

Marco Ronzani

# Aufgestellt in der Mediation

## Einblicke in eine lösungsfokussierte Mediation mit systemischer Strukturaufstellung

In diesem Beitrag wird vor allem der Teil der lösungsfokussierten Mediation detailliert beleuchtet, bei dem der Autor mit einer «teaminternen Teamstrukturaufstellung» gearbeitet hat. Die Beschreibung in der Mediation beruht auf Mitschriften einer Mediation mit einem «highperforming Team» eines internationalen Unternehmens.

«Es ist für alle ein Rätsel. Das Team hat bei den wichtigsten internationalen Shows der Branche regelmässig den ersten Preis abgeholt. Alle waren stolz auf sie. Bis vor sechs Monaten. Seither läuft es nicht mehr. Als ob die Lust weg wäre. Sie machen einfach ihren Job. Aber so funktioniert es nicht. Wir dachten, vielleicht ist etwas vorgefallen. Vielleicht eine Beziehungsgeschichte. Wir wissen es nicht. Ich habe mit dem Leiter des Teams mehrmals gesprochen. Er hat viel Energie. Er ist fachlich wirklich sehr gut. Aber er kommt nicht weiter. Es ist nicht gut für unser Unternehmen und für ihn, auch für seine Karriere nicht. Sie müssen wissen, wir sind ein sehr erfolgsorientiertes Unternehmen. Und sein Team war wirklich grossartig. Jetzt ist es nicht mehr wie früher – und er kriegt es nicht hin. Auch seine Vorgesetzte wird nervös. Sie steht jetzt noch hinter ihm. Aber ich weiss nicht wie lange. Sie wird ihn auswechseln wollen, wenn er es nicht bald hinkriegt. Zuerst dachten wir an ein Coaching für den Teamleiter. Wir möchten aber nicht zu stark auf ihn fokussieren. Wir glauben, dass er damit noch mehr unter Druck gerät. Wir denken, dass man etwas mit dem ganzen Team machen sollte. Wir glauben, dass es Konflikte im Team gibt, die wir nicht kennen, über die niemand sprechen will. Wir hoffen, dass eine Mediation nützlich sein könnte.»

---

## **Gespräch mit der HR-Leiterin als Auftraggeberin**

Diese Problembeschreibung stammt von der Chefin der Personalabteilung, die mich für eine Mediation gerufen hat. Es geht um ein Team von vier Personen, dessen Arbeit entscheidend ist für den Unternehmenserfolg. Im Gespräch mit ihr geht es mir vor allem darum, sie als Ressource für den Mediationsprozess und die Lösung zu gewinnen. In der lösungsfokussierten Arbeit wird «Lösung» inhaltsoffen im Sinne Wittgensteins als der Zustand verstanden, bei dem das Problem abwesend ist. «Die Lösung des Problems (des Lebens) merkt man am Verschwinden dieses Problems.» (Wittgenstein, TLP 6.521). Schon das Contracting mit der HR-Leiterin als formeller Auftraggeberin der Mediation wird als lösungsfokussiertes Gespräch gestaltet. Ausser einigen Fakten über das Team, die systemisch relevant sind (Mitglieder, Hierarchie, übergeordnete Stellen, Reihenfolge des Beitritts, frühere Abgänge, Auftrag und Ziele des Teams usw.), interessiere ich mich deshalb vor allem, was nach ihrer Vorstellung – und der von übergeordneten Stellen – konkret zur Lösung gehört, die mit der Mediation erreicht werden soll. Dabei konzentriere ich mich auch darauf, dass sie sich selbst als HR-Leiterin in die Lösung einbaut und sich (auch) in Zukunft möglichst passend dazu – wie ein Teil der Lösung – verhält. Aufbauend darauf, verständigen wir uns auf einen Ablauf der Mediation, der zunächst Einzelgespräche mit allen vier Teammitgliedern, dann einen gemeinsamen, ganztägigen Workshop des Teams und schliesslich eine Evaluationssitzung vorsieht. Explizit gewinne ich auch ihre Unterstützung für den Einsatz von Methoden der systemischen Strukturaufstellungen.

## **Lösungsfokussierte Einzelgespräche mit den Teammitgliedern**

Mit jedem Teammitglied führe ich ein lösungsfokussiertes Erstgespräch durch. Dabei gelingt es, mit jedem Mitglied eine kooperative Beziehung aufzubauen. Mit jedem wird eine eigene Zielvision des Lösungszustands des Teams, den er oder sie erreichen möchte, erschaffen, insbesondere eine konkrete Vorstellung des eigenen Verhaltens im Lösungszustand des Teams. Jeder und jede entwickelt im Gespräch einen machbaren Teil der Lösung, der sofort ausgeführt werden kann und der als Verankerung des Lösungserlebens im Alltag dient. Alle zeigen Interesse, an einem

---

Workshop teilzunehmen, bei dem wir mit Methoden der systemischen Strukturaufstellungen arbeiten. Die «teaminterne Strukturaufstellung» ist ein besonderes Format der systemischen Strukturaufstellungen, die Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt haben. Üblicherweise werden systemische Strukturaufstellungen mit Personen durchgeführt, die nicht zum System gehören, dessen Struktur aufgestellt wird (sog. Strangergroups). Im Bereich der Organisationsberatung können Strukturaufstellungen auch mit den Mitgliedern des aufgestellten Systems durchgeführt werden. Die von den Entwicklern gebrauchte Bezeichnung für dieses Format der systemischen Strukturaufstellungen ist TITAN (Varga von Kibéd & Sparrer, 2001).

## **Der Workshop mit dem Team**

### *Plattformbildung*

Bei der Ankunft von Dany, Tina, Maurizio und Henry im Workshop scheint die Stimmung unter den Teammitgliedern etwas gedämpft. Eine Aufhellung entsteht durch eine wertschätzende Einstiegsrunde, bei der sich die Teammitglieder untereinander und mit ihren Ressourcen besser verbinden. Die Entwicklung des Tagesprogramms wird ebenfalls zur Verstärkung der Verbindung untereinander und mit mir als Mediator genutzt, indem ich darauf achte, dass alles, was ich bringe, eindeutig als Angebote und Einladungen verstanden wird und ohne Weiteres abgelehnt werden kann. Die Teammitglieder gewinnen von Anfang an Vertrauen, dass sie autonom wählen und entscheiden können, was sie tun. Das verstärkt die Verantwortungsübernahme dafür, was sie tun. Es ergibt sich folgender grobe Ablauf: Am Vormittag ist das lösungsfokussierte Vorinterview und die Strukturaufstellung geplant, dann gemeinsames Mittagessen und am Nachmittag werden wir auswerten und klären, was das Team und die einzelnen Teammitglieder für die Sicherung der Verbesserung konkret tun werden.

### *Zielsetzung*

Das Vorinterview beginne ich mit der Frage, was für die Teammitglieder wichtig sei, dass es heute geschieht, und woran sie am Schluss merken würden, dass sich der Tag für sie gelohnt hat.

---

Als individuelle Ziele nennen sie:

- das Vertrauen unter uns ist wieder da
- wir haben offen miteinander geredet
- die wichtigen Themen sind angesprochen
- wir finden wieder dorthin, wo es gut lief
- Spass haben an der Arbeit und am Team
- auf die Arbeit konzentrieren können
- wir sind uns nähergekommen
- gegenseitiger Respekt und Wertschätzung wird gelebt
- gute Stimmung

Nachdem geklärt ist, dass es bis hierher keine Zielkonflikte gibt, stelle ich eine weitere lösungsfokussierte Frage zur Zieldefinition, die Bezug nimmt auf die Strukturaufstellung, die wir anschliessend machen werden. Diese hat das folgende Muster: Angenommen, die Strukturaufstellung ist nützlich, was ist dann anders?

Dany, der Leiter des Teams, beschreibt in seiner Antwort auf die Zielfrage das Team so wie es früher war, als es gut funktionierte und wie das für ihn war. Er fasst es zusammen als «highperforming und sehr befriedigend, stolz darauf, was alle zusammen leisten». Tina, beschreibt den Zielzustand so, dass es für sie einfach wieder normal wäre. Sie würden arbeiten und sich darauf konzentrieren, das zu bringen, was sie könnten. Die Stimmung im Team wäre gelöst und konzentriert. Sie selbst wäre wieder gelassener. Ähnlich und dazu passend beschreiben auch die anderen beiden Teammitglieder, Maurizio und Henry, als Ergebnis der Aufstellung viele konkrete Aspekte eines gut funktionierenden Teams, in dem sie sich wohlfühlen, gerne und gut arbeiten und freien Zugang zu den für sie wichtigsten Ressourcen Respekt, Kreativität und Humor haben.

Die Beschreibung des Zielzustands dient beim Vorinterview für eine systemische Strukturaufstellung nicht nur dazu, dass die Klienten eine Vorstellung davon erhalten, worauf sie in der Mediation hinarbeiten. Die Beschreibung gibt auch konkrete Hinweise dazu, welche Struktur das Lösungs- oder Schlussbild der Strukturaufstellung aufweisen soll. Struktur wird hier als die Art und Weise der Bezogenheit der Systemelemente zueinander – im Sinne Wittgensteins und Varga von Kibéds – verstanden. «Die Art und Weise, wie die Gegenstände im Sachverhalt zusammenhängen, ist die Struktur des Sachverhaltes.» (Wittgenstein, TLP 2.032)

---

### *Klärung der relevanten Systemelemente – oder was aufgestellt wird*

Bei einer systemischen Strukturaufstellung werden jene Elemente des Systems aufgestellt, die für die Lösung relevant sind. Welche das konkret sind, wird mit den Teammitgliedern geklärt. Bei einer Teamstrukturaufstellung werden standardmässig die Teammitglieder und ihr Auftrag oder Ziel aufgestellt. Es können relevante Kontextfaktoren dazukommen, insbesondere Personen, Gruppen oder abstrakte Gebilde, von denen erwartet wird, dass sie bei einer Veränderung in bedeutsamer Weise reagieren oder besonderen Einfluss auf das Team haben könnten. Solche Kontextfaktoren werden meist dann für die Aufstellung berücksichtigt, wenn sie im Vorgespräch erwähnt werden oder sonst Hinweise darauf vorliegen, dass sie für die Lösung bedeutsam sein könnten. Das war bei diesem Team nicht der Fall. Im Gruppeninterview ergibt sich folgende Liste der Elemente (die Zahl in Klammern gibt die Reihenfolge des nachfolgenden Aufstellens an; diese orientiert sich an der zeitlichen Reihenfolge des Beitritts des Mitglieds zum Team):

- Dany (3)
- Maurizio (2)
- Henry (4)
- Tina (5)
- Auftrag des Teams (1)

Bevor wir mit der Aufstellung im engeren Sinne beginnen, ist es nützlich, den Teammitgliedern einen kurzen Überblick über den Ablauf einer Strukturaufstellung zu geben.

### *Repräsentantenwahl*

Die Wahl der Repräsentanten und der Aufstellungsprozess sind bei einer «teaminternen» Teamstrukturaufstellung aus verschiedenen Gründen anspruchsvoller als bei üblichen Aufstellungen (Varga von Kibéd & Sparrer, 2001). Das wird sogleich erkennbar, wenn der Vorgang beschrieben wird. Wenn bei einer Beschreibung eines Elements der Repräsentant gemeint ist, wird der Name *kursiv* gedruckt; wird die Person, also das Original, bezeichnet, ist der Name in normaler Schrift gedruckt.

Zuerst bitte ich das Team jemanden zu wählen, der oder die den *Auftrag des Teams* repräsentieren wird. Das ist Maurizio. Weiter brauchen wir

---

einen Repräsentanten für das *Team*, der den Repräsentanten für den *Auftrag* aufstellen wird. Das übernimmt Tina. Anschliessend wählt jedes Teammitglied jemand anderen als Repräsentanten für sich.

Wir erhalten folgende Repräsentanten für die Aufstellung:

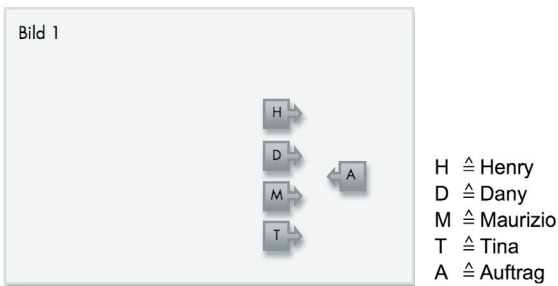
- Tina für das *Team* (deren Aufgabe als «Ersatzklient» darin bestehen wird, als *Team* den *Auftrag des Teams* aufzustellen; danach kann sie sich wieder entrollen und steht als Repräsentantin für ein Mitglied des Teams zur Verfügung).
- Maurizio für den *Auftrag des Teams* (er wird, nachdem er als *Auftrag* gestellt wurde, wieder entrollt und ein Stuhl als Platzhalter an die Stelle des *Auftrags* gestellt; Maurizio steht dann als Repräsentant für ein Mitglied des Teams zur Verfügung).
- Dany für *Maurizio*
- Henry für *Dany*
- Tina für *Henry*
- Maurizio für *Tina*

### *Aufstellen der Repräsentanten und Befragung*

Wir beginnen mit dem Aufstellen des *Auftrags des Teams*. Ich bitte Tina als Repräsentantin des *Teams*, sich hinter Maurizio als Repräsentanten des *Auftrags* zu stellen, ihn an den Schulterblättern zu berühren und ihn in den Raum zu führen. Der Repräsentant wird gebeten, auf alle Veränderungen in seinen Empfindungen und Wahrnehmungen zu achten während er ins Bild geführt wird. Wenn der *Auftrag des Teams* an seinem Platz ist, stelle ich einen Stuhl als Platzhalter an seine Stelle und lasse den Repräsentanten sich entrollen. Auch der Repräsentant für das *Team* kann sich wieder entrollen. Nun stellt jedes Teammitglieder der Reihe nach den Repräsentanten von sich selbst auf.

---

Es ergibt sich folgendes erstes Bild:



Nun befrage ich alle Repräsentanten hintereinander nach Unterschieden, die sie wahrgenommen haben als sie hineingeführt wurden und welche sie jetzt wahrnehmen, wenn sie im Bild stehen. Sie berichten:

*Maurizio*: «Ich wurde angenehm und zügig hereingeführt. Mir gegenüber steht der Auftrag. Ich stehe etwas zu nahe bei ihm; das ist unangenehm. Ich interessiere mich für ihn. Die anderen nehme ich nicht wahr, einzig Tina.»

*Dany*: «Ich bin schnell hereingeführt worden und fand sofort meinen Platz vor dem Auftrag. Der Auftrag ist mir auch zu nahe. Mein Blick schweift immer wieder für längere Zeit zum Fenster hinaus (der Raum hat ein Fenster, durch das Dany hinausschaut). Ich bin dann etwas bedrückt. Wenn ich den Auftrag anschau, finde ich ihn interessant und gleichzeitig etwas bedrohlich.»

*Henry*: «Ich kam langsam und konzentriert herein. Ich war neugierig – und etwas angespannt, wo mein Platz sein würde. Hier neben Dany ist es angenehm; ich sehe ihn aber nicht, weil mein Blick auch hinausgeht. Den Auftrag sehe ich nur am Rande meines Blickfeldes. Ich finde ihn interessant. Ich merke auch, dass Dany jeweils hinausschaut, was ich unangenehm finde.»

*Tina*: «Ich bin angenehm und ruhig hereingekommen. Hier wo ich bin, ist es okay. Ich fühle mich etwas allein. Das ist aber nicht unangenehm. Ich sehe keines der anderen Teammitglieder. Den Auftrag sehe ich, er ist aber nicht im Zentrum meines Blickfeldes. Nicht unangenehm.»

Ich bitte die Repräsentantin von *Henry* (Tina) sich zu entrollen und stelle einen Stuhl als Platzhalter an ihre Stelle. Dann bitte ich Tina die Position

des *Auftrags* einzunehmen, den sie schon beim Aufstellen repräsentierte. Nachdem ich den Eindruck habe, dass Tina in der Rolle des *Auftrags* angekommen ist, befrage ich sie. Sie berichtet:

*Auftrag*: «Beim Hereinführen hatte ich den Eindruck, dass das etwas lange ging. Den Platz hier fand ich dann angenehm mit freiem Blick – damals war ja noch niemand da. Jetzt ist es eher unangenehm hier zu stehen. Dany und Maurizio sind mir definitiv zu nah. Mir wäre es lieber, wenn sie etwas mehr Distanz zu mir hätten, dann könnten mich alle richtig sehen. Ich fühle mich bedrängt.»

### *Kongruenzfrage*

Nach dieser Befragung entrollen sich alle und wir stellen Stühle als Platzhalter an die Positionen der Repräsentanten. Das Team steht jetzt am Rand des Raumes und schaut auf die Aufstellung der Stühle. Ich stelle die Kongruenzfrage: «Sie sehen jetzt das Bild und haben gehört, was die einzelnen Repräsentanten gesagt haben. Haben Sie den Eindruck, dass wir im richtigen Film sind? Ist diese Aufstellung die Aufstellung Ihres Teams?» Alle nicken etwas nachdenklich. Diese von Varga von Kibéd und Sparrer vorgeschlagene Kongruenzfrage dient zur Kontrolle, ob der Klient mit der Aufstellung verbunden ist und sich mit dem Bild identifizieren kann. Das ist für die Wirksamkeit der Aufstellung von zentraler Bedeutung.

### *Repräsentantentausch*

Ich bitte nun, dass jede Position wieder mit einem Repräsentanten besetzt wird. Ich empfehle, dass jede und jeder nun jemand anderen repräsentiert als vorher. Für den *Auftrag* bleibt der Stuhl als Platzhalter. Alle gehen in eine andere Rolle als zuvor; damit können sie eine zusätzliche Perspektive erleben. Die Idee, bei teaminternen Strukturaufstellungen öfter mit Repräsentantentausch zu arbeiten, stammt von Varga von Kibéd und Sparrer. Durch häufigen Repräsentantentausch sollen auch Effekte der Eigenresonanz von Repräsentanten vermindert werden.

Wenn wieder in jeder Position ein Repräsentant steht und ich den Eindruck habe, dass alle in ihrer Rolle angekommen sind, frage ich, ob jetzt ein Repräsentant noch etwas nachtragen möchte.

---

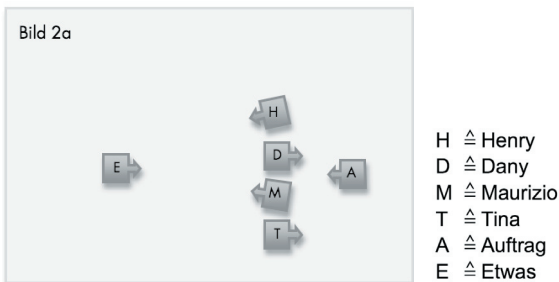


### Interventionen 1

Mehrere Repräsentanten hatten den Wunsch geäußert, mehr Raum zu haben zwischen *Auftrag* und Teammitgliedern. Als erstes möchte ich testen, was sich verändert, wenn mehr Distanz zwischen den Teammitgliedern und dem *Auftrag* ist. Ich frage die Repräsentanten, ob es ihnen möglich ist, einen Schritt rückwärts zu gehen. *Henry*, *Dany* und *Maurizio* verneinen, *Tina* zuckt die Schultern. Das geht offenbar nicht, was ich als Hinweis auf ein Hindernis nehme.

Am Anfangsbild fällt auf, dass im Rücken des Teams viel Raum ist. Ich mache einen Test und stelle meine rechte Hand auf Augenhöhe als Platzhalter von *Etwas* (ein nicht weiter bezeichnetes Element, das für etwas steht, was vielleicht da ist) in den Raum hinter dem Team. Dann frage ich: «Macht es für jemanden einen Unterschied, wenn es hier hinter Ihnen *Etwas* hat?» *Maurizio* und *Henry* bejahen und sagen beide, dass das unangenehm sei. Die anderen beiden zeigen keine Reaktion.

Ich bitte *Maurizio* und *Henry* sich langsam umzudrehen und darauf zu achten, was für einen Unterschied es macht, wenn sie *Etwas* (repräsentiert durch meine rechte Hand) sehen. Beide drehen sich um und nehmen mit *Etwas* Blickkontakt auf. Beide berichten, dass es unangenehm sei, auf *Etwas* zu schauen und sie sich lieber abwenden würden. Das zweite Bild der Strukturaufstellung hat diese Form:



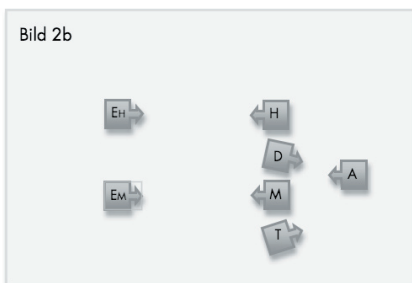
### Interventionen 2

Ich mache einen Test, um zu prüfen, wie *Etwas* systemisch mit *Maurizio* und *Henry* verbunden ist. Es zeigt sich, dass *Etwas* aus zwei Elementen besteht, einem *Etwas*, das zum System von *Maurizio* gehört und einem

anderen *Etwas*, das zum System von *Henry* gehört. Während ich die beiden Elemente trenne und die Distanz zwischen ihnen vergrößere, stelle ich fest, dass die Repräsentanten von *Maurizio* und *Henry* umso entspannter werden, je größer die Distanz zwischen den beiden Elementen wird.

Als die beiden *Etwas* weit auseinanderstehen, frage ich *Maurizio* und *Henry*, welchen Unterschied das nun mache. Beide antworten in ähnlicher Weise, dass es angenehmer sei, auf das eigene *Etwas* zu sehen und zu wissen, dass der andere ebenfalls ein eigenes *Etwas* habe.

*Dany* und *Tina* haben sich in der Zwischenzeit etwas gedreht und schauen wie Gäste über ihre Schulter der Szene zu, die sich soeben hinter ihrem Rücken abgespielt hat. Ich frage die Beiden, ob das, was jetzt geschehen sei, für sie einen Unterschied mache. Beide bejahen und sagen, dass sie sich jetzt entspannter fühlten und den Eindruck hätten, sie könnten sich nun leichter bewegen. Sie drehen sich selbstständig wieder zurück in ihre frühere Position und richten sich dabei mehr auf den *Auftrag* aus als vorher. Es ergibt sich Bild 2b:



- H  $\triangleq$  Henry
- D  $\triangleq$  Dany
- M  $\triangleq$  Maurizio
- T  $\triangleq$  Tina
- A  $\triangleq$  Auftrag
- $E_M$   $\triangleq$  Etwas, das zu M gehört
- $E_H$   $\triangleq$  Etwas, das zu H gehört

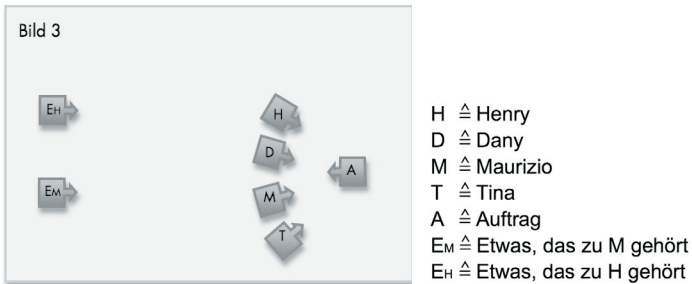
Ich bitte den Repräsentanten von *Tina* sich zu entrollen und in die Position des *Auftrags* zu stehen; ich möchte mich vergewissern, dass die bisherigen Veränderungen keine negativen Auswirkungen auf den *Auftrag* haben. Der Repräsentant des *Auftrags* berichtet, dass er eine Neugierde mit einer angenehmen Spannung empfinde, und dass er sich freuen würde, wenn *Henry* und *Maurizio* sich ihm zuwenden würden. Und ausserdem weist er darauf hin, dass er sich immer noch mehr Raum zwischen sich und dem Team wünsche.

### Repräsentanten durch Originale ersetzen und Interventionen 3

Ich bitte alle Repräsentanten, sich zu entrollen und Stühle an ihre Position zu stellen, auch an die Stellen der beiden *Etwas*. Dann bitte ich alle in die eigene Position zu treten, sodass nun nicht mehr Repräsentanten im Bild stehen, sondern die Originale. Ich bitte die Originale, sich das Bild genau anzusehen und sich zu erinnern, was sie von den Repräsentanten vorher gehört hatten. Sie sollten das eine Weile auf sich wirken lassen.

Ich sehe, dass sowohl Henry wie auch Maurizio nachdenklich werden, nachdem sie je das ihnen gegenüberstehende *Etwas* eine Weile betrachtet haben. Nach einer gewissen Zeit entspannen sie sich leicht, ohne ihren Blick aber von ihrem *Etwas* zu lassen. Ich schlage vor, die beiden *Etwas* weiter nach hinten zu verschieben, sodass mehr Distanz zwischen den beiden *Etwas* und Henry und Maurizio entsteht. Beide stimmen zu. Ich führe die Verschiebung langsam aus. Henry und Maurizio entspannen sich dabei. Nachdem Dany und Tina das gehört haben, berichten sie übereinstimmend, dass sie es jetzt auch als angenehmer empfinden.

Ich frage nun Maurizio und Henry, ob sie sich wieder umdrehen und dem Auftrag zuwenden möchten. Nach einer Weile drehen sich beide und richten ihren Blick auf den Auftrag aus. Es entsteht Bild 3:



Ich frage nach Unterschieden, die jetzt wahrgenommen werden.  
 Maurizio: «Besser. Ich bin entspannter und beweglicher. Ich kann das da hinten sein lassen» – er weist auf sein *Etwas* – «und ich kann mich gut auf den *Auftrag* ausrichten. Ich möchte nur noch mehr Luft und auch besseren Kontakt zu den anderen. Ich möchte sie deutlich sehen.»

Dany: «Es ist etwas passiert. Ich verstehe es zwar nicht, es ist mir jetzt viel wohler hier als vorher. Es interessiert mich jetzt nicht mehr, hinauszuschauen und zu sehen, was da draussen läuft. Es ist jetzt eindeutig der *Auftrag*, der mich interessiert. Und ich möchte die anderen unbedingt auch besser sehen. Es wäre auch gut, wenn wir mehr Raum schaffen und uns gegenseitig klar sehen.»

Henry: «Es ist viel besser. Ich glaube, mir ist ein Licht aufgegangen. Danke. Das da hinten» – er zeigt zu seinem *Etwas* – «gehört nicht hierher», und zeigt auf die Runde vor ihm.

Tina: «Ja, ich bin froh, dass wir uns wieder ganz um unsere Arbeit kümmern können – es war ja auch Zeit», sagt sie schmunzelnd.

### Interventionen 4

Ich bitte nun alle, einen Stuhl zu nehmen und sich so hinzusetzen, dass mehr Raum da ist. Alle rücken ihre Stühle weiter auseinander, sodass folgendes Bild 4 entsteht:



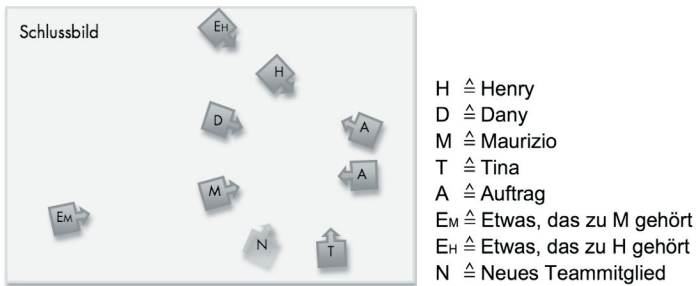
- H  $\hat{=}$  Henry
- D  $\hat{=}$  Dany
- M  $\hat{=}$  Maurizio
- T  $\hat{=}$  Tina
- A  $\hat{=}$  Auftrag
- E<sub>M</sub>  $\hat{=}$  Etwas, das zu M gehört
- E<sub>H</sub>  $\hat{=}$  Etwas, das zu H gehört

Henry schaut sich um und sagt: «Mir ist noch nicht ganz wohl. Vielleicht wäre es gut, wenn ich mein Thema» – er zeigt auf sein *Etwas* – «in meiner Nähe hinter mir hätte. Und dann wäre es nützlich, wenn der Auftrag geteilt würde. Wir arbeiten ja nicht alle am gleichen Brand. Ich arbeite an einem Brand und Maurizio und Tina arbeiten an einem anderen.»

Dany stimmt zu: «Ja, das ist wichtig. Die Brands sind nicht gleich. Und bei Tina sollten wir noch Platz lassen; da kommt ja bald noch ein Neuer dazu.»

Tina rückt etwas weg in Richtung Auftrag. So entsteht ein freier Raum zwischen ihr und Maurizio für den Neuen. Wir stellen einen Stuhl als Platzhalter für den neuen Mitarbeiter. Weiter stelle ich neben den Stuhl, der den Auftrag des Teams repräsentiert, einen weiteren Stuhl für den Auftrag von Henry.

Es ergibt sich folgendes Schlussbild:



### Sharing

Alle sitzen nun in diesem Schlussbild. Es sieht so aus, als ob der Übergang von der Aufstellung in die Realität schon vollzogen ist. Zur Verankerung frage ich in die Runde, welche Unterschiede das jetzt machte, wenn sie so dasitzen, in dieser Form. Sie antworten:

Dany: «Für mich ist es sehr gut. Ich habe guten Kontakt zu allen, auch zu den Aufträgen. Ich fühle mich kräftig und freue mich auf die Arbeit. So ist es für mich gelöst.» Er lacht.

Maurizio: «Es ist jetzt viel klarer. Ich fühle mich unabhängig.» Er schaut allen der Reihe nach in die Augen. «Von mir aus können wir jetzt wieder weitermachen wie früher.» Er schmunzelt schelmisch und die anderen verdrehen vergnügt die Augen.

Henry: «Es ist viel besser.» Er wendet sich zu seinem *Etwas* um, atmet tief durch und schaut dann in die Runde. «Es ist angenehm, besonders, dass es wieder Platz gibt und ich alle klar sehen kann. Ich kann wieder atmen. Wir können weiterfahren.»

Tina: «Ja. – So sieht es besser aus. Es gibt wieder Raum. Ich kann mich umsehen und sehe freundliche Gesichter. Und in der Mitte ist die Leere.»

Es kann etwas geschehen. Das ist wichtig. Ich kann mich wieder auf die Arbeit konzentrieren. Und ich freue mich auf diesen da.» Sie zeigt auf den Stuhl neben sich, der für den neuen Mitarbeiter steht.

Ich gebe ein wertschätzendes Feedback. Anschliessend stelle ich einige lösungsfokussierte Fragen zur Rückfallprophylaxe, das heisst, Fragen dazu, was das Team, so wie es jetzt in der Lösung ist, in Zukunft konkret tun wird, wenn ausnahmsweise einmal eine Störung auftritt wie die, die das Team soeben aufgelöst hat.

### *Verankerung und Übertragung in den Alltag*

Zur Verankerung der «Lösung» wird das Team eingeladen, einige reale Aufgaben zu bearbeiten, damit die Brücke vom Lösungsbild der Strukturaufstellung in den Alltag verstärkt wird. Dazu frage ich das Team, worüber es jetzt nützlich wäre zu sprechen. Es werden zwei mehrere Monate zurückliegende, schmerzhaft Episoden zur Sprache gebracht, über die noch nie im Team gesprochen worden war. Es gelingt dem Team, sich empathisch und respektvoll darüber zu verständigen, was genau geschehen war und was es für die Einzelnen bedeutet hatte, ohne dass es zu Beschuldigungen, Beschämungen oder Abwertungen kommt, was sie befürchtet hatten. Sie vereinbaren, wie sie in Zukunft mit Problemen umgehen wie die, die sie jetzt gerade aufgelöst haben. Dabei stellen sie fest, dass sie Bedarf nach Regelungen haben. Sie sammeln die zu regelnden Themen und Dany übernimmt die Aufgabe, Vorschläge auszuarbeiten, die er dem Team in der nächsten Teamsitzung unterbreiten wird. Das Team macht einen Schritt zur Teamentwicklung.

Der Workshop endet mit einem ausgedehnten, wertschätzenden gegenseitigen Feedback. Sie finden, dass sie es geschafft haben und die Sache damit erledigt ist.

### **Evaluationssitzung und Rückmeldung nach drei Monaten**

Drei Wochen nach dem Workshop findet eine Evaluationssitzung mit Dany, seiner Vorgesetzten, der HR-Leiterin und mir statt. Dany berichtet, dass das Team wieder zur alten Form gefunden habe und wieder wie früher «performe». Er schildert, dass einige Regelungsdefizite erkannt und behoben worden seien. Die Vorgesetzte von Dany zeigt sich etwas

---

skeptisch gegenüber den berichteten Fortschritten. Sie vermisst eine klare «Ursache» für das Problem, welches das Team hatte, und sie hat Schwierigkeiten, zu verstehen, wie es kam, dass das Team «einfach so» wieder in die Performance fand. Es fehlen ihr kausale Erklärungen für die Auflösung des Problems. Der HR-Leiterin geht es zunächst ähnlich. Ich bitte sie, sich an ihre Beschreibung des Lösungszustands im ersten Gespräch zu erinnern. Nach kurzem Nachdenken sagt sie: «Entscheidend ist, dass die Performance wieder da ist. Das Warum ist nebensächlich.»

Drei Monate nach dem Workshop erkundige ich mich bei Dany über den Zustand des Teams. Er berichtet, dass es dem Team gut gehe, dass ihm und dem Team die Performance insgesamt sogar besser scheine als früher, bevor das Problem aufgetaucht sei. Es hätte zwei Rückfälle gegeben, die gut überstanden worden seien.

## Epilog

Für alle, die eine Erklärung möchten: Ich gehe davon aus, dass das Team in ein Beziehungsmuster oder eine systemische Struktur geraten war, die von der früheren, erfolgreichen Struktur so abwich, dass das, was früher möglich war, so nicht mehr stattfinden konnte. Das Team war in einen Problemzustand geraten. Mit Hilfe der Strukturaufstellung war es dem Team möglich, jenes Beziehungsmuster oder jene systemische Struktur wieder zu aktivieren und zu verstärken, die das erfolgreiche Erleben und Handeln möglich machte; es hatte wieder in den Lösungszustand gefunden. Ausserdem lernte das Team bei dieser Gelegenheit im Sinne einer Rückfallprophylaxe, selbstständig und möglichst schnell aus einer dysfunktionalen Struktur, dem Problemzustand, wieder in die funktionale Struktur, den Lösungszustand, zu wechseln. Das Team hatte den Lösungszustand wieder erreicht und einen Entwicklungsschritt hin zu grösserer Reife gemacht.

Die Konflikte im Team waren Zeichen der dysfunktionalen Struktur und der nützliche Anlass für die Suche nach der verlorenen funktionalen Struktur oder der Lösung. Die Konflikte verschwanden zusammen mit den dysfunktionalen Strukturen oder dem Problem, als die funktionalen Strukturen oder die Lösung da war. Ganz im Sinne Wittgensteins (TLP 6.521): «Die Lösung des Problems merkt man am Verschwinden dieses Problems.»

---

## Der Autor

**Marco Ronzani**, Dr. iur., Advokat, Mediator SAV/SDM, Supervisor, Coach und Organisationsberater BSO, geb. 1954. Studium der Philosophie und Rechtswissenschaften in Basel und Bologna. Mehrjährige Forschungstätigkeit am Max-Planck-Institut für Strafrecht und Kriminologie in Freiburg/Br., Aufenthalte in Italien und den USA. 1994 Eröffnung der eigenen Praxis in Basel. Heute international tätig als lösungsfokussierter Coach, Mediator und Berater für Organisationsentwicklung. Als Anwalt spezialisiert auf Stalking, Mobbing und Bossing.

Der vorliegende Beitrag ist eine gekürzte Fassung eines detaillierten Berichts, der auf [www.ronzani.ch](http://www.ronzani.ch) heruntergeladen werden kann. Dank geht an Franziska von Blarer für die wertvollen Anregungen und Brigitta Mangold für die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts.

Kontakt: [marco.ronzani@ronzani.ch](mailto:marco.ronzani@ronzani.ch)

## Literatur

- Bannink, Fredrike. (2009). *Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation*. Stuttgart: Concadora-Verlag.
- Daimler, Renate & Varga von Kibéd, Matthias. (2008). *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen: Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene*. München: Kösel-Verlag.
- Isebaert, Luc. (2009). *Kurzzeittherapie – ein praktisches Handbuch: Die gesundheitsorientierte kognitive Therapie (2., unveränderte, Auflage)*. Stuttgart: Thieme.
- Jackson, Paul Z. & McKergov, Mark. (2006). *The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple*. London: Nicholas Brealey Pub.
- de Shazer, Steve. (2010). *Worte waren ursprünglich Zauber: Von der Problemsprache zur Lösungssprache*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Sparrer, Insa. (2010). *Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Sparrer, Insa. (2009). *Systemische Strukturaufstellungen: Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Sparrer, Insa. (2009). *Wunder, Lösung und System: Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Varga von Kibéd, Matthias & Sparrer, Insa. (2001). Systemische Strukturaufstellungen: Die Simulation von Systemen. *LO (Lernende Organisation)*, Nr. 4 – November/Dezember.
- Varga von Kibéd, Matthias & Sparrer, Insa. (2009). *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen (6. Auflage)*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Wittgenstein, Ludwig. (1963). *Tractatus logico-philosophicus (TLP)*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
-