

Oliver Martin

Von kalten Konflikten zu Energie in der Zusammenarbeit – Systemische Strukturaufstellungen und intuitive Methoden in der Beratung eines Führungskreises

(erschienen in: E. Ruhnau: Systemaufstellungen in der Mediation – Beziehungen sichtbar machen Concadora Stuttgart / Bundesverband für Mediation)

Der Einsatz von Systemischen Strukturaufstellungen in Verbindung mit kognitiven Methoden nutzt unbewusstes, inneres Wissen und macht dieses dem Bewusstsein zugänglich. Das fördert nachhaltig das Systemverständnis und macht Beratungsprozesse und mediative Arbeit tiefer, effektiver und in der Umsetzung nachhaltiger. Am Beispiel eines Führungskreises einer Bank zeigt dieser Artikel exemplarisch mögliche Vorgehensweisen auf.

Was sind die Spezifika von Systemischen Strukturaufstellungen?

Die Aufstellungsarbeit, die ich praktiziere, nennt sich Systemische Strukturaufstellungen (SySt) und wurde von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt. Durch diese Arbeit können Modelle, die sich KlientInnen von der Welt bilden, als sichtbares Bild nach außen projiziert werden. Mithilfe von SySt können dadurch Veränderungsprozesse eingeleitet und mögliche Auswirkungen getestet werden. (Sparrer 2010)

Folgende Grundannahmen sind für SySt dabei zentral (frei zitiert nach Sparrer 2010 und Andersch 2012):

- SySt ist ein lösungsfokussiertes, ressourcenorientiertes und allparteiliches Interventionssystem.
- Durch das Aufstellen von sogenannten RepräsentantInnen werden Anliegen/Themen durch räumliche Darstellung erlebbar.
- Die von den sogenannten RepräsentantInnen stellvertretend empfundenen Phänomene in der Aufstellung werden als repräsentierende Wahrnehmung verstanden.
- Diese repräsentierende Wahrnehmung wird als Sprache aufgefasst, die über die verbale wie auch non-verbale Sprache der einzelnen RepräsentantInnen hinausgeht und als transverbale Sprache verstanden wird.
- Das SySt-Verständnis geht nicht davon aus, dass DAS System aufgestellt wird, sondern dass die Struktur (Muster, Wirkkräfte) von Systemen aufgestellt wird.
- Durch die Strukturähnlichkeit von Systemen kann es zu einem Strukturebenenwechsel kommen, der beispielsweise ein anderes, konkretes, den Klienten angeheendes System mit analoger Struktur zeigt.
- SySt erlauben durch diese Strukturebenenwechsel in Kombination mit der oben erwähnten Grammatik komplett verdeckte Arbeit (rein syntaktisch, ohne Inhalte)
- Die von SySt verwendeten systemischen Metaprinzipien und Modelle (Tetralemma, Glaubenspolaritäten u.a.) werden nicht normativ („so muss es sein“) oder deskriptiv („so ist es“) verwendet. Vielmehr wird bei SySt von einer kurativen Anwendung der

Metaprinzipien und Modelle gesprochen („wenn etwas nicht zufriedenstellend läuft, könnte es hilfreich sein, sich anhand dieser Prinzipien und Modelle zu orientieren“). Dieser kurative Ansatz von Prinzipien und Modellen unterscheidet SySt ebenfalls stark von vielen sogenannten Systemaufstellungen, die einen wesentlich normativeren Charakter haben.

- SySt arbeiten unterschiedsbasiert und nicht wertend bzw. interpretierend. So wird nach Unterschieden in der Körperwahrnehmung der RepräsentantInnen gefragt und nicht nach Gedanken oder Interpretationen.
- Die Rolle der Leitungsperson der Aufstellung wird mit Gastgeber bezeichnet. Sie hat den Anspruch wertschätzend, nicht urteilend und mit der/dem KlientIn auf gleicher Augenhöhe kooperierend zu arbeiten.
- SySt verwendet generell Sprache und Sprachmuster sehr achtsam und präzise. So wird bei der Repräsentation der/des AnliegenbringerIn von Fokus gesprochen (und nicht wie häufig sonst vom Namen der Fall bringenden Person), weil dadurch deutlich gemacht werden soll, dass nur eine Facette dieser Person in der Aufstellung deutlich wird, nämlich jener Anteil mit der entsprechenden Frage – darum auch Fokus –, und nicht die Person als Ganzes, die wesentlich vielfältiger ist. Insbesondere wird hier auch miteinbezogen, dass aus der Perspektive des Fokus aufgestellt wird und es nicht nur ein Bild für ein Anliegen gibt (Bsp. Paare, drei Bilder oder Teambeispiel)
- Aufgestellt werden können Personen, Organisationen, Logos, Objekte, Symbole, Körperteile u.v.m.
- Durch Umstellungen und andere Interventionen (Prozessarbeit) wird Schritt für Schritt ein Lösungsbild erarbeitet, das für alle RepräsentantInnen einen wesentlichen Ressourcenzuwachs erbringt

Die Quellen von SySt sind einerseits die Hypnotherapie Milton Ericksons und die daraus inspirierte Schule von Milwaukee (de Shazer/Kim Berg), die Rekonstruktions- und Skulpturarbeit Virginia Satyrs, die Familienaufstellungsarbeit, deren Wurzeln u.a. bei Thea Schönfelder, Ruth McClendon und Les Kadis gewürdigt werden, ebenso wie der Ursprung der Idee der transgenerationalen Solidarität, des Ausgleichs von Geben und Nehmen und der ökonomischen Umdeutung des Schuldbegriffs (mit Wurzeln bei Martin Buber) bei Ivan Boszormenyi-Nagy sowie die Philosophie Ludwig Wittgensteins (<http://syst.info/was-ist-syst/wurzeln-und-quellen>)

Wie kommen wir zu mehr Energie in der gemeinsamen Führung?

Ein siebenköpfiger Führungskreis einer Bank, verantwortlich für ein umsatzstarkes Marktgebiet, funktioniert seit Jahren gut und erreicht seine Ziele. Jedoch haben die Führungskräfte den Eindruck, einerseits ihr Potential als Team nicht auszuschöpfen; sie wünschen sich mehr Offenheit, gegenseitige Herausforderung, Vertrauen und Innovationsbereitschaft. Andererseits wollen sie auch mit ihren Mitarbeitenden intensiver und energievoller zusammenarbeiten, sie haben den Eindruck, dass irgend etwas zwischen ihnen und den Mitarbeitenden steht, das verhindert, dass die Energie fließt. Wie sich zeigen würde, gab es einige kalte (Glasl 2010) wenn auch nicht stark eskalierte Konflikte, die das Führungsteam daran hinderten, als Team und mit den Mitarbeitenden energievoll zu arbeiten. Für ihre jährliche Führungsklausur beschliessen sie, neue Wege zu gehen und wenden sich

an mich, da sie vernommen haben, dass ich nebst kognitiven Methoden auch intensiv mit intuitiven Zugängen arbeite. Insbesondere interessieren sie sich für Aufstellungsarbeit, weil sie über Bekannte oder Familienmitglieder von dieser Methode gehört, selbst aber noch keine Erfahrung damit gesammelt haben.

Lösungsfokussiert vom warum zum wofür

In der Vorbereitung auf die Klausur sind konkrete Ziele und viele Fragen vom Führungskreis gesammelt worden:

Ziele:

- Das Team ist in der Lage, blockierte Zusammenarbeitsenergie freizusetzen
- Unsere Vision und unser Wertesystem prägen die Interaktionen in unserem Team
- best practice beats bench marking^[1]_[SEP]

Fragen:

- Wie funktionieren wir als Team?
- Wie werden wir als Führungsteam wahrgenommen? Was fehlt uns ggf.?
- Weshalb kommen gemeinsame Entscheide nicht gleich bei unseren Mitarbeitenden an?
- Weshalb folgen mir/uns die Leute?
- Wie verbindlich sind wir?
- Weshalb leben wir den best practice-Austausch nur beschränkt?
- Weshalb fordern wir uns gegenseitig nur beschränkt heraus?

Mit diesen Zielen und Fragen steigen wir in die Klausur ein. Als erstes führe ich mit allen sieben Teilnehmenden ein lösungsfokussiertes Gespräch:

Woran würde das Team denn erkennen, dass ihre Ziele erreicht wären? Woran, dass gegenseitige Herausforderung, Austausch und Energiefluss vorhanden wären? Woran, dass ihre Kommunikation und Wirkung gegenüber den Mitarbeitenden direkter und wirkungsvoller wäre?

Und was würde das Führungsteam dann anders tun als heute?

Im rund 40minütigen Gespräch wird deutlich, dass alle Führungskräfte klare Vorstellungen über das Erwünschte haben, es wird sehr lebendig beschrieben, wie dann die gemeinsamen Sitzungen verlaufen würden, wie die Qualität der Interaktion wäre, was bei den Mitarbeitenden ankäme, wie sich das auch auf die Ergebnisse auswirken würde. Ein Mitglied des Führungskreises bringt es dann auf den Punkt: Es geht um gemeinsame Energie und Kraft – im Führungskreis aber auch zwischen Führung und Mitarbeitenden.

Durch dieses Gespräch wird deutlich, dass es nicht primär darum geht, nach dem Warum zu fragen, sondern sich darüber zu einigen, wofür man hier zusammen Schritte machen will.

Erste Aufstellung macht blinde Flecken deutlich

Wir steigen in die erste Aufstellung ein. Ein Teilnehmer wird von der Gruppe als Klient für das Anliegen des gesamten Kreises bestimmt. Das heisst, er wird die einzelnen Personen

als RepräsentantInnen in den Raum stellen und dann von aussen der Aufstellung folgen, bevor er dann am Schluss ins Lösungsbild hinein gestellt wird. Gemeinsam beschliessen wir, folgende Elemente aufzustellen:

- Fokus (der Führungskreis mit seiner Fragestellung)
- Gemeinsame Energie (das Ziel)
- Die Mitarbeitenden
- Das Ergebnis (finanzielle Ergebnisse im Marktgebiet)
- Das System (die Rahmenbedingungen der Bank: Strategie, Strukturen, Funktionen, Prozesse etc.)

Der stellvertretend für das Gesamtteam als Klient ausgewählte Mitarbeiter bittet die einzelnen Führungskräfte, für die oben genannten Elemente die sogenannte Repräsentation zu übernehmen und führt sie anschliessend in den Raum, so wie es seiner Intuition nach für die Ausgangslage stimmig ist. Die RepräsentantInnen werden anschliessend nach Unterschieden in ihrer Körperwahrnehmung befragt, es wird darauf geachtet, wer zu wem wie nahe steht, wer wen sehen oder nicht sehen kann und welche Impulse vorhanden sind.

Im Ausgangsbild zeigt sich, dass die Führungskräfte in grosser Entfernung von den Mitarbeitenden stehen und diese nicht sehen können, weil sie gänzlich auf das Ergebnis fixiert sind. Die Energie fühlt sich aussen vor gelassen und das System wird entweder nicht wahrgenommen oder als eher unangenehm erlebt.

Durch verschiedene Umstellungen und andere Interventionen wird schon bald deutlich, dass ein wichtiges Element fehlt. Dieses wird hinein geführt und aufgrund seiner Aussagen und des Kontextes als „die Klarheit“ bezeichnet.

Schliesslich ergibt sich ein Lösungsbild (= klarer Ressourcenzuwachs bei allen RepräsentantInnen), in dem die Führungskräfte (Fokus) rechts von den Mitarbeitenden stehen, zwischen ihnen die nun kraftvolle Energie, das Ergebnis und das System im Blick habend, dazu zwischen dem diesen beiden Grüppchen für alle gut sichtbar die Klarheit.

Gemeinsam findet eine intensive Nachbesprechung und Interpretation der Aufstellung statt. Dabei wird den Führungskräften deutlich, dass sie tatsächlich bezüglich bestimmter Grundannahmen Unklarheiten haben und durch die ständigen Auseinandersetzungen mit dem Tagesgeschäft und den Zielen manchmal zu weit von den Mitarbeitenden weg und zu einseitig auf die Ergebnisse fixiert sind.

Die Nachbesprechung macht den Führungskreis einerseits nachdenklich, andererseits sind alle sehr mit dem Erkenntniszuwachs zufrieden und empfinden den Aufstellungsprozess und das Lösungsbild als sehr stimmig.

Zweite Aufstellung: Kleine, gehbare Schritte sind nachhaltiger als grosse Sprünge

Am zweiten Tag stelle ich zu Beginn das Trigon-Systemkonzept (s. Glasl, Kalcher, Piber, 2008) vor, weil ich aufgrund der ersten Aufstellung den Eindruck bekommen habe, dass eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Subsysteme (kulturell, sozial, technisch-instrumentell) bzw. der Wesenselemente (Identität, Strategie, Struktur, Menschen/Klima, Funktionen, Prozesse, Mittel) des Systems Verkaufsgebiet in der Folge beim Konkretisieren

sehr hilfreich sein wird. Darüber hinaus schlage ich dem Team vor, bei der zweiten Aufstellung folgendermassen vorzugehen:

- Fokus (der Führungskreis)
- Energie (das Ziel)
- Mitarbeitende
- B
- C

B und C sind sogenannte verdeckte Elemente, für deren Bedeutung nur ich eine Hypothese habe. Ich hatte nämlich die Idee, dass bei der Fragestellung des Teams die Entwicklungsphasen von Organisationen (siehe Lievegood/Glasl 2010) eine unterstützende Orientierung bieten könnten. Meine These war es, dass das Marktgebiet sich nach dem Willen der Führung stark in die sogenannte Integrationsphase entwickeln sollte, während ich den Eindruck hatte, dass die Mitarbeitenden und auch Teile der Führung noch stärker in der Differenzierungsphase verankert sind. Deshalb schlage ich vor, die Differenzierungsphase als B und die Integrationsphase als C als sogenannte Orte (mit fest vorgegebenem Platz, hier auf einer Linie an entgegengesetzten Polen) aufzustellen. Dies jedoch ohne den RepräsentantInnen offen zu legen, worum es dabei geht, um diese nicht zu beeinflussen.

Das Ausgangsbild sah dann so aus: Die Führungskräfte standen relativ nahe links vor C mit Blick auf C, in ihrem Rücken standen die Mitarbeitenden rechts von B, die Energie stand irgendwo dazwischen. Niemand fühlte sich richtig wohl, die Führungskräfte konnten die Mitarbeitenden nicht sehen, diese wiederum hatten den Eindruck, die Führung hätte sich von ihnen abgekoppelt.

Durch wiederum mehrere Umstellungen und andere Interventionen (Prozessarbeit) ergab sich folgendes Lösungsbild: Führungskräfte und Mitarbeitende wiederum mit der Energie zwischen sich stehen rechts von B, diesem jedoch noch zugewandt aber mit Blickkontakt zu C, das aber noch in weiterer Ferne liegt. So konnte B nochmals gewürdigt werden als Resource, auf der aufgebaut werden kann, während C langsam interessanter wurde und sich dabei alle wohl fühlten. Dazu wurde während der Aufstellung als zusätzliches Element „die Kunden“ noch ins Bild gestellt, was für Mitarbeitende und Führungskräfte, vor allem aber auch für die Energie ein wichtiges Ressourcen anreicherndes Element war.

In der Folge stellte ich zuerst die Entwicklungsphasen von Organisationen als Konzept vor. In der Nachbesprechung wurde dem Führungskreis schnell deutlich, dass die angestrebten Visionen und Werte der Zusammenarbeit zwar richtig und wichtig sind (und ganz der Integrationsphase entsprechen), dass es aber für alle – auch für den Grossteil der Führung – eine Überforderung wäre, in zu grossen Schritten dieses Ziel zu verfolgen. Vielmehr geht es darum, zuerst in der Führung einige Klärungen dazu vorzunehmen und dann Schritt um Schritt die Mitarbeitenden in Richtung der Vision und Werte mitzunehmen. Dies aufbauend auf den guten Ressourcen des bereits Vorhandenen. Wiederum empfand es der Führungskreis als sehr stimmig und erkenntnisreich, was aus der Aufstellung resultierte.

Metaphern helfen Rollen im Team besprech- und veränderbar zu machen

Um den Klärungsprozess innerhalb des Führungskreises zu vertiefen, schlug ich vor, mit einer weiteren eher intuitiven Methode zu arbeiten. Dabei sollten sich die Führungskräfte zunächst auf eine Metapher (z. B. Theater, Orchester, Fussballmannschaft, Schiffscrew etc.)

von Kooperation bzw. sozialer Interaktion einigen. Anschliessend sollten sie die in der Metapher vorkommenden Rollen auf die Mitglieder des Führungskreises anwenden. Diese Methode ist ein Teilschritt aus der U-Prozedur nach Glasl (Glasl, Kalcher, Piber 2008), die es erlaubt, soziale Interaktionen, Muster und Wechselwirkungen bildhaft und dadurch wesentlich tiefergehend zu beschreiben, als durch einen rein kognitiven Ansatz. Das Team einigte sich auf die Theatermetapher, und so nahmen alle Team-Mitglieder Einschätzungen von sich selber und allen anderen vor, welche Rolle wer spielt und wie interpretiert (z. B. Regisseur und Hauptdarsteller, Souffleuse, Statist, Ticketverkäufer und Bühnenbildner, Gast-Star, Maskenbildnerin etc.).

Diese gegenseitigen Einschätzungen waren für die Team-Mitglieder sehr erkenntnisreich und zeigten auf, dass zwar die wichtigsten Rollen besetzt sind, so dass das Führungsteam seine Ziele erreichen kann, dass aber an der Interpretation der Rollen noch gearbeitet werden muss und einzelne Rollenergänzungen bzw. –klärungen hilfreich wären, um die gewünschte Energie zu entfalten. Dieser durchaus auch humorvolle Prozess berührte die Führungskräfte und weckte in ihnen den Willen, in der konkreten Zusammenarbeit Veränderungen vorzunehmen.

Konkrete Verhaltensvereinbarungen durch Rollen verhandeln

So wurde im nächsten Schritt mit der Methode von Roger Harrison (Harrison 1971) dem Rollen verhandeln, angestrebt, sich bezüglich konkreter Verhaltensweisen Feedback zu geben und sich gegenseitig Wünsche zu formulieren. Die Methode funktioniert so, dass jedes Mitglied ein Plakat schreibt, auf welchem es von den anderen Verhaltenswünsche bekommt:

„Damit wir miteinander energievoll, klar, offen und gegenseitig herausfordernd zusammen arbeiten können, wünsche ich mir von Dir – zeige folgendes Verhalten

- mehr, öfter, deutlicher
- weniger, weniger oft, weniger deutlich
- Behalte unbedingt bei“

Nun schreiben sich während 20 Minuten alle Mitglieder gegenseitig Verhaltenswünsche auf die Plakate und setzen in Klammer ihr Kürzel, damit der Adressat erkennt, von wem der Wunsch stammt. Anschliessend geht jede und jeder zum eigenen Plakat zurück, liest die Verhaltenswünsche der anderen und beginnt dann mit jeder bzw. jedem einzeln darüber zu sprechen. Wenn jemand einen Wunsch erfüllen will, visiert er diesen mit seinem Namen. Niemand wird gezwungen, Wünsche zu erfüllen, und die Wünsche können im Gespräch auch noch umformuliert oder präzisiert werden. Dieser Prozess dauert bei sieben Personen ca. 50 Minuten.

Das Rollen verhandeln wurde vom Führungsteam als sehr klärend und energievoll erlebt. Die einzelnen Führungskräfte waren dankbar für die offenen Rückmeldungen und oft positiv überrascht über Wünsche oder Beizubehaltendes. Alle waren der Meinung, dass durch die intensive Arbeit über die Aufstellungen und die Metaphern diese ehrliche und direkte Auseinandersetzung ermöglicht wurde. Sie beschlossen, die gegenseitigen Vereinbarungen regelmässig zu thematisieren, damit diese im Alltag auch tatsächlich eingehalten würden, und sich dazu Feedback zu geben.

Richtungsaussagen und Umsetzungmassnahmen als erster Schritt im Alltag

Die bisherigen Erkenntnisse wurden nun so zusammen getragen, dass in drei Kleingruppen globale Richtungsaussagen (Glasl/Kalcher/Piber 2008) formuliert wurden:

„Um mit mehr Energie und grösserer Nähe zu den Mitarbeitenden tätig zu sein und uns gemeinsam Schritt um Schritt Richtung der angestrebten Vision zu entwickeln, wollen wir weg von – und hin zu*“

Damit das gesamte System Verkaufsgebiet berücksichtigt wurde, bildete sich je eine Kleingruppe zum kulturellen, sozialen und technisch-instrumentellen Subsystem (siehe Seite 3) dieses Artikels).

Die erarbeiteten Aussagen wurden dann präsentiert und intensiv gerüttelt und diskutiert. So sollte sichergestellt werden, dass dies keine Allgemeinplätze sind, sondern ernst gemeinte und selbsttätig umsetzbare Leitplanken für die gewünschte Veränderungsrichtung

Nach lebhafter Diskussion mit vielen Widersprüchen und gegenseitigem Ringen wurden zu jedem Wesenselement Richtungsaussagen verabschiedet. Es wurde vereinbart, diese bei allen Meetings zu thematisieren, um im Auge zu behalten, ob das Neue auch wirklich stattfindet.

Als letzter Schritt der Klausur wurden fünf sofort umsetzbare und ganz konkrete Massnahmen beschlossen, um die Energie, die sich mittlerweile eingestellt hatte, in den Führungsalltag mitzunehmen und weiterzutragen.

Fazit: Aufstellungsarbeit und andere intuitive Zugänge als Geburtshelfer von Erkenntnis und nachhaltigen Lösungen – gerade in kalten Konflikten

Durch die Verbindung der Systemischen Strukturaufstellungen und der metaphorischen Arbeit mit kognitiven Modellen und Methoden ist es in 1,5 Tagen gelungen, die gewünschten Ziele zu erreichen. Genau diese Verbindung von Kognition und Intuition bzw. Ratio und Unbewusstem ist mir und uns bei Trigon Entwicklungsberatung ein Anliegen. Wir sind überzeugt davon, durch intuitive Zugänge Menschen und Organisationen ganzheitlicher abzuholen und deren inneres Wissen, deren verborgene Ressourcen und Potentiale einzubeziehen und nutzbar zu machen. Durch hilfreiche kognitive Modelle und Instrumente können diese Erkenntnisse dann nutzbar und gut in die Praxis umsetzbar gemacht werden. Gerade die Arbeit mit SySt hilft überdies dabei, diesen Lernprozess körperlich erfahrbar zu machen und dadurch auch somatisch zu verankern, was die Umsetzungswahrscheinlichkeit nochmals erhöht.

In Mediationen sind intuitive Methoden unerlässlich, um Konflikte besser verstehbar zu machen und die vielen unbewussten bzw. unwillkürlichen Prozesse zu externalisieren. Vor allem aber in kalten Konflikten erweisen sich gerade Verfahren wie SySt als äusserst wertvoll: Die schwierig zu besprechenden Themen werden lösungsfokussiert und wertschätzend erleb- und besprechbar gemacht. Dabei wird durch das Ursprungsbild das Problem und dessen Sinnhaftigkeit gewürdigt, bevor durch Umstellungen und andere Interventionen Schritt für Schritt ein allparteiliches Lösungsbild erarbeitet wird. Die einzelnen Schritte in der Aufstellung bedienen sich des Utilisationsprinzips der Hypnotherapie (Gilligan 2008) bzw. des hypno-systemischen Ansatzes (Schmidt 2012). Dabei werden Probleme als bisherige, gut ge-

meinte Lösungsversuche verstanden und in die Lösung eingebaut (durch Umdeutung u.a.), was gerade den in kalten Konflikten Beteiligten erlaubt, sich weniger schuldig bzw. versagt habend zu erleben und ihnen dabei hilft, wieder vermehrt ihre eigenen Ressourcen und die der anderen im Konflikt Beteiligten zu sehen. Auch stellen die einzelnen Etappen hin zum Lösungsbild Hinweise für die in der Realität der KlientInnen zu tuenden Schritte dar.

Die Systemischen Strukturaufstellungen sind für mich sowohl im Kontext der Organisationsentwicklung als auch der Mediation bzw. Konfliktberatung zu einer äusserst wertvollen Methode geworden, mit der allerdings achtsam zu arbeiten ist. So ist das vorliegende Beispiel von einigen kalten Konflikten auf Eskalationsstufe 2 bis max. 3 (Glasl 2010) ohne Personen-System-Aufstellung (SySt-Format Team-interne Aufstellung) ausgekommen, was insgesamt schonender ist. Erst nachdem die Konflikte und Spannungsfelder schon deutlicher und besprechbarer gemacht werden konnten, wurden die Personen und ihre Interaktionen mittels der metaphorischen Methode und dem Rollen Verhandeln näher betrachtet.

Es wäre natürlich auch möglich, direkt die involvierten Personen als RepräsentantInnen füreinander (Anna als Peter, Peter als Margit, Margit als Anna usw.) zu stellen. Da in Konflikten die Betroffenen eine starke Assoziation mit der eigenen Perspektive und je nach Eskalation starke Deformationen der seelischen Funktionen (Glasl 2010) aufweisen, braucht es dazu ständige sogenannte iterative Repräsentantenwechsel. Das bedeutet, dass die Perspektiven permanent gewechselt werden müssen, damit keine neuen Anhaftungen auftreten, so dass die RepräsentantInnen alle paar Minuten in andere Repräsentationen gestellt werden. Dies ist für die Beteiligten durchaus anstrengend und für die gastgebende Person der SySt anspruchsvoll. Gerade bei stärker eskalierten Konflikten (Stufen 4 und tiefer) ist es sehr wichtig, Aufstellungsformate nur zu verwenden, wenn alle beteiligten Personen genügend Ressourcen aufgebaut haben und die Aufstellungsarbeit sehr passgenau in den Mediationsprozess eingebettet ist.

Literaturnachweise

Andersch, Julia, Persönliche Gespräche und Austausch über die SySt-Grundlagen und deren Anwendung in mediativen Prozessen, 2012

Daimler, Renate/Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias Das unsichtbare Netz, Kösel, München, 2003

Gilligan, Stephen, Therapeutische Trance, Carl Auer, Heidelberg 2008

Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement, Haupt, Bern/Stuttgart, 2010

Glasl, Friedrich, Selbsthilfe in Konflikten, Haupt, Bern/Stuttgart, 2011

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes, Professionelle Prozessberatung, Haupt, Bern/Stuttgart, 2008

Lievegood, Bernard, Glasl Friedrich, Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt, 2011

Schmidt, Gunther, Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl Auer, Heidelberg, 2012

Varga von Kibéd, Matthias/ Sparrer, Insa, Ganz im Gegenteil, Carl-Auer, Heidelberg, 2011

Sparrer, Insa, Systemische Strukturaufstellungen, Carl-Auer, Heidelberg, 2010