

COACHING

"Nur die wenigsten Chefs sprechen mit Geistern"

Systemaufstellungen sind eine Coaching-Methode, die unbewusste Konflikte in Firmen aufdeckt. Mit Hokuspokus hat das nichts zu tun, sagt der Coach Müller-Eschenbach.

VON Tina Groll | 10. Januar 2013 - 18:27 Uhr

ZEIT ONLINE: Herr Müller-Eschenbach, Sie machen mit Führungskräften systemisches Coaching. Dabei spricht ein Manager auch mit Geistern. Was bringt das denn?

Gordon Müller-Eschenbach : *(lacht)* Mit Geistern sprechen hoffentlich nur die wenigsten Chefs. Aber Sie haben Recht, in manchen Systemaufstellungen in Unternehmen kommen sogenannte Geister-Rollen auf. Das sind versteckte Themen, über die niemand spricht, die aber wichtige Entscheidungen und Entwicklungen behindern oder sogar verhindern. Aufstellungen können eine wirkungsvolle Methode sein, um unbewusste Konflikte und Probleme aufzudecken und zu lösen .

ZEIT ONLINE: Nennen Sie ein Beispiel für ein solches Geisterthema in einer Firma.

Müller-Eschenbach: Ich hatte in der Beratung beispielsweise ein ehemaliges Familienunternehmen, das sehr groß geworden war. Der Patriarch hatte seine Firma vor 15 Jahren verkauft. Nicht etwa, weil er es musste, sondern weil er es wollte. In den 15 Jahren hatte sich das Unternehmen stark verändert. Nur noch ganz wenige ältere Mitarbeiter konnten sich noch an die Zeiten als Familienunternehmen erinnern. Und trotzdem fühlten sich viele dem alten Chef gegenüber verpflichtet und waren dem Management gegenüber skeptisch. Unterbewusst herrschte in ihnen das Gefühl "Wir ruinieren die Familiensaga, wir vergessen, woher wir kommen". Aber dieses Grundgefühl wurde nicht offen ausgesprochen.

Erst in der Aufstellung wurde das Thema offenbar und die neuen Manager verstanden, dass sie auch 15 Jahre nach dem Verkauf und einer eigenen guten Beziehung zu den Alt-Eigentümern nochmal Wertschätzung für die Unternehmensgeschichte zeigen mussten. Das geschah schließlich nicht nur in der Ansprache gegenüber der Belegschaft, sondern auch in der Kommunikation nach außen durch Danksagung an die Unternehmerfamilie in der Firmenbroschüre. Der Krankenstand sank daraufhin, die Produktivität stieg, und auch das Vertrauen der Belegschaft in das Management wurde gestärkt.

ZEIT ONLINE: Wie funktioniert Systemaufstellung generell?



© Christian Klant, Berlin

GORDON MÜLLER-ESCHENBACH

Gordon Müller-Eschenbach arbeitet als systemischer Business-Coach. Zuvor war er Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group und persönlicher Assistent von Roland Berger.

Müller-Eschenbach: Die Methode kommt aus der Psychologie. Bekannt ist die Familienaufstellung, wo die Beziehungskonstellationen der Familienmitglieder nachgestellt werden. Ähnlich funktioniert es auch im Business-Coaching. In der Regel gibt es einen Klienten, der eine Frage oder ein Problem hat. Klassische Aufstellungen werden in einer Gruppe gemacht, wo andere aus der Gruppe als Stellvertreter für die Betroffenen fungieren. Es sind also nicht die tatsächlich am Konflikt Beteiligten, sondern Fremde, beispielsweise andere Coaches, Klienten oder Teilnehmer. Der Klient sucht sich unter diesen Leuten intuitiv Stellvertreter aus, die an verschiedenen Orten im Raum aufgestellt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Sie schlüpfen in die Rolle der Menschen, die sie darstellen. Durch gezielte Fragen des Aufstellers an die Stellvertreter oder auch ihre Neu-Positionierung im Raum kann der Klient sein Problem bearbeiten und auch lösen.

ZEIT ONLINE: Können Sie das an einem Beispiel anschaulich machen?

Müller-Eschenbach: In einem Coaching hatte ich eine Führungskraft, die befördert worden war und nun in Konflikte mit einer Mitarbeiterin geriet. Der Manager war ein sehr herzlicher Mensch und bei allen im Team sehr beliebt – nur eben mit dieser Kollegin krachte es. Der Mann hatte zunächst vermutet, dass die Kollegin sich ebenfalls auf den Leitungsjob beworben hatte, aber nicht berücksichtigt worden war. Allerdings war das nicht der Fall. Die Frau hatte auch kein persönliches Problem mit ihrem neuen Chef. In der Aufstellung kam heraus, dass sie schlicht ein Problem damit hatte, wenn Männer ihr körperlich zu nahe kommen. Der Mann neigte nämlich dazu, seine Mitarbeiter zu berühren, indem er ihnen beispielsweise zur Motivation auf die Schulter klopfte, oder sogar kurz umarmte. Nach der Aufstellung hat der Vorgesetzte einfach etwas mehr körperliche Distanz zu dieser Kollegin gewahrt – und die Konflikte konnten gelöst werden.

ZEIT ONLINE: Und diese Kollegin war in der Aufstellung nicht mit dabei?

Müller-Eschenbach: Nein, sie wusste auch nichts davon. Aufgestellt wurde eine völlig fremde Frau.

ZEIT ONLINE: Es ist also eine Art Rollenspiel, in dem sich die Aufgestellten in das Problem einfühlen und sich eine Erklärung ausdenken?

Müller-Eschenbach: Systemaufstellungen sind mehr als Rollenspiele. Das Spannende daran ist, dass die Stellvertreter in gewisser Weise zu den realen Personen werden. Sie spüren, wie sich die realen Akteure fühlen. So werden unbewusste Konflikte deutlich und wie im geschilderten Beispiel auch die Ursache dafür. Der Klient bekommt damit wichtige Impulse, wie er im realen Leben sein Verhalten ändern kann.

ZEIT ONLINE: Das klingt nach Hokuspokus. Ist das Verfahren wirklich erfolgreich?

Müller-Eschenbach: Viele denken bei Systemaufstellung erst einmal an Esoterik. Ich selbst war auch skeptisch, als ich das erste Mal eine Aufstellung mitgemacht habe. Ich war viele Jahre lang Unternehmensberater, eher ein Zahlenmensch und hätte nie geglaubt, dass so etwas funktioniert. Als ich das erste Mal aufgestellt wurde, habe ich mich in der Rolle verhalten und auch empfunden, wie ich es sonst nie tun würde. Aber mit Hokuspokus hat das nichts zu tun. Möglich macht es unsere Empathie. Es gibt auch mehrere wissenschaftliche Erklärungen. Die Quantenphysiker gehen davon aus, dass alle Teilchen in einem Quantenfeld miteinander verbunden bleiben – Verschränkung wird das genannt. Auch wenn man ein Teilchen in Quanten trennt, reagieren die Quanten gleich, obwohl sie an verschiedenen Orten im Raum sind. Viele Quantenphysiker halten es deshalb für möglich, dass wir Menschen über unsere Empathie spüren können, wie sich andere fühlen. So lässt sich das auch neurologisch erklären. Sogenannte Spiegelneuronen im Hirn sind für unser Empathieempfinden verantwortlich. Sie ermöglichen, dass wir auch mit völlig Fremden mitfühlen können. Die Biologen wiederum sprechen vom sogenannten morphologischen Feld, über das alle Lebewesen miteinander verbunden sind.

ZEIT ONLINE: Aber was, wenn sich die Empathie mal irrt? Es ist doch riskant, wenn ein Chef auf diese Weise meint, das Innerste seiner Mitarbeiter zu kennen, ohne mit ihnen zu sprechen.

Müller-Eschenbach: Darum ergänzen Aufstellungen idealerweise eine Beratung oder Analyse. Wichtig ist auch, dass der Coach erfahren ist und weiß, was er tut. Besonders im Business-Bereich sollte der Aufsteller selbst Berufserfahrung in der Wirtschaft gemacht haben, idealerweise auf Augenhöhe mit seinen Klienten. Absolute Diskretion und Vertraulichkeit sind ebenfalls wichtig, außerdem eine intensive Vorbereitung auf die Aufstellungssituation sowie die Nachbetreuung. Denn mit der Aufstellung ist es ja nicht getan. Ein System ändert sich nicht von allein. Nach der Sitzung fängt die eigentliche Arbeit erst an. Jetzt muss die Führungskraft ihr Verhalten ändern und den Konflikt auch in der Realität klären. Dabei wird sie oft mit den realen Gefühlen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Das ist insbesondere für Zahlenmensen in vielen Fällen eine Herausforderung.

ZEIT ONLINE: Welche Chancen hat ein Aufstellungscoaching?

Müller-Eschenbach: Man kann, wie das Beispiel des Familienunternehmens zeigt, unbewusste Probleme aufdecken oder Konflikte mit Personen bearbeiten, die man real sonst nicht in einen Raum bekommt – beispielsweise den Aufsichtsrat und Vorstand. Und es tritt oft sofort eine Befriedung ein, denn der Klient bekommt Antworten auf ungeklärte Fragen. Auch in der Auseinandersetzung mit den Emotionen stecken viele Chancen. Denn auch wenn Gefühle in der Arbeitswelt oft abgetan werden: Sie bestimmen unser Verhalten und beeinflussen unsere Entscheidungen. Systemische Aufstellungen sind für Führungskräfte die Chance, sich selbst näher zu kommen und sich mit ihren Werten auseinanderzusetzen.

COPYRIGHT: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-12/interview-eschenbach-systemaufstellung-coaching>