

# Gut aufgestellt

Wie verdeckte System- und Beziehungsdynamiken über Stellvertreter im Raum sichtbar gemacht werden können

**Reflexion, Planung, Kommunikation, Orientierung, Entscheidungsfindung, Integration**

Helmut Blauen-Barth

Empfohlene Phase	1-7
Zeitaufwand	★☆☆☆☆
Entwicklungsgrad des Teams	★★★☆☆
Komplexität des Tools	★★★★☆
Qualifikation der Trainer	★★★★★

## Teilnehmer:

Führungskräfte, Mitarbeiter oder Teams/Abteilungen, die Klarheit gewinnen möchten über verdeckt wirksame Dynamiken in ihrem Arbeitssystem

## Emotion/Ausgangspunkt:

Die Komplexität von Beziehungsstrukturen und Einflüssen insbesondere in großen Organisationen sind oftmals kaum zu greifen, geschweige denn sprachlich eindeutig zu beschreiben. Dies führt häufig zu Unklarheiten, Verwirrungen und Irritationen, z.B. in Bezug auf

- notwendige Entscheidungen
- den eigenen Platz innerhalb der Organisation
- die strategische Ausrichtung.

Versuche, die Komplexität ausschließlich logisch-rational zu begreifen, greifen häufig zu kurz oder scheitern.

## Dauer:

Ca. 1-2 Stunden (abhängig vom Kontext)

## Vorbereitung:

Klärung des Auftrags und der Rahmenbedingungen; gibt es Vorerfahrungen mit der Methode? Wenn ja, wie waren die? Ist ausreichendes Vertrauen in Methode und Leiter vorhanden?

## Material/ Voraussetzungen:

Angemessen großer Raum für einen Stuhlkreis; mindestens 8-10 Teilnehmer

## Erfolgsfaktoren:

Offenheit und Vertrauen der Teilnehmer in eine ungewöhnliche Methode; Einladung zu einem ‚Experiment‘; inhaltliche und atmosphärische Einstimmung durch den Trainer/Berater; systemische Fragestellung

## Ergebnis, Kennzahlen:

Je nach Anliegen Klarheit zu gewinnen und Hypothesen zu generieren über unbewusste Systemdynamiken (z.B. Wie stehen wir als Mitarbeiter/Kollegen zueinander und zu unserer Aufgabe? Wie wird Führung ausgeübt und wie ist sie anerkannt? Wie können wir unsere Kunden/Ziele besser erreichen? In Entscheidungssituationen: Hinweise darauf, wie sich unterschiedliche Entscheidungsoptionen auswirken könnten...)

## Beschreibung:

### Ausgangspunkt

Eine Gruppe von Mitarbeitern einer Abteilung/eines Bereiches und/oder deren Vorgesetzte(r) wollen effektiver und mit weniger Reibungsverlusten zusammenarbeiten bzw. stehen vor wichtigen Entscheidungen. Sie möchten vertiefende Einblicke gewinnen in unterschiedliche Entscheidungsoptionen und deren Auswirkungen. Bei den zu bearbeitenden Fragestellungen

handelt es sich z.B.

- um die Klärung von Beziehungsstrukturen und/oder
- um die Wirkung (unbewusster) negativer Verhaltensmuster und/oder
- um das Thema Führung.

Die Verantwortlichen beschließen nach Rücksprache mit ihren Mitarbeitern, ihr Anliegen mit Hilfe einer Systemaufstellung in den Raum zu stellen. Abhängig von der jeweiligen Fragestellung erhoffen sich die Betroffenen, über diesen Weg tiefere Einsichten und nützliche Hypothesen darüber zu gewinnen, was im repräsentierten System los ist, welche Kräfte dort im Verborgenen wirken und wie mögliche Lösungen aussehen könnten.

### **Erste Schritte zur Aufstellung**

1. Einen Moment lang schweigen – sich innerlich sammeln
2. Gespräch über das Anliegen
  - a) Anliegen erfragen
  - b) Auf non-verbale Signale und Energie achten!
  - c) Anliegen in 1-2 Sätzen formulieren
3. Entscheidung für die Aufstellung treffen
  - a) Womit beginnen? (ganze Organisation? / Abteilung? / Team? / ...)
  - b) Welche Personen werden benötigt?  
(um die Energie zu verdichten, arbeitet man an diesem Punkt eher minimalistisch und beschränkt sich auf Wesentliches).
4. Aufstellung begleiten und führen  
Der Anliegensgeber wählt jetzt Personen aus dem Kreis aus und stellt sie langsam und gesammelt nach seinem inneren Bild im Raum zueinander in Beziehung. Diese Personen vertreten entweder reale Personen aus dem System oder aber abstrakte Themen (Ziel, Aufgabe etc.). Der Übersichtlichkeit halber werden homogene Personengruppen (Kunden, kleinere Einheiten von Mitarbeitern) manchmal zusammengefasst und durch lediglich eine Person vertreten. Sind die relevanten Systemelemente im Raum durch Vertreter repräsentiert, setzt sich der Anliegensgeber wieder und verfolgt den Prozess von außen aus der Beobachterrolle.
5. Der Aufstellungsleiter befragt nun die Stellvertreter nach ihren (Körper-)Wahrnehmungen an dem Platz, an dem sie im Raum aufgestellt worden sind.
6. Anschließend befragt er den Aufstellenden, was er zu den Rückmeldungen der Stellvertreter sagt und wie er diese einordnet und versteht.
7. Interventionen  
Der Aufstellungsleiter stellt die Personen schrittweise so zueinander, dass Grundordnungen sichtbar und Lösungen möglich werden. Teilweise wird der Prozess über ritualisierte Lösungssätze noch verdichtet.
8. Auf dem Punkt der dichtesten Energie wird die Aufstellung abgeschlossen oder manchmal auch abgebrochen. Ist die Hinbewegung auf eine Lösung an diesem Punkt noch nicht abgeschlossen, vertraut man gewöhnlich darauf, dass der Prozess innerlich von alleine bis zum Schluß geführt wird.

### **Hinweise zur Auswertung:**

Damit sich die Wirkung der Aufstellung ungestört entfalten kann, wird in der Regel auf eine ausführliche Auswertung des erlebten Prozesses verzichtet. Manchmal fragt der Aufstellungsleiter die Stellvertreter im Anschluss an die Aufstellung, ob sie aus dem Erleben Ihrer Rolle noch etwas ergänzen möchten. Dabei achtet er darauf, dass die Rückmeldungen für den Anliegensgeber stärkend sind.

### **Hinweise zur Durchführung, Voraussetzungen, Kenntnisse:**

Systemische Aufstellungen brauchen folgende Voraussetzungen:

- ein ernsthaftes Anliegen
- Vertrauen in die Gruppe und in den Aufstellungsleiter (es wird in der Regel vereinbart, personenbezogene Informationen vertraulich zu behandeln)
- Bereitschaft, sich auf die ‚Spürebene‘ einzulassen
- Bereitschaft der Stellvertreter, alle Wahrnehmungen ungefiltert zu äußern

- Anerkennen und Annehmen dessen, was sich zeigt – es wird nicht bewertet
- Verzicht auf ausführliche Erklärungen, Kommentare und Interpretationen nach Aufstellungen („Einwände“ bei Erkenntnis lähmen und zerstören!).

## Quellen:

u.a.

- Christine Erb: Die Ordnungen des Erfolges, Kösel-Verlag, München, 2002
- Klaus Grochowiak/Joachim Castella: Systemdynamische Organisationsberatung, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2002, 2. überarbeitete Auflage
- Margret Barth, Fortbildungsunterlagen Institut für Systemische Lösungen, Rösrath

## Hinweise, Kommentare, Fazit:

Aufstellungen eignen sich als Diagnose- und Interventionsinstrument in allen Phasen von Veränderungsprozessen, insbesondere in den ersten Phasen, in denen es verstärkt um Klärung, Hypothesenbildung und Suche nach einem Standpunkt geht, aber auch in den letzten Phasen, in denen es vor allem um Probehandeln und Integration geht.

System- und Organisationsaufstellungen bieten hervorragende Möglichkeiten, innerhalb kürzester Zeit in verdichteter Form Hinweise über wesentliche Dynamiken in Arbeitssystemen zu gewinnen. Dadurch werden manchmal überraschend schnell Lösungen möglich. Sie nutzen die menschliche Fähigkeit, innerlich gesammelt ohne jedes Vorwissen ankoppeln zu können an Personen eines fremden Systems.

### Zusätzlicher Hinweis

Es ist aus verständlichen Gründen brisanter, wenn man mit Stellvertretern arbeitet, die Teil des Arbeitssystems sind, um das es in der Aufstellung geht. Diese Stellvertreter sind zumeist nicht frei in ihrer Wahrnehmung. Benennen sie z.B. ‚heiße‘ Themen oder Tabus, dann müssen sie unter Umständen persönliche Folgen befürchten. Daher ist es in der Regel günstiger, mit Stellvertretern zu arbeiten, die frei sind und nicht zum System gehören, um das es geht (z.B. im Rahmen eines offenen Seminars).

Dennoch kommt es auch immer wieder vor, dass man als Aufsteller mit den Betroffenen selbst als Stellvertreter arbeitet. In diesem Fall bietet es sich z.B. an, den Leiter der Abteilung (der Gruppe, des Teams) aufstellen zu lassen oder aber jemanden, der noch nicht so lange zur Gruppe gehört oder eher in einer Position mit größerer Außenperspektive steht. Für den Leiter der Aufstellung ist es in dieser Situation ratsam, behutsam vorzugehen und immer wieder aufmerksam wahrzunehmen, welche Prozessdynamiken sich ergeben.

Berater, die mit der beschriebenen Methode der System- und Organisationsaufstellung arbeiten, sollten über fundierte Selbsterfahrungen verfügen (Aufstellungserfahrungen zu eigenen Themen), systemisch umfassend ausgebildet sein und erfahren sein in der Anwendung der Methode.

## Praxisbeispiel:

Der Abteilungsleiter eines Mittelständischen Unternehmens klagt zu Beginn eines Coachingprozesses über Überforderungssituationen, anhaltenden Stress und die Schwierigkeit, sich angemessen gegenüber den überzogenen Forderungen seiner direkten Vorgesetzten abzugrenzen. Nach einiger Zeit entschließt er sich, sein Arbeitssystem in einer offenen Aufstellungsgruppe mit der Frage aufzustellen, wie er selbst mehr Klarheit finden und seine Vorgesetzten besser erreichen könne. Er wolle darüber hinaus Hinweise dazu finden, ob die ihm zugesagten Karriereaussichten ernst gemeint seien oder nicht. Er habe zu diesem Punkt nämlich in der Vergangenheit sehr widersprüchliche Signale bekommen. Einerseits äußerten seine Vorgesetzten mehrfach, wie sehr sie ihn schätzten und dass sie ihn für neue, interessante Aufgaben vorgesehen hätten, andererseits passiere aber seit Monaten nichts Konkretes. Auf Nachfragen seinerseits zu diesem Thema habe er bisher nur ausweichende und widersprüchliche Antworten bekommen. Manchmal denke er sogar darüber nach, das Unternehmen ganz zu verlassen. Auch diese Option wolle er mit Hilfe einer Aufstellung überprüfen.

Nachdem er Stellvertreter für die Mitarbeiter seiner Abteilung, für seine Vorgesetzten und für sich selbst ausgewählt und in den Raum gestellt hat, wird über die Positionen der Stellvertreter und ihre

Rückmeldungen schnell deutlich, dass seine Vorgesetzten ihn überhaupt nicht sehen. Ihr Blick geht in eine völlig andere Richtung. Auf Nachfrage erklärt der aufstellende Abteilungsleiter, dass die Aufstellung genau das abbilde, was er in der realen Situation vorfinde. Seine Chefs seien tatsächlich fortwährend mit anderen, teilweise diffusen Themen beschäftigt. Die interne Kommunikation sei sehr indirekt und unklar. Weiterhin bestätigt die Aufstellung, dass das Verhältnis des aufstellenden Abteilungsleiters zu seinen Mitarbeitern gut ist. Alle Versuche, die Stellvertreter der Vorgesetzten durch Umstellungen und kurze, direkte Ansprache zu erreichen, scheitern. Sie bleiben abgewandt und unerreichbar.

An diesem Punkt der Aufstellung probiert der Aufstellungsleiter die im Eingangsgespräch angebotene Variante aus, das Unternehmen ganz zu verlassen. Er schlägt dem Stellvertreter des Abteilungsleiters vor, dem Unternehmen den Rücken zu kehren und sich auf eine neue berufliche Perspektive außerhalb auszurichten. Der Effekt ist erstaunlich: Es kommt Energie und Klarheit in den Prozess. Der Stellvertreter des Abteilungsleiters dankt seinen Vorgesetzten und der Firma für alles, was er in den letzten Jahren von ihnen bekommen hat und teilt in einfachen Sätzen mit, dass es nun für ihn an der Zeit sei zu gehen und sich neuen beruflichen Aufgaben zuzuwenden. Die Vertreter der Chefs stimmen zu und der Stellvertreter des Abteilungsleiters wendet sich nach außen seinen neuen beruflichen Aufgaben zu.

### **Feedback des Kunden:**

Unmittelbar nach der Aufstellung teilt der Kunde mit, überrascht und verblüfft über den Verlauf der Aufstellung zu sein. Dennoch habe er den Prozess auch als sehr stimmig erlebt. Die Rückmeldungen der Stellvertreter stimmten in hohem Maße überein mit seiner eigenen Wahrnehmung von seinem Arbeitssystem. Einerseits habe ihn das Ende der Aufstellung zwar überrascht, andererseits könne er sich aber doch sehr gut vorstellen, den dort vollzogenen Arbeitsplatzwechsel in einiger Zeit wirklich zu vollziehen. Dagegen spräche allerdings, dass er ein großes Sicherheitsbedürfnis habe und ein beruflicher Wechsel nur in Frage käme, wenn es klare und attraktive Alternativen gäbe.

Wir vereinbaren, den im Rahmen der Aufstellung erlebten Prozess eine Zeit lang wirken zu lassen und dann darauf zu vertrauen, dass sich zur rechten Zeit ein Handlungsimpuls einstellt.

Inzwischen sind etwa drei Jahre seit der Aufstellung vergangen. Der Abteilungsleiter ist immer noch in seinem alten Unternehmen beschäftigt, hat allerdings inzwischen andere Aufgaben übernommen. Er schildert, die äußere Situation sei immer noch die gleiche wie vorher, habe sich also nicht entscheidend verbessert, allerdings komme er nun viel besser damit klar. Er habe inzwischen mehr inneren Abstand und mehr Mut, einen eigenen Standpunkt zu beziehen und sich abzugrenzen. Es komme nur noch selten vor, dass er Arbeit mit nach Hause nehme. Die zuvor überbordenden Überstunden habe er schrittweise auf ein erträgliches Maß abgebaut. Die Stress- und Überforderungsgefühle seien stark zurückgegangen. Außerdem sei er nun konkret auf der Suche nach einer beruflichen Alternative und auch sicher, etwas Passendes zu finden, wenn die Zeit reif dafür sei.