

# Wie verläuft eine Organisations-Strukturaufstellung (OSA)?

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd

OSA werden in der Regel in einer Gruppe durchgeführt, die aus dem Kunden besteht, der ein Anliegen hat, das er "aufstellen" lassen möchte, und aus den zur Verfügung stehenden RollenspielerInnen (RepräsentantInnen), die weder mit dem Kunden noch mit dem Anliegen auch nur das Geringste zu tun haben – ja, üblicherweise den Kunden gar nicht kennen. In vielen Fällen ist aber auch das System bzw. Vertreter des Systems des Kunden (die Abteilung, das Team oder die Organisation) anwesend. Dann können die Repräsentantenrollen auch von diesen Personen übernommen werden, wobei in der Regel zunächst jeder für eine fremde Rolle steht. Eine Systemische Strukturaufstellung (SySt) kann jedoch auch z.B. beim Einzelcoaching eingesetzt werden; in diesem Fall werden die Positionen der Personen durch Symbole (Moderationskarten, Schuhe, Stühle etc. ...) gekennzeichnet.

## Die folgenden 14 Schritte sind jedoch in beiden Fällen analog:

1. Die Aufstellung beginnt damit, dass der Kunde (im Folgenden mit "K" abgekürzt) sein Anliegen kurz zusammenfasst. Dabei ist nur wichtig, dass K selbst ganz klar wird, was sein Wunsch ist, d.h. was er sich von der Aufstellung erwartet (z.B. Klarheit über die Situation, eine Entscheidungshilfe, Lösungsansätze etc.). Eine detailliertere inhaltliche Schilderung der Problemsituation ist dagegen nicht unbedingt erforderlich. Es ist sogar zur Vermeidung von Voreingenommenheiten bei den RepräsentantInnen günstig, wenn die später aufgestellten Personen über das zu simulierende System nur minimale Informationen erhalten.
2. Mithilfe systemischer Fragen klärt die/der Aufstellungsleiter( in) (im Folgenden mit "L" abgekürzt), was das Ziel von K ist, mit welchen Konsequenzen K rechnen muss, wenn das Ziel erreicht wird und welche Loyalitäten zu anderen Personen der Zielerreichung im Wege stehen. Ausserdem wird überprüft, ob es Personen gibt, die im aufzustellenden System fehlen (die nicht erwähnt wurden, obwohl sie dazugehören; die früher einmal dazugehörten; die nicht erwähnt werden dürfen oder denen das System Wesentliches verdankt).
3. L wählt eine passende Methode aus den verschiedenen Formen der SySt aus, die L als am besten auf das Anliegen von K zugeschnitten erscheint.
4. L zählt K auf, welche Personen und Teile des Systems (z.B. das Ziel im System, das Hindernis oder bestimmte Ressourcen, die benötigt werden) aufgestellt werden sollen und lässt K die einzelnen Personen und Teile aus der Gruppe der RollenspielerInnen auswählen, allen voran eine Repräsentantin bzw. einen Repräsentanten für den Kunden selbst. Die ausgewählten Personen werden so zu RepräsentantInnen für die Personen und Teile des Systems.
5. K wird dann aufgefordert, die RepräsentantInnen der Reihe nach - beginnend mit dem Repräsentanten für sich selbst - aufzustellen, indem er jeweils die betreffende RepräsentantIn mit den Händen an deren Schulterblättern berührt und sie im Raum solange herumführt, bis er einen Platz für den Repräsentanten gefunden hat, der sich für K als stimmig anfühlt. Danach stellt er den nächsten Repräsentanten auf ... und so weiter - bis schliesslich alle RepräsentantInnen im Raum aufgestellt sind. Die RepräsentantInnen stellen

nun ein Abbild des inneren Bildes des K vom aufgestellten System dar. Auf diese Weise wird die Ausgangslage des Systems durch die Anordnung der RepräsentantInnen simuliert.

6. Nach diesem Vorgang sucht sich K einen Platz im Raum, wo er - sitzend! – das weitere Geschehen gut beobachten kann. Er wird während der Aufstellung von L laufend nach seiner Beurteilung der Stimmigkeit der Situation befragt und kann natürlich selbst jederzeit Fragen stellen.
7. L befragt nun die einzelnen RepräsentantInnen nach den Unterschieden in ihrem körperlichen Befinden. Die Wahrnehmungen der aufgestellten RepräsentantInnen beruhen auf der repräsentierenden Wahrnehmung - es handelt sich dabei um eine Wahrnehmung eines fremden Systems durch eine Gruppe von RepräsentantInnen. Mithilfe der repräsentierenden Wahrnehmung können nun Informationen über das fremde System erhalten werden. Es ist wichtig, diese Informationen nur mit äusserster Zurückhaltung zu deuten und zu bewerten. Dies bedeutet, dass wir stets nach den Wahrnehmungsunterschieden fragen und nicht primär nach absoluten Befindlichkeiten oder Bildern und Gefühlen.
8. K wird dann gefragt, ob ihm die Äusserungen vertraut oder ganz fremd sind, um zu überprüfen, ob das darzustellende System gut simuliert wurde; gegebenfalls wird das Bild nochmals durch K "zurecht gerückt."
9. Jetzt beginnt L mit Interventionen, die das Ziel haben, dass es dem aufgestellten System "besser geht". Wir unterscheiden dabei Stellungsarbeit, Prozessarbeit und Tests. (*siehe Text*)
10. Nach jeder Intervention werden die RepräsentantInnen gefragt, ob es ihnen schlechter, besser, gleich oder anders geht. Je nach den Auskünften werden weitere Interventionen gesetzt.
11. Während des ganzen Geschehens ist es wichtig, dass L den Kunden K beobachtet, ob er das Geschehen verfolgen kann, ob die Interventionen für ihn passend sind bzw. ob die Interventionen für ihn zu schnell verlaufen.
12. Wenn L vermutet, dass K nicht mehr folgen kann, bittet er K, sich an die Stelle des Repräsentanten von K zu stellen und von dort aus zu prüfen, ob das Bild passt. Ist dies der Fall, fährt L mit den Interventionen fort. Ist dies nicht der Fall, müssen die letzten Interventionen mit K nochmals wiederholt und eventuell abgeändert werden.
13. Die Aufstellung hat ein Lösungsbild gefunden, wenn alle RepräsentantInnen sich besser als am Anfang und insgesamt neutral bis sehr gut fühlen.
14. Schliesslich wird K aufgefordert, sich an die Stelle seines Repräsentanten zu stellen und das neue Bild auf sich wirken und sich überraschen zu lassen, was sich für ihn in den kommenden Tagen, Wochen und Monaten verändern wird. Jede SySt ist schon der Anfang einer Veränderung in der äusseren Welt!

## **Wann sollten Organisationsstrukturaufstellungen (OSA) eingesetzt werden? Durch OSA können**

- ungenützte Kooperationschancen verdeutlicht,
- ungeeignete Kommunikationsstrukturen wahrgenommen und Ansatzpunkte zu ihrer Änderung entdeckt,
- Änderungen in der Kundenstruktur und optimale Reaktionsmöglichkeiten darauf können als kreative Gesprächsgrundlage dargestellt,
- unterschiedliche Handlungsoptionen erprobt,

- und in all diesen Bereichen blinde Flecken, Tabus und Stellen, an denen Kraft und Zeit gewonnen werden könnte, entdeckt,
- Auswirkungen von Einstellungen, Umbesetzungen, Entlassungen und Outsourcing geklärt und geprüft,
- (noch) verdeckte Konflikte geortet,
- Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Arbeitsklimas oder Mobbing gefunden,
- und zukünftige Entwicklungsprozesse veranschaulicht werden.

### **OSA können ferner eingesetzt werden**

- zur Klärung eines Beratungsauftrages,
- für die Auswahl neuer MitarbeiterInnen,
- zur Testung, ob die Kundenorientierung ausreichend berücksichtigt wurde,
- zur Testung der Platzierung eines Produkts am Markt,
- zur Verdeutlichung der Beziehungen zwischen Lieferanten, Organisation und Kunden,
- zur Veranschaulichung des Annäherungsprozesses an ein Ziel,
- als Hilfe für multiple Entscheidungssituationen,
- zur Konfliktlösung bei Auseinandersetzungen im Team und unter MitarbeiterInnen,
- für Mediationszwecke,
- zur Generierung neuer Ideen und Impulse und
- als Simulationsmethode für zukünftige Entwicklungen.

## **Voraussetzungen für die verantwortungsvolle Durchführung von Strukturaufstellungen**

### **Damit Strukturaufstellungen als Simulationsverfahren verantwortungsvoll eingesetzt werden können, müssen u.a. folgende Vorbedingungen erfüllt sein:**

- Vor der Strukturaufstellung sollte eine genaue Kontextklärung stattgefunden haben, insbesondere sollte abgeklärt worden sein,
  - \_ob der Kunde die Aufstellung "im Auftrag von jemand anderem" vornimmt,
  - \_inwieweit sich die Anliegen der Aufstellenden von den eventuell anderen AuftraggeberInnen unterscheiden,
  - \_welche Informationen über das Anliegen an die RepräsentantInnen weitergegeben werden dürfen und welche nicht,
  - \_inwiefern die Interessen anderer Mitglieder des Systems, die bei der Aufstellung nicht anwesend sind, mitberücksichtigt werden sollten,
  - \_in welchem Rahmen die Durchführung der Aufstellung erfolgt, z.B. freiwillig, als Auflage oder als Alibi.
- Die Aufstellung sollte in einer vertrauensvollen Atmosphäre erfolgen, damit das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung deutlich wird.
- Bei einer Strukturaufstellung sollten LeiterInnen möglichst syntaktisch, d.h. deutungsarm arbeiten, um den Kunden geeignete eigene kreative Konstruktionen neuer Handlungsoptionen zu ermöglichen.
- Durch Lösungsfokussierung (Ausrichtung auf das Ziel), geeignete Kontextklärungen und Reframing (positive Umdeutung der Situation) wird dafür gesorgt, dass die wechselseitige Achtung der Teilnehmer füreinander ebenso wie

für abwesende Systemmitglieder durch die Aufstellung wächst und keine Gesichtsverluste erfolgen.

- Strukturaufstellungen erfordern gewisse Grundkenntnisse einiger Erickson'scher Methoden zum Umgang mit den auftretenden Wahrnehmungsveränderungen.

## **Interventionsmöglichkeiten bei Systemischen Strukturaufstellungen**

**1. Stellungsarbeit** Sparrer und Varga unterscheiden drei Formen der **Stellungsarbeit**, durch die nach Möglichkeiten gesucht werden kann, die Situation allparteilich (*Boszormenyi-Nagy*), d.h. zugunsten aller Systemelemente zu verändern.

1. Während einer Aufstellung können weitere RepräsentantInnen für bisher nicht berücksichtigte Systemmitglieder, tabuisierte Themen oder ausgeschlossene Personen hinzugefügt werden (**Modellexpansion**).
2. RepräsentantInnen für Systemelemente, die sich für die betrachtete Fragestellung als irrelevant erwiesen haben, können zur Vereinfachung des Aufstellungsbildes weggelassen werden (**Modellreduktion**).
3. Die Anordnung der bereits aufgestellten RepräsentantInnen kann durch Umstellung (bezüglich Abstand, Winkel, Augenkontakt usw.) verändert werden mit dem Ziel, dass es den Aufgestellten besser geht (**Modellmodifikation**).

**2. Prozessarbeit** Eine weitere Möglichkeit, Einfluss auf das Aufstellungsgeschehen zu nehmen, besteht darin, den RepräsentantInnen Gesten, Haltungsänderungen, veränderte Blickrichtungen, einzelne Sätze oder ganze Rituale vorzuschlagen, um dadurch schliesslich zu einem ressourcenreicheren Gesamtzustand des Systems zu gelangen. Diese Interventionen gehören zur **Prozessarbeit**. Der Begriff hebt hervor, dass durch diese Interventionen Prozesse nachgeholt werden können, die für ihre Wirkung Zeit und eine gewisse Reihenfolge brauchen, während bei der Stellungsarbeit die Veränderungen gleichzeitig stattfinden können. Man kann hier auch von Energiearbeit sprechen, wenn man betonen will, dass die RepräsentantInnen nach einer solchen Intervention in einem besseren Energiezustand sind. Ein drittes Analogon zu Prozess und Energie wäre hier Information. Mit Informationsarbeit meinen wir hier, dass nach einer solchen Intervention die RepräsentantInnen über eine neue Erfahrung, ein neues Wissen verfügen. Sie wissen nach einer derartigen Intervention, auf welche Weise sie sich anders und besser fühlen können, nachdem sie z.B. eine Haltungsveränderung vollzogen haben.

**3. Tests** Eine dritte Interventionsform bei Systemischen Strukturaufstellungen bilden die **Tests**. Diese werden durchgeführt, um Hypothesen des Aufstellungsleiters zu überprüfen, z.B. Veränderungstendenzen zu verdeutlichen oder zu widerlegen. Hier geht es also eher um Klärung als um Veränderung oder Verbesserung. Dabei werden z.B. RepräsentantInnen "zum Test" vom Aufstellungsleiter/In auf einen entfernten Platz gestellt, um zu sehen, ob sich dieser Platz oder die veränderte Blickrichtung oder die grössere Entfernung schlechter oder besser für sie anfühlt.