



Wertschätzen was ist – Zukunft gestalten

Systemische Strukturaufstellungen in Organisationen

Henriette Katharina Lingg

„Sie reden nicht miteinander, arbeiten nicht wirklich zusammen, lassen sich gegenseitig auflaufen, Kommunikation findet nicht statt“. So beschrieb der neue Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit 225 MitarbeiterInnen die Teamarbeit in seiner nach geordneten Führungsebene. Trotz dieser Schwierigkeiten erklärten sich alle bereit, an einer vom Geschäftsführer vorgeschlagenen Organisationsstrukturaufstellung teilzunehmen. Durch die Anerkennung der schwierigen Situationen (Mobbingkultur) vor dem Geschäftsführerwechsel, den hohen Anforderungen durch die Veränderung in der Führungskultur und das gemeinsame Finden eines kooperativen Miteinanders ist heute eine konstruktive, vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich. Die gute Wirkung der Aufstellung war sofort an der gelösten Stimmung spürbar.

Was sind Aufstellungen ?



Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd:
"Kopfschmerz ist kein Zeichen für Aspirinmangel" - Aufstellungen zeigen was wirkt, nicht warum es wirkt.

Was bestimmt unser Handeln? Wenn wir von dem Eisbergmodell* ausgehen, dann sind 9/10 von dem, was unser Handeln bestimmt, nicht bewusst. *(9/10 eines Eisberges befinden sich unter der Wasseroberfläche. Nicht nur die Titanic ist an dieser übersehenen Tatsache gescheitert)

Aufstellungen sind in der Lage mit diesen 9/10 unterhalb der Wasseroberfläche auf konstruktive Weise zu arbeiten. Denn Aufstellungen sind eine Methode, die komplexen Beziehungsmuster eines Menschen zu Anderen, aber auch zu Ideen, Werten, Zielen usw. abbilden kann. Die Beziehungen, die gezeigt werden, sind jedoch immer in Verbindung mit der Ausgangsfrage, dem Anliegen und der Person, die diese Frage hat, zu sehen. Unterschiedliche Personen werden die

gleiche Situation unterschiedlich aufstellen. Durch Veränderungen dieser Momentaufnahme in Form von Umstellungen und Prozessarbeit entsteht ein neues hilfreicherer Bild einer Situation. Im Prozess der Aufstellung erhält der Kunde (FragestellerIn) einen Überblick über die eigene Position in komplexen Zusammenhängen, kann eigene Verhaltensmuster erkennen und bekommt Einblicke in mögliche Gestaltungsvarianten.

Was ist das Besondere an Systemischen Strukturaufstellungen ?

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd haben auf einer breiten psychologischen und philosophischen Basis die unterschiedlichsten Aufstellungsformen (*siehe Kästchen) mit einer jeweils vom Umfeld unabhängigen Grundstruktur entwickelt. Dadurch ist es möglich lösungsorientiert verschiedenste Probleme und Fragen, auch jenseits des Familiensystems,

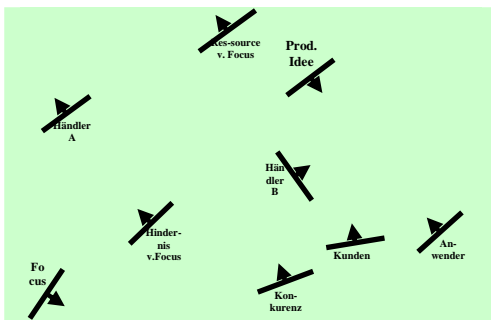
DIALOG-COACHING

Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
www.dialogcoaching.de



aufzustellen. Diese Aufstellungsformen können u.a. für Entscheidungsproblematiken, Fragen der verbesserten Zusammenarbeit in Teams, Finden von Visionen eingesetzt werden. Denn es können nicht nur Personen, sondern auch Werte, Ziele, Aufgaben; Hierarchie-Ebenen, Abteilungen, Produkte, usw. aufgestellt werden. Eine weitere Besonderheit der systemischen Strukturaufstellungen ist es, verdeckt arbeiten zu können. Nur der Kunde kennt seine Frage, sein Problem. Die Aufstellungselemente erhalten neutrale Bezeichnungen (A, B, C o.ä.).

Was können Aufstellungen leisten ?



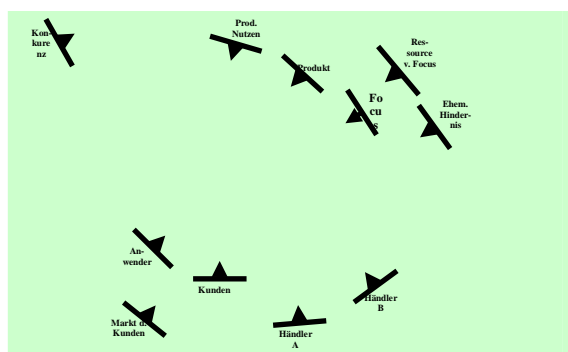
Ausgangsbild: Überprüfung der Umsetzbarkeit einer Produktidee.

Für Teams/Gruppen/Organisationen:

- Konfliktbewältigung
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Ressourcenmobilisierung
- Unterstützung bei Entscheidungsprozessen
- Strategieüberprüfung und -entwicklung
- Entwicklung neuer Ideen und Unterstützung im Innovationsprozess
- Durch die Wirkungen auf der persönlichen Ebene der Beteiligten entsteht ein zusätzlicher Nutzen für die Organisation.

Für die persönliche Ebene:

- Überblick – über die eigene Position in komplexen Zusammenhängen
- Erkennen von Verhaltensmustern
- Einblick in mögliche Gestaltungsvarianten
- Test von neuen Verhaltensmustern und Sichtweisen
- Neue hilfreiche innere Bilder von Situationen
- Erweiterung der Wahrnehmung und damit der eigenen Wahlmöglichkeiten
- Verbesserter Zugang zu den eigenen Ressourcen



Lösungsbild nach Auseinandersetzung des Focus mit dem Hindernis und dessen Umwandlung in eine Ressource und Konkretisierung des Produktes mit Hilfe der Informationen aus den Kunden-, Anwender- und Händlerpositionen.

DIALOG-COACHING

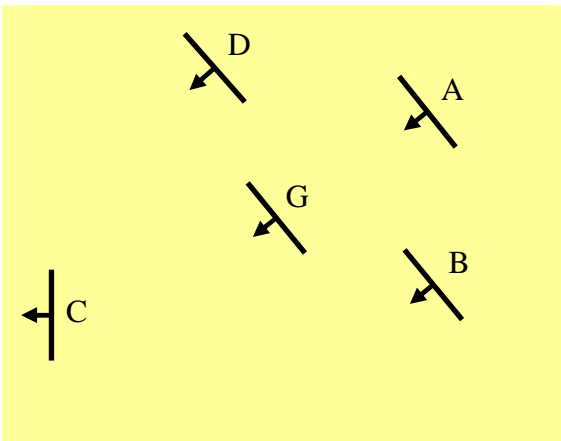
Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
 Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
 www.dialogcoaching.de



Typischer Ablauf einer Systemischen Strukturaufstellung

Üblicherweise wird die Methode der Systemischen Strukturaufstellung in Organisationen im Rahmen eines umfassenderen Auftrages eingesetzt. Hier, wie auch im Falle eines Einzelauftrags ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, mit welchen Erwartungen der Einsatz dieser Methode verbunden ist. Und ggf. Missverständnisse über die Möglichkeiten, aber vor allem auch evtl. Befürchtungen auszuräumen.

Die Arbeit beginnt mit einem lösungsfokussierten Interview mit der/m KundenIn. Dabei wird Wert darauf gelegt bereits gelungene Lösungsversuche zu identifizieren und damit an die vorhandenen Ressourcen für eine erfolgreiche Umsetzung anzukoppeln. Es geht darum, den meist blockierten Problemzustand mental zu verlassen, bereits hier Denk- und Verhaltensmuster zu unterbrechen. Im Interview werden auch die Elemente der Aufstellung herausgearbeitet.



Ausgangsbild einer teaminternen Teamaufstellung
Konflikt zw. A und C; G = Geschäftsführer neu im Unternehmen

Ausgangsbild

Die/der KundIn wählt für jedes Aufstellungselement eine/n RepräsentantInnen aus und bringt sie dem eigenen Gefühl oder der eigenen Intuition folgend an eine Stelle im Raum.

Abfrage nach Körperempfindungen und Unterschieden

Nach dem die Repräsentanten gestellt sind, befragen der/die AufstellungsleiterIn alle RepräsentantInnen nach ihrem Befinden und evtl. Unterschieden durch das Dazustellen weiterer Repräsentanten. Dabei achten sie auf körperliche Wahrnehmungen und die Einschätzung, ob diese angenehm, unangenehm oder einfach nur da sind.

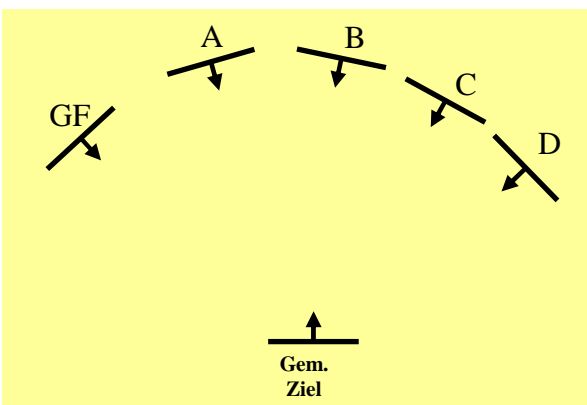
Umstellungen /Prozessarbeit/Tests

Ziel jeder Aufstellung sollte ein hilfreiches Lösungsbild sein. Alle Interventionen dienen diesem Zweck. Umstellungen, Tests und Prozessarbeit greifen hier nahtlos ineinander über. Manchmal reichen eine Veränderung des Winkels zwischen Repräsentanten oder Worte der Anerkennung für erbrachte Leistungen aus, um eine Lösung herbeizuführen. In

anderen Fällen sind nur kleine Schritte und sachte und langsame Veränderung möglich.

Lösungs-/Schlussbild

Bereits die Stellung eines Ausgangsbildes kann beim Kunden eine erhebliche Wirkung hervorrufen. Für die Lösungs- oder Schlussbilder einer Aufstellung gibt es, ebenso wie für den Prozessverlauf, keine Vorgabe. Sie entstehen durch den Prozessverlauf und geben wider, was gerade in dieser Situation erreicht werden kann. Lösungsbilder zeichnen sich durch eine gelöste und zufriedene Atmosphäre aus. Jetzt ist der Zeitpunkt die/den KundIn an ihre/seine eigene



Lösungsbild nach Konfliktlösung und Hinzufügen des gemeinsamen Zieles

DIALOG-COACHING

Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
www.dialogcoaching.de



Stelle treten zu lassen. Sie/Er kann in dieser Position nun die Unterschiede zum Ausgangsbild wahrnehmen und das Schlussbild als neues inneres Bild aufnehmen. Der erreichte Zugang zu den eigenen Ressourcen löst Lust auf Veränderung und Tatendrang aus.

Der Kunde hatte die Chance, wie ein Zuschauer sein eigenes Stück zu sehen, mit zu erleben, was möglich sein könnte. Die Realisierung im Alltag liegt bei ihm.

Repräsentierende Wahrnehmung

Als RepräsentantIn an einer Stelle im System nehmen wir über den Körper wahr, wie es sich hier anfühlt. Heiß, kalt, Schmerzen, Lachen, Zucken usw.. Diese Wahrnehmungen werden nicht gewertet, sondern auf die Unterschiede, die bei Veränderungen im Umfeld entstehen, geachtet. Und dabei geprüft, ob diese Veränderungen zu einer Verbesserung, Verschlechterung führen oder einfach nur ein Unterschied sind. Die Aussagen geben wertvolle Hinweise auf die weitere Entwicklung des Prozesses der Aufstellung.

Jede/r kann als RepräsentantIn stehen, es bedarf keiner besonderen Eigenschaften oder Qualifikation. Die Fähigkeit der repräsentierenden Wahrnehmung steht allen zur Verfügung. Sie ist ein Phänomen, für das es viele Erklärungsversuche gibt, das jedoch noch nicht endgültig wissenschaftlich bewiesen ist. In jeder Aufstellung wird erlebbar, dass die TeilnehmerInnen durch die repräsentierende Wahrnehmung in der Lage sind, verblüffend exakt Situationen, die ihnen vollkommen unbekannt sind, widerzuspiegeln.

Aufgabe und Verantwortung der AufstellungsleiterInnen



Dipl.Psych. Insa Sparrer: "Die Lösungen sind Teil des Systems" - als AufstellungsleiterInnen sind wir Gastgeber für die Suche und Entdeckung von Lösungen"

Die Rolle der/s AufstellungsleiterIn ist es ein/e gute/r GastgeberIn zu sein. Für eine gute, offene und sichere Atmosphäre zu sorgen, in der auch u.U. schwierige Situationen einen guten Platz haben und wertschätzend behandelt werden. Mit seinem Leitsatz für AufstellungsleiterIn „Kopfschmerz ist kein Zeichen von Aspirinmangel“ fordert Matthias Varga von Kibéd auf, vor kognitiven Täuschungen und kausalem Denken in dieser Arbeit auf der Hut zu sein. In Aufstellungen sehen wir nur was wirkt, nicht warum es wirkt. Und es ist für die Wirkung gar nicht wichtig, das Warum zu kennen. Wir gehen davon aus, dass die Lösungen im System

(Team, Unternehmen, Familie usw.) bereits vorhanden sind. Nicht wir, die AufstellungsleiterInnen wissen, was gut und richtig ist. Unsere Aufgabe ist es, der vorhandenen „Intelligenz“ den nötigen Raum zur Entfaltung zur Verfügung zu stellen. Als AufstellungsleiterIn bilden wir stets Hypothesen über einen möglichen nächsten Schritt und prüfen diesen durch eine der oben beschriebenen Interventionen. Jedoch ist im komplexen Wirkungsgefüge einer Aufstellung es gar nicht mehr möglich nach zu vollziehen, welchen Beitrag einzelne Interventionen zur Gesamtlösung leisten.

DIALOG-COACHING

Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
www.dialogcoaching.de



AufstellungsleiterInnen brauchen neben dem Handwerkszeug der systemischen Strukturaufstellungen (Grammatik, Prozessinterventionen, Testing), Erfahrung im Umgang mit Gruppen, eine gute Wahrnehmung für Prozesse bei Gruppen und Einzelnen, sowie eine wertschätzende, dialogisch-erkundende Haltung.

Häufig in Organisationen eingesetzte Arten von Strukturaufstellungen:

Problemaufstellung:

Ein Problem entsteht, wenn ein Ziel nicht erreicht wird. Entweder sind die Hindernisse zu groß oder die Ressourcen zu wenig zugänglich, oder es gibt noch einen Gewinn daraus, dass das Ziel nicht erreicht wird. Vielleicht ist auch die größere Aufgabe, die nach der Zielerreichung kommt nicht klar.

Die Problemaufstellung hat eine vielfältig einsetzbare Grundstruktur und wandelt die vermeintlichen Hindernisse sehr oft in wertvolle Ressourcen um.

Tetralemmaaufstellung/multiple Entscheidungsaufstellung:

Durch das Wahrnehmen der Blickwinkel der „einen Möglichkeit“ und der „anderen Möglichkeit“ werden Entscheidungssituationen körperlich erfahrbar. Übersehene Vereinbarkeiten kommen in der Position „Beides“ zum Vorschein und neue Möglichkeiten eröffnen sich an der 4. Position „Keines von Beiden“. Und richtig spannend wird es durch das 5. Element dieser Aufstellungsform „All dies nicht und selbst das nicht“ – hier zeigen sich oft Lösungen auf einer anderen, bis dahin vielleicht nicht vermuteten Ebene. Diese Struktur eignet sich immer dann, wenn man sich zwischen Alternativen (auch mehr als 2 möglich) entscheiden sollte.

Glaubenspolaritätenaufstellung:

Dieser Form liegt das Wertedreieck Erkenntnis, Liebe, Ordnung zugrunde, das im Organisationskontext in den Bedeutungen der Wortfelder Wissen, Vertrauen und Struktur wieder zu finden ist. Will ein Unternehmen ausgewogen handeln, ist eine gleichwertige Berücksichtigung aller drei Elemente notwendig. Visionen, Strategien und Leitsätze können mit der Glaubenspolaritätenaufstellung geprüft und ggf. ausbalanciert werden.

Konfliktaufstellung:

Die Konfliktparteien – vertreten durch gewählte Repräsentanten, stehen sich gegenüber. Oft stellen sie dann fest, dass sie in dem Gegenüber jemand anderen sehen. Diese verschiedenen Kontexte (Projektionen) werden verdeutlicht und von dem Gegenüber getrennt und eine neue freie Sicht ist möglich. Durch die entstandene Klarheit kann Kommunikation wieder stattfinden und Sacharbeit effizient erfolgen.

Innovationsaufstellung

In dieser Simulation werden mögliche Varianten von Innovationen entwickelt, auf allen Ebenen geprüft und die Ergebnisse fließen in den Innovationsprozess ein.

DIALOG-COACHING

Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
www.dialogcoaching.de



Wie können Systemische Strukturaufstellungen eingesetzt werden?

Teamintern

In Unternehmen/Organisationen haben wir selten Externe als Repräsentanten zur Verfügung, sondern arbeiten mit den Menschen, die gleichzeitig von den Fragen und Problemen, die aufgestellt werden betroffen sind. Dies erfordert eine ganz besondere Sorgfalt.

Durch die Methodik der Systemischen Strukturaufstellungen ist es auch möglich, innerhalb von Teams zu arbeiten. Dabei gilt für die TeilnehmerInnen, dass die eigene Position immer durch Andere repräsentiert wird.

Einzelarbeit

Systemische Strukturaufstellungen eignen sich gut für die Arbeit innerhalb eines Coachingprozesses. Statt der Repräsentanten arbeiten wir hier mit sog. Bodenankern (z.B. Schuhe) oder Symbolen. Der Coachee hat dann die Chance, jede einzelne Position selbst kennen zu lernen und die Veränderungen durch Umstellungen und Prozesse selbst zu erfahren. Selbst eine Aufstellung auf einem A4-Blatt ist möglich. Diese schriftlichen Aufstellungen sind auch ein gutes Mittel für die Coachees sich selbst einen Überblick über einer Situation zu verschaffen.

Offene Aufstellungsgruppen

Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund treffen sich und bringen Ihre Fragen und Probleme ein. Eine solche Gruppe kann zur Supervision für berufliche Fragen und zur Klärung persönlicher Anliegen genutzt werden.

Resümee

Gerade mit den Systemischen Strukturaufstellungen ist es möglich, vielfältigste Fragestellungen zu bearbeiten. Ihre pragmatische Art Probleme und Themen zu betrachten und anzugehen kann in den Alltag der TeilnehmerInnen einfließen. Z.B. bei Entscheidung ist es oft schon hilfreich die 5 Positionen des Tetralemmas durchgehen und/oder die Elemente der Problemausstellung heranziehen, um Lösungen zu finden.

Für den Transfer der Aufstellungsergebnisse in den beruflichen Alltag ist es wichtig passende Formen und Strukturen zu finden. In Organisationen eignet sich z.B. die Implementierung von DIALOG-Runden, in denen die erlebte Beziehungsqualität der Aufstellung weiter gepflegt und neues Zusammenwirken ausprobiert und erkundet werden kann.

Aufstellungen bieten eine Erweiterung des eigenen Horizontes und der eigenen Wahrnehmung und damit unserer Handlungsmöglichkeiten. Sie sind weder Zauberei noch Wahrsagerei.

DIALOG-COACHING

Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
www.dialogcoaching.de



Autorin und Aufstellungsleiterin



Durch Aufstellungen können wir unsere Wahrnehmung erweitern und damit auch unsere Handlungsmöglichkeiten.

Henriette Katharina Lingg

Unternehmensberaterin und Prozessbegleiterin, Coach, Kaufmännische Ausbildung, Betriebswirtschaftsstudium,

Seit 1986 selbständig, langjährige kaufmännische und organisatorische Leitung eines mittelständischen technischen Unternehmens, Ausbildung zur Dialogprozeßbegleiterin, Großgruppenarbeit, Fortbildung in systemischer Beratung und Therapie bei SySt München (Sparrer & Varga v. Kibéd), Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen und von Einzelpersonen durch die synergetische Einbeziehung von sog. harten und weichen Faktoren auf der Basis von Empowerment und Selbstorganisation.

Auszug aus der Literaturliste:

Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd (2000); Ganz im Gegenteil; Carl-Auer-Systeme Verlag

Insa Sparrer (2001); Wunder, Lösung und System; Carl-Auer-Systeme Verlag

Gunthard Weber (Hrsg.) (2000); Praxis der Organisationsaufstellung; Carl-Auer-Systeme Verlag,

Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd (2001); Die Simulation von Systemen, in: LO Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Wien

DIALOG-COACHING

Henriette Katharina Lingg Birkenstr. 3d D-85757 Karlsfeld
Tel.: +49 (0) 8131 59 69 79 Fax: +49 (0) 8131 59 69 59 E-Mail: henriette@lingg.org
www.dialogcoaching.de