



Haltungen und Handlungen am Beispiel von Systemaufstellungen

von Bernd Linder-Hofmann, Peter Klein und Manfred Zink

*Wenn die Technik, die Haltung
und die Energie keine Einheit bilden,
dann kann es auch keine rechte Handlung geben.*

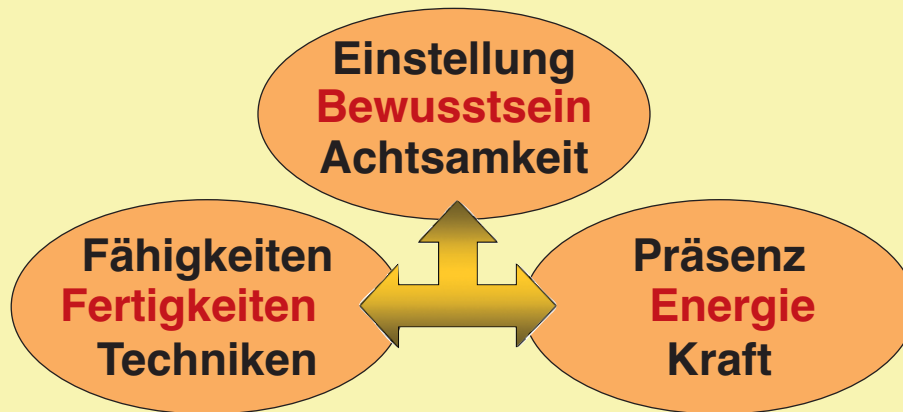
Deshimaru Roshi

Professionelle Beratung, egal welcher Art und Form, ist durch drei zentrale Merkmale gekennzeichnet:

1. die grundlegenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken, die ein Berater benötigt, um eine fundierte Beratung durchzuführen,
2. die notwendige Konzentration und Kraft, um in der Beratungssituation präsent zu sein – ohne Präsenz findet keine Wirkung statt,
3. das Bewusstsein, die eigene Einstellung, die Grundhaltung, mit der die Beratung stattfindet, die Haltung zum Klienten, zum Thema und die Haltung zu sich selbst.



Die Säulen der Professionalität



Entscheiden – Handeln – Erfolg

© Institut Innere Form

Dies gilt in besonderem Maß für die Aufstellungsarbeit, die als eine Form von „Beziehungsarbeit“ radikal – im ursprünglichen Sinn des Wortes – in sehr kurzer Zeit den Klienten *und* auch den Aufsteller zu den „Wurzeln“ führt.

Aufstellungsarbeit: Status quo?

Verfolgt man den Diskurs über die Skulptur- und Aufstellungsarbeit, dann fällt auf, dass die aktuelle Diskussion und zum Teil kontrovers geführte Debatte zwischen der konstruktivistisch systemischen Position durch Fritz Simon, Gunther Schmidt, Gunthard Weber, Varga von Kibéd und der Position Hellingers, der „phänomenologischen“ Aufstellungsarbeit, wie Bert Hellinger sie selbst bezeichnet, bestimmt wird. Die interessante und in weiten Teilen fruchtbare Diskussion ist ausführlich in „Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger?“ mit allen Positionierungen der Gemeinsamkeiten, aber auch der Unterschiede beschrieben. Was die mit viel Engagement geführte Diskussion heute bereits zeigt, sind zwei Aspekte:

Erstens, dass das Phänomen der Aufstellungsarbeit, wie viele bereits annahmen, eben noch nicht vollständig erschlossen ist. Aufstellungen sind, wie auch die Annahmen darüber, was da eigentlich wie mit wem geschieht, etwas „Evolvierendes“ und damit per se kein „fertiges Produkt“, dessen Funktionsweise vollständig bekannt ist, und kein Feld, dem nichts mehr hinzuzufügen wäre. In der Physik wurde noch Anfang des 20. Jahrhunderts geglaubt und auch vehement vertreten, dass es in dieser Königsdisziplin der

Wissenschaft nichts mehr zu entdecken gäbe, alles Wesentliche sei bereits erforscht. Wie sehr die Experten von damals irrten, zeigen uns die bahnbrechenden Ereignisse in der Quantenphysik Anfang des vergangenen Jahrhunderts u.a. mit der Erklärung der Kopenhagener Deutung. Nicht nur die „Aufsteller“ sollten bereit sein, aus diesem Beispiel der Physik zu lernen.

Zweitens – und den Punkt halten wir für noch bedeutsamer – zeigt der momentane Stand der Diskussion deutlich, von welcher fundamentaler Bedeutung die Fragen des Bewusstseins und die Haltung des Aufstellers für den Erfolg der Aufstellungsarbeit sind. Obwohl diese Frage in allen Publikationen, auch in dem Buch „Aufstellungsarbeit revisited“ selbst thematisiert wird, geschieht dies (und das entspricht auch unserer eigenen Erfahrung mit Aufstellungen und Aufstellern) nicht in ausreichendem Maß. Erfolgreiche Weiterentwicklung von Aufstellungsarbeit und die Qualität von Aufstellern wird sich, bei aller notwendigen und sinnvollen Weiterentwicklung von Methoden, Instrumenten und Formaten, weniger an den grundsätzlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten im Sinne des „Handwerkskoffers“, also der äußeren Form, entscheiden, sondern vielmehr – und das zeigen uns erste, vielversprechende Ergebnisse und Rückmeldungen mit der Systemdynamischen Aufstellung der Inneren Form® – in der Entwicklung von Bewusstsein und der Haltung der Aufsteller selbst, der inneren Form. Aus unserer Sicht ergeben sich für die Rolle des Aufstellers im Kern drei zentrale Anforderungen, um die oben genannte Professionalität zu gewährleisten:

1. Aufsteller müssen sich der Verantwortung für sich und den Prozess in der Aufstellungsarbeit bewusst sein.
2. Aufsteller benötigen eine notwendige Orientierung für sich selbst.
3. Aufsteller müssen die „Handlungsfähigkeit“ der Aufstellung, d.h. den Prozess gewährleisten.

Verhalten in der Aufstellung

Welche Verantwortung trägt der Aufsteller? Die für sich selbst, nur die für sich selbst, die für den Klienten, für die Stellvertreter, für den Inhalt oder für den Prozess? Welche Orientierung benötigt er, nach welchem „Koordinatensystem“ richtet er sein Handeln aus? Agiert er eher auf der Basis des systemischen Paradigmas, und wenn ja, nach welchem? Nach der Kybernetik 1. oder 2. Ordnung, nach dem Ansatz des radikalen Konstruktivismus (Maturana, Varela, von Glasersfeld, von Förster) oder des sozialen Konstruktivismus nach Kenneth J. Gergen? Handelt er eher auf der Basis eines hermeneutischen Zugangs, in dem Ringen, nicht nur das Phänomen, die vordergründige Erscheinung der Dinge wahrzunehmen, sondern zum tieferen Kern, dem „Urgrund“ durchzudringen? Liegt seinem Handeln eher ein methoden-, instrumenten- und modellorientiertes Vorgehen zugrunde? Interveniert er eher indirekt oder direkt, Lösungen verschreibend oder sich zurückhaltend, zirkulär fragend, Paradoxien provozierend, Trance induzierend? Und was von all dem ist überhaupt im traditionellen didaktisch-methodischen System lehr- und lernbar, was lässt sich modellieren, was nicht? Fragen über Fragen.



Die Beantwortung dieser Fragen ist bedeutungsvoller als dies auf den ersten Blick erscheint. Jemand, der vor dem Hintergrund des radikalen Konstruktivismus Aufstellungsarbeit leitet („Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“ – Maturana), wird andere Fragen wählen, andere Vor-

gehensweisen präferieren als derjenige, der dem Ansatz kritisch gegenübersteht. Ein materialistisches Weltbild als Präferenzmodell, das die gesamte Wirklichkeit auf ein einziges Grundprinzip, nämlich das der Materie, zurückführt und damit auch die Gedanken und die Ideen, führt zu einem anderen Verhalten des Aufstellers als ein zugrunde liegendes idealistisches Weltbild, das, im Gegensatz zum Materialismus, die Welt und das Sein als Idee und Geist versteht und die Materie konsequent als eine Erscheinungsform von Geist interpretiert. Aufsteller, die den Holismus (das Ganze) favorisieren und damit den Gedanken, dass Einheiten und Systeme eine höhere Qualität besitzen als die Summe ihrer Elemente (vgl. Aristoteles; u.a. J. C. Smuts „Holism and Evolution“ 1926), werden dies auch entsprechend in ihrem Denken und Handeln in der Aufstellungsarbeit berücksichtigen.

Am letztgenannten Ansatz des Holismus wollen wir das einmal beispielhaft verdeutlichen. Der Holismus bezeichnet die nicht vollständige Erklärbarkeit („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“ – Aristoteles) mit dem Begriff der Emergenz: ein Erscheinen von Phänomenen auf der Makroebene eines Systems, das erst durch das Zusammenwirken der Teile des Subsystems auf der Mikroebene zustande kommt. Das heißt, es gibt etwas – nennen wir es einmal „Verhalten in der Aufstellung“ –, das sich nicht durch die Addition des Verhaltens aller in der Aufstellung vorhandenen Personen erklären lässt. Das Vorhandensein dieser „Emergenz“ setzt nun voraus, das Paradigma zunächst einmal als Phänomen zu akzeptieren. Entschiedene Kritiker des holistischen Ansatzes würden dies unisono ablehnen. Ob dann bei Bejahung des Phänomens selbst Emergenz ein realistischer Tatbestand eines Systems ist oder ob Emergenz durch den wahrnehmenden Beobachter im teilnehmenden Prozess der Beobachtung konstruiert wird – auch das ist wiederum abhängig von einem bestimmten Präferenzmuster, dem bewussten oder unbewussten Glauben an ein Paradigma. Ist die Emergenz etwas Reales, „Seiendes“, etwas, das a priori unabhängig vom Beobachter vorhanden ist, das sich dann in der Erfahrung zeigt und durch Sprache widergespiegelt wird (Ansatz des Realismus) – oder ist Emergenz an sich a priori nicht gegeben, sondern a posteriori ein Produkt der subjektiven Konstruktion des Beobachters (Ansatz des Konstruktivismus in der Tradition von Förster, von Glasersfeld, Maturana etc.)? Die Positionierung in dieser Frage zeigt, wie fundamental der Einfluss solcher Grundannahmen und Menschenbilder für die praktische Arbeit von Aufstellern ist.

Aufstellung als Konstruktion subjektiver Wirklichkeiten

So wie es laut Kant nicht „das Ding an sich“ gibt, gibt es auch nicht die Aufstellung an sich. Lange vor Kant formulierte bereits Augustinus: „Die Dinge existieren nur, wenn

sie erlebt werden“ (Augustinus in: Störig 1985). Damit rückt der „Beobachter“ in den Mittelpunkt aller Überlegungen und allen Handelns.

Das gilt auch und gerade für die Aufstellungsarbeit. Die Art und Weise, wie alle Handelnden als Beobachter Beschreibungen vornehmen, ist nicht die Eigenschaft der Aufstellung an sich, sondern eine Reaktion des Beobachters (als Aufsteller, Stellvertreter, Klient) auf das Beobachtete, und ist in hohem Maß von deren eigenen Konstrukten abhängig. Wer also nach letztbegründeten finalen Wahrheiten in Aufstellungen sucht, verhält sich wie jemand, der versucht, den Schatten des Mondes mit der Hand zu fangen: Er sucht und tut dies vergebens. Der Versuch, Wahrheiten in einer Aufstellung ans Licht zu bringen, ist zum Scheitern verurteilt.

Es gibt nach unserem Verständnis nur verschiedene gleichberechtigte Wirklichkeiten. Diese Wirklichkeit(en) in Aufstellungen werden durch Prozesse der Erzeugung von individuellen und kollektiven Wirklichkeitskonstruktionen hervorgebracht. Alles, was in Aufstellungen gesagt und beobachtet wird, ist grundsätzlich geeignet, die Konstruktion Einzelner oder Mehrerer in der Aufstellung zu verändern. Folgt man dem konstruktivistischen Standpunkt konsequent, dann ist es nicht der Impuls von außen, vom Stellvertreter, der die Veränderung der Wirklichkeitskonstruktion beim Klienten veranlasst, sondern es ist die interne komplexe Struktur des Klienten selbst, der Modus der „operationalen Geschlossenheit“, der dies erzeugt. Eine Aufstellung ist etwas, in dem sich die Teilnehmer einer Aufstellung zu jedem Augenblick der Aufstellung konstruktiv handelnd entwerfen. Da sich nun alle Beteiligten in einer Aufstellung permanent in einer Situation des gegenseitigen „Anbietens von Wirklichkeitsimpulsen“ befinden, die potenziell zu Veränderungen der Wirklichkeitskonstruktionen bei den Beteiligten führen können, wird uns darüber hinaus bewusst, dass eine Aufstellung kein statisches „Irgendetwas“ ist, sondern ein sich dynamisch entwickelndes System. Die Aufstellung zu Beginn und zum Ende der Aufstellung ist nur scheinbar die gleiche. Aufstellungen sind weniger Wirklichkeitsstandpunkte als vielmehr Wirklichkeits-Fließpunkte.

Das verdeutlicht die hohe Relevanz der Bewusstseinsarbeit für die Professionalität von Aufstellern. Die Auseinandersetzung mit sich selbst, mit seinen eigenen Grundhaltungen, Annahmen und Wirklichkeitskonstruktionen, und das Einlassen auf sich selbst sind fundamentale Voraussetzungen, um sich auf die Menschen und das Thema der Aufstellung einzulassen. Was wir damit meinen, verdeutlicht das nachfolgende Modell.

Das, was sich in der Aufstellung realisiert, ist vom Bewusstsein aller Beteiligten, auch und vor allem des Aufstellers, abhängig. Dessen Art der Wahrnehmung seiner selbst und der



Aufstellung, der Stellvertreter, des Klienten, die Fähigkeit zur Reflexion dessen, was in der Aufstellung geschieht, die Qualität des Austauschs, des Dialogs – all das hat Einfluss auf das „SELBST“, auf die Identität des Aufstellers, auf die Art und Weise seiner Intervention und beeinflusst damit wesentlich den Verlauf der gesamten Aufstellung.

Diese Form von Bewusstseinsarbeit als „Wissen von sich“ (Hegel) und vom Wissen des sich entwickelnden Systems nimmt innerhalb der Lehre der Inneren Form[©] einen breiten Raum ein.

Aufstellung und das Prinzip der Achtsamkeit

Eines der zentralen Merkmale von Aufstellungsarbeit und der Bewusstseinsarbeit in unserem Verständnis der Inneren Form ist die Achtsamkeit. Ohne Achtsamkeit des Aufstellers kann keine wirklich substanzielle Aufstellung entstehen. Wo Menschen miteinander arbeiten, „aufstellen“, müssen sie einander zuhören. Wo Menschen einander zuhören, müssen sie sich selbst hören. Sich selbst hören setzt Achtsamkeit voraus. In vielen Situationen, und nicht nur in der Aufstellungsarbeit, erleben wir Menschen, die eine ganz wichtige Person in ihrem Leben, nämlich sich selbst, nicht wahrnehmen, sich nicht hören, nicht sehen, nicht spüren. Das In-Kontakt-Sein, verbunden sein mit dem eigenen Selbst, das Verweilen im Gewahrsein des Augenblicks, diese Form der Achtsamkeit ist unabdingbare Voraussetzung, um in der Aufstellungsarbeit präsent zu sein.

Aufstellungen und Aufsteller: Quo vadis?

Wir sind zutiefst überzeugt, dass die Wachstumspotenziale bei Aufstellern, insbesondere bei den „Experten“, nicht im Bereich des Aneignens weiterer Methoden und Instrumente der äußeren Form liegen, sondern vielmehr im Bereich der Inneren Form[©], der Bewusstseinsarbeit, der Arbeit an sich selbst als elementare Voraussetzung professioneller „Aufstellungsarbeit“.

Um mit Virginia Satir zu sprechen: Es geht darum, Menschen auf ihrem ureigenen Weg des „geistig wachen, fühlenden, liebenden, authentischen, kreativen“ Werdens zu begleiten. Soll also nach diesem Verständnis die „Kompetenz“ des Klienten in Richtung seiner eigenen zukunftsorientierten Entwicklung ermöglicht werden, dann setzt dies unweigerlich dessen Autonomie im Prozess der Aufstellung und darüber hinaus auch die Autonomie des Aufstellers und der Stellvertreter voraus.

Solch eine Form der Aufstellung führt in der Haltung zu einem „radikalen Respekt“ des Aufstellers zu seinen eigenen Konstruktionen, den Konstruktionen aller Beteiligten, den Menschen, Themen und all dem, was in der Aufstellung geschieht. Virginia Satir sagte dazu:

„Zu sehen und zu hören, was in mir ist und nicht, was dort sein sollte, dort war oder vielleicht sein könnte. Zu sagen, was ich fühle und denke und nicht, was ich sagen sollte, zu fühlen, was ich fühle und nicht, was ich fühlen sollte ...“

Systemdynamische Aufstellung der Inneren Form[®] ist das Wirkenlassen der offenen Weite, bedeutet das Vorgefundene – im Verlauf der Aufstellung sich Findende – anzunehmen, heißt, „es geschehen lassen“. Dieses Lassen im Eckart'schen Sinn verwehrt sich gegen jedes „Das ist so“. In jedem „Das ist so“, schwingt etwas Ausgeschlossenes, Abgrenzendes, Abweisendes, sich der radikalen Offenheit Widersetzendes und lässt darüber hinaus auch keinen Raum für eine Haltung der „Toleranz von Ungewissheit“ und des „Nicht-Abgeschlossenen“. Der Aspekt des offenen Werdens beinhaltet auch die Liebe zum „Lebendigen“, die Biophilie. Dieses Verständnis von Aufstellungsarbeit geht weit über das Wittgenstein'sche „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt“ hinaus. Die Grenzen meiner Sprache sind nur die Grenzen der sprachlichen Mittelbarkeit meiner Welt (Konstruktionen).

In systemdynamischen Aufstellungen der Inneren Form[®] werden Erfahrungen auch über das rein Intellektuell-Sprachliche hinaus erfahren und transportiert. Es gibt Erfahrungen, die keiner Worte bedürfen.

Literatur:

- Von Glasersfeld, E.: **Radikaler Konstruktivismus, Ideen, Ergebnisse, Probleme**. Suhrkamp, Frankfurt 1996
- Gergen, K. J.: **Konstruierte Wirklichkeiten**. Kohlhammer, Stuttgart 2003
- Grochowiak, K./Castella, J. (unter Mitarbeit von Peter Klein): **Systemdynamische Organisationsberatung**. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2001
- König, E./Volmer, G.: **Systemisch denken und handeln**. Beltz, Weinheim 2005

- Linder-Hofmann, B./Zink, M.: **Die Innere Form. Zen im Management**. Gellius-Verlag, Herrsching 2002
- Linder-Hofmann, B./Zink, M.: **Konstruktivismus und Zen, radikal betrachtet**. In: Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 26, August 2005
- Linder-Hofmann, B./Zink, M.: **Selbstmanagement im Management**. In: Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 24, April 2005
- Maturana, H.: **Erkennen: Die Organisation und Verkörperung der Wirklichkeit**. Vieweg, Braunschweig 1982
- Satir, V.: **Selbstwert und Kommunikation**. Klett-Cotta, Stuttgart 2002
- Weber, G., Schmidt, G., Simon, F.: **Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger?** Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2005
- Hellinger, B., Weber, G.: **Zweierlei Glück**, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 1993
- Zink, M.: **Betrachtungen aus systemischer Sicht**. In: Dreesmann, H./Krämer-Fieger, S.: Moving. Neue Managementkonzepte des Wandels, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994



Bernd Linder-Hofmann ist Mitbegründer und Partner des Instituts für Innere Form in Nürnberg. Über 25 Jahre Führungs- und Prozessenerfahrung als Linienmanager, Mitarbeiter und Leiter von Personalentwicklungsabteilungen bei verschiedenen Unternehmen im nationalen und internationalen Bereich.



Peter Klein, Partner des Instituts für Innere Form, DVNLP-Lehrtrainer, Mitentwicklung des Integralen Coach Innere Form. Entwickler von MUT (Menschen, Unternehmen, Teams) in der Organisationsberatung.

peter.klein@die-innere-form.de



Manfred Zink ist Mitbegründer und Partner des Instituts für Innere Form. Über 25 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen, u.a. als Leiter Veränderungsmanagement. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Organisationsberatung GSOB e.V.

www.die-innere-form.de