

# Organisations-Strukturaufstellungen und andere Systemische Strukturaufstellungen für Fragestellungen im Organisationsbereich

Organisations-Strukturaufstellungen, eine Untergruppe der von der Autorin gemeinsam mit Matthias Varga von Kibéd entwickelten Systemischen Strukturaufstellungen, sind ein anschauliches Mittel, um die Situation einer Firma mit Hilfe von Personen in einem Raum zu simulieren. Diese Externalisierung eines internen Bildes ermöglicht es die Ist-Situation einer Firma aus der Perspektive des Aufstellenden darzustellen. Manchmal hilft bereits das erste Bild, einen Aha-Effekt auszulösen, denn die konkrete Situation so vor Augen geführt zu bekommen ist häufig überraschend ...

Hängen Probleme im Arbeitsbereich mit persönlichen Problemen zusammen, so kann durch die Möglichkeit eines impliziten Strukturebenenwechsels in beiden Bereichen gleichzeitig gearbeitet werden. Unter Strukturebenen verstehen wir die verschiedenen Bereiche, in denen ein Anliegen sich gleichzeitig zeigt. So kann z. B. bei einem Dilemma die Position „das eine“, etwa die Entscheidung für ein bestimmtes Projekt, und die Position „das andere“, etwa die Entscheidung für ein anderes Projekt, gleichzeitig auf ein Loyalitätsproblem zwischen zwei Gründern einer Firma hinweisen.

Die Systemischen Strukturaufstellungen (SSA) ermöglichen hierbei, was insbesondere für Organisationen hilfreich ist, verdeckt zu arbeiten. Während bei Organisationsaufstellungen oft sehr viel Information nötig ist, kann auf diese bei Organisations-Strukturaufstellungen weitgehend verzichtet werden. Hier ist es auch möglich, rein abstrakt aufzustellen, etwa je eine Person für den Fokus (denjenigen, der das Problem hat), das Ziel und „das, worum es hierbei geht“. Auf diese Weise kann dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Anonymitätsbedürfnis der Einzelnen gewahrt bleiben soll.

Eine weitere Möglichkeit, die SSA zusätzlich zur klassischen Organisationsaufstellung bieten, ist die Verwendung verschiedener Symbolarten. Dies bedeutet, dass außer Repräsentanten im engeren Sinn, R (aufgestellte Personen, die von Bild zu Bild vom Leiter verstellt werden können), auch Orte O (aufgestellte Personen, die an einem festen Ort bleiben) und freie Elemente E (Personen, die, sobald sie aufgestellt sind, sich frei gemäß eigener Impulse bewegen dürfen) verwendet werden. Diese drei Grundkategorien können jeweils noch unterteilt werden

1. als vorläufig gekennzeichnet mit späterer Umwandlung in diese Kategorie designierte O und E (dies sind O, E, die zunächst als Repräsentanten gestellt und danach in O und E umgewandelt werden) und designierte R (Personen, die

gewählt, jedoch noch nicht gestellt wurden),

2. als nicht personale Form mit Ausdehnung in Bereiche, Felder und aufgeladene Plätze (nicht personale Orte, die eine räumliche Ausdehnung haben); symbolische Gegenstände (aufgeladene Gegenstände, die als nicht personale Repräsentanten i. e. S. wirken) und wandernde Bereiche (nicht personale freie Elemente, die ihre Ausdehnung vergrößern können oder schrumpfen),

3. als zeitliche Form in Zeitlinie (linienförmiger nicht personaler Ort), evolutionäre Repräsentanten (Repräsentanten, die verschiedene Entwicklungsstufen mitrepräsentieren, also sukzessiv oder gleichzeitig z. B. das vierjährige Kind und den Erwachsenen repräsentieren) und dynamische Zeitlinie (sich verändernde, nicht personale freie Elemente),

4. als Grenzen in variable Grenzen (z. B. eine Schnur am Boden als nicht personaler Repräsentant), statische Grenze (als nicht personaler Ort, der zwischen zwei Bereichen liegt) und dynamische Grenze (als mit Personen gestellte Linie, die sich frei bewegen darf).

Diese Einteilung mag zunächst abstrakt und schwer anwendbar erscheinen, doch erweitern die zusätzlichen Symbole den Anwendungsbereich beträchtlich. Mit diesen verschiedenen Symbolarten lassen sich in Organisations-Strukturaufstellungen auch dynamische Aspekte, zeitlicher Verlauf und Bereiche berücksichtigen. Auf diese Weise sind sie reicher als die klassischen Organisationsaufstellungen.

In folgenden Bereichen und für folgende Fragen können Organisations-Strukturaufstellungen eingesetzt werden:

- für die Auswahl neuer Mitarbeiter,
- zur Veranschaulichung von Auswirkungen von Umstrukturierungen, und Auswirkungen von Kündigungen,
- zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur,
- zur Testung, ob die Kundenorientierung ausreichend berücksichtigt wurde,
- zur Überprüfung der Auswirkung von Outsourcing,
- zur Testung der Platzierung eines Produkts am Markt,
- zur Verdeutlichung der Beziehungen zwischen Lieferanten, Organisation und Kunden,
- zur Veranschaulichung des Annäherungsprozesses an ein Ziel,
- als Hilfe für multiple Entscheidungssituationen,
- zur Konfliktlösung bei Auseinandersetzungen im Team und unter Mitarbeitern,
- für Mediationszwecke,
- zur Generierung neuer Ideen und Impulse,
- als Simulationsmethode für zukünftige Entwicklungen.

Die Aufstellungsmethode kann dabei als eine Form der Sprache gesehen werden, in der Unsichtbares auftaucht, Konsequenzen von Handlungen deutlich werden und Vernetzungen anschaulich gemacht werden. Je deutlicher man den Charakter der Sprache bei Aufstellungen erfasst, umso leichter ist es möglich, zwischen verbaler Sprache und Aufstellungsarbeit abzuwechseln, so dass beide Formen als Teile einer Kommunikation gesehen werden können und immer fließender ineinander übergehen. Auch der Gegensatz zwischen phänomenologisch-systemisch und konstruktivistisch-systemisch kann hier zu einer Synthese finden.

Wir haben verschiedene Formen von SSA entwickelt, die für spezifische Fragen in Organisationen verwendet werden können (siehe ausführlicher die Artikel von Insa Sparrer und M. Varga v. Kibéd in: Praxis der Organisationsaufstellung, (Hrsg. Gunthard Weber), von denen ich im Folgenden nur einige kurz beschreiben möchte:

Bei der Problemaufstellung werden die Teile Fokus (Repräsentant für die Klientin), Ziel (oder Ausrichtung), 1–3 Hindernisse, 1–2 Ressourcen, Gewinn und zukünftige Aufgabe ausgewählt und aufgestellt. Dabei müssen die Hindernisse nicht benannt werden können, es genügt, die drei Hindernisse aufzustellen. Das Gleiche gilt für die Ressourcen. Im Prozess der Aufstellung verwandeln sich die Hindernisse in Schutzwälle und Helfer, sowie der Gewinn, der anfangs häufig verdeckt ist, in den Preis, der für die Lösung zu zahlen ist, und anschließend in die Kostbarkeit, die wir dafür erhalten. Hier zeigt sich ein wichtiges systemisches Prinzip: Lästige Teile dürfen nicht hinausgeworfen werden, sondern es gilt, sie zu integrieren, da im Ganzen alles seinen Platz hat. Auf welche Weise so lästige Zeitgenossen wie die Hindernisse integriert werden können, zeigt sich im Ablauf der Problemaufstellung.

Grundsätzlich zeigen sich bei Problemen vier Konstellationstypen:

- ein Konflikt zwischen Fokus, Hindernissen und Ziel,
- eine Reihenfolgenvertauschung zwischen Fokus, Ziel und künftiger Aufgabe (diese entsteht, wenn man den zweiten vor dem ersten Schritt machen möchte),
- ein Konflikt zwischen Fokus, Gewinn und Ziel,
- ein Vergessen von Ressourcen bei dem Zugehen auf das Ziel.

Diese oben genannten vier Konfliktkonstellationen sind alle in der Problemaufstellung enthalten.

Eine andere Möglichkeit bietet die Aufstellung des ausgeblendetes Themas, bei der noch knapper gearbeitet werden kann. Bei dieser Aufstellungsart stellt man nur die Teile Fokus, offizielles Thema und ausgeblendetes Thema. Dabei stellt das offizielle Thema das Ziel oder die künftige Aufgabe aus der Problemaufstellung dar. Das ausgeblendete Thema ist je nach Problemkonstellation ein Hindernis, das

Ziel, der Gewinn oder eine verdeckte Ressource.

Für Entscheidungssituationen haben wir zwei verschiedene SSA entwickelt. Die multiple Entscheidungsaufstellung ermöglicht es, mehrere Entscheidungsalternativen aufzustellen und jeweils deren Auswirkungen zu erfahren, um eine Entscheidung zu erleichtern. Die Tetralemmaaufstellung ist eine Aufstellungsform, die aufzeigt, wie man aus einer Dilemmasituation zu einer Lösung gelangen kann. Außer den beiden scheinbar unvereinbaren Alternativen „das eine“ und „das andere“ wird noch „beides“, der übersehene Zusammenhang, und „keines von beidem“, der übersehene Kontext, aufgestellt. Diese vier Positionen sind Orte. Zusätzlich wird noch der Fokus als Repräsentant i. e. S. und die fünfte Nicht-Position als freies Element aufgestellt. Mit diesen sechs Symbolen kann der Prozess, der jeder Veränderung unterliegt, im Aufstellungsprozess simuliert und zukünftige Schritte mit ihren Auswirkungen erfahren werden.

Die Glaubenspolaritätenaufstellung schließlich ist eine Form, mit der Kraftquellen, wie Wissen, Struktur und Vertrauen, wenn sie teilweise blockiert waren, wieder zugänglich gemacht werden. Mit dieser Aufstellungsart können auch Visionen in Organisationen auf ihre Auswirkungen und Ausgewogenheit hin überprüft werden.

Für die Teamentwicklung stellt das lösungsgeometrische Interview und hier die Untergruppe der Aufstellung des abwesenden Teams eine besonders große Hilfe dar. Oft sind ja Teams oder Abteilungen bei der Beratung nicht vollständig anwesend. Gerade für diese Situation ist die Aufstellung des abwesenden Teams eine große Hilfe. Sie verbindet lösungsfokussiertes Vorgehen mit Aufstellungsarbeit. Wichtig bei dieser Form ist zu unterscheiden, wann der Aufstellungsprozess eine Umstellung erfordert und wann lösungsfokussierte Gesprächsführung möglich ist, denn die Aufstellungssprache dominiert den Prozess. Interessant bei diesem Vorgehen ist zu beobachten, was das Aufstellungsverfahren leisten kann, und wo lösungsfokussiertes Vorgehen von Vorteil ist. Diese beiden so effektiven Veränderungsmethoden können hier sehr präzise eingesetzt und, wo günstig, abgewechselt werden.

Organisationsberatung, Coaching und Personalentwicklung bekommen durch die Aufstellungsarbeit ganz neue Perspektiven und Dimensionen. Das lösungsfokussierte Vorgehen bei den Systemischen Strukturaufstellungen ermöglicht für den Organisationsbereich, schnell in die Richtung der Lösung zu gehen, denn gerade in diesem Bereich ist es wichtig, schnell handeln zu können und nicht zu viel Zeit für die Analyse von Problemen zu verwenden.

#### Literatur

Sparrer, Insa: Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellung – zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellung. Carl Auer Systeme, Heidelberg, 1999