand darin, dass der junge Unternehmer das bisherige Schaffen seines Vaters und damit auch die Arbeit des gesamten Unternehmens nicht gewürdigt hatte“, resü-

miert Harald Kriegbaum. Gelöst werden konnte das Ganze, indem der junge Chef dem Vater in seiner Aufstellung dankte – und dies später auch im Rahmen einer betrieblichen Feier mit einer offiziellen Schlüsselübergabe symbolisierte. Der gravierende Konflikt ließ sich ohne lange, unangenehme und unfruchtbare Streitgespräche lösen. Das menschliche Miteinander auf der Gefühlsebene in der systemischen Aufstellung kann oft mehr klären als Gespräche. Wer wieder freier von seinen Konflikten ist, geht auch wieder anders auf Mitarbeiter und Kunden zu.

Wird Führung wahrgenommen?

Ein häufiges Problem in Betrieben ist, dass der Chef seine eigentliche Führungsrolle nicht übernimmt und Verantwortung nicht trägt. Von „Fluchten“ spricht Harald Kriegbaum, wenn Bereiche wie Akquise, Werbung oder die Mitarbeiter-

organisation und -einteilung nicht vom Chef übernommen werden. Vielfach findet sich ein Mitarbeiter, der die Führungsaufgaben (unbewusst) übernimmt, aber oft ist er überfordert. „In solchen Unternehmen läuft vieles konfus, obwohl keiner weiß, warum eigentlich“, beschreibt Kriegbaum den typischen Effekt solcher „Systemfehler“. In Aufstellungen mit Stellvertretern werden solche Probleme schnell sichtbar. Es zeigt sich, dass dem Betrieb ein Zentrum

fehlt. Wird „der Chef“ in der Aufstellung ins Zentrum gestellt, findet jeder Beteiligte oft sofort seinen eigenen, für ihn guten Platz.

Ein anderes typisches Beispiel in vielen Unternehmen: Der Betrieb war unter der Leitung der Eltern erfolglos und bleibt es auch unter dem jungen Nachfolger. Dieser lässt unbewusst keinen eigenen Erfolg zu, um nicht besser zu sein als seine Eltern. „Solchen Unternehmen wird oft eine große Last von den Schultern genommen, wenn wir in einer Aufstellung Erfolg und Glück zulassen. Erst dann kann er sich auch im Betrieb entfalten“, erläutert Kriegbaum.

Probleme erkennen und benennen

Nach solchen Seminaren löst sich oft vieles im Betrieb von selbst, schon allein deshalb, weil dem Chef Probleme und Lösungsmöglichkeiten klarer geworden sind. Manchmal aber ist weitere Unterstützung notwendig. „In solchen Fällen bekommen meine Teilnehmer beispielsweise einen kleinen Zettel mit Chefaufgaben, den sie in der Tasche tragen und mit dem sie sich selbst mehrmals täglich überprüfen“, so Kriegbaum. „Das Tun danach ist wichtig und fällt meist auch leicht, weil man die Dinge nun klar gesehen und benannt hat“, erklärt der Mediator den Erfolg einer Aufstellung.

Nachgespräche mit zeitlichem Abstand

Viele Teilnehmer brauchen auch Nachgespräche. Optimal ist ein gewisser zeitlicher Abstand zur Aufstellung. Oder die Betriebsinhaber buchen eine Aufstellung mit dem gesamten Team. Das ist zum Beispiel

dann förderlich, wenn sich Konflikte besser durch einen Wechsel der Positionen beheben lassen. „Dann sieht man die Dinge plötzlich anders“, weiß Kriegbaum um die Veränderungen, die solche Teamentwicklungsaufstellungen bewirken können.

Aufstellungsleiter mit Kompetenz

Wer Sorge hat, eine Aufstellung könnte mehr zeigen als einem lieb ist, kann durchaus auf die Verantwortung und Kompetenz eines guten Aufstellungsleiters vertrauen. Solche Personen haben eine Ausbildung hinter sich, die sie befähigt, zu erkennen, wenn es zum Beispiel noch nicht möglich ist, den Konflikt bis zum Ende zu lösen.

Nach einer Aufstellung werden alle Beteiligten von ihren Rollen entbunden. Sie bekommen Gelegenheit, negativ Empfundenes abzuschütteln und über ihre Gefühle zu sprechen, bis sie wieder bei sich selbst ankommen.

Effektiver Weg, der Zeit sparen kann

Fazit: Eine systemische Aufstellung ist eine anstrengende, aber lohnenswerte Möglichkeit, eigene Konflikte sichtbar zu machen und zu lösen. Immer mehr Menschen nehmen diese Chance wahr. „Oft kommen Unternehmer durch Zufall darauf, nachdem sie schon vieles andere erfolglos probiert haben. Oft mit dem Gefühl, dass sie nicht mehr weiter wissen und nichts mehr zu verlieren haben“, weiß Kriegbaum. Aufstellungen sind ein effektiver Weg zur Konfliktlösung, der viel Zeit sparen kann. ■



Das Prinzip: Konfliktsituationen werden mithilfe unbeteiligter Stellvertreter „aufgestellt“. So werden bisher unbewusste Gefühle und Probleme oft besser deutlich.

! Ansprechpartner SICH AUF DEN WEG MACHEN

Wie finde ich den richtigen Aufsteller für mich? Nicht unbedingt muss der Leiter einer Aufstellung in räumlicher Nähe des Unternehmers liegen. „Oft ist es gerade gut, wenn jemand sich für seine Lösung wirklich ‚auf den Weg‘ macht, den Betrieb für einen oder mehrere Tage verlässt“, weiß Harald Kriegbaum aus Erfahrung. Deshalb lohnt sich eine räumlich ungebundene Suche, zum Beispiel über das Internet, über Anfragen an Berater oder Kollegen. Näheres zum Thema auch unter www.zentrum-systemische-aufstellungen.de