

Die Methode systemischer Strukturaufstellungen

Dr. Elisabeth Vogel

Diese Methode macht stilles, verdecktes Wissen von Systemen zugänglich, das über andere Methoden kaum oder nur mit sehr hohem Aufwand erfasst und ausgewertet werden kann. Sie ist daher hoch effizient und effektiv.

Diese Methode kommt ursprünglich aus der Familientherapie und wird heute zunehmend in Organisationen eingesetzt. Die systemischen Strukturaufstellungen wurden von Matthias Varga von Kibéd, Professor für Logik an der Universität München, und Insa Sparrer, Dipl.-Psychologin, auf der Basis verschiedener Quellen entwickelt. Es ist eine Simulationsmethode, bei der die Struktur eines Systems abgebildet wird. Dazu werden Personen, die Elemente des Systems repräsentieren, räumlich gruppiert. Das sind in der Regel Unbeteiligte, die die Situation gar nicht kennen. Aus den Wahrnehmungen dieser Statisten können Rückschlüsse auf die Konflikte und die Dynamik im System und auch auf Ansätze für die Problemlösung gezogen werden.

Was ist das Grundprinzip einer Aufstellung?

Bei einer Aufstellung wird ein System simuliert: Eine Person stellt die Elemente des Problems bzw. ihrer Fragestellung im Raum auf. Sie wählt dazu anwesende Personen als Repräsentanten der Elemente aus und führt sie an den „passenden“ Platz. Kurz nachdem diese dort aufgestellt sind, haben sie überraschenderweise körperliche oder emotionale Empfindungen (wie zum Beispiel Kälte, Kribbeln, Mattigkeit, Zuversicht, Trauer), die ihre Befindlichkeit im realen System widerspiegeln („Repräsentierende Wahrnehmung“). Diese Empfindungen stellen sich ein, ohne dass die stellvertretende Person das System oder Systemelement, das sie darstellt, kennt.

Wie wird in einer Aufstellung gearbeitet?

Das *Anfangsbild* entspricht dem Ist-Zustand des gestellten Systems. Es deckt zum Beispiel auf, wer wem förderlich ist, welche Ressourcen ungenutzt sind, wo Anerkennung fehlt, wo blinde Flecken liegen.

Ziel ist, das System in einen besseren Gesamtzustand zu bringen. Folgende Interventionsmöglichkeiten werden eingesetzt:

- *Umstellungsarbeit*: Hinzufügen und Ergänzen von Systemteilen, Veränderungen von Positionen in Bezug auf Abstand, Winkel, Blickrichtung
- *Prozessarbeit*: Gesten, Haltungsänderungen, Augenkontakt, Sätze, Rituale, um Prozesse nachzuholen, die für das Gleichgewicht des Systems wichtig sind
- *Tests*, mit denen die Aufstellungsleitung Hypothesen für bestimmte Interventionen überprüft
- *Probehandeln*, das dem Klienten ermöglicht, bestimmte Handlungen (Entscheidungen, Kommunikation etc.) auszuprobieren und zu optimieren

Das *Lösungsbild* ist in der Regel dann erreicht, wenn sich alle Repräsentanten im Vergleich zur Ausgangsposition besser und insgesamt neutral bis sehr gut fühlen. Letztlich entscheiden Klient und seine Fragestellung, wo und wie weit gearbeitet wird. Das Erfahren der Systemzusammenhänge im Verlauf der Aufstellung und das Verinnerlichen des Lösungsbildes führen zu einer neuen Klarheit, zu einem veränderten inneren Bild der Problemstellung. Damit sind auch anderes Verhalten und neues Handeln möglich.

Worin liegt der Lösungsbeitrag von Systemischen Strukturaufstellungen?

Nicht sicht- und greifbare Faktoren sind oft entscheidend für Unsicherheiten bei Entscheidungen, für Blockaden zu handeln oder für Schwierigkeiten, Wege zu finden und Ziele zu erreichen. Systemische Strukturaufstellungen bieten sich an in allen komplexen, risikoreichen, wenig transparenten oder fest gefahrenen Situationen. Häufig wird in wenigen Stunden zu einer Fragestellung eine Klarheit und neue Kraft erlangt, die sonst in Monaten regulärer Arbeit kaum hätte erreicht werden können. Lösungen werden - oft überraschend - möglich, weil sie

- implizites Wissen effizient in explizites Wissen übersetzen
- die oft entscheidenden und wenig greifbaren Soft Facts zugänglich und erfahrbar machen
- Komplexität und Zusammenhänge anschaulich machen, ohne unzulässig zu vereinfachen
- Entwicklungspotenziale und -tendenzen aufscheinen und greifbar werden lassen.

Oftmals gehen Schwierigkeiten und Störungen in Systemen damit einher, dass systemische Prinzipien nicht beachtet sind. Ein wichtiges systemisches Prinzip ist beispielsweise, dass das, was da ist, anerkannt wird und nicht

übersehen oder verdrängt wird. Ein anderes Prinzip ist, dass alle Personen, Teilgruppen oder Aspekte eines Systems auch einbezogen sind und nicht systematisch vergessen, vernachlässigt und/oder ungerechtfertigt abgewertet werden. Ein weiteres Prinzip ist, dass es für den Systemzusammenhalt günstig ist, wenn Geben und Nehmen im Einklang ist. Bei nicht funktionierenden Systemen ist es oft hilfreich, durch entsprechende Interventionen die Beachtung der Prinzipien anzustossen.

Schwierigkeiten werden auch oft erlebt, wenn zwei Systeme - oft das Organisations- und Familiensystem - überlagert sind. So können mit beruflichen Entscheidungsoptionen oder Entscheidungsoptionen, die ein Unternehmen hat, beispielsweise persönliche, familiäre Erfahrungen des Entscheidungsträgers verbunden sein und die Entscheidung verunmöglichen. In der Aufstellung wird die Vermischung deutlich und kann aufgelöst werden.

Aufstellungen in Organisationen können zum Beispiel ...

in Produktentwicklung, Marketing & Verkauf

- ungenutzte Kooperationschancen verdeutlichen
- Beziehungen zwischen Lieferanten, Kunden und Organisation verdeutlichen
- ausreichende Berücksichtigung der Kundenorientierung testen
- Platzierung eines Produktes am Markt testen

in Teamentwicklung und Führung

- Auswirkungen von Einstellungen, Umbesetzungen, Entlassungen und Outsourcing klären und prüfen
- unpassende Kommunikationsstrukturen verdeutlichen und Ansätze zur Verbesserung aufzeigen
- noch verdeckte Konflikte aufzeigen
- Ansatzpunkte für die Verbesserung des Arbeitsklimas finden helfen
- die Auswahl neuer Mitarbeiter und Nachfolgeregelungen unterstützen

in Projektmanagement und -controlling

- die Priorisierung von Projekten unterstützen
- die Projektziele überprüfen helfen
- die Projektteam-Rekrutierung unterstützen
- auf Risiken und Schwachstellen eines Projektes aufmerksam machen
- die Überprüfung der Akzeptanz von Lösungen unterstützen

in Strategie und Management allgemein

- zukünftige Entwicklungsprozesse veranschaulichen
- das Finden von Stossrichtungen und Zielen unterstützen
- den Annäherungsprozess an ein Ziel veranschaulichen
- Chancen und Risiken von Handlungsoptionen offen legen
- Prioritäten erfahrbar machen
- neue Ideen und Impulse generieren

Einsatzmöglichkeiten bestehen also bei Diagnose, Ideengenerierung, Problemlösung, Entscheidungsfindung, Visionsentwicklung, Zusammenarbeit,

Konfliktlösung, Evaluation von Zuständen, Prozessen und Lösungen, Supervision. Systemische Strukturaufstellungen sind praktisch in allen Branchen, Funktionen, Fachgebieten etc. anwendbar, da sie auf Strukturen abheben.

Weitere Anwendungskontexte ...

Es gibt weitere Anwendungskontexte systemischer Strukturaufstellungen, nämlich

- in der Beratung als Supervisionsaufstellungen zur Unterstützung von Unternehmens- und Organisationsberatern bei konkreten Beratungsmandaten (Aufstellung von Beratern und beratenem System)
- im juristischen Bereich zur Konfliktlösung (Aufstellung von Klägern, Beklagten, Schuld etc.)
- im kreativen Bereich bei der Gestaltung und Optimierung von Drehbüchern und Geschichten in Bezug auf Schlüssigkeit und Spannung (Hauptcharakteren-, Rollenaufstellungen etc.)
- im medizinischen Bereich, wo Einstellungen und Haltungen des Patienten eine Heilung behindern (Körper-, Symptomaufstellungen etc.).

Unterschiede zu Familienaufstellungen

Systemische Strukturaufstellungen nach Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer - unterscheiden sich in folgender Weise von den klassischen Familienaufstellungen nach Hellinger:

- Es können Abstrakta aufgestellt werden, wie zum Beispiel „Das, worum es auch noch geht“, „das offizielle Thema“, „die zukünftige Aufgabe. Das ermöglicht gerade, in noch unscharfen Bereichen zu arbeiten.
- Es kann verdeckt gearbeitet werden, das heisst dass Repräsentanten und Aufstellungsleitung nichts oder fast nichts über die Problemstellung und die dargestellten Rollen erfahren müssen. Sie wissen zum Beispiel nur, dass es um 3 Entscheidungsoptionen (z.B. alternative Standorte für neue Niederlassungen) geht; um welche es sich konkret handelt, weiss nur die Person, die die Aufstellung durchführen lässt. Das ermöglicht, die gegebenenfalls erforderliche Diskretion in Organisationen zu wahren.
- Die Aufstellungsleitung überprüft laufend Hypothesen über Zusammenhänge, sucht jedoch nicht nach der Benennung von „Ursachen“ für das Problem; Die Repräsentanten werden aufgefordert, sich auf die Wahrnehmung von Unterschieden und von Körperempfindungen zu konzentrieren; dadurch sollen Interpretationen „über den Kopf“ vermieden werden.
- Organisationsaufstellungen sind komplexer, da die Mitglieder von Organisationen auch Mitglieder anderer Systeme sind und sich die Systeme überlagern können.

Anforderungen an die Aufstellungsleitung

Natürlich braucht es eine solide Ausbildung in systemischer Aufstellungsarbeit. Eine wichtige Fähigkeit ist, der Energie im System „nachspüren“ zu können und mit dem sein zu können, was kommt. Hypothesen Generieren ist sehr angebracht, aber auch, sie wieder aufzugeben, wenn sich auf ihrer Grundlage keine Verbesserungen ergeben. Gefordert ist auch der respektvolle Umgang mit den Ergebnissen. Die Aufstellungsleitung gibt keine direkten Handlungsanweisungen, sondern unterstützt im Bedarfsfall in einem Beratungsprozess den Klienten, die neuen Handlungsmöglichkeiten selbst zu filtern und zu bewerten.

Sozialer Rahmen

- Die Personen, die an einer Aufstellung teilnehmen, müssen bereit sein, sich auf diese Art der Arbeit einzulassen. Aufstellungen können anderen nicht „verordnet“ werden.
- Aufstellungen funktionieren in einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen. Es wird nicht gewertet und geurteilt. In einer Abmachung zu Beginn wird festgelegt, welche Art von Informationen nach ausserhalb weitergegeben werden dürfen und welche nicht.

Organisatorischer Rahmen

- Ein Interview klärt die genaue Fragestellung.
- Eine einzelne Person oder eine Gruppe von Personen (eventuell vertreten durch ausgewählte Mitglieder der Gruppe) kann die Systemelemente aufstellen, je nachdem, wer das Anliegen, die Fragestellung hat.
- Wenn es um Fragestellungen aus dem Aufgabenbereich eines Teams oder einer anderen Gruppierung geht (z.B. Projekte, Produkte, Kunden betrifft) und nicht die Teambeziehungen selbst (z.B. Zusammenarbeit, Konflikte) betrifft, können die Mitglieder des Teams oder der Gruppe gut selbst auch Repräsentanten sein. Auch bei Fragestellungen, die die Teambeziehungen betreffen, können Mitglieder des Teams Repräsentanten sein. Bei einer solchen teaminternen Aufstellung muss die Aufstellungsleitung bestimmte Arbeitsprinzipien beachten.
- Wenn es um Klärungen geht, bei denen Diskretion empfohlen ist, dann ist ein Rahmen sinnvoll, wo die Repräsentanten nicht aus dem Problemumfeld stammen (Engagieren externer Repräsentanten oder Verlegen in eine Gruppe ausserhalb der Organisation, wo sich die Teilnehmer nicht kennen).
- Wenn nicht genügend Personen als Repräsentanten zur Verfügung stehen, können auch Objekte wie zum Beispiel Holzfiguren, Stühle oder bezeichnete Kartons eingesetzt werden und Positionen von Systemelementen markieren. Die zur Verfügung stehenden menschlichen Stellvertreter schlüpfen bei Bedarf in die jeweilige markierte Position.
- Der Zeitbedarf ist je nach Fragestellung und Systemzustand sehr unterschiedlich und liegt - ohne Vor- und Nachbesprechung - in der Regel zwischen 1 und 2,5 Stunden.

- Aufstellungen können in Workshops und andere moderierte Gruppenprozesse und/oder Beratungsprozesse eingebettet sein.
- Es kann förderlich sein, wenn sich die Wirkungen noch setzen können und nicht sofort mit den Ergebnissen explizit weiter gearbeitet wird. Manchmal stellen sich insbesondere bei Einzelpersonen Klärungen von allein ein.

Wie kann Diskretion gewahrt werden?

Es gibt folgende verschiedene miteinander kombinierbare Möglichkeiten:

- So genanntes „verdecktes Arbeiten“, wo es reicht, dass die Strukturen des Systems benannt sind und die konkreten inhaltlichen Ausprägungen vom Klienten nicht mitgeteilt werden.
- Vorgängige Abmachungen der Gruppe, welche Art von Informationen nach ausserhalb weitergegeben werden dürfen und welche nicht.
- Beiziehen von organisationsexternen Repräsentanten oder Verlagerung der Aufstellung in einen organisationsexternen Kontext.

Zur Wissenschaftlichkeit

Wie geraten die Repräsentanten an den richtigen Platz? Wie bekommen die systemfremden Repräsentanten so genaue Informationen über das System? Wissenschaftliche erklärt ist das Phänomen zurzeit nicht. Wissenschaftlich belegt ist, dass die Wahrnehmungen der Repräsentanten nicht zufällig sind, sondern hoch signifikant von der jeweiligen Position im System abhängen (Lehrstuhl Prof. Fritz Simon, Universität Witten-Herdecke). Und überzeugend sind auch die Erfolgsberichte nach den Aufstellungen. So ist es nicht verwunderlich, dass auch andere Hochschulen auf Aufstellungen aufmerksam wurden und sie in ihr Forschungs- und Beratungsangebot integriert haben.

Verwendete Quellen

- Sparrer I./Varga von Kibéd M.: Systemische Strukturaufstellungen: Simulation von Systemen. In: Lernende Organisation, November/Dezember 2001, S. 6-14
- Varga von Kibéd M./Sparrer I.: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2000 (2. Auflage)
- Davidovits D.: Stellvertreter helfen Konflikte klar sehen. In: Kurier vom 29. Juni 2002
- Koller C.: Aus der Familienpsychologie in die Unternehmenswelt. Inklusive Anhang: Nachgefragt bei Fritz B. Simon: Hoch signifikante Ergebnisse. In: Handelsblatt vom 1. April 2004
- Nagler-Springmann S.: Wer richtig steht, der versteht. Die Technik der Systemischen Aufstellung will Konflikte in Betrieben und Organisationen anschaulich machen. In: Süddeutsche Zeitung vom 1. Juli 2000