

IOSA - Integrale Organisations- und Strukturaufstellungen im Businessbereich

Eine revolutionäre Beratungs-
Methode mit sehr hohem Nutzen

Rolf Lutterbeck, 2005

Die **Integralen Organisations- und Strukturaufstellungen (IOSA)** sind Verfahren, mit denen Strukturen und Beziehungen in Systemen (Unternehmen, Verbände, Netzwerke, Partnerschaften, Familien, eigene innere Anteile, etc.) durch räumliche Anordnung von repräsentierenden Personen oder Symbolen innerhalb von **1-2 Stunden** sichtbar werden. Bei Aufstellungen mit stellvertretenden Personen führt die Wahrnehmung der Beteiligten zusätzlich zu überraschenden Einsichten in die Strukturpolitik, in die Wirkkräfte und in die Entwicklungsmöglichkeiten. Es lassen sich in vielen Fällen allparteiliche Lösungen finden. Die Methode ist somit insbesondere für kostenbewusste Unternehmer und Manager interessant, für die Win-Win-Win-Lösungen einen hohen Wert haben (win-win-win = Gewinn für alle Parteien).

Aufstellungen sind etwas ganz natürliches. Sie finden in unserer Sprache ständig statt:

Er steht mir sehr nahe - Ich brauche mehr Abstand/Freiraum - Das liegt mir fern - Ich bin Dir zugewandt - Er sieht mich gar nicht - Er hat sein Ziel aus den Augen verloren - Wie stehst Du zu mir? - Wir haben uns neu aufgestellt - Er hat sich ins Abseits gestellt - Er steht im Weg - Er steht hinter mir - Er stärkt mir den Rücken - ...

Auslöser für Aufstellungen im Business

Die folgende Liste zeigt Beispiele möglicher "Probleme" oder Fragen, die durch Strukturaufstellungen gelöst oder beantwortet werden können:

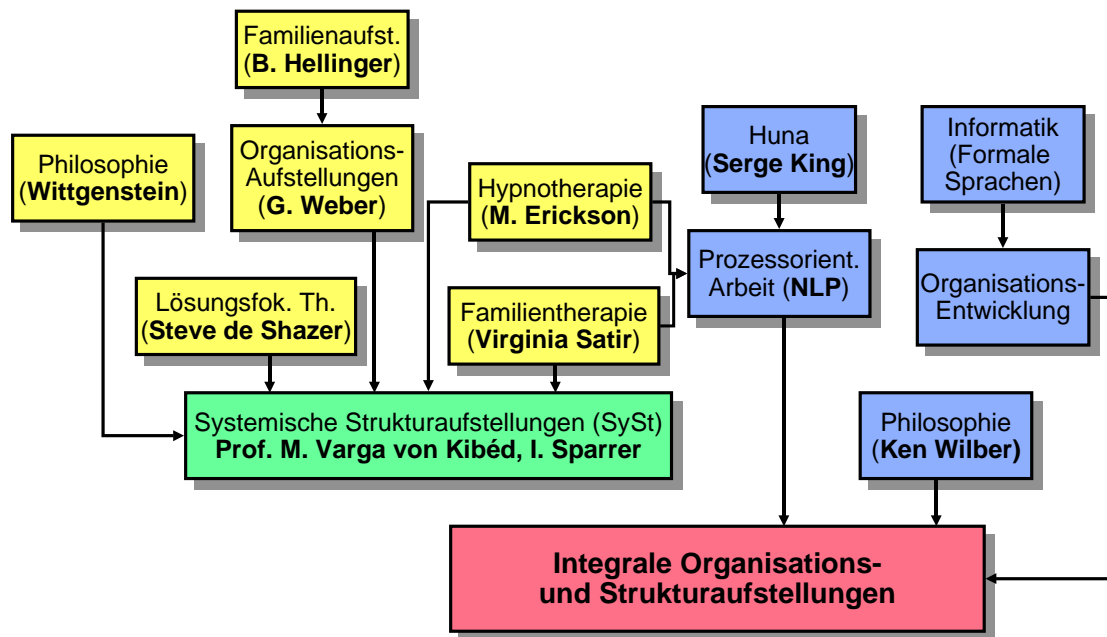
1. Es gibt **Probleme in der Zusammenarbeit**
 - Konflikte, schlechtes Betriebsklima, Mobbing, mangelnde Motivation
 - Die „Energie“ ist mehr nach innen, statt auf den Kunden gerichtet
2. Es sind Veränderungen geplant oder gerade durchgeführt worden
 - Wie wirken sich **Umstrukturierung**, Fusion, Partnerschaft, Outsourcing, Insourcing, Kündigungen, etc. auf den Unternehmenserfolg aus?
 - Woher ist Widerstand zu erwarten?
 - Wie ist die Auswirkung von **neuen Produkten** auf Kunden (Erfolg)?
 - Welcher **neue Mitarbeiter** passt am besten ins Team?
 - Wie kann ich Veränderungen wirkungsvoll extern unterstützen (Berater, Coach, Trainer, Experten, etc.)?
3. Es ist schnell eine **wichtige Entscheidung** zu treffen
 - Berufswechsel, Ortswechsel, Investitionen
4. Ich möchte wissen, ob mein **Unternehmen**(sbereich) „**gut aufgestellt**“ ist
 - Wie ist die Unternehmensausrichtung (Vision, Ziele, Werte)?
 - Wie ist die Führungsstruktur? Wie ist die Kundenorientierung? ...
 - Wo ist evtl. ein Engpass?
5. Es muss eine funktionierende **Nachfolgeregelung** gefunden werden
6. Etc.

Die Historie

Die Integralen Organisations- und Strukturaufstellungen basieren weitgehend auf den **Systemischen Strukturaufstellungen**. In meiner integralen Aufstellungsarbeit kommen außerdem Elemente aus dem **NLP**, aus dem Integralen Ansatz von Ken Wilber (**AQAL**, insbes. Quadrantenmodell und **Spiral Dynamics** integral) und meiner fast 15-jährigen Erfahrung als Managementberater und Coach hinzu.

Die Systemischen Strukturaufstellungen wurden von Prof. Matthias **Varga von Kibéd** und Insa **Sparrer** auf der Basis von Familienskulpturarbeit (Virginia Satir), Organisationsaufstellungen (Gunthard Weber), Lösungsfokussierter Beratung (Steve de Shazer) und Hypnotherapie (Milton Erickson) entwickelt. Weitere Einflüsse kommen aus Systemtheorie, Kommunikationstheorie, NLP und philosophischen Ansätzen (Wittgenstein, Spencer Brown).

Die Methode des Aufstellens nach Hellinger wurde dabei wissenschaftlich-systematisch untersucht und es wurden grundlegende Systemprinzipien (Systemerhalt, -wachstum, -fortpflanzung, -immunisierung, -individuation) entdeckt. Es entstand eine eigenständige **Grammatik** für die "transverbale Sprache" Systemische Strukturaufstellungen.



Grafik: Wurzeln

Je nach Fragestellung/Problem gibt es inzwischen Dutzende verschiedener Modelle, die zum Einsatz kommen können. Neben der Lösung von Problemen in Organisationen und Familien können durch Strukturaufstellungen auch kreative Entwicklungsprozesse (Visionsfindung, Drehbücher, Simulation von Zukunftsszenarien) unterstützt werden.

Einsatz im Businessbereich

Inzwischen gibt es über 70 Modelle. Davon kommen im Businessbereich hauptsächlich die folgenden zum Einsatz:

- Mit **Teamstrukturaufstellungen** (TSA) lassen sich Beziehungs- und/oder Kommunikationsprobleme analysieren und eine für alle Parteien akzeptable (allparteiliche) Lösung finden. Neben Teammitarbeitern (evtl. geclustert) werden oft Teamwerte und Teamaufgabe mitaufgestellt.
- **Organisationsstrukturaufstellungen** (OSA) verdeutlichen das Zusammenwirken der verschiedenen Hierarchieebenen, stärken die Leitungsfunktion, klären die Kommunikationsstruktur der Organisation, zeigen unerwünschte Folgen von Kündigungen auf, überprüfen die Auswirkungen einer Einstellung von neuen Mitarbeitern, etc. Je nach Größe des Unternehmens wird die Organisation für das zu lösende Anliegen in sinnvolle Cluster strukturiert.
- Bei einer **Unternehmensumfeld-Aufstellung** (UUA) werden das Unternehmen, seine Mission, seine Produkte, die Kunden und der Ertrag/Erfolg aufgestellt (evtl. auch Partnerfirmen). Mit diesem Modell lassen sich Fragen und Probleme im Unternehmensumfeld klären (Kundenorientierung, sinnvolle Mission, Attraktivität von neuen Produkten, Beziehung zu (neuen) Partnern).
- Mit einer **Projektaufstellung** lassen sich Projekte optimal (wieder) auf den Weg bringen.
- In einer **Problemaufstellung** (PA) kann erkannt werden, was bisher die Zielerreichung verhindert hat: welche Ressourcen wurden nicht "richtig" genutzt oder vergessen, was ist der Preis der Problemlösung und welche (evtl. unbequeme) Aufgabe steht anschließend an?
- Durch eine **Tetralemmaaufstellung** (TLA) können Entscheidungsalternativen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Es ergeben sich dadurch oft völlig neue Lösungsideen, an die man vorher noch gar nicht gedacht hat.
- Mit der **Aufstellung des ausgeblendeten Themas** (AAT) erkennt man das *eigentliche* Thema hinter einem Problem (blinde Flecken, Ablenkung von wichtigen Aufgaben).
- Die **Glaubenspolaritätenaufstellung** (GPA) kann helfen, Visionen zu überprüfen, Einseitigkeiten der Firmenphilosophie auszugleichen und hinderliche Glaubenssätze zu verändern.

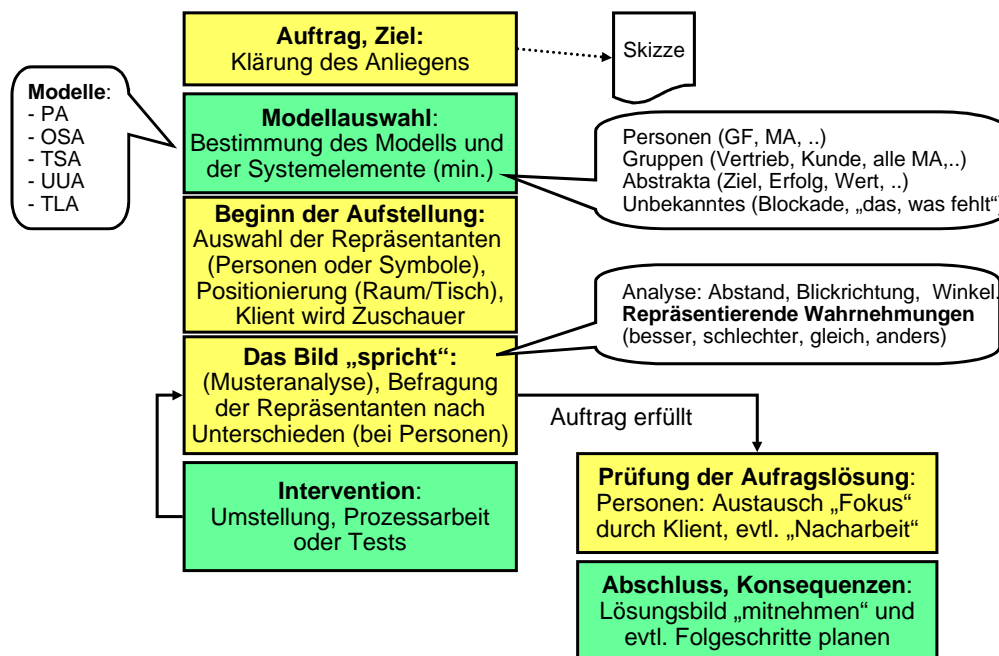
- Eine **Unternehmenswerteaufstellung (UWA)** ist nützlich bei der Untersuchung oder Entwicklung von Unternehmenswerten.
- Eine **Spiral Dynamics-Aufstellung (SD)** zeigt den aktuellen Entwicklungsstand der Bewusstseinsentwicklung.
- Mit **Supervisionsaufstellungen (SVA)** können das Zusammenwirken von Beratern/Trainern und Auftraggebern simuliert werden. Es kann somit geklärt werden, wer der (richtige) Auftraggeber ist, ob der Auftrag systemisch sinnvoll ist, wo der richtige Platz für den Dienstleister ist, warum es Widerstand gibt, etc.

Je nach Anliegen werden in vielen Fällen zwei oder drei Modelle miteinander kombiniert, z.B. eine UUA mit einer OSA oder eine SVA mit einer TSA. Insbesondere die Glaubenspolaritätenaufstellung dient häufig als schützender Rahmen (Metaaufstellung) für eine andere Aufstellung, da sie dem System kraftvolle Ressourcen zur Verfügung stellt.

Der Ablauf

Eine Aufstellung zu beschreiben ähnelt dem Versuch, jemandem, der noch nie Trüffel gegessen hat, mit Worten den Geschmack von Trüffeln zu vermitteln. Man kann die Methode nur verstehen, wenn man sie selber erlebt hat (s.u. Termine).

Der Ablauf einer Aufstellung mit stellvertretenden Personen (Repräsentanten) ist daher in der folgenden Grafik sehr vereinfacht dargestellt:



1. Zunächst erfolgt ein meist kurzes Vorgespräch zwischen dem Aufstellungsleiter und dem Auftraggeber. Je nach Komplexität des Themas (Anliegens) ist es evtl. sinnvoll, das zu betrachtende System erst einmal zu skizzieren.
2. Dann entscheidet der Aufstellungsleiter, welches Modell geeignet ist und welche Elemente des Systems aufgestellt werden sollen (ein Element des Systems ist immer der Auftraggeber, genannt "der Fokus").
3. Für jedes Systemelement (je nach Modell: Personen, Personengruppen, abstrakte Teile, etc.) wird vom Auftraggeber eine beliebige Person aus der Teilnehmerrunde ausgewählt und dann ohne viel zu überlegen nach dem Gefühl im Raum positioniert (aufgestellt). Eine Person in der Aufstellung ist dabei der Stellvertreter des Auftraggebers. Sind alle Elemente aufgestellt, setzt sich der Auftraggeber wieder hin und schaut von außen zu.
4. Dann beginnt der Aufstellungsleiter durch Analyse des "Bilds" (Abstände, Blickrichtung, Muster) und durch Befragungen herauszufinden, wie der Zustand des Systems ist und an welchen Stellen das System verbessert werden kann.
5. Aufgrund dieser Informationen werden dann Personen (=Systemelemente) umgestellt oder zwischen zwei Personen klärende Botschaften gewechselt. Danach werden die gestellten Personen wieder befragt, ob sich etwas geändert hat (Schritt 4). Nach ein oder mehreren Durchläufen der Schritte 4 und 5 verändert sich die Wahrnehmung der einzelnen Personen zu einem insgesamt *besseren* Zustand des ganzen Systems.

6. Der Auftraggeber schaut die ganze Zeit zu und tritt erst am Ende an die Stelle seines Stellvertreters, um die Wirkung des neuen Bilds zu spüren und für sich zu testen, ob er die neue Anordnung als Lösung empfindet.

Beispiel einer sehr strukturierten Problemaufstellung

Ein abstraktes Beispiel einer Problem-Aufstellung soll die Methode etwas verdeutlichen. Problem-Aufstellungen sind immer dann möglich, wenn jemand sich (schon länger) mit einem Thema beschäftigt, das für ihn ein Problem darstellt und für ihn eine Lösung noch nicht sichtbar ist.

An diesem Beispiel wird gleichzeitig deutlich, dass mit dieser Methode verdeckt gearbeitet werden kann, d.h. keiner im Raum (noch nicht einmal der Aufstellungsleiter) muss wissen, was genau das Problem X des Klienten (Auftraggebers) ist. Der Aufstellungsleiter stellt lediglich Fragen an den Klienten (die dieser nur für sich innerlich beantwortet):

- was er statt des Problems haben will (Ziel),
- was bisher die Zielerreichung verhindert hat (Hindernisse),
- welche vorhandenen Ressourcen nicht "richtig" genutzt oder vergessen wurden,
- was der Gewinn (Nutzen) des Problems und damit der "Preis" für die Problemlösung ist
- und welche (evtl. unbequeme) Aufgabe nach der Zielerreichung ansteht.

Dann wählt der Klient für sich (Fokus), das Ziel, die Hindernisse, die Ressourcen, den Gewinn und die künftige Aufgabe Personen aus und stellt sein *Problembild* auf:

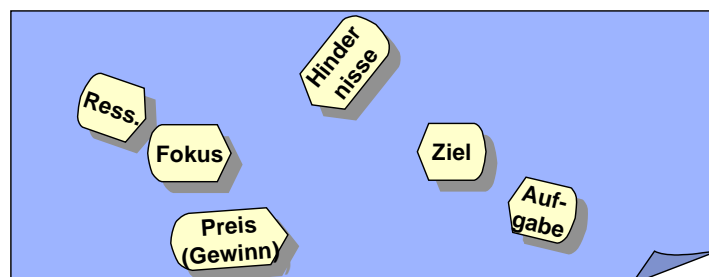


Das Bild zeigt, dass der **Fokus** (der das Problem hat) gar nicht sein **Ziel** sehen kann (und dadurch auch nicht davon angezogen/motiviert werden kann), weil **Hindernisse** davorstehen und er außerdem mehr Aufmerksamkeit für den positiven **Gewinn** der Problemsituation hat (jedes Problem hat auch Vorteile - das ist einem oft gar nicht bewußt). Die **Ressourcen** (z.B. Stärken, die man für die Zielerreichung hat) stehen "in der Ecke" und die künftige **Aufgabe** ist doppelt verdeckt (und daher wahrscheinlich nicht bewußt).

Folgende Lösungsschritte würden in diesem Beispiel Sinn machen:

- Klärung/Akzeptanz, dass der Gewinn durch die Zielerreichung verloren geht (Preis für die Veränderung),
- Bewußtmachung und Nutzung (heranholen) der vorhandenen Ressourcen
- Auseinandersetzung mit den Hindernissen (aus dem Weg räumen)
- Erkennung der künftigen Aufgabe (die evtl. das Ziel noch interessanter macht).

Dann könnte schließlich folgendes Lösungsbild entstehen:



Wenn der Klient dann an die Stelle seines Klienten tritt, wird er feststellen, dass es ihm jetzt deutlich besser geht, als vorher und dass das Problem sich für ihn gelöst hat. In vielen Fällen kann er jetzt auf das Ziel zugehen.

Der Nutzen ist sehr hoch

- **Hohe Effektivität und Effizienz**
 - Sehr schnell und dadurch sehr kostengünstig
 - Konzentration auf das eigentliche Thema (das Wesentliche)
- **Bessere Entscheidungen sparen Kosten**
 - Neue Mitarbeiter *kosten* 3-12 Monatsgehälter
 - *Falsche* Produkte verursachen Entwicklungskosten und können Kunden verärgern
 - Veränderungsmaßnahmen können ein ganzes System durcheinander bringen
- **Reduktion von Komplexität, Systeme werden sicht- und erlebbar**
 - Komplexes überschauen und in den Griff bekommen
 - Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte
 - Körperwahrnehmung liefert Zusatzinformationen (erkennen, was wirkt)
- **Allparteiliche Lösung = nachhaltiger Gewinn für alle**
- **Weiche Themen werden behutsam geklärt**
 - Minimalismus beugt Manipulationen vor
 - Verdeckte Arbeit schützt den Klienten

Der Unterschied zu „klassischen“ Organisationsaufstellungen

G. Weber, B. Gross und andere haben in den 90er-Jahren die Familienaufstellung nach Hellinger auf Organisationen übertragen. Die Strukturaufstellungen unterscheiden sich davon in mehreren Punkten, wodurch sie besser geeignet sind für den Businessbereich:

1. **Verdeckte Arbeit:** Durch Aufstellung abstrakter Elemente bzw. Verwendung von anonymen Elementnamen (Person „X“, Hindernis „1“, etc.) ist eine inhaltsfreie, prozessorientierte Arbeit (wie im NLP) möglich. Allein der Klient kennt die genaue Bedeutung der Elemente und versteht die Lösung. Dies ermöglicht gerade im Business-Bereich die Bearbeitung von sensiblen Themen, da die Anwesenden nur einen Lösungsprozess erleben, aber keinerlei Informationen über das Klientenproblem erhalten.
2. **Mehrdeutigkeit:** Die SySt ermöglichen, gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen zu arbeiten. Während man „offiziell“ z.B. eine Problemaufstellung aus dem Arbeitsbereich macht, kann es evtl. vorkommen, dass sich in der Aufstellung eine Problematik aus dem Privatbereich zeigt (z.B. Vater-Sohn-Konflikt), der aber nicht offen angesprochen wird (Schutz des Klienten). Alle folgenden Interventionen werden nun so durchgeführt, dass sie für beide Kontexte (Beruf, Familie) passend sind.
3. **Lösungsorientierte Abstraktion:** Hier zeigt sich der Einfluss aus der lösungsorientierten Arbeit von deShazer. Wenn in einer Aufstellung unbekannte Elemente auftauchen (Ausblendungen), so müssen diese nicht explizit benannt werden (z.B. Großvater mütterlicherseits), sondern es reichen Bezeichnungen wie "das was fehlt" oder "das worum es sonst noch geht".
4. **Einbettung:** SySt sind oft Teil eines umfassenden Coachings, d.h. vor und nach der Aufstellung finden weitere Coachingschritte statt. Während der Aufstellung werden zur Verstärkung hypnotische Sprachmuster eingesetzt (insbesondere beim Lösungsbild).
5. **Anliegenspezifische Modelle:** Je nach Anliegen wird ein passendes Modell ausgewählt. Bei Entscheidungen ist z.B. eine Tetralemma-Aufstellung sehr sinnvoll, bei Visionsfindung eine Glaubenspolaritätenaufstellung. Insgesamt stehen über 70 Modelle zur Auswahl.
6. **Elementtypen:** Neben den „normalen“ Repräsentanten gibt es in SySt noch sogenannte Orte und freie Elemente. Orte sind Systemteile, die einen festen Platz darstellen (Geburtsort, Firmensitz, Entscheidungsalternative, etc.) und während der Aufstellung nicht umgestellt werden können. Freie Elemente sind dynamische Teile, die man nicht kontrollieren kann (z.B. die Weisheit).

Literatur

Wenn Sie mehr über das Thema erfahren möchten, so empfehle ich Ihnen die Bücher „Ganz im Gegenteil“ von Varga von Kibéd/Sparrer oder „Ordnungen des Erfolgs“ von K. Erb.

Termine

Aktuelle Termine zu offenen Aufstellungstagen und Ausbildungen finden Sie im Terminkalender auf meiner Homepage [www. RolfLutterbeck.de/termine](http://www.RolfLutterbeck.de/termine).

Kontakt

Dipl.-Inform. Rolf Lutterbeck
Tempelhofer Weg 11
61348 Bad Homburg

Tel.: 06172/303782

Email: info@RolfLutterbeck.de

Site: www.RolfLutterbeck.de