

STiL 2023

Systemische Strukturaufstellungen als  
Selbstreflexions- und Führungstool

Handout

## Inhaltsverzeichnis

1. Zur Methode.....	3
2. Ziele und Funktion.....	5
3. Mögliche Themen.....	6
4. Vorgehen .....	6
5. Weiterführende Literatur.....	7

## 1. Zur Methode

---

Systemische Strukturaufstellung ist eine hilfreiche, zielführende und lösungsorientierte Methode

1. für eine Einzelperson mit einem beruflichen Anliegen (Coaching)
2. zur Klärung struktureller, kooperativer oder kommunikativer Probleme in einer Organisationseinheit (Team- und Organisationsentwicklung)
3. als einzelnes Segment eines größeren Beratungsprozesses
4. als Supervisionstool (Fallsupervision) und als Analyse- und Lösungstool in der Kollegialen Beratung
- 5. zur Selbstreflexion in der Führungsarbeit**

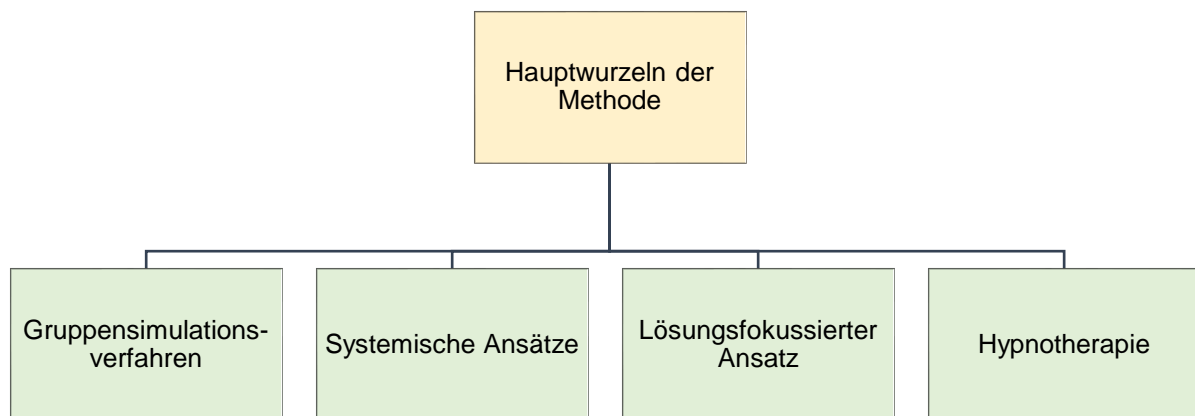


Abbildung 1: Wurzeln der systemischen Strukturaufstellung als Methode

Die Methode der systemischen Organisationsaufstellung und die der (systemischen) Aufstellung haben z.T. dieselben Wurzeln, sollten aber nicht miteinander verwechselt oder vermischt werden. Systemische Strukturaufstellung ist eine Methode, die der Analyse, Klärung und Lösung komplexer, emotionsgeladener Situationen **im professionellen Kontext** dient.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung der Methode sind.

- eine bereits erfolgte Betrachtung und Analyse der Gesamtsituation, insbesondere der Vorgeschichte und die beteiligten Personen in ihren professionellen Rollen

- persönliche Aspekte können, müssen aber nicht thematisiert werden - die systemische Strukturaufstellung kann auch zur Klärung der (impliziten) Struktur einer Situation, der strukturellen Rahmenbedingungen oder der Positionierung von Teams oder Abteilungen innerhalb einer Organisation genutzt werden
- die Herausarbeitung und Prüfung einer Arbeitsfrage, die mit Hilfe der Methode analysiert, bearbeitet und gelöst oder einer Lösung nähergebracht werden soll

Systemische Strukturaufstellungen arbeiten mit der Visualisierung von Situationsstrukturen und Rollenkonstellationen im beruflichen Kontext. Sie ermöglicht, eine Metaposition einzunehmen und dadurch Distanz zu den oft als problematisch oder herausfordernd erlebten Situationen einzunehmen und auf den ersten Blick verborgene Problem- oder Konfliktpotentiale, Veränderungs- und Lösungsansätze a) zu erkennen und b) im aufgestellten Setting zu bearbeiten und zu verändern.

Die Methode visualisiert »nebenbei« Veränderungspotentiale und -prozesse und trägt damit dazu bei, Coachees oder Teams wieder in die Rolle des bzw. der (aktiv) Handelnden zu bringen. Sie ermöglicht konjunktives „Was wäre, wenn ...“-Arbeiten und die unmittelbare Umsetzung dieses „Was wäre, wenn ...“ im Aufstellungssetting.

**Diese Visualisierung kann mit Hilfe von 3 verschiedenen Hilfsmitteln erfolgen:**

1. Visualisierung mit Hilfe eines sog. **Aufstellungsbrettes** (oder, falls nichts vorhanden, mit Hilfe von Gegenständen, mit deren Hilfe man Situationsstrukturen oder Personal auf dem Tisch aufstellen kann)
2. Visualisierung im **Raum**
  - a) Visualisierung mit Hilfe von Stühlen, die im Raum aufgestellt werden und mit Personen oder Strukturanteilen symbolisch besetzt werden können
  - b) Visualisierung mit Hilfe von Stellvertreter\*innen, die im Raum verschiedene Rollen und Positionen einnehmen, dadurch Konstellationen sichtbar machen und gemeinsam alternative Lösungen erarbeiten können.

**3. Visualisierung auf Papier / digital**

Die Visualisierung wird hier schriftlich vorgenommen, indem unterschiedliche Stifte, Farben, Formen und Zeichen verwendet werden. Die Bedeutung weist der/die Durchführende selbst zu. Entscheidend ist, dass keine Sätze geschrieben werden.

## 2. Ziele und Funktion

---

Die Aufstellung auf dem Brett stellt einen Ausschnitt einer Systemstruktur dar, die sich auf ein Thema fokussiert. Die Darstellung entspricht also keiner rationalen, objektiven Wahrheit, sondern ermöglicht es, über verschiedene, subjektive Wirklichkeitsentwürfe zu sprechen. Durch „repräsentierende Wahrnehmung“ (Daimler 2008: 27) sind Teilnehmer\*innen in der Lage, Zugang zu implizitem systembezogenem Wissen zu haben und andere Menschen in ihren Rollen(anforderungen) besser zu verstehen. Bei gleichzeitigem Schutz der anwesenden Personen ist dies funktional für die Prozesse in der Organisation.

### **Visualisierungen ermöglichen:**

- eine Reflexion des Ist-Zustandes.
- Meta-Kommunikation über Gemeinsamkeiten und Trennendes.
- Die Nutzung von Holzsymbolen ermöglicht es, die Reflexion von Personen zu lösen, indem der Fokus auf der Rolle liegt.
  - Die Methode ermöglicht die Darstellung verschiedener Zielsetzungen und Zeitebenen

### **Die Methode der systemischen Strukturaufstellung ist komplex und erfordert von den Beteiligten:**

- Achtsamkeit und Respekt vor der Person, die bereit ist, einen Fall einzubringen,
- Konzentration auf die gemeinsame Arbeit, Geduld und eine fragende Grundhaltung
- Offenheit für unterschiedliche Betrachtungsweisen und Lösungsvorschläge
- die Bereitschaft, sich auch als Beteiligte aktiv in einen Beratungsprozess einzubringen
- Wahrung der persönlichen Grenzen aller Beteiligten

### 3. Mögliche Themen

---

Die Methode der Strukturaufstellung kann der Reflexion von Führungsanforderungen und -verhalten in der Hochschule/Universität als Organisation zu unterschiedlichen Themen genutzt werden, beispielsweise im Rahmen von

- Teamentwicklungsprozessen
- Change Prozessen
- Konfliktlösungen und Mediationen
- Ressourcenumverteilungen
- Kooperationsklärungen und -planungen
- Entscheidungen als Hilfe zur Identifikation von Handlungsoptionen
- Klärungen von Hierarchien, Weisungsbefugnisse und Machtverhältnissen

### 4. Vorgehen

---

Die Systemische Strukturaufstellung ist in ihrer Anwendung vielfältig und so ergeben sich auch unterschiedliche Vorgehensweisen im Verfahren selbst. Zur Reflexion in der Führungsarbeit sind folgende Phasen maßgeblich. Sie werden der jeweils fokussierten Situation / Herausforderung angepasst.

1. Benennung wesentlicher Anteile: Welche Anteile des Systems sind wichtig für die Analyse Ihrer Situation oder Fragestellung? Hierbei geht es um Personen in der Organisation und außerhalb, genutzte IT-Systeme, Gesprächsformate und Räumlichkeiten – was prägt ihr Handeln in der fokussierten Führungssituation?
2. Intuition: Wie lassen sich die identifizierten Anteile (Rollen, Personen) intuitiv in Beziehung setzen? Visualisieren Sie.
3. Analyse: Mit welchen Eigenschaften lassen sich die aufgestellten Beziehungen zwischen den Anteilen beschreiben? Gibt es Widersprüche, Spannungen, unterdrückte oder ausgeschlossene Anteile, starke Emotionen, unerfüllte Bedürfnisse?
4. Perspektive: Wie nehmen die einzelnen Anteile die visualisierte Situation aus ihrer Sicht heraus wahr?
5. Extrema identifizieren: Gibt es Beziehungen oder Eigenschaften von Beziehungen, die die Konstellation maßgeblich prägen?
6. Spannungen auflösen: Wie verändert sich die Konstellation und die Beziehungen, wenn Sie Anteile bewegen?
7. Gleichgewicht finden: In welcher Konstellation hat das System aus Ihrer Sicht einen realistisch stabilen Zustand? Was muss dafür verändert werden?

## 5. Weiterführende Literatur

---

Bernd Schmid/Thorsten Veith/Ingeborg Weidner, Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme Verlag) 2013, 50 ff.

Faulstich, J., 2007: Aufstellungen im Kontext systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Verl. für Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl.

Hartung, S., 2018: Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung. Grundlagen für systemische Personal- und Organisationsentwicklung. Berlin: Springer Gabler.

Sparrer, I., 2022: Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.