

Abschluss-Arbeit für den Lerngang „Systemische Organisationsberatung“ 2005

Systemische Aufstellungen in der Beratung

Dr. Wolf-Peter Groß

I Fokus der Untersuchung

Die Untersuchung beschäftigt sich mit den Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereichen, den Grenzen und Abläufen systemischer Aufstellungen als Methode in der systemischen Organisationsberatung. Ziel ist es, die Methode kennen zu lernen und in den Zusammenhang der systemischen Organisationsberatung einzuordnen.

II Systemische Aufstellungen in der Beratung

Systemische Aufstellungsarbeit ist ein Verfahren der systemischen Therapie, bei dem Systeme durch räumliche Anordnungen von Personen simuliert werden. Die Körperempfindungen der Darsteller führen dabei zu überraschenden Einsichten in die Struktur- und Entwicklungsmöglichkeiten des Systems.¹ Im Wesentlichen geht es bei systemischen Aufstellungen im Organisationskontext um das Sichtbarmachen von Strukturen und Dynamiken in Arbeitsbeziehungen, und zwar ausgehend von dem Bild der Situation, das eine beratene Person wahrnimmt. Ziel der Aufstellungsarbeit ist es, nicht nur dieses innere Bild extern im Raum sichtbar werden zu lassen, sondern auch lösungsorientiert zu verändern und dieses neue Bild der beratenen Person anzubieten.

Ursprünge der Aufstellungsarbeit

Angeregt von systemtheoretischen Überlegungen in den Naturwissenschaften, insbesondere der Biologie und Physik, weitete sich in den 1960ern und 1970ern auch in den Sozialwissenschaften und in der Psychologie der Blick auf Bezugssysteme, in denen Einzelpersonen eingebunden sind. Diese Entwicklungen nahmen starken Einfluss auf die Familientherapie, wobei sich unterschiedliche Schulen herauskristallisierten, die sich verschiedenen Ansätzen und Theorien verpflichtet sehen². „Bei aller kontroversen Diskussion stimmten die Familientherapeuten aber darin überein, dass

- Die Probleme Einzelner im Wirkungszusammenhang, des Familien-Systems betrachtet werden müssen.
- Jedes Verhalten, sei es auch noch so verrückt, in seinem Systemkontext sinnvoll ist.
- Der Blick des Therapeuten sich nicht mehr auf das Problem, sondern auf die Lösung richtet.
- Lösungen auch in Kurzzeit-Therapien erreichbar sind“³.

¹ Sparrer, I. u. M. Varga von Kibéd (1998)

² Z.B. wurde Ende der 1950er, Anfang der 1960er in Palo Alto das „Mental Research Institute“ (MRI) von Virginia Satir und anderen gegründet, an dem später auch Paul Watzlawick arbeitete. In den 1970ern entstand die Mailänder Schule um Mara Selvini Palazzoli, dessen „Mailänder Modell“ hohe Bedeutung für alle Konzepte systemischer Therapie gewann. In den 1980ern entwickelte sich die Heidelberger Schule um Helm Stierlin (Übersicht in Schlippe & Schweitzer 1998).

³ Horn & Brick 2001, 37

Nach wie vor kann das Phänomen, welches in Aufstellungen zu überraschenden und in der Regel überzeugenden Ergebnissen führt, nicht hinreichend erklärt werden. Die Wirksamkeit von Aufstellungen, konkret der Effekt des "wissenden Feldes"⁴ ist weitgehend unbestritten. Allgemein anerkannte wissenschaftliche Erklärungen für die auftretenden Effekte (die auch mit "repräsentierender Wahrnehmung" umschrieben werden) fehlen derzeit noch. Das morphogenetische Feld nach dem Vorbild etablierter wissenschaftlicher Feldtheorien (z.B. elektromagnetischer Felder oder Gravitationsfelder) wird als Grundlage für ein theoretisches Erklärungsmodell erörtert. Die Transpersonale Psychologie⁵ bietet möglicherweise ebenfalls Ansatzpunkte für Erklärungsmodelle. Es scheint, dass Menschen nicht nur einzelne Elemente, Fakten und Zustände wahrnehmen können, sondern auch Beziehungsmuster und -strukturen, also vernetzte Beziehungsgefüge und Systemkonstellationen. Diese komplexen Informationen müssen "gespeichert" werden können und dienen als handlungsleitende affektiv-kognitive Schemata⁶. Die unbewussten Abbildungen lassen sich beim Aufstellen offensichtlich in Raumbilder zurück transponieren, also wieder externalisieren, und bestimmte systemische Zusammenhänge können so reinszeniert werden. Das zweite Geheimnis ist, dass die Stellvertreter (der Mitglieder des Systems, das aufgestellt wird) die wieder externalisierte Systemkonstellation dann ebenfalls wieder repräsentativ erfassen und die Befindlichkeit dessen, den sie vertreten, sowie die Gesamtsituation hautnah wahrnehmen und nachempfinden können.

Systeme abbilden

Die Familientherapeuten standen in der Mitte des letzten Jahrhunderts vor der Frage, wie sich das Wirkungsgefüge Familien-System als Ganzes in den Blick nehmen lässt. Mit Hilfe von Figuren, Grafiken und Menschen begannen sie es nach und nach abzubilden, um es in Aktion erlebbar und zugänglich zu machen⁷. Eine Vorreiterrolle übernahm Jakob Moreno, der Ende der 1950er Psychodrama, Soziodrama und -metrie entwickelte und damit den Grundstein legte für Rollenspiele und Rollentausch zur Darstellung von Verhaltens- und Interaktionsmustern sowie für das Sichtbarmachen von Beziehungsstrukturen in Gruppen. Auch wenn seine Vorgehensweise noch nicht unter einem systemischen Ansatz firmierte, wies sie deutliche Bezüge dazu auf, bezog sie doch die Lebenskontexte der Klienten bewusst und erlebbar mit ein: Auf einer Bühne werden Gedanken, Wünsche, Hoffnungen, Ziele und Ängste, sowie relevante Interaktionspartner des Klienten, wie Ehepartner, Eltern, Kinder, Kollegen, Freunde etc., in fiktiver Form Wirklichkeit. Ziel dieser Wirklichkeitsnachbildung ist zum einen, das Beziehungsgeflecht des Klienten zugänglich zu machen und zum anderen durch die Darstellung auf der Bühne die Möglichkeit zu eröffnen, Alternativen zu bisherigen Verhaltensmustern auszuprobieren⁸. Virginia Satirs Familienskulptur⁹ nimmt seit etwa 1975 als systemische Therapieform mehrere Generationen in den Blick. Deshalb geht der Skulpturarbeit eine Familien-Rekonstruktions-Phase voraus, in der alle Details und Facetten bezüglich emotionaler und verwandtschaftlicher Beziehungen gesammelt und aufbereitet werden. Die Aufmerksamkeit der Skulpturarbeit liegt im Vergleich zum Psychodrama mehr

⁴ Die Theorie des wissenden Feldes besagt, dass die Stellvertreter, die ja keinerlei weitergehende Informationen über die von ihnen repräsentierten Systeme haben, dennoch geheimnisvollen Zugang zu dem Wissen der durch sie vertretenen Personen hätten. Sie stehen nicht nur stellvertretend, sondern fühlen und reagieren oft auch so.

⁵ Die Transpersonale Psychologie verweist auf die Beziehung zur Ganzheit, zum Seinsgrund, zum Religiösen und Spirituellen. Sie würdigt die personale Einzigartigkeit genauso wie die transpersonale Perspektive, die über das Ich hinausreicht. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen der herkömmlichen Psychologie, den spirituellen Wegen und den Weisheiten der Ewigen Philosophie.

⁶ s. auch Ciompi 1997

⁷ vgl. Holitzka & Remmert 2000, 14

⁸ vgl. Höppner 2001, 197; Grochowiak & Castella 2001, 18

auf verbindenden Familienstrukturen und weniger auf detailgetreuer Nachbildung von Personen. Mithilfe von Rollenspielen wird das Ziel verfolgt, hinderliche Strukturen ans Tageslicht zu bringen, um für das Familiensystem neue Entwicklungsmöglichkeiten zu ergründen. Während zu Beginn von Satirs Arbeit möglichst alle Familienmitglieder anwesend waren, begann sie im Laufe der Zeit Stellvertreter einzusetzen, weil die Erfahrung zeigte, dass allein die Darstellung familiärer Stereotype von Mimik und Gestik ausreicht, um das Familiensystem Wirklichkeit werden zu lassen¹⁰.

Familienaufstellungen

Bert Hellingers Ansatz der Systemkonstellation, bekannt geworden seit Beginn der 1990er als Familienaufstellungen, führt die Idee, Stellvertreter für Familienmitglieder einzusetzen, fort. Bei Hellingers Vorgehen werden sogar die Klientin für die meiste Zeit der Aufstellung durch Repräsentanten vertreten, womit den Klienten die Möglichkeit gegeben wird, die Dynamiken im Familiensystem von Außen zu betrachten. Kennzeichnend für die Arbeit Bert Hellingers ist die noch stärkere Verdichtung und Reduzierung im Verhältnis zu den Ansätzen von Satir und Moreno. Einerseits verzichtet der Ansatz nämlich auf die Einbeziehung subjektiver Deutungen und Erlebnisse durch die Klienten, sondern beschränkt sich auf Fakten und Ereignisse, die das System betreffen: früh verstorbene Familienmitglieder und frühere wichtige Partner eines Elternteils, im Krieg gefallene Personen, Unbekannte, Süchtige und schwarze Schafe – um nur einige Beispiele zu nennen¹¹. Andererseits werden weder reale Ereignisse nachgespielt, noch mit Hilfsmitteln möglichst detailgetreu inszeniert. Im Aufstellungsprozess interessieren lediglich die Befindlichkeiten der in Beziehung zueinander gestellten Repräsentanten an ihren Plätzen, wie sie sich aus der jeweiligen Konstellation ergeben. „Die dahinterliegende Idee gründet analog zu den Erfahrungen von Satir in der Annahme, dass die durch die Aufstellung erzeugte Erfahrungsrealität eben der Systemrealität entspricht, die der Aufstellung zugrunde liegt: Wer in der Aufstellung das Gefühl hat, ausgeschlossen zu sein, der hat dieses Gefühl, weil er nach dem inneren Bild des Klienten so positioniert wurde, wie der Klient die Person, für die er jemanden aufgestellt hat, tatsächlich wahrnimmt – als eine Ausgeschlossene“¹².

Familienaufstellungen haben das Ziel, die Dynamik des Familiensystems, wie sie sich aus dessen Strukturen ergibt, abzubilden und sichtbar zu machen. Darüber hinaus verfolgen sie das Ziel, eine Lösungskonstellation zu erarbeiten, in der sich optimalerweise alle aufgestellten Personen wohlfühlen und die der Klientin als neues inneres Bild angeboten wird¹³.

Organisationsaufstellungen

Mitte der 1990er begannen Therapeuten und Berater sowohl Hellingers Methode der Familienaufstellungen als auch die zugrunde liegenden Prinzipien auf den Organisationskontext, also den beruflichen Bereich, zu übertragen. In direkter Nachfolge sind hier Gunthard Weber, der insbesondere die Organisationsaufstellungen prägte, und Klaus Grochowiak, als Vertreter der systemdynamischen Organisationsberatung, zu nennen. Parallel dazu entstanden seit Beginn der 1990er die systemischen Strukturaufstellungen von Insa Sparrer und Matthias Varga v. Kibéd, deren besondere Kennzeichen u.a. die Verknüpfung mit anderen beraterischen und therapeutischen Methoden, wie zum Beispiel lösungsfokussierte Kurztherapie, und die Vielzahl an Aufstellungsvariationen sind.

¹⁰ vgl. Grochowiak & Castella 2001, 18

¹¹ vgl. Hellinger 1995; Weber 2000a

¹² Grochowiak & Castella 2001, 19

¹³ vgl. Weber 2000a

Leitprinzipien systemischer Aufstellungen

Bert Hellinger hat aus seiner praktischen Arbeit mit Familien heraus Grundmechanismen von Beziehungen zusammengestellt, die die Grundlage für die Anwendung von Aufstellungen im beruflichen Bereich bilden.

Hellinger nennt drei Eigenschaften auf struktureller Ebene des Systems „Familie“.

- Von grundlegender Bedeutung ist erstens die Bindung: Kinder sind dadurch, dass sie von den Eltern das Leben geschenkt bekommen haben, unauflösbar an das Familiensystem gebunden. Sie, und dementsprechend alle Familienmitglieder, die irgendwann in das System hineingeboren wurden, haben dadurch das gleichwertige Recht dazu zu gehören und nicht ausgeschlossen zu werden. Es ist wichtig, dass alle Familienmitglieder in ihrem jeweiligen inneren Bild der Familie alle als zugehörig wahrnehmen.
- Als zweites gilt es, die Zugehörigkeitsdauer zu berücksichtigen. Allein aus dem Geburtsdatum jedes Familienmitgliedes ergibt sich eine Reihenfolge der Zugehörigkeit, womit keine Bewertung im Sinne einer Bevorzugung, sondern lediglich der zeitliche Aspekt gemeint ist¹⁴. Nach diesem Prinzip haben Eltern „Vorrang“ vor den Kindern, und ältere Geschwister vor jüngeren. „Die zeitlich organisierte Rangordnung muss zum ‚Ausdruck kommen‘, indem diese Ordnung für das System mehr ist als die Kenntnis der Rollen-, Funktions- und Zugehörigkeitsbedingungen: vorrangig geht es darum, dieses Wissen in der Realität des intrasystemischen Miteinanders erkenn- und erlebbar zu gestalten“¹⁵.
- Der Ausgleich von Geben und Nehmen stellt das dritte Prinzip dar. In einem System bedeutet „Nehmen“ Schulden zu machen, die durch „Geben“ zurückgezahlt werden müssen. Der moralisch intendierte Begriff „Schuld“ wird hier durch den ökonomischen der „Schulden“ ersetzt, damit die Schuldigen nicht als „Böse“ verurteilt werden und die Chance des Ausgleichs bekommen¹⁶. Alle Formen des Gebens und Nehmens halten als Austausch die Kommunikation und Interaktion des Systems am Leben. Beziehungen basieren auf Gegenseitigkeit und nur wer gibt und nimmt, kann vom sozialen Austausch profitieren. Geben und Nehmen schwanken dabei um den balancierten Zustand des Ausgleichs.

Im Unterschied zu Familiensystemen sind für die Arbeit in Organisationen andere Rahmenbedingungen zu beachten: So wird die Zugehörigkeit zur Organisation im Gegensatz zu Familien über Verträge geregelt. Hierdurch entstehen formal geregelte Beziehungen, die nicht vergleichbar sind mit Bindungen in Familien. Der für ein funktionierendes System notwendige Ausgleich von Geben und Nehmen ist dadurch zum größten Teil formal über Gehälter geregelt. Der Einzelne muss sich aktiv mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen identifizieren sowie seinen vereinbarten Leistungsbeitrag erbringen. Das Unternehmen seinerseits hat die Verpflichtung, seinen Teil der Vereinbarung - wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit, Karriere oder Qualifikation - einzulösen.

Des Weiteren wirken drei Aspekte gleichzeitig: Hierarchie, Dauer der Zugehörigkeit und individuelle Kompetenz. Störungen in einem dieser genannten Aspekte führen zu Systemreaktionen, die in Aufstellungen deutlich werden.

Diese Unterschiede finden Eingang in die Leitprinzipien für den Organisationskontext¹⁷:

¹⁴ vgl. Höppner 2001, 162

¹⁵ Grochowiak & Castella 2001, 34

¹⁶ vgl. Horn & Brick 2001, 49

¹⁷ vgl. Grochowiak & Castella 2001; Horn & Brick 2001; Weber & Gross 2000

- Das Recht auf Zugehörigkeit: In Organisationen ist jeder ebenbürtig im Recht dazuzugehören. Dieses Recht enthält aber auch die Verpflichtung, den der Position im System gemäßen Beitrag und Einsatz zur Erhaltung und Erneuerung der Organisation zu leisten. Im guten Fall sorgt eine Organisation für ihre Mitarbeiter und fördert sie, und die Mitarbeiter ihrerseits verhalten sich loyal zur Organisation und engagieren sich für deren Ziele. Wird mit dem Recht auf Zugehörigkeit von einer der beiden Seiten leichtfertig umgegangen (z. B. durch liebloses "outsourcing" oder durch eine Versorgungsmentalität), wirkt das in der Organisation wie eine Hypothek besonders auf das Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter zur Organisation und auf deren Engagement und umgekehrt.
- Geben und Nehmen: Auch in Organisationen gibt es also so etwas wie eine innere Kontenführung¹⁸, wer wem was gegeben oder vorenthalten hat. Unausgeglichene Bilanzen fördern Unzufriedenheit und Schuldgefühle und verlangen nach Ausgleich. Der, dem Unrecht geschehen ist, bekommt Macht, und der, der dauerhaft mehr gibt, als er nimmt, fördert Beziehungsabbrüche. Überversorgung wie Ausbeutung haben ihre Folgen. Durch den Austausch von Nehmen und Geben entstehen auch in diesen Systemen gegenseitige Bindungen und Verpflichtungen von Mitarbeitern zur Organisation und umgekehrt. In traditionsreichen Unternehmen konnte man sich zum Beispiel, wenn man sich loyal zum Unternehmen verhielt, bis vor einigen Jahren sehr viel leisten, ehe einem gekündigt wurde. Diese Bindung ist jedoch nicht so stark wie die in Familien. Je unübersichtlicher und unpersönlicher die Organisationen jedoch werden (siehe international operierende Konzerne) und je mehr Mobilität erforderlich erscheint, desto weniger finden diese Vorgänge auf beiden Seiten noch Beachtung.
- Wer länger da ist, hat Vorrang: Bei Gleichgestellten hat der, der früher da war, die älteren Rechte. Diese müssen von später Dazukommenden anerkannt werden. Das gilt in besonderem Maße für die Initiatoren und Gründer von Organisationen¹⁹. Aber auch wenn an hierarchisch höheren Positionen Stehende Vorrang haben, lohnt es sich für diese, die Mitarbeiter, die früher da waren, in ihrer Erfahrung und für ihre Verdienste zu schätzen. Sonst kehren neue Besen schlecht.
- Leitung hat Vorrang: Eine Organisation hat ein Bedürfnis nach Führung. Leitung muss durch Leistung und dadurch, dass diese Funktion adäquat ausgefüllt wird, gerechtfertigt werden. Dann besitzt der Leitende Autorität und wird in seiner Position geschätzt. Mythen wie "Wir sind alle gleich" fördern Unsicherheit und Beziehungskonflikte. Dann muss das Team zum Beispiel ahnen, was und wie der Chef gerne entscheiden möchte, oder es kommt in Entscheidungssituationen zu langwierigen und unfruchtbaren Diskussionen. In einer Gruppe Gleichberechtigter hat der Initiator Vorrang. Wer in einer Organisation zuständig ist für die Finanzen, also für das wirtschaftliche Überleben des Systems sorgt, hat Vorrang vor anderen Leitenden²⁰. In einem Krankenhaus hat zum Beispiel der Geschäftsführer oder der Betriebsdirektor Vorrang vor den Chefarzten.
- Leistung muss anerkannt werden: Haben bei gleichgestellten und gleichbezahlten Mitarbeitern einige besondere Kompetenzen oder bringen sie besondere Fähigkeiten ein, die den Erfolg und die Weiterentwicklung der Organisation garantieren, brauchen diese, um bleiben zu können, besondere Anerkennung und Förderung für ihre Beiträge.). Wenn Mitarbeiter sich für die Organisation aufopferten und dadurch früh starben, ist es gut, für ihr Andenken zu sorgen.

Sparrer & Varga v. Kibéd haben die Prinzipien der systemischen Aufstellungsarbeit in einer Grammatik zusammengefasst, die Organisationen nicht wie verallgemeinerte

¹⁸ Boszormenyi-Nagy 1981, Weber & Gross 2000, 410

¹⁹ vgl. Weber & Gross 2000, 410

²⁰ vgl. Weber & Gross 2000, 411

Familienstrukturen sieht, sondern vielmehr versucht, eine gemeinsame Grundlage für die systemische Betrachtung von Organisationen, Familien und anderen Systemen zu finden. Sie weisen darauf hin, dass die Einführung von Grammatiken bzw. dementsprechend von Leitprinzipien in erster Linie Ausbildung und Training der Methode unterstützen sollen²¹. Im Prozess der Aufstellung hingegen nehmen Grammatiken und Leitprinzipien eher eine periphere Rolle ein, und zwar in dem Sinne, dass Leitende durch ihre Ausbildung und Erfahrung auf diese zurückgreifen können. Dadurch wird die Möglichkeit eröffnet, während der Aufstellung von bereits vorhandenen Vorstellungen abzuweichen, wenn in Kontrast zu den Prinzipien eine gute Lösung gefunden wird.

Die Aufstellungsgrammatik²² besteht aus 4 Prinzipien und 2 Metaprinzipien und ist unabhängig von bestimmten Systemelementen „in einer eher an systemtheoretischen Modellen orientierten Sprache formuliert“²³.

- (1) Beachtung der Zugehörigkeitsbedingungen ... sichert Existenz. Alle Teile eines Systems sind gleichwertig in Bezug auf die Zugehörigkeit. Um die Grenzen eines Systems festlegen zu können, ist es erforderlich, dass klar ist, wer dazu gehört und wer nicht. Dies wird durch Regeln festgelegt. Ein Verstoß gegen diese Regeln führt zu Störungen im System.
- (2a) direkte Zeitfolge: Innerhalb von Systemen haben Frühere Vorrang vor Späteren ... sichert Wachstum. Diejenigen Mitglieder des Systems, die schon länger dazugehören, verlieren Raum gegenüber denen, die später hinzukommen und diesen Raum mit einnehmen. Ein Ausgleich kann dadurch geschehen, dass den Früheren gegenüber gewürdigt wird, dass diese zuerst da gewesen sind.
- (2b) inverse Zeitfolge: Zwischen Systemen hat das neue Vorrang vor dem älteren ... sichert Fortpflanzung. Das neue System ist meist schwächer, es hat die schwächeren Grenzen. Zum Schutz dieses Systems in seiner Bildungsphase ist es wichtig, dass ihm Vorrang gegeben wird.
- (3) Vorrang des höheren Einsatzes ... sichert Immunisierung. Um Schwächungen durch innere Auseinandersetzungen zu vermeiden, ist es wichtig, den Einsatz der Einzelnen zu würdigen, um stabilisierende Kräfte aufzubauen.
- (4) Leistungs- und Fähigkeitsvorrangs ... sichert Individuation. Um es Systemmitgliedern zu ermöglichen, eigene Fähigkeiten zu entwickeln und Leistungen zu erbringen, ist es wichtig, diese wertzuschätzen und damit zu stärken. Dies fördert Unterschiede zwischen Mitgliedern.

Die vier Grundprinzipien sind aus zwei Metaprinzipien für den Systemerhalt abgeleitet. Nach dem 1. Metaprinzip muss das Gegebene anerkannt werden, denn wenn das Gegebene geleugnet wird, ist das System gefährdet. Aus diesem Metaprinzip lassen sich alle vier Grundprinzipien ableiten, denn in einem Organisationssystem ist die Zugehörigkeit (1) vertraglich festgelegt und damit die Beitrittsreihenfolge (2a+b) gegeben. Der Einsatz einer Person (3) wird entsprechend durch ihr Verhalten sichtbar. Leistung und Fähigkeit (4) werden an ihren Taten und Werken erkennbar²⁴. Das 2. Metaprinzip regelt die Reihenfolge der Grundprinzipien, und zwar von oben nach unten entsprechend ihrer Nummerierung. Die Reihenfolge ergibt sich aus der Überlegung, dass Systeme, die um ihre Existenz kämpfen müssen, keine Energien für Wachstum und Fortpflanzung aufbringen können. Sind Wachstum und Fortpflanzung gefährdet, kann keine Immunisierung gewährleistet werden und erst wenn diese gesichert ist, kann Kraft für die Individuation aufgebracht werden²⁵.

²¹ vgl. z.B. Varga v. Kibéd 2000, 15

²² vgl. Sparrer 2001, 114ff; Sparrer 2000, 91ff

²³ Höppner 2001, 156

²⁴ vgl. Sparrer 2000, 120

²⁵ vgl. Höppner 2001, 156

Systemische Verstrickungen

Wenn in Systemen, gleich ob Familien oder Organisationen, Probleme auftreten, werden diese in systemischen Aufstellungen meist als Außerachtlassen der Leitprinzipien behandelt. Dabei spielt die Geschichte des Systems, die „als dessen unverwechselbare Identität stets und zu jedem Zeitpunkt aktuell und gegenwärtig“²⁶ ist, eine wichtige Rolle. Die Geschichte ist zwar gegenwärtig, aber in der Regel den Systemmitgliedern nicht bewusst. „Generell können Verstrickungen als Versuche gesehen werden, mit denen einzelne auf Ungleichgewichtszustände innerhalb des Systems reagieren; die verstrickte Person dient damit der Homöostase (Fließgleichgewicht) des Systems, die unter Umständen vor mehreren Generationen erschüttert wurde“²⁷. Dabei wird davon ausgegangen, dass Personen eine „innere Kontoführung“ (s.o.) und eine „Art Kompass“²⁸ besitzen, die beide über das Gleichgewicht eines Systems wachen. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff des systemischen Gewissens verwendet, das Systemmitglieder als eine Art sozialer Orientierungssinn über „richtig“ und „falsch“ informiert. Die Aufstellungsarbeit zeigt dysfunktionale Systemdynamiken (Verstrickungen) auf. Mit ihrer Hilfe wird eine funktionale Ordnung im System gesucht, in der das Individuum einem guten Platz im System und innerhalb der Ordnung hat. Durch die Aufstellungsarbeit gewinnt das Individuum zusätzliche Informationen, die einen Veränderungsimpuls auslösen oder zu einer besseren Einschätzung der Situation führen können.

Nach Grochowiak & Castella²⁹ lassen sich verschiedene Formen der Verstrickung unterscheiden. Die wesentlichsten, dargestellt am System „Organisation“, sind:

- Identifizierung – Mitarbeiter übernehmen in Stellvertretung Eigenschaften, Aspekte, Verhaltensweisen und Attribute von einer (früheren) meist ausgeklammerten Person.
- Triangulierung – Mitarbeiter werden in Anspruch genommen, Konflikte der Vorgesetzten auszutragen.
- Parentifizierung – Mitarbeiter werden zu Vorgesetzten, weil diese ihre Rollen nicht einnehmen.
- Nachfolge – Mitarbeiter können die Tendenz entwickeln, ungut gekündigten oder ehemaligen Mitarbeitern nachzufolgen und auch zu kündigen. Sie fühlen sich dabei meist schuldig für deren Verlassen der Organisation.
- Übernahme – Eine Mitarbeiterin übernimmt aus gutem Willen die Last eines Vorgesetzten (oder einer anderen Person der Organisation) auf sich, in der Hoffnung geteiltes Leid, sei halbes Leid.

Anwendungsbereiche

Organisationsaufstellungen eignen sich dazu, in erstaunlich kurzer Zeit relevante Informationen über ein System zu gewinnen. Die Systemgröße spielt dabei keine wesentliche Rolle³⁰. Es kann zum Beispiel bei einer Aufstellung um die Zusammenarbeit mehrerer Firmen einer Holding oder um die Frage gehen, warum ein kleines Team über längere Zeit eine hohe Fluktuation seiner Mitglieder zu verkraften hat.

²⁶ Grochowiak & Castella 2001, 35

²⁷ Grochowiak & Castella 2001, 36

²⁸ Horn & Brick 2001, 23

²⁹ Grochowiak & Castella 2001, 36f.

³⁰ Weber & Gross, www.hellinger.com/deutsch/virtuelles_institut/organisationen-stellen/gweber_bgross.shtml

Systemische Aufstellungen in der Beratung

- Organisationsaufstellungen können von dem Aufstellenden genutzt werden, um sich über den eigenen Platz und die eigene Rolle in dem System klar zu werden, in dem er arbeitet, das er führt, supervidiert oder berät.
- Die teilnehmenden Beobachter können als Stellvertreter in Organisationsaufstellungen in unterschiedlichste Rollen schlüpfen, die Prozesse aus der Innen- und Außenperspektive erleben und so Wichtiges über Organisationen lernen und auch, wenn es passt, "Trittbrettfahren".
- Organisationsaufstellungen können Hilfestellungen für anstehende Entscheidungen geben (z. B. bei Nachfolgefragen, bei der Besetzung von Stellen und anderen personellen oder wirtschaftlichen Veränderungen),
- sie geben Hinweise auf Beziehungsverhältnisse und -strukturen (Koalitionen, Konkurrenz, Ablehnung, Ausbeutung, Machtmissbrauch, Sündenbockdynamik) und - auf Hypothesen aus der Vergangenheit (z. B. durch die Nichtwürdigung der Verdienste eines Mitgründers oder das Vergessen herausgedrängter oder ausgeklammerter Mitarbeiter).
- Sie sagen etwas darüber aus, wie die Leitungsfunktionen in einem System wahrgenommen werden, und
- zeigen Kontextvermischungen (z. B. zwischen privaten und dienstlichen Beziehungen oder Koalitionen über Hierarchieebenen) an.
- Besonders gut eignen sich Aufstellungen für Familienunternehmen, weil dadurch deutlich werden kann, ob die Lösung eines Problems eher in der Besitzerfamilie oder im Management der Firma zu suchen ist oder in beiden Bereichen etwas verändert werden muss.
- Organisationsaufstellungen geben Auskunft über fehlende Unterstützung und Ressourcen,
- über gesundheitliche Gefährdungen,
- über die Aufgaben- und Kunden- oder Zielorientierung einer Organisation und
- die Energie und die Atmosphäre, die in einer Arbeitsgruppe vorhanden ist. Und
- mit Hilfe von OAs können bestimmte Szenarien (z. B. Verschlimmerungen oder unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten) durchgespielt werden.

Grenzen

Systemische Aufstellungen eignen sich nicht für zufällig zusammengesetzte und vorübergehend existierende Systeme³¹. Sie sind auch nur mit größter Vorsicht mit Mitarbeitern aus nur einer Firma oder einer Institution anzuwenden. Das Sich-gegenseitig-Bäugen ist hier viel stärker, und die Konsequenzen des jeweils Gesagten werden von den Aufgestellten viel vorsichtiger oder strategischer abgewogen. Die Systemmitglieder haben oft auch zu viele Vorinformationen, die die Wahrnehmung der zu einem Aufstellungsplatz gehörenden Empfindungen verfälschen können. Unterschiedliche hierarchische Positionen und die momentan belasteten Beziehungen können die Äußerungen zusätzlich ablenkend modifizieren.

Settings, in denen Aufstellungen durchgeführt werden

Die Anwendung von Aufstellungen lässt sich nach verschiedenen Merkmalen kategorisieren³².

- Das Gruppensetting in Form von Aufstellungsseminaren wird sehr häufig eingesetzt und als sehr effektiv eingeschätzt. Es kommen etwa 15-20 Teilnehmende für etwa 2-3 Tage zusammen, die sich und ihre gegenseitigen Organisationsbezüge vorher nicht kannten. Die

³¹ Weber & Gross, www.hellinger.com/deutsch/virtuelles_institut/organisationen-stellen/gweber_bgross.shtml

³² Weber 2000b, 39ff

Teilnehmenden können sich in diesem Setting frei und unbeeinflusst durch Kontextfaktoren des eigenen Arbeitssystems äußern. Alle Teilnehmenden sind vor gleiche Voraussetzungen gestellt und es wird als leicht betrachtet, eine Gruppenatmosphäre zu schaffen, die von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Unvoreingenommenheit geprägt ist. Teilnehmende trauen sich, in einem solchen Setting eher offen über ihre Angelegenheiten zu sprechen. Dies trifft in der Regel für Personen, die schon längere Zeit zusammen arbeiten, nicht zu³³.

- Aufstellungen innerhalb von Organisationen sind eher begrenzter Natur und bedürfen aus den oben genannten Gründen besonders großer Sorgfalt und Erfahrung seitens der Leiter. Grundsätzlich sind Anliegen, die sich auf externe Probleme wie Kundenbindung oder Geschäftskontakte beziehen, leichter zu bearbeiten als beispielsweise Team- oder Führungskonflikte, die das Zusammenarbeiten der Mitarbeiter betreffen³⁴.
- Auch in der Einzelberatung werden Aufstellungen eingesetzt. Mit Hilfe von Figuren, Gegenständen, Teppichstücken, Kissen, Schuhen, etc. werden Positionen, Abstände und Blickrichtungen von Systemmitgliedern „aufgestellt“. Meist nehmen Klientin und/oder Aufstellungsleiterin die unterschiedlichen Positionen ein, um Rückmeldungen von den „Stellvertretern“ zu erhalten. Der effektive Gebrauch von Aufstellungen im Einzelcoaching wird ständig verfeinert und verbessert.

Ablauf

Vor Beginn einer Aufstellung wird der Klient, der ein Klärungsanliegen hat, vom Berater (im Beisein der anderen Teilnehmer) zum Anliegen interviewt. Zweck dieser Kontextklärung³⁵ ist es, das zum Anliegen gehörende System (Organisation, Personengruppe, Ziele, Problematiken, ...) und Systemgrenzen in Erfahrung zu bringen, damit der Berater aus den Schilderungen die Anzahl und Auswahl der für die Systemaufstellung erforderlichen Vertreterbezeichnungen festlegen kann.

Im Eingangsinterview wird vom Berater geklärt, welche Personen, Abteilungen, Produkte oder Dienstleistungen in Beziehung zu diesem Kunden bzw. Klärungsanliegen stehen. Für jedes Element dieses Systems (z.B.: Kunde, Vertriebsbeauftragter, Produkt, Produktionsleiter, Unternehmensleitung ...) wird ein Vertreter aus den anwesenden Teilnehmern gewählt. Jeder Teilnehmer, der für diese Aufstellung ausgewählt wurde vertritt einen der genannten Systemteilnehmer. Gruppen von Systemteilnehmern in gleicher Funktion können von einem Vertreter repräsentiert werden. Der Klient, der das Klärungsanliegen hat stellt die gewählten Vertreter wortlos d.h. ohne Kommentierung im Raum auf. Die Freiheitsgrade für die Positionierung sind dabei Ort und die Blickrichtung. Die gewählten Vertreter, die keinerlei Vorkenntnisse über das reale System (in dem sie nun eine Vertreterrolle innehaben) haben, werden nach einer kurzen Phase der Einfeldung nach Veränderungen ihrer Wahrnehmung beginnend mit dem Ranghöchsten³⁶ und eventuell danach befragt, welche Tendenzen sie haben, sich woanders hin zu bewegen. Wahrnehmungen können dabei Veränderungen im Körperempfinden (Wärme, Kälte, Schwere in den Gliedmaßen ...), Empfindungen von Zugehörigkeit, Distanz, Nähe zu anderen Vertretern im System, plötzliche Impulse, die Position im System räumlich verändern zu wollen, unerwartete Gedankengänge und Ideen in Bezug auf das aufgestellte System oder Emotionen (Ärger, Freude, Erwartungen, Last bzw. Bürde...) sein. Diese Effekte, die reproduzierbar in Aufstellungen auftreten, werden mit dem Begriff der repräsentierenden Wahrnehmung bezeichnet.

³³ vgl. Weber 2000b, 39

³⁴ vgl. Erb 2000, 27

³⁵ Hier können sich einige Fragen zur Kontextklärung anbieten, wie sie die Heidelberger Gruppe entwickelt hat

³⁶ Weber & Gross, www.hellinger.com/deutsch/virtuelles_institut/organisationen-stellen/gweber_bgross.shtml

Aufgabe des Beraters ist es, unbefangen mit diesen Aussagen der Vertreter zu arbeiten und mit dem Klienten eine Lösungsmöglichkeit zu erarbeiten.

Übergänge zum Lösungsbild

Die formale Struktur und die Abläufe bei den Organisationsaufstellungen ähneln denen beim Familien-Stellen. Der Prozess der Aufstellung wird vor allem durch das vorgebrachte Anliegen geleitet. Das Bild wird unter Berücksichtigung der Ressourcen und der nächstmöglichen Schritte des Klienten mit Zwischenschritten verändert. Dabei leiten Fragen wie: Welche Fähigkeiten sind vorhanden, welche werden nicht genutzt und welche fehlen? Wer ist ausgeklammert und muss einbezogen werden, und wer muss gehen? Auf welchen Hypothesen der Vergangenheit und welchen Deponien sitzt das System? Sind die mitgeteilten Gefühle eigene oder übernommene, primäre oder sekundär³⁷? Kann diese Ebene des Systems das Problem überhaupt lösen, oder muss es einer höheren Hierarchieebene zurückgegeben werden? Gibt es eine ausreichende Aufgaben- und Zielorientierung mit Zukunftsvisionen? Von wem könnte Unterstützung und Stärkung kommen? Steuert das System auf einen kritischen Zustand zu, und wenn, in welcher Geschwindigkeit? Zieht das System an einem Strang, oder gibt es Wasserträger und Träger bzw. Spaltungen? Sind die Schwierigkeiten Ausdruck von Beziehungs- oder strukturellen "Klemmen"? usw. Welche der Pfade und Themen dann jeweils weiterverfolgt werden, richtet sich nach den Äußerungen des Aufgestellten und besonders nach der intuitiven Wahrnehmung des Beraters im Prozess. Entsprechend den Leitprinzipien systemischer Aufstellungen stehen im Lösungsbild die, die Vorrang vor anderen haben (wie bei Familienaufstellungen) weiter rechts. Ganz rechts in der Lösungsaufstellung oder den sonstigen Mitarbeitern gegenüber steht der Leiter oder das Leitungsteam. Die gleichrangigen Mitarbeiter stehen dann meist in der Reihenfolge, in der sie zeitlich in die Organisation gekommen sind. Untergruppen oder Abteilungen werden getrennt voneinander gestellt, die einflussreicheren weiter rechts. Fehlt die Unterstützung von oben, wird versucht, den nächsten Vorgesetzten so zu stellen (meist dahinter), dass die Leitung sich unterstützt und sicher fühlt. Wichtig ist jedoch, dass keiner dieser Hinweise als Regel starr angewendet werden darf und immer Gültigkeit besitzt.

III Schlussfolgerung

Systemische Aufstellungen sind eine wirkungsvolle Methode in der systemischen Organisationsberatung mit einer langen Tradition in der Familientherapie und der systemischen Therapie. Sie wird überschattet durch zunehmende Kritik an der von Bert Hellinger praktizierten Aufstellungsarbeit, die sich zunehmend von systemischen Grundsätzen entfernt³⁸.

Ziel und ethische Verpflichtung für jede Methode der Beratung sollte sein, die beteiligten Menschen schnell wirksam dabei zu unterstützen, wieder eigene Gestaltungsfähigkeit in gewünschte Entwicklungsrichtungen zu erleben, die dafür notwendigen Kompetenzmuster im eigenen Erlebnissystem zu aktivieren und mit den Situationen zu vernetzen, für die man diese Kompetenzen einsetzen will. Jedes Angebot in der Beratung muss darauf ausgerichtet sein, die betreffenden Menschen bei eigenständigen Such- und Entwicklungs- Prozessen und sie bei autonomer Zielentwicklung und Umsetzung zu unterstützen. Die Konzepte der „Systemischen Strukturaufstellungen“ gewährleisten dies indem sie sich konsequent an systemisch- konstruktivistischen Prämissen orientieren. Sie gehen davon aus, dass Berater

³⁷ s. Weber 1993, S. 259-274

³⁸ die Kritik ist zusammengefasst in der Potsdamer Erklärung zur systemischen Aufstellungsarbeit, Juli 2004 www.syst.info/index.php?id=24,20,0,0,1,0

Systemische Aufstellungen in der Beratung

niemals wissen können, was für Andere die „richtige Ordnung“, die „richtige Konstellation“ etc. ist und auch niemals „sehen können, was ist“, sondern eben immer nur sehen können, was sie als subjektive eigene Konstruktion von Wirklichkeit entwerfen. Daraus folgt auch, dass in der Anwendung von Systemischen Aufstellungen die Berater darauf achten, dass die Beteiligten immer unterstützt werden, ihre autonomen Reaktionen, insbesondere auch ihre intuitiven Rückmeldungen aus dem eigenen Organismus (gefühltes Wissen) sehr achtungsvoll wahr zu nehmen und daraus ihre eigenen Lösungen zu entwickeln.

IV Erkenntnis

Systemische Aufstellungen sind Interventionen, mit denen die Anliegen der Klienten systematisch und wirksam einer Lösung zugeführt werden können. Die mit ihnen verbundene starke Emotionalität erfordert viel praktische Erfahrung, um dem Klientenanliegen in der Beratung gerecht werden zu können.

V Lernprozess durch die Theorie-Arbeit

Die intensive Beschäftigung mit der Methode systemische Aufstellungen bestätigt die Paradigmen der systemischen Organisationsberatung.

Rellingen, Januar 2006

Literatur

Boszormenyi-Nagy, Ivan (1981): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme, Klett-Cotta

Ciampi, Luc (September 1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens, Vandenhoeck & Ruprecht

Erb, Kristine (2000): Systemische Aufstellungen in Organisationen. In: management & training 27 (2000) 4, S. 28-29

Grochowiak, Klaus & Castella, Joachim (2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen, Carl-Auer-Systeme

Hellinger, Bert (1995): Ordnungen der Liebe. Ein Kurs-Buch. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Carl-Auer-Systeme

Höppner, Gert (2001): „Heilt Demut – wo Schicksal wirkt?“ Evaluationsstudie zu Effekten des Familien-Stellens nach Hellinger, Profil

Holitzka, Marlies & Remmert, Elisabeth (2000): Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf, Schirner

Horn, Klaus-Peter & Brick, Regine (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen, Gabal

Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (1998) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 5. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht

Sparrer, Insa (2000): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche, Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 91-126

Sparrer, Insa (2001): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Sparrer, I. u. M. Varga von Kibéd (1998): Vom Familien-Stellen zur Systemischen Strukturaufstellungsarbeit. In: G. Weber (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens, Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 394-404

Varga v. Kibéd, Matthias (2000): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche, Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 11-33

Weber, Gunthard (1993): Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Carl – Auer – Systeme Verlag.

Systemische Aufstellungen in der Beratung

Weber, Gunthard (2000a, Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. 3. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Weber, Gunthard (2000b): Organisationsaufstellungen. Basics und Besonderes. In: ders. (Hrsg.) Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 34-90

Weber, Gunthard & Gross, Brigitte (2000): Organisationsaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. 3. überarbeitete Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 405-520