

# Expedition statt Organisation

Beatrice Pacher: Über die Wirksamkeit von Organisations-Aufstellungen im Rahmen von Veränderungsprozessen. Hauptverlag, 2006



---

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>1.1. Beatrice Pacher: Welche Wirksamkeit haben Organisationsaufstellungen im Rahmen von Veränderungsprozessen?</b>	<b>2</b>
Metaprinzipien & Grundannahmen	6
Grundannahme 1: Prinzip der gleichwertigen Zugehörigkeit	10
Grundannahme 2: Prinzip der Zeitenfolge	12
Grundannahme 3: Hierarchie & Verantwortung – Prinzip des Vorranges des höheren Einsatzes für das Ganze	13
Grundannahme 4: Prinzip der Leistungsbereitschaft & des Kompetenzvorranges	15
1. Metaprinzip – Nichtleugnung dessen was ist – das Gegebene muss anerkannt werden	15
2. Metaprinzip – Relevanz der Reihenfolge	16
3. Metaprinzip – Ausgleich von Geben und Nehmen – Systemische Ausgleichsprinzipien	17
Was sind Systemische Strukturaufstellungen? (Syst®)	18
Repräsentierende Wahrnehmung	20
Syntaktisches Vorgehen & systematische Ambiguität	23
Hypnosystemischer Sprachgebrauch	24
Der Aufstellungsprozess	25
Anliegen, Vorinterview & Konstruktion des Aufstellungsformates	26
Die Problemaufstellung (PA)	37
Glaubenspolaritäten Aufstellung (GA)	41
Lösungsfokussierte Aufstellungsformate	43
Zielannäherungsaufstellung	44
Neun bzw. Zwölfeldaufstellung	45
Das Aufstellen	48

## **Beatrice Pacher: Welche Wirksamkeit haben Organisationsaufstellungen im Rahmen von Veränderungsprozessen?**

Eine, in der Organisationsberatung noch sehr junge, vom Hintergrund her konstruktivistische Methode, sind die Struktur- und Organisationsaufstellungen. Sie sollen dazu geeignet sein, experimentelle Bedingungen zu schaffen, die Räume für individuelle und organisationale Lernerfahrungen bilden, wo bisherige Verfahren in der Organisationsentwicklung an ihre Grenzen gestoßen sind. Mit Hilfe von Strukturaufstellungen können implizite Ordnungen eines sozialen Systems mit seinen innewohnenden Dynamiken abgebildet werden. Damit scheint es erstmals die Möglichkeit zu geben, das Phänomen Organisation jenseits inszenierter Strukturen auf anderen Ebenen zu beleuchten und Informationen zu gewinnen, die über gängige Methoden bisher nicht zugänglich waren. Trotzdem die Aufstellungsarbeit gerade erst beginnt, ihre ersten Schritte in der Welt der Wirtschaft zu gehen, wird sie mancherorts bereits als boomendes Wundermittel kolportiert.

Ursprünglich aus der Familientherapie stammend, wurde im deutschen Sprachraum zu Beginn der Neunziger Jahre vor allem durch Gunthard Weber begonnen, die Prinzipien des systemischen Familienstellens nach Bert Hellinger,<sup>1,2</sup> bzw. der Familienrekonstruktion und Familienskulptur Virginia Satirs<sup>3,4</sup> auf Organisationen umzulegen und sie auch mit anderen Ansätzen zu kombinieren. Daraus, und aus verschiedensten anderen Bereichen der Psychotherapie und Beratung, Mathematik, Philosophie und Logik haben Insa Sparrer<sup>5</sup> und Matthias Varga von Kibéd<sup>6</sup> in den letzten 15 Jahren die Systemischen Strukturaufstellungen (SySt®)<sup>7</sup> entwickelt. Als eine Art Metamodell zur Beschreibung von Systemen sind SySt® mittlerweile als eine registrierte

---

<sup>1</sup> Weber, 1994

<sup>2</sup> Hellinger, 1998

<sup>3</sup> Satir/Baldwin, 1999

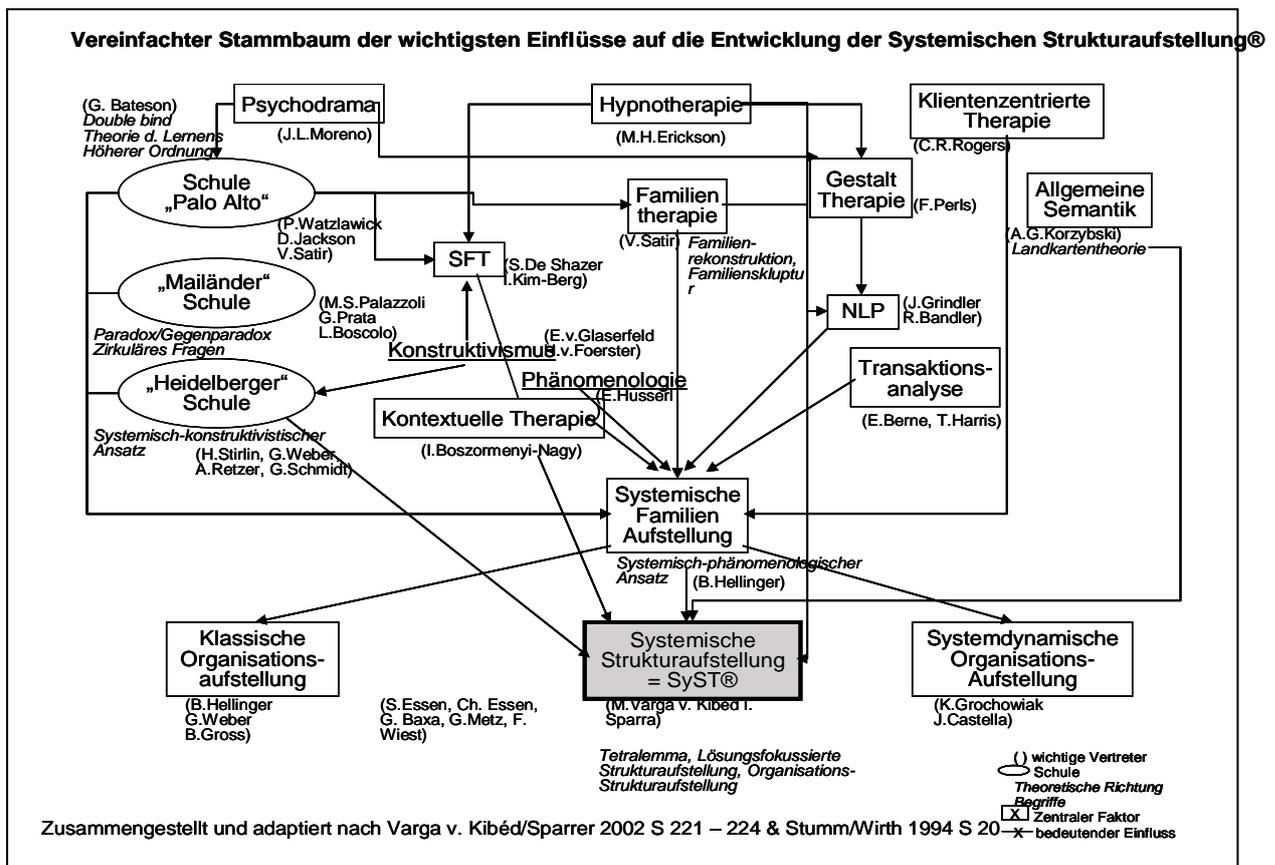
<sup>4</sup> Satir, 1999

<sup>5</sup> Sparrer (b), 2001

<sup>6</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002

<sup>7</sup> [www.syst.at](http://www.syst.at)

Marke eingetragen, die in ihren konzeptionellen Grundlagen auch mehr und mehr Unterschiede zu anderen Aufstellungsverfahren herausarbeiten. Der vereinfachte Stammbaum soll die umfangreich vernetzten Quellen der Herkunft der Aufstellungsarbeit im Allgemeinen und der SyST® im Besonderen verdeutlichen. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Therapeuten und Organisationsberatern die, basierend auf ebenso vielen Quellen ihre eigenen Aufstellungsvarianten bilden, was einerseits ein breites, vielfältiges Angebot zur Folge hat, allerdings die Überschaubarkeit und vor allem Qualitätskriterien für Kunden völlig unübersichtlich machen.<sup>8,9</sup>



**Abbildung 1:** Vereinfachter Stammbaum der wichtigsten Einflüsse auf die Entwicklung der Systemischen Strukturaufstellung

Als Wesen von Aufstellungen kann man beschreiben, dass Klienten innere Bilder, innere Landkarten, in Bezug auf eine bestimmte Situation, mit Hilfe von

<sup>8</sup> www.infosyon.com

<sup>9</sup> www.forum-systemaufstellungen.at

Personen als Stellvertretern räumlich visualisieren. Durch das daran anschließende *externe Bearbeiten* dieses inneren Bildes kommt es zu einer Unterbrechung von Wahrnehmungsmustern des so genannten Klientensystems, was neue Perspektiven der Klientin darauf ermöglicht und damit Entwicklungs- und Lernprozesse induzieren kann.

Trotzdem die Methode von einigen als neues „Allheilmittel“ gesehen wird, gilt sie andernorts nach wie vor als zu wenig anschlussfähig für die Arbeitswelt und nicht ausreichend wissenschaftlich fundiert. Einerseits sind breite Evaluationen über den Nutzen der Aufstellungsarbeit in Organisationen noch kaum vorhanden, und andererseits haftet der Methode nach wie vor der „Geschmack“ der Therapielastigkeit an. Für die Hard Facts gewöhnte Welt der Manager sind die Arten des Zuganges zu weich, haben etwas Unkontrollierbares an sich, und die Lösungen sind allzu häufig (noch) nicht (im herkömmlichen Sinn des Wortes) messbar – und trotzdem, langsam beginnt „das Aufstellen“ auch in der Geschäftswelt größeres Interesse zu wecken und auch in Organisationen allmählich Fuß zu fassen. Seit kurzem gewinnt „das Verfahren der Aufstellungsarbeit auch an Lehr-, Lern- und Untersuchbarkeit und manche quasi okkulte Fragen und Erklärungsversuche lösen sich dabei sozusagen von selbst auf.“<sup>10</sup> Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt allerdings noch verstärkt auf der Erarbeitung und Formulierung von Handwerkszeug, und für die Anerkennung als valides Instrument wichtigen Qualitätskriterien. Viele Publikationen bzw. Reflexionen über Aufstellungsarbeit sind Diskussionen im fachlichen Kollegenkreis und eher für Therapeuten und Beraterinnen als praktische Anwender geschrieben. Was verständlicherweise nahe liegt, da die Entwicklung von Technik, Zugang und deren Hintergründe auch zum Teil noch stark ideologisch gefärbt sind.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Varga v. Kibéd, 2005 S 221

<sup>11</sup> Weber et al, 2005

## Hintergrund der Forschungsfrage

Derzeit gibt es noch kaum publizierte Forschungsergebnisse, die sich ausschließlich mit dem Nachweis der Wirksamkeit von Aufstellungen im Organisationskontext befassen. Daher war die Frage nach dem Nutzen von Aufstellungen in Organisationen der Ausgangspunkt für eine Interviewreihe mit Klientinnen, die im Rahmen von Veränderungsprozessen zu verschiedensten Problematiken eine Strukturaufstellung durchgeführt haben. Welche Erfahrungen haben sie damit gemacht, und wie hat sich die Aufstellung in der Nachbetrachtung auf das Klientensystem ausgewirkt? Was hat es den Klienten letztendlich gebracht? Würden sie dieses Instrument z.B. als Entscheidungshilfe bei der Wahl strategischer Optionen oder bei Überlegungen bezüglich der Zusammensetzung eines Projektteams etc. wieder einsetzen wollen? Auf die Fragen, inwieweit Strukturaufstellungen als wertvolle Ressource für Veränderungsprozesse in Organisationen dienlich sind, und inwieweit sich bereits ein schlüssiger, für den Organisationskontext hilfreicher Beratungsansatz entwickelt hat, soll der Beitrag versuchen, Ansätze für Antworten zu geben.

In der forschungsleitenden Frage wurde der Begriff *Strukturaufstellungen* und nicht *Systemische Strukturaufstellungen*® verwendet, da im Zuge der durchgeführten Interviews mit den Kundinnen, das angewandte Aufstellungsverfahren seitens der Beraterinnen einerseits nicht verifiziert wurde, andererseits der allgemeine Terminus *Strukturaufstellungen* auch andere Aufstellungsverfahren mit einschließt, die möglicherweise zum Einsatz kamen. Im Weiteren werden die Begriffe *Strukturaufstellungen* und *Aufstellungen* synonym verwendet. *Organisationsaufstellungen* bezeichnen Aufstellungen, die allgemein für Fragen im Organisationskontext durchgeführt werden.

Der vorliegende Beitrag soll auch dazu dienen, Lesern, die bisher wenig mit Aufstellungsarbeit zu tun hatten, eine Einführung in das Basisvokabular dieses Ansatzes zu geben sowie Orientierung über Zugänge, Technik, Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der Organisationsaufstellungen. Der Beitrag soll auch als Entscheidungshilfe dienen, wenn jemand vielleicht selbst in Erwägung zieht, eine Aufstellung zu machen. Das Modell der *Systemischen Strukturaufstellungen (SySt®)* von Insa Sparrer und Matthias Varga v. Kibéd soll

im Überblick vorgestellt werden, um basierend auf ihren Grundannahmen, vielleicht neue Interpretationsmöglichkeiten für Organisationen zu erschließen, die den praktischen Herausforderungen in der Organisationsentwicklung auf andere Art zu begegnen vermögen. Mit ihrer erweiterten Formulierung von *Systemprinzipien*, sowie der umfangreichen *Aufstellungsgrammatik* (der grammatische Ansatz bezieht sich auf die Verwendung von Symbolen, Interventionen und rituelle Sätze)<sup>12</sup> haben die beiden Protagonisten sowohl einen theoretischen, als auch methodisch praktischen Rahmen gesetzt, der wesentlich zum verbesserten Verständnis der Komplexität von Organisationsverhalten und anderen Systemkonstellationen beiträgt. Damit begegnen sie auf bisher unbekannte Weise dem längst entzauberten Mythos einer technokratisch-rationalisierten Planbarkeit von Organisationen, sowie der Gestaltbarkeit ihrer sozialen Prozesse mit Hilfe von Führungsinstrumenten, Organisationshilfsmitteln, Struktureingriffen oder strategischen Programmen.

Gleichzeitig verursacht die Entwicklung neuer Terminologien und die Diskussion um deren genaue Bedeutung in akademischen Fachkreisen, vor allem bei Aufstellungsunkundigen oftmals Verwirrung. Aus den Beiträgen verschiedenster Publikationen von Sparrer und Varga von Kibéd sowie aus diversen eigenen Ausbildungsmitschriften der Autorin soll nachfolgend – ohne den Anspruch auf Vollständigkeit und unter der Prämisse, dass neue Wahrnehmungen auch eine Modifikation der Theorien hervorrufen<sup>13</sup> – das wichtigste „Basisvokabular“ und das grundsätzliche Arbeitsverständnis Systemischer Strukturaufstellungen® dargestellt werden. Ergänzt werden die Begrifflichkeiten durch diverse Exkurse und theoretische Verknüpfungen.

### **Metaprinzipien & Grundannahmen**

Sparrer und Varga von Kibéd haben die Ordnungsannahmen, wie sie Bert Hellinger für Familiensysteme formuliert hat, wesentlich erweitert und zu einem allgemeinen Modell von Grundsätzen entwickelt, sodass sie nun für die

---

<sup>12</sup> Varga v. Kibéd, 2005 S 235

<sup>13</sup> Varga v. Kibéd, 2000 S 62

Beschreibung beliebiger sozialer Systeme dienlich sind. Die Besonderheit für die Organisationsberatung liegt darin, dass bisher nicht fassbares Organisationsverhalten durch die Definition eines Hintergrundrahmens plausibel nachvollziehbar wird. Viele Muster und Wirklichkeitsordnungen im Phänomen Organisation, die ihre Identität und Funktionsweise wesentlich ausmachen, waren bisherigen Verfahren unzugänglich. Auch verschiedene Kulturansätze, die Aspekte impliziter Handlungsvoraussetzungen von Organisationen beleuchten, münden letztlich darin, die Kultur eines Unternehmens zwar „managen“ zu wollen, jedoch schließlich mit den üblichen Mitteln wieder im Umsetzungsnotstand zu landen.<sup>14,15</sup>

Der Gebrauch der systemischen Grundprinzipien, wie ihn Sparrer und Varga von Kibéd verstanden wissen wollen, zielt nicht darauf ab im bekannten Sinne des Wortes zu managen. Vielmehr stecken sie einen heuristischen Rahmen zur Unterstützung. Sie sind weder deskriptiv (im Sinne von: „so ist es“) noch normativ (im Sinne von: „so soll es sein“) zu verstehen, sondern kurativ (im Sinne von: „zur Heilung beitragen“). „Die Vielfalt von Grundsätzen können wir in ihrer Komplexität nicht erfassen. Wir können uns in ihrer Verwendung aber darauf einigen, Ausschau nach Nützlichem zu halten und dieses zu vermehren. Im Einzelfall können scheinbar klare Grundsätze anders ausgelegt werden – und nur bei solcher Betrachtungsweise machen Prinzipien Sinn.“<sup>16</sup>

Die kurative, vom Zugang konstruktivistische Auffassung der Prinzipien kann daher als eine „Als-Ob-Konstruktion“ verstanden werden. In der praktischen Anwendung bedeutet das, dass man bei einer beobachteten Störung im System prüft, „ob der gegenwärtige Zustand versuchsweise als Ausdruck einer Verletzung einer der Grundannahmen oder Metaprinzipien rekonstruiert werden kann, deren Verletzung Hinweise auf mögliche Interventionen bietet. Sollte dann eine Intervention gewirkt haben, schließe man jedoch keinesfalls in linear-kausaler Weise daraus, dass sich die Störung im System deshalb entwickelt hatte, weil eine der Grundannahmen oder Prinzipien verletzt worden war“<sup>17,18</sup>

---

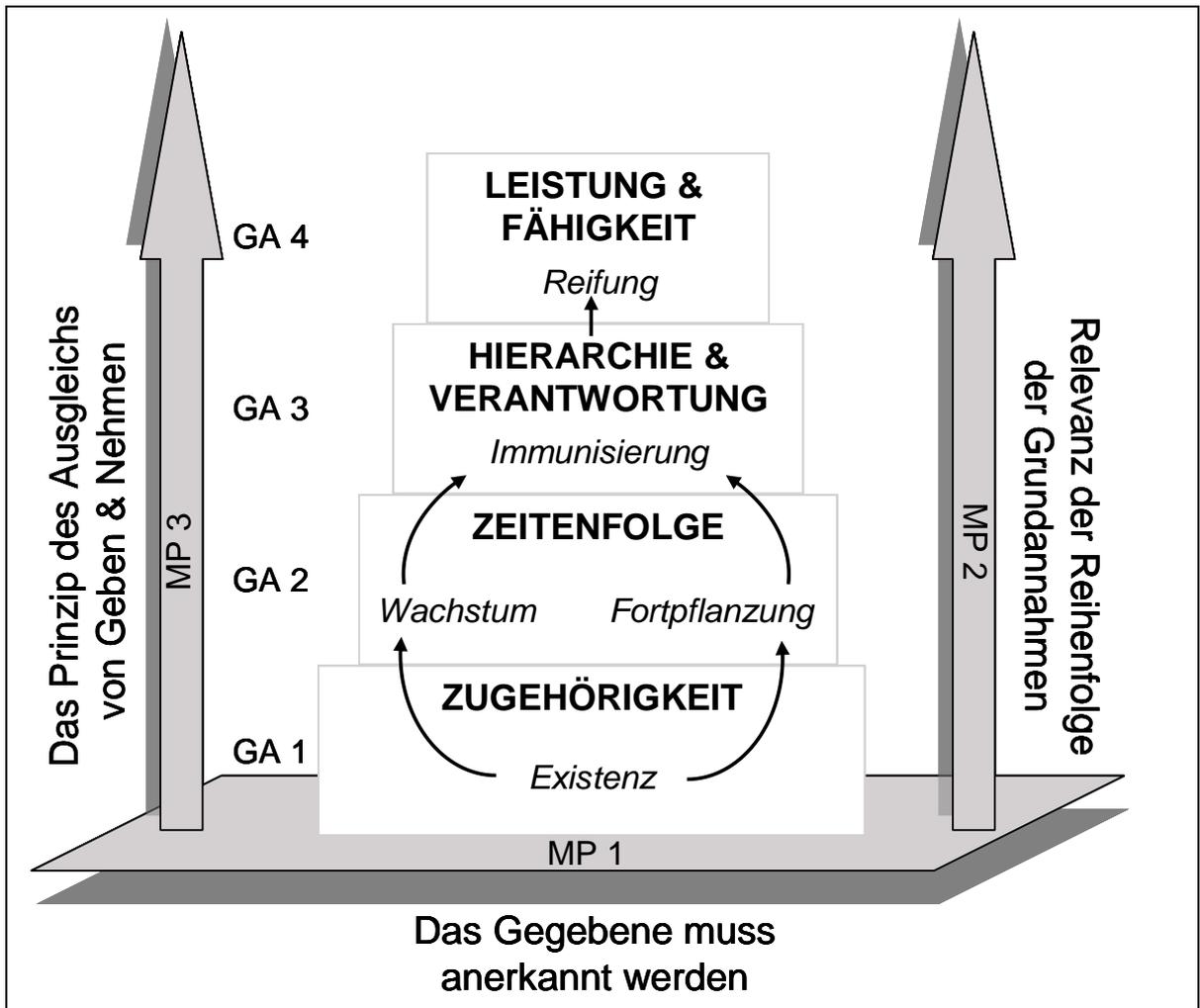
<sup>14</sup> Rüegg-Stürm 2003, S 4 & S 123

<sup>15</sup> Klimecki/Probst, 1990

<sup>16</sup> Varga v. Kibéd, 2004 (a)

<sup>17</sup> Varga v. Kibéd, (a) 2004

Vor diesem Hintergrund werden im Weiteren die Metaprinzipien und Grundannahmen genauer erläutert. In Publikationen von Sparrer und Varga v. Kibéd,<sup>19,20,21</sup> sind diese Prinzipien in unterschiedlichen Versionen zu finden, die hier dargestellte Abbildung wurde daraus zusammengeführt und durch Seminarmitschriften der Autorin ergänzt.



**Abbildung 2:** Metaprinzipien und Grundannahmen

Die vier Grundannahmen bauen auf drei Metaprinzipien auf. Zusammen dienen sie als Grammatik für den Erhalt und das Funktionieren von sozialen Systemen.

<sup>18</sup> „Wenn Aspirin gegen Kopfschmerzen hilft, heißt das nicht, dass ein Mangel an Aspirin der Grund für Kopfschmerzen sei...“ Varga v. Kibéd

<sup>19</sup> Sparrer, 2000 S 91 - 99

<sup>20</sup> Sparrer (b), 2001 S 114 - 123

<sup>21</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 181 - 185

Soziale Systeme konstituieren sich anhand der Frage: Was ist ihr Sinn und Zweck, welche Elemente und Operationen sollen zu ihnen gehören und welche nicht? Die Primäre Orientierung, d. h. auf welchen Sinn und Zweck das System ausgerichtet ist, bedingt den Stellenwert der Systemprinzipien und hängt außerdem wesentlich vom Kontext ab. Nach dem Prozess der eigentlichen Systembildung verdeutlichen die Systemprinzipien die Erfordernisse der Existenz, des Wachstums, der Fortpflanzung, der Bildung von Immunkraft und der Reifung des Systems. Sie spiegeln die Ausrichtung des Systems wieder und stellen auch einen Rahmen für Lern- und Entwicklungsprozesse dar.

Zum besseren Verständnis des Fundamentes der Grundannahmen – der Konstitution des Systems – erscheint ein Blick auf den Prozess der Systembildung hilfreich. Nach Spencer-Brown<sup>22</sup> steht bei der Bildung eines Systems die Operation der Beobachtung im Brennpunkt des Interesses. Er setzt sich aus dem Ereignis der Unterscheidung und einer simultanen Hinweisbildung zusammen. Entscheidend für die eigentliche Systembildung sind dabei nicht irgendwelche Unterschiede, sondern solche, die für den Beobachter einen relevanten Unterschied machen. Ob eine Verschiedenheit zu einem relevanten Unterschied wird oder eben eine nicht relevante Verschiedenheit bleibt, hängt davon ab, welchen Wert die wahrgenommene Verschiedenheit für den Beobachter hat. Die Zuschreibung von Bedeutung (verschiedener Wert) darf dabei nicht als Wahrnehmung eines Unterschiedes missverstanden werden.<sup>23,24</sup> Während bei Spencer Brown der Prozess der Unterscheidung schon in Betracht gezogen wird, setzt Luhmanns Theorie erst nach dem Vollzug der Unterscheidung auf. Den Prozess der Unterschiedsbildung bezeichnet er als „latente Struktur“. definiert eine Beobachtung als den Vollzug einer Unterscheidung, dem eine latente Struktur als Differenzierungsschema zu Grunde liegt. Diese latenten Strukturen wirken im Beobachtungsprozess jedoch als rekursiv blinde Flecken, die wiederum die Bestätigung der Unterscheidung hervorbringen.<sup>25</sup> Durch „Zurücktreten“ auf eine Metaebene können diese blinden

---

<sup>22</sup> Spencer Brown, 1967

<sup>23</sup> Varga v. Kibéd/Matzka, 1993

<sup>24</sup> Varga v. Kibéd, 2004 Zeichentheorie, S 4

<sup>25</sup> Luhmann, 1991a

Flecken entdeckt werden (Beobachtung 2. Ordnung) und somit die impliziten Strukturen externalisiert. Eine wesentliche Rolle für die Unterscheidung spielt dabei der Kontext, in dem die Unterscheidung gebildet wird. Erst durch den Vollzug der Unterscheidung durch den Beobachter erfolgt die Grenzziehung, der Abgleich was innen bzw. außen bedeutet und somit die eigentliche Systemkonstitution.<sup>26,27,28</sup> Infolge dessen spielt immer auch der Beobachter selbst als Teil des von ihm definierten Systems eine wesentliche Rolle.

Das bedeutet für die Akteure in Organisationen, dass sie bei ihrer organisationalen Wahrnehmung, Interpretation und den daraus abgeleiteten Organisationsstrukturen, immer auch selbst Teil des Systems sind und nicht in einer Subjekt-Objekt Beziehung z.B. zwischen Führungskraft und System, die Komplexität des Systems steuern können.<sup>29</sup> Dies würde jedoch implizieren, dass sich Führungskräfte vom Wunsch (und der noch immer weit verbreiteten Vorstellung) einer völligen Kontrolle „ihres“ Systems durch die Konstruktion immer komplizierter werdender Organisationsstrukturen verabschieden müssten, was im Management verständlicherweise nicht verbreitet auf offene Ohren stößt. Genau an dem Punkt, wo „das Management“ an die Grenzen seiner Lenkungsmöglichkeiten gelangt, sollen Strukturaufstellungen als analoge Interventionsmethode zu arbeiten beginnen. Dann nämlich, wenn in der Aufstellung der Beobachter das von ihm selbst definierte System beobachtet. Zum besseren Verständnis der impliziten Strukturen des Systems dient das heuristische Modell der Grundannahmen und Metaprinzipien.

### **Grundannahme 1: Prinzip der gleichwertigen Zugehörigkeit**

Damit ein System seine Existenz sichern und überleben kann, muss es wissen, wer dazu gehört und wer nicht. Durch den Akt der Unterscheidung werden die Systemgrenzen festgelegt, die einen inneren bzw. äußeren Kontext teilen.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Spencer Brown, 2004

<sup>27</sup> Schönwälder et al, 2004

<sup>28</sup> Bateson, 1985

<sup>29</sup> Rüeegg-Stürm, 2003 S 79

<sup>30</sup> Spencer-Brown, 1994 zit. In Sparrer, 2001 S 235

Daraus leitet sich das Prinzip der Zugehörigkeit ab, dessen Bedeutung auch wesentlich von der primären Ausrichtung des Systems abhängt. Jedes Systemmitglied hat ein gleichwertiges Recht auf Zugehörigkeit. Während in einer Familie die Zugehörigkeit durch die Geburt festgelegt ist, wird sie in Organisationen durch Verträge und Vereinbarungen getroffen. Wenn die Zugehörigkeit nicht geklärt ist, gefährdet das die Grenzen und somit das System. Hingegen sind Art und Umfang von Funktionen und Aufgaben der Systemmitglieder unabhängig vom gleichwertigen Recht auf deren Zugehörigkeit. Da es in der Reihenfolge der Grundannahmen an 1. Stelle steht, hat die Verletzung dieser Regel die schwerwiegendsten, nämlich existenzielle Konsequenzen zur Folge. Es kommt zu Konflikten, Unzufriedenheiten und unter Umständen zu Tendenzen ein Nachfolgesystem zu gründen.

In Unternehmen wird z.B. bei Mergern oder bei massiven Restrukturierungsmaßnahmen (Umbenennungen, Ausgliederungen etc.) dieses Prinzip häufig missachtet. Oft kommt es vor, dass die Mitarbeiter dann nicht mehr genau wissen, wohin sie gehören. Entlassungen oder Personalumschichtungen in Organisationen können zu Ungerechtigkeiten führen. Gekündigte oder versetzte Mitarbeiter werden dabei aus einem System ausgeschlossen. Trotz offiziell geregelter Maßnahmen (z.B. Sozialpläne, formale Strukturen) kommt es bekanntermaßen oft zu unerklärlichen Schwierigkeiten in der Umsetzung.<sup>31</sup>

Wenn eine von mehreren Gründerinnen eines Unternehmens, dieses im Streit verlässt und sie in weiterer Folge nie mehr erwähnt wird, so wirkt das wie ein Ausschluss, der zu massiven Störungen im System führen kann.

Ein anderes Beispiel für die Verletzung dieses Prinzips wäre die Verweigerung der Zugehörigkeit durch Mobbing bzw. mangelnde Anerkennung von Mitarbeitern. Wenn dann dieser gemobbte Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, kann es passieren, dass seine Nachfolgerin unfreiwillig seine „Stelle“ übernimmt.

---

<sup>31</sup> Horn, 2001 S 30

## **Grundannahme 2: Prinzip der Zeitenfolge**

Die Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge ist aus zwei Perspektiven zu betrachten, die sich auf den ersten Blick widersprechen können. Je nachdem wohin sich das System primär ausrichtet, d. h. seinen Sinn findet, kann es wachstums- oder fortpflanzungsorientiert sein. Alle Familien und die meisten Organisationen gelten sowohl als wachstums- als auch fortpflanzungsorientiert. Sekten beispielsweise sind primär wachstumsorientiert, das bedeutet, dass sie zwar an regem Zulauf interessiert sind, also wachsen wollen, jedoch kein Interesse an „Zweigstellen“ oder Abspaltungen haben. Hingegen können wissenschaftliche Arbeitsteams oder Ausbildungsgruppen als fortpflanzungsorientiert bezeichnet werden, da sie ihr Wissen verbreiten möchten, jedoch die Anzahl der Mitglieder meist beschränkt ist und die Aufnahme neuer Teilnehmerinnen eher nicht erfolgt. Aus den beiden genannten Perspektiven ergeben sich bezüglich der Zeitenfolge ebenso unterschiedliche Ansätze:

**Das Prinzip der direkten Zeitenfolge** bezieht sich auf den Schutz von Wachstum und Fortpflanzung des Systems.

Innerhalb eines Systems hat derjenige, der länger da ist, ältere Rechte, die von später Dazukommenden anerkannt werden müssen. Wenn das System wächst, beanspruchen jüngere, d.h. später dazugekommene Systemmitglieder, ihren Platz, was zur Einschränkung des Raumes älterer Mitglieder führt. Damit dieser Raumverlust der älteren Mitglieder nicht zu einer Reaktion gegen das Systemwachstum führt, muss ein angemessener Ausgleich (gemäß 2. Metaprinzip) für diesen Verlust stattfinden, z.B. durch Würdigung der Leistungen länger dienender Mitglieder.

Ein neuer Abteilungsleiter, der ohne Rücksprache und Einbeziehung älterer Mitarbeiter – nach dem Motto „neue Besen kehren gut“ umorganisiert, kann trotz gut gemeinter Absicht und Kompetenz mit zum Teil massiver Gegenwehr seiner Mitarbeiter rechnen. Das Ignorieren der direkten Zeitenfolge wirkt auf das soziale System als Anmaßung und kann zu unbewusster Sabotage und damit zumindest

zur Verzögerung von Veränderungsvorhaben führen. „Das hemdsärmelige Umsetzen von Neuem hat in vielen Fällen mit dem Loyalitätsverlust der Mitarbeiter zu tun.<sup>32</sup> Im „klassischen“ OE-Prozess wird dann meistens von schlechter oder ineffizienter Kommunikation gesprochen. Dass das Scheitern oft an einem Nichtbeachten von Systemprinzipien liegt, wird übersehen.

**Das Prinzip der inversen Zeitenfolge** bezieht sich auf die Beziehung zwischen Systemen. Hier gilt die umgekehrte Zeitreihenfolge. Das jüngere, neue System hat Vorrang vor dem älteren. Damit wird die Systemfortpflanzung gewährleistet. Das jüngere System ist in seinen Grenzen noch nicht entsprechend gefestigt, braucht daher gegenüber dem älteren System Schutz und Raum zur eigenen Entwicklung. Die Gefahr der Reabsorption durch das ältere System besteht. Für den organisationalen Kontext ist das Prinzip der inversen Zeitenfolge vor allem bei der Gründung von Zweigstellen bzw. Tochterfirmen von Bedeutung. Sie benötigen zur Festigung ihrer Grenzen gewisse Autonomie von der „Mutter“. Um sich bewähren zu können, braucht das Tochterunternehmen die volle Loyalität seiner Mitglieder. Es muss ein gewisser „pubertärer“ Abnabelungsprozess stattfinden können.

### **Grundannahme 3: Hierarchie & Verantwortung – Prinzip des Vorranges des höheren Einsatzes für das Ganze**

Wie in einem lebenden Organismus braucht es zur Stabilisierung des Systems eine für die Bewältigung von Krankheitserregern oder Krisen vorhandene Immunität. Die Immunitätskraft regelt den Energiefluss im System, ähnlich einem Steuerungsmechanismus. Damit sich derartig stabilisierende Kräfte in einem System ausbilden können, muss ihr Einsatz entsprechend ihres Gewichtes und ihrer Verantwortung für das Ganze gewürdigt werden. Das heißt, dass für das Wohl des gesamten Systems Verantwortung und Kompetenz vorrangig ist.

---

<sup>32</sup> Neuhauser, 2000 S 307 - 319

Im organisationalen Kontext zeigt sich dies unter anderem bei Unternehmen und/oder Teams mit flachen Hierarchien bzw. so genannten Expertokratien,<sup>33</sup> wo es oft zu Kompetenzkonzentrationen kommt. Wird der Einsatz der einzelnen Systemelemente nicht entsprechend gewürdigt, entstehen innere „Grabenkämpfe“, die die Immunkraft des Systems schwächen.

Wenn beispielsweise Führungskräfte ihre Aufgaben implizit delegieren, kommt es zu Disbalancen im Energiefluss, was innerhalb eines Teams zu massiven „Krankheitsbildern“ führen kann. Es kann zu einer Verwechslung des Rechtes auf Zugehörigkeit (vgl. Grundannahme 1), mit Gleichberechtigung kommen. Das Gewicht von verdienstvollen Mitarbeitern und der Verantwortungsvorrang von Vorgesetzten muss gewürdigt und anerkannt werden. Der Chef muss Chef sein dürfen, da sonst die Gefahr falsch verstandener Demokratisierung bzw. „Pseudo-Egalität“ besteht, was oft als „teamorientierte“ Führung missverstanden wird.<sup>34,35</sup> In einer Organisation muss diesbezüglich die systemische, nach innen gerichtete und die formale, nach außen gerichtete Hierarchie eingehalten sein. Die Berücksichtigung der internen (auch informellen) Einflüsse schützt z.B. vor Sabotage, die Würdigung der externen (auch formalen) Einflüsse unterstützt die Umweltadaption des Systems. Beim Prinzip des höheren Einsatzes stehen das Für- und Miteinander im Mittelpunkt, nicht primär die Leistung, wie in Grundannahme vier. Das Entstehen impliziter Hierarchien erfolgt dort, wo Leistungen und Verdienste von Mitarbeitern über (oder gegebenenfalls unter) dem offiziellen Aufgabengebiet liegen. Je weiter die offizielle von der inoffiziellen Hierarchie abweicht, desto wichtiger wird die Würdigung der Mitarbeiter, die Verantwortung für das Ganze übernehmen.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Heimerl-Wagner, 1996 S 70

<sup>34</sup> Neuhauser, 2000 S 307 – 319

<sup>35</sup> Malik, (2003)

<sup>36</sup> Sparrer, 2003

#### **Grundannahme 4: Prinzip der Leistungsbereitschaft & des Kompetenzvorranges**

Das Prinzip des Leistungs- und Fähigkeitsvorranges sichert die Reifung und individuelle Entwicklung des Systems, indem individuelle Leistungsträger und Mitglieder, die über spezielle Fähigkeiten verfügen, besonders gewürdigt werden. Eine entsprechende Kompetenz und Qualifikation erhält höhere Geltung. Dadurch wird neben dem Engagement der Mitarbeiter auch der Zugang zu ihren Ressourcen sichergestellt. Führungskräfte haben darauf zu achten, dass innerhalb ihres Teams die Leistungen und Kompetenzen gegenseitig wert geschätzt werden, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sicher zu stellen. In Organisationen wird dieses Prinzip in der Regel besonders hoch gehalten, gleichzeitig kann es aber durch Unachtsamkeit bezüglich der zweiten und dritten Grundannahme, sowie der Missachtung der Ausgleichsprinzipien zu erheblichen Störungen kommen. Auf welche Art der Ausgleich erfolgt, kann sehr vielfältig sein. Als ein äußerst heikles Thema, weil als offizielles Regulativ vorhanden und oft als ausreichend angesehen, erweisen sich hier Lohn- und Benefitsysteme.

Systeme, die in erster Linie auf Individuation im Sinne der individuellen Reifung ausgerichtet sind, sind z.B. Weiterbildungsgruppen sowie Bereiche der Forschung und Entwicklung. Die individuelle Leistung steht hier im Mittelpunkt, Wachstum ist kaum von Bedeutung.

#### **1. Metaprinzip – Nichtleugnung dessen was ist – das Gegebene muss anerkannt werden**

Die Grundannahmen über ein System werden von übergeordneten Metaprinzipien umspannt, die für alle Annahmen gelten.

Das erste Metaprinzip besagt, dass die Gegebenheiten des Systems anerkannt werden müssen. Tatsachen zu verleugnen schwächt das System, die Realität anzuerkennen stärkt. Alle anderen Annahmen leiten sich aus diesem Metaprinzip ab.

Wenn beispielsweise ein bereits aufgelöstes Projektteam durch Scheintätigkeiten sein Bestehen prolongiert, so geht Kraft verloren. Das Klammern an Vergangenes macht es nicht gegenwärtig. Nicht eingehaltene Regeln, die implizit erst an ihrer Befolgung (oder Nicht-Befolgung) erkennbar sind, gefährden den Bestand des Systems. Wenn z.B. ein Unternehmen an die nächste Generation übergeben wird und die Mitarbeiter dies nicht akzeptieren wollen, da sie der alten Chefin nachtrauern, so kann dies zu ernsthaften Problemen im Unternehmen führen.

Auf die Anerkennung bzw. Nichtleugnung des Gegebenen wird immer wieder hingewiesen.

## **2. Metaprinzip – Relevanz der Reihenfolge**

Dieses Prinzip regelt die Reihenfolge der Berücksichtigung der Grundannahmen. Es besagt, „dass die Grundannahmen in der angegebenen Reihenfolge jeweils Vorrang voreinander haben.“<sup>37</sup> Danach hat die Erhaltung des Systems, d.h. seine Existenz und sein Überleben, Vorrang gegenüber dem System-Wachstum. Wachstum wiederum hat Vorrang gegenüber der Fortpflanzung. Die Ausbildung von „Abwehr“ Mechanismen, bzw. Systemstabilisatoren, wie Hierarchien, Strukturen des Ablaufes und der Verantwortung (Immunisierung) ist gegenüber seiner Replikation nachrangig, hingegen hat sie den Vorrang gegenüber der Reifung.

So sind beispielsweise Organisationen häufig auf Leistung (Reifung) fokussiert, was aus systemischer Sicht allerdings erst an vierter Stelle kommt. Auf Mitarbeiterebene kann sich das beispielsweise an ernsthaften Konflikten zeigen, wenn eine neue Mitarbeiterin aufgrund ihrer Leistungen ständig gegenüber einem Mitarbeiter, der nach Dienstgrad und Länge der Zugehörigkeit höher steht, bevorzugt wird.

Auf Organisationsebene kann sich eine zu starke Berücksichtigung der Leistung (im Besonderen bei Experten Organisationen) darin zeigen, dass eine verstärkte

---

<sup>37</sup> Sparrer, 2001 S 123

Personenfokussierung im Unternehmen die Strukturierung, bzw. ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen erschwert.

Ein Unternehmen, das sich ursprünglich eher projektorientiert aus vielen freien Mitarbeitern bildet, wird größte Schwierigkeiten haben zu expandieren und sich weiter zu entwickeln, wenn es Unklarheiten darüber gibt, wer überhaupt zum Unternehmen gehört und wer nicht.

### **3. Metaprinzip – Ausgleich von Geben und Nehmen – Systemische Ausgleichsprinzipien**

Eine angemessene Form des Ausgleiches muss auf allen Systemebenen berücksichtigt werden. Dadurch gewährleistet eine „Elastizität der Bindungskräfte“ auf jeder Systemebene einerseits die Stabilität und andererseits die Adaptionfähigkeit des Systems. Diese Bedingung könnte als „Stoffwechsel-Prinzip“ charakterisiert werden. Es fördert den Umsatz und die „Verstoffwechslung“ und damit die Fitness des Systems.<sup>38</sup> Wird im System nicht genommen, verhungert es, wird nur gegeben kommt es, wie in einer organischen Zelle zu Diffusion, im schlimmsten Fall zur Lyse.

Auch in Organisationen gibt es so etwas wie eine innere Kontoführung aus expliziten und impliziten Erwartungsstrukturen.<sup>39</sup> Durch den Austausch von Geben und Nehmen entstehen Verpflichtungen und gegenseitige Bindungen von Mitarbeitern zur Organisation und umgekehrt. Kommt es in diesen Tauschbeziehungen und Loyalitäten zu Störungen, fördert das Unzufriedenheit und Schuldgefühle.

Während der Begriff Schuld ursprünglich in Familiensystemen eher moralisch besetzt war,<sup>40</sup> so wurde er von Sparrer und Varga von Kibéd durch eine ökonomische Schuld – als Ausgleichsverpflichtung – ersetzt.<sup>41</sup> Der eigentliche Ausgleich liegt dabei in der Anerkennung der Ausgleichsverpflichtung. Je nach

---

<sup>38</sup> Varga v. Kibéd 2004

<sup>39</sup> Boszormenyi-Nagy, 1981 zit. in: Weber/Gross, 2000 S 410

<sup>40</sup> Boszormenyi-Nagy, 1974

<sup>41</sup> Varga von Kibéd, (a) 2004 S 149

den Bedingungen im System kann der Ausgleich durch Austausch, Rückgabe oder Weitergabe erfolgen.

Beispiel: Während der Schicht eines Vorarbeiters passiert ein tödlicher Arbeitsunfall, an dem er schuldlos ist, was auch durch das Gericht bestätigt wird. Trotzdem fühlt sich der Vorarbeiter schuldig. Erst die Umwandlung der ethischen Schuld in eine ökonomische, erlaubt es ihm, einen Ausgleich zu tätigen, indem er etwa für die Kinder des Verunglückten einen Geldbetrag spendet oder, falls dieser keine Kinder hat, im Gedenken an den Verunglückten symbolisch eine andere Spende leistet.<sup>42</sup>

Die ursprünglich auf Borsormenyi-Nagy<sup>43</sup> zurückgehenden systemischen Ausgleichsprinzipien, wurden von Varga von Kibéd und Sparrer wesentlich erweitert, zu einer wichtigen Grundlage für die Praxis der systemischen Aufstellungsarbeit. Besonders relevant sind sie beim Suchen nach rituellen Sätzen.

Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass das Zusammenwirken all dieser „Spielregeln“ in einem System höchst komplex ist, und die dargestellten Grundannahmen und Metaprinzipien als heuristische Leitlinien zu sehen sind, die als wichtige Schlüssel zum Verständnis von Zusammenhängen und bei der Planung von Interventionsstrategien ihre Dienste leisten. Eingebettet in dieses systemtheoretische Metamodell haben Sparrer und Varga von Kibéd die Systemischen Strukturaufstellungen mit einem umfassenden Repertoire an Aufstellungsformaten und Interventionstechniken entwickelt, die für den Aufstellungslaien eher unüberschaubar sind und nachfolgend zur Praxis der Systemischen Strukturaufstellungen überleiten.

## **Was sind Systemische Strukturaufstellungen? (Syst®)**

---

<sup>42</sup> Beispiel zit. In: Wresnik, 2005

<sup>43</sup> Borsormenyi-Nagy, 2001

„Aufstellungen sind zunächst einfach eine Interventionsform wie viele andere auch, die aber – wie manche andere auch – mit großer Wahrscheinlichkeit intensive Erfahrungen auf allen Sinnesebenen schnell aktivieren können. Sie können sehr intensiv die zentrale Aufgabe von [systemisch-konstruktivistischen] Interventionen bewirken, nämlich wirksame Unterschiede in bisherige Erlebnis- und Interaktionsmuster einzuführen.“<sup>44</sup> Das gilt sowohl für Einzelpersonen, als auch für Gruppen oder Organisationen. Aufstellungen kreieren quasi einen Raum, wo eine massive, auf allen Sinneskanälen laufende Einladung zu einer Fokussierung der Aufmerksamkeit stattfindet.<sup>45</sup> Der größte Teil dieser Aufmerksamkeitsfokussierung läuft dabei unbewusst ab.

Systemische Strukturaufstellungen<sup>46,47</sup> sind ein systemisch-konstruktivistisches Gruppensimulationsverfahren, bei dem man die menschliche Wahrnehmungsfähigkeit im umfassenden Sinne nutzt und systematisch fördert. Dabei werden die Beziehungsdynamiken, Muster und Spielregeln eines dargestellten Systems verdichtet in einen Raum projiziert. Sie bauen auf einer Interventionsgrammatik auf, die auf charakteristischen Elementen beruht:

- Der Repräsentierenden Wahrnehmung
- Der Syntaktisierung
- Der Systematische Ambiguität
- Der Hypnotherapeutischen Sprachverwendung

Systemische Strukturaufstellungen (SySt®) haben eine Reihe von Wurzeln, wie aus dem vereinfachten Stammbaum ersichtlich ist. Varga von Kibéd und Sparrer sehen Aufstellungen eher als Sprache, denn als Methode. Gemeint ist damit, dass unter anderem die Erlernbarkeit und die Grenzen ihrer Anwendung eher einer Sprache vergleichbar ist, als einer Methode. Mit dem Erlernen einer Sprache *„...sind wir nie fertig, und wenn wir nach einiger Zeit Übung kleine, freie Gespräche führen können, sehen wir das meistens schon als großen Erfolg. Und das hieße noch lange nicht, dass wir zu einem freien Vortrag, einer*

---

<sup>44</sup> Schmidt, 2005 S 87

<sup>45</sup> Schmidt, 2005 S 88-89

<sup>46</sup> Sparrer, 2003

<sup>47</sup> Varga v. Kibed, 2005 S 200

*wissenschaftlichen Publikation oder Verfassen eines lyrischen Gedichtes fähig geworden wären....“* Vergleichbar einer Sprache, über deren Grammatik wir Inhalte ausdrücken, liegt auch den Strukturaufstellungen eine unterschiedliche Grammatik zu Grunde, mit deren Hilfe verschiedenste Inhalte räumlich dargestellt bzw. ausgedrückt werden, z.B. Familien, Organisationen, Probleme, Drehbücher etc. Auf dieser Basis – der Kriterien der Sprachlichkeit – verstehen sich Aufstellungen nicht als Methode, sondern sie bedient sich einem umfangreichen Set an Methoden.

Um den Leserinnen das Wesen im Arbeitsverständnis der Systemischen Strukturaufstellungen näher zu bringen ist es notwendig, die in den Definitionen eingeführten Begriffe näher zu erläutern. Sie bilden quasi den methodischen Zugangsrahmen und zum Teil auch die wesentlichen Unterscheidungs- bzw. Abgrenzungsmerkmale zu anderen Aufstellungsverfahren, etwa jenem Bert Hellingers.<sup>48</sup>

### **Repräsentierende Wahrnehmung**

Ein zentrales Element von Aufstellungen ist die Arbeit mit so genannter (von Varga Kibéd und Sparrer begrifflich eingeführten) „**Repräsentierender Wahrnehmung**“. Sie ist die Beschreibung eines Phänomens, das wir alle unbewusst kennen. Ein Wort zuvor: Wir übersehen meist eine wichtige Quelle von Informationen über die wahrgenommene, phänomenale Welt – unseren eigenen Körper! Der Körper ist ein materielles Objekt, der in Zeit und Raum existiert. Leider „arbeiten“ wir in Europa zum überwiegenden Teil mit unserer „Großhirnrinde“ (= dem Kopf) und generieren Wissen, das ausschließlich auf unserem kognitiven Wahrnehmungs- und Begriffssystem basiert. Das gilt auch – und unser Augenmerk liegt im Rahmen dieses Buches im Besonderen darauf – für unsere Organisationen. Wir organisieren uns und unsere Umwelt zuweilen technokratisch auf dem Reißbrett „zu Tode“. Wir vergessen nur allzu gern, dass nachgewiesenermaßen unsere unbewussten, unwillkürlich und wesentlich schneller arbeitenden Hirnteile (= der Körper) ein außerordentlich reiches Wissen

---

<sup>48</sup> SySt®-Institut [www.syst.info](http://www.syst.info), unter Aktuelles

besitzen, das wir kaum nützen. Mehr denn je gefragt ist die Kooperation zwischen „Kopf und Bauch“. Der Zugang zu „dem Unbewussten zwischen uns“<sup>49</sup> ist ein weiterer Aspekt, den wir, vor allem in Organisationen zum großen Teil vernachlässigen. Gerade hier können systemische Strukturaufstellungen „einen erstaunlich nachhaltigen Perspektivenwechsel und Umschwung bewirken.“<sup>50</sup> Gleichzeitig kommt aus diesem Grunde in der Managementwelt Unbehagen auf und wird dieser Zugang noch mit Skepsis beäugt.

In der Aufstellungsarbeit nützt das Phänomen der „**Repräsentierenden Wahrnehmung**“ bewusst die Fähigkeit von Menschen, über die Informationsquelle des Körpers, Beziehungsstrukturen fremder Systeme angemessen widerzuspiegeln. Dabei sind keine inhaltlichen sondern nur syntaktische (die Art der Verknüpfung) (vgl. Punkt Syntaktisierung) Informationen des dargestellten Systems notwendig. Beispielsweise die Anzahl der Mitglieder bzw. Elemente eines Systems, die Reihenfolge in einer Hierarchieebene, bzw. die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Hierarchieebenen.<sup>51, 52</sup>

Spontan auftretende Unterschiede in den Körperempfindungen<sup>53</sup> bei Repräsentanten im Modellsystem, stehen dabei in approximativer Übereinstimmung mit den Beziehungsstrukturen, Kontextbezügen und Veränderungstendenzen des Systems, das im Modell repräsentiert wird.

Die Repräsentierende Wahrnehmung kann man als ein, den anderen Sinnesorganen „übergeordnetes Muster“ verstehen, das quasi auf einer Metaebene die Wahrnehmungen der übrigen Sinneskanäle überlagert. Es handelt sich um die Fähigkeit des Menschen, etwas wie ein Zeichen höherer Ordnung wahrzunehmen. Darunter versteht man eine Art „Hyperzeichen“, als ein Zeichen, dass erst dadurch wahrnehmbar wird, dass es eine Form aus anderen Zeichen darstellt. Zum leichteren Verständnis hier ein Beispiel: <sup>54, 55</sup>

---

<sup>49</sup> Martin Buber, zit. in: Varga v. Kibéd, 2002 S 20

<sup>50</sup> Varga v. Kibéd, 2002 S 21

<sup>51</sup> Sparrer, 2001 S 100

<sup>52</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 99

<sup>53</sup> Varga von Kibéd spricht von Empfindungen und nicht von Gefühlen, da Empfindungen eher körperlicher Natur sind

<sup>54</sup> Varga von Kibéd, 2000 S 51

kkk	kkkkkkkkkk	kkkkkkkk	kkkkkkkkkk
kkk	kkkkkkkkkk	kkk kk	kkkkkkkkkk
kkk	kkk	kkk kk	kkk
kkk	kkkkkkkkkk	kkkkkkkk	kkkkkkkkkk
kkk	kkkkkkkkkk	kkkkkkkk	kkkkkkkkkk
kkkk	kkk	kkk kk	kkk
kkkkkkkkkk	kkkkkkkkkk	kkk kk	kkkkkkkkkk
kkkkkkkkkk	kkkkkkkkkk	kkkkkkkk	kkkkkkkkkk

**Abbildung 3:** Hyperzeichen

Die Fähigkeit, aus dem Zeichen „k“ das Hyperzeichen „LEBE“ zu unterscheiden und gleichzeitig beide wahrzunehmen, entspricht hier ungefähr dem Analogon zur repräsentierenden Wahrnehmung.

Das Phänomen entsteht in einem Gruppenprozess. Im dargestellten System „spricht“ die Gruppe der aufgestellten Repräsentanten auf Grund der Struktur ihrer aufeinander bezogenen, körperlichen Selbstwahrnehmungen, über mögliche Beziehungsstrukturen des abgebildeten Systems. Sie treten dabei in Resonanz zum dargestellten System.<sup>56</sup>

Warum Aufstellungen funktionieren, d. h. warum Repräsentanten über die Dynamiken in einem System passend Auskunft geben können, ohne viele Informationen darüber zu haben, war bisher wenig befriedigend erklärt und man war geneigt, es in den Bereich des esoterischen, mystischen zu rücken. Nicht zuletzt deswegen galt und gilt das Aufstellen nach wie vor als zu wenig anschlussfähig an die Arbeits- und Managementwelt. Die Dissertation von Peter Schlötter<sup>57</sup> beschäftigte sich erstmals mit der Frage der Existenz einer nichtverbalen Sprache im Raum die Menschen sprechen und anwenden können. Mittlerweile ist zumindest ansatzweise der empirische Nachweis dieses Phänomens gelungen. In zahlreichen Experimenten und Forschungsprojekten wird weiter daran gearbeitet. Die Aktualität des Themas zeigt sich auch in der

---

<sup>55</sup> Varga von Kibéd, 2003  
<sup>56</sup> Varga von Kibéd, 2000 S 56  
<sup>57</sup> Schlötter, 2005

jüngsten Publikation von Gunthard Weber, F. Simon und G. Schmidt, wo dem Phänomen der Repräsentierenden Wahrnehmung, als einer der zentralen Prämissen der Aufstellungsarbeit, in einer schriftlichen Diskussion der drei Autoren breiter Raum gegeben wird. Mit einem Metadialog von M. Varga von Kibéd wird diese Diskussion ergänzt.<sup>58</sup>

### **Syntaktisches Vorgehen & systematische Ambiguität**

Ein weiteres Element der für SySt® charakteristischen Interventionsgrammatik ist das *syntaktische Vorgehen* sowie ein *systematisch ambiges*, vielschichtiges Arbeiten. SySt® bauen auf logischen und philosophischen Grundlagen auf, die es ermöglichen sich auf die strukturellen Eigenschaften eines Systems und deren Verknüpfungen zu konzentrieren und nicht auf den Inhalt. Diese Vorgehensweise korreliert auch mit den Postulaten Giddens' Strukturierungstheorie<sup>59</sup>, wonach soziale Systeme, so auch Organisationen, ihre Muster sozialer Praktiken in permanenten Prozessen über Zeit und Raum hinweg herausbilden und reproduzieren, unter der Annahme, dass Strukturen gleichzeitig Medium und Ergebnis sozialen Handelns sind – Handlung und Struktur also eine Dualität bilden. In der Organisationsberatung ist man bisher den Weg gegangen, durch Beobachtung von Handlungen und Interaktionen im System die Struktur zu beschreiben. Damit war die getrennte Betrachtung zwischen Inhalt und Struktur schwer bis kaum möglich. Aufstellungsarbeit jedoch an sich ist zu einem Großteil Prozessarbeit und Handlungsmuster können quasi losgelöst vom Inhalt betrachtet werden. Somit ist es auch möglich Musterwiederholungen auf verschiedenen inhaltlichen Ebenen in einer Aufstellung darzustellen – also systemisch ambig zu arbeiten. Damit hätte man tatsächlich eine Methode zur Hand, die für Organisationen insofern von großem Nutzen sein könnte, als sie in der Lage wäre über Ursache-Wirkungsketten hinausgehend, simultan organisationale Handlungsmuster darzustellen, wie es bisher weder einem klassischen, noch systemischen Verfahren gelungen ist.

---

<sup>58</sup> Weber et al, 2005

<sup>59</sup> Giddens, 1976, 1997

Das syntaktische Arbeiten erlaubt es auf Deutungen seitens des Aufstellungsgastgebers in zunehmendem Maß zu verzichten. Je stärker die Syntaktisierung, desto inhaltlich „verdeckter“ kann man arbeiten. Dabei wird mit minimalen inhaltlichen Informationen aufgestellt. Die Systemelemente werden z.B. mit Buchstaben bzw. Zahlen oder anderen Symbolen benannt. Man stellt Unbekannte ohne Inhalte. Im Mittelpunkt stehen Beziehungsstrukturen, Muster oder Spielregeln, die für den Klienten das Verhalten der Teilnehmer in seinem System nachvollziehbar machen. Verdecktes Arbeiten eignet sich besonders für Aufstellungskontexte in Organisationen, wo besondere Diskretion erforderlich sein kann. In Organisationsaufstellungen ist es in der Regel nicht die Aufgabe, persönlich „auftauchende“ Details explizit zum Thema zu machen.<sup>60</sup> Für die Berater-Kundenbeziehung bedeutet das: Verdeckt im Inhalt, aber offen und transparent in der Methodik, d.h. für den Klienten wird höchstmögliche Diskretion zur Verfügung gestellt, gleichzeitig wird ihm transparente Einsicht in die Vorgehensweise ermöglicht.

Das Verzichten auf Deutungen versteht sich dabei als ständiger Lernprozess, da es in der Natur des Menschen liegt zu deuten. Je stärker die syntaktische, weniger deutende Arbeitsweise anstelle eines semantischen, mehr inhaltlichen Vorgehens betont wird, desto mehr verschiebt sich das Gewicht in Richtung Prozessarbeit.<sup>61</sup>

### **Hypnosystemischer Sprachgebrauch**

Sie haben sicher schon festgestellt, dass in der Aufstellungsarbeit dem Thema „Sprache“ und ihrer Verwendung immer wieder besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Einerseits wird überhaupt davon gesprochen, Strukturaufstellungen seien eine Sprache, dann wieder geht es um „transverbale“ Sprache, und wieder an anderer Stelle spricht man von rituellen Sätzen usw.

Und in der Tat ist dieses Thema ein schier unerschöpfliches, zumal Sprache *das zentrale* Modell des Menschen zur Konstruktion seiner Wirklichkeit darstellt. Die Paradoxie, dass Sprache andererseits auch eines unserer größten Hindernisse

---

<sup>60</sup> I.Sparrer, 2001 S 155

<sup>61</sup> Varga von Kibéd, 2000 S 60

darstellt zu unseren Wirklichkeiten vorzudringen hat eine Reihe von Philosophen zu tiefgreifenden Auseinandersetzungen bewegt. Eine praktische Erkenntnis der Bedeutung von Sprache in Therapie und Beratung geht auf Milton Erickson zurück. Gemeinsam mit den Thesen der General Semantics nach Alfred Korzybski haben Bandler und Grinder die Kommunikation Ericksons zum bekannten NLP weiterentwickelt.

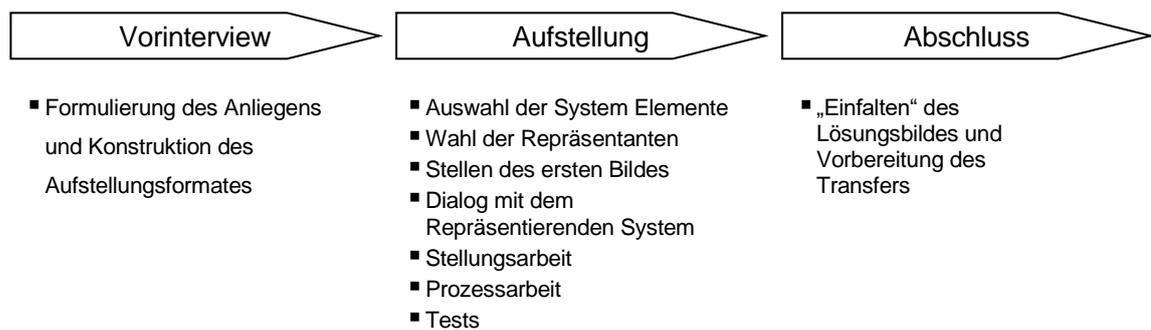
In der Aufstellungsarbeit bedeutet die hypnosystemische Sprachverwendung im Wesentlichen, das Lenken der Aufmerksamkeit des Klienten durch Pacing, das heißt, der Verwendung der Klientensprache. Mit Hilfe verschiedener Techniken sollen einerseits gewohnte Denkmuster und Bezugsrahmen aufgeweicht, eine unbewusste Suche und Verarbeitung eigener Verhaltensweisen induziert und damit Entwicklung ermöglicht werden. Die Verwendung von Bildern, Anekdoten und Metaphern wird beispielsweise dazu eingesetzt um dem Klienten im Aufstellungsprozess auch einen sprachlichen Raum zu kreieren, der ihm einerseits ermöglicht mit dem natürlichen Widerstand gegen Veränderungen umzugehen, und andererseits eigenverantwortlich den Botschaften Sinn zu geben und daraus die entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen.

### **Der Aufstellungsprozess**

Vielleicht haben Sie bereits aus der theoretischen Perspektive eine Idee gewonnen, an welcher Ecke Aufstellungen möglicherweise für Sie persönlich oder in Ihrer Organisation ein Experiment wert wären. Kann auch sein, dass Ihnen die Sache noch ziemlich vage vorkommt, und vielleicht haben Sie Lust zunächst die Praxisbeispiele zu lesen. Also lade ich Sie zur nächsten Etappe unserer Expedition ein. Wir wenden uns der Praxis zu. Was läuft bei einer Aufstellung ab? Wie „funktioniert“ eine Aufstellung?

Eine Aufstellung ausschließlich mit Worten zu beschreiben, wie es hier geschieht, ist in jedem Fall ungenügend. Genauso, wie Sie erst wissen wie Rad fahren tatsächlich funktioniert, wenn Sie es selbst erlebt haben. Das Erleben des „WIE es ist“ - einer Aufstellung, bewirkt nämlich die eigentliche Veränderung, weniger die dabei gewonnene, deskriptive Information des „WAS“. Das WAS-

Wissen betrifft Tatsachen, Inhalte, Gegebenheiten und Abläufe, das WIE-Wissen, die Art und Weise, wie es ist etwas zu sein oder zu erfahren, beispielsweise wie es ist Vorstandsvorsitzende zu sein. Die Information, dass jemand Vorstandsvorsitzende ist, bezeichnet man als WAS-Wissen. Vielleicht haben Sie, werter Leser, Lust auf das eine oder andere Gedankenexperiment, um dem „WIE“ ein wenig näher zu kommen. Sie sind dazu herzlich eingeladen, wenn nachfolgend, Schritt für Schritt, anhand des Aufstellprozesses die einzelnen Phasen erläutert werden. Nehmen Sie vielleicht auch einmal Papier und Bleistift zur Hand, oder vielleicht einfach die Legosteine ihrer Kinder und kreieren Sie für sich einen Lernraum, den Sie durchwandern.



**Abbildung 4:** Aufstellungsprozess

### **Anliegen, Vorinterview & Konstruktion des Aufstellungsformates**

Zunächst brauchen Sie ein Anliegen bzw. „Etwas“ wohin Sie und, im Falle eines Teams, alle anderen Beteiligten aus dem System Ihre Aufmerksamkeit hin fokussieren möchten. Aufstellungen sind also Mittel zum Zweck. Die Wirkung einer Aufstellung hängt ganz wesentlich davon ab, wozu sie gemacht wird, was man damit erreichen will. Das Anliegen, die Fragestellung des Kunden, das kann eine Einzelperson, ein Team oder eine Organisation sein, steht im Mittelpunkt und ist während der Aufstellung daher auch immer mit seiner Perspektive

verbunden. Jede Aufstellung wird aus der Sicht des Aufstellenden gemacht. Daher ist es wichtig zu den spezifischen Elementen einer Aufstellung auch den sogenannten FOKUS als Repräsentant dazuzustellen.

An dieser Stelle erscheint es wichtig darauf hinzuweisen, dass in einer Aufstellung nie ein System dargestellt wird „so wie es ist“. Vielmehr kann sie als eine viel dimensionale Beschreibung von Möglichkeiten in Bezug auf ein Ziel, verstanden werden. „Die Aufstellung ist Einladung zu einer ganzheitlichen Imagination, die als Vehikel für den gewünschten Auftrag dient.“<sup>62</sup>

Dann brauchen Sie eine Gastgeberin (Aufstellungsleiterin), die Ihnen Angebote offeriert, einen für Sie optimalen Raum für Ihre Aufstellung zu kreieren. Dazu führt die Gastgeberin ein Vorinterview, um einerseits das Anliegen zu präzisieren und den Auftrag zu klären, sowie andererseits gerade genügend Informationen zu erhalten, um ein geeignetes Aufstellungsformat zu entwickeln. Der Begriff Gastgeberin (statt Leiterin) wird vor allem bei SySt® deshalb gewählt, um dem Prinzip der Autopoiese Rechnung zu tragen. Kein System kann gesteuert oder geleitet, sondern ausschließlich eingeladen werden.

### *Zunächst zum Anliegen.*

Die Gastgeberin achtet besonders darauf, welche konkreten Fragen die Kundin durch die Aufstellung beantwortet haben will. Oft kann schon das erste Gespräch einen beträchtlichen Veränderungsimpuls bewirken, sodass sich das Anliegen während des Interviews ändern kann. Das Vorinterview zeigt die Richtung der Aufmerksamkeit an. Mit Hilfe lösungsfokussierter Methoden bzw. geeigneter Fragetechnik wie z.B. Skalierungen, Wunderfrage etc. gilt es herauszufinden, welches Anliegen der Kunde explizit oder implizit formuliert.

Während des Interviews versucht der Gastgeber das Anliegen soweit grob vor zu strukturieren, um anschließend, gemeinsam mit dem Klienten, ein zur Fragestellung passendes Aufstellungsformat zu wählen. (Einige wichtige Aufstellungsformate finden Sie weiter unten). I. Sparrer hat anhand von

---

<sup>62</sup> Schmidt, 2005 S 96

Erfahrungen aus der Praxis, die am häufigsten vorkommenden Anliegen aufgrund ihrer strukturellen Merkmale geclustert, wobei der überwiegende Teil der Anliegen in die ersten drei Gruppen fällt.<sup>63</sup>

### **Entscheidungssituation**

Das Anliegen dreht sich um zwei oder mehrere Alternativen. Die Kundin befindet sich in einem Dilemma. Die Fragestellung betrifft die Schwierigkeit „...Ich kann mich nicht entscheiden...“ Über die Entscheidungsmöglichkeiten besteht Klarheit, jedoch gelingt die Wahl zwischen zwei (oder mehreren) Alternativen nicht. Möglicherweise erscheint es sogar rätselhaft, warum man sich nicht entscheiden kann. Von Interesse ist hier eher der Entscheidungsprozess als die möglichen Alternativen.

Ein Beispiel:

Ein Industriebetrieb steht vor der Entscheidung entweder eine erst kürzlich in Betrieb genommene Fertigungsstraße, jedoch aus Gründen der Auslastung unwirtschaftlich arbeitende Anlage zu schließen oder sie in eine Pilotanlage für den Bereich F&E umzubauen. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen halten sich die Waage.

### **Auf ein Ziel ausgerichtete Anliegen**

Das Thema ist auf eine konkrete Aufgabe, ein Ziel ausgerichtet. Allerdings sind scheinbar unüberwindliche Hindernisse betont. Immer wieder tauchen neue Probleme und Gründe auf, „...warum es nicht geht...“ Bei dieser Form von Anliegen stellt sich z.B. auch die Frage „Was tun Sie um den gegenwärtigen Status quo zu erhalten?“

Ein Beispiel:

Ein junger, mittelständischer Installationsbetrieb möchte einen Internetauftritt gestalten. Dabei tauchen ständig irgendwelche Probleme auf, sodass dieses Vorhaben schon etliche Male verschoben wurde.

---

<sup>63</sup> Sparrer, 2005

Eine Variante der zielorientierten Anliegen sind jene, wo die Klientin von etwas weg möchte und Probleme hat davon weg zu kommen.

Z.B.: die Frage „Warum haben wir Probleme, Projekte auftragsgemäß abzuschließen?“ Im Fall von Anliegen, die die „Abwesenheit“ eines Problemzustandes wollen, ist zunächst zu klären, was wäre stattdessen da?

### **Zugang zu vorhandenen Ressourcen**

Im Leben des Klienten, das kann eine Person, ein Team, eine Organisation sein, können immer wieder vergleichbare Situationen auftreten, die beispielsweise zu Unmut und/oder Misserfolgen führen.

Ein Beispiel:

Ein am Markt bekanntes IT-Beratungsunternehmen verliert plötzlich im letzten Moment mehrmals hoch dotierte Aufträge. Man kann sich das nicht erklären. Die Mitarbeiter haben das Gefühl blockiert und wie abgeschnitten von ihren Kompetenzen zu sein.

### **Verständnis und Überblick über ein System**

Der Klient ist Teil eines Systems, in dem Ereignisse stattfinden, die für ihn nicht verständlich sind. Hierzu gehören auch Konfliktfragestellungen. Es fehlt der Überblick. Bei Fragestellungen dieser Art, geht es sehr oft darum Zugehörigkeiten, Leistungen, Reihenfolgen und Einsatz zu klären.

Ein Beispiel:

Ein Projektleiter beklagt, dass eine Position im Projektteam außerordentlich oft wechselt. Mehrmals hat ein Teammitglied, das diese Position innehatte, das Projekt vorzeitig verlassen. Der Projektleiter möchte die Gründe für diese Fluktuation herausfinden. Seine Frage ist auch, ob seine Rolle als Führungskraft damit etwas zu tun haben könnte.

### *Konstruktion des Aufstellungsformates*

Nachdem im Interview genügend Informationen gesammelt wurden, geht es im nächsten Schritt darum den, in Bezug auf die Fragestellung geeigneten Systemausschnitt abzustecken sowie ein geeignetes Aufstellungsformat zu wählen. Der Gastgeber wird um die Grundstruktur des Anliegens, gemeinsam mit der Klientin ein Aufstellungsverfahren entwickeln. Anders gesagt: Es wird für das Klientensystem ein individueller Raum kreiert, in dem der Klient auf verschiedenen Ebenen, simultan, sein System betrachten kann.

Der Gastgeber schlägt mögliche Aufstellungsformate vor und erläutert, welche Unterschiede die Wahl auf die Art von Informationen und Antworten machen würde, die sich bei bestimmten Formaten erhalten lassen. Z.B. „Angenommen wir machen eine Aufstellung in dieser oder jener Art, dann können wir Fragen beantworten wie....“ Durch die Erläuterung des Unterschiedes kann die Klientin entscheiden, was für Sie in diesem Moment von Interesse ist.

Je nachdem ob nun offen, oder verdeckt aufgestellt wird, werden anschließend die Systemelemente benannt, die aufgestellt werden. Z.B.: Man sagt, wir stellen Ressourcen auf die eine steht für etwas, die andere steht für etwas, der Gastgeber nennt ein paar Begriffe, sodass die Klientin wählen kann, was für sie am besten passt.

In dieser Vorphase der Aufstellung ist eine wichtige Kompetenz des Gastgebers zum einen darauf zu achten, dass das Anliegen präzise formuliert wird und bei der Wahl des Systemausschnittes eine gute Balance zwischen zu stark vereinfachender und zu komplex ausufernder Darstellungsform zu finden.<sup>64</sup> Ein aufstellungserfahrener Gastgeber ist auch in der Lage verschiedene Grundformate zu kombinieren, bzw. während der Aufstellung bei Bedarf zwischen ihnen zu wechseln.

### **Aufstellungsformate**

An dieser Stelle meines Beitrages habe ich überlegt, ob es Sinn macht, zumindest im groben Überblick, „Teile der Grammatik“ von Aufstellungsformaten

---

<sup>64</sup> Weber/Gross, 2000 S 425

darzustellen, wie sie von Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd und mittlerweile von vielen anderen Protagonisten ständig weiterentwickelt wird. Schließlich wird man sich beim Kennenlernen einer neuen Sprache auch eher durch ausprobieren und üben mit „Nativespeakern“ in kleinen Etappen annähern, als gleich ein wissenschaftliches Kompendium zum korrekten Satzaufbau zu verschlingen, um dann beim nächsten Besuch im Restaurant noch immer nicht zu wissen was man bestellt. Wir reden in diesem Buch der Expedition das Wort, dem Experiment mit neuen, freien Räumen in Organisationen ohne Kontrolle. Trotzdem: Auch wenn Sie sich neugierig, auf unbekanntes Terrain begeben, werden Sie zumindest versuchen das Risiko abzuschätzen und ein wenig, für Sie überlebensnotwendig erscheinendes Equipment mitnehmen. In dem Maße, wie die Methodik der Aufstellungsarbeit transparenter wird, können sich auch Organisationen erlauben, sich auf eine derartige Expedition einzulassen. Daher sollen nachfolgend einige wichtige Grundformate beschrieben werden, die Ihnen zumindest ein „Gefühl“ dafür geben, welche methodischen Bedingungen einer Aufstellung zu Grunde liegen.

Zunächst ist zu sagen, dass das Aufstellungsformat bzw. dessen Grammatik noch nichts über den Inhalt dessen, was aufgestellt wird, aussagt, sondern nur über die Struktur. Hier sei ein Hinweis auf eine der philosophischen Grundlagen der Systemischen Strukturaufstellungen erlaubt, nämlich auf das Werk Ludwig Wittgensteins. In seinem Tractatus Logico Philosophicus 2.033 ist zu lesen:<sup>65</sup>

„Die Form ist die Möglichkeit der Struktur.“ In Aufstellungen wird primär die Struktur als Art und Weise des Zusammenhangs von Systemelementen aufgestellt, nicht die Form, dem expliziten, inhaltlichen Zusammenhang. Die verschiedenen Formate basieren auf den gemeinsamen Grundannahmen und Metaprinzipien und sind durch sie verbunden. Auf die theoretischen Referenzpunkte, die sie berühren wurde hier schon mehrfach verwiesen. Jede Aufstellungsart betont verschiedene Aspekte, die durch die Verwendung verschiedener Symbole charakterisiert sind. Daraus ergeben sich differenzierte Lösungsbilder und unterschiedliche Vorgehensweisen.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Wittgenstein, 1984

<sup>66</sup> Sparrer, 2001 S 143

Für das Kreieren eines „Aufstellungsraumes“ ist also der Inhalt nicht relevant. Für die Arbeit in Organisationen bedeutet es, dass man beispielsweise unabhängig von Abteilungen, also über deren Grenzen hinaus Verhaltensstrukturen beobachten und sie gegebenenfalls ändern kann. Ob und was inhaltlich aufgestellt wird, hängt jeweils vom Thema ab, z.B. eine Organisationsaufstellung, eine Teamaufstellung, eine Familienaufstellung usw.<sup>67</sup>

### Das Tetralemma (TLA)

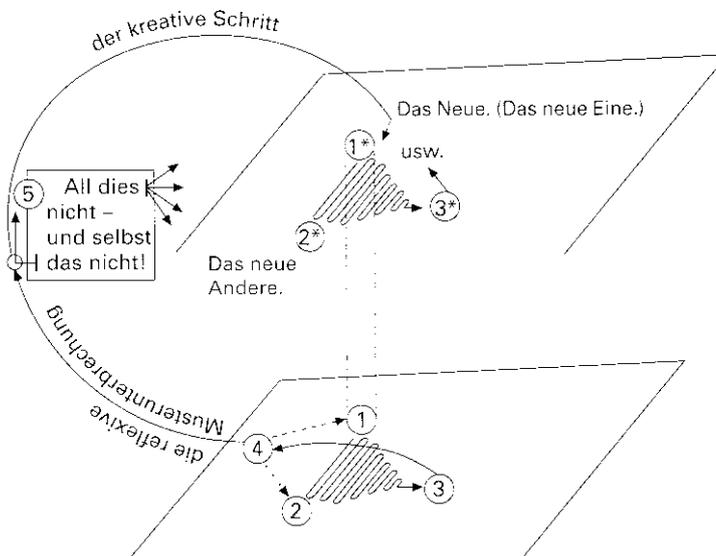
Das Tetralemma hat eine historisch uralte Tradition. Es ist eine Struktur aus der traditionellen indischen Logik, die Tetralemma genannt wird (sanskrit: Catuskoti). Es wurde dort bei Gericht eingesetzt. Welche Möglichkeiten hatte ein Richter im Streitfall zwischen zwei Parteien? Er konnte der ersten oder der zweiten Partei Recht geben. Er konnte beiden Parteien Recht geben, er konnte aber auch keiner der beiden Parteien Recht geben (weil möglicherweise eine dritte Gruppe berücksichtigt werden musste).

Diese vier Positionen wurden später um die sogenannte „vierfache Negation des Tetralemmas“ erweitert. Diese stammt vom „Madhyamika-Buddhismus des Nagarjuna“. Die als „Nichtposition“ bezeichnete Negation ist für uns im westlichen Kulturkreis schwer nachvollziehbar. Sie ist keine eigene Position, da sie nicht nur sich, sondern auch die anderen vier Positionen verneint „Ich habe nie einen Standpunkt eingenommen“. In den abendländischen Kulturen ist dieser fünfte Aspekt auch mit der des Narren oder Harlekin in Märchen und Sagen vergleichbar. Die Negation des Tetralemmas führt – unter anderem mit entsprechendem Humor – zu den tieferen Prinzipien einer Musterunterbrechung. Und Musterunterbrechungen induzieren Veränderungen. Inwieweit eine „Reise“ durch das Tetralemma auf die nächste Stufe als „Kreativer Sprung“ tatsächlich zu etwas Neuem führt oder eine Art „Ehrenrunde“ (ein von Gunther Schmidt eingeführter Begriff) auf derselben Ebene alle Positionen nochmals durchläuft, sind Aspekte der 5. „Nichtposition“. Man kann sich daher das Tetralemma als

---

<sup>67</sup> Sparrer, 2004

eine Spirale vorstellen, wo man über die 5. Position zu einem nächst höheren Entwicklungsprozess kommt.



- 1 – Das Eine
- 2 – Das Andere
- 3 – Beides
- 4 – Keines von Beiden
- 5 – Die „Nicht Position“ = freies Element (Negation)

1\* - Das Neue, der Sprung

**Abbildung 5:** Schematische Darstellung des Tetralemmas, als Ausschnitt der Spirale eines ständigen Entwicklungsprozesses (nach Matthias Varga v. Kibéd & Insa Sparrer, 2000 S 93)

Die Tetralemmaaufstellung (TLA) setzt man bei der Arbeit mit Gegensätzen ein.<sup>68, 69</sup> Sie ist ein sehr kraftvolles Schema zur Überwindung von Erstarrung und eingefahrenen Denkstrukturen. Sie dient der Entdeckung von sprachlich kaum zugänglichen, übersehenen Alternativen, und ausgeschlossenen Möglichkeiten, sowie der Verbindung von Gegensätzen.<sup>70</sup> Der Ausgangspunkt ist oft ein Entscheidungskonflikt, ein Dilemma, ein Hin- und Herpendeln zwischen zwei Situationen. Die inneren Prozesse, die der Klient bisher durchlaufen hat, werden externalisiert. Der Rahmen des Tetralemmas vermittelt zunächst die Annahme, dass die Entscheidungssituation des „Entweder-Oder“, mindestens drei relevante Standpunkte unzureichend berücksichtigt. Durch das Aufstellen im Raum in

68 Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 77 – 94

69 Sparrer (b), 2001 S 147 – 161

70 Sparrer/Varga v. Kibéd, 2000 S 397

einem festen Schema, können diese anderen Standpunkte für den Klienten körperlich erfahrbar gemacht werden. Die Arbeit mit dem Tetralemma ist höchst komplex und geht weit über das hier dargestellte Grundformat hinaus. Daher wird auch immer wieder von *Tetralemmaarbeit* allgemein gesprochen, deren Verständnis entsprechendes Studium erfordert.<sup>71</sup>

Im Grundschema des Tetralemmas werden aufgestellt:<sup>72 73</sup>

*Das Eine:* Eine Möglichkeit die zur Wahl steht. Oft auch als „die Richtige“ gesehen. Es geht darum nachvollziehbar Stellung zu beziehen, in einer bisher nicht entschiedenen Angelegenheit. Es geht um das Aushandeln von Kontrakten, klären von Bedingungen. Es bedeutet aber auch sich an dieser Position ein zu zementieren.

*Das Andere:* Die Andere Möglichkeit. Manchmal auch „das Falsche“. Meist wird der Wert der abgelehnten oder nicht gewählten Handlungs- oder Entscheidungsalternativen abgewertet. Oft wird der nicht getroffenen Option nachgetrauert. Damit schwächen sie die getroffene Wahl, es ist wichtig, dass „die Kraft des nicht Gewählten in das Gewählte“ mit einfließen kann. Die Alternativen müssen dabei nicht explizit benannt werden.

Ein Beispiel: Der Mitarbeiter eines Telekommunikationsunternehmens, der bisher in der Privatkundenaquise tätig war, stand vor der Entscheidung die Bereichsleitung entweder des Key-Accounts oder die der Klein- & Privatkunden zu übernehmen. Er entschied sich für den Key-Account. Über längere Zeit nach dem Wechsel haderte er mit seiner Entscheidung, da die Umstellung in sein neues Tätigkeitsfeld schwierig und mit beträchtlichem Mehraufwand verbunden war.

Erst der Hinweis, dass die vielfältigen Erfahrungen aus der Privatkundenaquise in der neuen Situation hilfreich seien, und dass die Bemühungen im neuen Tätigkeitsfeld hoch geschätzt werden, beschleunigte die Stabilisierung des Mitarbeiters in seiner neuen Position. Die Kraft des Nicht gewählten konnte so mit einfließen.

---

<sup>71</sup> Sparrer/Varga v. Kibéd, 2005 Ausbildungsmittschrift S 110

<sup>72</sup> Varga v. Kibéd, 2004

<sup>73</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 118 - 130

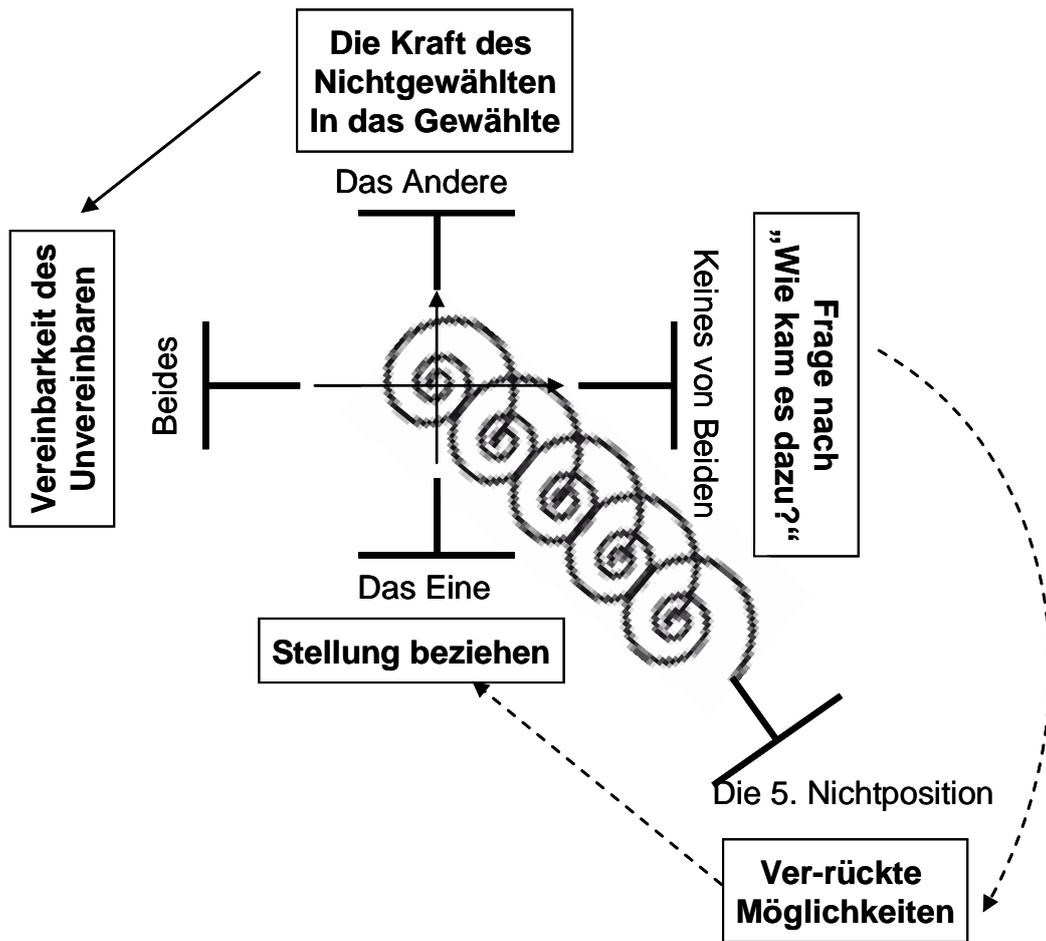
*Beides:* Das „Sowohl – Als auch“ steht für eine Form der Verbindung der beiden Möglichkeiten. Es ist dabei unerheblich, ob für diese Option eine Idee beim Klienten vorhanden ist. Scheinbar unverträgliche Pole von Handlungsalternativen sollen vereinbar gemacht werden. Allein die Auseinandersetzung mit „Beides“ lässt Veränderungsprozesse behutsamer werden. Den Kombinationsmöglichkeiten von „Beides“ in der Tetralemmaarbeit wird bei Syst® ein eigenes Kapitel gewidmet. Die Suche nach möglichen Vereinbarkeiten bzw. Verbindungen zwischen den beiden Positionen des ursprünglichen Dilemmas stellt eine Form des internen Reframings dar.

*Keines von Beiden:* Es könnte nicht um Alternative A oder B gehen, sondern um ein anderes Thema. Der externe Kontext des bisherigen Dilemmas wurde noch nicht entsprechend berücksichtigt. Im größeren Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem „...wie kam es überhaupt zu diesem Dilemma...“ und wird auch als eine Form des externen Reframings bezeichnet.

*Fokus:* In der Tetralemmaaufstellung wird des weiteren der Fokus aufgestellt, das ist der Repräsentant, der die Klientenperspektive in der Aufstellung vertritt.

*Die 5. Nichtposition:* Die bereits erwähnte vierfache Negation des Tetralemmas, sie wird auch „die Fünfte“ genannt, wird durch einen Repräsentanten vertreten, der sich völlig frei bewegen darf. Dieses sogenannte „freie Element“ hat den etwas seltsam anmutenden Namen „All dies nicht....und selbst das nicht“. Hierzu gehört die Entdeckung immer wieder neuer, vielleicht auch etwas verrückter Möglichkeiten, alles außerhalb der „Norm“ – firmiert im Organisationskontext auch unter dem Namen „Innovation“

Die Darstellung der fünf Positionen kann im Tetralemma der Veränderung durch die Klientin unmittelbar erfahrbar gemacht werden



**Abbildung 6:** Die Positionen des Tetralemmas als Prozess der Veränderung

Die Tetralemmaarbeit kann für unterschiedliche Schwerpunkte in der Fragestellung, in diversen Varianten gestellt werden, auf die hier nicht näher eingegangen wird.

Eingesetzt wird die TLA bei Konflikten unterschiedlichen Inhalts oder z.B. von Werten und Standpunkten, die sehr verfestigt scheinen. Sie ist ein hilfreiches Instrument, um den nächsten Schritt in einem Problemlösungsprozess zu finden. Tetralemma Arbeit kann auch als Großgruppenveranstaltung durchgeführt werden. In solchen Fällen bezeichnen die vier Positionen die Arbeitsgruppen, die

Teilnehmerinnen „wandern“ zwischen den Positionen und können jeweils ihre Sicht der Dinge artikulieren.

### **Die Problemaufstellung (PA)**

„Wir haben ein Problem...ein Produktionsproblem, ein Fluktuationsproblem, ein Umsatzproblem,...!“ Kennen Sie das? Üblicherweise gehen wir dann daran, dieses Problem mit allen möglichen Managementinstrumenten zu analysieren, Ursachen zu finden, gegebenenfalls Schuldige zu suchen – und – schließlich das Problem zu beseitigen. Zugrunde legen wir dabei die implizite Prämisse, dass das System ein Problem *hat*.<sup>74</sup> Und wir gehen weiter davon aus, dass das Problem ein strukturelles Defizit bzw. fehlerhaftes Merkmal des Systems *ist*. Befragen wir allerdings die Beteiligten, so werden wir häufig höchst unterschiedliche Beschreibungen „des Problems“ erhalten. Somit erscheint die konstruktivistische Sichtweise, dass ein Problem unterschiedlich konstruiert wird, plausibel. („Konstruktion des Problems“ bedeutet jedoch nicht, dass das Problem unecht oder künstlich wäre, sondern dass man bereits implizit einige weitere Konstruktionsschritte durchgeführt haben muss um ein Problem zu erhalten – davon später).<sup>75</sup>

Im umgekehrten Sinn könnte man aber formulieren, dass ein Problem ein *System* hat. Um das Problem herum entwickelt sich nämlich ein charakteristisches Kommunikations- und Interaktionsmuster, welches das Sozialsystem quasi problemdeterminiert. Die Festigkeit dieses Gewebes entscheidet darüber, ob und wie ein Problem aufrechterhalten wird. Ein Problem erzeugt ein System und nicht umgekehrt.<sup>76 77</sup> Und bei vielen Problemen ist das Muster der bisherigen Lösungsversuche bereits selbst zum eigentlichen Problem geworden.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Schumacher, 2003 S 130

<sup>75</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 46

<sup>76</sup> Schlippe, 2003 S 105

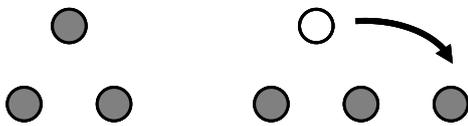
<sup>77</sup> Goolishian/Anderson, 1988 S 97

<sup>78</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 41

Allerdings verhält es sich mit dem Problem genauso, wie mit der Lösung. Sowohl Problem als auch Lösung sind oft nur Eigenschaften der Struktur. Beide entstehen durch die unterschiedliche Art und Weise, die gleichen Elemente zueinander in Beziehung zu setzen, d. h. wie wir Wirklichkeiten konstruieren.

Ein Beispiel:<sup>79</sup>

Angenommen die Form eines Dreiecks sei das Problem, dann liegt die Lösung im Verschieben eines der Elemente, die das Dreieck bilden, sodass eine Gerade entsteht. Wo ist dann das Dreieck geblieben? Und wo das Problem?



**Abbildung 7:** „Die Lösung des Problems merkt man an seinem Verschwinden“<sup>80</sup>

Basierend auf einer Analyse der Wittgensteinschen Grammatik des Wortes „Problem“ (dabei versteht Wittgenstein unter Grammatik die Regeln der Verwendung eines Wortes), haben I. Sparrer und M. Varga von Kibéd sechs notwendige Aspekte einer Problemstruktur beschrieben, die als Grundformat in einer Problemaufstellung gestellt werden:

*Fokus:* Darunter versteht man eine Einzelperson oder eine Gruppe als Trägerin des Problems. „Kein Problem ohne Fokus, denn dann hätte eben niemand das Problem.“<sup>81</sup> Hier ist der Begriff „Problem“ nicht als intellektuelles Problem, etwa der wissenschaftlichen Art gemeint, über das man nachdenkt oder diskutiert, sich jedoch in keiner Beziehungsstruktur zeigt. Wenn wir hier von einem Problem sprechen, meinen wir fast immer, dass wir uns in einem Problemzustand erleben, der sich auch in einer körperlichen Empfindung manifestiert. In der Aufstellungsarbeit geht es daher auch um das Lösen solcher Problemzustände. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass etwas inhaltlich gelöst wird, sondern nach

---

<sup>79</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 42

<sup>80</sup> Wittgenstein, 1989 Satz 6.521

<sup>81</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 46

dem Motto: „Ah, jetzt weiß ich...“, „jetzt kann ich das eine oder andere sehen und jetzt fühl ich mich fähig überhaupt zu entscheiden...“<sup>82</sup>

*Ziel:* Der unentbehrliche Bestandteil eines Problems ist eine (Aus)Richtung in die es gehen soll. Ohne Ziel gäbe es einen unklaren Zustand, etwa den eines Besuchers im Sinne der lösungsfokussierten Kurztherapie (SFT). Ziel bedeutet die Anwesenheit von etwas (was auch bedeuten kann, den gegenwärtigen Zustand beizubehalten). Wir neigen sehr oft dazu im sogenannten „Problem-talk“ als Ziel die Abwesenheit eines Mangels zu beschreiben. Z.B. Weniger Fluktuation.

*Hindernisse:* Niemand hätte ein Problem, gäbe es keine Hindernisse, die jemanden davon abhalten sein Ziel zu erreichen. In einer Problemaufstellung stellt man in der Regel 1 – 3 Hindernisse. Sind mehr Hindernisse vorhanden, so werden aus Gründen der Komplexitätsreduktion Hindernisse in – für den Kunden sinnvolle – Gruppen zusammengefasst. Sollten Hindernisse prinzipiell unüberwindlich sein, dann liegt kein Problem vor, sondern eine falsch gestellte Frage. Zumindest eines der Hindernisse sollte benannt werden, die anderen können durchaus unscharf bzw. abstrakt bleiben.

Hindernisse erfahren während der Aufstellung eine Wandlung zunächst zu Schutzrichtungen bzw. dann zu Helfern. Es findet ein Umwandlungsprozess vom Problem in Richtung Lösung statt. Man könnte danach fragen: „Womit müsste ich fertig werden, wenn dieses Hindernis verschwunden wäre?“<sup>83</sup>

*Ressourcen:* Als Parallele zur SFT<sup>84</sup> geht man bei SySt® davon aus, dass die Klientin grundsätzlich alle Ressourcen, die sie zur Lösung ihres Problems benötigt selbst zur Verfügung hat. Muss man sich erst eine Fähigkeit erwerben (beispielsweise die Handhabung einer Maschine), so spricht I. Sparrer eher von einer Schwierigkeit als von einem Problem.<sup>85</sup> Kommt man jedoch zum Schluss,

---

<sup>82</sup> Sparrer, 2004

<sup>83</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 49

<sup>84</sup> De Shazer, 1993

<sup>85</sup> Sparrer, 2001 S 144

bereits alle Ressourcen ausgeschöpft zu haben ohne das Ziel zu erreichen, so kann man davon ausgehen, dass das Anliegen zu einer falsch gestellten Frage gehört. „Etwas als Problem in Erwägung zu ziehen heißt, dass wir schon akzeptiert haben, dass noch nicht alle Ressourcen ausgeschöpft sind.“<sup>86</sup> Z.B. Welche meiner Fähigkeiten könnten mir behilflich sein, um ans Ziel zu gelangen? Welche Formen der Zusammenarbeit wurden bisher noch unzureichend genutzt? Wodurch könnte man Freiraum gewinnen?

Zumindest eine Ressource sollte in der Aufstellung zunächst unbenannt bleiben. Dadurch werden Suchprozesse aktiviert, die der Klientin zum Auffinden bisher möglicherweise unbedachter Ressourcen dienen.

*Verdeckter Gewinn:* Wir haben bereits davon gesprochen, dass sich durch Verfestigung von Strukturen und Verhaltensmustern um ein Problem, das „Problemsystem“ bildet. Kein Problem würde sich länger halten, wenn das System nicht irgendeine Art von Gewinn daraus zöge. Der Gewinn kann als Nutzen verstanden werden, der dadurch entstanden ist, dass das Problem nicht gelöst wird. Dieser Aspekt bleibt meist ungenannt. „Was habe ich im Moment für Vorteile dadurch, dass das Problem noch nicht gelöst ist?“ Dieser Teil des Problems hat auch etwas Geheimnisvolles. Er ist nicht selten der Schlüssel zur Lösung. Wird er nämlich nicht berücksichtigt, so kommt es in der Regel zu einem Rückfall in alte Problemroutinen.

Die Lösung des Problems erfordert eine Änderung, die gleichzeitig die Aufgabe eines gewohnten, eingefahrenen Musters erfordert. Dies ist in der Regel mit Kraftaufwand und Aufmerksamkeit verbunden. Daher kann es manchmal einfacher sein am Problem festzuhalten. Auch der verdeckte Gewinn erfährt während der Aufstellung einen Wandlungsprozess. Er wird zum Preis, der für die Lösung des Problems zu bezahlen ist, und der in der Aufstellung berücksichtigt werden muss. Somit wird er zur Kostbarkeit.

---

<sup>86</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2000 S 51

*Zukünftige Aufgabe:* Das Erreichen des Ziels stellt im Allgemeinen auch einen Neuanfang dar. Manche Probleme bestehen oft darin, dass der zweite Schritt vor dem ersten getan wird. In solchen Fällen wurde die zukünftige Aufgabe mit dem Ziel verwechselt. Zum anderen kann die Erreichung eines Ziels den Klienten vor noch größere Probleme stellen.

Beispiel: Jemand will beispielsweise eine Diplomprüfung nicht ablegen, weil er Angst vor drohender Arbeitslosigkeit hat, so könnte das Problem nach Ablegung der Prüfung noch größer sein als vorher.<sup>87</sup>

Auf Grund ihrer sehr allgemeinen Grammatik sind PA für fast alle Anliegen geeignet. Sie sind in ihren partiellen Formen in andere Aufstellungsformate übersetzbar.

### **Glaubenspolaritäten Aufstellung (GA)**

Die Glaubenspolaritäten Aufstellung ist, wie die beiden bereits oben beschriebenen, Tetralemma und Problemaufstellung, ein Aufstellungsformat mit einer Grundgrammatik, mit deren Hilfe im Besonderen Einstellungen und Glaubenssätze überprüft und modifiziert werden können (sogenannte Believing Systems).

Sie geht auf eine Einteilung der Religionsphilosophie bzw. des klassischen Yoga-Sutras zurück. In dieser Aufstellungsform wird mit den Orten der Erkenntnis – „Jnana“, der Liebe – „Bhakti“ und der Ordnung – „Karma“, ein Dreieck aufgespannt. Selbstverständlich arbeitet man bei Organisationsaufstellungen nicht mit diesen Begriffen, sondern man fasst die Begriffspole des Dreiecks als zugehörig zu einer Wortgruppe auf, wobei der Kunde die jeweils für ihn passenden Benennungen wählen kann.

*Pol der Liebe:* Liebe, Vertrauen, Mitgefühl, Wertschätzung, Schönheit, Ethik, das Hingezogen sein, das Gute, empfinden, fühlen.

*Pol der Erkenntnis:* Erkenntnis, Einsicht, Wissen, Klarheit, Wahrheit, Vision, Logik, das Wahre, denken.

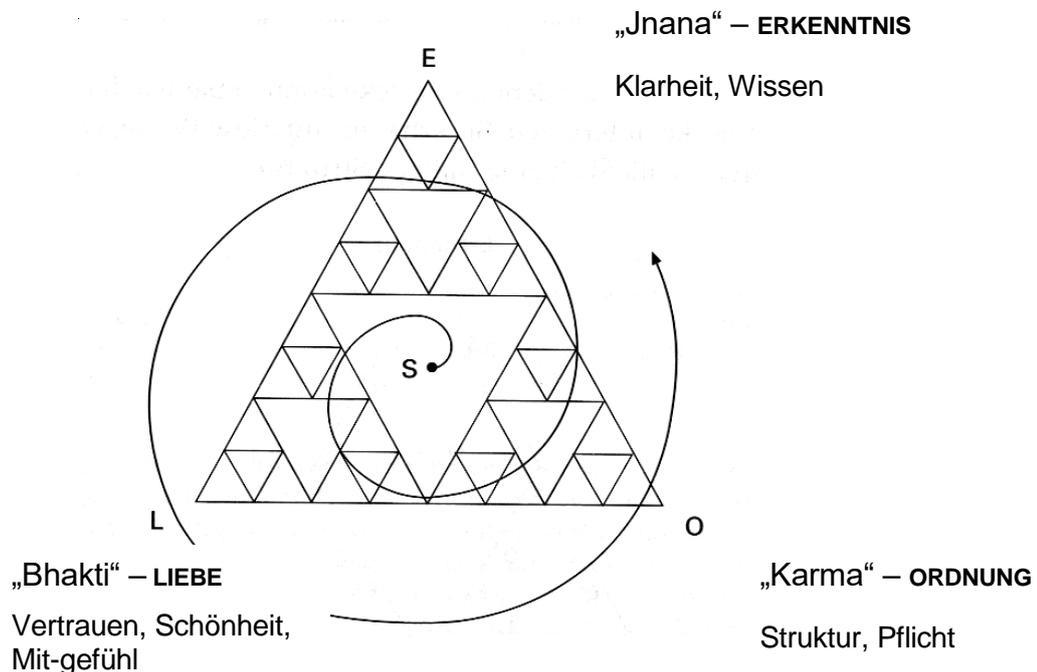
---

<sup>87</sup> Sparrer, 2004

*Pol der Ordnung:* Ordnung, Struktur, Pflicht, Verantwortung, Ausgleich, Tat und Handlung, Wirkung und Ursache, Ästhetik, handeln.

*Die Weisheit:* Ähnlich der Tetralemmaarbeit gibt es auch hier eine sogenannte „Nichtposition“, die bei Bedarf eingesetzt wird. Die Weisheit wird als freies Element zunächst in die Mitte des Dreiecks gestellt und hat dann die Aufgabe „genau das zu tun, was sie gerade möchte.“<sup>88</sup>

*Fokus:* Repräsentant für den Klienten.



**Abbildung 8:** Glaubenspolaritäten Aufstellung. S steht für sophia, die Weisheit, als Mittelpunkt und gleichzeitig die anderen Pole umfassende Bewegung. (nach Matthias Varga v. Kibéd & Insa Sparrer 2000, S 136)

Durch die veränderte Wahrnehmung von Grenzen und Überzeugungen können Handlungsmöglichkeiten beeinflusst werden. Sie dient zum Aufspüren von Kraftquellen und Ressourcen. Sie kann eigenes Handeln stärken. Im Organisationskontext wird die GA vor allem zur Beleuchtung der Firmenphilosophie sowie Werthaltungen der Organisation herangezogen.

<sup>88</sup> Varga v. Kibéd/Sparrer, 2002 S 140

Beispielsweise kann im Rahmen von Kulturprozessen die Visualisierung von Überzeugungen und Unternehmenswerten in komprimierter Form dargestellt werden. Damit können Zugänge gewonnen werden, die sprachlich kaum fassbar sind. In Leitbildprozessen kann eine GA gute Dienste leisten.

### **Lösungsfokussierte Aufstellungsformate**

Lösungsfokussierte Aufstellungen wurden von I. Sparrer entwickelt und sind eine konsequente Weiterführung der SFT Steve de Shazers und Insoo Kim Bergs.<sup>89,90</sup> Grundlage der lösungsfokussierten Arbeit ist das Vertrauen auf die eigene Lösungskompetenz des Klienten. Die Beraterin ist Expertin für die Fragetechnik, die Klientin für die inhaltliche Entwicklung von Lösungen. Philosophisch liegt, ebenso wie bei Syst® unter anderem das Werk Wittgensteins zu Grunde.<sup>91</sup> Von der Grundgrammatik her arbeiten lösungsfokussierte Aufstellungen mit den aus der SFT bekannten Elementen wie Skalierungen, Wunderfragen, Unterschieden, Ausnahmen etc. Während allerdings die SFT eine primär verbale Interventionsform ist, stehen bei Syst vor allem die repräsentierende Wahrnehmung, sowie die Wirkung der durch die Aufstellung externalisierten Bilder im Mittelpunkt.<sup>92</sup> Es wird Ihnen möglicherweise seltsam erscheinen, dass abstrakte Elemente, in einer räumlichen Beziehungsstruktur angeordnet, als kreativer Raum für Problemlösungen fungieren können. Wenn Sie jedoch, werte Leserin, Ihre Expedition fortsetzen, werden Sie vielleicht Hinweise finden, wie Sie zukünftig bisher vielleicht ungenutzte Perspektiven für die Entwicklung Ihrer Lösungen mitberücksichtigen können.

In der Grundform der Lösungsaufstellung werden gestellt: Fokus, Ziel (versehen mit einem Rufnamen, der für die Kundin Bedeutung haben sollte wie z.B. „Erfolg“, oder „Arbeitssituation“), Das Wunder, Ausnahmen, sowie Kontextfaktoren des Wunders. Die Informationen, die gebraucht werden, um die Teile zu bezeichnen, erhält man aus einem lösungsfokussierten Vorinterview. Die lösungsfokussierten Aufstellungsvarianten erweisen sich für die Arbeit mit Organisationen von

---

<sup>89</sup> Sparrer, 2001 S 172 – 443

<sup>90</sup> De Shazer, 1993

<sup>91</sup> Wittgenstein, 1989

<sup>92</sup> Sparrer, 2001 S 174

besonderer Nützlichkeit. Zudem setzen sie die Annahme der Autopoiese sozialer Systeme im Beratungskontext in besonderem Maße praktisch um. Sie können im Besonderen durch die Abstraktheit der Begriffe „Ziel, Wunder etc.“ Räume kreieren, die die kreative Eigenleistung aller Beteiligten eines Systems, beispielsweise eines Projektteams, einer Abteilung, eines Vorstandes in vermehrter Weise fördert und damit inhaltlich einen großen Gestaltungsraum eröffnet.

### **Zielannäherungsaufstellung**

Während die Lösungsaufstellung in einem Raum ohne Zeit abläuft, d. h. Zukunft und Vergangenheit sind nicht festgelegt, kann es bei manchen Anliegen von Interesse sein, den Aspekt der Zeit von Beginn an mit zu berücksichtigen. In einer Variante der Lösungsaufstellung wird daher eine Zeitlinie mit ins Bild genommen. Je nachdem auf welche Art die Zeitlinie ins Bild kommt (z.B. von der Beraterin eingeführt, vom Klienten oder dessen Fokus), erhält der Klient verschieden gewichtete Antworten auf seine Fragestellung. Die Arbeit mit Zeitlinien kann beispielsweise für Projektvorhaben nützlich sein, um z.B. neue Einsichten in Bezug auf erlittene Rückschläge oder die zeitliche Abfolge von Arbeitspaketen zu erhalten. Anhand der Ausrichtung in Gegenwart, Zukunft und Vergangenheit (die Zeitlinie muss dabei nicht zwangsläufig eine Gerade sein), können so die Systemelemente, gemäß ihrer Bedeutung ihre geeigneten Plätze finden. In Strategieprozessen kann eine Zeitlinie beispielsweise über die zeitlichen Perspektiven von strategischen Zielen Auskunft geben, was z.B. bei der Erstellung einer Balanced Scorecard vor allem für die operative Ableitung sehr hilfreich sein kann.

Beispiel: In einer großen IT-Abteilung eines Ministeriums ist seit bereits einigen Jahren eine Neustrukturierung im Gange. Die Abteilung soll in ein kundenorientiertes Profit Center umgebaut werden. Verschiedenste interne Arbeitsgruppen sowie einige externe Beratungsunternehmen sind damit beschäftigt. Der Veränderungsprozess stagniert, die bereits vollzogene Neugestaltung der Infrastruktur will nicht so recht in Gang kommen, die Mitarbeiter sind nach anfänglicher Euphorie frustriert, die Kundenbeschwerden

häufen sich. In einer Zielannäherungsaufstellung, in der die Teamleiter und der Bereichsleiter anwesend sind, kommt zum Ausdruck, dass die Zeit der „Externen“ abgelaufen ist und die Verantwortung vollständig an die Abteilung zurück zu geben ist. Dieses „Aha“-Erlebnis des Führungsteams hatte zur Folge, dass man in den folgenden Monaten sukzessive die teilweise bereits „assimilierten“ externen Berater freisetzte und der Umsetzprozess einen großen Schritt vorwärts machte. Hier endete im Übrigen auch der Auftrag des Beraterteams, das die Aufstellung durchführte.

### **Neun bzw. Zwölfeldaufstellung**

Nachdem eine Zeitlinie in der vorhergehenden Variante der lösungsfokussierten Aufstellungsformate eingeführt wurde, geht die Neun- bzw. Zwölfeldaufstellung noch einen Schritt weiter. Sie kann als Matrix verstanden werden, die sich als Tafel zwischen zwei Koordinatenachsen, nämlich der Zeitachse und der Bereichsachse bildet.<sup>93</sup>

Die Zeitachse teilt sich in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, die Bereichsachse in die Teile interner Kontext, Grenze, externer Kontext. Die Zwölfeldtafel wird durch 3 weitere Felder ergänzt, da die Zukunft, je nach Anforderung der Fragestellung, noch in eine nahe bzw. ferne Zukunft geteilt werden kann.

---

<sup>93</sup> Sparrer, 2001 S 239

Zukunft	Ferne	Woran erkenne ich, dass das Problem gelöst ist?		
	Nahe			
Gegenwart		Was bewährt sich gegenwärtig?		
Vergangenheit		Welche vergangenen erfolgreichen Lösungen gibt es?		
Zeit Bereich		Interner Kontext	Grenze	Externer Kontext

**Abbildung 9:** Grundschemata der Zwölfeldtafel Quelle I. Sparrer 2001 & I. Sparrer 2005

Die Matrix wird auf dem Boden aufgezeichnet bzw. mit Klebestreifen markiert. Auf den einzelnen Feldern werden dann mit Repräsentanten verschiedene Arten von Lösungen abgebildet. Die Lösungen unterscheiden sich zum einen in Bezug auf die Zeitachse, d. h. sie beziehen sich in der Gegenwart auf die Frage: „Was bewährt sich gegenwärtig“, in der Vergangenheit auf die Frage: „Welche vergangenen, erfolgreich bewährten Lösungen gibt es“, (in dieser Zeitperspektive findet man z.B auch die Ausnahmen, dort wo das Problem nicht aufgetreten ist) und die Frage zu den Feldern der Zukunft: „Woran erkenne ich, dass das Problem gelöst ist?“

Zum anderen unterscheiden sich die Lösungen in Bezug auf die Bereichsabschnitte, interner Kontext (das Innere des Systems) Grenze (ein Streifen als Grenze des Systems) und externer Kontext (das Äußere des Systems). Ohne hier näher darauf einzugehen, sei erwähnt, dass sich die Abgrenzung der Bereiche auf der Unterscheidungstheorie von George Spencer

Brown gründet.<sup>94</sup> Zum Verständnis sei ein Beispiel aus der Organisationspraxis angeführt, die die Bereichsunterscheidung erklären soll: In einem Unternehmen gibt es den nach innen gerichteten Wert schöpfenden Bereich der Geschäftsprozesse, der unterstützenden Prozesse, Mitarbeiter, Maschinen, Produkte. Die Organisation an sich bildet den Bereich der Grenze und zum externen Kontext gehören Kunden, der Markt, Lieferanten. Die Unterscheidung wird getroffen, indem die Organisation eine Grenze zwischen einem innerem und äußeren Bereich zieht.

Zugegeben, die theoretische Abhandlung einer Zwölfeldaufstellung klingt ziemlich kompliziert. Zweifellos werden an die Gastgeberin einer derartigen Aufstellung hohe Anforderungen an die Fähigkeit der Prozessbegleitung gestellt. Die Klienten erhalten jedoch dadurch die Möglichkeit zu Perspektiven, die mit gängigen Methoden kaum erreichbar sind. Bei einer Zwölfeldaufstellung dient die Matrix als Orientierung im Raum, das Erschließen von Problemlösungen oder Quellen von Ressourcen erfolgt über andere Kanäle, als Sie es möglicherweise gewöhnt sind.

In der Organisationsberatung findet diese Art der Aufstellung besonders breite Möglichkeiten: Z.B. bei Veränderungsprozessen, zur Lokalisierung von wichtigen Ressourcenfeldern, sowie für das Ordnen von komplexen, weit gestreuten Fragestellungen, beispielsweise für das Sortieren von internen und externen Einflüssen oder wenn in einer Aufgabenstellung etwas sehr unübersichtlich erscheint. Das Umstellen der Elemente in die räumlich und zeitlich passenden Felder stellt die entscheidende Intervention dar. Sie erhalten auch Überblick über verschiedene eventuelle Brandherde. Durch das räumliche Ordnen vieler interner und externer Einflussfaktoren ergeben sich wie automatisch inhaltlich nächste Schritte. Die auf Grund der repräsentierenden Wahrnehmung gemachten Aussagen der Repräsentanten über das Klientensystem können erhebliche Lösungspotenziale frei werden lassen.

---

<sup>94</sup> Sparrer, 2001 S 235

Bevor wir nun die eigentliche Aufstellung durchführen, sei nochmals kurz zusammengefasst, „was bisher geschah:“ Sie sind mit einem Anliegen zur Aufstellungsgastgeberin gekommen, diese hat im Zuge des Vorinterviews Ihr Anliegen grob vorstrukturiert, um dann unter Zuhilfenahme der Grundgrammatiken der vorgestellten Aufstellungsformate eine für Ihre Fragestellung maßgeschneiderte Aufstellung zu konstruieren. Die hier dargestellten Formate sind nur eine kleine Auswahl von Möglichkeiten, mit deren Grundgrammatiken sich jedoch eine große Anzahl von Fragestellungen gut abbilden lassen.

### **Das Aufstellen**

Ist das entsprechende Aufstellungsformat maßgeschneidert, geht es anschließend darum, welche Teile (=Elemente) des Klientensystems aufgestellt werden sollen. In jeder Aufstellung wird ein Repräsentant als Fokus aufgestellt, der die Perspektive der Kundin – für dieses Anliegen – einnimmt. Wird die Aufstellung für ein Team durchgeführt, so wird zunächst aus der Gruppe jemand bestimmt, der die Auswahl von Fokus und Repräsentanten stellvertretend für das Team übernimmt. Sollte es die Fragestellung erfordern, könnten auch zwei Personen, etwa eine Frau und ein Mann, stellvertretend für das Team bestimmt werden.

Bei der Auswahl der Systemelemente wird darauf geachtet, welche Kontextfaktoren für das Anliegen relevant sind und daher im Bild vorkommen sollen. Ein wichtiges Prinzip dabei ist, dass die Zahl der gestellten Repräsentanten möglichst gering gehalten wird, um die Komplexität zu reduzieren. Es wäre z.B. möglich in einer Konfliktaufstellung, wo mehrere Teams beteiligt sind, mit jeweils mehreren Mitgliedern, für jede Partei nur einen Repräsentanten aufzustellen.

Man kann z.B. für „die Kunden“ einen Repräsentanten auswählen, diesen aber nicht mit in die Aufstellung nehmen, sondern ihn am Rande in einer Beobachterrolle belassen, um Feedback über Entwicklungen in der Aufstellung zu bekommen. Auf diese Art kann man zusätzlich Information generieren, viele Aspekte berücksichtigen ohne aber die Aufstellung aufzublähen.

### *Wahl der Repräsentantinnen*

Nachdem die Elemente der Aufstellung ausgewählt wurden, ersucht der Gastgeber die Klientin, aus den anwesenden, nicht zum System gehörenden Personen, Repräsentanten für diese Elemente auszuwählen. Die Klientin gibt den Repräsentanten Rufnamen, das sind Bezeichnungen, mit welchen die Repräsentanten während der Aufstellung angesprochen werden. Diese Rufnamen können inhaltlichen Bezug zum Anliegen haben, oder aber, im Falle von verdeckten Aufstellungen mit Phantasienamen versehen werden, die nur für den Kunden von Bedeutung sind.

Ab dem Moment, wo der erste Repräsentant gewählt ist, beginnt die eigentliche Aufstellung.

### *Stellen des ersten Bildes & die Expedition zu weiteren*

Die Gastgeberin begleitet das Aufstellen des ersten Bildes verbal, indem sie die Klientin anweist, sich hinter den ersten aufzustellenden Repräsentanten zu stellen, ihn an den Schultern zu berühren und ihn intuitiv, ohne nachzudenken, an einem für den Moment geeigneten Platz im Raum abzustellen. Auf diese Art werden alle Repräsentanten im Raum aufgestellt. Die Gastgeberin unterstützt das Aufstellen dieses ersten Bildes mit Hilfe von speziellen Tranceinduktionen um unwillkürliche Fokussierungsprozesse bei der Klientin zu fördern.<sup>95</sup> Gleichzeitig wird die Gastgeberin die bereits im Bild befindlichen Repräsentanten immer wieder darauf hinweisen, auf Unterschiede in ihrer Körperwahrnehmung zu achten, die während des Hereinführens anderer möglicherweise auftreten. Auch hier findet bereits eine Fokussierung der Repräsentanten darauf statt, was im weiteren Verlauf der Aufstellung von Interesse sein wird. Langsam beginnen nun die Repräsentanten die Beziehungsdynamiken des Klientensystems über den Körper wahrzunehmen und in gegenseitige Resonanz zu treten, sodass sie auf Grund syntaktischer Informationen über das System passend Auskunft geben

---

<sup>95</sup> Wresnik, 2005 S 29

können. Das Phänomen der Repräsentierenden Wahrnehmung wurde bereits weiter oben beschrieben.

Nachdem alle Repräsentanten und somit das erste Bild aufgestellt sind, überprüfen Klientin und Gastgeberin nochmals das Bild auf Stimmigkeit, dann setzt sich die Klientin an den Rand, wo sie den weiteren Prozess gut beobachten kann. Das erste Bild stellt die *in den Raum gestellte Perspektive* der Klientin auf ihr System, in Bezug auf die Fragestellung, dar. Es zeigt das, was für die Klientin im Moment im Scheinwerfer ihrer Aufmerksamkeit steht.

Im Weiteren werden die Repräsentanten in der Reihenfolge, in der sie aufgestellt wurden befragt. Dabei wird auf die Unterschiede fokussiert, die während des Aufstellungsprozesses wahrgenommen wurden. Nach der ersten Befragung wird die Validierung dessen, was bisher geschehen ist von der Klientin erbeten. Es ist zu überprüfen, ob sich die Klientin „Im richtigen Film“ befindet. Im Idealfall enthält das Bild bekannte und unbekannte Elemente. Erst durch dieses Spannungsverhältnis können Suchprozesse nach Lösungen stattfinden.

Bei der Arbeit mit Organisationen werden durch das Abfragen des ersten Bildes oft schon so viele Informationen gewonnen, dass an dieser Stelle die Aufstellung unterbrochen wird, um bereits erste Schritte für weitere Maßnahmen abzuleiten. Da Organisationen primär handlungsorientiert sind, wäre ein Bild, das gute Stimmung erzeugt zu wenig. Das erste Bild wird im Organisationskontext sehr oft auch als äußerst fruchtbringendes Diagnoseinstrument verwendet und manchmal wird auch zu anderen Arbeitsformen übergewechselt. So können z.B. in der teaminternen Arbeit in Kleingruppen die gewonnenen Informationen verarbeitet und im Plenum diskutiert werden.<sup>96</sup>

Ausgehend vom ersten Bild entwickelt sich in weiterer Folge zwischen Repräsentanten und Gastgeberin ein Co-kreativer Prozess, bei dem das zunächst externalisierte, innere Bild der Kundin nach bestimmten methodischen Vorgehensweisen verändert und dann wieder internalisiert wird. Der Fokus der Aufmerksamkeit der Kundin wird also mit all den damit verbundenen Konsequenzen neu ausgerichtet.

---

<sup>96</sup> Sparrer, 2004

Die Interventionen des Gastgebers sollen das dargestellte System zu einer Reorganisation anregen. Am Ende der Aufstellung, im Lösungsbild, sollten sich zumindest die für die Fragestellung wichtigsten Repräsentanten in einem ressourcenreicheren Zustand befinden als im ersten Bild.<sup>97</sup> Hat der Kunde eine Idee für nächste Schritte, so ist das Ziel der Aufstellung erfüllt.

Während vor allem zu Beginn des Aufstellungsprozesses, also im Vorinterview bei der Wahl des Aufstellungsformates eher eine algorithmische Vorgehensweise praktiziert, also nach bestimmten Grundschemata gearbeitet wird, ist im weiteren Prozessverlauf verstärkt das Kalkülhafte im Vordergrund.<sup>98</sup> Das bedeutet hier, dass die im repräsentierten System festgelegten Regeln, also die dort innewohnenden Beziehungsdynamiken, die weitere Vorgehensweise induzieren. Hierin dürfte auch ein, in Bezug auf die „herkömmliche“ Arbeit in der Organisationsentwicklung, wesentliches „Geheimnis“ in der Aufstellungsarbeit liegen. Die Impulse für eine ressourcenreichere Reorganisation ergeben sich aus dem im Raum stehenden Klientensystem selbst und werden nicht am Schreibtisch „gemacht“.

Natürlich gibt es eine Art methodische Richtschnur, die jedoch in der praktischen Arbeit eher als „heuristische Leitlinie“ aufzufassen ist und im Hintergrund zur Einschätzung von möglichen Interventionen mitläuft.<sup>99</sup> Es sind dies die Metaprinzipien und Grundannahmen, wie sie zu Beginn beschrieben wurden, um ein praxisnäheres Verständnis von Theoriemodellen zu erreichen. „Wirkliche Aufstellungsarbeit geschieht eher durch unmittelbares körperliches Gewahrsein dessen, was in Aufstellungen passiert. Was für die methodischen Grundprinzipien gilt, gilt ebenso für die grammatischen Regeln – es ist gut, sie zu kennen, doch darf man sich getrost erlauben, sie über Bord zu werfen, denn die grammatischen Einteilungen sind hilfreich für didaktische Zwecke, aber nicht auf Dauer handlungsleitend.“<sup>100</sup> Nach dem Motto Kontrolle ist gut, Vertrauen ist

---

<sup>97</sup> Varga v. Kibéd, 2004

<sup>98</sup> Varga v. Kibéd, 2004

<sup>99</sup> Varga v. Kibéd, 2004

<sup>100</sup> Varga v. Kibéd, 2000 S 15

besser, nämlich Vertrauen auf das Wissen zwischen uns, und dass in der Aufstellung bestimmte Dinge ganz von selber auftauchen oder passieren.<sup>101</sup>

Zunächst ist davon auszugehen, jede Intervention in das gestellte System als Versuch aufzufassen. Ebenso wie die Verwendung von Symbolen und rituellen Sätzen, folgen jedoch auch Interventionen von SySt® einer bestimmten Grammatik. Diese Vorgangsweise erleichtert einerseits die Evaluierung des Verfahrens sowie die Lesbarkeit von Aufstellungsbildern.<sup>102</sup>

Interventionen als Fragen an das System unterscheiden sich in

Stellungsarbeit

Prozessarbeit

Tests

### *Stellungsarbeit*

Darunter versteht man die Veränderung der Anordnung der Repräsentanten im Raum, mit dem Ziel „einer allparteilichen Verbesserung des Befindens der Repräsentantinnen“.<sup>103</sup> Man unterscheidet:

- Strukturmodifizierende Stellungsarbeit: Dabei geht es um die Art und Weise wie Repräsentanten zueinander im Raum angeordnet sind – Entfernung, Winkel, Blickrichtung, Blickkontakt, Berührung ja/nein. Beispielsweise können Hierarchien, bzw. die zeitliche Reihenfolge in Organisationen berücksichtigt werden. MA, die nicht aufeinander bezogen sind oder ihr Ziel aus den Augen verloren haben, erreichen wieder Blickkontakt, oder verdiente ältere MA, die an den Rand geraten sind, erhalten einen angemessenen Platz.
- Strukturerweiternde Stellungsarbeit: Fehlende Systemteile werden dazugestellt.

---

<sup>101</sup> Sparrer, 2003

<sup>102</sup> Varga v. Kibéd, 2005 S 237

<sup>103</sup> Varga v. Kibéd, 2005 S 237

- Strukturreduzierende Stellungsarbeit: Nicht zum System gehörende, redundante, bzw. für die Fragestellung irrelevante Elemente werden entfernt.

Die Choreographie in der Stellungsarbeit zielt auch auf die Entfaltung von phänomenologischen Erscheinungen und deren Wahrnehmung ab.<sup>104</sup>

### *Prozessarbeit*

Bei der Prozessarbeit handelt es sich um alle Interventionen, „die durch zeitliche Prozesse eine Verbesserung für die Repräsentantinnen erzielen sollen.“<sup>105</sup> Hierzu gehört die Simulation symbolhafter Prozesse, die im originalen Klientensystem aus verschiedensten Gründen nicht stattgefunden haben. Zu solchen symbolhaften Prozessen gehören z.B. das Ausführen von Ritualen, (Beispielsweise eine symbolische Verabschiedung eines in Pension gegangenen Mitarbeiters oder die symbolische „Entlassung in die Freiheit“ einer Tochterfirma aus der Muttergesellschaft), das Sprechen ritueller Sätze, die Klärung von Beziehungen, das Herstellen von Blickkontakt etc.

In der Prozessarbeit gibt es eine Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten, um Unterschiede herauszuarbeiten und Übergänge zu Lösungen anzuregen. Sie unterscheiden sich nach Zugang und Arbeitsweise der Gastgeberin in vielfältiger Weise und sind wesentlicher Teil des Know Hows der Gastgeberin.<sup>106</sup> Sehr oft werden hier auch Methoden aus anderen Beratungsansätzen integriert. Die sorgfältige und angemessene Verwendung stellt dabei eine wesentliche Beraterkompetenz dar. Ein essenzieller Aspekt der Prozessarbeit ist die Übermittlung von „Wie“-Wissen, wie es bereits oben erläutert wurde.

In der Prozessarbeit stellt die Entwicklung einer Grammatik für die Verwendung von Ritualen bzw. rituellen Sätzen einen wesentlichen Teil dar, zudem ergibt sich daraus eine Unterscheidung zu anderen Aufstellungsformen, die Ritualsätze

---

<sup>104</sup> Weber (a), 2000 S 49

<sup>105</sup> Sparrer, 2001 S 112

<sup>106</sup> Weber (a), 2000 S 37

anders einsetzen.<sup>107</sup> Es erscheint auch aus einem anderen Grunde notwendig, hier einige Bemerkungen zum Thema Rituale und Symbole zu verlieren, da in

---

<sup>107</sup> Varga v. Kibéd, 2005 S 239