

## ..... **Prozessorientierte Organisationsaufstellungen**

*Guni-Leila Baxa und Christine Essen*

In diesem Beitrag beschäftigen wir uns mit Vorgehensweisen, die uns bei Organisationsaufstellungen und beim Stellen größerer sozialer Systeme dienlich geworden sind. Wir ordnen diese einem Phasenmodell zu, das ursprünglich aus der Anthropologie stammt und dort zur Beschreibung von Übergangsritualen verwendet wird. Mehrere Fallbeispiele werden die Darstellung erläutern.

### **SYSTEME-STELLEN ALS ÜBERGANGSRITUAL**

Mit dem Begriff „Ritual“ umfasst unsere Alltagssprache ein weites Feld. Der Bedeutungsbogen spannt sich von täglich wiederholten, einfachen Gewohnheiten über jahreszeitlich wiederkehrende Feste, das Durchführen alter Bräuche, das zeremonielle Feiern bestimmter Lebensabschnitte oder einmaliger Lebensereignisse, bis hin zu religiösen Vollzügen. So verstanden, bilden Rituale ein wesentliches Gestaltungselement in allen menschlichen Kulturen.

Im psychotherapeutischen Bereich wird Ritualen zunehmend mehr Beachtung geschenkt. Das geschieht zum einen im Hinblick auf die Kraft und die Bedeutung, die ihnen von Klienten in verschiedenen Lebenszusammenhängen zugeschrieben wird, zum anderen als Nutzung einer unterstützenden und vielseitig einsetzbaren Interventionsform. Über Rituale können bestimmte Veränderungsschritte im therapeutischen Prozeß angeregt, durchgeführt und begleitet werden. J. Roberts schreibt – auf Grundlage von Definitionen verschiedener Anthropologen – Ritualen unter anderem folgende Wirkweisen zu (Imber-Black, Roberts und Whiting 1993, S. 20–35):

- Rituale stellen einen „Erwartungsrahmen zur Verfügung, in dem durch den Gebrauch von Wiederholung, Vertrautheit

und der Umwandlung des schon Bekannten neue Verhaltensweisen, Handlungen und Bedeutungen entstehen können“.

- Rituale sprechen „nicht über Rollen, Regeln, Beziehungen und Weltbilder, sondern in Rollen, Regeln, Beziehungen und Weltbildern, während sich diese im Ritual verwandeln“.
- Rituale enthalten sowohl offene, als auch geschlossene Teile, die „zusammengehalten werden durch eine führende Metapher“.
- Rituale können „beide Seiten eines Widerspruchs enthalten und miteinschließen, wie z. B. die grundlegenden Paradoxa von Leben und Tod, von Nähe und Distanz, von Ideal und Wirklichkeit, von Gut und Böse“. Sie vermögen mehrere Sichtweisen zu integrieren, widersprüchliche Emotionen können nacheinander ausgedrückt, tiefe Gefühle zugelassen und gleichzeitig in Zaum gehalten werden.
- Rituale wirken gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen, kognitiv, sensorisch und affektiv.
- Rituale „sind über das Gewöhnliche hinaus von Bedeutung durchdrungen“. Sprache, Handlungen oder Gegenständen wird die Dichte und Vieldeutigkeit von Symbolen zugewiesen.

Es sind die Beschreibungen von Strukturen und Funktionen, durch die sich auch ein psychotherapeutischer, ein supervisorischer oder ein beraterischer Prozess *als Ganzes* sehr umfassend charakterisieren lässt. Für Aufstellungen scheint uns das in besonderem Maße zuzutreffen. Wir setzen Rituale seit vielen Jahren in verschiedenen Gruppenkontexten ein und sind immer wieder berührt von der Ähnlichkeit des Systeme-Stellens mit solchen Prozessen. Diese Ähnlichkeit lässt sich über verschiedene Aspekte aufzeigen (vgl. auch G. Weber 1995 und I. Sparrer 1998). In diesem Beitrag beziehen wir uns hauptsächlich auf die Verwandtschaft in der formalen Struktur. In einem für Rituale – insbesondere Übergangsrituale – vorgeschlagenen Phasenmodell lässt sich, wie wir glauben, der Aufbau und Ablauf von Aufstellungen gut abbilden. Es kann als Leitbild für die Prozessbeschreibung der Aufstellungsarbeit dienen, in das die einzelnen methodischen Schritte gut einzuordnen sind und in dem das Vorher und Nachher, also Rahmenbedingungen und Kontext von Aufstellungsarbeit, mitberücksichtigt sind.

## DAS PHASENMODELL

Übergangsrituale initiieren, gestalten und begleiten Übergänge. Die sich dem Ritual unterziehende Person/Personengruppe (z. B. Pubertierende bei einem Initiationsritual) wird auf eine innere und/oder äußere Reise geschickt. Sie wird von alltäglichen Lebensbezügen, vertrauten Kontakten und Orten, gewohnten Schlaf- und Wachrhythmen, vertrauten Geräuschen usw. getrennt, Ungewohntem ausgesetzt, über eine Schwelle geführt in einen für die Reisenden nicht klassifizierbaren Bereich. Altes wird abgelegt, neue Rollen und Identitäten versucht. Häufig geschieht das über die Öffnung für bestimmte Erkenntnisse und über die Weitergabe „heiliger“ Informationen. Ein weiterer Schritt leitet die Rückkehr ein, den Wiedereintritt in das tägliche Leben; doch jetzt mit dem neuen Status, der neuen Identität. Van Gennep (1908) gliedert den Ablauf eines solchen Rituals in drei Phasen:

- die Trennungs- oder Ablösungsphase,
- die Schwellen- oder Durchführungsphase und
- die Wiedereingliederungsphase.

Dieses Modell wurde von Imber-Black, Roberts und Whiting (1993) als Strukturierungsmöglichkeit für die „Konstruktion therapeutischer Rituale“ aufgegriffen, und Retzer et al. (1997) benutzen es zur Beschreibung der formalen Struktur von „Supervision als Praxis des Übergangsrituals“. Sie bringen es in die folgende graphische Darstellung – eine Darstellung, die uns auch für Aufstellungen sehr geeignet erscheint.

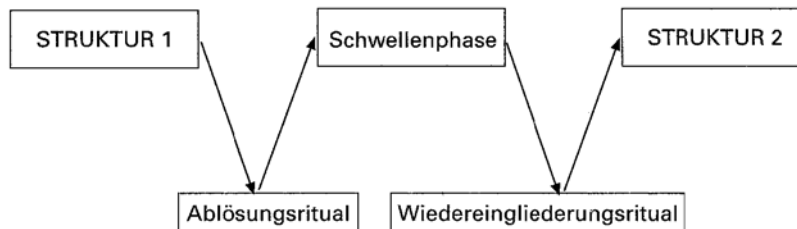


Abb. 1

Angestrebte Veränderungen in psychotherapeutischen Prozessen, Aufstellungen oder Supervisionen lassen sich demnach als eine Bewegung sehen, die sich in mehreren, aufeinander folgenden Schritten vollzieht. Ein Zustand, Struktur 1, soll in einen anderen, Struktur 2, übergeführt werden. Erste ablösende Prozesse bahnen einen Weg in die Schwellen- oder Durchführungsphase, in einen Raum, in dem sich Altes und Neues auf nicht vorhersehbare Weise begegnen können, einen Raum, in „dem eine gewisse Freiheit zum Jonglieren mit den Faktoren der Existenz besteht“ (Turner 1967, zit. nach Retzer et al. 1997). Eine weitere Stufe: Unterschiedliche Wiedereingliederungsprozesse leiten das (teilweise noch begleitete) Sich-Wiedereinfinden im alltäglichen Geschehen ein – mit dem Geschenk, das aus dem Prozess erwachsen ist.

Viele der grundlegenden, für jede der beschriebenen Phasen relevanten, Vorgangsweisen sind aus der Arbeit mit dem Stellen von Familien bekannt. Organisationen und andere soziale Systeme folgen jedoch anderen Gesetzmäßigkeiten: Familien z. B. kennen keine Mitgliedschaft auf Zeit, wie das bei Organisationen der Fall ist. Auch gibt es bei Familien keine Abstufungen im Grad der Zugehörigkeit, was bei Organisationen durch freie Mitarbeit, feste Angestellte, Aushilfen, Praktikanten etc. durchaus möglich ist und sich zudem innerhalb kurzer Zeit ändern kann. Das Stellen von Organisationen fordert daher zu Variationen in Methodik und Schwerpunktsetzung auf.

### **SCHRITTE IM VORFELD DER AUFSTELLUNG: DIE ABLÖSUNGSPHASE**

In einigen Sufitraditionen heißt es:

*Bevor du einen neuen Raum betrittst, mach dich bereit für ihn. Zieh deine Schuhe aus, und halte etwas inne. Lass draußen, was nicht hineingehört und was du nicht mit hineinnehmen willst.*

Diese Anregung betrifft einen wichtigen Aspekt der Vorbereitung beim Stellen von Systemen. Alle Teilnehmenden betreten ein neues Gebiet. Sie bringen etwas mit und müssen etwas hinter sich lassen, wenn sie ihr Denken, Fühlen und Handeln dem Neuen öffnen wollen. Und alle brauchen etwas Zeit, sich darin zu orientieren, sich auf das System einzustimmen und mit ihm in Resonanz zu treten.

Als notwendige Schritte im Vorfeld zu Organisationsaufstellungen betrachten wir:

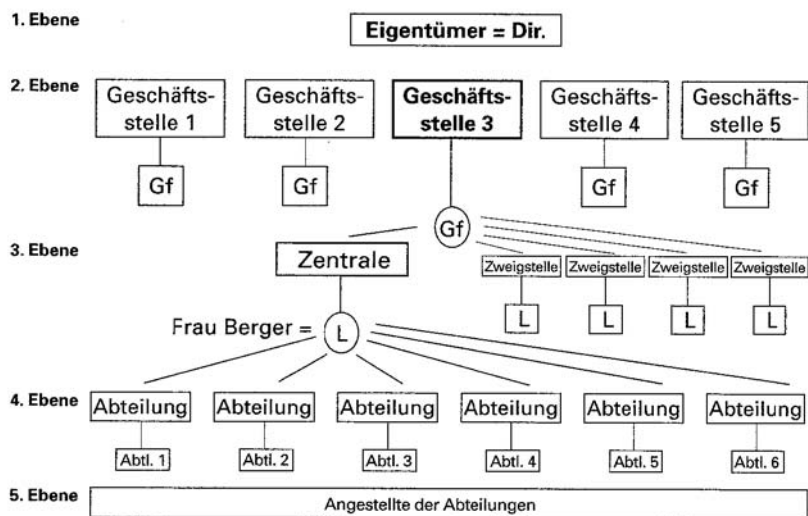
- das Klären des Anliegens der FragestellerIn,
- das Klären seines/ihres Tätigkeitskontextes – wir verbinden es öfter auch mit dem Anfertigen einer *Systemzeichnung*,
- die Überprüfung, ob eine Aufstellung dem Anliegen überhaupt angemessen ist, und wenn ja, welche: eine Organisations- oder Strukturaufstellung, eine Aufstellung „innerer Teams“ oder etwa eine Familienaufstellung?, und
- Fragen, die dem Eingrenzen der Komplexität dienen: das Erfragen des vermuteten *Problemsystems* und der für die Fragestellung wichtigen *Subsysteme*.

Für diese Schritte der Kontextklärung steht die ganze Palette fokussierender, zirkulärer und reflexiver Fragen der systemischen Therapie und der lösungsorientierten Kurzzeittherapie zur Verfügung. Dazu gibt es in der systemischen Fachliteratur viele und reichhaltige Beiträge (z. B. Andersen 1990, C. Essen und Baxa 1998, Imber-Black 1990, von Schlippe und Schweitzer 1996, Schmidt 1985, Simon und Weber 1987, de Shazer 1989, 1992, 1996, Tomm 1994). Daher gehen wir hier nicht näher darauf ein.

### **I. Systemzeichnung**

Oft bewährt sich in der Vorbereitung zu einer Organisationsaufstellung das Erstellen einer Systemzeichnung, besonders dann, wenn FragestellerInnen ihr System, ihre Organisation unklar, sehr gefühlsbetont oder verwirrt beschreiben. Sie besteht aus einem Organigramm oder/und aus anderen Elementen (z. B. Genogramm/en bei der Beratung größerer Helfersysteme oder der Beratung von Familienunternehmen).

Frau Berger leidet unter stärkeren Atembeschwerden, die mit der Übernahme ihrer Position im Unternehmen einsetzen. Niemand im Unternehmen weiß, dass sie mit dessen Direktor und gleichzeitigem Eigentümer verwandt ist. „Denn“, so meint sie, „am Arbeitsplatz



Abkürzungen:  
 Dir. Direktor  
 Gf Geschäftsführerin  
 L Leiter/in  
 Abtl. Abteilungsleiter/in

Abb. 2: Beispiel: Ein Dienstleistungsunternehmen

sollen wir alle gleich sein“. Über das Organigramm vergegenwärtigt sich Frau Berger erstmals den doch eher hierarchischen Aufbau des Unternehmens, die volle Anzahl an Geschäftsstellen und insbesondere ihre zum Teil schwierige und widersprüchliche Doppelfunktion als gleichzeitige Geschäftsführerin von Geschäftsstelle 3 (2. Hierarchieebene) und Leiterin der Zentrale (3. Hierarchieebene).

Die Systemzeichnung (z. B. ein Organigramm) gibt die formale Struktur eines Systems wieder. Sie grenzt Fakten von persönlichen Meinungen und Bewertungen der FragestellerInnen ab, schafft einen ersten Überblick und Klarheit und macht damit eine Aufstellung eventuell unnötig.

### Beispiel

Ein Magistratsbeamter wird, wie er sagt, von zweien seiner Kollegen vollkommen ignoriert. Die Systemzeichnung lässt ihn schlagartig erkennen, dass diese seine unmittelbaren Vorgesetzten sind, nicht seine Kollegen. Und als Vorgesetzte ignoriert er sie, indem er wichti-

ge Fragen und Arbeitspläne mit einem wesentlich höheren Vorgesetzten, seinem langjährigen Freund, bespricht. „Kein Wunder“, lacht er, „dass die beiden mir Breitseite zeigen.“

## 2. Problemsysteme

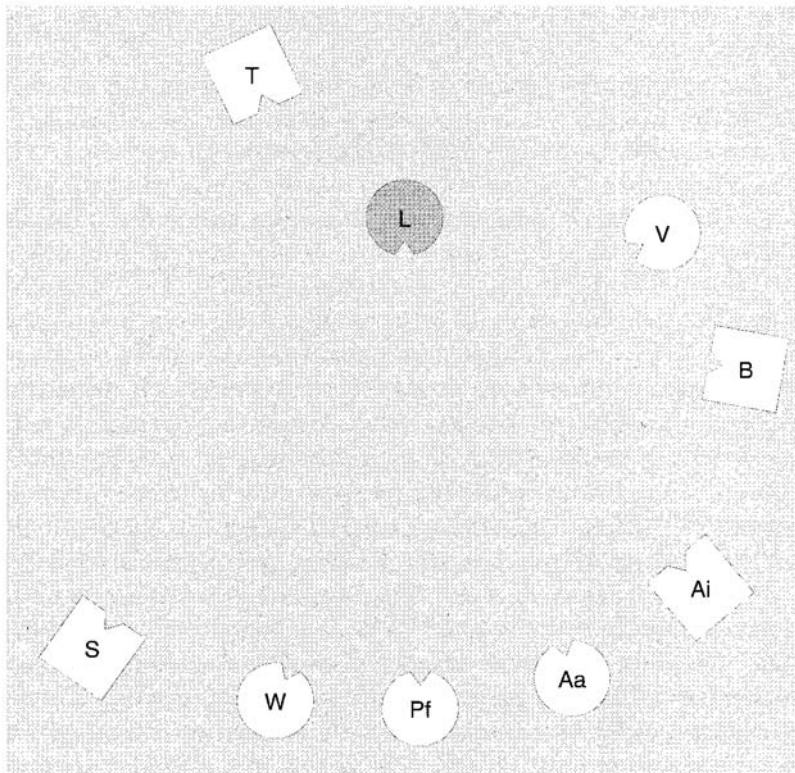
Mit ihren vielfältigen Vernetzungen und Verzweigungen, verschiedenen Hierarchieebenen, Rollenüberschneidungen, unterschiedlichen Funktionen liefern Organisationen eine Fülle an Informationen. Was davon ist als relevant für die Fragestellung im Auge zu behalten? Was kann in den Hintergrund treten, verwirrt oder lenkt ab? Was schafft Übersicht und Klarheit und führt zu nützlichen Lösungen?

Ein wichtiger Wegweiser in Bezug auf diese Fragen ist uns der Begriff des Problemsystems geworden (Essen 1990, Goolishian und Anderson 1988, Ludewig 1992). Soziale Systeme bilden sich, so H. Goolishian, über Kommunikation zu einem Thema. Ein problemdefiniertes System besteht nicht aus Personen, sondern aus einem Muster von Kommunikationen zu Verhaltensweisen, die zumindest von einem Beteiligten als veränderungsbedürftig oder veränderungsfähig gehalten werden. Das systemische Interview dient nicht nur dem Klären des Anliegens und des Arbeitskontextes, sondern auch dem Erschließen des Problemsystems. Das heißt, wir tasten uns im Befragten an *den* Ausschnitt und *die* Muster des Systems heran, durch die das Problem vermutlich aufrechterhalten wird. Gleichzeitig versuchen wir zu erkunden, wer oder was für eine Lösung relevant sein könnte. Dieses vermutete Problemsystem mit eventuellen Lösungsträgern bestimmt dann den Ausgangspunkt für die Auswahl derer, mit denen die Aufstellung begonnen wird. Wir gehen bei Aufstellungen davon aus, dass der Aufstellende sein inneres Bild zu seinem Anliegen stellt, dass „Seelen-Bilder“ gestellt werden, auch wenn in ihnen soziale Systeme sehr lebendig repräsentiert sein mögen. Trifft das zu, so können wir uns auch in der Wahl der zu stellenden Systemteile danach richten, wie innere Bilder zusammengesetzt sind. Früher dachten wir etwa, man müsste sich bei Aufstellungen an *eine* logische Ebene halten. Doch unser Denken, unser Fühlen funktioniert so nicht. Vielmehr nimmt unser inneres Problemsystem den Menschen X, verknüpft ihn mit einem Ereignis Y und dem Begriff A, und sagt: Das sind die wesentlichen Teile für das Problem, das ich habe.

### 3. Repräsentation von Subsystemen

Subsysteme verschiedener Art sind in Organisationen die Regel. So bilden z. B. Mitarbeiter mit den gleichen Aufgaben ein solches Subsystem, oder alle Mitarbeiter mit derselben Rolle oder aus derselben betrieblichen Instanz oder derselben hierarchischen Ebene oder derselben Teams usw. Solche Subsysteme können in der Aufstellung durch einen einzelnen Stellvertreter repräsentiert werden. Das ermöglicht eine wesentliche Reduktion der Vielfalt.

#### Beispiel



T	Träger	B	Betriebsrat	Pf	Pflege
L	Leiterin	Ai	Ärzte innen	W	Wirtschaft
V	Verwaltung	Aa	Ärzte außen	S	Sozialpädagogik

Sie sehen das Lösungsbild einer Organisationsaufstellung. Gestellt hat die Leiterin einer Privatklinik mit der Frage nach einem passen-

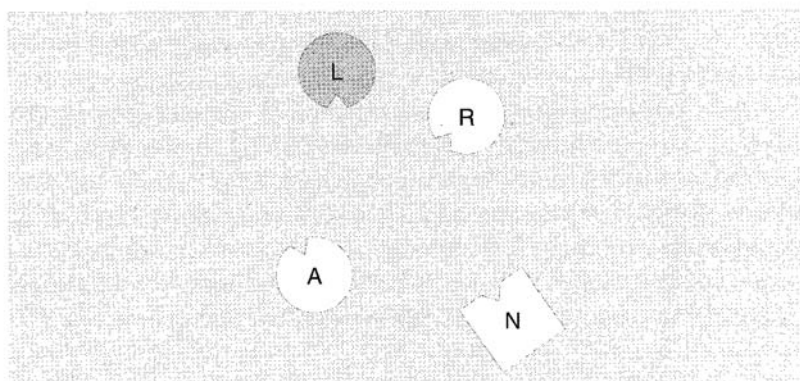


den Führungsstil und ihrem stimmigen Platz. Repräsentiert durch jeweils einen einzelnen Stellvertreter wird für jeden Aufgabenbereich und jede wesentliche Funktion in der Klinik (wie z. B. das Pflegepersonal, die Ärzte, den sozialpädagogischen Bereich, den Trägerverein, die Verwaltung, den Betriebsrat) ein passender Platz gefunden. Das ermöglicht es der Leiterin, ihren eigenen Platz gut wahrzunehmen und klare Rückmeldungen zu einem der Situation angemessenen Führungsstil zu bekommen.

Es kann sein, dass sich innerhalb eines größeren sozialen Systems Gruppierungen um bestimmte Wertfragen, um verschiedene politische Positionen oder andere, als gegensätzlich und einander abschließend wahrgenommene, Tendenzen bilden. Wir berücksichtigen sie in Aufstellungen dann, wenn sich über sie ein Konflikt im System zu manifestieren scheint. Auch sie können durch jeweils einen einzelnen Stellvertreter repräsentiert sein.

### *Beispiel*

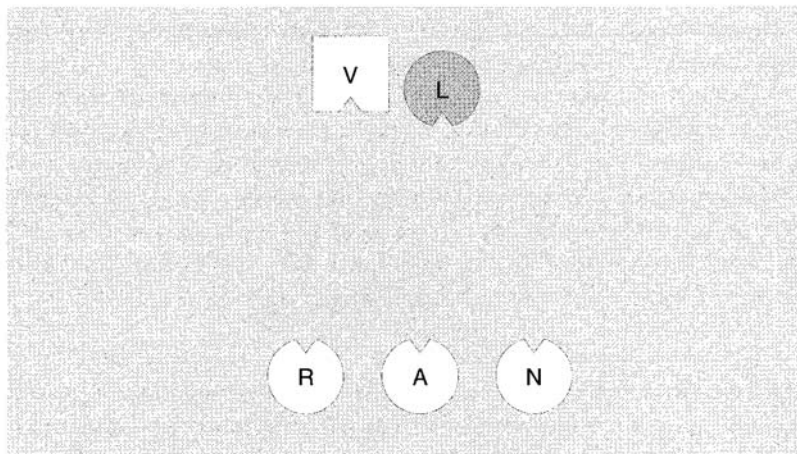
Die Leiterin einer Privatschule kommt in eine Aufstellungsgruppe wegen heftigster Auseinandersetzungen innerhalb des Lehrpersonals. Eine Gruppe, „die Alten“, wehrt sich gegen jede Veränderung, während eine andere Gruppe, „die Revolutionäre“, lautstark um Veränderungen kämpft. Eine dritte Gruppe, „die Neutralen“, zieht sich wegen der Auseinandersetzungen immer mehr zurück. Die Schulleiterin ist seit zwei Jahren an der Schule und hat die Situation von Beginn an so erlebt.



L Leiterin      R Revolutionäre      A Alte      N Neutrale

1. Bild

In der Problemaufstellung geht der Blick der sogenannten *Alten*<sup>1</sup> an der Leiterin vorbei nach hinten, wo es die Leiterin auch hinzieht. Gefragt, wer vor ihr die Schule geleitet habe, sagt die Schulleiterin, sie wisse wenig. Es sei ein Mann gewesen, der sehr plötzlich und, wie sie vermute, im Unguten von der Schule gegangen sei.



L Leiterin      V Vorgänger

## 2. Bild

Ein Repräsentant für den *Vorgänger* an die rechte Seite der *Schulleiterin* gestellt und von ihr gewürdigt, löst die Spannung zwischen den *Alten* und den *Revolutionären* auf. Alle drei Gruppierungen fühlen sich an ihren Plätzen jetzt wohl.

Nach der Aufstellung setzte sich die Schulleiterin mit ihrem Vorgänger in Verbindung, erzählte ihm von den Schwierigkeiten an der Schule, von der Aufstellung und bat ihn um Kontakt. Er stimmte sehr berührt zu und besuchte nach einiger Zeit die Schule. Ein Treffen fand statt, bei dem über die Schwierigkeiten gesprochen werden konnte, die zum Ausscheiden des Schulleiters geführt hatten. Daran anschließend wurde ein Abschiedsfest mit ihm nachgeholt.

1 Im folgenden Text werden bei den Beschreibungen von Aufstellungen die entsprechenden *Stellvertreter* immer durch *Kursivschrift* gekennzeichnet.

## **UMSTELLUNGEN UND NEU-EIN-STELLUNGEN – DIE SCHWELLENPHASE**

Die Schwellenphase in Übergangsriten initiiert einen Prozess, in dem Menschen an der Entfaltung des eigentlichen Rituals teilhaben. Bisher gültige Strukturen werden zerlegt, verändert und transformiert. Neuen Bildern, Bedeutungsgebungen, Rollen und Identitäten wird Platz gegeben. Es wird ein Bewusstseinsraum geschaffen, der uns aus alltäglichen Gewissheiten und gewohnten Denk- und Wahrnehmungsschemata heraushebt. Der Mensch, der sich einem solchen Ritual unterzieht, wird ins Chaos gestürzt oder zumindest ins Unge- wisse, ins Unbekannte.

Beim Versuch, Interventionsformen zu kategorisieren, die in dieser Phase für (Organisations-)Aufstellungen relevant sein können, sind wir auf die folgenden Elemente gestoßen.

- **1.) Stellungsarbeit** (Sparrer und Varga v. Kibéd 1998): Umstellungen und (Wieder-)Einführungen ausgelassener oder ausgeschlossener Systemmitglieder.
- **2.) Einsatz nichtpersonaler Strukturelemente** Darunter verstehen wir die Repräsentation von Vorgängen, Bedeutungsgebungen und Qualitäten in der Aufstellung.
- **3.) Prozess-, Informations- und Energiearbeit** (Sparrer u. Varga v. Kibéd 1998): Angebote zu quasirituellen Handlungen. Sie können helfen, mit ambivalenten Tendenzen zu spielen und Übergänge zu vollziehen, oder weisen auf etwas hin, das bisher nicht wahrgenommen wurde.

### **1. Stellungsarbeit: Umstellen und Hereinnehmen nicht beachteter Systemmitglieder**

Die Prinzipien des Umstellens, des Einführens und Hereinnehmens ausgelassener oder ausgeschlossener Systemmitglieder gleichen sich bei allen Aufstellungsformen. Sie dienen dem Ziel, neue Bilder und Geschichten zum Zusammenspiel von Personen und anderen relevanten Instanzen und Kräften einer Organisation anzubieten: Wer leitet? Wer war zuerst da? Wer trägt welche Verantwortungen? Welche und wessen Beiträge werden gesehen bzw. nicht gesehen? An welchem Platz fühlt sich wer angemessen wahrgenommen und wohl in seinen/ihren Handlungsspielräumen? Welche Beziehungs- choreographie berücksichtigt Ereignisse in der Geschichte einer Organisation auf angemessene Weise? Und insbesondere: Wer oder was fehlt hier?

Von ausgelassenen Systemmitgliedern sprechen wir, wenn die Existenz oder bestimmte Interaktionsbeiträge von Personen/Instanzen einer Organisation nicht beachtet werden, die für die Fragestellung jedoch relevant sind, z. B. indem sie abgewertet, mit Tabus belegt, durch Geheimnisse verhüllt oder aktiv ignoriert werden. Und so lohnt es sich zu achten auf:

- Vorgänger – vor allem in Leitungspositionen – die im Konflikt oder im Unguten aus der Organisation gegangen sind;
- Gründer, die verschwiegen oder auf andere Weise nicht gewürdigt werden;
- Kunden oder Zielgruppen, die man „vergisst“;
- Personengruppen in Funktionen oder Aufgaben, die abgewertet werden (z. B. soziale Kontrolle in Helfersystemen, Verwaltungsaufgaben, Mitarbeiter im Außendienst).

## **2. Einsatz nichtpersonaler Strukturelemente**

Bei diesem Vorgehen werden Ereignisse, Kommunikationsabläufe, Handlungen, ideelle Werte u. a. wie eigenständige und interaktionsfähige Wesen in die Aufstellung hineingenommen, benannt und angesprochen.

Angeregt, in Organisationsaufstellungen mit solchen Elementen zu experimentieren, wurden wir durch das Stellen „innerer Teile“ (Satir u. Baldwin 1988, S. 202 f., C. Essen 1998), das von M. White und D. Epston beschriebene „Externalisieren“ von Problemen (White u. Epston 1990, S. 55–82) und das „Internalisieren“ von Ressourcen bei K. Tomm (Tomm 1994, S. 216–224). Im Konzept der Strukturaufstellungen von I. Sparrer und M. Varga v. Kibéd fanden wir dann ähnliche und erweiterte Ansätze wieder.

### **Das 18. Kamel**

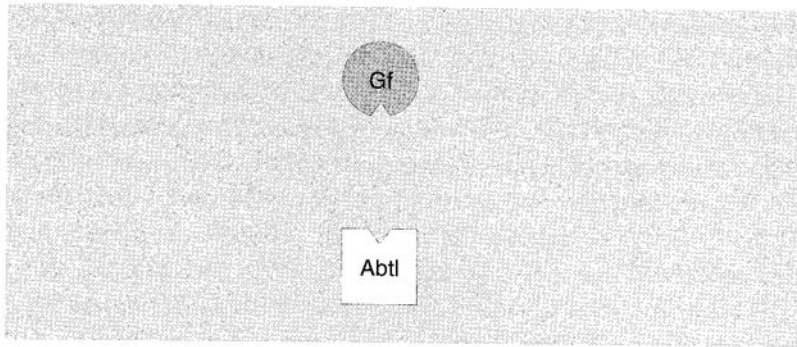
In einer Geschichte trifft ein alter, erfahrener Mann bei seinem Ritt durch die Wüste auf drei junge Burschen. Sie stehen verzweifelt, hilflos und traurig vor einer kleinen Herde von Kamelen. „Was ist geschehen, meine Freunde“, fragt der Alte, „was bedrückt euch?“ Die drei jungen Männer beginnen verwirrt durcheinander zu reden. Es dauert eine Weile, bis der Reiter versteht: Der Vater der Burschen,

drei Brüdern, ist gestorben. Er hat seinen Söhnen diese Herde von Kamelen hinterlassen, siebzehn an der Zahl. Sein letzter Wille bestimmte, dass der älteste der Söhne die Hälfte, der zweite ein Drittel und der jüngste ein Neuntel bekommen solle. Nun haben die drei schon alles versucht, doch es gelingt nicht, die Kamele dem Wunsch des Vaters entsprechend aufzuteilen. Der Alte schaut eine Weile nachdenklich vor sich hin und meint dann: „Hier, nehmt mein Kamel dazu und lasst uns sehen, was passiert. Die Hälfte von 18, denn so viele Kamele sind es jetzt, die Hälfte von 18 ist neun. Die sind für den Ältesten von euch. Sechs Kamele, ein Drittel, gehen an den Zweiten und ein Neuntel, zwei Kamele, sind für den Jüngsten. Neun und sechs und zwei sind siebzehn. Mein Kamel bleibt für mich.“ Mit diesen Worten steigt der Alte auf sein Kamel und setzt seinen Weg fort.

Bei nichtpersonalen Strukturelementen handelt es sich um die Repräsentation von prozesshaften Vorgängen: um „etwas, das gerade geschieht“, um „etwas, das so oder so beschrieben, erklärt oder bewertet wird“, um „etwas, das irgendwie Bedeutung zu haben scheint“ oder „das vielleicht für eine Lösung hilfreich sein könnte“ usw. Sie sind wie der Joker beim Kartenspiel oder wie das 18. Kamel – sie können helfen, einen Übergang oder eine (Durch-)Querung zu vollziehen, dem Spiel eine neue Wendung zu geben, oder dienen als „Krücke“, wie Heinz von Foerster sagt, „die man wieder wegstellt, wenn man sich über alles klar ist“.

#### ***Beispiel: Die Kündigung***

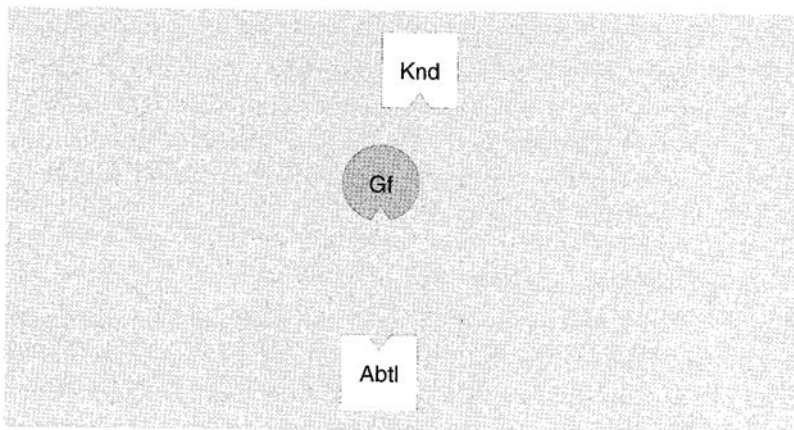
Es geht um eine Frage der, im Beispiel zur Systemzeichnung schon erwähnten, Frau Berger in ihrer Funktion als Geschäftsführerin. Einer der Abteilungsleiter verweigert sich schon des Längeren einer Fortbildung, die wegen einer grundlegenden Umstrukturierung des Unternehmens notwendig wurde. In seiner Abteilung herrscht Chaos, und effektive Arbeit ist nicht mehr möglich. Die Mitarbeiter der Abteilung drohen mit Streik und Weggehen aus dem Betrieb. Die Geschäftsführerin hält eine Kündigung des Abteilungsleiters für notwendig, scheut gleichzeitig davor zurück und fürchtet auch deren Konsequenzen für sich, ihre Position und die anderen Mitarbeiter im Unternehmen.



Gf Geschäftsführerin                      Abtl    Abteilungsleiter

### 1. Bild

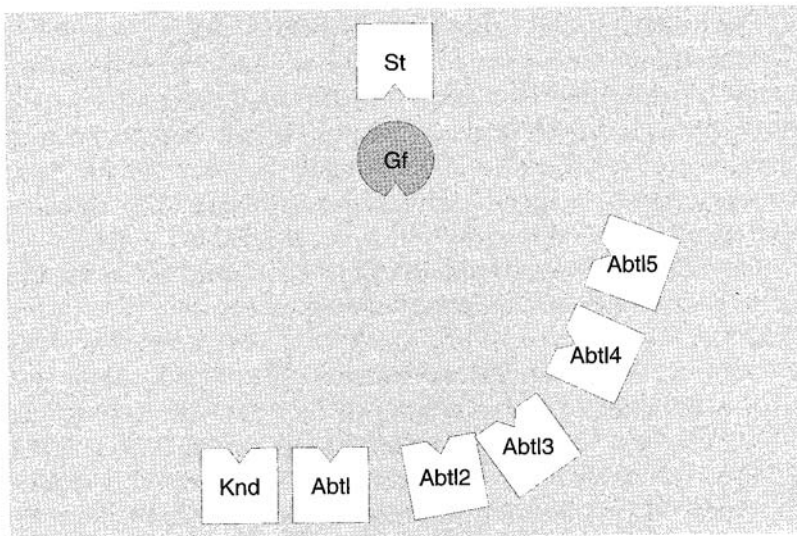
Die Geschäftsführerin wird gebeten, vorerst für sich selbst und für den Abteilungsleiter Repräsentanten zu stellen. Die beiden stehen sich direkt gegenüber. Die *Geschäftsführerin* fühlt sich kraftlos und klein, der *Abteilungsleiter* eher gelassen, mit einem etwas herausfordernden „Na, was machst du jetzt?“ zur *Geschäftsführerin*.



Knd Kündigung

### 2. Bild

Das Hereinnehmen eines Repräsentanten für die *Kündigung*, den die Geschäftsführerin ihrer *Stellvertreterin* direkt in den Rücken stellt, verschärft die Situation. Der *Abteilungsleiter* fühlt sich sehr mächtig, die *Geschäftsführerin* bricht beinahe zusammen.



St das, was ihr den Rücken stärkt

### 3. Bild

Die Kündigung wird an die linke Seite des Abteilungsleiters gestellt. Das hat enorme Wirkung. Der Geschäftsführerin geht es um vieles besser. Sie fühlt sich aber noch schwach. Der Abteilungsleiter ist ernst und akzeptiert, wenn auch nicht leicht, die Kündigung.

Die Geschäftsführerin strahlt und fühlt sich stark, als sie „das, was ihr den Rücken stärkt“ hinter sich spürt. Um die Haltung der anderen Abteilungsleiter zu überprüfen, werden diese dazugestellt. Sie meinen einhellig: „Solange wir nicht für die Stärke unserer Geschäftsführerin zuständig sind und sie hätscheln müssen, ist die Kündigung für uns problemlos. Sie, die Geschäftsführerin, bekommt in unseren Augen mehr Kraft dadurch.“

Die praktische Umsetzung des Prozesses brachte eine für alle Seiten befriedigende Lösung: Im Gespräch mit dem Abteilungsleiter stellte Frau Berger fest, dass dieser mit einer Kündigung rechnete. Er fragte jedoch, ob nicht eine Versetzung in eine der Landfilialen möglich wäre, die noch, und wohl auch noch für eine Weile, nach dem alten System strukturiert waren. Dies ließ sich gut machen, da einer der Filialleiter vor seiner Pensionierung stand und sein Platz noch nicht nachbesetzt war.

Dissoziiert von ihren inneren Bildern können Fragesteller durch eine Aufstellung ihr System in seiner Dynamik und dessen Auswirkungen anschaulich erfahren, erfassen und überblicken. Das Stellenprozesshafter Strukturelemente scheint innerhalb der Aufstellung Ähnliches zu bewirken. Als Repräsentanten gestellt, sind die Auswirkungen von Vorgängen unmittelbarer, spürbarer und sichtbarer wahrzunehmen, als es durch Worte je möglich wäre.

Im Wesentlichen sehen wir drei Anwendungsmöglichkeiten für das Stellen nichtpersonaler Strukturelemente:

- **Energetische Leerstellen besetzen.** Manchmal nimmt der Aufstellungsleiter so etwas wie energetische Leerstellen, „schwarze Löcher“ im Aufstellungsfeld wahr. Diese werden von den gestellten Systemmitgliedern wohl empfunden, können jedoch keinem bestimmten Geschehen zugeordnet werden. Der Aufstellungsleiter besetzt damit etwas, was innerhalb einer Ganzheit zu „fehlen“ scheint und benennt es vorläufig mit Namen, wie z. B.: *Geheimnis, Das-worum-es-geht, Hindernis*. Oder seine Intuition führt ihn zu mehr interpretierenden Namen von unbeachteten Werten und bisher nicht genutzten Ressourcen, wie etwa: *der Firmenname, ein Produkt, ein bestimmtes Wissen, die Rückenstärkung, die berufliche Heimat, der Ausbildungshintergrund* etc. Solche Repräsentationen können zu einer Art Kristallisationsfigur für den weiteren Prozess werden. Die Bedeutung dieses „Etwas“ kann eventuell noch oder überhaupt im Dunkeln bleiben und sich außerdem im Verlauf des Aufstellungsprozesses präzisieren oder verändern.
- **Verfestigte Bedeutungsgebungen verflüssigen.** Wenn der Aufstellungsleiterin auffällt, dass gewisse Phänomene in einer Organisation auf bestimmte Art und Weise erklärt, bewertet oder behandelt werden, kann sie ein Schlagwort dafür aufstellen: *der Konflikt, die Konkurrenz, die Unklarheit, die Sorge, die mangelnde Kooperationsbereitschaft* etc. Hier handelt es sich um verfestigte Bedeutungsgebungen, die auf diese Art hervorgehoben, sichtbar gemacht und im weiteren Prozess wieder verflüssigt werden können.
- **Auswirkungen überprüfen (Tests).** In einer Organisationsaufstellung dazugestellt, lassen sich auch Vorhaben, Entschei-



dungsalternativen, Ereignisse auf ihre Auswirkungen hin überprüfen und testen. Z. B. die Delegation eines *Auftrages*, die *Auflösung* einer Abteilung, die Eröffnung einer *neuen Dienstleistung* bzw. eines *neuen Produkts*, eine vielleicht notwendige *Fremdunterbringung* von Kindern, etc.

#### **Beispiel: Pioniere**

Der für die Software-Versorgung verantwortliche Mitarbeiter eines nicht-europäischen Unternehmens stellt seine Organisation auf: Es gibt Probleme in der Kooperation mit einer anderen Abteilung, die an einem gemeinsamen Projekt beteiligt ist und deren leitender Mitarbeiter vor kurzer Zeit innerbetrieblich degradiert wurde. In der Organisationsaufstellung stehen alle Stellvertreter wie ein Menschenzug, der in eine Richtung, ja sogar auf einen Punkt schaut. Allen voran der *Aufsichtsrat*, die *Generaldirektorin*, hinter ihr *Direktoren* und *Chefs verschiedener Niederlassungen*, dahinter die *Abteilungsleiter* und zuletzt schließlich die Reihe der *Mitarbeiter*. Kampfimpulse um die vorderen Plätze machen sich breit. Wir stellen an den Platz, auf den alle schauen, den *Firmennamen* (der unter anderem das Wort „Pionier“ enthält). Er wirkt extrem verlockend, aber unerreichbar. Als erste Veränderung werden alle gebeten, sich um 180° zu drehen. Sie haben nun die Firma im Rücken – sie gibt jetzt Kraft. Vorne bekommen die *Produktpalette* und die *Kunden* einen Platz. Die Konkurrenzstimmung wandelt sich zu mehr Interesse an der gemeinsamen Aufgabe. Der folgende Prozess ergibt weitere Ideen zu möglichen Konfliktlösungen.

### **3. Prozess-, Informations- und Energiearbeit**

Übergänge werden auf verschiedene Weise vollzogen. Manchmal ist die Bereitschaft dafür da, und eine Veränderung fällt jemandem fast wie ein reifer Apfel in den Schoß. Oder die Situation lässt keine andere Wahl mehr. Manchmal erfordert es großen Mut, einen bewussten Entschluss oder einen heftigen Anstoß von außen, um sich in unbekannte Gebiete zu wagen. Vielleicht aber erscheint das Risiko zu hoch. Oft muss wohl Vertrautes oder wohl Behütetes zurückgelassen werden, um einen nächsten Schritt zu tun. Das damit verbundene Verwirrtsein, Abwägen und Ringen sind Teil einer jeden Chaosreise. In Aufstellungen wird diese Reise durch Prozessarbeit begleitet. Sie ist zum einen beschreibbar als ein Set möglicher *Inter-*

ventionen und zum anderen als ein *Arbeitsstil*, der Zeit, Raum und Anstoß gibt, damit Lösungen von Herz und Kopf angenommen werden können.

### **Angemessen ungewöhnliche Zumutungen**

In der systemischen Therapie gibt es das Konzept der angemessen ungewöhnlichen Fragen (Andersen 1989). Zu gewohnte Fragen erzeugen keine Spannung oder Anregung in Richtung eines Perspektivenwechsels. Zu ungewöhnliche Fragen verstören in einer Weise, die die Offenheit für Lösungen eher beschränkt als fördert. Daß beim Systeme-Stellen Lösungsbilder und Lösungsschritte in ihrer Auswirkung als angemessen ungewöhnlich erlebt, also „genommen“ werden können, erreicht man unter anderem durch *Verlangsamung* des Prozesses an manchen Stellen. Es kann so eine affektiv-kognitive Koppelung mit dem Geschehen stattfinden. Wir vertrauen auf die nachhaltige Wirkung von Lösungsbildern, machen jedoch gleichzeitig die Erfahrung, dass es sich lohnt, den Lösungsprozess für Protagonisten so zu gestalten, dass er für diese einsichtig und emotional nachvollziehbar wird. Aus der hypnotherapeutischen Arbeit ist bekannt, dass sich die ganzheitliche Wirkweise von Lösungsmetaphern auch dann entfalten kann, wenn sie nicht „verstanden“ wurde. Wird jedoch in den Lösungen ein für die Betroffenen zu ungewöhnlicher Veränderungsschritt angedeutet, beginnen diese unter Umständen, sich der Lösungsentwicklung zu verschließen.

### **Stilfragen: Kraft/Prägnanz und Einsicht**

Vielleicht könnte man sagen, dass die Betonung des prozesshaften Arbeitens einen „weiblichen Stil“ des Systeme-Stellens andeutet. Virginia Satir, die Erfinderin der „Familienrekonstruktion“ und der „Parts Party“ (Satir u. Baldwin 1988, S. 199 f.), und in gewisser Weise Vorgängerin des „Systeme-Stellens“, hat in ihrer Arbeit dem Ausdruck von Gefühlen, dialogischen Vorgehensweisen und der Entwicklung von ressourcengebenden Prozessen einen breiten Raum gegeben. Manchmal scheint dies auf Kosten von Prägnanz und Kraft zu gehen. Sich-Zeit-Lassen für Einsicht und emotionale Nachvollziehbarkeit kann jedoch sowohl im Sinne des Pacings (z. B., wenn es beim Fragesteller große Angst vor Veränderung gibt) als auch im Sinn einer Musterunterbrechung (z. B., wenn in einem System Entweder-Oder-Muster vorherrschen) wirken.

Wann in einer (Organisations-)Aufstellung eher ein knapper, durch direktiveres Handeln des Aufstellungsleiters geprägter Stil angebracht scheint und wann wir prozessorientiertes Vorgehen, geprägt durch dialogbetontere Einbindung der Stellvertreter und einen Stil des Sich-Zeit-Lassens, bevorzugen, hängt (neben persönlichen Vorlieben der AufstellungsleiterInnen) vor allem von der Art der Fragestellung ab und von den sich in der Aufstellung entwickelnden energetischen Mustern: Konfrontieren oder auf der Seite des Bewahrens stehen? Mit der Ambivalenz spielen oder (vorübergehend) eine eindeutige Position einnehmen? Eine Aufstellung abbrechen oder Verhandlungsmodelle anbieten? – Zwischen diesen Positionen zu pendeln und sie den Erfordernissen der Situation anzupassen, ist ein Teil der Kunst des Systeme-Stellens, und verleiht ihr eine eigene Art von Schönheit.

Wichtig ist dabei, herauszufinden, in welchen Stadien einer Aufstellung prozesshaftes Vorgehen angebracht ist. Wir wenden es z. B. nicht während der Problemaufstellung und des ersten Erfragens der Rückmeldungen an, sondern erst, wenn die Möglichkeiten der (Um-)Stellungsarbeit ausgeschöpft und in ihrer Auswirkung überprüft worden sind, also in der Phase der Lösungsentwicklung. Es ist schon darauf hingewiesen worden, dass weniger oft mehr ist, dass es günstig ist, eine Zeit von etwa 30 bis 40 Minuten für Aufstellungsprozesse nicht zu überschreiten (Weber und Groß 1998, S. 415) und dass Unvollständigkeit eine den Suchprozess anregende Wirkung haben kann. Wir stimmen dieser Einschätzung in der Tendenz zu. Bei zeitlich ausgedehnteren Organisationsaufstellungen erleben wir jedoch, dass es durch bestimmte Stilmittel (z. B. kleine ritualähnliche Prozesse, siehe unten) durchaus möglich ist, auch bei längeren Aufstellungen die Aufmerksamkeit und emotionale Präsenz von Stellvertretern und teilnehmenden Beobachtern zu erhalten.

### **Interventionen**

Mögliche Interventionen für die Prozess- und Energiearbeit sind an anderer Stelle schon vielfach erwähnt worden (Essen 1998, C. Essen und Baxa 1998, Glöckner 1998, Hellinger 1994, Sparrer und Varga v. Kibéd 1998, Weber 1993). Eher beispielhaft beschreiben wir einige, die sich nach unserer Erfahrung im Rahmen von Organisationsaufstellungen bewährt haben, und gliedern sie in *a) kleine, ritualähnliche Prozesse* und *b) Dialoge und Verhandlungsmodelle*.

*a) Kleine, ritualähnliche Prozesse*

- Vorschläge zu lösenden und/oder aufklärenden Sätzen: Diese Vorgehensweise ist vom Familien-Stellen hinlänglich bekannt. Zusammen mit dem rituellen Vollzug von Gesten können dabei Tatsachen betont, Klarheiten geschaffen, bisher fehlende Anerkennung oder Würdigung ausgesprochen, Abschiede vollzogen, unangemessen Übernommenes zurückgegeben werden, usw. Dabei werden die rituellen Sätze entweder vom Aufstellungsleiter vorgeschlagen oder der Protagonist bzw. die Stellvertreter dazu angeregt, eigene Worte zu finden.

*Beispiel*

Der neue Geschäftsleiter einer Bankfiliale kommt zur Beratung. Die Mitarbeiterschaft in seinem Betrieb ist gespalten: in die „Neuen“, die sich ihm gegenüber eher kooperativ verhalten, und die „Alten“, die sich bremsend zeigen und seine Projekte nicht mittragen. Der *jetztige* stellvertretende Geschäftsleiter war *vorher* erster Geschäftsleiter und ist auf eigenen Wunsch mit Eintritt des neuen Kollegen an den zweiten Platz getreten. Der früher stellvertretende Geschäftsleiter (wir nennen ihn hier den „Vorgänger“) war gekündigt worden, nachdem es zu Ungenauigkeiten, oder auch mehr, gekommen war. Wir stellen die Organisation auf und holen im Lösungsbild den *geschiedenen Vorgänger* herein. Der *Geschäftsleiter* dreht sich zu ihm um und sagt: „Ich kann hier sein, weil du gegangen bist. Und ich habe kein Recht, ein Urteil über dich zu fällen.“ Dem *Vorgänger* stehen vor Rührung Tränen in den Augen, und er äußert Wohlwollen gegenüber seinem Nachfolger. Dann dreht sich der *Geschäftsleiter* wieder um, wendet sich zum 2. *Geschäftsleiter* und sagt zu ihm: „Du warst vor mir da. Du kommst zuerst, und ich bin jetzt der Chef.“ Dieser nickt zustimmend. Die *Stellvertreter für die verschiedenen Mitarbeitergruppen* entspannen sich und äußern, man könne jetzt beginnen, zusammenzuarbeiten und an einem Strang zu ziehen. Die *Kunden* stimmen zufrieden zu.

- Gesten: z. B. Hinwendung, Abwendung, Berührung, Verneigen, Blickkontakt usw. als Ausdruck oder Stärkung von Geben und Nehmen, von Verbindung, Zustimmung, Abgrenzung, usw.

- Männer- bzw. Frauenreihen und das Nehmen personifizierter Ressourcen: Durch das Dazustellen des Vaters/Großvaters bzw. der Mutter/Großmutter hinter oder neben den Fragesteller in der Lösungsaufstellung kann oft die Verbindung zu Kraftquellen bestärkt werden, die jemand zur Bewältigung einer Aufgabe oder Einnahme einer Position in einer Organisation benötigt. Dabei muss der Kontext, in dem die Aufstellung stattfindet, berücksichtigt werden. Oft ist es in Organisationsaufstellungen nicht möglich, derart „private“ Ressourcen offen ins Spiel zu bringen. Dann erweist es sich als günstiger, unspezifischere Bezeichnungen, z. B. *die Rückenstärkung, die Kraft im Hintergrund, eine passende innere Stimme* oder andere Namen, zu wählen.
- Einsatz von Symbolen: Vor allem übernommene Gefühle, Belastungen, Schulden oder Verdienste können durch Gegenstände symbolisiert und in Form von Rückgabe-Ritualen an ihre „ursprünglich rechtmäßigen Besitzer“ zurückgegeben werden (s. Essen 1998). Wenn ein solches Symbol am rechten Platz, also bei der rechten Person bzw. Personengruppe angekommen ist, verwandelt es sich oft in eine Ressource, also in etwas, das Kraft, Energie oder ein Gefühl von Vollständigkeit gibt. Dadurch werden verschobene Aufträge und Ordnungen oder unangemessene Aufgabenverteilungen wieder zurechtgerückt. Das, was das Symbol vertritt, kann konkret benannt oder auch nur vage als *die Belastung* bezeichnet werden: Die Qualität davon wird dann eher gespürt als gewusst. Oft ändert sie sich auch im Zurückgeben und bedeutet für jeden „Zwischenbesitzer“ etwas anderes.

***Beispiel: Die Brille<sup>2</sup>***

In einer Supervision beschäftigt sich eine Sozialarbeiterin mit der Situation rund um eine Familie, bei der es um den Verdacht schwerer Kindesmisshandlung geht. Sie und ihre KollegInnen stehen unter großem Druck. Seit Auftreten des Verdachts sind eine Anzahl von Behörden und Helfern eingeschaltet worden: Stationsärzte eines Kinderkrankenhauses, ein sozialer Dienst im Krankenhaus, Polizei

<sup>2</sup> Dieses Fallbeispiel entstand in der Zusammenarbeit mit unserer Kollegin Eva Kriechbaum-Tritthart, Graz.

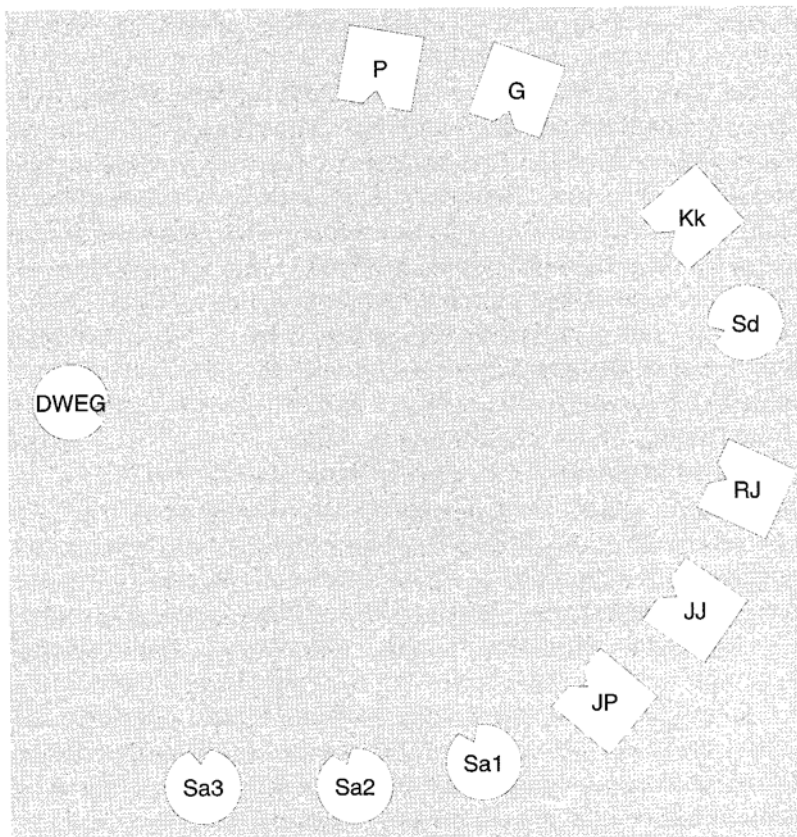
und Gericht, zwei Sozialarbeiter, ein Psychologe, ein Jurist und ein Referent der zuständigen Jugendwohlfahrtsbehörde, eine Sozialarbeiterin aus einer weiteren Jugendwohlfahrtsbehörde (nach einem Wohnortwechsel der Mutter des Kindes).

Innerhalb kurzer Zeit treten Uneinigkeiten zwischen (fast) allen mit dem Fall beschäftigten Helfern bzw. sozialen Begutachtungs- und Kontrollinstanzen auf. Es gibt z. B. Verärgerung darüber, dass sich der Soziale Dienst zuerst an die Polizei statt an die Jugendwohlfahrtsbehörde gewandt hat. Und es kommt zu offenen und verdeckten Parteinahmen in Bezug auf das Klientensystem: Einige glauben eher an die Schuld, andere mehr an die Unschuld der Eltern.

In der Aufstellung zeigt sich, wie sehr die involvierten Helfer und Begutachter in der Ausübung ihrer Funktionen durch Spannungen belastet und in der Erfüllung ihrer Aufgabe, dargestellt durch *Das-worum-es-geht*, behindert sind. Niemand, bis auf zwei Sozialarbeiterinnen, kann *Das-worum-es-geht* sehen. Polizei und Gerichtsbarkeit fühlen sich unbeteiligt und wie abwartende Zuschauer, ansonsten herrscht Misstrauen und Konfliktstimmung.

*Das-worum-es-geht* wird in den Blick gebracht, und in einem weiteren Schritt wird für alle involvierten Personen und Instanzen eine passende Reihenfolge gefunden. Das ermöglicht es der aufstellenden Sozialarbeiterin, die Beiträge der vor ihr ins System gekommenen Helfer anzuerkennen. Sie sagt zu ihnen: „Ihr wart zuerst da. Ich anerkenne eure Vorarbeit, auf Grund derer wir jetzt weitermachen können.“ Die Stimmung im aufgestellten System entspannt sich daraufhin zusehends. Es bleiben aber noch Ungeduld und Unruhe, die die Aufmerksamkeit aller binden. Wir schlagen ein *Rückgabekritikal* vor, dessen Schritte wir hier wiedergeben.

Die Sozialarbeiterinnen wählen eine Brille als Symbol für das Zurückgebende. SA3 als die letzte ins System eingetretene Helferin reicht die *Brille* mit den Worten: „Das habe ich von dir übernommen, ich gebe es dir jetzt zurück“ an SA2 weiter. Dieser rituelle Vorgang wird so lange der Reihe nach fortgesetzt, bis *Justiz* und schließlich *Polizei* die *Brille* (also das, womit man genau hinschauen kann) in Händen halten. Jetzt fühlen sie sich zum ersten Mal beteiligt und in ihre Verantwortung genommen. Der Sozialarbeiterin wird deutlich, dass sie und ihre Kollegen, über ihre Kompetenz und Rolle hinausge-



P	Polizei	G	Gericht
Kk	Kinderkrankenhaus	JJ	Jurist der JWB 1
Sd	Sozialdienst des Krankenhauses	JP	Psychologe der JWB 1
DWEG	Das-worum-es-geht	Sa1	Sozialarbeiter der JWB 1
RJ	Referent der Jugendwohlfahrtsbehörde (JWB) 1	Sa2	Sozialarbeiterin der JWB 1
		Sa3	Sozialarbeiterin der JWB 2

*Vorletztes Bild (zu Beginn des Rückgaberituals)*

hend, die Arbeit der „Wahrheitsfindung“ übernommen und sie der Exekutive in gewisser Weise abgenommen haben. Das, was wie ein persönlicher Konflikt zwischen Helfern erschien, stellt sich jetzt eher als ein strukturelles Problem des gesamten Systems dar. Wie alle anderen auch, wendet die Sozialarbeiterin jetzt DWEG ihre volle Aufmerksamkeit zu. DWEG wird in einem letzten Schritt durch zwei

weitere Repräsentanten ergänzt: Dort stehen nun die *Mutter*, der *Vater* und das *Kind*, um das es geht.

Bei einer Nachbefragung (sechs Monate später) erfahren wir, dass im Anschluss an die Supervision eine Entspannung in der Kooperation des Helfer-Systems spürbar wurde. Die SozialarbeiterInnen konzentrierten sich auf die Zusammenarbeit mit den Eltern, um diese bei der Bewältigung ihrer Situation zu unterstützen. Die Eltern nahmen diese Hilfe gern an. Nach einem Expertenstreit verschiedener Sachverständiger wurden die Symptome des Kindes bei Gericht als eine seltene Erkrankung betrachtet und das Verfahren wegen unzureichender Gründe eingestellt.

#### **b) Dialoge und Verhandlungsmodelle:**

##### **Das Spiel mit der Ambivalenz**

Ein weiteres bekanntes Konzept aus der systemischen Therapie scheint uns in diesem Zusammenhang hilfreich: das Modell des Umgangs mit Ambivalenz, als einem Ausbalancieren der Tendenzen in Richtung Veränderung/Lösung und der Tendenzen in Richtung Bewahrung/Beharrung im jeweiligen Beziehungs- und Organisationskontext (Simon 1993, S. 244 f.).

Durch kooperative Einbindung der Stellvertreter und der Fragesteller selbst lassen sich in einer Aufstellung Dialoge entwickeln, die das „Gewordensein“ von Verhältnissen, z. B. von Konflikten oder anderen Rätseln, erhellen. Fragesteller können, über die von ihnen aufgestellten Stellvertreter, Informationen bekommen, im (vom Aufstellungsleiter moderierten) Gespräch zusätzliche Einsichten gewinnen und in Verhandlungen eintreten – im Sinne eines Spiels mit den ambivalenten Kräften im System.

Diese Vorgehensweise schlägt eine Brücke zu systemisch-konstruktivistischen Arbeitsmodellen und kann z. B. an Stelle von oder im Übergang zu einem Abbruch einer Aufstellung angewandt werden. Sie kann auch mit Elementen der oben beschriebenen therapeutischen Rituale verbunden werden und leitet manchmal zur Formulierung von „Empfehlungen für zu Hause bzw. für den Arbeitsplatz“ über.

##### **Beispiel**

Der Leiter eines Handwerksbetriebes stellt im Rahmen einer Beratung seine Organisation auf. Es gibt Konflikte zwischen drei ver-



schiedenen Mitarbeitergruppen, und er stellt sich die Frage, wie er als Leiter zu einer Lösung beitragen könnte.

In der Aufstellung zeigt sich bei einem Rückgaberitual, dass die kämpfenden Gruppierungen sich in unterschiedlichen Loyalitäten an jeweils verschiedene Personen gebunden fühlen. Diese Menschen spielten in der Geschichte der Organisation eine für die Problemerkämpfung wichtige Rolle: Der ehemalige Leiter (VG) war auf Grund einer Intrige aus seiner Funktion entlassen worden. Er hatte die ganze Einrichtung aufgebaut und war so etwas wie der „Vater des Projekts“ gewesen. In zeitlichem Zusammenhang mit seiner Entlassung wechselte der Betrieb die Besitzer. Die jetzigen Mitarbeiter führen eine Art Stellvertreterkrieg für die damals am Konflikt Beteiligten.

Als Symbol für die aktuelle Auseinandersetzung unter den *Mitarbeitern* (repräsentiert durch je einen Stellvertreter für je eine Gruppierung) wählt der Leiter eine Schachtel Zigaretten. Ihm wird vorgeschlagen, das „Paket“ an diejenigen zurückzugeben, die an dem ursprünglichen Konflikt beteiligt waren. Zögernd nimmt er einige Zigaretten aus der Schachtel und überreicht sie schließlich dem *jetzigen Besitzer* des Betriebes mit den für ihn dazu passenden „rituellen Worten“. Vorsichtig zieht er dann einige weitere Zigaretten aus dem Paket und drückt sie seinem *Vorgänger* in die Hand. Mehr will er ihm nicht zumuten. Alle spüren, dass diesem das ganze noch verbleibende Zigarettenpaket „zustehen“ würde und es darum ginge, die Verantwortung für das, was damals passiert ist, mit allen an der Intrige Beteiligten zu teilen bzw. sie dorthin zurückzugeben. Der Leiter weigert sich aber, und es beginnt eine Verhandlung darüber, was er gewinnen und verlieren könnte, wenn er das „Paket“ zurückgäbe und was er gewinnen und verlieren könnte, wenn er es behielte. Es wird ihm klarer, was ihn in der Ambivalenz hält, und welche guten Gründe er hat, die „heißen Stangen“ noch eine Weile in Händen zu behalten. An dieser Stelle beenden wir den Prozess.

#### **Wieder zurückkehren – die Reintegrationsphase**

So wie vorbereitende Schritte den Weg zum eigentlichen Ritual, in den „Raum zwischen den Räumen“, in die „Zeit zwischen den Zeiten“ (H. P. Duerr 1983) bahnen, so schließen verschiedene Prozesse diesen Raum wieder und begleiten die Reisenden noch auf ihrem

Weg zurück in die Alltagswirklichkeit. Übergangsriten enden oft mit öffentlichen Zeremonien und Festen, in denen der veränderte Status der Initianten bekannt gegeben, anerkannt und gefeiert wird.

#### **Wiedereingliederungsprozesse im teilnehmenden Kreis**

Bei Aufstellungen sind es meist kleine symbolische Handlungen und Prozesse, die den Wechsel von der einen Wirklichkeit – der des gestellten Systems – in die andere – die Alltagsrealität – einleiten und vollziehen. Sie scheinen uns jedoch für alle bei einer Aufstellung Anwesenden wesentlich zu sein und etwas Aufmerksamkeit zu brauchen.

- Die Rollenspieler ziehen sich aus ihren Rollen zurück, verlassen ihre Plätze im gestellten System und setzen sich wieder in den Kreis aller Anwesenden. Sie vollziehen körperlich und räumlich den Wechsel vom einen Kontext in den anderen.
- Dieses Entrollen kann mit kurzen Anregungen verbunden werden. V. Satir beispielsweise forderte die Rollenspieler dazu auf, sich noch ein wenig im Raum zu bewegen und dabei leise oder laut den eigenen Namen zu sprechen mit dem Bild, alles aus der Rolle vielleicht noch Belastende abzugeben. Oder Rollenspieler können eingeladen werden, die Rolle ganz abzustreifen und ausziehen, indem sie mit ihren Händen ihren Körper austreichen usw.
- Die teilnehmenden Beobachter und Rollenspieler bekommen die Gelegenheit, Rückmeldungen zu geben, Fragen zu stellen oder ihre eigene Betroffenheit auszudrücken. Reflektierende Positionen werden eingenommen, und oft schließt sich gemeinsam mit dem Aufstellungsleiter ein Gespräch zu theoretischen Fragen an.
- Protagonisten brauchen oft eine gewisse „Schonzeit“. Man lässt sie mit der eben gemachten lebendigen Erfahrung in Ruhe und verwickelt sie nicht gleich in ein Gespräch über das Erlebte.

#### **Reintegrationsprozesse für den Protagonisten**

Aufstellungen geben keine direkten Handlungsanweisungen, sondern stellen Interventionen auf der Ebene der Bedeutungsgebung

dar. Manchmal ergeben sich daraus Fragen zur Übertragbarkeit von Ergebnissen einer Aufstellung in die Lebenspraxis der betreffenden Organisation. Da empfiehlt sich der Hinweis, angedeutete Lösungsentwicklungen und Lösungsbilder „in sich zu bewegen“, und darauf zu warten, wie sie sich im künftigen Handeln und in den Beziehungsgestaltungen auswirken.

Aus Aufstellungen entwickeln sich jedoch öfter Ideen zu Experimenten und kleinen symbolischen Handlungen, die den Protagonisten als „Empfehlungen für zu Hause“ mitgegeben werden können:

- Z. B. das Abhalten von „Ehrenrunden“ (G. Schmidt, mündlich), das bewusste Zelebrieren problemerhaltender Denk- oder Handlungsweisen.
- Oder andere Formen, das Pendeln zwischen „alten“ und „neuen“ Konstruktionen vorherzusagen und zu reframe: als das legitime Nebeneinander von verschiedenen Wahlmöglichkeiten, die je nach Kontext und Befindlichkeit genutzt werden können.
- Auch konkrete Handlungen können empfohlen werden, wie z. B. für eine bestimmte Person ein Abschiedsfest vorzubereiten oder eine Würdigung vorzunehmen (schriftlich, mündlich, bildlich, durch Veränderung von Funktionsnamen etc.).
- Oder der Vorschlag, für eine gewisse Zeit ein bestimmtes Verhalten zu zeigen bzw. zu unterlassen und die Auswirkungen davon zu beobachten.
- Eine Empfehlung kann sein, das Lösungsbild oder eine andere Szene aus der Aufstellung hin und wieder zu visualisieren und zu spüren.

Was für die Fragesteller daraus wird, zeigt sich mit der Zeit: Ein Weg, der von ihnen auf ihre Weise gegangen wird – manchmal vielleicht begleitet durch weiteres Coaching, Beratung oder Supervision.

Aufstellungen unterstützen und begleiten Lebensvollzüge. Sie dienen einer „Reise“, die wohl einem Ziel oder einer Richtung folgt, in der es jedoch für alle Beteiligten (besonders den Aufstellungsleiter) darum geht, sich Nicht-Gewusstem, Unbekanntem, Unerwartetem oder Überraschendem zu öffnen, auszusetzen und sich davon mitnehmen zu lassen. Werden Strukturbeschreibungen, wie das Pha-

senmodell, leitende Prinzipien und Darstellungen von Interventionen als objektive, allgemeingültige Regeln gehandhabt oder als fixe Handlungsanweisungen nachgeahmt, wirken sie kraftlos, nichtssagend oder hohl. Ähnlich wie Rituale zu leeren Hülsen erstarren, wenn sie vom lebendigen Fluss des Lebens abgeschnitten werden, nicht mehr von ihm getragen sind und ihm nicht mehr folgen. Wir verstehen unsere Beschreibungen daher als Erfahrungsberichte, als Landkarten und Anregungen, die bei Aufstellungen helfen, sich zu orientieren und die für eine Reise notwendigen Schritte zu berücksichtigen.

### Literatur

- Andersen, T. (1989): Das reflektierende Team. In: T. Andersen (Hrsg.): Das reflektierende Team. Dortmund (modernes lernen), S. 19–110.
- De Shazer, S. (1989): Der Dreh. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- De Shazer, S. (1992): Das Spiel mit Unterschieden. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- De Shazer, S. (1997): „... Worte waren ursprünglich Zauber“. Dortmund (Modernes Lernen).
- Duerr, H. P. (1983): Traumzeit. Frankfurt (Syndikat Autoren- u. Verlagsgesellschaft).
- Essen, C. u. G.-L. Baxa (1998): Hilfe! Was ist Hilfe? Zur Anwendung systemischer Aufstellungsarbeit bei Supervisionen und Konsultationen größerer Helfer-Systeme. In: G. Weber (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 3., überarb. Aufl. 2000, S. 377–393.
- Essen, S. (1990): Vom Problemsystem zum Ressourcensystem. In: E. J. Brunner u. D. Greitemeyer (Hrsg.): Die Therapeutenpersönlichkeit. Wildberg (Mona Bögner-Kaufmann).
- Essen, S. (1998): Woher hab' ich das nur? Ein Rückgaberitual für die Einzeltherapie. In: G. Weber (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- Gennep, A. van (1986): Übergangsriten. Frankfurt/M. (Campus).
- Goolishian, H. u. H. Anderson (1988): Menschliche Systeme. Vor welche Probleme sie uns stellen und wie wir mit ihnen arbeiten. In: L. Reiter et al. (Hrsg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Berlin/Heidelberg/New York (Springer), S. 189–216.
- Hellinger, B. (1994): Ordnungen der Liebe. Ein Kursbuch. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 6. erw. Auflage 2000.
- Imber-Black, E. (1990): Familien und größere Systeme. Im Gestrüpp der Institutionen. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 4. Aufl. 1997.
- Imber-Black, E., J. Roberts u. R. A. Withing (1993): Rituale. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 3. Aufl. 1998.

- Ludewig, K. (1992): Systemische Therapie. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Retzer, A. et al. (1997): Zur Form systemischer Supervision. *Familiendynamik* 22 (3): 240–263.
- Satir, V. (1988): Meine vielen Gesichter. München (Kösel).
- Schlippe, A. von u. J. Schweitzer (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), 6., durchges. Aufl. 1999.
- Schmidt, G. (1985): *Systemische Familientherapie als zirkuläre Hypnotherapie*. *Familiendynamik* 10: 241–264
- Simon, F. B. (1993): Unterschiede, die Unterschiede machen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Simon, F. B. u. G. Weber (1987): Vom Navigieren beim Driften. Die Bedeutung des Kontextes der Therapie. *Familiendynamik* 12 (4): 355–362.
- Sparrer, I. (1998b): Heilsame Rituale und systemische Resonanz. (Unveröff. Transskript eines Vortrags).
- Sparrer, I. u. M. Varga v. Kibéd (1998b): Vom Familien-Stellen zur Systemischen Strukturaufstellungsarbeit. In: G. Weber (Hrsg.): Praxis der Familien-Stellens. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 394–404.
- Tomm, K. (1994): Die Fragen des Beobachters. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 3. Aufl. 2000.
- Weber, G. (Hrsg.) (1993): Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 13. Auflage 2000.
- Weber, G. (1995): Vortrag beim 2. Europäischen Hypnotherapiekongress, München [Videocassette]. Dortmund (Video Cooperative Ruhr).
- Weber, G. u. B. Gross (1998): Organisationsaufstellungen. In: G. Weber (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 405–420.
- White, M. u. D. Epston (1990): Die Zähmung der Monster. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), 3., korr. u. überarb. Aufl. 1998.