

Aufstellungen und was man daraus lernen kann

Eduard Ulreich

Betrachtet man die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen, dann ist eines mit Gewissheit immer festzustellen. Das was gestern war, ist heute nicht mehr so, das was in der Vergangenheit Bedeutung hatte, bekommt in der Zukunft einen neuen Platz. Ein immerwährender Wandel ist die Konstante und bereitet den Weg oft auch zu radikalem Neuen. Zugleich steigt die Unsicherheit über richtige Entscheidungen in diesem Prozess der Veränderung.

Der Wunsch nach Sicherheit, indem wir Systeme, in denen wir leben und arbeiten, erkennen und eigene Handlungsmöglichkeiten erweitern, wird in unserer heutigen Zeit immer größer. Menschen wünschen sich mehr Klarheit, Einblick und Durchblick in Strukturen und in den Ablauf von Prozessen.

Aufstellungen können hier helfen. Sie bilden komplexe Beziehungsmuster unter Menschen, von Elementen eines Systems oder auch von Menschen zu Ideen, Werten, Zielen und Produkten ab. Insbesondere die von Dipl. Psych. Insa Sparrer und Prof. Dr. Matthias Varga von Kibed entwickelten Systemischen Strukturaufstellungen (SySt®) ermöglichen die Anwendung bei Beratungs-, Supervisions- und Coachingprozessen. Sie sind eine wertvolle Ergänzung im Methodenspektrum von Beraterinnen zur Begleitung bei Team- und Organisationsfragen.

Mögliche Themen für Aufstellungen im Bereich von Organisationen sind:

- Klärungshilfe bei wichtigen Entscheidungen
- Vorbereitung von Personalentscheidungen, Besetzung von Teamleitungspositionen sowie Auswahl von MitarbeiterInnen.
- Überprüfung von Werten und Kultur des Unternehmens
- Überprüfung der eigenen Position innerhalb der Organisation
- Untersuchung von möglichen Hindernissen bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Beleuchten und Verbessern der Beziehung zu Kunden und Zielgruppen
- Überprüfung des Führungsverhaltens
- Überprüfen von Zuständigkeiten und Ressourcen
- Orientierung und Unterstützung bei der Strategieentwicklung
- Konflikte bei der Zusammenarbeit , Widerstand gegen Veränderungen
- Überprüfen und Vorbereiten von Partnerschaften, Kooperationen, Fusionen
- ...

Mit welcher Einstellung werden Aufstellungen durchgeführt?

Die Arbeit mit Aufstellungen verlangt eine systemische Denkweise. Diese geht von der Annahme aus, dass jeder Mensch Teil seines Familiensystems und seines Systemumfelds ist und mit beiden unbewusst in permanenter Wechselwirkung steht. So werden auch Probleme und Anliegen nicht isoliert sondern im systemischen Zusammenhang betrachtet. Die systemische Denkweise lenkt den Blick auf die daraus entstehenden Verhaltensmuster, interpersonellen Zusammenhänge und Verknüpfungen innerhalb eines Systems, bei dem neben menschlichen auch abstrakte

Systemelemente (z. B. Ideen, Ziele, Hindernisse, Betrieb...) berücksichtigt werden können. Das systemische Denken fragt nach dem WIE und nicht nach dem WARUM.

Was geschieht bei Aufstellungen in und für Organisationen?

1. Bei der Aufstellung werden innere Bilder der „Anliegenbringer“ nach außen projiziert und dadurch sichtbar gemacht. In einem Vorgespräch, das außerhalb oder innerhalb der konkreten Aufstellung durchgeführt werden kann, schildert der „Anliegenbringer“ seine Situation. In diesem, auf Lösung fokussiertem Gespräch, wird der Auftrag, die Frage an die Aufstellung herausgearbeitet, so dass einerseits bei der Antwort auf die Frage die Beteiligung des „Anliegenbringers“ ersichtlich ist und andererseits durch die Klarheit der Fragestellung überhaupt Lösungen erarbeitet werden können.
 - *Wie ist die Frage?*
 - *Was ist das Problem?*
 - *Was ist das Ziel?*
 - *Was für einen Unterschied würde die Lösung machen? Was würde anstatt des Problems da sein?*
 - *Wer beeinflusst das Problem und wer würde auf die Lösung des Problems wie reagieren?*
2. Der Aufstellungsleiter legt mit dem „Anliegenbringer“ fest, wer als Fokus aufgestellt wird (in der Regel der „Anliegenbringer“ selbst, kann aber auch ein gesamtes Team sein):
 - *Wer hat Interesse an einer Lösung?*
 - *Aus welcher Perspektive wird auf die Frage geschaut?*
3. Danach werden die Systemelemente festgelegt, die bei diesem Anliegen relevant sind.
 - *Was ist die Dynamik hinter den Ereignissen, die wahrgenommen und beschrieben wird?*
 - *Was und wer spielen eine Rolle in dieser Frage?*
4. Durch das Festlegen des Systemausschnittes, das dargestellt werden soll, werden komplexe Situationen auf bearbeitbare Bereiche reduziert.
 - *Persönliche Glaubenssätze, psychologische Muster*
 - *Beziehungen zwischen Personen oder Gruppen*
 - *Organisatorische Dynamiken zwischen Aufgaben und Prozesse*
 - *Managementkonzepte und Module*
 - Das Prinzip der Ganzheit/Vollständigkeit.
 - Das Ganze ist notwendig, um die Teile zu verstehen, sowie die Teile notwendig sind, um das Ganze zu verstehen.
 - Die Elemente der Aufstellung sollten eine Ganzheit/Vollständigkeit des zu betrachtenden Systems abbilden.
 - Elemente können am Anfang weggelassen und später dazugestellt werden, um Unterschiede deutlich zu machen.
 - Element können als „Platzhalter“ eingebracht werden (z. B. das, worum es auch noch geht“) Sie erhalten ihre Bedeutung erst im Verlauf der Aufstellung.

5. Der/die „Anliegenbringer-in“ (Klientin/Klient, Kundin/Kunde) wählt von den anwesenden Personen Repräsentanten, welche für die einzelnen Systemelemente stehen.
Bei verdeckter Arbeit wissen die Repräsentanten nicht genau worum es geht und für welche Elemente sie stehen. Bei dieser Form der Aufstellung ist die größtmögliche Diskretion gewährleistet.
6. Der „Anliegenbringer“ stellt nun die Repräsentanten, die die einzelnen Systemelemente repräsentieren so im Raum auf, wie sie aus seiner Sicht der Position im System entsprechen.
7. Durch die erste Abfrage der Empfindungen der aufgestellten Personen entsteht so ein Verständnis für das gesamte System. Durch Umstellen der Repräsentanten und durch Prozessarbeit können Problemsituationen ausprobiert und Lösungen erarbeitet werden.
8. Der Abschluss der Aufstellung besteht aus einem für die Kundin/ den Kunden stimmigen Lösungsbild. Der/due „Anliegenbringer-in“ kann sich auf seine Position in der Aufstellung stellen und dadurch die Lösungsansätze besser nachvollziehen und verinnerlichen.

„Die Einstellung zur Lösung steuert
die Kraft der Veränderung.“

Miklós Szalachy

Prinzipien / Grundannahmen in sozialen Systemen

Systemregeln bestimmen die Beziehungen innerhalb des sozialen Systems. Werden die Systemregeln eingehalten, kann das System sich ungehindert entwickeln. So herrschen etwa in Familien stabile Harmonie, im Berufsleben Zufriedenheit mit der Arbeit, oder in einer Organisation optimale Ausgeglichenheit zwischen Wohlbefinden der Mitarbeiter und der Zielerreichung.

Wird gegen die Regeln verstoßen, kommt das System in Ungleichgewicht und es geht in eine Ausgleichsbewegung, um die Störung soweit wie möglich wieder zu beheben.

Eine kompetente Aufstellungsarbeit verlangt die Beachtung dieser Prinzipien.

Nicht nur das dadurch die Feststellung von Unterschieden möglich wird, sondern die Beachtung ist auch Voraussetzung für jedwede Lösungsarbeit.

A) Prinzip Anerkennung

Grundlegende Voraussetzung in der Aufstellungsarbeit ist, dass anerkannt wird, was ist, ohne Wertung und Bewertung in einer erkundenden Haltung (David Bohm - Dialogkriterien). Diese Grundeinstellung schafft den Freiraum für Akzeptanz und erleichtert jedwede Suche nach Lösungen.

B) Die vier Ordnungsprinzipien

1. Prinzip der Zugehörigkeit
Alle Mitglieder eines Systems haben das gleiche Recht auf Zugehörigkeit. Während bei Familiensystemen die Zugehörigkeit weitgehend klar ist, erfordert das Arbeiten mit Organisationen oft zuerst eine Klärung der Systemgrenzen.

2. Prinzip der zeitlichen Reihenfolge
 - a) direkte Zeitfolge: innerhalb des Systems haben die Vorrang, die zuerst kamen vor denen die später kamen. (ermöglicht Systemwachstum und verhindert das Mitglieder durch das Dazukommen neuer Mitglieder geschwächt werden.
 - b) Inverse Zeitfolge
Wenn aus einem bestehenden System ein neues entsteht (z. B. Neugeborenes, Aus- und Neugründungen von Tochterfirmen) hat das neue System eine bestimmte Zeit Vorrang vor dem alten System und dessen Mitgliedern.

3. Prinzip des Vorranges des höheren Einsatzes und der Verantwortung für das System
 - a) Achten auf offizielle Hierarchie
(gewährleistet den funktionierenden Austausch zwischen dem System und seiner Umwelt – verhindert den Verlust der Identität und Autorität.)
 - b) Achten auf systemische Hierarchie
Höherer Einsatz verdient Vorrang
(Sichert den Energiefluss innerhalb des Systems, beugt Konflikten und Krisen vor.)

4. Prinzip für Leistung und Fähigkeiten
 - a) Höhere Leistung verdient Vorrang
(sichert Leistungsbereitschaft – beugt den Verlust von Engpässen und Ressourcen vor)
 - b) Höhere Fähigkeiten verdienen Vorrang
(sichert Innovation und den Zugang zu Ressourcen)

C) Prinzip des Ausgleichs von Geben und Nehmen:

Geben und Nehmen entspricht einem grundlegenden Bedürfnis. Wir machen uns Geschenke, erweisen uns Gefälligkeiten und geben Zeichen für unsere gegenseitige Achtung, Sympathie oder Zuneigung. So entwickeln und festigen wir Beziehungen. Die Voraussetzung ist, dass Geben und Nehmen im Ausgleich sind, dass der, der genommen hat, etwa soviel zurück gibt, wie er bekam. Das gilt im Guten sowie im Schlechten, wobei im Guten ein wenig mehr und im Schlechten ein bisschen weniger zurückgegeben wird. Wird das befolgt, kommt ein System in Ordnung.

Systemische Ausgleichsprinzipien

- Der Ausgleich im Guten sollte ein vermehrter sein, sofern die Bindung im System erhalten werden soll.
- Der Ausgleich im Schlechten sollte ein verminderter sein, sofern die Bindung im System aufrecht erhalten werden soll.
- Exakter Ausgleich trennt.
- Der Schuldner hat ein Recht auf Mahnung.
- Der Gläubiger wird schuldig am Schuldner, wenn er diesem die Mahnung verweigert.
- Der eigentliche Ausgleich liegt in der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung.
- Die Ausgleichsleistung wird nur wirksam als Ausdruck dieser Anerkennung.
- Die Verweigerung der Ausgleichsleistung hebt die Wirkung der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung auf.
- Der Ausgleich hat in der Währung des Gläubigers zu erfolgen
- Der Schuldner trägt das Wechselrisiko

Abb. Systemische Ausgleichsprinzipien

(nach R.Daimler/ I. Sparrer/ M. Varga von Kibed, 2003, S 211 ff.)

Metaprinzipien der Reihenfolge:

A - Anerkennung

Das Gegebene muss anerkannt werden.

B - Anwendungsreihenfolge der vier Grundannahmen

Die Arbeit oder die Suche nach Lösungen auf einer höheren Ebene ist nicht wirkungsvoll, wenn auf einer tieferen Ebene Störungen vorliegen.

C- Ausgleich von Geben und Nehmen

Wirkt bei allen Grundannahmen.

***Wenn wir das tun, was wir schon immer getan haben, dann werden wir auch wieder das bekommen, was wir schon immer bekommen haben.
Nur Unterschiede können Veränderungen bewirken.***

Die verschiedenen Arten Systemischer Strukturaufstellungen sind durch gemeinsame grammatische Grundannahmen und Metaprinzipien miteinander verbunden. Jede Aufstellungsart betont einen anderen Aspekt, hat oft auch spezifische Lösungsbilder und unterschiedliche Vorgehensweisen. Je nach Fragestellung und Ausgangssituation werden verschiedenste Modelle zur Unterstützung von kreativen Entwicklungsprozessen und für das Finden von Lösungen eingesetzt.

In der Folge beschreibe ich einige Formen, der Systemischen Strukturaufstellung, die alle von Insa Sparrer und Varga von Kibed entwickelt worden sind.

Viele OrganisationsaufstellerInnen haben auf Basis der Systemischen Strukturaufstellungen auch eigene Formen der Aufstellungen weiterentwickelt. Wenn eine Aufstellungsart nicht von der Autorin zusammen mit Matthias Varga von Kibéd entwickelt wurde, werden die UrheberInnen dahinter in Klammern genannt.

Problemaufstellung

Diese klassische Form der Aufstellung kann für unterschiedlichste Arten von Problemlösungen eingesetzt werden. Dabei werden folgende Systemelemente aufgestellt:

- Fokus – Träger des Problems (z. B. eine Person oder eine Gruppe),
- Ziel – das, was (zur Zeit) nicht erreicht werden kann,
- Hindernisse – das, was sich der Zielerreichung in den Weg stellt,
- Ressourcen – das, was nötig ist, um eine Lösung zu erreichen,
- Gewinn – der Nutzen, der resultiert, wenn das Problem bestehen bleibt (z. B. solange das Problem da ist, braucht man nichts zu ändern),
- Zukünftige Aufgabe – das, was zu tun ist, wenn das Ziel erreicht ist.

Aufstellung des ausgeblendeten Themas

Durch diese Aufstellungsform wird das eigentliche Thema hinter einem Problem (blinde Flecken, Ablenkung von wichtigen Aufgaben...) erkannt.

Die Aufstellung des ausgeblendeten Themas ist besonders gut für verdecktes Arbeiten geeignet.

Verdeckte Aufstellungen

Dies sind Aufstellungen, bei denen mit Kodennamen (A, B, C, D...) und abstrakten Begriffen gearbeitet wird. Es werden dabei Formulierungen verwendet, wie: "Das, worauf der Focus schaut", "Das, was für ... auftaucht", "Das, was fehlt", "Das, worum es geht". Die Verwendung solcher Namen erlaubt es, mit aufgestellten Teilen zu arbeiten, ohne öffentlich machen zu müssen wer jemand ist und was etwas bedeutet. Dies ist insbesondere von Vorteil bei der Arbeit mit Organisationen, da hier der Kontrakt in der Regel nicht zulässt, persönliche Details öffentlich zu machen. Derjenige, für den die Aufstellung gemacht wird, kann häufig trotz fehlender öffentlicher

Benennung der Teile die Vorgänge für sich verstehen und deuten.

Tetralemmaaufstellung

Den Ausgangspunkt der Tetralemmaaufstellung bilden die vier Positionen, das Eine, das Andere, Beides und Keines von Beidem, und die fünfte Nichtposition.

Diese Aufstellungsform ist besonders geeignet für entweder-oder Situationen, bei denen die beiden Pole dieser Situation als die Positionen "das Eine" und "das Andere" genommen werden können. Die Position "Beides" weist auf die übersehene Vereinbarkeit der beiden Pole hin, die Position "Keines von Beidem" auf übersehene Kontexte. Die fünfte Nichtposition stellt eine wesentliche Musterunterbrechung dar. Diese kann z.B. zum Ausdruck kommen durch Humor, Ernsthaftigkeit oder den Verzicht auf Bewertung.

Grundlage für die Tetralemmaaufstellung bildet die indische Argumentationsform des Tetralemmas. Diese wurde bei Gericht verwendet, um eine Klärung zwischen den Positionen des Klägers und des Angeklagten zu erreichen. Neben den Möglichkeiten, dass einer von beiden Recht hat, wurde so auch in Betracht gezogen, dass entweder beide oder keiner von beiden Recht hat. Diese Argumentationsstruktur wurde von Nagarjuna, einem buddhistischen Gelehrten, um eine fünfte Position erweitert. Diese wird in der buddhistischen Logik als *vierfache Verneinung* bezeichnet (sie entspricht in der Tetralemmaaufstellung dem Element „Nicht-Position“).

Glaubenspolaritätenaufstellung

Diese geht zurück auf die Einteilung religiöser Systeme nach ihrer primären didaktischen Betonung bei Frithjof Schuon.

Es werden die Elemente „Erkenntnis“, „Liebe“ und „Ordnung“ in Form eines Dreiecks aufgestellt. Ziel der Aufstellung ist die Nutzung dieser Elemente als Kraftquelle für den Klienten, für den das Element „Fokus“ aufgestellt wird. „Glaubenssätze“, die den Kunden belasten, werden am Beginn der Aufstellung durch den Fokus ausgesprochen. Während der Aufstellungsarbeit wird der Fokus oft zu diesen Glaubenssätzen befragt. Der Kunde kann dadurch beobachten in welchen Situationen und bei welchen Ritualen diese Glaubenssätze besonders stark vorhanden sind und wie sie sich verändern.

Die Glaubenspolaritätenaufstellung kann auch als Metaaufstellung verwendet werden. Die GPA bildet dabei den Rahmen. Sie ist gewissermaßen wie ein Sicherheitsnetz für weitere Aufstellungen. So kann z.B. eine Problemaufstellung innerhalb einer Glaubenspolaritätenaufstellung stattfinden. Der Vorteil hierbei ist, dass die Kraftquellen für einen Ressourcenraum sorgen und die Konflikte innerhalb des aufgestellten Systems mildern.

Die Glaubenspolaritätenaufstellung kann immer dann angewendet werden, wenn es darum geht, Ressourcen zu finden und eigenes Handeln zu stärken.

Werteaufstellung

Varga von Kibed zeigt hier die ethische Seite der aristotelischen Logik im sogenannten Wertequadrat auf. Dabei stehen zwei Werten (z. B. „Respektvoller Umgang“ und „Direktes, persönliches Feedback“, die in einem positiven Spannungsverhältnis stehen, zwei Übertreibungen (in diesem Beispiel „Fried-Höflichkeit“ und „Streitlust/destruktive Kritik“) gegenüber.

Metaaufstellung

Man spricht von einer Metaaufstellung, wenn ein Aufstellungsformat innerhalb eines anderen Aufstellungsformats stattfindet. Beispielsweise kann im Rahmen einer Tetralemmaaufstellung ein Kontext eröffnet werden, in dem (z. B. eine Familienstrukturaufstellung) stattfindet.

Supervisionsaufstellung

Damit kann das Zusammenwirken von Beratern und Auftragsgebern simuliert werden. Es kann zum Beispiel geklärt werden, wer der eigentliche Auftragsgeber ist und ob der Auftrag systemisch sinnvoll ist. Wo der richtige Platz des Beraters ist, welche Interventionen hilfreich sein können oder warum es welche Widerstände gibt...

Wenn ein Kunde sein Problem mit einer Aufstellung lösen will, so kann der kompetente Aufsteller aus mehr als 70 Varianten der Systemaufstellungen das passende Format für gute Lösungen wählen.

Es ist möglich, verdeckt zu arbeiten. In diesem Fall kennt allein der Kunde die genaue Bedeutung der Elemente und versteht dann die Lösung. Dies ermöglicht gerade in Firmen das Bearbeiten sensibler Themen, da die Repräsentanten dafür keine Informationen über das Problem des Kunden zu erhalten brauchen.

Neben den Repräsentanten, die Personen oder Werte repräsentieren gibt es bei den Systemaufstellungen auch **noch „Orte“ und „freie Elemente“**. Orte sind Systemteile, die einen festen Platz darstellen (Geburtsort, Firmensitz, Erkenntnis...) und während der Aufstellung nicht umgestellt werden. Freie Elemente sind dynamische Teile, die selbstbestimmt agieren und nicht kontrolliert werden (z. B. Weisheit, Allbewusstsein...). Es können auch abstrakte Elemente aufgestellt werden, beispielsweise „Das, was noch fehlt“ oder „Das, was dann da wäre“.

Die System-Aufstellungen können besonders gut in ein umfassendes Coaching **eingebettet** werden. Vor und nach der Aufstellung finden weitere Beratungsschritte statt. Sprachmuster werden während der Aufstellung zum Beispiel zum Verankern des Lösungsbildes eingesetzt.

Die Leitung einer Systemischen Organisationsaufstellung bedeutet, nicht (vorausschauend oder interpretierend) zu wissen, was geschieht, sondern als „Gastgeber“ den Prozess **für** den Auftraggeber zu gestalten. Auf eine Deutung von Seiten der LeiterInnen wird weitgehend verzichtet. Die Arbeit in der Systemischen Organisationsaufstellung ist geprägt von der wertschätzenden und stützenden Haltung des Leiters. Weder haben stärkere Provokationen darin einen Platz, noch wird ein Prozess vom Leiter autoritativ beendet. Organisationsaufstellungen/Strukturaufstellungen sind "lösungsorientiert" angelegt. Basis bildet dafür die Methode der lösungsfokussierten Kurztherapie, die in den siebziger Jahren von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt wurde.

Die Ergebnisse der Arbeit entstehen in Kooperation mit den „Anliegenbringern“, die auch während der Aufstellungsarbeit ihre eigenen Ideen, Sichtweisen und Fragen einbringen können.

Weitere spezielle Formen der Aufstellung für Mensch und Wirtschaft sind Lösungsfokussierte Strukturaufstellungen nach Insa Sparer:

Neunfelderaufstellung

Zielannäherungsaufstellung

Lösungsaufstellung

Lösungsgeometrisches Interview

Konkrete Fallbeispiele der Arbeit mit Teams und Organisationen:

Beispiel A)

Teamentwicklung – Rechtsabteilung einer Organisation

Ausgangslage:

Die Abteilung besteht aus einem Leiter und 7 MitarbeiterInnen.

(insgesamt: 4 Frauen, 4 Männer)

Die Dauer der Zugehörigkeit zur Firma beträgt.

Mitarbeiter A	Fachreferent	14 Jahre
Mitarbeiter B	Fachreferent	5 Jahre
Mitarbeiter C	Leiter der Abteilung	6 Jahre
Mitarbeiterin D	Fachreferentin	11 Jahre
Mitarbeiterin E	Fachreferentin, Leiterstellvertreterin	2 Jahre
Mitarbeiterin F	Sachbearbeiterin - Controllingaufgaben	9 Jahre
Mitarbeiterin G	Sachbearbeiterin	3 Jahre
Mitarbeiter H	Praktikant	2 Monate

Seit dem Eintritt von Mitarbeiterin E, die als stellvertretende Leiterin eingestellt wurde (vom Personalreferat), gibt es zunehmend mehr Unstimmigkeiten im Team. Der Leiter meint, dass die Kommunikation innerhalb des Teams nicht gut ist und die Teammitglieder glauben, dass die zugewiesenen Arbeiten nicht gerecht aufgeteilt werden.

Für die Teamentwicklung der Rechtsabteilung wurden 4 Workshops zu je 4 Stunden Dauer genehmigt.

In der Anwendung des Prinzips der zeitlichen Reihenfolge bekam das Team den Auftrag, sich in einer Reihe nebeneinander aufzustellen.

Der dienstälteste Mitarbeiter am Beginn, dann links neben ihm der zweit-dienstälteste bis zum jüngsten Mitarbeiter.

1. Intervention vom Aufstellungsleiter:

Achte bitte auf Deine Empfindungen auf diesem Platz, Was nimmst Du wahr an Dir und in Deiner Umgebung? Wie nimmst Du Deine KollegInnen wahr?

(Alle Teammitglieder äußerten ihre Wahrnehmungen. E, G und D sagten, dass sie überrascht waren, Mitarbeiterin D auf den 2. Platz zu sehen. – Gespräch über die Bedeutung der Zugehörigkeit zur Firma.

2. Intervention vom Aufstellungsleiter

Macht bitte wiederum eine Reihe und stellt auch nebeneinander auf, entsprechend der hierarchischen Position in der Abteilung.

Ergebnis: 1. Leiter Mitarbeiter C, 2. Mitarbeiterin E, dann 3. Mitarbeiter A, D und B dann Mitarbeiterin F-Controlling und zum Schluss G, H.

Achte bitte wieder auf Deine Empfindungen jetzt auf diesem Platz in dieser Position. Welchen Unterschied stellst Du fest zur vorhergehenden Position? Wie nimmst Du jetzt Deine Kolleginnen wahr?

- Die Besprechung der unterschiedlichen Wahrnehmung führte zu Aussagen wie: „Ich schätze Deine Erfahrungen“ und „Ich anerkenne Deine Position und die damit verbundene Verantwortung“, und „Bitte beachte meine Vorgaben, die ich habe, damit ich meine Arbeit gut erledigen kann.“

Beispiel B

Teamentwicklung eines

Glaubenspolaritäten

(Eduard Ulreich)

Ausgangslage:

14 Teammitglieder 8 Frauen, 6 Männer – Abteilungsleiter einer Bildungsorganisation

Die Mitglieder dieses Teams kennen sich gut und haben ihre Position zwischen einem Monat und 21 Jahren inne. Zwei Personen stehen kurz vor der Pensionierung, eine hat erst vor einem Monat die Aufgabe übernommen.

Dem Trainer wurde die Aufgabe gestellt mit diesem Team Teamentwicklung und zugleich für das ganze Bildungsunternehmen eine Strategieentwicklung zu begleiten.

Um einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dem die Arbeit an der Teamkommunikation, Gruppendynamik und interne und externe Positionierung unterstützt wird, wurde zum Beginn der Teambegleitung eine abgewandelte Form der Glaubenspolaritäten Aufstellung kreiert

In dem Schulungsraum wurden in einem Dreieck die drei Pole Liebe (Vertrauen) Erkenntnis und Ordnung (Pflicht) auf Pinwänden gestellt.

In der Einführung zu der Übung geht der Trainer mit der Gruppe von Pol zu Pol, erklärt die Entstehung der Pole und bespricht die Bedeutung der einzelnen Wörter. - *So könnte es sein, es*

kann aber auch anderes bedeuten und die Wörter können andere individuelle Assoziationen auslösen-. Er bittet dass sich die Teammitglieder vor die Pole stellen, jede Person die Wörter stumm liest und nachspürt, welche körperlichen Reaktionen sie wahrnimmt.

Danach gibt der Trainer die erste Anweisung:

In ihrem Institut gibt es formelle und informelle Vereinbarungen, Werte und Normen, die bei der Arbeit von Bedeutung sind. Stellen Sie sich bitte innerhalb des Dreieck-Raumes der Pole von Vertrauen, Erkenntnis und Pflicht auf den Platz der für sie der richtige ist, wenn sie an diese Werte und Normen denken. Lassen sie sich dabei Zeit, probieren sie verschiedene Positionen aus, nehmen sie die Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Positionen wahr und bleiben sie dort stehen, wo sie spüren, dass das der richtige Platz für sie ist. Das kann genau in der Mitte im Dreieck sein, kann aber auch ganz in der Nähe eines Poles sein oder auch ganz woanders. Achten sie besonders darauf, auf welchem Platz ihr Körper für sie signalisiert, das ist der richtige Platz, die richtige Position mit der entsprechenden Distanz zu den Polen. Achten sie dabei auch wohin dabei Ihr Blick gerichtet ist. Schauen sie zu einem Pol oder stehen Sie mit dem Rücken vor einem Pol und sie haben einen oder die beiden anderen Pole im Blickfeld.

Nach einigen Minuten kommt das Team zur Ruhe. Alle haben ihren Platz gefunden. Nun fragt der Trainer jeden einzelnen ab, was ihn veranlasst hat dort zu stehen, wo er steht. Die Teilnehmer können darauf antworten oder auch schweigen. Es soll hier keine Diskussion entstehen, sondern nur eine Schilderung der Position mit Blickrichtung bringen. Der Trainer kann noch vertiefend fragen. Was ist in dieser Position leicht möglich und was wird schwerer zu sehen zu hören oder zu tun sein?

Nach dieser ersten Runde bittet der Trainer alle Teammitglieder die Position wieder zu verlassen und im Raum herumzugehen. (Unterbrecher)

Danach stellt er die 2. Anweisung:

Wenn sie daran denken, wie sie gerne arbeiten würden. Welche Werte, Normen Verhaltensweisen sind für sie dann von Bedeutung? Es geht hier um ihre Vorstellung von einer optimalen Art und Weise der Gestaltung ihrer Arbeit. Wo ist dann ihr Platz in diesem Dreieck?

Nach einigen Minuten kommt das Team wieder zur Ruhe. Alle haben ihren Platz gefunden. Nun fragt der Trainer wieder jeden einzelnen ab, was ihn veranlasst hat dort zu stehen, wo er steht. Die Teilnehmer können darauf antworten oder auch schweigen. Der Trainer kann noch vertiefend fragen. Was ist in dieser Position leicht möglich und was wird schwerer zu sehen zu hören oder zu tun sein? Er sollte aber auch auf die Wahrnehmung des Unterschiedes im Vergleich zur ersten Position aufmerksam machen. Auch hier soll ebenfalls keine Diskussion entstehen. Der Trainer achtet besonders darauf, dass die Aussagen der Teammitglieder von allen gehört werden.

Je nach Ziel der Arbeit und je nach dem Entwicklungsstand des Teams können mit dieser Methode die unterschiedlichsten Anweisungen gestellt werden.

Eine weitere Anweisung könnte zum Beispiel lauten:

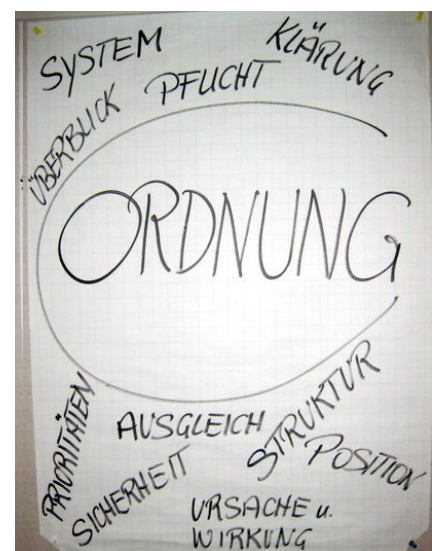
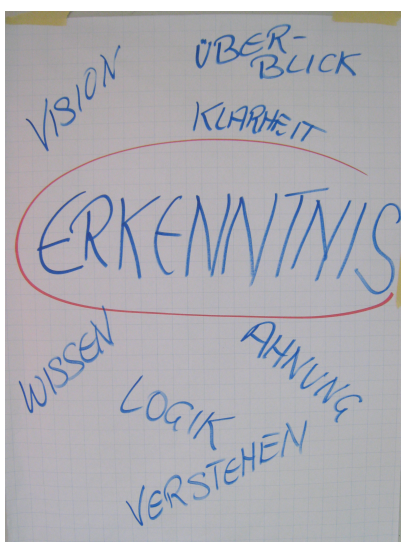
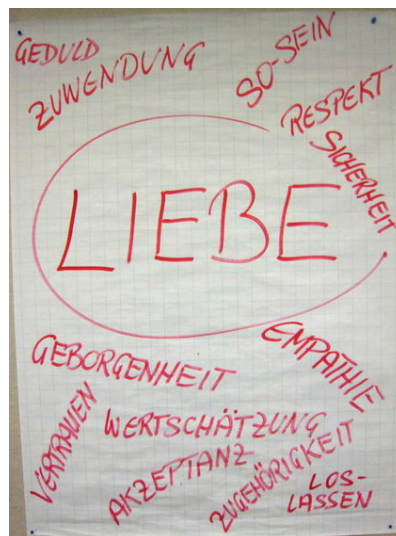
Denken sie wiederum an ihre Arbeit im Institut und stellen sie sich als Experiment bitte auf den Platz, den sie in Wirklichkeit niemals einnehmen möchten (oder der Platz, der für sie der unangenehmste ist...)

Bei der Abfrage kann der Trainer zusätzlich wieder auf die Wahrnehmung des Unterschiedes hinweisen und kann weiters fragen: *Wie können Sie den Unterschied zum guten Platz beschreiben und woran erkennen sie, dass der Platz für Sie unangenehm ist?*

Oder:

Wenn sie an ihr Leben außerhalb des Institutes denken. Wie gestalten sie ihr Leben. Was ist ihnen dabei wichtig? Wo ist für sie dann ein guter Platz?...

Durch die Konzentration auf die Körperwahrnehmung und durch die Orientierung auf Nähe und Distanz zu den drei Kraftpolen entsteht ein „Kraftfeld“ in dem jede Person einen guten Platz findet. Es wirkt wie ein Schutz für die kommende Zusammenarbeit und vergrößert das Verständnis für die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder. Achtsamkeit und Toleranz nehmen zu.



Fotos von den Pinnwänden, 3 Pole: Liebe, Erkenntnis, Ordnung

Quellenangabe:

Systemische Strukturaufstellungen, Fortbildungslehrgang für Supervisorinnen, Beraterinnen, Erwachsenenbildnerinnen
am Bundesinstitut für Erwachsenenbildung, Strobl am Wolfgangsee 2007 - Henriette Katharina Lingg,
Maximilian Graf Berghe von Trips.

Ganz im Gegenteil, Karl Auer, Heidelberg 2005 - Insa Sparrer, Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd

Systemische Strukturaufstellungen - Carl Auer, Heidelberg 2006, Insa Sparrer

Wikipedia Systemaufstellungen - <http://de.wikipedia.org/wiki/Systemaufstellung>

Formen der SySt, im Systemische Strukturaufstellungsarbeit,
Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung,
<http://www.syst-strukturaufstellungen.de/index.php?aid=85>



Eduard Ulreich, Graz
Jahrgang 1947, verheiratet, 3 Söhne, 6 Enkel

Nachhaltige Veränderung geschieht immer dort, wo bisherige Gewohnheiten grundsätzlich in Frage gestellt, Widerstände überwunden und kreative Lösungen entwickelt werden.

Wenn Menschen mit all ihren Fähigkeiten, ihrer Geschichte, ihren Erwartungen und Hoffnungen und auch mit ihren Befürchtungen ernst genommen werden und sie wertschätzend zusammen leben und arbeiten, dann können sie gemeinsam große Ziele erreichen und ein kleines Stück dem Traum von einer friedvollen Zukunft näher kommen.

Eduard Ulreich ist Sozialpädagoge, Unternehmensberater, Lebens- und Sozialberater, NLP-Lehrtrainer nach ÖDV-NLP und Structogramtrainer. Als ehemaliger stellvertretender Leiter und Verantwortlicher für die Bildung im Bildungszentrum Raiffeisenhof, lag und liegt sein Schwerpunkt in der Unterstützung der Entwicklung von Persönlichkeiten und Teams. Seine 37 jährige Erfahrung mit Weiterbildung von Menschen aus Familienunternehmen verknüpft er mit Methoden aus den Bereichen Gruppendynamik, Gestalttherapie, Gesprächstherapie, Systemische Aufstellungsarbeit, Konflikt- und Krisenmanagement. Besonderes Anliegen sind ihm die Weiterbildung von Trainern und Beratern sowie die Menschen in den Familienbetrieben, in der Spannung zwischen Alt und Jung und zwischen Bewährtem und Neuen.

Eduard Ulreich
Sozialpädagoge, NLP-Lehrtrainer (ÖDV-NLP), Unternehmensberater, Lebens- und Sozialberater, Erwachsenenbildner, E-business Consultant, Structogramtrainer, Ausbildungen in Gesprächs- und Gestalttherapie, Gruppendynamik und Systemischer Aufstellungsarbeit. Vorstandsmitglied von „infosyon“ Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten

Eduard Ulreich – Ulreich-Training-und Personalentwicklung
Sozialpädagoge, Lebens- und Sozialberater, NLP-Lehrtrainer, Ehem. Vorstandsmitglied von infosyon -(Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten)
Austria, 8052 Graz, Jakob Gschiel Gasse 8/17
Tel: +43 (0) 664 44 19 709, E-Mail: seminar@ulreich.info, Homepage: www.ulreich.info und <http://www.zukunft-bauernhof.at/> :Gemeinschaftspraxis in 8052 Graz, Grottenhof Hardt, Hardterstraße 25