

# Am Ende stirbt die Marke

Unternehmensaufstellungen wurden vor wenigen Jahren noch als Esoterik-Hokuspokus belächelt. Mittlerweile erfreuen sie sich aber steigender Beliebtheit. Wir machten den Praxistest und nahmen an einer Sitzung teil.

**TEXT:** SONJA TAUTERMANN

**D**er „Mitinhaber“ fixiert mit seinen Augen die Worte „langfristige Nachhaltigkeit“. Bewegungslos ruht sein starrer Blick auf dem Flipchart, die Beteiligten um ihn herum nimmt er kaum wahr. Die „Firma“ und die „Marke“ stehen dicht aneinander, doch den „Kunden“ hat er den Rücken zugewandt. Und zwar nicht nur bildlich, denn sie stehen wirklich hinter ihm. Für den Außenstehenden mag das komisch wirken, er mag sich fragen: Was ist hier los? Wir befinden uns mitten in einer Organisationsaufstellung zum Thema Unternehmensübergabe.

## Effiziente Ist-Analyse eines Unternehmens

Das Prinzip dahinter ist ähnlich wie bei den seit den 1990er-Jahren populären Familienaufstellungen. Dabei werden Personen stellvertretend für Familienmitglieder im Raum aufgestellt, um Muster innerhalb des Systems erkennen zu können. Nun werden sie auch im Wirtschaftsbereich immer gefragt: „Aufstellen lässt sich viel, von Positionierung und Marketing bis hin zu Change-Prozessen“, sagt Peter Klein, der seit 20 Jahren als Coach und Berater Unternehmen bei Transformationsprozessen begleitet. So eine Aufstellung hilft beispielsweise dabei, die „schick gemachte Braut“ zu entlarven, noch bevor ein Unternehmen aufgekauft wird. Oder das „Greenwashing“ des Mitbewerbs zu enthüllen. „Es ist die billigste und schnellste Form, eine Ist-Analyse über ein Unternehmen zu bekommen. Ich kenne keine andere Methode, mit der das so effizient geht“, sagt Klein.

Heute geht es um Karl-Heinz Bauer\*. Er wurde vor ein paar Jahren ins Unternehmen geholt und ist heute Miteigentümer. Eine Nachfolgeregelung wurde zwar nie fix vereinbart, zeichnet sich aber altersbedingt ab. Bauer soll das Unternehmen übernehmen.

Kopfzerbrechen bereitet ihm dabei die Frage, ob der Unternehmensname, der mittlerweile zur Marke in der Branche geworden ist, bestehen bleiben soll: „Soll ich jetzt mit meinen 50 Jahren einen neuen Namen aufbauen, wo die Firma doch 30 Jahre in die Marke investiert hat? Andererseits lag meine Stärke immer im Aufbau

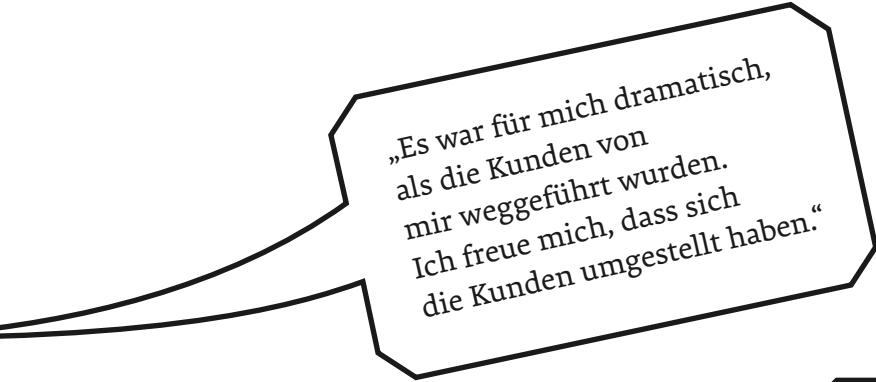
neuer Marken, was dafür sprechen würde.“ Die Unternehmensaufstellung soll ihm dabei helfen.

Aus den Anwesenden hat er nun für die „Firma“, die „Marke“, die „Kunden“ und auch für sich selbst jeweils einen Repräsentanten ausgewählt und intuitiv im Raum platziert. Da die Aufstellung in den Räumlichkeiten der Wiener Jelinek-Akademie stattfindet, wo Klein einen Organisationsaufstellungslehrgang leitet, sind die 15 Frauen und Männer im Raum vorwiegend Coaches, Lebensberater oder Führungskräfte. Das sei gut, denn die Stellvertreter sollten möglichst neutral sein, weshalb er seine Schüler auch zu Aufstellungen in Firmen mitnehme, meint Klein. Bald zeigen sich die ersten Erkenntnisse. Dass die „Marke“ und die „Firma“ hinter ihrem Rücken positioniert sind, passt den „Kunden“ gar nicht: Die Repräsentantin verspürt den Wunsch, sich zu ihnen umzudrehen. „Dort hinten ist doch nichts, ich möchte weiterkommen, bin aufgeregt“, sagt sie und wendet den Blick der Firma zu. Die ist sichtlich erleichtert. „Es war für mich dramatisch, als die Kunden von mir weggeführt wurden. Ich freue mich, dass sich die Kunden umgestellt haben“, sagt der Repräsentant der Firma.

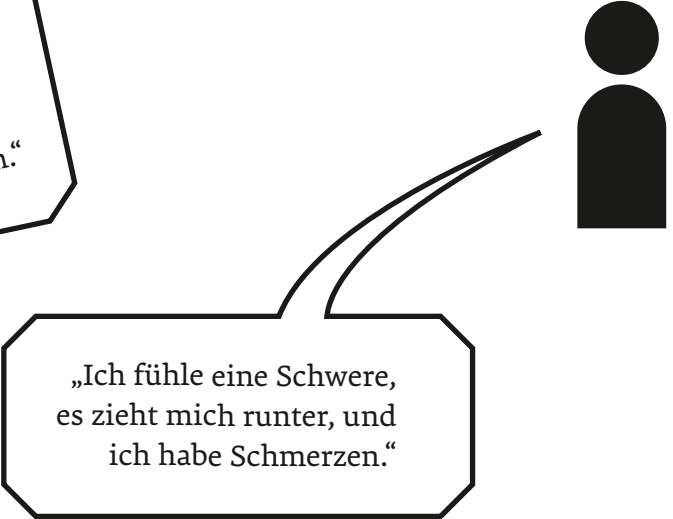
## Nur teilweise wissenschaftlich erklärbar

Was hier passiert, ist in der Aufstellungsarbeit als „Aufstellungsphänomen“ bekannt: Obwohl die aufgestellten Repräsentanten die handelnden Personen oder Unternehmen gar nicht kennen, reagieren sie mit Gefühlen, Bewegungen oder sogar Schmerzen, die vorhandene Beziehungsdynamiken ans Tageslicht bringen sollen. Dieses sogenannte „wissende Feld“ lässt Kritiker die Nase rümpfen – denn wie und warum das Ganze funktioniert, ist nur teilweise wissenschaftlich erklärt. Nach einer wissenschaftlichen Klärung, ob Aufstellungen funktionieren, sucht man derzeit an der Universität Bremen im Rahmen eines Forschungsprojekts. Erklärungsansätze kommen etwa aus der Quantenphysik.

Bauers Zerrissenheit hinsichtlich des Markennamens spiegelt sich in der Aufstellung wider. Sein Repräsentant äußert schlechtes Gewissen, weil er sich der „Marke“ gegenüber verantwortlich fühlt.



„Es war für mich dramatisch, als die Kunden von mir weggeführt wurden. Ich freue mich, dass sich die Kunden umgestellt haben.“



„Ich fühle eine Schwere, es zieht mich runter, und ich habe Schmerzen.“

Auch dem Vertreter der „Marke“ geht es nicht gut. „Ich fühle eine Schwere, es zieht mich runter, und ich habe Schmerzen.“ Das kümmert die „Kunden“ nicht: „Mit der Marke fange ich nicht viel an, die kommt mir so alt vor.“ Der „Mitinhaber“ ist hingegen „immer noch erstarrt und orientierungslos“. Wie soll es für ihn weitergehen? Sein „nächster Schritt“ wird in Person eines Repräsentanten ins Spiel geholt, und der verändert die Dynamik im Raum.

Als sich der „Mitinhaber“ dem „nächsten Schritt“ und den „Kunden“ zuwendet, sagt er: „Ich bin begeistert. Hier spüre ich mich wieder. Jetzt kann ich etwas bewegen.“ Bauer, der als Zuseher das Geschehen im Raum mitverfolgt, ist erfreut: „Es tut mir gut, dass die Kunden so begeistert sind von unserer Firma. Meine Wahrnehmung, dass die Kunden uns gar nicht sehen, kommt offenbar von mir. Ich freue mich, dass die Kunden zwischen der Firma und der Marke unterscheiden.“

### Die Marke wird begraben

Die „Marke“ scheint in der Zwischenzeit gestorben zu sein, deren Repräsentantin verspürt nämlich den Wunsch, sich auf den Boden zu legen, und tut dies auch: „Hier fühle ich mich wohl.“ Als sich der „Mitinhaber“ der „Marke“ zuwendet, gefällt das den „Kunden“ gar nicht, sie drehen sich einfach um: „Das Gerede interessiert mich nicht. Wenn das so weitergeht, bin ich weg.“ Das stört wiederum den „Mitinhaber“: „Wenn du nur auf die Marke schaust, rennen die Kunden weg!“

Mit diesem Abschlussbild löst der Aufstellungsleiter die Aufstellung auf, alle Repräsentanten schlüpfen wieder aus ihren Rollen. Es gehe nicht darum, Dinge so aufzulösen, dass sich jeder wohlfühle, sagt Klein. Im Fokus stehe der Auftraggeber. Und auf die Marke bezogen: „Man muss oft Dinge beerdigen, damit Neues entstehen kann.“ Für Bauer hat die Aufstellung ein Ergebnis gebracht, aber die Arbeit geht weiter. Denn eine Aufstellung stehe niemals für sich allein, sondern sei immer Teil eines Coachings- oder Beratungsprozesses, so Klein.

*\* Name von der Redaktion geändert*



## UNTERNEHMENSAUFSTELLUNGEN

### ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN:

Eine Organisationsaufstellung bringt Dynamiken in einem System ans Tageslicht. Dabei werden Personen stellvertretend für Mitglieder eines Systems im Raum aufgestellt. Es ist eine Weiterentwicklung der ursprünglichen Methode der Familienaufstellung, die durch Bert Hellinger große Bekanntheit erlangte.

**KRITIK:** Wissenschaftlich nicht erklärbar und nachweisbar, aufgestellte Relationen sind willkürlich, Stellvertreter nehmen nicht repräsentativ wahr, unseriös und minimalistisch als Unternehmensberatung.

**ANBIETER:** Das Internationale Forum für System-Aufstellungen (infosyon) setzt sich für Qualitätsstandards in Organisationen und Arbeitskontexten ein und listet zertifizierte Aufsteller. Von 24.–26. Juli 2015 findet in Wien ein Internationaler Organisationsaufstellungskongress statt – [www.infosyon.com](http://www.infosyon.com)