

# Systemische Projektaufstellung

© Harald Heinrich - 17.04.2024

## Systemische Idee

Systemische Methoden setzen den Schwerpunkt auf die Beziehungen und Interaktionen zwischen den Elementen eines Systems. Sie basieren auf der Konstruktion eines Systems mit den involvierten Elementen. In der methodischen Anwendung wird der Fokus auf die Aspekte der Ganzheitlichkeit, Unterschiedsbildung, Kontextabhängigkeit und Wechselwirkungen gelegt und der kurativen Berücksichtigung von systemischen Prinzipien.

Systemische Projektaufstellungen erlauben eine typische und bildhafte Anwendung von systemischen Aspekten und systemischen Prinzipien in der Projektpraxis. In einer systemischen Projektaufstellung wird die wesentliche Struktur eines Systems aufgestellt.

*So kann beispielsweise die Projektleitung, das Ziel des Projektes, Projektmitarbeitende wesentliche Arbeitspakete oder andere Projekt- oder Umweltfaktoren in einer Projektaufstellung aufgestellt werden. Die Entfernung/Nähe, Blickrichtung und Anordnung geben Hinweise auf die Struktur des Systems, also auf die Beziehungen der Elemente untereinander.*

Die Elemente des Systems werden im Hinblick auf die systemischen Aspekte und Berücksichtigung der systemischen Prinzipien untersucht.

*Unter dem Aspekt „Ganzheitlichkeit“ wird beispielsweise untersucht ob alle relevanten Arbeitspakete oder Projektmitarbeiter\*Innen berücksichtigt wurden.*

*Unter dem Aspekt „Unterschiedsbildung“ können alle Auswirkungen untersucht werden, die sich durch mögliche Veränderungen ergeben könnten. Was würde es im Projekt bewirken, wenn noch Person x ins Projektteam dazukommen würde oder das Team verlassen würde?*

*Unter dem Aspekt „Kontextabhängigkeit“ werden Auswirkungen im Projekt untersucht, die sich unter bestimmten Umwelt-Bedingungen ergeben. „Immer wenn der Chef reinkommt, verstummt das Gespräch“.*

*Unter dem Aspekt „Wechselwirkungen“ werden Handlungsmuster verstanden, die sich durch „vielfältige und fast gleichzeitig“ eintreffende Effekte, die nicht mehr linear-kausal unterscheidbar sind. „Bei der Projektbesprechung kam es zu einem Stromausfall und die Präsentation wurde unterbrochen. Danach entwickelten sich viele Einzelgespräche und die Geräuschkulisse wurde immer lauter. Die Projektleiterin konnte nur schwer wieder das Wort ergreifen.“*

Durch adäquate systemische Interventionen können neue Möglichkeiten simuliert werden. Daraus können Erkenntnisse für die Praxis gewonnen werden.

## Einsatzgebiet

Mit der Methode kann die Struktur eines Systems aus den verschiedensten Bereichen aufgestellt oder „simuliert“ werden, z.B. Projekte, Organisationen, Unternehmen, Teams, Familien und auch Entscheidungs- oder Problemstrukturen.

## Beschreibung

Eine anschauliche und sehr wirkungsvolle Möglichkeit Projekte zu unterstützen, zu motivieren und zu verbessern sind systemische Projektaufstellungen. Die Methode der Projektaufstellungen eignet sich hervorragend für Projektmanager\*innen, Projektauftraggeber\*innen, Projektleiter\*innen, Projektmitarbeitende oder alle Stakeholder und Personen, die eine Beziehung zu einem Projekt haben.

Aufstellungsähnliche Verfahren sind in Projekten schon lange bekannt. Beispielsweise ermitteln wir die Erstellung eines Projektstrukturplans / Netzplans indem wir die notwendigen Arbeitspakete auf Moderationskarten schreiben, um diese nach bestimmten Ordnungskriterien in ein sinnvolles Beziehungsgeflecht zu bringen und aus den Zusammenhängen Erkenntnisse zu ziehen.

Auf einer Metaplantafel zusammengeführt, erhalten wir damit das Projektsystem als Abbild der Struktur der Arbeitspakete in ihrem inhaltlichen und zeitlichen Zusammenhang.

*Arbeitspakete können in ihren inhaltlichen und/oder zeitlichen Beziehung zueinander übersichtlich dargestellt werden. Für den Hausbau benötigt man Arbeitspakete für die Planung, Fundamentlegung, Rohbau, Dachbau, Abnahme in einem bestimmten zeitlichen Ablauf.*

Die SySt®-Grammatik ermöglicht verschiedene Formate von Projektaufstellungen.

Wir können Arbeitspakete, Personen, Rollen im Projekt, Beziehungen der Teilprojekte zueinander, oder den Zusammenhang zwischen anderen relevanten Elementen des Projektes wie Ziele, Visionen, Risiken, Hindernisse, Ressourcen, Budget, Plänen, Stakeholder, Kunden, Dienstleister, Konflikte, Chancen oder Alternativen u.v.m. aufstellen.

*Ein Format enthält typische Elemente und mögliche Lösungsstrategien, die aus umfangreicher Erfahrung mit ähnlichen Konstellationen stammen. Bei einem Konflikt im Projekt könnten das die Konfliktparteien sein. Durch die Aufstellung des Konfliktthemas oder Konfliktverhaltens kann eine heilsame Trennung eingeführt werden. Ein Element „Das, warum es auch noch geht“ kann auf nicht ausgesprochene Themen im Hintergrund aufmerksam machen.*

2

Vor einer Aufstellung steht immer ein systemisches Interview mit einer Person oder Team (Klient\*in), welche ein Thema bearbeiten möchte. Mit Hilfe des Interviews werden relevante Elemente des Themas konstruiert und später aufgestellt.

*Bei dem systemischen Interview kann beispielsweise gefragt werden, ob es neben den beiden Konfliktparteien noch Einflusspersonen gibt, die ein großes Interesse an dem Ausgang des Konfliktes haben. Diese würden als Aufstellungselemente hinzugenommen und aufgestellt werden.*

Die Elemente des Systems können als Symbole/ Holzklötzchen auf ein Systembrett gestellt werden, oder falls eine Aufstellung mit Personen durchgeführt wird, können diese Personen als Repräsentant\*innen in einem Raum aufgestellt werden. Die Klient\*in wählt für jedes Element eine Repräsentant\*in aus den anwesenden Personen aus und stellt diese Personen intuitiv und dem eigenen momentanen Gefühl folgend im Raum auf. Die Repräsentant\*in für die Klient\*in wird „Fokus“ genannt, da die Aufmerksamkeit besonders auf deren Fragen und Lösungsmöglichkeiten „fokussiert“ wird.

*Möchte ein Projektmitarbeiter der einen Streit mit einem anderen Mitarbeiter hat, eine klärende Aufstellung zu diesem Thema durchführen, also ist er der Klient der Aufstellung, dann stellt er die als Repräsentant\*innen gewählten Personen im Raum auf. Geht es bei dem Streit um ein Arbeitspaket, kann dieses ebenfalls als „Konfliktthema“ aufgestellt werden.*

Die in dieser Weise aufgestellte Beziehungsstruktur entspricht einer Externalisierung des inneren Bildes der Klient\*in. Das entstandene Bild kann jetzt von außen betrachtet werden. Dieser Perspektivenwechsel kann möglicherweise schon einen relevanten Unterschied zu der bisherigen Betrachtungsweise der Klient\*in bilden.

*Dem Klienten könnten beim Betrachten der Aufstellung (inneres Bild im Außen) einfallen, dass der Konfliktpartner vor einigen Monaten vor anderen Personen seine Expertise in Zweifel gezogen hat.*

Nach vorgegebenen Regeln, Prinzipien und in Abhängigkeit der Aussagen der Repräsentant\*innen in Bezug auf ihre Empfindungen, welche durch ihre aktuelle Position (Nähe, Entfernung, Blickrichtung zu den anderen Elementen des Systems) ausgelöst wurden, können Erkenntnisse gesammelt oder Veränderungen getestet werden. Die Bedeutungsgebung der Aussagen der Repräsentant\*innen, obliegt einzig und allein der Klient\*in. Diese kann vom der Aufstellungsleiter\*in durch Deutungsangebote unterstützt werden.

*Schaut beispielsweise der „Fokus“ sehr interessiert und anhaltend auf eine bestimmte Stelle im Raum, kann die Aufstellungsleiter\*in prüfen, ob an dieser Stelle ein bisher nicht beachtetes Element des Systems einen Platz hat, beispielweise das „kränkende Ereignis aus der Vergangenheit“.*

Nach den repräsentierenden Empfindungen der aufgestellten Personen wird mit Fragen wie „Was hat sich in Deinen Empfindungen und Gedanken geändert, seit Du an diesem Platz stehst?“ gefragt. Um die Richtung der Veränderung eindeutig zu erkennen kann die Frage mit „Ist es besser, schlechter, gleich oder anders?“ ergänzt werden.

*Antwortet eine Repräsentant\*in auf die Frage nach Unterschieden, dass er sich schwer und alleine fühlt, können wir noch nicht wissen, ob das eine Verbesserung oder Verschlechterung ist. In manchen Situationen genießen wir eine Schwere, die uns beispielweise beim Durchqueren eines Flusses Stabilität gibt oder genießen das Alleinsein nach einem sehr intensiven Tag.*

3

Durch die Aussagen der Repräsentant\*innen lassen sich die Beziehungsqualitäten zwischen den Elementen erkennen und Unterschiede, die einen Unterschied machen feststellen. Als Ergebnis davon können geeignete systemische Interventionen gesetzt werden.

*So kann beispielsweise die Entfernung zu einem anderen Systemelement vergrößert oder verkleinert werden oder die Blickrichtung einer Person um 180 Grad gewendet werden, um andere Systemelemente sehen zu können.*

Nachdem die Interventionen im Aufstellungssystem zu einer wahrnehmbaren Verbesserung für den Fokus (und damit für die Klient\*in) geführt haben, kann die Klient\*in den Platz des Fokus einnehmen, um aus dieser Perspektive das neu entstandene Bild zu betrachten und in sich aufzunehmen. Zu diesem Zeitpunkt können für die Praxis geeignete Maßnahmen überlegt und beschlossen werden.

## **Nutzen**

Mit Hilfe dieser Methode behalten Sie die Übersicht über Ihr Projekt, erkennen relevante Muster und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Systems und mögliche Kontextfaktoren, die sich negativ oder positiv auf das Projekt auswirken und die Projektarbeit wird wesentlich erleichtert.

Projektaufstellungen sind sinnvoll als Perspektivenwechsel, als Ordnungsmöglichkeit oder insgesamt als Simulationssystem. So kann die Zugehörigkeit von Personen beim Start eines Projektes, bei der Vorbereitung eines Verhandlungsteams, Neuausrichtung oder

Umorganisation / Umstrukturierung getestet und die Entscheidung über Auswahl von Mitarbeiter\*innen getroffen werden und vieles mehr.

Durch die Simulationsmöglichkeiten können in einer geschützten Umgebung, Erkenntnisse zum Projektsystem gewonnen werden, die über das Wissen der einzelnen Projektmitarbeiter\*innen hinausgehen, da das implizite Wissen, das sich zwischen den Elementen des Systems befindet, einbezogen wird. So kann zu Recht „das Ganze als etwas Größeres als die Summe der Teile“ angesehen werden.

Projektaufstellungen können auch genutzt werden um „prinzipiell unentscheidbare Entscheidungen“ zu treffen oder Prinzipien, Strategien und Vorgehensweisen von systemischen Methoden kennen zulernen.

### Praxistipps

Bei der Einschätzung der Wirksamkeit von Projektaufstellungen sollte klar sein, dass jeder zunächst nur sich selbst verändern kann. Hierzu muss ein Wille da sein, an sich selbst zu arbeiten. Dann kann eine Veränderung der eigenen Werte, Einstellungen, Aussagen und des eigenen Verhaltens herbeigeführt werden. Die Veränderungen der eigenen Person führt zu Wechselwirkungen mit den anderen Elementen des Systems und damit zu einer Veränderung des gesamten betroffenen Systems. Durch Simulation können die positiven Potentiale deutlich gemacht werden und der Transfer in die Praxis initiiert werden.

### Ursprung:

Projektaufstellungen basieren auf der SySt®-Methode. SySt® steht für „Systemische Strukturaufstellungen“ und wurde von Insa Sparrer und Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd entwickelt.

4

---

Die SySt®-Methode beruht auf Erkenntnissen aus der Systemtheorie, des Konstruktivismus, diverser therapeutischen Methoden und Einflüssen aus Philosophie, Logik und Wissenschaft und ist abgeleitet und weiterentwickelt aufgrund der Arbeitsweisen des Psychodramas (Jacob Levy Moreno), der Familienrekonstruktionen (Virginia Satir) und des Familienstellen (Bert Hellinger). Starken Einfluss auf die Methode der Systemischen Strukturaufstellungen haben Milton Erickson, Insoo Kim Berg und Steve de Shazer gehabt.

### Schlüsselwörter:

Systemische Methode, SySt®, systemische Strukturaufstellung, Aufstellung, systemische Prinzipien, systemisches Interview, Systemelemente, Kontextfaktoren, Projektaufstellung, implizites Wissen, Wechselwirkungen, systemische Interventionen, Aufstellungsleiter\*in, Fokus, Repräsentant\*in, Internalisierung, Externalisierung, Systembrett, Perspektivenwechsel, Projekt, Projektmanagement

### Literatur:

- **Sparrer, Insa (2006). Systemische Strukturaufstellungen – Theorie und Praxis.** Carl-Auer Verlag.
- **Heinrich, Harald (2015). Systemisches Projektmanagement,** Carl Hanser Verlag
- **Heinrich, Harald (2022). Systemische Aufstellungen für Projekten,** projekt magazin (2022/19)