

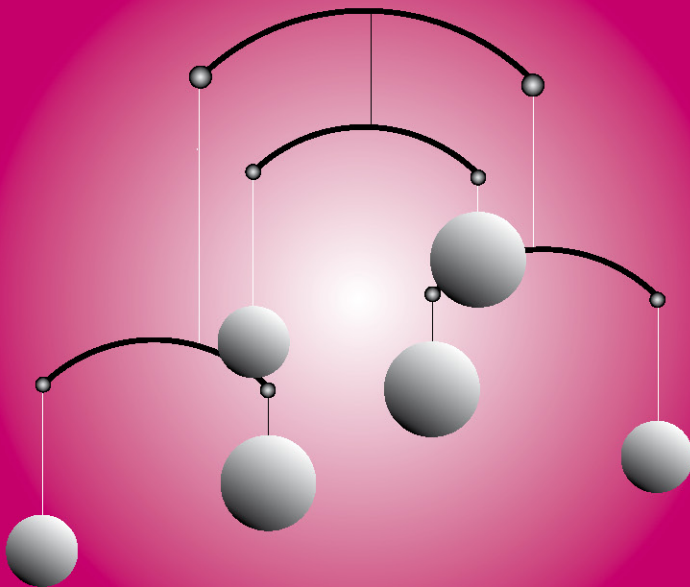
**Systemische Organisationsberatung
und Aktionsforschung**

Band 1

Siegfried Rosner

Systemaufstellung als Aktionsforschung **Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven**

**mit Gastbeiträgen von Georg Gombos, Henriette Katharina
Lingg, Ruth Sander und Wolfgang Zimmermann**



**Schriftenreihe des Instituts für
systemische Aktionsforschung
herausgegeben von Siegfried Rosner**

RAINER HAMPP VERLAG

Siegfried Rosner:

Systemaufstellung als Aktionsforschung.

Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven

Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung, hrsg. von Siegfried Rosner, Band 1, ISBN 978-3-86618-150-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 173 S., € 19.80

Die Systemaufstellung hat sich in der Organisationsberatung als (Gruppen-)Simulationsverfahren für Systeme als fruchtbarer Ansatz erwiesen. Als „Aktionsmethode“ liefert sie handlungsnahе Beschreibungen von Wirkungszusammenhängen in Organisationen und vermittelt den Mitwirkenden eine Vorstellung von Funktionsweise und Gestaltbarkeit organisatorischer Beziehungsgeflechte und Regeln.

Die diesbezügliche Forschung im Rahmen einer Action Science ist aber noch rar. Dieser Band will Anregungen zum Konzept einer Systemaufstellung als Aktionsforschung bieten. Dazu werden wichtige methodologische Grundlagen des Systemaufstellungsverfahrens dargestellt und diskutiert, typische Anwendungsfelder und methodische Weiterentwicklungen der „Systemaufstellung in Aktion“ durch vier Gastbeiträge am Praxisbeispiel vorgestellt und schließlich die auf einer breiten philosophischen und psychologischen Basis von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelten Systemischen Strukturaufstellungen (©SySt) gezielt auf soziologische Aspekte und Konzepte bezogen. Das Systemaufstellungsverfahren soll dabei als Methode einer soziologisch bewussten und auch gesellschaftstheoretisch inspirierten Aktionsforschung etabliert werden.

Bei den Interventionen der ©SySt-Schule wird mit ausgewiesenen Annahmen über Ordnungsprinzipien zum Systemerhalt gearbeitet. Am Beispiel des „Prinzips der Zugehörigkeit“ unter den Bedingungen „doppelter Entgrenzung“ werden die möglichen Folgen des Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft für die Aufstellungsarbeit und ihre interventionstheoretischen Grundlagen diskutiert. Angeregt wird, darüber zu forschen, was das Konzept des „Arbeitskraft-Unternehmers“ und die neue Sozialfigur des „Arbeitenden Kunden“ für das Verständnis systemischer Ordnungsmomente und für die systemische Interventionslehre bedeuten könnte.

Schlüsselwörter: Aktionsforschung, Systemaufstellung, Organisationsberatung, Systemtheorie, Konstruktivismus, Arbeitskraftunternehmer, Strukturaufstellungen, Action Science, Management Constellation

Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung

Band 1

Schriftenreihe des Instituts für systemische Aktionsforschung

herausgegeben von Siegfried Rosner

Siegfried Rosner

Systemaufstellung als Aktionsforschung

Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven

mit Gastbeiträgen von

Georg Gombos, Henriette Katharina Lingg,
Ruth Sander und Wolfgang Zimmermann

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung: ISSN 1864-709X
ISBN: 978-3-86618-150-2
1. Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

I Vorwort

Dies ist der erste Band einer Buchreihe des in Gründung befindlichen Instituts für systemische Aktionsforschung. Der Institutsgedanke ist einer der gegenseitigen Befruchtung und Unterstützung von Handlung und Reflexion, von *vita activa* und *vita contemplativa*: Die „Aktion“ (Beratung, Training, Coaching) finanziert die Forschung und die Forschung befördert die Aktion, d.h. liefert dem konkreten Tun und der gesellschaftspolitisch relevanten Aktion Begründung und Methodik.

Das Institut für systemische Aktionsforschung steht arbeitspolitisch und sozialwissenschaftlich in der Tradition der sog. „Entgrenzungsthese“ (VOß/PONGRATZ 1998, PONGRATZ/VOß 2003). Das heißt,

- die Entgrenzung des „Normalarbeitsverhältnisses“ hin zu einer Vielzahl von Erwerbskonstellationen und Arbeitstypen,
- die Entgrenzung der Ware Arbeitskraft mit dem Trend hin zur verstärkten „Selbst-Ökonomisierung“ (PONGRATZ/VOß 1997) und
- die der Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft möglicherweise komplementäre Entgrenzung des Kunden hin zum „prosumer“, also vom rein konsumierenden Kunden hin zum (mit-)arbeitenden Kunden (VOß/RIEDER 2005)

machen möglicherweise nicht nur das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“ vorstellbar, sondern auch die – zumindest partielle – Reintegration vormals funktional ausdifferenzierter Gesellschaftsbereiche.

Bisher, d.h. in der industriellen Phase der Gesellschaftsentwicklung, hat das privatwirtschaftlich und hierarchisch organisierte System industrieller Arbeit vergleichsweise abgeschottet in einem demokratisch verfassten Staats- und Gemeinwesen existiert. Das Eindringen von ökonomischen Effizienzanforderungen in die Politik und die private Lebensführung funktionierte zusammen mit einer umfassenden Technisierung der Gesellschaft wie eine Einbahnstrasse. Nun aber dringt durch den säkularen gesellschaftlichen Wertewandel das Verlangen nach Mitsprache und Mitwirkung in die Wirtschaftsorganisationen ein und wirkt dort als weiterer Modernisierungsimpuls. Es scheint, als seien weitere Produktivitätssteigerungen nur durch die Nutzung dieses Partizipationspotentials – und das heißt letztendlich: durch Formen der Demokratisierung – erreichbar.

Mit der Nutzung der Produktivkraft Partizipation auch in der Wirtschafts- und Erwerbssphäre wird die Modernisierung industrieller Gesellschaften *selbstbezüglich*, weil sie als eine demokratische Modernisierung bereits industriell moderner Gesellschaften bezeichnet werden kann (ROSNER 1991). Dies sind Indizien einer nicht nur arbeitspolitischen, sondern gesellschaftspolitischen *Trendwende*.

Natürlich steht in Frage, ob die veränderten Werthaltungsansprüche und Arbeitszeitbedürfnisse der Arbeitskraftunternehmer einerseits und die sich andeutenden Mitgestaltungsansprüche der „arbeitenden Kunden“ andererseits als konstruktive Herausforderung für die Neugestaltung unternehmerischer Arbeits- und Produktpolitik begriffen wird. Aber die Reintegration vormals ausdifferenzierter Funktionsbereiche und die – teilweise – Aufhebung der Trennung von Privat- und Erwerbssphäre ist nicht nur in der engeren Bedeutung von Individuallösungen vorstellbar, sondern die Wiederver-schränkung von Sozio- und Wirtschaftssphäre in der weiteren Bedeutung einer Demokratisierung der Wirtschaft im Rahmen selbstbezüglicher Modernisierungsprozesse des Industriesystems ist für die Zukunft zu einer realistischen Entwicklungsoption geworden.

In jeglichem Falle erfordert das sich Zurechtfinden in dieser vielgestaltigeren Welt von den gesellschaftlichen Akteuren – seien es Individuen, Organisationen oder Netzwerke – ein gehörig Maß an System-Kompetenz. Vermutlich unter den heutigen Bedingungen dieser möglich gewordenen „doppelten Entgrenzung“ deutlich mehr als unter den vormaligen Bedingungen deutlich geschiedener (und unterscheidbarer) Subsysteme und gesellschaftlicher Handlungsbereiche in der industriellen Phase.

Die Antwort, die in diesem ersten Band der Veröffentlichungen des Instituts für systemische Aktionsforschung auf die Frage „Wodurch lässt sich die System-Kompetenz steigern?“ gegeben wird, lautet: „Durch systemische Aufstellungen und die (aktive wie beobachtende) Teilnahme an Personen- und Organisationsaufstellungen!“

Der Herausgeber vertritt die These, dass sich die Systemaufstellungen als ergänzendes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung nutzen lassen und als (Gruppen-)Simulationsverfahren von Systemen bestens geeignet sind, den Mitwirkenden ebenso wie den LeiterInnen und BeobachterInnen von Aufstellungen eine erhöhte Kompetenz im Diagnostizieren von und im Umgang mit Systemen zu vermitteln.

Die im Ansatz der sog. Struktur- und Organisationsaufstellungen von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer enthaltenen Annahmen über systemische Ordnungsprinzipien haben vielleicht nicht nur heuristischen, sondern in ihrer praktischen Beachtung positiv gestaltenden Charakter. Insofern wird hier dafür plädiert, das Systemaufstellungsverfahren als Instrument der Aktionsforschung wahrzunehmen und anzuerkennen und damit in den Kanon der etablierten Organisations- und Systemgestaltungsmethoden zu übernehmen.

Inhaltsverzeichnis

I	Vorwort	5
1	Einleitung	11
1.1	Aktionsmethoden: vom Psychodrama Morenos zu den systemischen Organisations- und Strukturaufstellungen	12
1.2	Organisationsentwicklung: von der „Tat-Forschung“ Levins zur Action Science.....	15
1.3	Systemaufstellung als Entwicklungsinstrument für die Managementpraxis	18
2	Methodologische Grundlagen des Systemaufstellungsverfahrens.	21
2.1	Wurzeln der Aufstellungsarbeit.....	21
2.1.1	Systemtheorie	21
2.1.2	Konstruktivismus.....	26
2.1.3	Logisch-philosophische Wurzeln.....	27
2.1.4	Sonstige Quellen und methodische Prinzipien	27
2.2	Die Simulation von Organisationswirklichkeiten als methodologische Herausforderung	29
2.3	Aufstellungsformate und Interventionstechniken.....	33
2.3.1	Das grundsätzliche Vorgehen bei den Strukturaufstellungen	33
2.3.2	Interventionstechniken.....	37
2.3.3	Formate	39
3	Praxisimpressionen und Anwendungsfelder	47
3.1	Management Constellations – Der Schlüssel zum impliziten Wissen in Organisationen (Henriette Katharina Lingg)	48
3.1.1	Entwicklung des Formates Management Constellations	48
3.1.2	Spezifikas für Management Constellations.....	49
3.1.3	Beispiel einer Management Constellation	53
3.1.4	Rolle des Facilitators	56
3.1.5	Anforderungen an den Facilitator einer Management Constellation.....	57
3.1.6	Praxisempfehlungen für den Einsatz von Management Constellation.....	58

3.1.7	Format der Zukunft – Management Constellations als Managementtool	59
3.2	„Politik im Raum“ – Erfahrungen und Entwicklungsperspektiven (Ruth Sander)	61
3.2.1	Die Entstehungsgeschichte	68
3.2.2	Was es bisher zu lernen gab	69
3.2.3	Die offenen Fragen	74
3.2.4	Angedachte Anwendungsmöglichkeiten und mögliche Weiterentwicklungen.....	78
3.3	„Ach so groß ist der Markt“ – Einsatz von systemischen Strukturaufstellungen in der Strategieerarbeitung (Wolfgang Zimmermann)	82
3.3.1	Systemische Strukturaufstellungen	82
3.3.2	Tetralemma-Arbeit	84
3.3.3	Praxisfall-Schilderung: Aufstellungsverlauf und Hypothesenbildung	87
3.3.4	Nachbesprechung	98
3.4	Babylon Language Coaching – Eine Methode zur Behebung von Sprach(lern)blockaden (Georg Gombos)	100
3.4.1	Ich spreche – es spricht mich: systemische Gedanken vorweg ..	100
3.4.2	Ziele und Verfahren	101
3.4.3	Verfahren	102
3.4.4	Begleitstudie.....	108
3.4.5	Ausblick	119
4	Systemische Ordnungsmomente	120
4.1	Prinzip der Beachtung der Zugehörigkeitsbedingungen	120
4.2	Prinzipien der Reihen- oder Zeitfolge.....	121
4.3	Prinzip des höheren Einsatzes	122
4.4	Prinzip des Leistungs- und Fähigkeitsvorrangs.....	123
4.5	Meta-Prinzipien.....	123
5	Soziologischer Exkurs: Das Prinzip der Zugehörigkeit unter den Bedingungen „doppelter Entgrenzung“	127
5.1	Das Prinzip der Zugehörigkeit als systemisches Ordnungsprinzip ersten Ranges	127

5.2 Der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft als Herausforderung für die systemische Interventionslehre	129
5.3 Das Konzept des Arbeitskraft-Unternehmers	131
5.4 Die Arbeitende Kundin als historisch neue Sozialfigur	134
5.5 Vom „Ende der Arbeit“ zur „Arbeit ohne Ende“	135
5.6 Folgen für die Aufstellungsarbeit: von der Ausnahme zur Regel	138
5.7 Redesigning als Aktionsforschung	141
6 Perspektiven und Fragestellungen einer soziologisch angereicherten Aufstellungsarbeit	143
6.1 An und mit den Klassikern lernen	143
6.2 Zukunft mitgestalten	146
6.3 Fragestellungen methodologischer Natur	148
6.3.1 Die Frage nach den „Struktur-Ähnlichkeiten“	149
6.3.2 Die Frage der Normativität und das Hinwirken auf Grundordnungen	150
6.3.3 Die Frage der Deutungszugänglichkeit des Aufstellungsgeschehens	152
6.3.4 Die Frage der sozialwissenschaftlichen Anschlussfähigkeit des Aufstellungsverfahrens	155
7 Desiderat einer gesellschaftstheoretisch inspirierten Aktionsforschung mittels Systemaufstellung.....	156
II Literaturliste	158
III Abbildungsverzeichnis.....	168
IV Abkürzungsverzeichnis.....	169
V Angaben zu den AutorInnen	170
VI Institut für systemische Aktionsforschung	172

1 Einleitung

Systemaufstellungen nutzen die *Sprache des Raumes* (SCHLÖTTER 2005) *und des Körpers* (HAHN 1988, SPARRER/KIBÉD 1998) und liefern handlungsnah Beschreibungen von Wirkungszusammenhängen in lebenden (Sozial-)Systemen. Aufstellungen können als (Gruppen-)Simulationsverfahren von Systemen gekennzeichnet werden. Sie bilden Systeme wie ein Modell ab und simulieren die Interaktionen und Befindlichkeiten in diesem System.

Die Aufstellungsarbeit reicht von den *soziometrischen* und *psychodramatischen* Anfängen Jacob Morenos über Virginia Satirs *Skulpturarbeit* und Bert Hellingers *therapeutischen Familienaufstellungen* bis zu den Weiterentwicklungen der *Heidelberger Schule* (Gunthard Weber), dem von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer vertretenen Ansatz der Systemischen *Struktur-Aufstellungen* und den sogenannten *Management-Constellations* praxisorientierter OrganisationsberaterInnen¹.

Viel ist in den letzten Jahren über Systemaufstellungen als Instrument der Intervention und Veränderung in Organisationen geschrieben worden (angefangen bei WEBER/GROSS 1998, WEBER 2000 über GROTH/STEY 2005 bis zu LEHMANN 2006). Dabei geht es insbesondere um die folgenden Punkte:

- Die Wissenschaftlichkeit bzw. Nicht-Wissenschaftlichkeit des Systemaufstellungsverfahrens
- Die Frage der Normativität bzw. des Hinwirkens auf sogenannte „systemische Grundordnungen“
- Der Einfluss der Aufstellungsleitung (und ihrer methodischen wie normativen Ausrichtung) auf das Aufstellungsgeschehen
- Und schließlich die Frage der Anschließbarkeit der ursprünglich (familien-)therapeutischen Aufstellungsmethodik an soziologische Systemtheorie und sozialwissenschaftliche Gegenwartsdiagnose.

¹ Vgl. hier den Beitrag zu den Management Constellations von Henriette Lingg. Zu erwähnen sind hier aber auch sog. „Politische Aufstellungen“ (vgl. hier den Beitrag von Ruth Sander), Methoden wie das „Territorigramm“ (GESTER/CLEMENT 2001) und weitere Varianten in der Aufstellungsarbeit, die mittlerweile auch interessante Querverbindungen etwa zu systemischem Coaching (HORN/BRICK 2003) oder NLP (STRESIUS/GROCHOWIAK 2000) aufzeigen.

Einige dieser Aspekte, insbesondere die Frage nach der Unabhängigkeit des Beobachters (vom System) und seiner Beschreibungen und Deutungen (des Systems), sind keineswegs neu und wurden auf grundsätzlicher Ebene bereits in der Auseinandersetzung zwischen *qualitativer* und *quantitativer* Sozialforschung (COOK/REICHARDT 1979, LAMNEK 1988/89), aber auch in der legendären Debatte zwischen *explanativer* und *normativer* Wissenschaft (ADORNO ET AL. 1969, HABERMAS 1970) diskutiert.

Uns scheint es sinnvoll, mit dem Interventions- und Gestaltungsanspruch der Systemaufstellungen (neben ihrem diagnostischen und erklärenden Charakter) von vorneherein an den Begriff der *Aktionsforschung* (MOSER 1977) anzuschließen. Der Band „Systemaufstellung als Aktionsforschung“ hat mithin den Anspruch, das Aufstellungsverfahren als neu zu etablierende Methode der Aktionsforschung auszuweisen, einige dabei auftauchende theoretische wie methodologische Grundsatzfragen zu diskutieren und den erhobenen Anspruch, *Systemaufstellung sei Aktionsforschung*, an ausgewählten Praxisbeispielen aus der Organisationsberatung zu illustrieren.

1.1 Aktionsmethoden: vom Psychodrama Morenos zu den systemischen Organisations- und Strukturaufstellungen

Die Lehre von Jacob Levy Moreno (1892 - 1974) – für die die Begriffe *Soziometrie*, *Psychodrama* und *Soziodrama* stehen – diente mit dem Aufbruch 1968 und dem, was in den Folgejahren los war, als Grundlage, sich in Gruppen zu erfahren bzw. Schulungen in *sozialer Kompetenz* für Menschen zu entwickeln, aufgrund deren sie lernen, sich in Gruppen wahrzunehmen und handelnd kompetenter zu bewegen.

Während das Psychodrama eine Art gelebte Psychotherapie mit den Figuren bzw. „heil-sames Psycho-Theater“ (Bernd Schmid) war, ging es beim Soziodrama stärker darum, wie ein Protagonist, d.h. jemand, der im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, sein Verständnis einer Situation darlegen und lernen kann, Szenen zu entwickeln und sich in Szenen zu verhalten, um daraus für das *Verstehen von Sozialgefügen* und für das *Handeln in Sozialgefügen* zu lernen.

Neben den persönlichen, entwicklungsmäßigen und erlebnisorientierten Strömungen gab es immer auch eine *organisationsbezogene Gruppendynamik*. Sie fragte danach, wie man Phänomene der Gruppenentwicklung, der Gruppenbildung, der Spaltung u.ä. in einem nicht nur psychologischen sondern mehr soziologischen Sinne untersuchen und in Laboratorien herstellen kann – sowohl zu Forschungs-, als auch zu Selbsterfahrungszwecken.

BERND SCHMID, der Leiter des Wieslocher Instituts für systemische Beratung, merkt in einem „Überblick über psychologische Schulen“ (unveröffentl. Manuskript, 6) an, der Begriff *Aktionsforschung* sei damals wichtig gewesen und habe die Brücke geschlagen zwischen Selbsterfahrung und wissenschaftlich distanzierter Forschung.

Die systemischen Aufstellungen zur Simulation von Systemen stehen einerseits in dieser Tradition der Aktionsforschung als Brücke zwischen erlebnisorientiertem Praxisbezug der Methode und ihrer wissenschaftlichen Begründbarkeit und Reflexion, gehen andererseits aber über die Ansprüche des Sozio- und Psychodramas hinaus. Statt nur um *Sozialkompetenz* geht es heutzutage eher um *Systemkompetenz*, statt um Verstehen von und Handeln in Gruppen und (kleinräumigen) *Sozialgefügen* geht es um Verständnis und handelnde Mitgestaltung auch von großräumigeren sozialen – organisationalen und gesellschaftlichen – *Systemen*.²

Zwar lässt sich das System- und Strukturaufstellungsverfahren in Anknüpfung an Morenos Schul- und Methodenrichtungen (MORENO 1946-1969, YABLONSKI 1992) auch als „szenisches Verfahren“ kennzeichnen³, das Menschen aus der Praxis ohne umfangreiche theoretische Einführung als Navigationsmethode zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme – unter professioneller Anleitung – zur Verfügung gestellt werden kann. Und auch das intuitive Begreifen von Zusammenhängen spielt in Systemaufstellungen durch den erlebnishaften Charakter der Simulationen eine tragende Rolle. Doch geht es in den Organisations- und Strukturaufstellungen in keinster Weise um das Inszenierungsvermögen der ProtagonistInnen (die beim Aufstellungsverfahren als Foci bezeichnet werden). Und auch von den DarstellerInnen der Elemente des jeweiligen Systems wird keinerlei schauspielerischer Einsatz verlangt. Denn an die Stelle der absichtlichen Darstellung einer Rolle tritt insbesondere bei den Systemischen Strukturaufstellungen der Psychologin INSA SPARRER (2004, 2006) und des ungarisch-deutschen

² Dies ist die Konsequenz sowohl aus der später referierten Arbeitskraftunternehmer-These wie aus der Individualisierungs-These ULRICH BECKS (1986, 1994), die beide unterstellen, dass der Bedarf an Orientierungsvermögen beim Einzelnen zunimmt, während und weil gleichzeitig die Orientierungskraft gesellschaftlicher Institutionen (Werte, Normen, Leitbilder, Arbeitsformen, Lebensführungs- und Reproduktionsmuster usw.) abnimmt.

³ Zu den „szenischen Verfahren“ lässt sich neben Morenos Methodenrichtung auch die sog. Parts Party zählen, eine szenische Umsetzung des Reframing-Konzeptes, das Virginia Satir und Milton Erickson häufig verwendeten, sowie die szenische Darstellung innerer Anteile nach Gunther Schmidt.

Professors für Logik und Wissenschaftstheorie, MATTHIAS VARGA VON KIBÉD (2005), die spontane *repräsentierende Wahrnehmung*.

Bei der „repräsentierenden Wahrnehmung“ – ein Begriff, den Sigmund Freud ursprünglich für die unbeabsichtigte *stellvertretende* Übernahme „fremder Gefühle“ verwendet hatte – handelt es sich um eine Wahrnehmung eines fremden Systems durch eine Gruppe von RepräsentantInnen. Seit durch Bert Hellingers therapeutische Familienaufstellungen die Aufstellungsarbeit bekannt geworden ist, ist eine der zentralen Fragen, wie es möglich ist, dass RepräsentantInnen über die Dynamiken in einem System passend Auskunft geben können, ohne viele Informationen über dieses System zu besitzen oder gar – bei sogenannter „verdeckter“ Aufstellungsarbeit – je vom zu simulierenden System gehört zu haben.

Aller Erfahrung nach entwickeln die meisten StellvertreterInnen im Zuge der Aufstellung körperliche Empfindungen. „Dabei wird der ganze Körper zum Sensor für die Aufnahme und Weitergabe offenbar vorhandener Informationen“, umreißt FRANZ RUPPERT (2001) das Phänomen. Die Körperempfindungen und Wahrnehmungen der RepräsentantInnen ändern sich dabei in kürzester Zeit – und oft überraschend – in einer Weise, die sich regelmäßig als zum aufgestellten System als stimmig erweist.

Neuerdings unterscheiden dabei Varga von Kibéd und Sparrer zwischen der „repräsentierenden Empfindung“ und der „repräsentierenden Wahrnehmung“. Die „repräsentierende Empfindung“ umfasst jene Phänomene, über welche die RepräsentantInnen im Laufe einer Aufstellung berichten, die „repräsentierende Wahrnehmung“ (im neuen Sinne) entsteht dann im Zusammenspiel der repräsentierenden Empfindung mit dem Anliegen des Klienten oder der Kundin.

Wie Experimente gezeigt haben, bei denen die Repräsentanten für ein Systemelement mehrmals ausgetauscht wurden, bleiben inhaltliche Aspekte der repräsentierenden Wahrnehmung im Allgemeinen nicht erhalten, wohl aber die Richtung des Veränderungsprozesses (SPARRER 2001), d.h. wenn eine Position oder Rolle als belastend empfunden wurde, so war das auch bei den anderen der Fall, nur die Art, wie sich die Belastung z.B. körperlich äußerte, war unterschiedlich.

Repräsentierende Wahrnehmung bezeichnet also die „Fähigkeit von Menschen, Beziehungsstrukturen fremder Systeme angemessen widerzuspiegeln“ (VARGA VON KIBÉD 1998, 51). Dafür sind keine inhaltlichen, sondern nur syntaktische Informationen des betrachteten Systems notwendig. Daher ist es nach der Strukturaufstellungs-Schule

wichtig, „Inhalte der repräsentierenden Wahrnehmung nicht zu deuten, sondern die Repräsentanten nur nach Unterschieden zu fragen“ (SPARRER/VARGA VON KIBÉD 2001, 8).⁴

Wenn der aktuelle Bedeutungsinhalt des Begriffs „repräsentierende Wahrnehmung“ sich auf das Zusammenspiel zwischen den (körperlichen) Empfindungen und Wahrnehmungen der StellvertreterInnen und dem aufgestellten Kundenanliegen bezieht, dann muss man sich den Unterschied zwischen Organisationsaufstellungen – die hier im Mittelpunkt stehen – und Familienaufstellungen folgendermaßen vorstellen:

- Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme, während Familien Schicksalsgemeinschaften sind.
- Ausschlüsse haben in Familien in der Regel schwerwiegendere Folgen als bei Organisationen.
- Die Zugehörigkeit zu einem Familiensystem kann nicht einfach aufgekündigt werden, die in Organisationen unter bestimmten Bedingungen schon.
- In Organisationen gibt es eine „große Zahl unterschiedlicher Bindungs- und Zugehörigkeitsarten“ (VARGA VON KIBÉD 2000). Daher hängt es immer auch von der Fragestellung mit ab, ob jemand (freie Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden...) als zum System zugehörig gerechnet wird.

1.2 Organisationsentwicklung: von der „Tat-Forschung“ Levens zur Action Science

Vorweg ist zum Verständnis der Aktionsforschung festzuhalten: Die Aktionsforschung ist keine „streng“ wissenschaftliche im Sinne einer von praktischen Erkenntnisinteressen vollkommen freien Forschung. Die Kunden und Klienten, deren Systeme und Probleme zugleich Forschungsgegenstand sind, haben in der Regel konkrete Erwartungen in Richtung Gestaltungsempfehlungen.⁵ Aber versteht man (sozialwissenschaftliche) Organisationsberatung auch als Möglichkeit der Aktionsforschung, so sind deren

⁴ Zu den methodischen Prinzipien vgl. auch Kap. 2.

⁵ So schreibt z.B. JÜRGEN HOWALDT in einem Artikel zum Verhältnis von Industriesoziologie und Organisationsberatung (1997, 60), dass gerade vom Sozialwissenschaftler der „Nachweis seiner praktischen Nützlichkeit für die entsprechenden Aufgabenstellungen und Problemlagen der beratenen Organisation zu erbringen ist“.

Gestaltungshinweise begründeter und begründungsfähiger als eine reflexiv unbedarfte und damit sozusagen „theoretisch blinde“ Praxis. Entscheidend dabei ist, dass die Deutungsangebote mit dem Habitus des „Hinterfragtwerden-Könnens und –Wollens“ vorgebracht werden. Dieser Habitus des Zweifelns (bzw. das Bezweifelt-werden-können) lässt sich durchaus als „wissenschaftlicher“ Habitus kennzeichnen.⁶

Man kann sagen, dass die „Tat-Forschung“ im Sinne des auf KURT LEWIN (1947) zurückgehenden Survey-Feedback-Ansatzes Kernstück nahezu aller heute betriebenen Organisationsentwicklungsprozesse ist. Organisationsentwicklung ist somit eine Anwendung der Aktionsforschung in Organisationen und auf jegliche sinnvolle Erweiterung des Methodenrepertoires angewiesen. Dabei müssen die neuen Methoden und Verfahren – wie z.B. die Organisations- und Systemaufstellungen – an die bereits etablierten Modelle anschließen bzw. sich zu ihnen positionieren.

Betrachtet man beispielsweise das Werk von Chris Argyris, der schon 1978 mit seinen Modellen des einschlaufigen und zweischlaufigen Lernens, aber auch mit seinen Prinzipien der Defensiven Routinen und der Eingebübten Inkompetenz, als einer der ersten überhaupt die Verstehensgrundlagen für lernende Organisationen und ein modernes Konzept der OE geschaffen hat (ARGYRIS/SCHÖN 2002), so ist eine Rezeption durch die Systemaufsteller noch kaum erfolgt.

„Seine *Action Science*“, so FATZER/SCHOEFER (2004), „stellt einen pragmatischen Ansatz von Forschung und Beratung dar, der im deutschsprachigen Raum noch allzu oft ignoriert, fehlinterpretiert oder abgewertet wird. Es ist eine solide Grundlage, die z.B. der bei uns populären systemischen Organisationsberatung, besonders in ihrer Aufstellungsarbeit fehlt.“

Diese Auseinandersetzung muss noch geführt und die eingeforderte Verbindung an einer anderen Stelle hergestellt werden, geht es doch hier zunächst darum, die „Aktionsmethode“ Systemaufstellung (Varga von Kibéd) überhaupt erst als Aktionsforschungsmethode nutzbar zu machen. Der praktische Nutzen des Aufstellungsverfahrens für Organisationsberatung und Organisationsentwicklung ist kaum noch bestreitbar. Dafür gibt es mittlerweile zu viele erfolgreiche Anwendungsbeispiele. Und die Systemischen Strukturaufstellungen verstehen sich auch bewusst als

⁶ Anders formuliert geht es also um die „Diskursfähigkeit“ der Gestaltungshinweise in der Organisationsberatung durch AktionsforscherInnen.

in einen Beratungsprozess eingebettet – im Unterschied zu Bert Hellingers Familienaufstellungen als in der Regel isolierte Maßnahmen.

Ein wesentlicher Vorteil des Aufstellungsverfahrens als Simulationsinstrument besteht ja darin, dass es unserem Denken über Beziehungen sehr nahe kommt, denn wir drücken diese Beziehungen oft räumlich aus. Jemand „steht mir nah“, etwas „liegt mir fern“ – in solchen Raum-Metaphern denken und reden wir ständig. Systemaufstellungen nutzen diese „Sprache des Raumes“⁷.

Das Anfangsbild einer Organisationsaufstellung verdeutlicht dabei den Ist-Zustand der betreffenden Organisation des Kunden. Es wird auch diagnostisch verwendet: Wer ist mit wem in förderlichem, wer in hinderlichem Kontakt, welche Ressourcen sind noch ungenutzt, wo werden Kooperationschancen verpasst, wessen Einsatz wird ungenügend berücksichtigt, wo liegen blinde Flecken und Tabus?

In den nächsten Schritten geht es darum, Ideen für eventuell übersehende Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln oder den Handlungsspielraum zu erweitern. Alternativen können sogar im Sinne eines „Probierens“ erkundet und somit experimentell erprobt werden. In den Schritten *Diagnostizieren – Ausloten – Probieren* wird also das betreffende Organisationssystem und seine – zum Teil vielleicht verborgenen – Wirkungszusammenhänge simuliert.

Dieser Prozess der Prüfung von Veränderungstendenzen und Handlungsoptionen setzt sich unter Anleitung eines erfahrenen Organisationsaufstellers so lange fort, bis abschließend ein für das System und seine Elemente befriedigender Zustand gefunden ist. Da Schritt für Schritt vorgegangen und sozusagen Schicht für Schicht abgetragen wird, gleicht der Aufstellungsprozess häufig dem Schälen einer Zwiebel, weil im Kern oft Erstaunliches und Unerwartetes zum Vorschein kommt.

Auf diese Weise können oft ungenutzte Kooperationschancen verdeutlicht, blinde Stellen, an denen Kraft und Zeit gewonnen werden könnte, entdeckt und noch verdeckte Konflikte rechtzeitig geortet werden. Dass zudem der Annäherungsprozess an ein Ziel und zukünftige Entwicklungstrends gut veranschaulicht werden können, ist ein weiterer Vorteil dieses Simulationsverfahrens.

⁷ Vgl. PETER SCHLÖTERS (2005) Arbeit über Raumwahrnehmung, der das Phänomen der „repräsentierenden Wahrnehmung“ erstmals wissenschaftlich untersucht und bestätigt hat.