

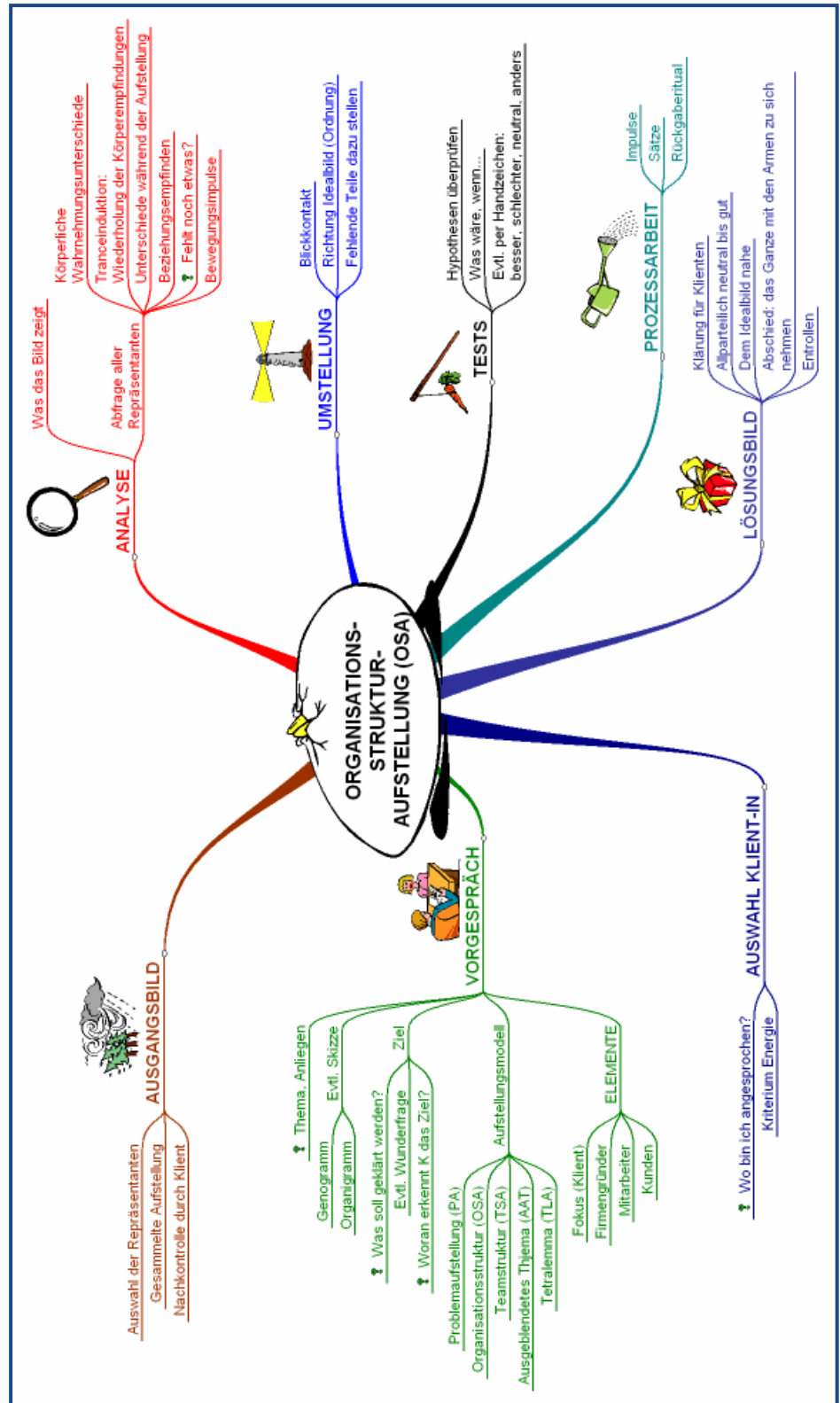
LÖSUNGEN MIT SYSTEM: METHODEN DER LÖSUNGSFOKUSSIERTEN SYSTEMISCHEN STRUKTURAUFSTELLUNGEN

Erweiterte Mitschrift der Ausführungen von **Insa Sparrer** und **Matthias Varga von Kibéd** in Seminaren des SySt-Instituts 2001-2009. Enthält auch Texte, die auf www.syst.info, in Büchern und Zeitschriftenaufsätzen der Autoren (siehe Literaturverzeichnis) veröffentlicht wurden.
Zusammenstellung und Redaktion: Günter W. Remmert

Inhaltsverzeichnis

ORGANISATIONS-STRUKTUR-AUFSTELLUNG (OSA)	2
Hierarchieebenen-Aufstellung	3
Teamaufstellung	4
Projektaufstellung	4
Wertpolaritäten-Aufstellung	5
Simultane doppelte Tetralemma-Aufstellung mit doppeltem Focus	5
Mehrperspektivische Aufstellungen des ausgeblendeten Themas	5
Simultane Gruppenthemenaufstellung	5
BERUFS-STRUKTUR-AUFSTELLUNG (BSA)	6
Grammatik relativer Anordnungen von Orten und Repräsentanten	7
Grammatik relativer Anordnungen von zwei Repräsentanten im engeren Sinn	7
Beispiele	8
AUFSTELLUNGEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN	9
Charakteristika	9
Erfolgsfaktoren	9
Aufstellungen als Entscheidungshilfe	9
Unterschiede von Familien und Unternehmen	10
Die Familie in Familienunternehmen	11
Familie – Unternehmen – Kapital – juristische Ebene	11
Entwicklungsphasen in Familienunternehmen	11
Start- und Pionierphase	11
Aufgabenteilung	12
Laufende Organisation	12
Übergabe und Nachfolgeregelung	12
Worauf man achten sollte	13
SPRACHLICHE OBERFLÄCHEN-AUFSTELLUNG (SOA)	14
Charakteristik	14
Reihenfolge in der Erarbeitung	14

ORGANISATIONS-STRUKTUR-AUFSTELLUNG (OSA)



Organisationsaufstellungen wurden erstmals von **Bert Hellinger** durchgeführt und von **Gunthard Weber, Brigitte Gross, Siegfried Essen, Guni Baxa, Christine Essen, Friedrich Wiest, Thomas Siefer, Gerd Metz, Werner Messerig, Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer** und anderen erweitert. Diese Aufstellungen haben eine sehr verwandte grammatische Struktur.

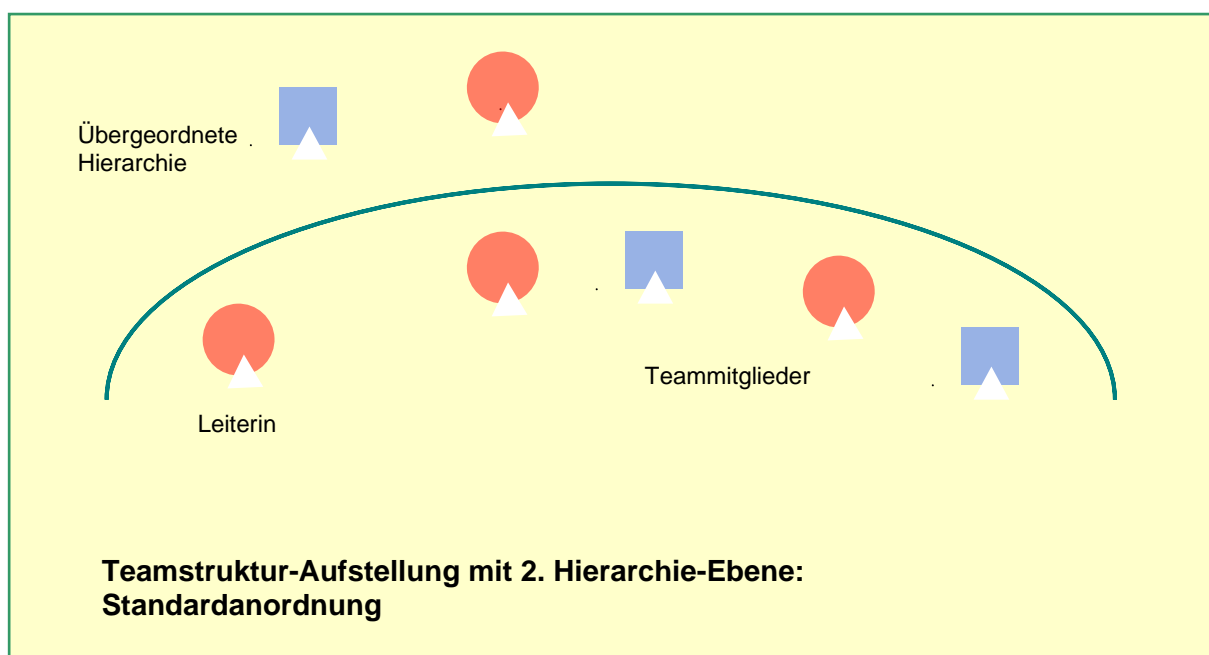
Die von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelten **Organisations-Strukturaufstellungen** unterscheiden sich in vielen Aspekten von den Organisationsaufstellungen, so u. a. durch Folgendes:

- sie können außer Repräsentanten auch Orte und freie Elemente enthalten,
- es werden auch abstrakte Systemteile aufgestellt,
- sie ermöglichen verdeckte und ambige Arbeit,
- die Aufstellungsarbeit erfolgt gleichzeitig auf mehreren Strukturebenen und ist von daher prinzipiell auf Mehrdeutigkeit angelegt
- die inhaltliche Arbeit tritt zurück gegenüber der syntaktischen Arbeit.

Für unterschiedliche Anlässe wurden spezifische Formen entwickelt. Bei den Organisations-Strukturaufstellungen unterscheidet man dabei insbesondere folgende Formen:

Hierarchieebenen-Aufstellung

Hier werden die einzelnen Hierarchieebenen einer Organisation (Repräsentanten im engeren Sinn (im Folgenden abgekürzt mit "R. i. e. S.") aufgestellt. Dabei wird jede einzelne Hierarchie-Ebene durch eine Person repräsentiert und Hierarchie-Ebenen, auf denen unterschiedliche Meinungen oder Wertvorstellungen vorherrschen, durch mehrere Personen. Die Anzahl der aufgestellten Hierarchieebenen ist abhängig von der Relevanz der Unterschiede für die Fragestellung der Klientin.



Teamaufstellung

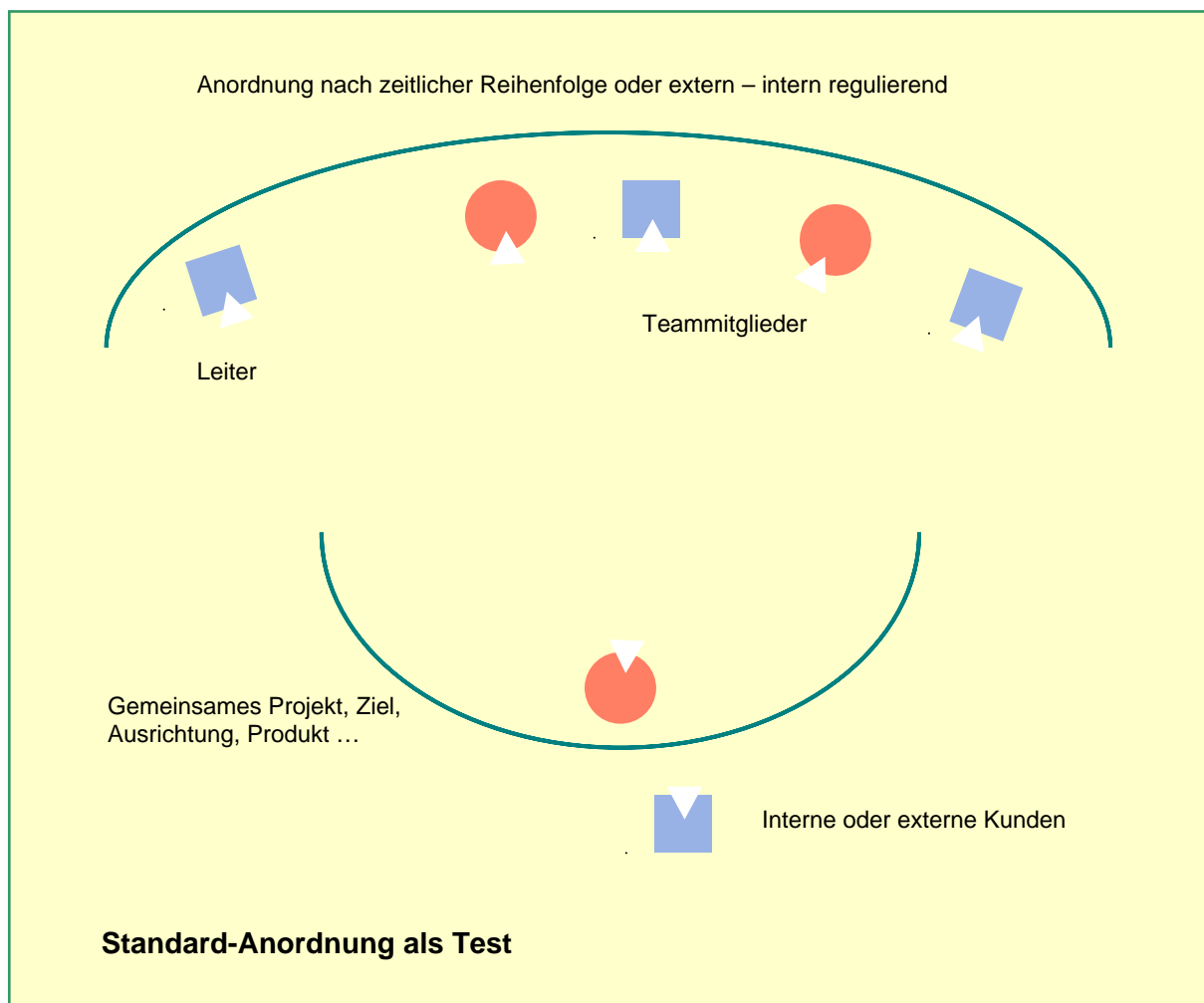
Hier werden die Mitglieder eines Teams (R. i. e. S.) aufgestellt und gegebenenfalls noch Werte (R. i. e. S. oder Orte) und Ziele (R. i. e. S.) hinzugefügt. Stellen in der zeitlichen Reihenfolge. Überlagerung von Themen durch

- familiären Hintergrund
- psychosomatische Erscheinungen
- private Themen

im organisatorischen Kontext ist normal. Durch Segmentierung der Aufstellung lässt sich der Hinweis anbringen, bestimmte Dinge eher im Coaching oder im Einzelgespräch zu behandeln.

Projektaufstellung

Außer den Projektteammitgliedern (R. i. e. S.) werden zusätzlich Ziele (R. i. e. S.), Ressourcen (R. i. e. S. oder Orte), Werte (R. i. e. S. oder Orte) und Marktanforderungen (R.i.e.S.) aufgestellt.



Wertpolaritäten-Aufstellung

Die Wertpolaritäten-Aufstellung erfolgt nach dem Grundmuster der Glaubenspolaritäten-Aufstellung. Die Werte werden als Orte aufgestellt und die für die Fragestellung relevanten Personen als R. i. e. S.. Diese Aufstellungsform eignet sich besonders gut für die Arbeit an den Grundwerten einer Firmenphilosophie.

Simultane doppelte Tetralemma-Aufstellung mit doppeltem Focus

Bei dieser Aufstellung wird mit zwei Foci gearbeitet, je einer für jede Partei. Die Position A der einen Partei entspricht der Position B der anderen Partei und umgekehrt. Die dritte und vierte Position entsprechen dann der dritten und vierten Position von beiden Parteien. Diese Aufstellungsform kann insbesondere bei Konflikten in Organisationen eingesetzt werden.

Mehrperspektivische Aufstellungen des ausgeblendeten Themas

Auch diese Aufstellungsform eignet sich für Konfliktsituationen. Jede der Konfliktparteien kann einen eigenen Focus aufstellen. Gemeinsam wird danach noch von den Konfliktparteien ein gemeinsamer Focus ausgewählt. Zusätzlich werden das offizielle Thema und das ausgeblendete Thema (beide R. i. e. S.) aufgestellt.

Simultane Gruppenthemenaufstellung

Diese Aufstellungsform kann bei Konflikten selbst in langfristig und heftig zerstrittenen Gruppen angewendet werden. Bei dieser Aufstellungsart werden mehrere Foci entsprechend zu den Konflikthemen aufgestellt, z.B. zwei Foci für Männer und einer für Frauen, wenn die Männer an Anzahl überwiegen und dies für das Thema eine Rolle spielt. Jede Konfliktpartei stellt ihre Themen auf, und für den Organisationskontext wird noch die gemeinsame Aufgabe (R. i. e. S.) hinzugefügt. Wenn die Teilnehmer sich über die Namen der Themen nicht einigen können, verwenden wir Nummern oder Buchstaben für die einzelnen RepräsentantInnen. Falls zu viele Themen genannt werden, können diese geclustert werden. Die Foci und die gemeinsame Aufgabe werden mit Personen als R. i. e. S. aufgestellt und für die einzelnen Themen häufig Gegenstände (R. i. e. S.) verwendet. Anschließend können alle Gruppenmitglieder sich an die verschiedenen Plätze der RepräsentantInnen und Symbole stellen und die Sicht der jeweils anderen kennen lernen.

BERUFS-STRUKTUR-AUFSTELLUNG (BSA)

Die Berufs-Struktur-Aufstellung ist eine besonders schöne und einfache Form, Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Beruf zu bearbeiten. Man kann sie sowohl in Einzelsitzungen verwenden (z.B. in einfachen Coaching-Zusammenhängen) als auch, wenn nur wenige Repräsentanten zur Verfügung stehen. Im einfachsten Fall hat man zwei gestellte (Fokus und Beruf) und einen gewählten Repräsentanten (Kunden).

ABKÜR- ZUNG	NAME		Gestellt: ● Gewählt: ○	ERLÄUTERUNG
F	Fokus	R.i.e.S.	●	Fokus der/des in dem Beruf B Tätigen oder B Erlernenden. Auch z.B. jemand, der in einem Beruf war und der beabsichtigt, ihn wieder aufzunehmen.
B	Beruf	Ort oder R.i.e.S.	●	Ein Beruf. Dieser kann evtl. zerfallen in mehrere Teilberufe B ₁ , B ₂ usw.
K	Kunden	R.i.e.S.	● oder ○	Externe oder interne Kunden/Kundinnen, Adressatinnen, Klientinnen usw. Evtl. mehrere Teilgruppen
KF	Kontextfaktoren	R.i.e.S.	○	Evtl. zusätzliche Kontextfaktoren.

Gestellte und gewählte Repräsentanten unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Wichtigkeit, sondern nur wie Vordergrund und Hintergrund, also gewissermaßen in der Bühnenbeleuchtung. Wenn man nur stehende Repräsentanten benutzt, ist das so ähnlich, wie wenn man eine Bühne benutzt, die nur Flutlicht hat. Die gestellten Repräsentanten sind in einem Bild normalerweise die relativ zu dem betrachteten Thema aktiven Faktoren, die handlungsfähigen Faktoren, die wirklich fokussiert sind. Die gewählten dagegen sind die Kontextparameter, unter denen man die Frage betrachtet. Sie können ruhig im Hintergrund eine Rolle spielen. Z.B. jemand, mit dem man zusammenarbeitet und von dem nicht klar ist, wie sich das in einem neuen Beruf auswirkt.

In dieser Aufstellungsform spielt die Grammatik der relativen Anordnungen aus der Tetralemma-Arbeit (siehe dort) eine besondere Rolle:

Grammatik relativer Anordnungen von Orten und Repräsentanten

(1) Repräsentant hinter Ort:

Abwartend, zögernd, inneres Probehandeln

(2) R links von O:

Intern regulierend, geführt von Erfordernissen

(3) R rechts von O:

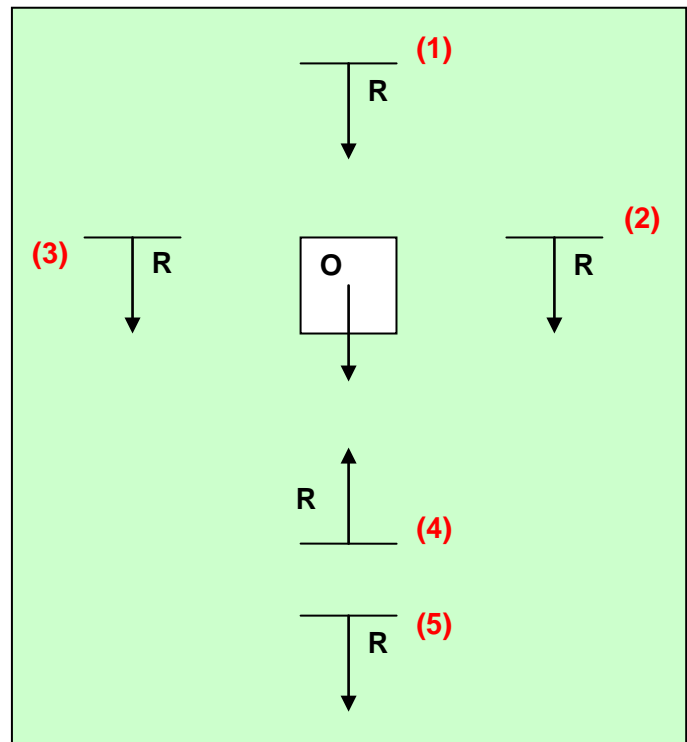
Eigenverantwortlich, extern regulierend

(4) R vor O mit Blick zu O:

Vor der Ablösung

(5) R vor O mit dem Rücken zu O:

Nach der Ablösung



Grammatik relativer Anordnungen von zwei Repräsentanten im engeren Sinn

(1) Repräsentant B

hinter Repräsentant A:

Unterstützend, übergeordnet

(2) B links von A:

Intern verantwortlich.

Geführt, jünger

(3) B rechts von A:

Extern verantwortlich,

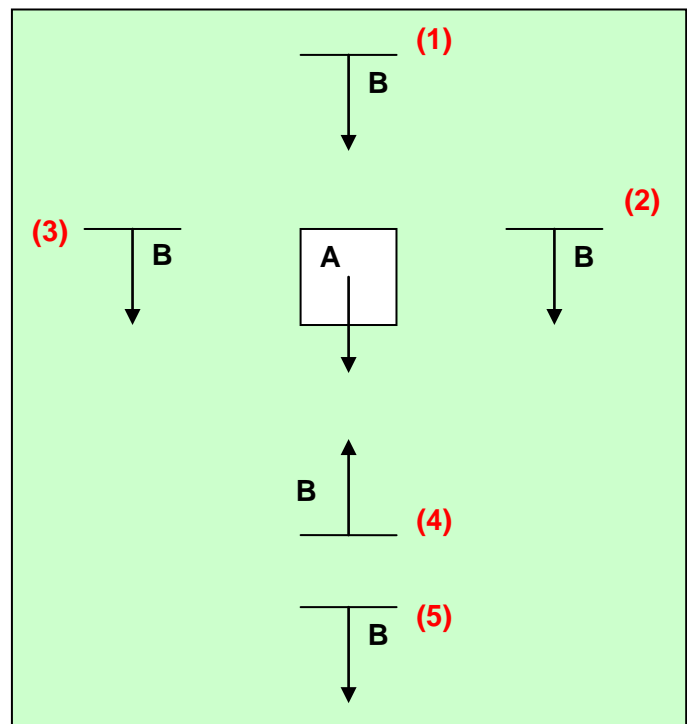
Führend, älter

(4) B vor A mit Blick zu A:

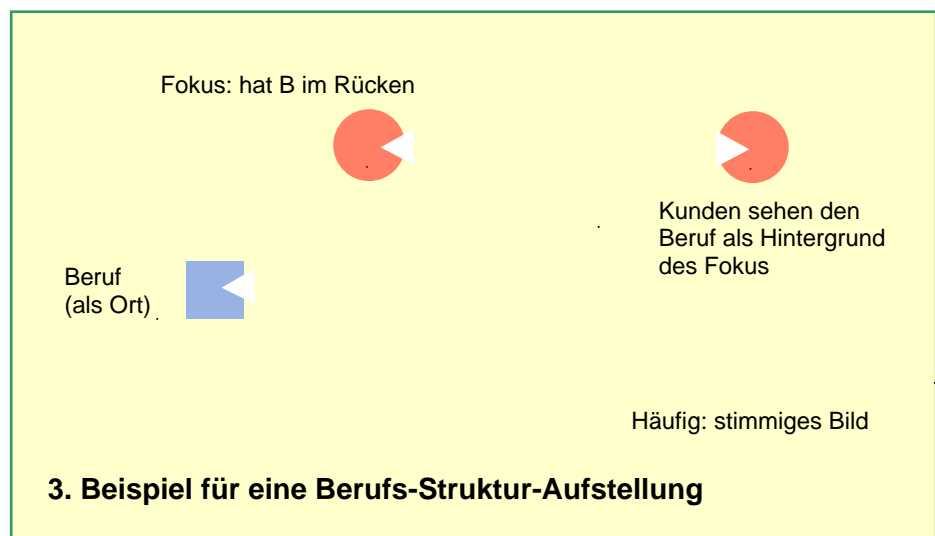
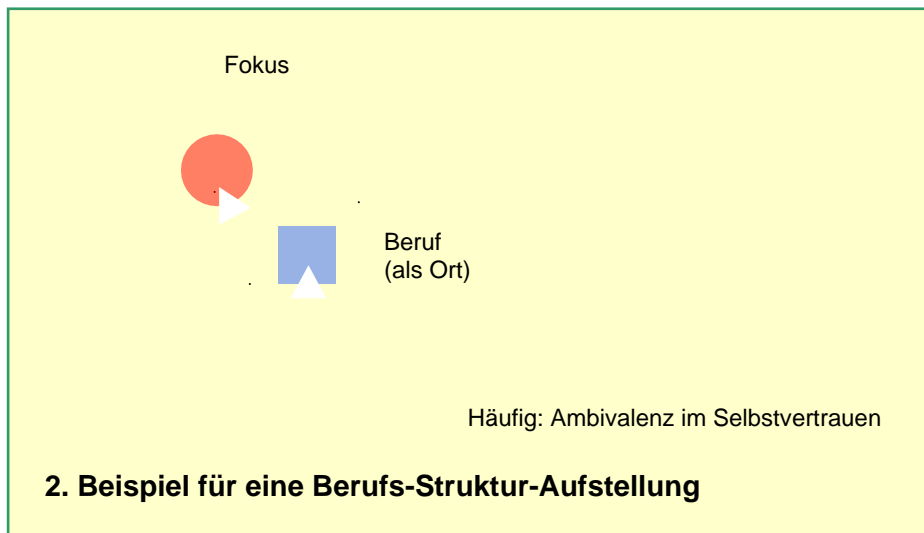
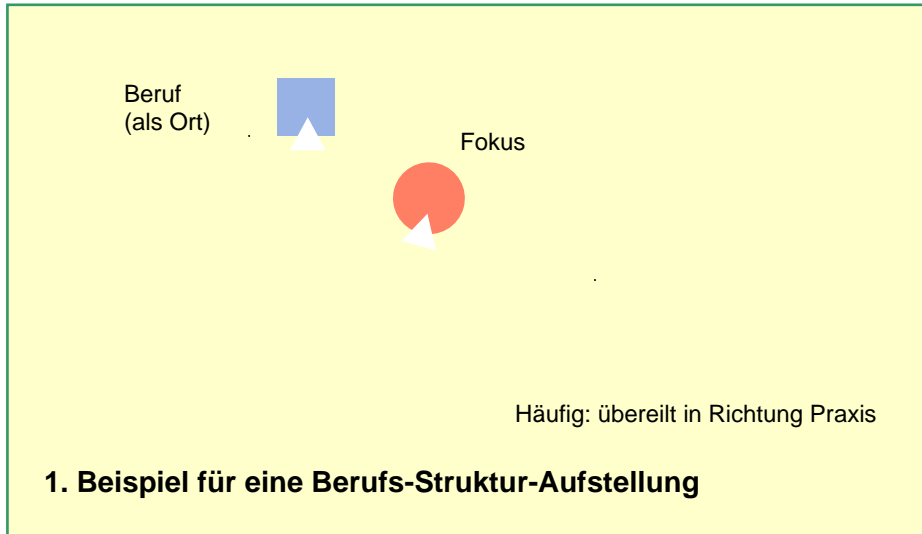
Selbständig, ablösend, konfrontiert

(5) B vor A mit dem Rücken zu A:

Abgelöst, unterstützt, Aufbruch



Beispiele



AUFSTELLUNGEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

(Notizen beim Workshop „Leidenschaft und Verantwortung in Familienunternehmen“
Würzburg, Mai 2003, mit Dr. **Gunthard Weber** und **Michael Blumenstein**)

Charakteristika

Familienunternehmen sind Unternehmen, bei denen eine Familie einen entscheidenden Einfluss auf die Firmenpolitik hat.

Familie und Arbeitsbereich sind normalerweise zwei unterschiedliche “Spielfelder” oder “Sprachen” mit unterschiedlichen Regeln und Grammatiken. Die zeitliche und räumliche Trennung sorgen meist für klare Verhältnisse. Als Aufgabe stellt sich kontextbezogenes Handeln. In Familienunternehmen hingegen besteht eine fortwährende Kopplung von Familie und Unternehmen, eine koevolutive Einheit zweier sozialer Systeme - mit unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden Regeln, Mustern und Gesetzmäßigkeiten, die eine miteinander verwobene gemeinsame Geschichte haben. Firma und Familie sind zwei miteinander verknüpfte Lebenswelten. Durch die gegenseitigen Beeinflussungen verändert sich die Dynamik im jeweils anderen System. In Aufstellungen geht es darum, sowohl die Familie wie das Unternehmen zu fördern und erhalten.

Die Gleichzeitigkeit und die Verknüpfungen, evtl. sogar die Vermischungen der Regeln und Organisationsformen der beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen machen Metakommunikation notwendig: nämlich die Einigung darüber, welche Spielregeln jeweils gültig sind. Wird z. B: die Familie wie eine Organisation geführt oder der Betrieb wie eine Familie?

Erfolgsfaktoren

- Orientierung am Menschen:
alle werden wie Mitglieder einer „guten“ Familie behandelt;
dies fördert die Kundenorientierung
- Familiäre Loyalitäten haben viel Kraft, aus ihnen ergibt sich Einsatzfreude und Rollenflexibilität
- Das Team wird als familienähnliche Struktur erlebt
- Privatheit des Kapitals; Kapitalbindung, Renditeerwartungen

Aufstellungen als Entscheidungshilfe

- für Bestandsaufnahmen in laufenden Prozessen
- als Hilfe für Planungen von nächsten Schritten
- als Möglichkeit, Alternativen zu testen (z.B. bei Nachfolgefragen, bei der Besetzung von Posten, bei Markenfragen...)
- um Hinweise über Beziehungen / Konfliktdynamiken oder Kontextüberlagerungen zu bekommen (Sprechen die Stellvertreter „*familienisch*“ oder „*organisatorisch*“?)
- um die Leitungsqualität zu überprüfen (evtl. professionelles Management)
- Hinweise für gesundheitliche Gefährdungen
- als Supervision der Berater von Familienunternehmen

Unterschiede von Familien und Unternehmen

	Familie	Unternehmen
Orientierung	Personenorientierung	Funktionsorientierung
Aufgabe	Keine zentrale Aufgabe	Aufgabenorientierung
Affektivität	Hohes Maß an Affektivität und an investierten Gefühlen, Loyalität	Affektive Bindung nicht unbedingt
Zugehörigkeit	Bedingungslose Zugehörigkeit	Zugehörigkeit an Bedingungen geknüpft und zeitlich begrenzt
Kündbarkeit	Nichtkündbarkeit, Konstanz der Beziehungen	Austauschbarkeit der Akteure
Hierarchie	Hierarchie ist gleich bleibend	Hierarchie kann wechseln
Funktionen	Funktionen sind austauschbar, Rollenflexibilität	Funktionen eher konstant
Regeln	Regeln leicht änderbar	Regeln eher konstant
Werte	Gleichheit, Gerechtigkeit	Unterscheidung nach Kompetenz und Leistung
Schuld	Verdeckte Verdienst- und Schuldkonten	Verdeckte und offene Verdienst- und Schuldkonten
Ausgleich	Kein unmittelbarer Ausgleich, unterschiedliche Währungen	Vertraglich festgelegte Honorierung, baldige Bezahlung
Menschenbild	Menschen werden ganzheitlich gesehen	Menschen werden vor allem in ihren Funktionen gesehen
Kommunikation	Bevorzugt mündliche Kommunikation, „face to face“, damit unverbindlicher	Bevorzugt schriftliche Kommunikation, damit nachprüfbarer und verbindlicher
Bankrott?	Familien können nicht Bankrott gehen	Können Bankrott gehen, Überleben ist ökonomisch definiert

Die Familie in Familienunternehmen

- Beziehungen innerhalb der Kern- und der erweiterten Familie
- Partnerwahl: Wer heiratet ein, Mann oder Frau? Arm oder reich, aus gleichem oder ungleichem Stand? Arbeitsfähig oder schwach? Zeugungsfähig/fruchtbar oder nicht?
- Altersunterschied? Landsmannschaftliche Zugehörigkeit? Mitgift oder nicht? Will oder soll er/sie im Betrieb mitarbeiten? Generationen wohnen miteinander oder getrennt?
- Außengrenzen: Durchlässig oder starre Abgrenzung (z.B. zu Mitarbeitern in der Firma)?
- Rollen von Männern und Frauen
- Austritte von Familienmitgliedern aus dem Familienverband oder aus der Firma und ihre Folgen
- Nachfolgefragen: Traditionen, offizielle Regeln, ungeschriebene Gewohnheiten und Gesetze
- Forderung der Gleichbehandlung, wenn es mehrere Kinder gibt
- Mehrgenerationenperspektive

Familie – Unternehmen – Kapital – juristische Ebene

- Familienmitglied nicht gleich Familienmitglied:
oft unterschiedliche Zugehörigkeit zu den Systemen
- Die Gerechtigkeitsfrage
Familienregel oft: gleiche Behandlung aller Kinder
- Die juristische Ebene als zusätzliche Dimension
Die Verrechtlichung familiärer Beziehungen durch Verträge, Gesellschaftsform etc.
- In **Familien** werden Regeln informell ausgehandelt. Sie können schnell geändert werden.
- In **Unternehmen** sind Rollen, Stellen, Eigentum, Macht etc. formal definiert und vertraglich festgelegt. Rechte sind einklagbar.
- Das Rechtssystem und das Familiensystem folgen dabei einer jeweils eigenen Logik.

Entwicklungsphasen in Familienunternehmen

Start- und Pionierphase

- Hoher Einsatz (ohne Blick auf die Kraft, die Stunden und die Bezahlung)
- Hohe Verfügbarkeit (Selbstaussbeutung)
- Hohe Rollenflexibilität (wie in der Familie)
- Verantwortung für Orientierung und Strategie monopolisiert bei GründerIn
- In das Unternehmen wird die eigene Energie zu geringen Preisen investiert in der Hoffnung der späteren Rückzahlung
- Sehr hohe Reaktionsgeschwindigkeit durch schnelle und flexible Entscheidungen
- Konzentration auf Kernprodukte und wichtige Kunden

Aufgabenteilung

Familienmodell	Beide Ehepartner im Unternehmen. Die Kinder werden von anderen versorgt. Outsourcing der Familie.
Funktionsmodell	Er baut das Unternehmen auf, sie die Familie (hält ihm den Rücken frei).
Mischmodell	Er baut das Unternehmen auf, sie arbeitet mit und baut die Familie auf (manchmal auch umgekehrt).

Laufende Organisation

Kontextüberlagerung

- Familienmitglieder übernehmen Funktionen unabhängig von den Fertigkeiten
- Familienmitglieder übernehmen mehrere Funktionen über verschiedene Hierarchie-Ebenen hinweg
- Funktionen von Familienmitgliedern in der Organisation sind nicht klar („Mädchen für alles“)
- Familiäre Themen werden in der Organisation zum Thema (z.B. die Familie wohnt in der Firma u.a.)

Kontexttrennung

- Familie und Unternehmen werden unabhängig „organisiert“
- Funktionen werden konsequent nach Fertigkeiten zugeordnet
- evtl. teilweise oder vollständige Übergabe an ein professionelles Management

Übergabe und Nachfolgeregelung

Kontextüberlagerung

- Kinder lernen „ihr“ Handwerkszeug im eigenen Unternehmen
- Kinder übernehmen das Unternehmen unabhängig von ihrem eigentlichen Berufswunsch und ihren Fertigkeiten
- UnternehmerIn verlässt das Unternehmen nach der Übergabe nicht wirklich

Kontexttrennung

- Kinder lernen „ihr“ Handwerkszeug im anderen Unternehmen
- Kinder übernehmen das Unternehmen nur, wenn es ihrem Berufswunsch und ihren Fertigkeiten entspricht
- UnternehmerIn verlässt das Unternehmen nach der Übergabe

Worauf man achten sollte

- Die Beschreibung des Anliegens führt zu der Entscheidung, ob sich der Aufsteller eher konzentriert
 - auf die Familie bezüglich Familiendynamik und Familienbeziehungen
 - oder auf das Unternehmen und seine Organisation
- Aufgestellt wird dann entweder
 - die Familie (oder ein Subsystem) plus gewählte Repräsentanten für das Unternehmen (z.B. die Organisation, Kunden, Produkte usw.)
oder
 - das Unternehmen oder ein Aspekt der Organisation des Unternehmens oft plus gewählte Repräsentanten für die Familie.
- Durch die grammatikalische Unterscheidung zwischen gewählten und gestellten Repräsentanten kann manches ins Flutlicht und anderes in den abgedunkelten Hintergrund bewegt werden. Da gewählte Repräsentanten in der Regel nicht aufeinander reagieren, können auf diese Weise nicht gewünschte Effekte leise gehalten werden.
- Bitte beachten: Welche Auswirkungen haben Veränderungen in einem der beiden Systeme im jeweils anderen?
- Wird die Organisation des Unternehmens aufgestellt, werden die Familienmitglieder in ihren Funktionen aufgestellt, z. B. Mutter als Geschäftsführerin, Sohn als Vertriebsleiter.
- Welche Funktionen fehlen oder sind ungenügend besetzt?
- Wo gibt es Überschneidungen der Funktions- oder Aufgabenbereiche?
- Gibt es Inkongruenzen von Stellung und Kompetenz?
- Die Position der Angeheirateten im Unternehmen
- Beziehung Familie – professionelles Management
- Generationswechsel – Nachfolgefragen
- Lebenszyklus der Familienunternehmen: Die unterschiedlichen Herausforderungen

SPRACHLICHE OBERFLÄCHEN-AUFSTELLUNG (SOA)

Charakteristik

Die SOA bezeugt einen extremen Respekt vor dem Klienten: seine wörtliche Formulierung wird so ernst genommen, dass sie die Form einer Aufstellung bestimmt! **Alfred Korzybski** betonte, dass es vor allem die Sprache sei, mit deren Hilfe wir uns Bilder von der Wirklichkeit machen. Die SOA nimmt ein sprachliches Bild zum Anlass, es durch eine Aufstellung zu externalisieren und so zu verändern, dass der Klient einen besseren Zugang zu seinen Ressourcen gewinnt. Wir nutzen alltägliche Trancezustände zur Veränderung von Verhaltensmustern.

In gewisser Weise ist diese Aufstellungsform „verrückt“! Sie arbeitet mit extremem Pacing. Mit der Charakterisierung „verrückt“ nimmt man übrigens möglichen Einwänden den Wind aus den Segeln. Außerdem stimmt sie ja: Wir verrücken ja auch die Repräsentanten!

In gewisser Weise ist diese Aufstellungsform ein Zwischenglied zwischen Gespräch und Aufstellung, zwischen Aufstellung und Gespräch. Hier gilt im besonderen Sinn alles, was über Aufstellungen als Sprache gesagt wurde: nicht die Sprache einer Einzelperson, sondern die transverbale Sprache, durch die eine Aufstellung als Ganze spricht.

Um eine SOA nützlich zu machen, wählt man einen passenden Satz aus. Dieser kann z.B. wiederholt gefallen sein oder wie ein Leitmotiv erscheinen oder ihm kommt eine besondere Bedeutsamkeit zu. Der Anfang ist dann, wie aus einem Traum mit nur einem einzelnen Satz zu erwachen.

Reihenfolge in der Erarbeitung

1. Satzauswahl
2. Vergleich mit Teilen der Problemaufstellung PA (interne Arbeit des Aufstellers)
3. Gegebenenfalls Nachfrage zur Ergänzung eines halben Satzes (Vorgespräch so lange, bis 4-5 Elemente der PA identifiziert sind).
4. Paraphrasierung nutzen z.B. zur Aufhebung von Mehrdeutigkeiten
5. Segmentierung: Zerlegung in Teile
6. Eigentliche Aufstellung

Eine entscheidende Aussage oder einen charakteristischen Satz nehmen.

Z.B. *Jeder Erfolg hat seinen Preis!*

So wenig brauchte es!

Man müsste mal ...

Manchmal reicht auch ein Wort:

z.B. das Wort „*Ausweglosigkeit*“ zerlegen in: *Ausweg, Aus, Weg, Losigkeit.*

Beispiel: „*Wohin führt mich der Weg?*“

SPRACHE		NAME	ERLÄUTERUNGEN
„Wohin	Z	Ziel	
führt	R	Ressource	
mich	F	Fokus	
der	H	Hindernis	Stellt eine Einschränkung dar, als ob es nur einen Weg gäbe.
Weg	A	Aufgabe	
?“		„Zweifel“, vielleicht Hindernis oder Ressource oder Kontext	

*Mach's wie Herr Asmus tat,
der wusste, was er sollte,
er fragte jedermann um Rat
und tat doch, was er wollte.*
Heinrich Seidel