

# Aufstellungsarbeit in Organisationen

Tapken / Wübbelmann

2021

ISBN 978-3-8006-6367-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

als deduktiv entschlüsseln. Darin gründet der besondere Stellenwert der Wahrnehmung in Hellingers Methode. Sie öffnet für die Einsicht in die tieferen Strukturen: „Aus dem, was ans Licht kommt, ergeben sich dann die einzelnen Schritte zu einer Lösung, wenn es eine Lösung gibt. Ich arbeite mit den Kräften, die sich in dem System, in der Familie zeigen, mit den guten Kräften. Die versuche ich zu mobilisieren und für den Klienten nutzbar zu machen“ (ebd., 190). Die Aufstellungsarbeit ist für Hellinger im Kern ein Verzicht: Verzicht auf Deutung, Verzicht auf Manipulation und Intervention, Verzicht auf Interessen. „Das Entscheidende bei dieser Art von Arbeit ist, dass der Therapeut ziemlich unwichtig ist. Denn das, was wirkt oder etwas bewirkt, ist nicht der Therapeut. Es ist eine Wirklichkeit, die sichtbar geworden ist. Deswegen ist das hier auch eine sehr demütige Arbeit. Und es ist eine Arbeit und Vorgangsweise, an die man nicht zu glauben braucht. Man schaut hin und sieht, so ist es“ (ebd., 191).

Die Unbedingtheit, mit der Hellinger seiner Methode vertraut, hat etwas Beeindruckendes und verführt dazu, ihr als einem durch Authentizität und Autorität bekräftigten Argument beizupflichten. Aber Hellinger zu glauben ist das eine, seine Darstellung auch nachvollziehbar zu erläutern und zu begründen das andere.

Nicht zuletzt die in Kapitel 3 dargestellten Impulse der konstruktivistischen und hermeneutischen Perspektive auf Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse machen deutlich: Die menschliche Wahrnehmung ist nicht unabhängig. Sie ist nicht per se dem Einfluss von Interessen und Zielen entzogen. Sie bezieht sich immer auf Reizkonstellationen, in denen in einer Situation oder Konstellation die einen Dinge nach vorne treten, andere zurückstehen und in der nächsten Situation oder Konstellation die anderen.

Andererseits stellt sich der empirischen Wissenschaftlerin sehr schnell die Frage: Nehmen unterschiedliche Stellvertreterinnen an denselben Positionen tatsächlich dasselbe wahr? Verläuft eine Aufstellung, die für Person A mit einer bestimmten Gruppe von Stellvertreterinnen an einem bestimmten Tag und Ort vollzogen wird, genauso ab, wie mit einer anderen Gruppe von Stellvertreterinnen an einem anderen Tag? Wäre das die notwendige Bedingung für die Anerkennung der Aufstellungsmethode als nachvollziehbar und empirisch bestätigt: Dass sie replizierbare Ergebnisse befördert? Die sozialwissenschaftliche Methodenlehre verlangt

eben dieses. Um die über den Einzelfall hinausgehende Gültigkeit einer Theorie insgesamt oder eines theoretischen Konstrukts anzuerkennen, bedarf es wiederholter Prüfungen mit stabilen Ergebnissen.

Aus unserer Sicht ist mehr erforderlich als die Authentizität und ggf. auch Autorität des Begründers einer Methode, um für ihren Einsatz zu plädieren. Was spricht aus unserer Sicht also dafür? Es sind im Kern drei Überlegungen:

- Erstens fußt Hellingers Methode, ganz unabhängig von persönlichen Mutmaßungen und Annahmen, die er hier noch einflieht, auf einer Tradition psychotherapeutischer und gruppodynamischer Methoden, die sich über einen langen und intensiven wissenschaftlichen Diskurs entwickelt haben, geschärft wurden und bis heute Bestand haben. Die wesentlichen Wirkmechanismen der Aufstellungsmethode hat sie mit bewährten Methoden, aus denen sie entstanden ist, gemeinsam. Dadurch wird die Annahme ihrer Brauchbarkeit gestützt.
- Zweitens erscheint es uns als Stärke der Methode, dass sie darauf ausgelegt ist, nicht schnell aus bestehenden Denkmustern, Vorannahmen und Hypothesen heraus Zusammenhänge zu analysieren und zu bewerten, sondern sich bewusst von diesen zu distanzieren. Die Ausrichtung auf die körperliche Präsenz und die körperorientierte Wahrnehmung ermöglicht einen anderen Blick auf Zusammenhänge. Dieser andere Blick hat weder das Recht noch den Impuls den analytischen und mit logischem Denken erarbeiteten Blick auf dieselben Zusammenhänge zu ersetzen. Aber er ermöglicht eine Erweiterung der Perspektiven und neue Einsichten.
- Drittens sind aus unserer Sicht die Erfahrungen vieler Menschen, die Aufstellungen für eigene Fragestellungen vollzogen und/oder als Stellvertreterinnen erlebt haben, wichtige Hinweisgeber für die Bewertung der Methode. Diese Erfahrungsberichte bestätigen immer wieder die Klarheit und Kraft, mit der Aufstellungen es ermöglichen, Zusammenhänge tiefer, differenzierter und aus anderen Blickwinkeln zu betrachten. Sie machen deutlich, dass Aufstellungen dabei helfen, die eigene Einbindung in ein System besser zu verstehen, sich ihm gegenüber bzw. in ihm neu positionieren und Herausforderungen besser bewältigen zu können.

# Insgesamt erscheint uns der Fokus auf die öffnende Wahrnehmung als ein wichtiges und konstitutives Charakteristikum der Aufstellungsmethode.

Es unterscheidet sie von anderen Arbeitsformen im beratenden oder therapeutischen Kontext und macht einen Teil ihrer Stärke aus.

## 2.2.3 Objektivierende Stellvertretung

Der raumzeitlich durch das Aufstellungssetting vorgegebene Rahmen definiert das Aufstellungsfeld. In dieses Feld werden von dem Aufstellenden, in der Regel begleitet von der Aufstellungsleitung, Personen und/oder Gegenstände gestellt, die Systemelemente repräsentieren. Es gibt auch Vorgehensweisen, in denen Stellvertreter lediglich benannt werden, sich ihre Position im Aufstellungsfeld aber von vornherein selbst suchen. Im Verlauf der Aufstellung können Stellvertreter, moderiert durch die Aufstellungsleitung, ihre Positionen verändern und sich auch zueinander verhalten. Aus dem Aufstellungsverlauf kann sich ebenso ergeben, dass einzelne Stellvertreter das Feld wieder verlassen und/oder andere dazukommen, wenn der Aufstellende und/oder der Leiter der Aufstellung das für erforderlich oder hilfreich halten. Der Aufstellende selbst bleibt in der Regel zunächst außerhalb des Feldes und geht erst zu einem bestimmten Zeitpunkt in die eigene Aufstellung hinein. Der richtige Zeitpunkt dafür ergibt sich aus dem Aufstellungsverlauf. Ihn genau zu bestimmen, obliegt in der Regel der Aufstellungsleitung.

„Die Stellvertreter, die ausgewählt werden, stellen sich zur Verfügung. Das ist eine Dienstleistung an dem Klienten“ (ebd., 189). Diese Charakterisierung ihrer Rolle erscheint sehr treffend. Es geht bei der Stellvertretung absolut nicht um das jeweils eigene Leben und eigene Fragestellungen der Personen, die in der Aufstel-

lung bestimmte Systemelemente repräsentieren. Es geht darum, sich als Stellvertreter möglichst weitgehend von eigenen Gedanken und Fragen zu lösen und sich ganz auf den übernommenen Part einzulassen. Dabei ist die Unterscheidung zum Rollenspiel extrem wichtig. Es gibt hier kein abzuarbeitendes Skript, keine zu erledigende Aufgabe, keine zu erfüllende Rolle. Stellvertreter in Aufstellungen steigen in das fremde System ein und lassen sich auf die Wahrnehmungen ein, die sie darin haben. Sie dürfen und sollen sich ihrer subjektiven Sicht und ihrer Selbstwahrnehmung in der Konstellation, in der sie sich befinden, anvertrauen und ihr folgen.

Es ist fester Bestandteil der Aufstellungsmethode, dass Stellvertreter im Verlauf der Aufstellung immer wieder einmal zu ihren Wahrnehmungen körperlicher und emotionaler Art befragt werden. Diesen Dialog mit Stellvertretern sollte ausschließlich der Aufstellungsleiter führen. Er steuert dann auch das Gespräch über diese Rückmeldungen mit demjenigen, dessen Aufstellung gerade vollzogen wird.

Das Besondere an dieser Arbeitsform besteht darin, dass zunächst der Aufstellende nicht selbst Teil des Geschehens in der Aufstellung ist, sondern sie beobachtet. Die Möglichkeit, sich selbst im eigenen System vertreten zu lassen und von außen wahrzunehmen bietet eine neue Perspektive an. Die Stellvertretung ermöglicht den externen Blick, der im Alltag nicht oder nur viel schwieriger möglich ist. Die Befragung der Stellvertreter zu ihrer jeweiligen Position und den dort entstehenden Wahrnehmungen ermöglicht den Perspektivenwechsel. Es wird deutlich leichter, auch deren Verständnis und Sichtweisen nachzuvollziehen und einzuordnen. Auch die Auseinandersetzung mit eigenen Reaktionsmustern, die durch die/den eigenen Stellvertreter anschaulich werden, ist ein wichtiger Nutzen dieses methodischen Arrangements. Es findet eine Objektivierung der eigenen Sicht und des eigenen Erlebens statt.

Es gibt auch die Konstellation, dass in einer Aufstellung tatsächlich die Personen stehen, die zum System gehören, also die Familie selbst oder – bei Aufstellungen in Organisationen – das Managementteam oder die Projektgruppe selbst. Häufig stehen dann nicht Systemdynamiken für eine bestimmte Person in Frage, sondern die Gesamtdynamik der Familie bzw. des Teams in der

Wirkung auf alle Beteiligten ist die Perspektive, die eingenommen werden soll. Auch hier lassen sich Spielarten der Stellvertretung gestalten. Beispielsweise können Personen andere als die eigene Position einnehmen und so den Perspektivenwechsel erleben. Oder einzelne Personen bleiben außen vor und blicken von außen auf die Szene. Wenn entsprechende Personen zur Verfügung stehen, können dann auch hier diejenigen, die von außen auf das System schauen wollen, darin von anderen vertreten werden.

Wie oben bereits angesprochen, wird die Stellvertreterwahrnehmung in Aufstellungen vielfach als das eigentlich Besondere an dieser Methode erlebt und beschrieben. Die Fähigkeit erscheint außergewöhnlich, sich so tief und differenziert in ein fremdes System einzufinden, dass Wahrnehmungen und Empfindungen es einem ermöglichen, die Systemdynamik in ihrer Wirkung auf die stellvertretene Person – oder auch auf unpersönliche Systemelemente – darzulegen. Wir halten fest:

**Die Stellvertretung als Element der Aufstellungsarbeit ist eine feste und sehr wichtige methodische Säule, auf der die Kraft und Wirkung von Aufstellungen ruht.**

Dabei erscheint uns die Frage nach der Möglichkeit der Erkenntnis aus einer Stellvertreterposition heraus in das dargestellte System hinein durchaus berechtigt, in der Diskussion über Aufstellungen aber zuweilen etwas zu präsent.

#### ***Stellvertretende Wahrnehmung***

Wie sind solche präzisen Wahrnehmungen und Erkenntnisse der Stellvertreter zu einem ihnen in der Regel unbekanntem Sachverhalt überhaupt möglich? Ganz grundsätzlich darf man davon ausgehen, dass nicht alle Phänomene, die sich zwischen Menschen abspielen, hinreichend verstanden und erklärt werden können. Dennoch halten wir den Rückgriff auf Erklärungen wie ‚Seele‘, ‚Gewissen‘ oder ‚wis-

sendes Feld“ für wenig hilfreich. Zum einen verschleiern sie faktisch mehr als sie klären. Zum anderen transportieren sie insbesondere im Organisationskontext einen untergründig esoterischen Ton, der in der Regel als unseriös empfunden wird. Ohne uns selbst auf grundsätzliche Weise in diese Diskussion über die Wirkursachen der Stellvertreterwahrnehmung einmischen zu wollen, möchten wir doch auf drei Faktoren hinweisen, die entweder leicht nachvollziehbar oder aber inzwischen wissenschaftlich validiert sind. Sicherlich wird es auch künftig noch weitere wissenschaftliche Forschungen zu den Wirkprinzipien der Stellvertreterwahrnehmung geben. Unseres Erachtens genügt aber hier der Verweis auf diese drei Faktoren, um deutlich zu machen: Stellvertretende Wahrnehmung ist ein sehr normales, alltägliches und gut erklärbares Phänomen, das nur in der Aufstellungsarbeit methodischer und systematischer genutzt wird, als das ansonsten der Fall ist.

*(1) Eigene Erfahrungen und spezifisches Vorwissen*

Stellvertreter bringen ihre eigene Geschichte, ihre Erfahrungen und ihr Vorwissen mit in die Aufstellung. Sie hören deswegen die Beschreibung einer Situation oder eines Systems nicht einfach neutral und unbeteiligt. Sie sind keine *tabula rasa* oder leere Leinwand, sondern lassen ihr eigenes Wissen und ihre Erfahrungen in ihre Wahrnehmung der beschriebenen Situation einfließen. Dieser Koppelungs- und Bewertungsvorgang ist unvermeidbar und geschieht in der Regel automatisch und unbewusst. In Familienaufstellungen ist dieses Phänomen unmittelbar verständlich, da jeder Mensch auf eigene Familienerfahrungen zurückgreifen kann und diese automatisch einfließen lässt. Wir verfügen aber nicht nur über Erfahrungen und Vorwissen mit Familiensystemen, sondern mit vielfältigen anderen sozialen Gebilden oder Systemen: Kindergarten, Freundeskreisen, Schulen, Jugendgruppen, Sportvereinen, Nachbarschaften, Yogagruppen, Teams, Abteilungen oder Projektgruppen am Arbeitsplatz ... Menschen sind soziale Wesen. Sie bilden ständig und überall soziale Systeme. Sie verfügen deswegen über ein lebenslang erworbenes Wissen, wie soziale Systeme funktionieren. So wie die Teilnehmer an Familienaufstellungen sich unmittelbar in das aufgestellte Familiensystem hineinfühlen können, weil sie auf eigene Erfahrungen mit Familiensystemen zugreifen können, aktivieren auch die Teilnehmer in Organisationsaufstellungen ihr Erfahrungswissen über die Dynamik und Funktionsweise sozialer Systeme und sind deswegen in der Lage, sich auch in fremde Organisationen hineinzudenken und einzufühlen. Das Wissen, das sie dabei nutzen, hat sehr unterschiedliche Quellen: Es mag sich um über viele Jahre angesammelte Lebenserfahrung handeln. Oder aber um Informationen, die sich aus der im Rahmen der Aufstellung geschilderten Situation ergeben. Gerade bei Aufstellungen in Organisationen fließen aber auch die vielfältigen Organisationskenntnisse der Anwesenden ein. Wer in

Organisationen tätig ist, entwickelt in der Regel differenzierte Annahmen über Führung und Macht, über Strukturen, Prozesse und Gruppendynamiken in Organisationen.

### *(2) Empathie*

Menschen verfügen über die Fähigkeit, sich in die Körperempfindungen, Gefühle und Gedanken anderer hineinzuversetzen und diese oftmals sehr präzise nachzuvollziehen. Stellvertreter in Aufstellungen nutzen diese Fähigkeit sehr bewusst und intensiv und stellen ihre Wahrnehmungen den anderen Teilnehmern zur Verfügung. Die jüngere Hirnforschung hat durch bildgebende Verfahren, die es ermöglichen, das Gehirn bei seiner Arbeit zu beobachten, mit den Spiegelneuronen (*mirror neurons*) eine wichtige hirnhysiologische Grundlage für die Empathie entdeckt (Rizzolatti, Sinigaglia 2008). Wenn wir beispielsweise eine bestimmte Bewegung ausführen (z. B. eine Tasse heben und zum Mund führen), ‚feuern‘ die dafür zuständigen Neuronen im Gehirn, d. h. sie geben elektrische Impulse weiter. Die Entdecker der Spiegelneuronen stellten fest, dass dieselben Neuronen auch dann feuern, wenn wir einen anderen Menschen dabei beobachten, wie er eine Tasse zum Mund führt. Der gleiche Vorgang ereignet sich, wenn wir Gefühlsäußerungen anderer Menschen wahrnehmen. Spiegelneuronen werden deswegen auch herangezogen, um das Phänomen der sog. ‚Gefühlsansteckung‘ zu erklären. Der evolutionäre Grund für die Entwicklung von Spiegelneuronen ist vermutlich, dass sie uns helfen, Körpersprache und Gefühlsäußerungen anderer Menschen angemessen zu deuten. Spiegelneuronen gehören zu unserer biologischen Grundausstattung und funktionieren unbewusst. Sie helfen uns, das Verhalten anderer zu antizipieren, den weiteren Verlauf von Situationen einzuschätzen (Wird mein Gegenüber rechts oder links an mir vorbeigehen?) und die Gefühle anderer Menschen präzise wahrzunehmen und einzuordnen (Keyser 2013). Neurobiologisch sind wir perfekt dafür ausgestattet, andere Menschen und soziale Systeme durch Empathie zu verstehen.

### *(3) Raumwahrnehmung*

In Aufstellungen wird nicht nur gesprochen, sondern der ganze Organismus genutzt. Üblicherweise erfahren die Körperwahrnehmungen der Stellvertreter eine große Aufmerksamkeit und werden vom Aufstellungsleiter eingehend abgefragt. Wie fühlt es sich an, hier zu stehen? Was spüren Sie jetzt gerade? Wo spüren Sie das und was löst es bei Ihnen aus? Für viele Teilnehmer an Aufstellungen ist dieser sehr ausdrückliche Fokus auf das eigene Körperempfinden anfangs ungewohnt, manchmal sogar unangenehm oder peinlich. Wir sind gewohnt, unsere Gedanken ernst zu nehmen und neigen dazu, Kognition höher zu bewerten als Emotion und Körperempfinden. Dabei stellen einfache physische Selbstbeobachtungen sehr oft äußerst wich-



tige Informationen für das Aufstellungsgeschehen bereit. Stellvertreter können beispielsweise in einer bestimmten Position einer Aufstellung Unruhe, Zittern, Unwohlsein, Druck auf der Brust, Kraftlosigkeit oder Wackeligkeit in den Beinen empfinden. Oder aber: Aufgeregtes Kribbeln, Bewegungsdrang, Kraft und Stärke, ein körperliches Gefühl von Größe und Energie. Der Körper hat eine eigene, präverbale Sprache. Er zeigt an, wo er sich wohl fühlt und wo nicht, welche Position er als stimmig oder unstimmig erlebt, in welcher Konstellation er sich kraftvoll und handlungsfähig erfährt und in welcher matt und gelähmt. Dass durch das Erleben des eigenen Körpers in der repräsentierenden Wahrnehmung wirklich relevante Informationen für das Verständnis eines Systems erzeugt werden, legt sich nahe durch die praktisch-empirische Evidenz, dass die so bereitgestellten Informationen als zutreffend, stimmig, wichtig und weiterführend erlebt werden. Die Information eines Teils des Systems ist relevant, weil die anderen Teile des Systems die Information als relevant und hilfreich erachten. „Ja, das passt. Damit kann ich viel anfangen. Das hilft mir, zu verstehen, warum wir nicht weiterkommen.“ Solche Äußerungen sind typisch für Aufstellungsszenarien und belegen, dass Systemaufstellungen durch die körperlich-räumliche Selbstwahrnehmung Einzelner wichtige und sinnvolle Informationen über das System generieren.

Diese anwendungspraktische Evidenz erfährt eine umfassende wissenschaftliche Unterstützung durch die wichtige Studie von Peter Schlötter (2016). In seiner empirischen Forschungsarbeit untersuchte Schlötter, wie Versuchsteilnehmer eine bestimmte, durch lebensgroße Figuren im Raum dargestellte Situation eines Unternehmens erleben. Die Teilnehmer sollten einschätzen, indem sie der Reihe nach alle aufgestellten Positionen einnahmen, wie es den Menschen an den jeweiligen Positionen geht. Anschließend wurden sie gebeten, sich stellvertretend in die Position eines Nachfolgers im Führungsgremium hineinzusetzen und eine passende Position im Raum einzunehmen. Ein hoch signifikanter Anteil der Stellvertreter nahm an den unterschiedlichen Positionen sehr Ähnliches wahr und wählte anschließend den gleichen Platz im Raum als Nachfolger. Für Schlötter beweist das Experiment das Vorhandensein eines körperlich vermittelten geometrischen Raumempfindens, einer Art Raumsprache, die unabhängig von Personen verstanden wird. Schlötter führte das identische Experiment einige Jahre später noch einmal in China durch und konnte dadurch belegen, dass das mit der Raumsprache verbundene Zeichensystem dort ebenso verstanden wurde und somit nicht nur personen-, sondern auch kulturunabhängig ist. Systemaufstellungen – so Schlötters Schlussfolgerung – wirken, weil es eine auf der Wahrnehmung von Körpern im Raum basierende allgemeingültige, nichtverbale Sprache gibt, die unabhängig von Personen und Kulturen verständlich ist.