

Organisationsaufstellung

Erkenntnisse aus Lilliput



Bislang sprengten sie den Rahmen des Möglichen: Aufstellungen mit mehr als 15 Mitarbeitern. Denn je mehr Beteiligte, desto unübersichtlicher das Aufstellungsbild, umso wahrscheinlicher das Chaos. Peter-W. Gester und Prof. Dr. Ulrich Clement haben einen Ausweg gefunden: Mit dem Territorigramm entwickelten sie eine Aufstellungsmethode, an der über 100 Mitarbeiter aktiv und simultan mitwirken können. Gester zu dem neuen Werkzeug der Organisationsentwicklung.



Romanshorn im Frühjahr 1999: Abteilungen zusammenzubringen, die nicht zusammenpassen – das ist zu diesem Zeitpunkt die größte Herausforderung der Firma Brüggl im Schweizer Kanton Thurgau. Das Unternehmen, das Menschen mit Be-

hinderungen umschult, führt unter einem Dach eine Metallwerkstatt, eine Druckerei, eine Näherei und einen Catering-Betrieb, daneben eine erst viel später hinzugekommene Informatik- und New-Media-Abteilung.

Mitarbeiter der Old und New Economy sollen am selben Strang ziehen, sie alle machen schließlich Menschen für den Arbeitsmarkt fit. Doch Verständnisprobleme zwischen altem und dem neuem Unternehmensbereich sind an der Tagesordnung. „Die neuen Mitarbeiter stecken unser mühselig verdientes Geld in elektronisches Spielzeug“, so das Denken der einen Seite, „die alten Bereiche sind viel zu schwerfällig“, so die Meinung der anderen.

Aber wo genau liegen die Haken in der Kommunikation, was erschwert die Zusammenarbeit? An welchen Stellen könnten Brücken zwischen den Bereichen gebaut werden, wo sind bereits bestehende Verbindungen zu verstärken? Und wohin geht eigentlich generell die Reise – wie soll das Unternehmen Brüggl in fünf Jahren aussehen?

Eine Betrachtung mit 100 Augen

Antworten auf diese Fragen suchen die 50 Mitarbeiter des Unternehmenskaders auf eine völlig neue Art und Weise: Sie führen eine Organisationsaufstellung durch, an der sich jeder Einzelne von ihnen aktiv, simultan und gleichberechtigt beteiligt. Alle Mitarbeiter sind im Seminarraum eines Schweizer Hotels versammelt, alle 50 Männer und Frauen definieren

ihren Standort innerhalb der Firma, alle haben die Möglichkeit, verzerrte Betrachtungen richtig zu stellen, und alle diskutieren über ihre Ergebnisse und Beobachtungen. Jeder bringt seine Perspektive ein und fügt sie als Mosaikstein in das Gesamtmuster der Firma.

Das Instrument, das dies möglich macht, heißt Territorigramm. Im Jahr 1999 konzipiert wurde es in Romanshorn zum ersten Mal zum Einsatz gebracht. In der Folge wurde es weiterentwickelt und getestet, in rund 20 Anwendungen hat sich das Instrument inzwischen bewährt. Doch was genau verbirgt sich hinter der neuen Methode? Per Definition ist das Territorigramm ein

- soziometrisches Verfahren
- zur Ermöglichung von systemisch-konstruktivistischen Organisationsaufstellungen
- mit 10 bis mehr als 100 Teilnehmern
- in Anwesenheit und unter aktiver Beteiligung aller Systemmitglieder
- unter Einbeziehung des Intra- und Internets.

Wie bei den schon länger etablierten Formen der Aufstellungsarbeit – angefangen

beim phänomenologischen Ansatz des Familienstellens nach Bert Hellinger über die Systemische Strukturaufstellungsarbeit nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd bis zur Organisationsaufstellung nach Gunthard Weber und Brigitte Gross – geht es auch beim Territorigramm darum, Beziehungen sichtbar zu machen: Die Konstellationen, wie Men-

Die Wurzeln des Territorigramms

Peter-W. Gester und Prof. Dr. Ulrich Clement machen mit dem Territorigramm zwar möglich, was vorher nicht möglich war – die Aufstellung sehr großer Gruppen. Doch sie haben das Rad nicht neu erfunden. Bei der Entwicklung des Territorigramms spickten sie bei etablierten Methoden die besten Ideen:

■ **Familienaufstellung nach Bert Hellinger:** Ausgangspunkt für die Entwicklung des Territorigramms war die Familienaufstellung nach Bert Hellinger. Die Mitte der 80er Jahre in Deutschland eingeführte Urform aller heute etablierten Aufstellungsarbeiten visualisiert Beziehungsstrukturen innerhalb des Systems „Familie“ und will dadurch Rückschlüsse auf den Zustand und die Geschichte dieses Systems ermöglichen. Visualisierung und Erkenntnisgewinn durch die Aufstellung von Personen im Raum und die Darstellung von Nähe, Distanz und Position im System übernimmt das Territorigramm. Während bei Hellinger jedoch die Aufstellung nur aus Sicht eines einzigen Systemmitgliedes erfolgt, Gefühle zur Sprache kommen

und der Seminarleiter die „richtige“ Lösung findet, werden beim Territorigramm alle Systemmitglieder beteiligt, Emotionen ausgeblendet, und die Teilnehmer finden ihre Lösung selbst.

■ **Soziometrie nach J.L. Moreno:** In Anlehnung an die Soziometrie nach J.L. Moreno befragt das Territorigramm alle betroffenen Personen nach ihrer Ansicht und will auf diese Weise ein objektives Bild wiedergeben. Moreno untersucht im soziometrischen Verfahren nicht nur die psychologische Geographie einer Gemeinschaft, sondern all ihre Strukturen. Diese will er im soziometrischen Test, einem Fragebogen, der abgestimmt auf die Gruppe, an alle Mitglieder gerichtet wird, objektiv ermitteln. Das Soziogramm stellt das gewonnene Material grafisch dar: Nummerierte Punkte symbolisieren die Personen, Linien und Pfeile zeigen, wie sie zueinander stehen. Ähnlich der Ansatz des Territorigramms – nur dass hier als Symbole Figuren im Raum aufgestellt werden und die Teilnehmer nicht,



Erkenntnisgewinn durch Visualisierung – eine bewährte Methode der Psychologie.

wie bei der Beantwortung des Fragebogens, auf eine einzige, erste Angabe festgelegt sind.

■ **Familienkulptur nach Virginia Satir:** Von der Methode der Familienkulptur hat das Territorigramm die Idee der dynamischen Veränderung der Aufstellung übernommen. Die Ende der 60er Jahre entwickelte und besonders in der Ausprägung nach Virginia Satir bekannte Familienkulptur ist ebenfalls eine soziometrische Methode, die Beziehungen aus der Sicht von allen Systemmitgliedern darstellt. Die Visualisierung erfolgt, indem ein „Bildhauer“ die Familienmit-

glieder so anordnet, dass sie eine metaphorische Figur darstellen. Doch das Bild ist nicht statisch: Die Mitglieder können dem Bildhauer widersprechen, und seine Skulptur so lange modifizieren, bis sie mit dem Ergebnis einverstanden sind. Ebenso beim Territorigramm: Die Teilnehmer machen bei der Aufstellung mit und können Aufstellungsbilder modifizieren.

■ **Zirkuläres Fragen der Mailänder Gruppe:** Mit der Technik des Zirkulären Fragens hat das Territorigramm gemein,

schen innerhalb eines Systems zueinander stehen, werden bildhaft dargestellt.

Dazu werden – das ist allen Aufstellungen gemein – Repräsentanten der betreffenden Personen bzw. Symbole für sie in einem Raum aufgestellt und einander zugeordnet, indem je nach tatsächlicher Nähe, Bindung, Zusammenarbeit etc. verschieden große Abstände zwischen ihnen eingeräumt werden. Das so entstandene räumliche Bild hat gegenüber einer sprachlichen Darstellung den Vorteil, dass es komplexe Wechselbeziehungen und da-

dass Informationen im ersten Schritt auf indirektem Wege gewonnen und im zweiten Schritt auf der Metaebene beleuchtet werden: Von der so genannten Mailänder Gruppe 1980 entwickelt, dient die Technik dazu, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen in der Familie aufzudecken. Die Mitglieder werden dabei nicht direkt gefragt, wie sie sich fühlen oder einen Aspekt beurteilen – vielmehr soll jeder äußern, wie sich wohl ein anderes Mitglied fühlt bzw. sich ein Aspekt für den anderen darstellt. Ihre Beurteilungen untersuchen die Mitglieder anschließend im Gespräch. So erkennen sie u.a. Regeln ihres Verhaltens und ihrer Kommunikation. Ähnlich beim Territorigramm: Die Teilnehmer äußern sich nicht direkt über Emotionen. Sie zeigen mit ihrer Figur nur an, wo im Unternehmen sie sich angesiedelt sehen. Durch die Positionierung, die die anderen mit ihren jeweiligen Figuren vornehmen, erfahren sie zudem indirekt, wie die Mitarbeiter zu ihnen stehen. Anschließend reflektieren sie zunächst über das Aufstellungsbild, später über die Reflexionsrunde. svg ■

mit einhergehende zirkuläre Prozesse auf einen Blick sichtbar und erfassbar macht. Eine verbale Beschreibung indes kann Zusammenhänge nur zerlegen und hintereinander reihen.

Mit den Informationen, die aus dem Bild gewonnen werden, lassen sich effiziente und kreative Problemlösungen für komplexe Systeme finden. Bei einem Unternehmen können Organisationsaufstellungen zum Beispiel verborgene Ursachen von Konflikten, gestörter Arbeitsatmosphäre und Absatzproblemen sichtbar und bearbeitbar machen, sie können Impulse für die Teamentwicklung und Produktplanung geben sowie Ideen zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens generieren (s. Kasten S. 68).

Betroffene werden zu Beteiligten

Das Besondere am Territorigramm: Es löst einen anhaltenden Kommunikationsprozess unter allen Betroffenen aus – und das bereits an Ort und Stelle. Während bei den anderen Aufstellungsmethoden die Unternehmensangehörigen bis auf einen Protagonisten nicht einmal anwesend sind und die Aufstellung immer aus Sicht des Protagonisten erfolgt, mischen die Mitarbeiter beim Territorigramm selber mit. Ihre Meinung ist gefragt und wird bereits während der Aufstellungsprozedur von ihnen gezeigt.

Während bei den anderen Aufstellungen die Interpretationen und Kommentare zum Aufstellungsergebnis von den aufgestellten neutralen Repräsentanten bzw. vom Trainer oder Therapeuten stammen, sind es beim Territorigramm die Systemangehörigen selbst, die über das, was sie sehen und beobachten, diskutieren. Und so finden die Mitarbeiter von alleine über das Gespräch zu den Lösungen, die sie suchen. Damit wird deutlich: Das Territorigramm beruht auf Selbstorganisationsprinzipien. Das Aufspüren und Ausschöpfen der Handlungsmöglichkeiten und Entwicklungsressourcen liegt ausschließlich in der Hand der beteiligten Systemmitglieder.

Mit der Einbeziehung aller Betroffenen stellt das Territorigramm sicher, dass das gesamte System im Mittelpunkt der Betrachtung steht und der Fokus nicht auf einen einzelnen Protagonisten und dessen subjektive Sichtweise zugeschnitten wird. Ein Punkt, in dem sich das Territorigramm an das Soziogramm nach J.L. Moreno und an die Familienskulptur nach Virginia Satir anlehnt – zwei Methoden, die ebenfalls nach ei-

Was kann das Territorigramm?

In Non-Profit-Organisationen und Kleinbetrieben ist das Territorigramm ebenso anwendbar wie in großen Industriekonzernen. Hier wie dort kann es zu Lösung sehr verschiedener Fragen und Probleme beitragen, wie Peter-W. Gester, Erfinder des Instruments, betont. So dient die Methode unter anderem

■ **Verbesserung der internen Kommunikation:** Indem den Mitarbeitern die Beziehungsmuster innerhalb der Organisation vor Augen geführt werden, erkennen sie ihre Probleme und diskutieren sie. Sie sind angespornt, brachliegende, aber wichtige Beziehungen zu beleben und neue Kontakte in der Firma zu knüpfen.

■ **Unterstützung von Entscheidungen:** Das Territorigramm ermöglicht, auszuprobieren, welchen Einfluss eine Entscheidung auf die Beziehungsstruktur des Unternehmens haben wird.



Die Lilliputs erlauben die schnelle Darstellung unterschiedlichster Beziehungsmuster.

ner objektiven Darstellung von Strukturen in sozialen Systemen suchen. Eine weitere theoretische Wurzel hat das Territorigramm in der Technik des Zirkulären Fragens: Indem beim Territorigramm ein Mitarbeiter nach dem anderen auf die Aufstellung einwirkt, entsteht nämlich ein zirkulärer Prozess, der mit der von der „Mailänder Gruppe“ begründeten zirkulären Interviewtechnik vergleichbar ist (s. Kasten S. 66).

Mitarbeiter schrumpfen zu Zwergen

Die deutlichste Errungenschaft des Territorigramms liegt jedoch in der Ausweitung der Anzahl von Teilnehmern. Denn im Gegensatz zu

■ **Neuorientierung und Umstrukturierungen:** Die Teilnehmer können mit den Figuren des Territorigramms experimentieren, d.h. Abteilungen auflösen, Bereiche zusammenlegen und die Figuren so aufstellen, wie es für die geplante Neuausrichtung des Unternehmens nötig ist.

■ **Hilfestellung bei Mediationen:** In Mediationsprozessen erkennen und begreifen die Teilnehmer anhand der platzierten Figuren, welche Position sie in der Meinungsverschiedenheit einnehmen und wie sie zu den Konfliktparteien stehen. Gleichzeitig können sie den Standpunkt der anderen erkennen und begreifen, was Voraussetzung für eine außergerichtliche Einigung ist.

■ **Generierung neuer Impulse:** Indem die Teilnehmer sehen, wo im Unternehmen sie stehen, erkennen sie auch, wie

herkömmlichen Aufstellungsformen kann das Territorigramm in sehr großen Gruppen mit bis zu 100 Personen durchgeführt werden. Die Voraussetzung hierfür schafft ein besonderes Aufstellungsmedium.

Im Gegensatz zu anderen Aufstellungsformen verzichtet das Territorigramm darauf, mit realen (menschlichen) Stellvertretern als Repräsentanten der betreffenden Personen zu arbeiten. Ebenso wenig greift es auf gesichtslose Holzkegel, Spielzeugmännchen, Puppen oder Kärtchen als Symbol für die Systemmitglieder zurück. Denn all diese Aufstellungs-

das Unternehmen besser gestellt wäre – sie entwickeln Ideen für neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, für Synergien und Projekte.

■ **Erprobung der Folgen von Outsourcing:** Die Mitarbeiter können mit den Figuren simulieren, wie sich das Zusammenspiel und die Verhältnisse untereinander ändern, wenn eine oder mehrere Abteilungen ausgelagert werden.

■ **Teamentwicklung:** Die Mitarbeiter erkennen, welche Kommunikationsstrukturen im Team existieren, und können gemeinsam nachdenken, wie sie diese verbessern.

■ **Produktplanung:** Mit der Aufstellung können die Teilnehmer simulieren, wie eng welche Mitarbeiter von welchen Abteilungen zusammenarbeiten sollten, um ein neues Produkt zu entwickeln und zu vermarkten. svg ■

medien stoßen an ihre Grenzen, wenn das abzubildende System mehr als 15 Personen umfasst. Spätestens nach mehreren Umstellungen kann nicht mehr identifiziert werden, welcher Stellvertreter oder welches Hilfsmittel welche Person repräsentiert – das Chaos ist perfekt.

Das Territorigramm hat das Zuordnungsproblem bei großen Gruppen gelöst, indem etwa 20 cm große Foto-Silhouetten der betreffenden Personen aufgestellt werden. Jeweils auf einen Sockel montiert, repräsentieren diese „Lilliputs“ in Zwergenformat mühelos die Mitarbeiter eines gesamten Unternehmens. Denn jeder Lilliput ist das genaue Abbild

seines Originals, er trägt dieselbe Krawatte, hat dieselbe Körperhaltung und denselben unverkennbaren Gesichtsausdruck wie er. Pate für die Namensgebung der Figuren war der irische Schriftsteller Jonathan Swift, der in seinem Roman „Gullivers Reisen“ den Helden Gulliver in das Zwergenreich „Lilliput“ versetzt.

Der Lilliput wird im Gegensatz zu Kegeln und Kärtchen nicht nur sofort mit der betreffenden Person identifiziert, sondern ist zugleich ein belebtes Abbild, das auf den Betrachter große Anziehung ausübt. Das Territorigramm widerspricht damit explizit den Kriterien, die teilweise anderen Figuraufstellungen zu Grunde gelegt werden: Danach sollen die Figuren möglichst wenig „Charakter“ haben, um nicht ablenkend zu wirken. Die Erfahrung mit den Lilliputs zeigt indes, dass deren „Charakter“ die Beteiligten bei der Aufstellung in den Bann zieht und ihre Aufmerksamkeit sogar erhöht.

Vorder- und Rückseite eines Lilliputs entsprechen sich, die Figur ist janusköpfig. Für den Aufstellungsprozess bedeutet das, dass der Aufstellende sich nicht für eine Blickrichtung seiner Figur entscheiden muss: Der Lilliput kehrt keiner anderen Figur den Rücken zu. So wird eine ungewollte Symbolisierung von Abwendung oder Nicht-Kommunikation vermieden. Vielmehr wird analog zum Firmenalltag die Kommunikation in mehrere Richtungen ermöglicht. Zudem erleichtert die Janusköpfigkeit die Beobachtung der Aufstellung. Die Beteiligten können um die Figuren herumgehen und das Geschehen von unterschiedlichen Standpunkten aus betrachten: Die Lilliputs sind aus jeder Perspektive auf gleiche Weise leicht zuzuordnen.

Gegenwart und Zukunft unter der Lupe

Je nachdem, wie viele Aufstellungen das Unternehmen in einem Verfahren durchführen und miteinander vergleichen will, muss es mehrere Sätze an Lilliputs anfertigen oder zur Herstellung in Auftrag geben (s. Kasten S. 70). Fester Bestandteil eines jeden Territorigramms sind zwei Aufstellungen der „Gesamttotalen“. In der ersten Aufstellung wird das gesamte Unternehmen in seinem augenblicklichen Zustand abgebildet. Dargestellt werden u.a.:

■ Beziehungen zwischen den Mitarbeitern innerhalb eines Subsystems, z.B. einer Abteilung

Nutzerinfos von A bis Z

Wer führt das Territorigramm durch? Wer hilft beim Bau eines Lilliputs? Wie hoch sind die Kosten eines Aufstellungs-Seminars? Die wichtigsten Infos zur Anwendung:

■ **Auftraggeber:** Von Vorteil ist, wenn das Territorigramm von oberster Stelle im Unternehmen in Auftrag gegeben wird. Auf jeden Fall sollte die Unternehmensleitung aktiv am Territorigrammprozess teilnehmen, von einer Durchführung ohne sie raten die Erfinder eindringlich ab.

■ **Durchführung:** Durchgeführt von Peter-W. Gester oder Prof. Dr. Ulrich Clement, den Erfindern des Territorigramms, kostet die Aufstellung 3.700 Mark pro Tag. Wer bei der Durchführung nicht auf externe Trainer zurückgreifen will, kann eine Anwenderlizenz für den unbegrenzten Einsatz im eigenen Unternehmen erwerben. Interessenten absolvieren hierzu ein

zweitägiges Seminar, das in das Instrument einweist, Kostenpunkt: 1.240 Mark. Für Trainer, die das Territorigramm bei ihren Kunden einsetzen wollen, gelten gesonderte, individuell zu vereinbarende Modalitäten. ► **Infos:** Zentrum für systemische Forschung und Beratung, Kussmaulstr. 10, D-69120 Heidelberg, Tel.: 06221-41 82 36, Fax: -41 82 37, e-Mail: PWGester@aol.com, www.systemiker.com, www.territorigramm.com

■ **Lilliput-Herstellung:** Jeder Mitarbeiter wird so, wie er am Arbeitsplatz erscheint, fotografiert (am besten mit Digitalkamera). Aus dem Foto wird am Bildschirm die Silhouette der Person ausgeschnitten und gespiegelt. Silhouette und Spiegelung sind in DIN A4-Format auszudrucken, aneinanderzukleben und mit einem Plastikmantel zu verstärken. Anschließend wird die Figur auf einem Sockel fixiert. Die Anfertigung

der Lilliputs kann aber auch in Auftrag gegeben werden: Die Firma Brüggli, das erste Unternehmen, bei dem das Territorigramm durchgeführt wurde, hat einen Lilliputservice eingerichtet: Dieser fertigt die Figuren innerhalb von zwei Wochen an. Kosten: je nach bestellter Menge zwischen 38, 50 Mark und 51 Mark pro Stück. Brüggli benötigt allerdings Digitalfotos der Mitarbeiter. Diese gehen an info@lilliputservice.ch.

► **Infos:** www.lilliputservice.ch

■ **Material:** Bei 50 Teilnehmern benötigt man sechs aneinandergeklebte Pinnwand-Bögen für den Systemuntergrund, eine digitale Video- und Fotokamera, sowie mindestens einen Satz Lilliputs.

■ **Raum:** Der Raum sollte mit einer der Teilnehmerzahl entsprechenden Anzahl von Stühlen ausgestattet sein und ausreichend Platz bieten. Zwischen Stuhlkreis und Systemgrundfläche sollte mindestens ein Abstand von zwei Metern sein, außerdem werden mehrere freie Flächen für die Gruppendiskussionen gebraucht.

■ **Zeitplanung:** Für die Aufstellung sind pro Person drei bis fünf Minuten einzuplanen. Bei 50 Mitgliedern ergibt sich inklusive einer kleinen Pause eine Aufstellungszeit von vier Stunden. svg ■



Die Aufstellung benötigt ihre Zeit: Pro Person sind drei bis fünf Minuten einzuzurechnen.

- abteilungsübergreifende Beziehungen zwischen allen Mitarbeitern
- Beziehungen der Subsysteme zueinander
- Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern.

In der zweiten, der so genannten Visionsaufstellung, wird eine mögliche künftige Entwicklung des gesamten Unternehmens unter die Lupe genommen. Neben diesen klassischen Aufstellungs-

optionen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, auch einzelne Abteilungen aufzustellen oder sich auf Schnittstellen zwischen Hierarchien, auf Teambesprechungen oder das Organigramm der Firma zu konzentrieren.

Bewusst vollzogen: Positionierung der Zwerge

Egal, welche Aufstellungsvarianten gewählt werden – immer stellt jeder beteiligte Unternehmensangehörige nicht mehr und nicht weniger als seinen eigenen Lilliput auf, wobei als Aufstellungsfläche unbeschriebenes Pinnwand-Papier dient. Um festzulegen,

wer zu welchem Zeitpunkt mit seinem Lilliput am Zuge ist, müssen die Mitglieder vor der Aufstellung in eine sinnvolle Rangfolge gebracht werden. Dabei dient das Alter der Unternehmenszugehörigkeit, d.h. die Anciennität, meist als das zweckmäßigste Kriterium. Durch lautes Abzählen ermittelt der Territorigraph – das ist der Leiter des Territorigramm-Prozesses – wer nach welchem Mitarbeiter ins Unternehmen eingetreten ist. Die Person mit der längsten Systemzugehörigkeit erhält die Nummer eins.

Anschließend wird die von den Mitarbeitern gebildete „Anciennitätspolonaise“ in einzelne Zeitabschnitte untergliedert. Territorigraph und Systemmitglieder überlegen gemeinsam, welches Jahr und welche Firmenereignisse neue Epochen in der Geschichte des Unternehmens einleiteten und welche Mitarbeiter demnach welchen Epochen angehörig sind.

Nun beginnt der eigentliche Aufstellungsprozess: Jeder nimmt seinen Lilliput und setzt sich der Reihenfolge des Dienstalters entsprechend auf einen Stuhl. Die Stühle sollten dabei in ausreichendem Abstand kreisförmig um die Systemgrundfläche angeordnet sein. Zuerst platziert der Dienstälteste der ersten Epoche seinen Lilliput, nacheinander folgen alle weiteren Mitglieder dieser Epoche. Durch das Hinzu kommen jedes Lilliputs verändert sich natürlich die relative Position der bereits Aufgestellten. Sind alle Lilliputs der ersten Epoche an ihrem Platz, hat daher jedes Epochenmitglied noch einmal die Möglichkeit, seinen Standort durch Zurechtrücken der eigenen Figur zu korrigieren. Dieser Ablauf – Aufstellung und Korrektur – wiederholt sich mit allen weiteren Epochen, bis das Gesamtbild des Unternehmens steht.

Abgespult: Daumenkino der Firmengeschichte

Erzeugt wird indes nicht nur ein statisches Endbild über den Ist-Zustand der Organisation. Denn während des Aufstellungsprozesses entsteht mit jedem Zug ein eigenes neues Bild, das einen Ausschnitt der Unternehmensgeschichte

widerspiegelt: Für die Beteiligten ergibt sich durch die Aneinanderreihung der Bilder ein Daumenkino der Organisationshistorie. Durch die Reihenfolge, angefangen vom Dienstältesten bis zu den Neuhinzugekommenen, wird die Firmengeschichte vor ihren Augen in Zeitraffer abgespult. Für junge Mitglieder wird sie dadurch nachvollziehbar und transparent, für den Firmenältesten zeigt sich noch einmal in Retrospektive die Entwicklung der Firma von den Anfängen bis zum Zeitpunkt der Aufstellung.

Ist die Aufstellung der Gegenwart komplett, diskutieren die Mitglieder jeweils mit den Kollegen aus der eigenen Epoche über ihre Beobachtungen. Vorher ist allerdings noch festzulegen, ob die Diskussionsergebnisse anschließend der gesamten Gruppe mitgeteilt werden. Ebenso ist zu entschei-

den, ob sich die Beteiligten in der Diskussion an vorgegebenen Fragestellungen orientieren sollen, zum Beispiel:

- Bei welchen Epochen entsprach die Aufstellung meinen Erwartungen?
- Was war überraschend?
- Wo haben sich Zentren, wo Satelliten gebildet?

Unbewusst vollzogen: Aufstellung der Mitarbeiter

Ansonsten verlaufen die Diskussionen selbstorganisiert und ungesteuert. Das Phänomen dabei: Es entsteht eine zweite Aufstellung – nämlich eine mit realen Systemmitgliedern. Die Art und Weise, wie sich die Mitarbeiter in ihrer Gesprächsrunde unbewusst anordnen und zueinander aufstellen, kommentiert bzw. bekräftigt das Aufstellungsbild der

Lilliputs. Denn die Teilnehmer wenden sich denjenigen zu, mit denen sie auch in Firmenalltag viel zu tun haben. Und wer im Alltag zurückgezogen arbeitet, steht oft auch in der Diskussionsrunde eher abseits. Im Gegensatz zur Lilliput-Aufstellung beinhaltet die jetzige Anordnung auch die allen Aufstellungen mit „Echtpersonen“ immanenten Aspekte der Zu- und Abwendung bzw. Kommunikation und Nicht-Kommunikation.

Die Realaufstellung erfolgt zwar zunächst automatisch und unreflektiert, schließlich sind die Teilnehmer in ihre Diskussionen vertieft. Doch nach einiger Zeit bringt der Territorigraph die Mitglieder dazu, ihr Verhalten zu beobachten. Er bittet sie nämlich, für ein bis zwei Minuten in ihrer augenblicklichen Stellung zu verharren und zu analysieren, wie die einzelnen Epochen in sich, zueinander und zum Territorigramm positioniert sind. Ihre Überlegungen, Ideen und Hypothesen zu den Bedeutungen der Formationen sollen sie in den weiteren Verlauf ihrer Diskussion einbringen.

Dann geht es in die nächste Runde: Die Visionsaufstellung steht auf dem Plan. Mit ihr sollen Systemmitglieder Fragen beantworten wie: „An welcher Position möchte ich in fünf Jahren stehen?“ und „Wie soll sich die Firma in Zukunft konstituieren?“. Ausgehend vom Bild der Gegenwartsaufstellung nehmen die Teilnehmer ihre Lilliputs und verrücken diese. Da die Zukunft des Unternehmens in der Regel in den Händen der jungen, neu hinzugekommenen Mitarbeiter liegt, ist die Reihenfolge diesmal umgekehrt: Der dienstjüngste Mitarbeiter hat den ersten Zug.

Stellte der erste Aufstellungsprozess einen Zeitraffer von der Vergangenheit bis zur Gegenwart dar, entsteht durch die Visionsaufstellung ein Film, der einen Ausblick in die Zukunft des Unternehmens ermöglicht: Wo entstehen neue Zentren innerhalb der Organisation, wo lösen sich welche auf? Wer schafft um sich herum mehr Platz oder zieht sich an den Rand? Wer verlässt mit seinem Lilliput den Systemhintergrund – und somit die Firma?

Ermöglicht: Diskussionen im Firmenflur

All diese Fragen sind nicht nur in der anschließenden „Epochendiskussion“ zu erörtern, sondern können auch dann weiter thematisiert werden, wenn alle Teilnehmer längst wieder an ihre Schreibtische im Büro zurückgekehrt sind. Zu diesem Zweck ist wichtig, den Territorigramm-Prozess zu dokumentieren. Es empfiehlt sich, jeden Zug mit dem Lilliput und jede Realaufstellung per digitaler Video- oder Fotokamera festzuhalten und die Bilder anschließend im Intranet zugänglich zu machen. Die Teilnehmer können dadurch an ihrem Arbeitsplatz noch einmal analysieren, was sie während



Der Autor: Peter-W. Gester, geb. 1952, arbeitet seit über 20 Jahren als Psychotherapeut, Organisationsentwickler, Berater und Coach. Er ist Mitinhaber des Zentrums für systemische Forschung und Beratung in Heidelberg, wo er in Kooperation mit seinem Unternehmenspartner Prof. Dr. Ulrich Clement das Territorigramm entwickelt hat.

des Aufstellungs-Seminars beobachtet haben. Und so kommt es schnell zu weiteren selbstorganisierten Gesprächen, die in der Firmenkantine ebenso geführt werden wie in „Secret Teach-ins“.

Nach dem Aufstellungs-Seminar setzen die Mitarbeiter den vom Territorigramm ausgelösten Kommunikationsprozess fort – doch was bewirkt das Territorigramm eigentlich während seiner Durchführung? Dies lässt sich im wesentlichen in drei Punkten zusammenfas-

sen: Erstens erleben die Beteiligten einen permanenten Perspektivwechsel. Zweitens werden sie vom spielerischen Charakter eines dynamischen, zirkulären Prozesses angeregt. Und drittens erleben sie sich als gleichberechtigte Systemmitglieder, die selbst zu einer Lösung kommen, ohne dass ihnen von außen eine „richtige“ Ordnung übergestülpt wird.

Mit der Perspektive von Lilliput und Gulliver

Während der Aufstellung schlüpfen die Teilnehmer abwechselnd in die Rolle des Gullivers und die des Lilliputs. Positioniert der Betroffene seine Figur auf dem Pinnwandpapier, wird das Lilliput zu seinem Abbild im Kontext des aufgestellten Systems. Der Teilnehmer erlebt und sieht sich als direkt Betroffenen, er wird zum Bürger der Insel Lilliput. Tritt er vom „Spielfeld“ zurück, wird er jedoch wieder zu Gulliver, der aus der übergeordneten Perspektive die Aufstellung von außen betrachten kann.

Die Figuren sprechen den „Homo ludens“, d.h. die verspielte Seite im Menschen, an und verleihen damit dem Territorigramm den Charakter eines Spiels. Erfahrungsgemäß werden die Beteiligten dadurch motiviert, teilweise kommt es wie im echten Spiel zu regelrechten „Flow-Erlebnissen“: Die Teilnehmer fühlen sich optimal beansprucht, und es entsteht ein dynamischer, flüssiger Handlungsablauf, bei dem ein Schritt fließend in den nächsten übergeht. Dabei steigt die Konzentration. Alles, was nichts mit der Aufstellung zu tun hat, wird ausgeblendet.

Die Aufstellungsprozedur bildet mit den einzelnen Bewegungen und Korrekturen der Figuren einen zirkulären Informations- und Feedbackprozess: Jeder „Move“ der Be-

teiligten wird durch den nachfolgenden Zug kommentiert, jede Positionierung beinhaltet eine non-verbale Botschaft für die anderen Beteiligten und wirkt sich auf das Gesamtsystem aus. Analog zur Interviewtechnik des Zirkulären Fragens werden auf diese Weise Beziehungsaussagen getroffen, ohne Emotionen preiszugeben. Durch das Stellen der Lilliputs kommuniziert jeder nur seinen subjektiven Standort in Abhängigkeit zu den anderen, nicht aber die damit verbundenen Gefühle. Befindlichkeiten können bei Bedarf zwar verbal geäußert werden. Die Beteiligten bestimmen aber selbst, ob und in welcher Konstellation sie das tun wollen.

Selbstorganisiert zur Problemlösung

Im Gegensatz zu etlichen anderen Aufstellungen, beispielsweise der Hellinger'schen Familienaufstellung, geht es beim Territorigramm folglich auch nicht um eine psychologische Analyse des Ist-Zustandes. Ebenso wenig sollen die Teilnehmer zur „einzig richtigen“ und perfekten Ordnung geführt werden. Vielmehr sollen sie für sich eine Lösung finden, mit der sie gut in ihrer Organisation leben und arbeiten können. Und das schaffen sie von allein. Denn sie verfügen über alle problemlösenden Ressourcen. Diese zu aktivieren, gelingt den Teilnehmern, indem sie bei der Aufstellung permanent von der Innen- in die Außenperspektive wechseln. Die Ausschöpfung ihrer Problemlösungs-Ressourcen erfolgt durch die nachfolgenden Gespräche und die dabei entwickelten Ideen.

Dem Leiter des Territorigramms kommt daher im gesamten Prozess in erster Linie die Rolle eines Moderators zu: Er ist weniger als Interpretier gefragt, sondern seine Aufgabe ist es vielmehr, den Teilnehmern den Ablauf zu erklären und im moderierten Gespräch zusammen mit ihnen die gewünschten Aufstellungsvarianten mitsamt der Modalitäten zu vereinbaren. Den Rest besorgen die Teilnehmer.

So auch in Romanshorn: Die Mitarbeiter der Firma Brüggli entdeckten selbst, wo der Graben zwischen den Abteilungen der Old- und New-Economy am tiefsten war. Und in einem Kommunikationsprozess, der sich in den Firmenfleuren fortsetzte, fanden sie zu ihrer individuellen, maßgeschneiderten Lösung. In einer zweiten Aufstellung, die genau ein Jahr nach der ersten durchgeführt wurde, offenbarte das Unternehmen ein neues Bild: Im Frühjahr 2000 war eines seiner Internet-Teams ein eigenständiger, outgesourcter Satellit, die restlichen Unternehmensbereiche waren zusammengewachsen.

Peter-W. Gester ■