

**Carmen Diebolder, Kerstin Reich**

# **Prototypische Strukturaufstellungen in Training und Beratung**

**Die neue wirkungsvolle Lernmethode im  
praktischen Einsatz**

# Inhalt

Vorwort ..... 7

Was Ihnen dieses Buch bietet ..... 9

## **I. Die Basics der Aufstellungsarbeit ..... 14**

**Darum geht es ..... 15**

Aufstellungsarten ..... 16

Einsatz von prototypischen Strukturaufstellungen ..... 17

### **Grundlagen der Aufstellung ..... 20**

Das System ..... 21

– Repräsentierende Wahrnehmung ..... 22

– Übung zur repräsentierenden Wahrnehmung ..... 25

Information aus dem System ..... 27

– Die Raumsprache ..... 27

– Die verbale Sprache ..... 28

– Die transverbale Sprache ..... 30

### **Prototypische Aufstellungen im Seminarkontext ..... 31**

Überlegungen im Vorfeld der Aufstellung ..... 32

Die Einführung der Methode ..... 33

Auswahl der zu stellenden Elemente ..... 35

Auswahl der Repräsentanten ..... 36

– Offene, verdeckte und teilverdeckte Aufstellung ..... 37

Einrollen der Repräsentanten.....	39
Stellen der Repräsentanten .....	40
Abfragen der Repräsentanten.....	43
Echo geben.....	45
– Echo geben – worauf hört der Trainer? .....	47
– Kurzer Ausflug zu Wittgenstein .....	48
Pausieren und Beenden einer Aufstellung.....	48
Nach der Aufstellung .....	50
<b>SySt<sup>®</sup>-Grammatik .....</b>	<b>52</b>
Symbolkategorien .....	53
– Orte .....	53
– Repräsentanten im engeren Sinn .....	54
– Das Freie Element .....	55
Reihenfolge der Elemente beim Stellen .....	57
<b>Lesen von Aufstellungen.....</b>	<b>58</b>
Schwache Rechts-Links-Regularität.....	61
Hinten-vorne-Regulation.....	63
Position direkt gegenüber .....	64
Position im Winkel .....	65
<b>Interventionen .....</b>	<b>67</b>
Stellungsarbeit .....	69
– Ergänzen von fehlenden Elementen .....	72
– Die kataleptische Hand.....	73
– Sortieren von Repräsentanten .....	75
– Perspektivenwechsel .....	76
Prob behandeln .....	76
– Übergaberitual .....	77
Prozessarbeit .....	78

<b>Umsetzung der Information aus der Aufstellung in das Seminar .....</b>	<b>80</b>
Lösungsorientiertes Mindset .....	82
– Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen .....	83
– Skalenfragen.....	86
<b>Praxistransfer: Ins Tun kommen.....</b>	<b>89</b>
<b>II. Prototypische Strukturaufstellungen in der Praxis.....</b>	<b>92</b>
<b>Prioritäten setzen mit der Eisenhower-Matrix .....</b>	<b>93</b>
<b>Ziele definieren und Ziele erreichen.....</b>	<b>111</b>
<b>Positiv und sympathisch Nein sagen .....</b>	<b>135</b>
<b>Der innere Antreiber „Mache es allen recht!“</b>	
<b>im Wertequadrat .....</b>	<b>156</b>
<b>Umgang mit zu groß erlebten Anforderungen.....</b>	<b>175</b>
<b>Rolle und Aufgaben eines Moderators .....</b>	<b>198</b>
<b>Situatives Führen nach Hersey und Blanchard .....</b>	<b>223</b>
<b>In Führung gehen – will ich das? .....</b>	<b>243</b>
<b>Einführung agiler Methoden in eine klassisch liniengeführte Organisation .....</b>	<b>267</b>
<b>III. Praktische Tipps und Add-ons zur Aufstellungsarbeit .....</b>	<b>288</b>
<b>Aufstellungen selbst kreieren und in eigene Seminarthemen einbinden .....</b>	<b>289</b>
<b>Online-Tools zur Aufstellungsarbeit .....</b>	<b>293</b>
<b>Figuren .....</b>	<b>295</b>
<b>Kollaborative Workspaces .....</b>	<b>296</b>

Virtuelle Systembretter .....	298
Avatar-Software .....	299
Zum Schluss .....	302
Literatur & Quellen.....	304
Stichwortverzeichnis .....	309



**Download-Ressourcen:** Das nebenstehende Pfeil-Symbol weist auf ergänzende Arbeitshilfen hin, die zu diesem Buch heruntergeladen werden können. Den Link dazu finden Sie in der hinteren Umschlagklappe.

# Vorwort

Die Anforderungen an uns Trainer und Berater, schnellere und nachhaltigere Lernerfahrungen und Beratungsleistungen mit direktem, messbarem Praxistransfer in kürzeren Zeiten zu liefern, werden immer größer. Dazu kommen Seminarteilnehmende und Kunden, die häufig mit ihren Gedanken bei ihrer Arbeit und den noch unerledigten Aufgaben sind. Verständlicherweise wägen manche den Nutzen von Seminaren und Workshops mit der „verlorenen Zeit“ für die Arbeit ab. Somit ist es an uns, die Teilnehmenden schnell mitzunehmen, ihnen Wissen und Konzepte zu vermitteln, die sie als maßgeschneidert empfinden und ihnen das Gefühl geben, das Erlernte auch direkt auf die eigene Situation anwenden zu können.

Dies hat uns veranlasst, in unseren Trainings mehr und mehr interaktive und praxisrelevante Elemente einzubauen. Wir stellten fest, dass es weit mehr als die „klassischen“ Methoden braucht, um Teilnehmende wertvolle Erfahrungen machen zu lassen und diese in ihren Berufsalltag mitzugeben. Es braucht Methoden, die für möglichst viele Situationen anwendbar, flexibel und leicht einsetzbar sind, die die Seminar- und Beratungsinhalte möglichst lebendig und realitätsnah vermitteln.

In Seminaren und bei unserer Aufstellungsarbeit sind wir dabei auf die Idee der prototypischen Strukturaufstellungsarbeit gestoßen. Wir setzen diese Art der Aufstellung bei unseren Beratungen und Trainings schon seit mehreren Jahren mit großem Erfolg ein. Durch die sehr praxisnahe Methode erreichen wir bei den Teilnehmenden ein Erlebnislernen mit der Möglichkeit, Gelerntes durch Probehandeln direkt im Seminar anzuwenden. Dabei können verschiedene erarbeitete Lösungsmöglichkeiten angewendet und getestet werden. Durch das Probehandeln bekommen die Teilnehmenden Sicherheit bei der Umsetzung des Gelernten und erleben die Auswirkungen ihres Tuns in einer praxisnahen Umgebung und in einem geschützten Raum.

Da wir durch den Einsatz der prototypischen Strukturaufstellungsarbeit in unseren Trainings und Beratungen so viel positives Feedback von unseren Teilnehmenden und Kunden erhalten haben, möchten wir Ihnen diese Methode vorstellen und Mut machen, prototypische Strukturaufstellungen in eigenen Trainings und Beratungen erfolgreich einzusetzen. Mit diesem Buch geben wir unsere Erfahrung an Sie, unsere Kolleginnen und Kollegen weiter, da wir einfach glauben, dass diese Methode auch für Ihre Seminarteilnehmenden und Kunden eine immense Lernerfahrung darstellt.

Unsere Arbeit basiert sehr stark auf der Arbeit von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd vom SySt®-Institut. Elisabeth Ferrari hat uns zu ihren Lebzeiten fachlich und persönlich begleitet und ihre Herangehensweise prägt uns noch heute.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und gutes Gelingen bei der Umsetzung!

Carmen Dieboldner und Kerstin Reich

## Was Ihnen dieses Buch bietet

Dieses Buch ist für Sie ein Leitfaden, wie Sie ins Tun kommen und eigene Umsetzungserfolge mit prototypischen Strukturaufstellungen erzielen können. Mit der Aufstellungsmethode erhalten Sie ein Handwerkszeug, mit dem Sie sowohl für sich selbst als auch für Ihre Klienten und Seminarteilnehmenden einen Mehrwert schaffen. Sie werden

- ▶ sich von anderen Anbietern klar unterscheiden
- ▶ schon in der Akquisephase echte Neugierde wecken (Das Prinzip der Aufstellung kann sehr gut in das Kundenvorstellungsgespräch mit aufgenommen werden, indem Sie bereits mit Ihren Kunden eine kleine Aufstellung machen.)
- ▶ Ihre Auftraggeber und Teilnehmenden immer wieder überraschen und begeistern
- ▶ stille Teilnehmende aktiv in den Lernprozess einbinden
- ▶ die Teilnehmenden motivieren und bestärken, das Gelernte anzuwenden
- ▶ bei Bestandskunden immer wieder neue Aufträge generieren.

Im ersten Teil des Buchs erhalten Sie alle wichtigen Informationen rund um das Thema prototypische Strukturaufstellungen. Neben theoretischen Hintergrundinformationen bekommen Sie schon erste Vorschläge für die praktische Umsetzung. Aus unserer Aufstellungs-erfahrung zeigen wir Ihnen anhand zahlreicher Beispiele, wie sich die Theorie in der Praxis abbilden lässt. Mit diesem Basiswissen sind Sie gut „gerüstet“, um in den Praxisteil des Buches zu starten.

Im zweiten Teil des Buchs finden Sie neun verschiedene Anwendungsbeispiele mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen für Ihre eigene Aufstellungsarbeit in Trainings und Beratungen. Wir stellen Ihnen verschiedene Einsatzmöglichkeiten von prototypischen Strukturaufstellungen aus unserer Praxis vor. Hier finden Sie „Klassiker“ wie z.B. die Eisenhower-Matrix oder das Führungsmodell „Situatives Führen“ nach Hersey und Blanchard. Viele Anwendungsbeispiele

basieren auf systemischen Schemata und Formaten. Anhand dieser Beispiele können Sie weitere prototypische Strukturaufstellungen für verschiedene Themen selbst entwickeln, wie z.B. Führung, Gesundheit, Zeit- und Selbstmanagement, Entscheidungsfindung, Verhandeln, Projektmanagement, Changemanagement.

Die **Praxisbeispiele** sind wie folgt aufgebaut:

- ▶ Zielgruppendefinition
- ▶ Ausführliche Erläuterungen und Trainerhinweise sowie Hintergrundinformationen über das Thema
- ▶ Ziel der prototypischen Aufstellung
- ▶ Vorgehen, wie das Thema und die Aufstellungsarbeit im Training eingeführt werden kann
- ▶ Detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung der prototypischen Strukturaufstellung
- ▶ Vorschläge für (Abschluss-)Gruppenarbeiten
- ▶ Ideen für das weitere Vorgehen im Seminar

Zu den meisten Praxisbeispielen finden Sie außerdem Ideen und Ansätze, wie Sie die prototypischen Aufstellungen auch gut in der Beratung einsetzen können.

Aller Anfang ist nicht leicht! Damit Ihnen ein guter Einstieg in die praktische Arbeit gelingt, haben wir Ihnen viele Anleitungen wortwörtlich vorformuliert. Die **Schritt-für-Schritt-Anleitungen** im Buch haben wir für Sie so einfach und detailliert wie möglich gehalten. Diese Formulierungen haben sich für uns in der Praxis bewährt. Selbstverständlich können Sie diese auch – entsprechend Ihrem eigenen Stil und Ihren eigenen Erfahrungen – anpassen. Die wortwörtlichen Anleitungen sind in *kursiver* Schrift gedruckt, sodass Sie diese Passagen immer wieder schnell im Text finden können.

Sollten Sie noch nicht so viel Aufstellungserfahrung haben, können Sie sich eins-zu-eins an unsere Vorschläge halten. Wenn Sie erfahrener sind, finden Sie viele Anregungen für Variationen und Ideen im Buch, um Ihre eigenen Themen in eine Aufstellung umzusetzen.

Auch wenn wir in unserer Beschreibung großen Wert auf eine detaillierte Anleitung gelegt haben, so tauchen doch ab und zu Situationen in Seminaren oder Beratungen auf, die anders als geplant ablaufen. In diesen Fällen hilft Ihnen Ihre eigene Intuition, den

## Was Ihnen dieses Buch bietet

richtigen Weg zu finden. Sie können sich sicher sein, dass Sie in allen Aufstellungen einen **Erkenntnisgewinn** und neue Erfahrungen bei den Teilnehmenden generieren werden. Diese Erkenntnisse werden von den Teilnehmenden allerdings manchmal (noch) nicht erkannt und es braucht Ihre Unterstützung, um auf diese aufmerksam zu machen.

Wir haben daher für Sie immer wieder beispielhafte Aussagen aus unseren Aufstellungen im Text aufgenommen. Aufbauend auf diesen, geben wir Ihnen Hinweise und Ideen für mögliche **Gruppenarbeiten** und das weitere Vorgehen. Manchmal kommen schon gleich zu Anfang einer Aufstellung so viele und wichtige Erkenntnisse auf, dass bereits die Durchführung eines Teils der beschriebenen Vorgehensweise ausreicht, um neues Wissen zu generieren.

Die Erkenntnisse und die daraus resultierenden Ideen aus der Aufstellung und den Kleingruppenarbeiten können auch von den Teilnehmenden in einer Aufstellung getestet werden: durch das sogenannte **Probehandeln**. Mit diesem interaktiven Element der Aufstellungsarbeit ermöglichen Sie es Ihrer Seminargruppe, Sicherheit für die Umsetzung der Seminarinhalte in die eigene Praxis zu gewinnen.

Die Zukunft wird in **hybriden Trainings und Beratungen** liegen. Von daher finden Sie viele praktische Hinweise im Buch, wie Sie prototypische Strukturaufstellungen online einsetzen können und welche Erfahrungen wir mit den verschiedenen Online-Tools gemacht haben. Auch erhalten Sie eine Checkliste, mit der Sie das richtige Online-Tool für Ihr Seminar oder Ihre Beratungsleistung auswählen können.

Mit dem Buch sind Sie gut gerüstet für den erfolgreichen Einsatz von prototypischen Strukturaufstellungen in Trainings und Beratung.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung!

Ihre Carmen Dieboldner und Kerstin Reich

PS: Ein Wort zur „gendergerechten“ Sprache: Eben weil es sich um ein Fachbuch handelt, liegt uns ein guter Lesefluss und eine leichte Verständlichkeit der Inhalte am Herzen. Daher haben wir im Folgenden auf Doppelnenennungen („die Trainerin oder der Trainer“), das große „In“ (der/die TeilnehmerIn) oder das „\*“ weitestgehend verzichtet.

Als Autorinnen, die sich seit Jahren intensiv mit systemischen Aufstellungen beschäftigen, ist uns sehr wohl bewusst: Unsere Sprache beeinflusst unser Denken und damit auch das Bild, das im Kopf entsteht. In unserer praktischen Arbeit haben wir es gleichermaßen mit Frauen, Männern und bisweilen auch anderen Geschlechtern zu tun.

In der praktischen Aufstellungsarbeit ist es wichtig, dass Sie bei der Bezeichnung der Elemente, die gleichermaßen weiblich, männlich und divers sein können, dies auch so benennen. Ergänzend dazu sollten Sie auch die Repräsentanten in der Aufstellung „gendergerecht“ ansprechen, um diese abzuholen.

## Die Theorie

# Die Basics der Aufstellungsarbeit





## Kurzüberblick

<b>Darum geht es.....</b>	<b>15</b>
Aufstellungsarten.....	16
Einsatz von prototypischen Strukturaufstellungen .....	17
<b>Grundlagen der Aufstellung.....</b>	<b>20</b>
Das System .....	21
Information aus dem System.....	27
<b>Prototypische Aufstellungen im Seminarkontext .....</b>	<b>31</b>
Überlegungen im Vorfeld der Aufstellung .....	32
Die Einführung der Methode.....	33
Auswahl der zu stellenden Elemente.....	35
Auswahl der Repräsentanten .....	37
Einrollen der Repräsentanten .....	39
Stellen der Repräsentanten.....	41
Abfragen der Repräsentanten .....	44
Echo geben .....	46
Pausieren und Beenden einer Aufstellung.....	49
Nach der Aufstellung .....	51
<b>SySt®-Grammatik .....</b>	<b>52</b>
Symbolkategorien .....	53
Reihenfolge der Elemente beim Stellen.....	57
<b>Lesen von Aufstellungen .....</b>	<b>58</b>
Schwache Rechts-Links-Regularität.....	61
Hinten-vorne-Regulation.....	63
Position direkt gegenüber .....	64
Position im Winkel .....	65
<b>Interventionen .....</b>	<b>67</b>
Stellungsarbeit .....	69
Probehandeln .....	76
Prozessarbeit.....	78
<b>Umsetzung der Information aus der Aufstellung in das Seminar .....</b>	<b>80</b>
Lösungsorientiertes Mindset .....	82
Praxistransfer: Ins Tun kommen.....	89

## Darum geht es

Vielleicht haben Sie als Trainer oder Berater schon etwas über Aufstellungsarbeit gehört. Wenn ja, dann meistens im Zusammenhang mit Familienaufstellungen. In diesem Buch liegt der Fokus auf prototypischen Strukturaufstellungen. Es werden typische Fälle betrachtet, die in ihren Grundzügen Ähnlichkeiten mit tatsächlichen, konkreten Situationen in der Berufswelt der Teilnehmenden haben. Bei der prototypischen Strukturaufstellung geht es darum, Ansätze zu finden, um neue Gedanken oder Lösungsideen für die Teilnehmenden zu generieren, und nicht darum, konkrete Fälle zu lösen.

Eine Aufstellung ähnelt, von außen betrachtet, der Aufführung eines Bühnenstücks mit entsprechendem Drehbuch sowie Schauspielerinnen und Schauspieler. Der große Unterschied zwischen einer Aufstellung und einem Rollenspiel ist, dass bei der Aufstellung die Rolle nicht gespielt, sondern repräsentiert wird. Damit werden die Teilnehmenden, die in der Aufstellung mitwirken, auch nicht Schauspieler, sondern Repräsentanten genannt. Durch das Repräsentieren entsteht, im Gegensatz zum Spielen einer „Rolle“, etwas, das repräsentierende Wahrnehmung genannt wird. Dies sind Impulse, Gefühle, Gedanken oder Körpererlebnisse, die vorher nicht da waren und auch nicht vorher einstudiert wurden.

Durch die Interaktivität und Erweiterung des Wahrnehmungsfo- kus von linearen und kausalen Zusammenhängen auf das gesamte System werden komplexe Zusammenhänge schneller begreif- und erkennbarer als mit anderen Kreativ-Methoden. Zusätzlich wird der Seminarinhalt von den Teilnehmenden durch systemische Aufstel- lungsarbeit qualitativ anders bearbeitbar als mit herkömmlichen Verfahren, wie z.B. der verbalen Kommunikation (Schlötter 2016).



Abb. 1: Beispiel einer Aufstellung ähnlich eines Bühnenbildes

Dies führt zu nachhaltigeren Lösungsideen, die auch über die Möglichkeit des Probehandels in der Aufstellung getestet werden können. Von daher sind Strukturaufstellungen ein sehr wirkungsvolles Tool, um den Teilnehmenden neue Sichtweisen und Ideen zu einem zu bearbeitenden Thema oder einem bestimmten Seminarinhalt zu vermitteln und ihnen Sicherheit in der praktischen Umsetzung zu geben.

## Aufstellungsarten

Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer unterscheiden zwischen drei verschiedenen Aufstellungsmethoden (Sparrer und Varga von Kibéd 2014) – der spezifisch konkreten, der virtuellen und der prototypischen Strukturaufstellung:

- ▶ Bei **spezifisch konkreten Aufstellungen** werden ein Wunsch oder ein Anliegen eines Klienten betrachtet. Durch die Aufstellung ergibt sich ein räumliches Bild, das dem Klienten durch repräsentierende Wahrnehmung der aufgestellten Systemelemente neue Ideen bzw. Zugang zu Ressourcen ermöglicht.
- ▶ In einer **virtuellen Aufstellung** werden verschiedene Interventionsmethoden geübt. Hierbei wird eine Übungsumgebung geschaffen, um Aufstellungstechniken zu trainieren. Virtuell bedeutet in diesem Zusammenhang nur, dass es eine Übungsaufstellung ist.
- ▶ Bei **prototypischen Strukturaufstellungen** werden Themen aufgegriffen und aufgestellt, die die Teilnehmenden im Seminar „berühren“ bzw. die in deren Alltag immer wieder auftreten (können). Es fallen jedem Teilnehmer zu diesem Thema ein bis zwei Beispiele aus der eigenen Praxis ein oder er hat zumindest schon davon gehört. Solche Themen werden ähnlich wie bei spezifischen Aufstellungen bearbeitet, jedoch ohne ein konkretes persönliches Anliegen einer Person.

Tab. 1: Unterschiedliche Aufstellungsmethoden (Sparrer und Varga von Kibéd 2014)

	Prototypisch	Virtuell	Spezifisch
Ziel	Ein Thema behandeln, das viele betrifft	Training von Aufstellungs-techniken	Eine Frage, ein Problem, Anliegen oder ein Wunsch eines Klienten bearbeiten
Umsetzung	Mittel	Einfach	Schwierig

## Einsatz von prototypischen Strukturaufstellungen

Im Vergleich zu einer spezifischen Aufstellung, bei der ein tatsächlich real existierender Fall aufgestellt wird, werden bei der prototypischen Strukturaufstellung Musterfälle bearbeitet, die so oder so ähnlich häufig in der Praxis vorkommen können. Durch die prototypische Strukturaufstellung wird ermöglicht, dass sich jeder einzelne in der Aufstellung wiederfindet und seinen eigenen Praxisbezug herstellen kann. Zudem wird vermieden, dass Teilnehmende in einen eigenen belastenden Fall oder in eine schwierige Situation hineingeraten.

Prototypische Strukturaufstellungen geben dem Trainer die Möglichkeit, typische Situationen aus dem Berufsalltag der Teilnehmenden realistisch darzustellen sowie Managementmodelle (z.B. situatives Führen nach Hersey and Blanchard) und Fallbeispiele interaktiv zu bearbeiten. Durch die Aussagen der Repräsentanten entstehen in der Seminargruppe, ähnlich eines Brainstormings, Ideen zu möglichen neuen Vorgehensweisen und Handlungsoptionen, die vorher noch nicht da waren.

Auch gibt es bei der Aufstellungsarbeit die Möglichkeit, dass die Teilnehmenden neue Lösungsansätze in der Aufstellung ausprobieren – durch sogenanntes Probehandeln. Analog zu einem Flugsimulator können verschiedene Vorgehensweisen getestet und bewertet werden. Nach jedem „Test“ wird der Simulator wieder auf den Anfangszustand zurückgesetzt und die nächste Alternative ausprobiert. Mit dieser Möglichkeit des Probehandelns können Teilnehmende erarbeitete Lösungsideen praxisnah testen und bekommen so Sicherheit für die Umsetzung im eigenen Alltag. Damit wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das Gelernte auch in der Praxis um- und eingesetzt wird.

Prototypische Strukturaufstellungen eignen sich für Themen wie:

- ▶ Ein Mitarbeiter aus dem Team wird zur Führungskraft
- ▶ Sich selbst gesund führen: Mache es allen recht vs. gut für sich selbst sorgen
- ▶ Zeit- und Selbstmanagement: Ziele, Prioritäten und „Zeitdiebe“
- ▶ Verhandeln: Positionen, Interessen, Optionen

Was prototypische Strukturaufstellungen ausmacht:

- ▶ Der Weg ist das Ziel
- ▶ Kein konkretes Anliegen einer Person
- ▶ Eine Situation, die so oder so ähnlich oft vorkommt
- ▶ Eine Situation, bei der die Teilnehmenden sich mehrere solcher Situationen vorstellen können bzw. erlebt oder davon gehört haben

Obwohl bei prototypischen Strukturaufstellungen ausschließlich Musterfälle bearbeitet werden, die so oder so ähnlich bei den Teilnehmenden auftreten können, kann es durchaus vorkommen, dass diese sich im Geschehen der Aufstellung „persönlich“ wiederfinden. Von Repräsentanten gemachte Aussagen werden als „richtig“ empfunden. Das zeigt sich dann in Bemerkungen wie (Originalzitate aus Seminaren):

- ▶ „Ja, so ist es.“
- ▶ „Wie kann der das denn wissen?“
- ▶ „Ja, passt.“
- ▶ „Ist bei uns genauso.“

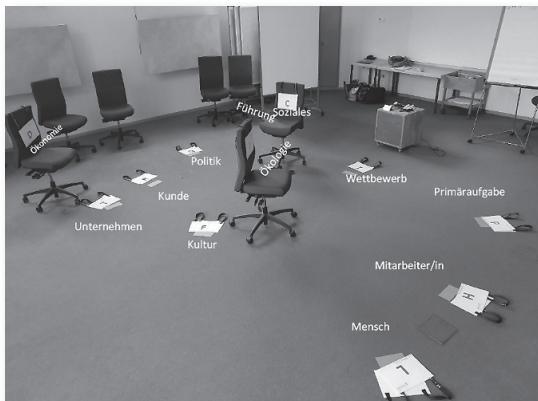


Abb. 2: Erkundung eines Konzepts

und Ökologie aufgestellt (siehe Abb. 2), um die Spannungsfelder zwischen diesen drei Aspekten herauszuarbeiten. Durch die Aufstellung wurden die Beziehungen der einzelnen Elemente zueinander und ihre Wechselwirkung verdeutlicht. Interessante Erkenntnisse lieferten bzw. waren:

- ▶ die Reaktion derselben Person auf das Spannungsfeld Ökologie – Ökonomie als Teil eines Unternehmens und als Privatperson
- ▶ das positive Empfinden der Kunden auf das Spannungsverhältnis Ökologie – Ökonomie innerhalb des Unternehmens
- ▶ die Führungskraft erachtete den Mitarbeiter in seiner Funktion als wertvoll, aber nicht als Mensch

Für Trainer ergeben sich aufgrund dieser sehr starken „realitätsnahen“ Wahrnehmungen, die durch die Aufstellung entstehen, mehrere Vorteile. Durch das teilweise sehr emotionale Erleben und

Die repräsentierende Wahrnehmung ähnelt aus Sicht der Teilnehmenden oftmals sehr stark der „Realität“. Wichtig ist dabei: Es wird keineswegs der Anspruch erhoben, dass die Aufstellung der „Wirklichkeit“ entspricht.

Die prototypische Strukturaufstellung eignet sich auch als Methode, um ein Thema, eine Idee oder ein Konzept zu erkunden. So wurde in einer Konferenz ein prototypisches Unternehmen im Kontext von Sozialem, Ökonomie

die Verbindung zur eigenen Welt führt die Aufstellungsarbeit bei der Seminargruppe zu einem intensiven Eintauchen in die Themen. Es kommt zu einer intensiveren Diskussion und auch Akzeptanz der Seminarinhalte, da das erarbeitete Wissen sofort mit der Praxis in Verbindung gebracht werden kann. Der andere Vorteil ist, dass die Teilnehmenden aktiviert werden und auch über die Aufstellungsarbeit hinaus aktiver im Seminar mitarbeiten.

Die Vielfältigkeit der prototypischen Strukturaufstellung macht diese zu einer extrem wirkungsvollen Methode in Trainings und Beratungen. Trainer bekommen durch prototypische Strukturaufstellungen eine flexible Methode mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten an die Hand. Mit dem Input aus der Aufstellung gelingt es, konkrete und praxisnahe Lösungsansätze für die Teilnehmenden im Seminar zu schaffen. Und dies führt nicht zuletzt zu einem hohem Kompetenzgewinn des Trainers in den Augen der Teilnehmenden und Auftraggeber.

# Prototypische Aufstellungen im Seminarkontext

Die Aufstellungsarbeit hat, im Vergleich zu traditionellen Trainingsmethoden, den Vorteil, dass sie die drei wichtigsten Sinneskanäle

- ▶ visuell
- ▶ kinästhetisch
- ▶ auditiv

anspricht. Der Trainer arbeitet mit der Seminargruppe gleichermaßen auf diesen drei unterschiedlichen Ebenen. Dadurch bekommt jeder Teilnehmende die Seminarinhalte über seinen jeweils bevorzugten Sinneskanal vermittelt. Die visuelle Person wird über die Raumsprache (wie stehen die Repräsentanten zueinander), die auditive Person über die verbalen Aussagen und der Kinästhet über die eigenen Empfindungen angesprochen.

Durch das Stellen von Personen oder auch Figuren, die die Elemente eines Systems (z.B. eine Organisation) darstellen, wird ein Bild dieses Systems für alle sichtbar gemacht. Mit diesem externalisierten Bild hat der Trainer eine gemeinsame Basis für die weitere Arbeit geschaffen. Es existiert nicht mehr bei jedem Teilnehmenden ein inneres persönliches Bild, das sich von dem Bild der anderen unterscheiden kann, sondern ein gemeinsames. Mit diesem gemeinsamen Verständnis des Systems können schon erste Erkenntnisse gewonnen werden, so z.B.:

- ▶ Was gehört zum System, was nicht?
- ▶ Wer steht wo?
- ▶ Wer sieht wen?
- ▶ Fehlt etwas?

Jeder Einzelne kann dieses entstandene Bild mit dem eigenen inneren Bild des Systems vergleichen und auf die dadurch ggf.

entstandenen Unterschiede achten. Allein dadurch können erste Aha-Effekte bei den Teilnehmenden entstehen. Es wird die Erkenntnis geschaffen, dass es unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dieselbe Situation geben kann, egal wie offensichtlich etwas für einen selbst ist.

Im Folgenden wird auf den Ablauf der prototypischen Strukturaufstellung im Detail eingegangen. Im zweiten Teil des Buchs, im Praxisteil, befinden sich Schritt-für-Schritt-Anleitungen für konkrete Seminarthemen. In den Anleitungen werden detaillierte Angebote für konkrete Umsetzungen gemacht. Alle notwendigen Schritte für eine erfolgreiche Aufstellung sind dargelegt und mit vielen wörtlichen Zitaten unterfüttert.

## Überlegungen im Vorfeld der Aufstellung

Bei der Arbeit mit prototypischen Strukturaufstellungen ist es wichtig, dass sich der Trainer im Vorfeld darüber im Klaren ist, welches Lernziel er bei den Teilnehmenden erreichen möchte. Dazu macht er sich Gedanken über den eigenen Input, die zu verwendenden Modelle und den Seminarablauf. Dann gilt es zu überlegen: Wo im Seminarablauf macht es Sinn, mit einer Aufstellung zu arbeiten? Hilfreiche Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- ▶ Angenommen die Aufstellung war erfolgreich, was ist dann anders? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen sind bei den Teilnehmenden nach dem Seminar/nach der Aufstellung entstanden, die vorher noch nicht da waren?
- ▶ Was ist entstanden, was vorher noch nicht da war?

Hilfreich bei der Umsetzung von Ideen für eine Aufstellung sind Strukturaufstellungsformate, einfacher „Formate“ genannt, die von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelt wurden. Diese können auf verschiedene Fragestellungen angewendet werden. Aufstellungsformate, die in diesem Buch im praktischen Teil behandelt werden, sind:

- ▶ Tetralemma
- ▶ Glaubenspolaritäten-Aufstellung (GPA) bzw. systemisches Dreieck

- ▶ Wertequadrat
- ▶ Zielannäherung
- ▶ Problemaufstellung

Die Arbeit mit Formaten hat den Vorteil, dass der Trainer anhand einer Struktur und von Prozessen eine Aufstellung aufbauen kann. Dies führt zu einer Vereinfachung der Aufstellung und gibt zusätzliche Sicherheit.

## Die Einführung der Methode

Für die Vorstellung der prototypischen Strukturaufstellung als Methode im Seminar hat es sich bewährt, diese Methode über die Idee eines Experiments oder einer Simulation einzuführen. Durch den Einstieg via „Experiment“ oder „Simulation“ wird erfahrungsgemäß die Frage nach dem „Was ist Aufstellung und wie funktioniert dies?“, wenn überhaupt, erst nach der Aufstellungsarbeit gestellt.

Eine Einleitung in eine prototypische Aufstellung könnte wie folgt lauten:

*„Ich habe eine Idee, wie wir an diesem Thema gut arbeiten können. Das Experiment dauert ca. 15 Minuten. Ähnlich wie bei einem Flugsimulator oder bei einem Motor auf dem Prüfstand wird das System unter verschiedenen Bedingungen betrachtet. Lassen Sie uns beginnen und danach die Erkenntnisse gemeinsam besprechen.“*

Der Einstieg in die Aufstellung über die Idee des Experiments bzw. der Simulation hat mehrere Vorteile: Zum einen steigt die Seminargruppe offener und neugierig in die Arbeit mit Aufstellungen ein, zum anderen werden Diskussionen über die Theorie und eine mögliche theoretische Überfrachtung vermieden.

Durch die Idee des Experiments wird bei den Teilnehmenden Interesse und Bereitschaft geweckt, sich auf etwas Neues, Andersartiges einzulassen. Bis jetzt hat sich die Idee des Experiments bei einer Vielzahl von Gruppen – egal ob Juristen, Ingenieure, Sozialpädagogen oder Verwaltungsangestellte – gut bewährt. Bei manchen Teilnehmenden werden auch der spielerische Aspekt und die kindliche Neugierde angesprochen.

Eine weitere Möglichkeit, die prototypischen Strukturaufstellungen bei den Teilnehmenden einzuführen, ist, diese als innovative Brainstorming-Methode zu bezeichnen. Diese Form der Einführung hat in Seminaren schon folgende Kommentare hervorgebracht:

- ▶ „Eine viel bessere Brainstorming-Methode als die, die wir kennen!“
- ▶ „Ist nicht so abstrakt.“
- ▶ „Viel emotionaler.“
- ▶ „Ist interaktiver.“

Nach dieser ersten Einleitung empfiehlt es sich, ohne große weitere Erklärung in die Übung mit der repräsentierenden Wahrnehmung zu gehen. Eine ausführliche Beschreibung derselben befindet sich auf Seite 25 und in den einzelnen Praxisbeispielen.

### Eine weitere Übung zur repräsentierenden Wahrnehmung

Folgende Übung aus dem Präsentationstraining kann hier ebenfalls angewendet werden:

- ▶ „Finden Sie einen Platz im Raum, an dem Sie sich wohlfühlen.“
- ▶ „Nun finden Sie einen Platz, an dem es Ihnen nicht gefällt.“
- ▶ „Und zum Abschluss finden Sie nochmals einen Platz, an dem Sie sich so richtig wohlfühlen.“

Mit den Erfahrungen aus den Übungen zur repräsentierenden Wahrnehmung kann nun in die eigentliche Aufstellung gegangen werden. Dazu werden im ersten Schritt die relevanten Systemelemente definiert.

Es kann vorkommen, dass sich die Teilnehmenden ein Erklärungsmodell wünschen, um die repräsentierende Wahrnehmung und das Geschehen rund um die Übung besser zu verstehen. Gerade verkopfte Menschen suchen nach einer erklärenden Theorie, die jedoch die spontane Wahrnehmung und somit die Lösungsfindung behindert (ähnlich wie bei einem Brainstorming). Sollte die Frage nach einer Erklärung der Wirkungsweise auftauchen, empfehlen wir folgende Vorgehensweisen (Diese Diskussion aber bitte immer erst auf die Zeit nach der Aufstellung und nach der abschließenden Gruppenarbeit verschieben):

Literaturliste  
als Download  
verfügbar



Stellen Sie interessierten Teilnehmenden eine Literaturliste zur Verfügung. Dies zeigt, dass es eine wissenschaftlich untersuchte Methode ist. Oftmals reicht das schon aus. Des Weiteren kann kommuniziert werden, dass es genügend Studien gibt, die die Wirkungsweise empirisch belegen. Eine Analogie wäre: Wir telefonieren mit unserem Handy und wissen, dass es funktioniert, können die

Funktionsweise jedoch selbst in den meisten Fällen nicht erklären. Auch hier kann wiederum die Literaturliste zur Verfügung gestellt werden.

Es kann auch etwas „ausführlicher“ über den momentanen Stand der Forschung berichtet werden:

*„Für die Erklärung der Wirkungsweise gibt es verschiedene Ansätze – u.a. aus der Quantenfeldtheorie, Quantenmechanik, Quantenbiologie, Kybernetik und den Neurowissenschaften. Sie verstehen, dass dies ein weites Feld ist und eine genauere Erklärung den Rahmen unseres Seminars sprengen würde.“*

Mit der Nennung einer Auswahl dieser Forschungskategorien erlischt bei fast allen das Interesse. Wer sich wider Erwarten jetzt erst recht dafür interessiert, kann mit dem Verweis auf die Doktorarbeit von Thomas Gehlert (Gehlert 2020) zufriedengestellt werden.

## Auswahl der zu stellenden Elemente

Gemeinsam mit der Seminargruppe werden die möglichen Elemente des Systems (passend zu dem definierten Ziel, dem erwarteten Lernerfolg und/oder dem gewählten Format) gesammelt. Danach wird festgelegt, welche Elemente – im Sinne der Erkundung – aufgestellt werden sollen. Dabei achtet der Trainer darauf, dass alle relevanten Elemente aufgenommen werden. Bisweilen kann es sinnvoll sein, dass der Trainer bestimmte Elemente vorgibt, da diese für die Durchführung der Aufstellung aufgrund des gewählten Formats oder aus didaktischen Gründen benötigt werden.

Bei zu vielen Elementen macht der Trainer Angebote an die Gruppe, sich gemeinsam auf die wichtigsten fünf bis sieben Elemente zu verständigen. Manchmal können auch Elemente zu Clustern zusammengefasst werden. Um die Aufstellung kurz und übersichtlich zu halten, wird eine maximale Anzahl von ca. sieben Elementen empfohlen. Es gibt ein paar Ausnahmen zu dieser Empfehlung, auf die im späteren Verlauf des Buchs noch hingewiesen wird. Bei der Anzahl der Elemente gilt immer „weniger ist mehr“, damit die Aufstellung übersichtlich bleibt und nicht zu lange dauert.

Die finale Liste der Systemelemente ergibt dann die benötigte Anzahl der Repräsentanten. Sollten nicht genügend Teilnehmer vorhanden sein, können auch Symbole/Platzhalter verwendet werden. Im Seminarkontext eignen sich z.B. Stühle, Moderationskarten oder, im kleineren Umfeld, auch Spielfiguren. Online ist dies meistens kein Problem, da zusätzliche Elemente in der Software ausgewählt und gestellt werden können. Bei Avatar-Software können manchmal keine zusätzlichen Avatare generiert werden, da es pro Teilnehmer nur einen Avatar gibt – auch in diesem Fall kann mit Symbolen gearbeitet werden.

Bei der Auflistung gibt es immer wieder Elemente, bei denen noch ungewiss ist, ob sie gebraucht werden oder nicht bzw. wie groß ihr Einfluss sein wird. Wenn diese Elemente trotzdem in die Aufstellung einbezogen werden, dann gibt es die Möglichkeit, diese als sogenannte „gewählte“ Repräsentanten in die Aufstellung aufzunehmen. Gewählte Repräsentanten bleiben am Rand der Aufstellung sitzen. Diese werden auch nicht so häufig wie gestellte Repräsentanten abgefragt (Gestellte sind die Repräsentanten, die stehend in der Aufstellung sind). Gewählte Repräsentanten zählen nicht zu der empfohlenen maximalen Zahl von sieben Elementen (siehe auch „Repräsentanten im engeren Sinn“, S. 54 f.).

Nachdem die Elemente feststehen, werden die Teilnehmenden eingeladen, sich an diesem „Experiment“ (oder der Simulation) zu beteiligen und eine Repräsentanz für ein Element zu übernehmen. Die Erfahrung zeigt, dass sich immer genügend Teilnehmende finden, die bereit sind, eine Repräsentation zu übernehmen.

## Auswahl der Repräsentanten

Der Trainer bestätigt den Seminarteilnehmern nochmals, dass jede Person fähig ist, eine Repräsentanz zu übernehmen. Dabei kann auf die vorherige Übung zur repräsentierenden Wahrnehmung verwiesen werden. Es wird nochmals verdeutlicht, dass es einzig und alleine darum geht, sich als Repräsentant voll und ganz auf Veränderungen im eigenen Befinden, in den Gedanken, Gefühlen oder im körperlichen Empfinden zu konzentrieren. Es wird allen nochmals ans Herz gelegt, während der Aufstellung ihren Verstand in den Urlaub zu schicken und sich auf das Experiment einzulassen. Auch macht der Trainer den Teilnehmenden bewusst, dass das Erlebte zur

Aufstellung und zu den Beziehungen innerhalb der Aufstellung gehört und nichts mit der natürlichen Person zu tun hat.

Die weitere Vorgehensweise bei der „Wahl“ der Repräsentanten hängt davon ab, wie aufgestellt wird. Sollen die Repräsentanten wissen, für welches Element sie stehen, oder nicht?

### Offene, verdeckte und teilverdeckte Aufstellung

Bei einer offenen Aufstellung wissen die Repräsentanten (und auch die Zuschauer), wen sie repräsentieren. Bei dieser Vorgehensweise fragt der Trainer wie folgt: „Wer möchte die Repräsentanz von ... übernehmen?“

Die Interessierten melden sich und übernehmen somit die Repräsentation für das Element.

Bei einer verdeckten Aufstellung werden z.B. Karten in der Anzahl der ausgesuchten Elemente, mit Nummern oder Buchstaben verdeckt, auf den Boden gelegt, sodass der Repräsentant nicht weiß, welches Element er repräsentiert. Der Trainer lädt dann die Teilnehmenden ein, sich eine Karte zu nehmen, die sie anspricht:

*„Wer sich von einer Karte ange- sprochen fühlt, geht darauf zu und nimmt sich diese. Lassen Sie sich überraschen, wohin Ihre Füße Sie tragen.“*

Alternativ kann der Trainer die Teilnehmenden fragen, wer für „D“ stehen möchte, ohne zu wissen, für was „D“ steht.



Da der Repräsentant nicht weiß, welches Element sich hinter der Karte versteckt, kann er sich viel besser auf die repräsentierende Wahrnehmung konzentrieren. Er verfällt nicht in eine Rolle und bleibt auch nicht auf der kognitiven Ebene hängen. Den Zuschauern kann, wenn gewünscht, die Zuordnung der Elemente zu den Buchstaben mitgeteilt werden. Dies kann z.B. über ein Flipchart geschehen, das von den Repräsentanten nicht eingesehen werden kann.

Abb. 9: Arbeit mit verdeckten Elementen

Für die verdeckte Aufstellungsarbeit sind folgende Hinweise hilfreich:

- ▶ Buchstaben sind Zahlen vorzuziehen, da Zahlen eine größere Assoziation zu Wertigkeit haben (1 ist besser als 2).
- ▶ Beliebige Anfangsbuchstaben verwenden, damit keine Rückschlüsse auf die dahinterstehenden Elemente gezogen werden können.
- ▶ Die Karten zufällig auswählen, damit keine Reihenfolge oder Wertigkeit entstehen kann.

Die dritte Variante ist schließlich, halb verdeckt zu arbeiten. Dabei wird der größte Teil der Elemente offen gewählt:

*„Wer möchte die Repräsentanz von ... übernehmen?“*

Ein paar Elemente werden hingegen verdeckt gewählt:

*„Wer möchte die Repräsentanz von (D) übernehmen, wofür auch immer (D) steht?“*

Teilverdeckte Aufstellungen haben den Vorteil, dass die Zuschauer mit der Aufstellung mitgehen können und gleichzeitig eine gewisse Neugierde bezüglich der verdeckten Elemente aufgebaut wird. Die

Repräsentanten der verdeckten Elemente kommen besser von der kognitiven Ebene in die repräsentierende Wahrnehmung.



### Bastelanleitung für Kärtchen

- ▶ In einem Word-Dokument je Seite einen Buchstaben drucken (2x)
- ▶ Auf Karton ausdrucken (Papier ist zu dünn, die Buchstaben scheinen durch)
- ▶ Laminieren
- ▶ Mit Locher jeweils ein Loch an jeder Seite machen
- ▶ Mit einer Schnur (Länge 40 cm) die zwei Karten mit dem gleichen Buchstaben zusammenknoten

Manche Aufsteller arbeiten sogar doppelt verdeckt, sodass auch der Trainer nicht weiß, wer hinter welchem Buchstaben steht. Damit soll eine unbewusste Beeinflussung der Aufstellung vermieden werden (Müller-Christ und Pijetlovic 2018). Im Falle der prototypischen Strukturaufstellung macht es in den meisten Fällen keinen Sinn, dass der Trainer nicht weiß, um welches Element es sich handelt. Von daher wird diese Vorgehensweise eher selten bei prototypischen Strukturaufstellungen in Seminaren eingesetzt.

## Einrollen der Repräsentanten

Damit die Teilnehmenden sich mit „ihrem“ Element verbinden und in die repräsentierende Wahrnehmung kommen, werden diese gebeten aufzustehen und, falls sie noch nicht am Rande des Aufstellungsfeldes stehen, sich dort aufzustellen. Dann wird die Liste der Repräsentanten vorgelesen und jeder einzelne gebeten, sich mit Handzeichen zu melden, wenn er „aufgerufen“ wurde.

*„Wer hat die Repräsentation von ... übernommen?“*

Durch dieses Vorgehen wird die Verbindung der Repräsentanten mit ihrer Repräsentation unterstützt. Der gesamte Vorgang wird als „Einrollen“ bezeichnet. Zusätzlich bekommen die Zuschauer (und auch die Trainer) noch einmal die Möglichkeit, sich zu merken bzw. aufzuschreiben, wer für welches Element steht.

Wenn online mit Avataren gearbeitet wird, dann bittet der Trainer alle Repräsentanten, sich am Aufstellungsrand zu positionieren. Dann fragt er die Repräsentanten wie folgt ab:

*„Wer steht für Repräsentant von ...“*

und der jeweilige Repräsentant sagt ins Mikrofon „Ich“ und winkt mit seinem Avatar. Damit werden in einer Online-Aufstellung die Repräsentanten eingerollt.

Bei anderen Online-Programmen wie z.B. dem Online-Systembrett sagen die Repräsentanten bei der Abfrage „Ich“ oder „Ich bin die ... (Führungschaft)“ in das Mikrofon.

Bevor die Aufstellung mit dem Stellen der Repräsentanten beginnt, verweist der Trainer nochmals kurz auf die repräsentierende Wahrnehmung und wie wichtig es ist, alle Unterschiede bei der Abfrage mitzuteilen. Je differenzierter die Repräsentanten ihre Wahrnehmungen mitteilen, desto klarer und vielfältiger werden die Erkenntnisse und Handlungsalternativen sein. Für Ungeübte kann es schwierig sein, aus ihrer Sicht „unwesentliche“ Veränderungen wie zum Beispiel „Ich habe einen Kloß im Hals“ mitzuteilen. Auch kann es sein, dass das Gefühl „Mir ist langweilig“ nicht genannt wird aus



Abb. 10: Einrollen mit Avataren (TriCAT)

Rücksicht auf den Trainer bzw. im Sinne von: „Ich will den Trainer nicht vor den Kopf stoßen.“ Hier hilft es, wenn der Trainer die Repräsentanten mit folgenden Sätzen unterstützt:

*„Bitte alle Veränderungen, auch wenn sie noch so klein sein sollten, nennen, da es für andere Elemente sehr relevant sein kann. Es gibt hier nur wichtig und relevant. Sollten Sie dieses Erleben schon vorher gehabt haben, dann wäre es kein Unterschied. Ansonsten ist es für uns sehr wichtig, über all diese Veränderungen informiert zu werden. Uns geht es jetzt vor allem um Unterschiede. Diese könnten sein:*

- ▶ „Mir ist kalt.“
- ▶ „Ich habe weiche Knie.“
- ▶ „Ich schaue aus dem Fenster.“
- ▶ „Ich bin aufgeregt.“
- ▶ „Den Repräsentanten zu meiner Linken mag ich nicht, er ist mir unangenehm.“
- ▶ „Mir ist langweilig.“
- ▶ „Ich weiß nicht, was ich hier soll.““

Diese von den Repräsentanten mitgeteilten Veränderungen können bei den anderen Repräsentanten weitere zusätzliche Wahrnehmungen auslösen. Gleichzeitig können bei den Zuschauern neue Gedanken und Ideen entstehen, ähnlich wie bei einem Brainstorming. Dies führt wiederum zu neuen Sichtweisen, Handlungsalternativen oder ersten Lösungsideen. Es ist sehr wichtig, der Seminargruppe dies zu vermitteln. Wie Baetson sagte: "A difference which makes a difference." (Bateson 1972).

## Stellen der Repräsentanten

Bei der Erstellung der Liste der aufzustellenden Elemente macht sich der Trainer in der Regel bereits Gedanken, in welcher Reihenfolge die Repräsentanten in die Aufstellung gebeten werden. Es gibt dazu mehrere Vorgehensweisen. Zum einen können alle gleichzeitig in die Aufstellung gehen (auch „ins Bild gehen“ genannt) oder es geschieht einzeln bzw. mehrere zusammen als „Gruppe“. Das erste Vorgehen hat den Vorteil, dass es schnell geht, allerdings können dabei Informationen „verloren“ gehen, die bei einem schichtweisen Aufbau der Aufstellung abgefragt werden könnten.

Wird zunächst nur ein einzelnes Element gestellt, so definiert dieses Element den Blickwinkel, aus dem die Aufstellung betrachtet wird. Wird z.B. in einem Team zuerst die Führungskraft gestellt, dann läuft die gesamte Aufstellung aus Sicht der Führungskraft, wenn jedoch zuerst die Mitarbeiter gestellt werden, dann läuft die Aufstellung aus Sicht der Mitarbeiter. (Genauere Beschreibung und weitere Anregungen und Hinweise zur Reihenfolge: siehe „Reihenfolge der Elemente beim Stellen“, S. 57)

Wenn alle Elemente gleichzeitig gestellt werden, dann kann der Trainer dies mit folgenden Sätzen einleiten:

*„Ich bitte Sie, auf mein Zeichen, sich alle gemeinsam im Raum zu positionieren, bis Sie einen für sich ‚stimmigen‘ Platz gefunden haben. Achten Sie dabei bitte auf alle Unterschiede von außerhalb des Bildes bis zum Ankommen im Bild. Wenn Sie den für Sie stimmigen Platz gefunden haben, bleiben Sie dort bitte stehen und warten Sie, bis ich Sie anspreche. Und bitte gehen Sie ins Bild ... JETZT.“*

Wenn nur eine Auswahl von Elementen (oder nur ein Element) im ersten Schritt gestellt werden soll, dann leitet der Trainer wie folgt an:

*„Ich bitte die Elemente/das Element (Rufname), auf mein Zeichen, sich im Raum zu positionieren, bis Sie einen für sich ‚stimmigen‘ Platz gefunden haben. Achten Sie dabei bitte auf alle Unterschiede von außerhalb des Bildes bis zum Ankommen im Bild. Wenn Sie den für Sie stimmigen Platz gefunden haben, bleiben Sie dort bitte stehen und warten Sie, bis ich Sie anspreche. Und bitte gehen Sie ins Bild ... JETZT.“*

Während die Repräsentanten ihren Platz finden, unterstützt der Trainer die Platzsuche mit Worten wie:

*„Und während Sie einen passenden Platz finden, achten Sie auf die Unterschiede, die es macht – von außerhalb der Aufstellung bis zu dem Zeitpunkt, an dem Sie Ihren Platz finden. Spüren Sie in sich hinein, ob dies der richtige Platz für Sie ist. Sie können gerne auch noch andere Plätze ausprobieren. Und wenn Sie dann Ihren Platz gefunden haben, bleiben Sie bitte stehen und achten Sie auf mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung, in den Gefühlen und Gedanken und im Körpererleben.“*

**Hinweis:** Manchmal haben Repräsentanten in ihrer repräsentierenden Wahrnehmung den Wunsch, den Raum zu verlassen oder auf Stühle zu steigen. Um dies zu vermeiden, werden die Repräsentanten vorab gebeten, im Raum zu bleiben und nicht auf Stühle oder Tische zu steigen.

Abb. 11: Unterschiedliche Positionen der Trainerin

Haben alle Repräsentanten, die im ersten Schritt gestellt werden sollten, ihren Platz gefunden, ist das sogenannte erste Bild gestellt.

Um einen möglichst guten Überblick über die Aufstellung zu bekommen, entscheidet sich nun der Trainer, wo er sich am besten positioniert. Hierbei gibt es mehrere Möglichkeiten. Er kann sich etwas versetzt neben den Repräsentanten stellen, der gerade abgefragt wird. Dies hat den Vorteil, dass der Trainer sieht, was der Repräsentant sieht. Durch den Positionswechsel des Trainers nach jeder Abfrage wird die Aufstellung etwas verlangsamt. Der Trainer kann auch einen passenden Platz am Rande der Aufstellung finden und von dort aus durch die gesamte Aufstellung leiten. Dies hat den Vorteil, dass er sich gegebenenfalls kurze Notizen machen kann. Wichtig ist es, bei der Positionswahl darauf zu achten, dass der Trainer von den Repräsentanten nicht selbst als Element in der Aufstellung wahrgenommen wird.



Die Zuschauer sitzen außerhalb des Aufstellungsbildes und am besten auch etwas entfernt, damit deutlich gemacht wird, dass diese nicht Teil der Aufstellung sind.

Bei Online-Aufstellungen bittet der Trainer den ersten Repräsentanten, eine Figur auszuwählen (z.B. Online-Systembrett oder Avatar, siehe auch „Online-Tools zur Aufstellungsarbeit“, S. 293 ff.), um dann einen geeigneten Platz im Aufstellungsfeld zu finden. Danach wird der nächste Repräsentant gebeten, ein Element zu wählen und anschließend in die Aufstellung zu gehen. Auf diese Art und Weise

wird vermieden, dass schon am Rand stehende Elemente in die Aufstellung einbezogen werden, obwohl sie noch nicht in die Aufstellung eingeführt worden sind.

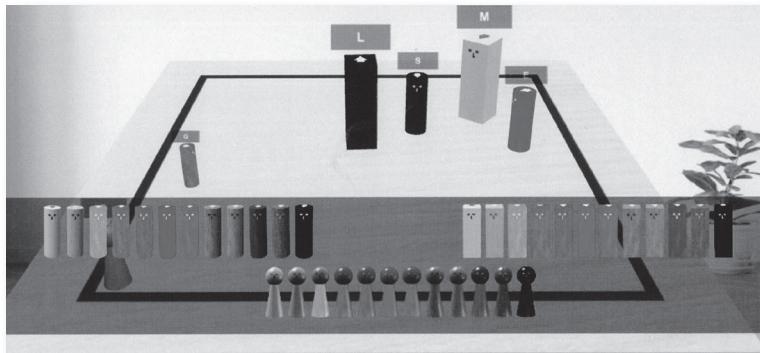


Abb. 12: Einrollen am Online-Systembrett

## Abfragen der Repräsentanten

Nach dem Stellen eines oder mehrerer Repräsentanten werden im nächsten Schritt die einzelnen Elemente durch den Trainer nach Unterschieden in ihrer repräsentierenden Wahrnehmung gefragt. Im weiteren Verlauf der Aufstellung wird auch nach jeder Veränderung (z.B. bei einem Positionswechsels, Übergabe eines Gegenstands etc.) unterschiedsbasiert abgefragt. Dabei wird entweder jedem Repräsentanten einzeln die Frage nach Unterschieden gestellt oder, um die Aufstellung zu beschleunigen, es werden nur diejenigen befragt, bei denen ein Unterschied aufgetaucht ist.

Die Reihenfolge der Abfrage richtet sich nach der Reihenfolge beim Stellen bzw. welches Element als erstes sprechen möchte:

- „Welche Unterschiede macht es für Sie, wenn Sie jetzt in dem Bild sind, im Vergleich zu vorher, als Sie sich noch außerhalb des Bildes befanden?“

alternativ:

- „Nachdem Sie jetzt im Bild stehen, was macht es für einen Unterschied zwischen außerhalb und hier: besser, schlechter, gleich oder anders?“

- „Was macht die Qualität von (besser) aus?“
- „Woran merken Sie, dass es (besser) ist?“
- „Was genau macht den Unterschied von (besser) aus?“

**Hinweis:** Bei der Antwort auf besser, schlechter, gleich oder anders immer auch die Qualität abfragen:

„Was macht die Qualität von ... (z.B. anders) aus?“

Dieses Erfragen von Unterschieden braucht es, um mehr Informationen über die einzelnen Elemente zu bekommen. Der Repräsentant wird zum Vermittler zwischen dem System und der Außenwelt.

Bei der Frage nach Unterschieden ist darauf zu achten, dass die neutrale Form verwendet wird:

„Was für einen Unterschied macht es für Sie, nachdem Sie hier an diesem Platz angekommen sind?“

Und nicht: „Wie fühlen Sie sich in dieser neuen Position?“

**Hinweis:** Es kann sein, dass Repräsentanten sagen, dass sie gar keinen Unterschied bemerken. Dies kann sehr wohl eine Wahrnehmung aus der repräsentierenden Wahrnehmung sein. Sollte der Trainer jedoch merken, dass z.B. durch eine Veränderung im Stand oder sonstige körperliche Signale eine andere Information übermittelt wird, dann sollte nochmals unterschiedsbasiert nachgefragt werden.

Bei der Abfrage nach Gefühlen kann es passieren, dass der Repräsentant aus seiner repräsentierenden Wahrnehmung geht und eigene persönliche Gefühle mitteilt.

Durch diese unterschiedsbasierte Abfrage bekommen alle Teilnehmenden, unabhängig davon ob sie Teil der Aufstellung oder Zuschauer sind, die Information, was sich bei den Repräsentanten verändert hat. Es werden auch Unterschiede abgefragt, die sich ergeben haben:

- als z.B. ein weiterer Repräsentant in die Aufstellung kam,
- Reaktionen auf Gesagtes anderer oder
- Reaktionen auf räumliche Veränderungen von Elementen.

Durch das Aussprechen der Veränderungen einzelner Repräsentanten kann es wiederum zu Veränderungen bei den anderen kommen. Dies kann wie folgt abgefragt werden:

„Nachdem die anderen Elemente gesprochen haben, hat sich dadurch etwas für jemanden verändert? Bitte um Handzeichen, bei wem eine Veränderung eingetreten ist.“

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training** aktuell erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher.**

[Zum Online-Shop](#)

## Training aktuell einen Monat lang testen



**Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:**

- eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv:** monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

[Mitgliedschaft testen](#)