

Systemische Aufstellungen im Einzelcoaching

# Kapieren mit dem

Foto: Corbis



Sie klärt komplexe Fragen und ist so ungewöhnlich, dass sie die Neugier und Experimentierfreude des Beratenen weckt: Die Rede ist von der systemischen Aufstellungsarbeit. Wegen ihrer Vorteile ist diese Methode auch sehr gut im Einzelcoaching einzusetzen, wie Thomas Dietz betont. An einem Fallbeispiel schildert der Coach, wie dabei vorzugehen ist.

# Körper



**K**laus Wegener\* ist im Unternehmen als erfolgreiche Führungskraft bekannt. Vor einem halben Jahr bekam er vom Vorstand den Auftrag, einen alteingessenen Bereich neu auszurichten und effizienter zu machen. Diesmal geht jedoch alles nicht so gut wie gewohnt. Wegener hat den Eindruck, dass die angefangenen Veränderungen stagnieren. Zunehmend ärgern ihn die Bedenken und Widerstände einiger Mitarbeiter. Er sucht daher Rat im Coaching.

Wegeners Situation ist eine typische Herausforderung im Führungsalltag, deren Bewältigung erst möglich ist, wenn bestehende Zusammenhänge verstanden sind und widersprüchliche Interessen sowie gespannte Beziehungen im Umfeld der

---

\**Name geändert*

Führungskraft berücksichtigt werden. Der Coach hat damit keine leichte Aufgabe – zumal bei komplexen Anliegen fast immer verdeckte und unbewusste Faktoren eine Schlüsselrolle spielen. Diese gilt es, für den Klienten erkennbar und handhabbar zu machen.

### Als Coach die Neugier des Klienten wecken

Entscheidend ist, dass die Vorgehensweise, die ein Coach hierzu wählt, für den Klienten nachvollziehbar ist, dass sie seine Wahrnehmungswelt berücksichtigt und ihn in seinem Tempo zu guten Ergebnissen führt. Eine gute Leitlinie für die Wahl der Coaching-Methode lautet „ange-

messen ungewöhnlich“. Angemessen genug, dass das Vorgehen selbst nicht Widerstand hervorruft. Ungewöhnlich genug, damit Neugier und Experimentierfreude geweckt werden.

Genau das kann die Systemische Aufstellungsarbeit bieten – eine Methode, bei der Zusammenhänge und Wechselwirkungen in einem System vor allem über die Arbeit mit Symbolen be-

wusst gemacht werden. Der Klient platziert Symbole für Systemteile, also z.B. für die Mitglieder seines Teams, auf einer Fläche im Raum. Allein durch das räumliche Zuordnen sieht er bei komplexen Fragestellungen vieles schon klarer. Und auch wenn es seltsam klingt: Weiteren Aufschluss geben körperliche Empfindungen, die bei der eigentlichen Aufstellungsarbeit auftreten. Die Methode fördert das Einfühlungsvermögen in Anteile des Systems und führt häufig zu mehr Verständnis für die systemimmanente, verborgene Dynamik.

### Aufstellungen bieten sich bei komplexen Fragen an

Auch der Coach von Klaus Wegener wählt dieses Vorgehen. Er hat bereits gute Erfahrungen damit gemacht – nachdem er verschiedenen Aufstellern bei der Arbeit zugesehen und an einer Ausbildung teilgenommen hat (vgl. zu den Ausbildungen für Aufstellungsarbeit die Marktübersicht in *managerSeminare 66/Mai 2003*). Im Gespräch mit dem Coachee stellt sich heraus, dass Wegener von Anfang an den Eindruck hatte, dass sich einige der Mitarbeiter ihm gegenüber abweisend verhalten – ein Zustand, der sich in den vergangenen Wochen verschärft hat. Auf die Frage, was ein gutes Ergebnis des Coachings wäre, formuliert der Klient sein Anliegen: „Ich möchte wissen, was da schief läuft. Wie kann ich dafür sorgen, dass das Team auf die neue Linie einschwenkt und die Widerstände aufgelöst werden?“

Der Coach schlägt vor: „Herr Wegener, wenn wir die wichtigsten Personengruppen räumlich mal so anordnen, wie sie zu Ihnen und untereinander in Beziehung stehen, könnte das für Ihre Fragen wichtige

# Was muss der Coach beim Aufstellen beachten?

Bei der systemischen Aufstellung mit Bodenkern platziert der Klient Symbole (z.B. Moderationskarten) für bestimmte Systemteile (z.B. für die Mitglieder seines Teams) im Raum und stellt sich daraufhin selbst nach und nach auf die zugeordneten Plätze. Dort spürt er seinen Empfindungen und Eindrücken nach. Was muss der Coach beachten, damit dieses Vorgehen tatsächlich den gewünschten Aufschluss – z.B. über Probleme im Team – gibt?

### Den Körper als Hauptsensor einsetzen

Die Wahrnehmung für die Zusammenhänge im räumlich-symbolisch aufgestellten System geschieht primär über Körperempfindungen. Der Coach bittet den Klienten daher, seine Empfindungen differenziert wahrzunehmen, und stellt Fragen dazu wie: Wie fühlt sich Ihr Körper an? Schwerer oder leichter, wärmer oder kühler als vorher? Gibt es Unterschiede zwischen rechts und links, vorne und hinten? Gibt es Bewegungs-, Dreh- oder Veränderungsimpulse?

### Langsamkeit einführen

Die Wahrnehmungsfähigkeit steigt, wenn die normale Alltagsdenk- und Redegeschwindigkeit vermindert wird. Um den Klienten dahin zu führen, spricht der Coach mit langsamer und achtsamer Stimme. Er baut kurze Pausen ein und lässt genügend Zeit für das Nachwirken des Erlebten.

### Dem Klienten folgen

Der Coach sollte der Weisheit des Klienten folgen – dieser ist der Experte für sein eigenes Erleben. Das bedeutet, sich nicht vorschnell festzu-

legen und immer wieder die eigenen Vorstellungen zu überprüfen. Der Coach braucht eine offene, neugierige, experimentierfreudige und einfühlsame Haltung.

### Auf Stimmigkeit achten und Druck herausnehmen

Besonders nötig ist dies in drei Fällen:

#### 1. Der Klient kann wenig wahrnehmen

In diesem Fall gilt es, den Klienten zu fragen, ob er von vorherrschenden Gedanken „besetzt“ ist, und ihn zu ermutigen, diese loszulassen und mehr auf das gegenwärtige Erleben zu achten. Funktioniert das nicht, kann der Coach zuerst selbst an die jeweiligen Plätze gehen, seine Empfindungen mitteilen und den Klienten bitten, das Gehörte dann für sich selbst zu überprüfen.

#### 2. Das Aufstellungsbild zeigt ein Extrem

Werden wichtige Teile weit abseits von den üblichen System-Teilen aufgestellt, z.B. ganz am Rande der Aufstellungsfläche, liegen Umstellungen auf der Hand. Hier bietet sich an auszuprobieren, wie es sich anfühlt, wenn dieser Teil das System ganz verlässt oder mehr einbezogen wird.

#### 3. Umstellungsversuche führen nicht zur Lösung

Dann sollte man zur Ausgangsposition oder zum besten Zwischenbild zurückgehen. Oft lohnt es sich genauer zu schauen: Wurde etwas übersehen? Gibt es z.B. leere Punkte, in die Blicke oder Energie gehen? Eine Lösung darf nicht erzwungen werden. Manchmal ist es das Beste, festzustellen, dass sich zurzeit keine Lösung zeigt, und herauszufinden, was das bedeuten könnte.

Hinweise geben. Das Besondere einer Aufstellung ist, dass Sie, wenn Sie am Platz der verschiedenen Positionen im Raum stehen, körperlich-emotional erfassen könnten, was zum Problem beiträgt.“

Wegener ist einverstanden, und der Coach bittet ihn nun, die wichtigsten Personen oder Personengruppen seines Teams zu benennen. Wegener zählt sie auf: die *Mitmacher* – Mitarbeiter, die engagiert bei der Sache sind, die *Blockierer* – Mitarbeiter, die abweisend und passiv sind, und der *Neue* – Wegeners Assistent, der nach ihm gekommen und stark auf ihn ausgerichtet ist.

### Im Einzelcoaching mit Klötzen, Gläsern oder Karten arbeiten

Da im Einzelcoaching nicht wie in Aufstellungsgruppen mit menschlichen Repräsentanten gearbeitet werden kann, die für die System-Anteile stehen, braucht es andere Möglichkeiten der Externalisierung. Der Coach kann hierzu Gegenstände einsetzen wie Klötze, Gläser, Flaschen, Stühle, oder auch Post-Its, die sich unkompliziert auf den Tisch kleben und verschieben lassen. Sehr gut zu nutzen sind Moderationskarten, die als „Bodenanker“ dienen können. Mit den Karten werden die einzelnen Positionen der Systemanteile jeweils einem Ort am Boden zugeordnet. Stellen sich Coach bzw. Klient anschließend auf den jeweiligen Platz des Systemanteils, können sie sich deutlich besser in die Systemelemente einfühlen, als wenn sie das Ganze nur von außen als Bild betrachten.

Auch Wegeners Coach nutzt Moderationskarten. Er lässt seinen Klienten für sich selbst und für die genannten Teammitglieder Karten auswählen und mit Namen beschriften. Dann markiert er die Karten mit einem Pfeil, der die Blickrichtung der einzelnen Teammitglieder angibt.

Als erstes sucht Wegener für sich selbst einen Platz im Raum. Er platziert die Karte „Klaus Wegener“ ziemlich mittig im Aufstellungsraum. Dann positioniert er jeweils die anderen Moderationskarten mit entsprechender Aufschrift auf dem Boden – so aufeinander bezogen, wie er es erlebt. Der Coach ermutigt ihn, sich dabei von seiner Intuition und seinem Körpergefühl leiten zu lassen. Die Karte der Mitmacher legt Wegener an seine rechte Seite, etwas nach vorne orientiert, in die gleiche Blickrichtung schauend wie er selbst. Die Karte des Neuen positioniert er relativ nah an seine linke Seite; die Blockierer legt er zwei Meter hinter sich (vgl. Abb. 1, S. 69).

Der Coach bittet Wegener, sich das Bild erst mal von außen zu betrachten, es auf sich wirken zu lassen und zu überprüfen, ob es so passt oder ob er noch etwas an der Anordnung verändern möchte. Nach einem kurzen Moment des Überlegens nickt der Klient zustimmend. Für den Coach sind an der Aufstellung zwei Aspekte besonders auffällig: Zum einen stehen die Blockierer außerhalb. Das könnte auf eine Störung hinweisen, denn Mitglieder in einem System wollen integriert sein. Und zum anderen ist bemerkenswert, dass alle Blicke (Pfeile) in eine Richtung schauen – in der sich aber nichts befindet.

### Den Klienten auf seiner Position Eindrücke sammeln lassen

Der Coach bittet Wegener nun, achtsam seinen eigenen Platz in der Aufstellung einzunehmen. „Lassen Sie sich Zeit wahrzunehmen, wie es sich auf diesem Platz für Sie anfühlt. Was taucht auf? Verändert sich irgendetwas im Körper?“ Als Wegener antwortet, klingen in seiner Stimme Unverständnis und auch ein ärgerlicher Unterton mit: „Ich fühle so was Großes, Bremsendes hinter mir. Das ist sehr unangenehm. Die Blockierer sitzen mir richtig im Nacken. Alles andere ist okay so...“ ▶



Thomas Dietz, Arzt und Psychotherapeut, ist als selbstständiger Trainer und Coach tätig. Zusammen mit Kollegen des Heidelberger Beraterkreises bildet er Trainer, Berater und Führungskräfte zu Coaches aus, macht Teamentwicklung und leitet Trainings zu Persönlichkeitsentwicklung und Emotionaler Intelligenz. Kontakt: [contact@dietz-training.de](mailto:contact@dietz-training.de)

Auf die Nachfrage des Coachs, ob er weitere Körperempfindungen verspürt oder Impulse, sich zu bewegen, antwortet Wegener: „Nein, ich bin hier ziemlich unbeweglich, mein Körper fühlt sich starr an. Mit den Mitmachern fühle ich mich wohl. Ich bin froh, dass die da sind. Irgendwie gibt mir das auch Sicherheit. Und der Neue, der steht zu mir. Eigentlich ist das ein guter Platz, wenn nur die da (Blockierer) nicht wären.“

Dann tritt Wegener aus dem Aufstellungsraum aus. Er ist erstaunt, wie differenziert und geballt er fühlen konnte, was sonst eher untergründig und nicht so greifbar war. Zum

Coach gewandt sagt er: „Jetzt spüre ich noch deutlicher, wie stark ich mich ausgebremst fühle und wie sehr mich das ärgert. Und dass ich die Blockierer am liebsten ignorieren und mich nur auf die Mitmacher konzentrieren würde.“

### Einführung in andere Systemanteile ermöglichen

Der Coach bittet den Coachee, sich jetzt auf den Platz der Blockierer zu stellen, sich dort einzufühlen und zu berichten, wie es ihm hier geht. Wegeners Körper sackt spontan ein wenig zusammen und wirkt fast etwas gedrunken. Der Klient spricht mit einem frustrierten Tonfall: „Ich fühle mich abgehängt und ausgeschlossen von den anderen. Und mein Körper fühlt sich schwerfällig an.“ „Gibt's einen Bewegungsimpuls?“ „Hmm, ja, eigentlich würde ich mich gerne nach vorne zwischen die anderen drängen. Aber da ist nicht viel Energie da. Es fühlt sich fast so an, wie wenn alle Kraft zum Boden geht. Irgendwie resigniert.“ Auf die Frage des

Coaches, ob es noch weitere Gefühle gibt, antwortet er: „Ja klar, da ist 'ne mordsmäßige Wut im Bauch, dass mir der (zeigt auf die Karte von Wegener) vorgesetzt wurde.“

Der Coach nickt bestätigend und bittet Wegener, den Platz wieder zu verlassen. Der Coachee äußert sich spontan: „Das ist ja interessant! Aber warum schieben die so einen Groll auf mich? Ein neuer Chef ist doch ein ganz normaler Vorgang.“ Der Coach bittet ihn, diese Frage noch zurückzustellen und sich jetzt in die anderen Positionen hineinzustellen. Nach einem Moment des Innehaltens – es ist wichtig, sich mit einer neutralen Ein-

# Systemische Prinzipien im Coaching

Prinzip	Folge bei Nichtbeachtung	Beispiel	Aufgaben des Coaches
Was ist, muss sein dürfen: Die Wirklichkeit anerkennen	▶ Wenn mit wichtigen Entwicklungen und Problemen nicht offen umgegangen wird, löst das Gerüchte, Misstrauen, Unsicherheit und Lähmung aus. Mitglieder eines Systems, z.B. Mitarbeiter einer Abteilung, reagieren mit Demotivation, innerem Widerstand bis hin zur inneren oder realen Kündigung.	▶ Lähmend wirkt z.B., wenn alle ahnen, dass es dem eigenen Unternehmen schlecht geht, es möglicherweise zu einer Entlassungswelle kommt, das Top-Management darüber aber nicht spricht.	▶ Der Coach sollte die Hintergründe für die Zurückhaltung der Information bzw. das Leugnen der Tatsachen besprechen und mit dem Klienten klären, wie er zu mehr Transparenz und Klarheit beitragen kann.
Der Ausgleich von Geben und Nehmen	▶ Über die Dauer entwickelt sich ein schlechtes Gewissen, wenn man zu viel bekommt, ohne seinen Anteil beitragen zu können. Umgekehrt entstehen Unzufriedenheit, Ärger und Demotivation, wenn man zu wenig zurückerhält oder ausgenutzt wird.	▶ Eine Führungskraft, die sehr viel leistet und wenig delegiert, erzeugt bei den Mitarbeitern das Gefühl, nicht wirklich das einbringen zu dürfen, wozu sie im Stande wären.	▶ Der Coach sollte die verschiedenen Ebenen, auf denen Austausch stattfinden kann, differenziert betrachten und mit dem Klienten erforschen, wo er etwas einfordern oder geben sollte. Als Ebene in Betracht kommt z.B. die materielle Ebene, Zeitinvestition, Wissenstransfer, emotionale Unterstützung.
Das Recht auf Zugehörigkeit	▶ Wenn einzelne Mitglieder eines Systems ausgegrenzt werden oder fürchten müssen, ihre Zugehörigkeit zu verlieren, kann sich ihr volles Potenzial nicht entfalten. Ausgegrenzt zu werden löst Konkurrenz, Neid, Wut aus.	▶ Wenn z.B. Unternehmensgründer in Vergessenheit geraten bzw. keinen würdigen Platz haben, kann es passieren, dass ein Teil der Belegschaft den Kontakt zu seinen Wurzeln verliert und Schwierigkeiten hat, sich mit Neuem zu identifizieren.	▶ Der Coach sollte herausarbeiten, wie alle Anteile des Systems berücksichtigt werden können, und klären, wie eine gute Integration aller von der Fragestellung betroffenen Systemanteile aussehen könnte.
Vorrang eines Systemmitglieds	▶ Vorrang bedeutet, dass Interessen und Meinungen eines Systemmitgliedes mehr Gewicht haben als die Interessen anderer. Außerdem kann sich der Vorrang in mehr Berücksichtigung, Privilegien oder Ressourcen zeigen. Wird der Vorrang nicht beachtet, entstehen schnell Konflikte, Rivalitäten und Kämpfe.	▶ Eine wichtige Rolle spielt der Vorrang des Älteren (im Sinne von „länger zum System gehörig“). Auch, wer mehr Verantwortung trägt und mehr leistet, muss mehr Einfluss haben (Vorrang der Leistung). Zu kollegial führende Chefs erleiden wegen Nichtbeachtung dieses Prinzips des öfteren Schiffbruch.	▶ Der Coach sollte bei der Aufstellungsarbeit darauf achten, ob diejenigen, die Vorrang haben, angemessen positioniert sind und ob der Klient einen stimmigen Platz in der Rangfolge hat. Bei vielen Aufstellungen zeigt sich, dass Vorrangpositionierungen dort sind, wo man das ganze System im Blick hat. Auch der rechte Platz eines anderen bedeutenden Systemmitglieds ist eine Vorrangpositionierung.

stellung auf die Bodenanker zu stellen – tut Wegener dies. Auf der Position der Mitmacher fühlt er stark den Impuls, nach vorne zu preschen und sich nicht um die Blockierer zu kümmern; am Platz des Neuen fühlt er Unsicherheit und Orientierungslosigkeit. An beiden Plätzen fällt ihm auf, dass die Blicke nach vorne gerichtet sind, dass da aber eine Leere ist, die sich irritierend anfühlt.

### **An Hand der gewonnenen Eindrücke Positionen verändern**

Die verschiedenen Wahrnehmungen und Impulse auf den Bodenankern sind für den Coach richtungsweisend, wenn er als nächstes Umstellungen vornimmt, also die Symbole auf dem Boden verschiebt. Die Veränderung von Positionen hat das Ziel, ein mögliches Lösungsbild mit dem Klienten zu entwickeln. Dazu macht der Coach Vorschläge auf der Grundlage der Körperwahrnehmungen und seines Hintergrundwissens über systemische Zusammenhänge (vgl. zu den systemischen Prinzipien die Übersicht links). Der Klient überprüft dann, ob die veränderten Positionen sich jeweils besser oder schlechter anfühlen.

Der Coach geht davon aus, dass dort, wohin alle Blicke gerichtet sind, sich etwas Wichtiges befinden muss. Er schlägt vor, diesen Platz mit einer Karte für die Ziele des Bereichs zu besetzen, in dem das Team arbeitet. Wegener testet dann auf den Bodenankern aller Beteiligten aus, was sich dadurch verändert. Er bemerkt, dass sich überall eine gewisse Entspannung einstellt. Vor allem die Mitmacher und der Neue fühlen sich klarer und wohler: „Jetzt gibt es schon mal eine vernünftige Ausrichtung – das ist deutlich besser als vorher.“

Nun probieren Coach und Coachee verschiedene Positionen für die Blockierer aus: Zwischen Mitmachern und Wegener fühlt sich ihre Position am besten an, vor allem, wenn auch ihr Blick aufs Ziel gerichtet ist (vgl. Abb. 2, S. 69). Um

diese Stellung noch genauer zu untersuchen, stellt sich der Coach auf den Platz von Klaus Wegener und dieser auf den Platz der Blockierer. Für beide ist diese Konstellation die bisher beste, doch beide nehmen weiterhin eine unangenehme Spannung wahr. Klaus Wegener spürt auf dem Platz für die Blockierer, wie sich seine linke, dem Coach zugewandte Körperseite steif anfühlt, als ob er sich vor etwas schützen müsste. Aber auch der Coach fühlt sich am Platz von Wegener unbehaglich. Auch wenn diese Position für die Blockierer die bisher beste ist, reicht es offensichtlich noch nicht, um für Wegeners Anliegen eine befriedigende Antwort zu haben.

### **Lösende Sätze bauen Spannungen ab**

In Situationen, in denen es trotz einer bis dahin guten Umstellung weiterhin Spannungen gibt, kann die Arbeit mit „lösenden Sätzen“ hilfreich sein. Der Coach schlägt Wegener daher vor, auszuprobieren, ob er sich den Blockierern zuwenden und ihnen einen Satz sagen kann wie: „Ich respektiere Eure bisherige Leistung. Die habe ich bislang nicht genügend gewürdigt.“ ▶

Wegener zögert, nickt dann aber bestätigend. „Ja, da fehlt vielleicht noch etwas. Allerdings – auch wenn ich sonst sehr mitarbeiterorientiert bin – hier finde ich es wirklich schwierig, widerpenstigen Teammitgliedern Anerkennung auszusprechen.“ Wegener und der Coach diskutieren nun über eine sinnvolle und für Wegener vertretbare Botschaft. Es dauert eine Weile, bis eine Formulierung gefunden ist, die für Wegener stimmt. Diese spricht er dann zum Coach, der stellvertretend für die Blockierer steht: „Ich erkenne an, dass Ihr Euch schon länger in diesem Bereich eingesetzt habt. Das möchte ich würdigen. Ich habe die Bereichs-Ziele mit dem Vorstand abgesprochen. Um sie zu erreichen, brauche ich jeden Einzelnen von Euch und hoffe, dass Ihr Euch für diese Ziele einsetzen werdet.“

Der Coach überprüft, ob er Wegener die Aussage abnimmt: „Ja, okay.“ Jetzt schlägt er vor, dass sie die Rollen wechseln: Wegener hört sich auf der Position der Blockierer die anerkennenden Sätze an. Es ist ein bemerkenswerter Moment. Wegener spürt erstmals, wie gut es tut, wenn der Chef endlich anerkennt, dass man ja schon sehr vieles für den Bereich geleistet hat. Zum Abschluss stellt sich Klaus Wegener wieder auf seinen eigenen Platz. Jetzt kann er gegenüber den Blockierern eine Entspannung fühlen.

Coach und Wegener nehmen sich zum Abschluss noch ein paar Minuten Zeit, um über die Ergebnisse zu reflektieren. Durch das Aufstellen im Raum zeigte sich, dass die Blockierer in der nach hinten gedrängten Position eher mehr als weniger Macht haben. Ohne sich wirklich wohl damit zu fühlen, können sie von dort aus alles bremsen.

### **Systemische Prinzipien liefern wichtige Anhaltspunkte**

Was ist systemisch geschehen, und was hat die Aufstellung gezeigt? Wegener hat im Führungsalltag nicht beachtet, dass es in den menschlichen Gewohnheitsmustern ein Vorrecht derjenigen gibt, die schon länger da sind. Vorrechte zu achten gehört zu einem der wichtigsten systemischen Prinzipien, die berücksichtigt werden müssen, wenn ein System, z.B. ein Team oder eine Abteilung, als Ganzes funktionieren soll. An dem Vorrang der Alteingesessenen kann Wegener nicht so einfach vorbei. Es ist anzunehmen, dass sie ihre Gründe haben, das Alte zu bewahren und sich einem neuen Chef zu widersetzen, der sich um gewachsene Erfahrung nicht schert. Um die Blockierer zu gewinnen, muss Wegener ihren Vorrang wahrnehmen und anerkennen.

Indem er ihnen in der Aufstellung erlaubte, sich rechts von ihm einzureihen und mit den lösenden Sätzen ihre Bedeutung als erfahrene, langjährige Mitarbeiter anerkannte, war zu spüren, dass sie ihren Kampf einstellen könnten. Damit die Umstellung der Blockierer gelingen konnte, brauchte es aber vorher einen entscheidenden Schritt: Dem zentralen leeren Platz, auf den in der Aufstellung alle blickten, musste etwas zugeordnet werden. Die einheitliche Blickrichtung dorthin legte nahe, dass alle hier nach etwas suchten. Da interne Querelen und der Verlust an Zielorientierung in einer Organisation oft parallel gehen, war es sehr wahrscheinlich, dass es sich um so etwas wie eine Ausrichtung, eine Aufgabe, ein Ziel handeln könnte. Die fühlbar positive Reaktion auf den Bodenankern bestätigte diese Vermutung des Coaches.

Obwohl es Wegener vom Kopf her klar war, dass ein Team natürlich Zielorientierung braucht, ist er diesem Aspekt zu Beginn nicht mit genügend Sorgfalt begegnet. Und in den vergangenen Wochen hatten die internen Reibungsverluste so viel Aufmerksamkeit gebunden, dass die Ziele mehr und mehr in Vergessenheit gerieten. Erst die Aufstellung hat diesen „untergegangenen“ Aspekt wieder deutlich ins Bewusstsein gerufen.

### **Lerntransfer: Die körperliche Erfahrung entfaltet Zugkraft**

Natürlich ist mit einer gelungenen Aufstellung im Coaching die Alltagssituation noch nicht verändert. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass das körperlich und emotional erfahrene

positive Lösungsbild eine handlungsrelevante Sogwirkung hat, ist relativ hoch. Anders als mit logisch herausgearbeiteten und rational verstandenen Ergebnissen wird gerade das sinnlich-räumliche Erleben einer Aufstellung stark im limbischen System verankert. Wie die Neurophysiologie nachgewiesen hat, ist dieser Bereich im Gehirn für nachhaltige, das Handeln vor allem emotional und unbewusst steuernde Lernerfahrungen zuständig. Eine Erklärung hierfür mag der aus Jäger- und Sammlerzeiten stammende, immer noch funktionierende körperlich-räumliche Orientierungssinn sein.

Wieweit ein Lösungsbild daher überhaupt besprochen und kognitiv aufgearbeitet werden sollte, wird unterschiedlich gesehen. Manche Aufsteller sagen, es verwässere die emotionale Wirkung, wenn nachträglich viel besprochen wird. Doch ist es für rationale Denker oft wichtig, für die Zusammenhänge auch eine verständliche Erklärung zu finden.

Bei Klaus Wegener haben die mit der Besprechung verbundenen emotionalen Erlebnisse aus der Aufstellung ihre Wirkung gezeigt: Die Führungs-

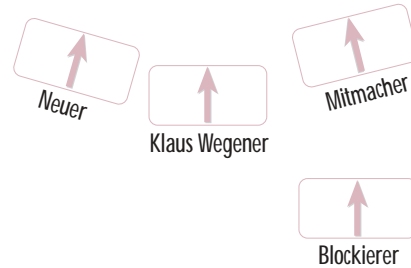
kraft berichtet ihrem Coach einige Monate später, wie viel leichter sie mit den ursprünglichen Blockierern umgehen kann. Wegener musste gar nicht explizit aussprechen, dass er sie würdigt, sondern konnte dies allein schon durch seine geänderte Haltung signalisieren. Es war ihm gelungen, den Blockierern genügend Freiraum zu geben, damit sie sich selbstbestimmt auf die Ziele ausrichten konnten. Inzwischen ist seine Führungsrolle unbestritten. Alle sehen, dass er in der Lage ist, der Mannschaft in einer schwierigen Ausgangslage zu einer neuen Ausrichtung zu verhelfen.

Zu einer anderen schwierigen Situation in seinem Führungsgremium erzählt Wegener: „Obwohl ich da ja neu reingekommen war, bin ich in einer problematischen Entwicklungsphase zum informellen Leitwolf gewählt worden. Ich habe mich zuerst hinten anstellen können und bin dann langsam vorgerückt. Ohne viel dafür zu tun.“ Offensichtlich hat Wegener begriffen, dass Kompetenz oft erst dann zum Zuge kommt, wenn man den anderen nicht zu schnell ihre Vorrechte auf Grund längerer Zugehörigkeit streitig macht.

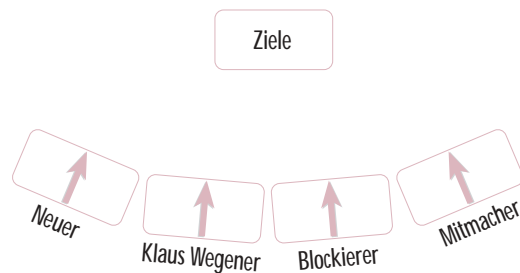
Thomas Dietz ■

## Die Aufstellung von Klaus Wegener

Ist-Bild (Abb. 1)



Abschlussbild (Abb. 2)



Dargestellt ist die im Artikel beschriebene Aufstellung der Führungskraft Klaus Wegener. Sie stellt mit Hilfe von Moderationskarten sich und ihr Arbeitsteam auf, um Probleme im Team zu ergründen. **Bild 1** spiegelt die gegenwärtige Teamsituation wieder, **Bild 2** zeigt die Lösung.





## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)