

wie fühlt sich
Intelligenz denn so
von innen an?

ach-eigentlich
merkt man nix



Müller-Christ, G. (2020): Erkundungsaufstellungen: den Raum jenseits der Lösungsorientierung im Organisationskontext erforschen. In: Nazarkiewicz, K./Kuschik, K. (Hrsg): Aufstellungen im Arbeitskontext. Praxis der Systemaufstellung. Göttingen (2020), S. 53-72

Georg Müller-Christ

Erkundungsaufstellungen: den Raum jenseits der Lösungsorientierung im Organisationskontext erforschen

Es war ein großer Fortschritt für die Verbreitung der Systemaufstellungen, als diese mit einer lösungsorientierten Haltung verbunden wurden (Sparrer, 2001). Vermutlich war es der Schritt, der vor allem die Effizienz und die Effektivität der Methode gezeigt hat. Gleichwohl lässt es sich noch nicht beobachten, dass Systemaufstellungen zu einem häufigen entscheidungsunterstützenden Werkzeug im Management jeder Art von Organisation geworden sind (Gehlert, 2020). Ich möchte mit diesem Beitrag meine Erfahrungen der letzten Jahre anbieten, mit denen ich Erkundungsaufstellungen als weitergehendes Format insbesondere für die Anwendung in Führungs- und Organisationskontexten entwickelt habe. Dieses Format ergänzt die lösungsorientierten Aufstellungen um eine weitere Erkenntnisart, erfordert aber zugleich eine neue Denkweise und Haltung in der Durchführung von Aufstellungen. Die Herausforderung für die Leser:innen liegt darin, nicht die eine Aufstellungsart als gut und die andere als weniger gut zu bewerten, sondern die richtige Passung zu erkennen. Häufig passt eine Lösungsaufstellung, um einen Fortschritt zu erzielen, immer häufiger braucht es in komplexen Organisationsbedingungen Erkundungsaufstellungen, um das eigene System besser verstehen zu können. Die Managementtheorie ist sich darin letztlich einig, dass Unternehmen und Organisationen heute eine Komplexitätsstufe bewältigen müssen, für die sie ganz neue Tools brauchen, die komplexe Systeme anders abbilden als durch Zahlen und Fakten. Genau diese abstraktere Abbildung einer Systemkonstellation können Erkundungsaufstellungen leisten, die Unternehmen und Organisationen in den Möglichkeitsraum führen, der neue Handlungsvorschläge beinhaltet. Das Aufzeigen von Möglichkeitsräumen scheint mir der umfassendere Einstieg für die Aufstellungsmethode in das Management sein zu können (eingehend erprobt von Bulling, 2018).

Vom Problemlösen und Erkunden

Die häufigste Reaktion, die mir begegnet, wenn ich versuche, den Unterschied zwischen einer Lösungsaufstellung und einer Erkundungsaufstellung zu beschreiben, lautet: *Aber am Ende der Erkundungsaufstellung steht doch auch eine Lösung!* Ich möchte mit diesem Beitrag skizzieren, dass am Ende einer Erkundungsaufstellung eine Erkenntnis entsteht, diese Erkenntnis aber keine Lösung darstellt. Allgemein ausgedrückt produzieren gute Aufstellungen im Ergebnis *hilfreiche Unterscheidungen*. Diese Unterscheidungen können eine innere Bewegung sein, eine Lösung für ein Problem oder ein neues Bild vom eigenen System. Manchmal fallen diese Unterscheidungen zu einer Erkenntnis zusammen: Dann ist eine innere Bewegung die Lösung, die zu einem neuen Bild vom eigenen System führt. Je komplexer das betrachtete System ist, desto häufiger fallen diese Unterscheidungen aber auseinander und am Ende steht das Ergebnis: Ich habe ein neues Bild von meinem System, welches mir zeigt, dass das von mir ausgedrückte Problem im System so gar nicht vorhanden ist.

Der Problem-Lösungs-Modus

Probleme gelten als die Eintrittskarte in eine Aufstellung. Die meisten Aufstellenden orientieren sich an der Not der Suchenden, sie übersetzen sie in eine Frage und orientieren sich in der Leitung der Aufstellung an der Suche nach einer Antwort. Wenn die Aufstellung unübersichtlich wird, hört man häufig die Reaktion: Was war eigentlich die Frage des Klienten und der Klientin? Der Frage-Antwort-Modus ist indes noch nicht der gleiche wie ein Problem-Lösungs-Modus. Der Frage-Antwort-Modus ist größer, umfassender und nicht jede Frage ist ein Problem. Gleichwohl haben beide Modi etwas gemeinsam: Was eine Antwort ist, wird durch die Frage definiert, was eine Lösung ist, wird durch das Problem definiert. Beide Phänomene sind durch Kausalität verbunden, mithin durch eine Ursache-Wirkungsbeziehung.

An sich aber gibt es keine Probleme und keine Lösungen. Es gibt nur Menschen, die mit einem Ist-Zustand unzufrieden sind und gerne in den wünschenswerten Soll-Zustand wollen. Diese Diskrepanz sollen die Aufstellenden beheben, dabei ist sie durch die Menschen selbst verursacht worden. Was eine Lösung ist, entscheiden der Klient oder die Klientin selbst. Ich habe diesen Problem-Lösungs-Modus idealtypisch in der Abbildung 1 visualisiert. Idealtypisch soll bedeuten, dass die Realität viele Abweichungen und unterschiedliche Erscheinungsformen dieses Problem-Lösungs-Modus hat, alle diese realen Phänomene jedoch etwas gemeinsam haben.

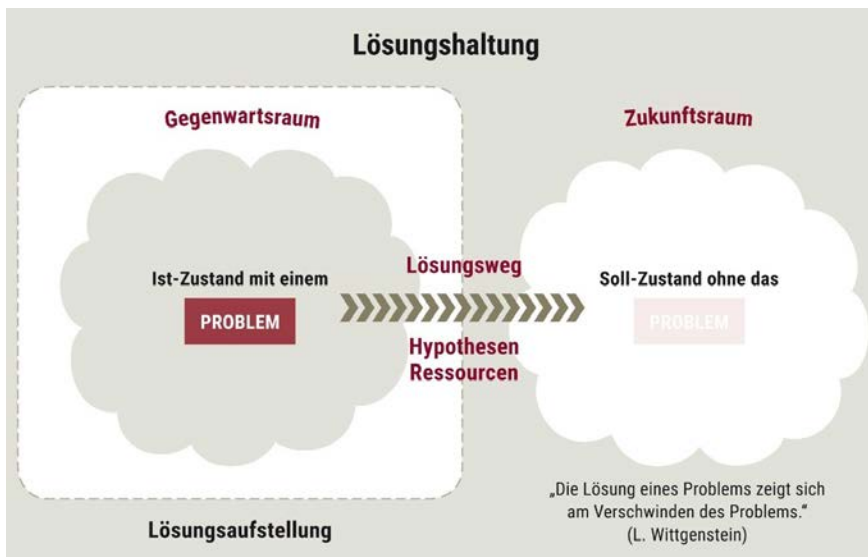


Abbildung 1: Der Problem-Lösungs-Modus

Was genau macht den Problem-Lösungs-Modus aus? Es ist die Erwartung, dass das Problem verschwindet und das Handeln wieder leichter wird. Die einfachste Vorstellung ist, dass der Sollzustand dem Istzustand entspricht, nur eben ohne Problem. Für die gegenwärtige Corona-Krise bedeutet eine solche Wirksamkeitserwartung, dass mit dem Ende der Krise der Zustand vor der Krise möglichst schnell wiederhergestellt wird. Alle Einkommen fließen wieder, die alte Mobilität ist wiederhergestellt und jegliche Beschränkung wieder aufgehoben: Wir begrüßen uns wieder per Handschlag und Umarmung und stehen wieder hautnah in der Ostkurve des Stadions.

Tatsächlich ist der Zwischenraum zwischen dem Problem im Gegenwartsraum und der Lösung (dem Nicht-Problem im Zukunftsraum) eine große Herausforderung für uns Menschen in allen Lebenslagen (vgl. Abb. 1). In der lösungsfokussierten Strukturaufstellung wird zur Überbrückung dieses Raumes und zur Entschärfung der Hypothesenproblematik (was wirkt wirklich?) häufig die *Wunderfrage* angewendet, weil sie den Blick und die Phantasie für den Sollzustand schärft, in dem das Problem nicht mehr da ist (Sparrer, 2001). Da etwas, das nicht mehr da ist, auch nicht gesehen werden kann, soll das Fehlen des Problems anhand der Wirkungen des Nicht-Vorhandenseins erkannt werden: Nehmen wir einmal an, es passiert ein Wunder und das Problem ist gelöst. Woran würden Sie als Erstes erkennen, dass das Problem nicht mehr

da ist. Die auf Steve de Shazer zurückgehende Wunderfrage betrachte ich als Brücke zwischen dem Gegenwartsraum mit dem nicht wünschenswerten Ist-zustand und dem Zukunftsraum mit dem nicht mehr vorhandenen Problem. Die Klient:innen werden virtuell in den Zukunftsraum geschickt, um diesen zu beschreiben und damit alle Bedenken über die Machbarkeit des Lösungswegs zu überbrücken.

Die größte Herausforderung im Problem-Lösungs-Modus entsteht, wenn eine Lösung ganz neu sein muss. Das kommt im Organisationskontext häufiger vor als im Therapiekontext. Das Suchparadoxon (Fischer, Borst u. von Schlippe, 2015) verweist darauf, dass man die Lösung eines Problems nicht suchen kann, wenn diese Lösung eine noch unbekannte ist. Damit können wir nicht wissen, wie diese Lösung aussieht, und demzufolge auch nicht, wann der Suchprozess beendet ist. Uns begegnen Möglichkeiten und Potenziale, aber ob diese dazu führen, dass der unerwünschte Ist-Zustand abgestellt werden kann, bleibt zumeist offen.

Tatsächlich ist es aber bei vielen unerwünschten Ist-Zuständen so, dass sie häufig vorkommen und die Menschheit zu ihnen schon Lösungen gefunden hat – die eben nur die Problemdefinierer:innen nicht kennen. Es ist gerade die Aufgabe der anwendungsorientierten Wissenschaft, *Standardprobleme zu identifizieren und dazu Standardlösungen zu finden*, mithin Lösungen, die sich häufig, aber nicht zwangsläufig immer bewährt haben. In diesem Sinne ist Medizin genauso wie Betriebswirtschaftslehre eine Wissenschaft, die eng am Problemlösungsdenken angedockt ist. Die Medizin sucht ständig Heilungen für unerwünschte, weil unangenehme körperliche Zustände im evidenzbasierten Modus; die BWL sucht ständig neue Erfolgsfaktoren für (alte) Gewinnvorstellungen.

Ob ein idealtypischer Problem-Lösungs-Modus für das Aufstellungsanliegen angebracht ist, könnte durch die folgenden vier systemischen Skalierungsfragen am Anfang eines Interviews mit den Anliegensgeber:innen festgestellt werden:

1. Auf einer Skala von 1–10, wie überzeugt sind Sie davon, das Problem zutreffend beschrieben zu haben?
2. Auf einer Skala von 1–10, wie überzeugt sind Sie davon, dass es einen Zustand gibt, in dem das Problem nicht mehr vorhanden ist.
3. Auf einer Skala von 1–10, wie hoch ist Ihre Erwartung, dass Sie den Lösungsweg in den Zustand ohne Problem verstehen und annehmen können?
4. Auf einer Skala von 1–10, wie hoch ist Ihre Erwartung, dass Sie den Lösungsweg in den Zustand ohne Problem gehen können?

Wenn für die Klient:innen eine oder mehrere der Selbsteinschätzungsskalen geringe Werte haben, könnte vielleicht eine Erkundungsaufstellung hilferei-

cher sein. Erkundungsprozesse machen dann einen Sinn, wenn entweder das Problem nicht genau zu fassen ist, die Erscheinungsform und der Inhalt einer Lösung oder der Weg dazwischen nicht bekannt ist oder alles zugleich auftritt. Was gibt dann den Impuls, das eigene System zu erkunden? Es muss ein Erkenntnisinteresse vorliegen, eine Neugier, sein eigenes System besser verstehen zu wollen, oder ein diffuses Unbehagen, dass etwas im System nicht in Ordnung ist.

Der Erkundungsmodus

Ein wesentlicher Unterschied zwischen lösungsorientiertem Denken und einer erkundenden Haltung ist die Denkleistung des Gehirns. In unserer mentalen Verarbeitung ist lösungsorientiertes Denken ein sequentiell-linearer Prozess: erst das Problem, dann die Lösung. Nicht nur zeitlich, sondern auch im mentalen Verarbeitungsprozess braucht es erst das Problem, dann die Hypothese (Theorie) über die Ursachen und die Ressourcenerschließung und dann die Lösungserfahrung oder -idee. Tatsächlich kann mit diesem Problemlösungsdenken nur eine deutlich reduzierte Komplexität bewältigt werden, weil es uns sehr fordert bis überfordert, multiple Problemlagen mit divergierenden Lösungen zu verbinden. Für den sequentiell-linearen Denkprozess ist es wichtig, aus einer komplexen Gemengelage von Phänomenen ganz wenige Probleme herauszukristallisieren, um sie dann in der nächsten Sequenz linear mit einer Lösung zu verbinden. Faktisch sind wir an diesen seriell-logischen Prozess auch durch unseren Sprachausdruck gebunden: Sprechen heißt die Gleichzeitigkeit von Phänomenen hintereinander zu reihen, um sie nacheinander auszusprechen oder aufzuschreiben.

In diesem Zusammenhang bietet das *konstellative Denken* eine Alternative:

Mit der lösungsorientierten Art des Denkens und Sprechens lassen sich komplexe soziale Systeme nicht erkunden. Es ist sehr aufwändig, erst alle wichtigen Elemente zu ermitteln, dann deren Beziehungen im Einzelnen zu erkennen und alles hintereinander gereiht sprachlich abzubilden. Aus diesem Nacheinander, welches auch Voraussetzung für den Problem-Lösungs-Modus ist, kommt man durch ein konstellatives Denken heraus. Während ein sequenziell-lineares Denken eine Art »Zooming-in« in das System ist, um Details zu erkennen, stellt das konstellative Denken ein »Zooming-out« dar, ein Zurücktreten vom System, um in eine optimale kognitive Distanz zu kommen, die es erlaubt, die Gleichzeitigkeit von verschiedenen Konstellationen zu erfassen (Müller, 2011).

Dieses »Zooming-out« führt dann zu einem Big Picture, zu einem größeren Blick auf das System, welcher uns hilft, das System als umfassendere Gestalt sehen zu können. Wir können es niemals als Ganzes sehen, weil wir nicht wis-

sen können, wo es anfängt, wo es aufhört und welche Elemente und Subsysteme dazugehören. Aber wir können diese letztlich fehlende Gewissheit über die gesamte Gestalt des Systems durch relevante Konstellationen ersetzen, die wir in Erkundungsaufstellungen herausarbeiten. Ich finde den Begriff des *konstellativen Denkens* sehr hilfreich für den Aufstellungsprozess (Aufstellungen gleich Konstellationen!) und insbesondere für Erkundungsaufstellungen. Konstellatives Denken könnte eine Kompetenz sein, die die Aufsteller:innen-Szene in die Welt bringt und mit Erfahrungen füllt. Ich habe meine ersten Überlegungen zum konstellativen Denken in der Abbildung 2 visualisiert.



Abbildung 2: Konstellatives Denken

Da wir ein soziales System selten vollständig erfassen können, weil wir nicht wissen, wo die Systemgrenzen liegen, können wir relevante Teilbereiche des Systems in Konstellationen unterteilen. Wir suchen die für die Erkundung relevanten Elemente heraus und machen aus ihnen eine Art Subsystem. Letztlich ist jedes Format, welches für eine Aufstellung gewählt wird, eine mögliche Konstellation. Jedes System kann durch verschiedene Konstellationen (Aufstellungsformate) befragt werden. Das Ergebnis dieser Erkundung oder Befragung sind dann Potenzialitäten, Möglichkeiten für ein anschlussfähiges Handeln. Mehrfachbefragungen eines Systems mithilfe verschiedener Konstellationen führen dann zu verschiedenen Potenzialitäten, die insgesamt den Handlungsraum deutlich erweitern können. Beispielsweise könnte das gegenwärtige gesellschaftliche System im Zustand der Corona-Krise in unterschiedlichen Konstellationen befragt werden:

Konstellation I: Wie zeigt sich das Teilsystem der selbstständigen Berater:innen im Kontext von Corona? Elemente – Spannungsräume: Materielle Sicherheit

versus Unabhängigkeit; Chance versus Gefahr; Akteure: Person und Funktion von Berater:innen, Beratungstool, Corona-Virus; Kunden.

Konstellation II: Tetralemma-Aufstellung mit »das Eine« (Schutz des Gesundheitssystems), das »Andere« (Normalbetrieb von Wirtschaft und Gesellschaft), »Beides« und »Keins von beidem«, wichtig dazu das 5. Element: »Das nicht und auch dies nicht«.

Konstellation III: Im Spannungsfeld von Schöpfungsmodus versus Überlebensmodus positionieren sich erwerbswirtschaftliche Unternehmen, machtorientierte Politik, friedensliebende Gesellschaft, die neuigkeitsorientierten Medien, die objektive Naturwissenschaft, die gestaltungsorientierte Sozialwissenschaft, das Corona-Virus als Beobachter.

Um die Potenzialitäten der Aufstellungen gut erkennen zu können, braucht es eine weitergehende hilfreiche Unterscheidung, und zwar zwischen *Wirklichkeiten und Möglichkeiten*:

Im Unterschied zu lösungsorientierten Aufstellungen, die die Unterscheidung von *Ist- und Sollzustand* brauchen, arbeitet der Erkundungsmodus mit der Unterscheidung von *Wirklichkeits- und Möglichkeitsraum* (vgl. Abb. 3). Diese Unterscheidung ist bedeutsam und nicht sehr einfach in Handeln umzusetzen. Die Ambivalenz von Wirklichkeit und Möglichkeit erzeugt eine Spannung, die für alle Beteiligten einer Aufstellung eine Irritation schafft, die sehr konstruktiv sein kann. Die Unterscheidung bezieht sich auf eine konstruktivistische Per-

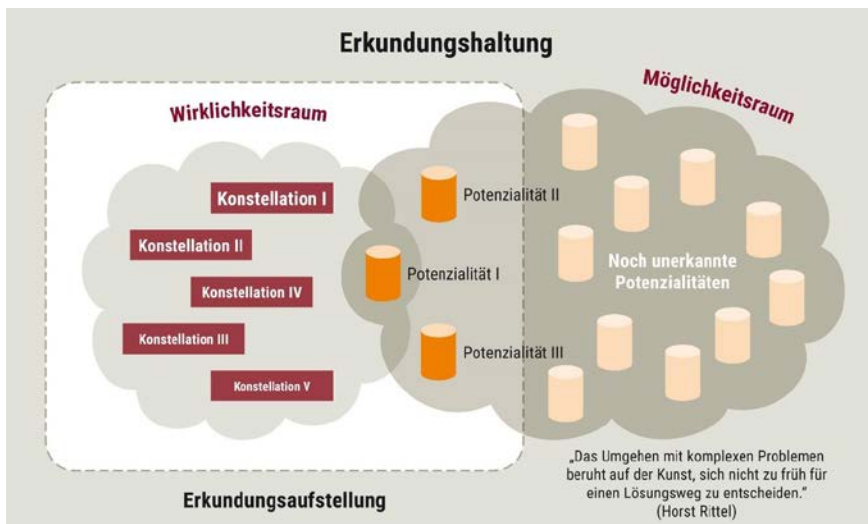


Abbildung 3: Der Wirklichkeits-Möglichkeits-Erkundungsraum

spektive, die davon ausgeht, dass Wirklichkeit von Menschen so beschrieben wird, dass sie immer auch anders sein könnte. Wer aus Phänomenen der Wirklichkeit ein Problem macht, also einen nicht wünschenswerten Zustand beschreibt, der schließt damit weitgehend aus, dass Welt auch ganz anders sein könnte. Das, was ist, wird wichtiger genommen als das, was nicht ist und im Möglichkeitsraum dennoch vorhanden ist. Die Welt ist nicht so, wie sie den Anliegender:innen scheint, und vor allem ist sie praktisch nie so, wie sie noch sein könnte (Wirth u. Kleve, 2019). Wirklichkeit so zu beschreiben, dass sie reich an Möglichkeiten ist, ist das logische Gegenteil einer Problem-Lösungs-Orientierung. In ihr wird Wirklichkeit auf eine Möglichkeit reduziert, die nicht wünschenswert ist.

Es gehört etwas Übung dazu, aus dem Aufstellungsbild einer Erkundungsaufstellung eine hilfreiche Möglichkeitskonstruktion abzuleiten, die nicht einen allzu lösungsorientierten Charakter hat. Eine wesentliche Erleichterung für diese Möglichkeitskonstruktionen stellen verdeckte Aufstellungen dar. Weil die Stellvertreter:innen nicht wissen, über welches Element sie Aussagen repräsentierend wiedergeben, werden die Anliegender:innen ganz von der Wahrnehmung der Person auf das Hören der Aussagen gelenkt und sind innerlich offener für die Wirklichkeiten, die sich ausdrücken.

In der nachfolgenden Abbildung 4 habe ich versucht zu visualisieren, wie sich Möglichkeitskonstruktionen von linearen Wirklichkeitskonstruktionen unterscheiden. Natürlich gibt es noch wesentlich mehr Faktoren, die die Konstruktion von Möglichkeiten beeinflussen; mir scheinen gegenwärtig die dargestellten sehr wichtig zu sein. Die Grundhaltung im Möglichkeitsraum lautet: Es könnte auch ganz anders sein! Es gibt viele Potenzialitäten! Für diese innere Geschmeidigkeit braucht es die Bereitschaft und Erfahrung, Potenzialitäten nicht als beliebig anzusehen, sondern als Impuls, die eigenen mentalen Karten zu erweitern, ganz im Sinne der von Wirth und Kleve (2019) oben schon erwähnten Haltung: Die Welt ist nicht so, wie sie mir scheint, und es gibt immer noch mehr Möglichkeiten, als ich sie erfassen kann. Aus der systemtheoretischen Perspektive entsteht der Sinn einer Organisation dadurch, dass diese aus der Vielzahl an Varianten aus dem Möglichkeitsraum eine Möglichkeit (Potenzialität) aktualisiert und damit alle anderen Varianten im Möglichkeitsraum belässt. Sinn, in der systemtheoretischen Welt eines Niklas Luhmann (1984), ist das laufende Aktualisieren von Möglichkeiten, was wiederum nur funktioniert, wenn es Varianten im Möglichkeitsraum gibt.

Ein Phänomen beschäftigt mich zurzeit sehr und ich habe es in der Abbildung 4 als: »Systeme sind dialogfähig«, bezeichnet. Wenn wir ein System in einer Erkundungsaufstellung doppelt verdeckt befragen (die Stellvertreter:in-

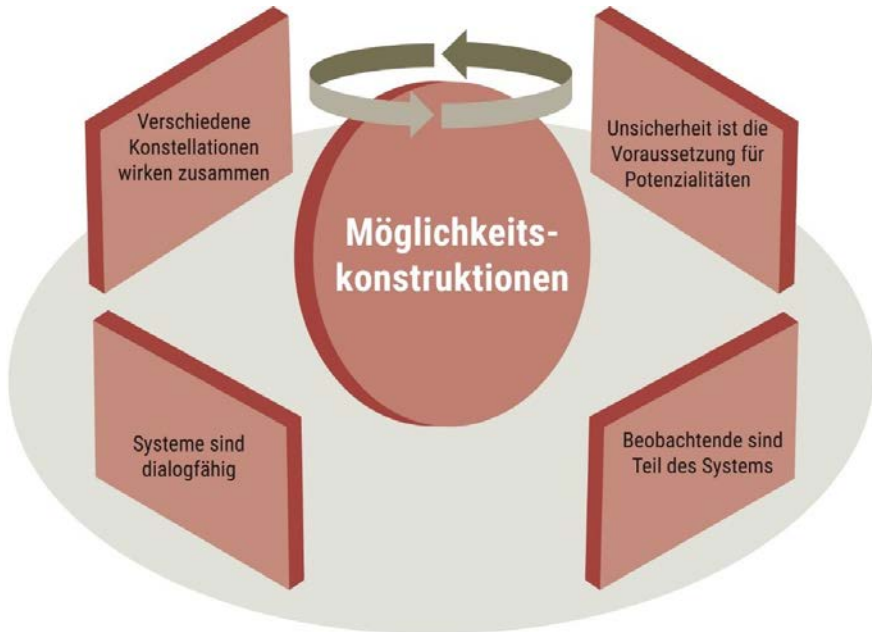


Abbildung 4: Einflussfaktoren von Möglichkeitskonstruktionen

nen wissen nicht, welches System befragt wird, und auch nicht, welches Element sie repräsentieren), dann stellt sich die Frage: Wer spricht da eigentlich? Mein Eindruck: *Systeme scheinen eine eigene Intelligenz zu haben*, die sich in den Erkundungsaufstellungen ausdrückt. Erkundungsaufstellungen verstehe ich deshalb als eine Art Systemdialog, eine Möglichkeit, mit dem System ins Gespräch zu kommen.

Erkundungsaufstellungen lassen sich im Übrigen auch dann durchführen, wenn die Anliegender:innen ihr Anliegen im Problemlösungsmodus beschreiben (was sie ja meistens tun). Wenn man das Anfangsbild der Anliegender:innen als Problembeschreibung nimmt, dann ist es zumeist so, dass ein dekontextualisiertes, nicht wünschenswertes Phänomen beschrieben wird, welches die Anliegender:innen beeinflusst. Sie stellen sich als Opfer oder als Reagierende dar. Tatsächlich berichten die meisten Anliegender:innen meiner Erkundungsaufstellungen, dass sich das Problem, welches sie zur Aufstellung geführt hat, am Ende des Erkundungsprozesses ganz anders darstellt. Akademisch ausgedrückt wird die von den Anliegender:innen dekontextualisierte Beschreibung eines nicht wünschewerten Zustands durch das Aufstellungsformat wieder *kontextualisiert*. Mehr Kontexte in der Aufstellung führen dazu,

dass auch das Problem *defokussiert* wird: Es gibt als Element eines Systems nicht einen Fokus (zumeist Anliegender:in), der ein Problem hat, sondern es gibt nur viele Elemente, die sich in den angebotenen Kontexten wahrnehmen und ihre Beziehungen zu den anderen Elementen beschreiben.

Merkmale von Erkundungsaufstellungen

In dem Angebot von Polykontextualität zur Relativierung von Problemwahrnehmungen sehe ich das Potenzial von Erkundungsaufstellungen. Ganz in diesem Sinne verstehe ich Aufstellungen auch als *Partitur von Kontexten*, deren von Aufstellungsleiter:innen arrangiertes szenisches Zusammentreffen den Beteiligten neue Bilder und Ideen für das Verständnis des sozialen Geschehens liefert, an dem sie teilhaben (Müller-Christ, 2016). *Kontextualisieren und defokussieren* sind die beiden Tätigkeiten, die mit Erkundungsaufstellungen leichter werden.

Sichtbare Polykontextualität als Ausdruck von Komplexität in Aufstellungen

Ich finde den Begriff der Polykontextualität für die Erforschung und Erkundung komplexer systemischer Zusammenhänge in Theorie und Praxis (so ähnlich der Titel eines Artikels von Vogd, 2013, auch wenn dessen Definition – bei ihm »Polykontextualität«–, nicht genau meine trifft) als sehr hilfreich für die Durchführung von Aufstellungen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass gerade die *Wiederkontextualisierung von Problemlagen* eine neue Möglichkeit mit sich bringt, Wirklichkeit noch anders zu beschreiben und zu erkennen. Menschen neigen dazu, ihren nicht wünschenswerten Zustand (ihr Problem) von vielen Kontexten befreit wiederzugeben und schildern häufig auch in Organisationsthematiken die Logik: Um mich herum passiert etwas, das andere verursacht haben, und ich möchte gerne, dass die anderen die Ursache wieder beseitigen, damit ich meine alten, wünschenswerten Situationen wiederhabe. So kommt der Inhaber eines kleineren Planungsbüros mit dem Thema: »Meine beiden besten Mitarbeiter arbeiten nicht mehr wie früher. Was muss passieren, damit die beiden ihre Arbeit wieder voll leisten? Mit mir als Eigentümer hat dieses Problem nichts zu tun.« Solche Problembeschreibungen reduzieren die Lösung auf die Verhaltensänderungen der beiden Leistungsträger, die der Eigentümer, wenn er Glück hat, durch mehr Wertschätzung stimulieren könnte. Wenn die Leistungsprobleme durch privaten Einfluss verursacht werden (Trennung, Krankheit

usw.) sind die Einwirkungsmöglichkeiten gering. Das Problem ist nicht lösbar für den Eigentümer. Es könnte aber auch sein, dass die beiden Mitarbeiter auf Kontexte reagieren, die der Eigentümer nicht sieht oder nicht in seine Beschreibung aufgenommen hat. Die Fokussierung auf das Verhalten ist eine Dekontextualisierung, die der Problem-Lösungsmodus mit sich bringt.

In der Abbildung 5 habe ich die verschiedenen Kontexte visualisiert, die in einer Aufstellung relevant sein können. Kaum zu steuern für eine Aufstellungsleitung sind die Kontexte, die mit der Gruppe der Zuschauenden, der Stellvertreter:innen, der eigenen Tagesverfassung der Leitenden wie auch durch den Tag (Zeit) und den Raum in die Aufstellung kommen. Es ist hingegen die Aufgabe der Aufstellungsleitung die »Meta-Kontexte« zu steuern, die mit dem gewählten Format in die Aufstellung kommen. Ich habe an anderer Stelle die Kontexte näher beschrieben (Müller-Christ u. Pijetlovic, 2018), deswegen belasse ich es hier bei deren Erwähnung. Metakontexte sind immer vorhanden, ob sie in einer Aufstellung zur Sprache gebracht werden oder nicht. Dazu kommen noch zahlreiche Subkontexte: Jedes Element hat noch einmal eigene Subkontexte, was auf der konkreten Ebene zu einer Vielzahl an Kontexten führt, die

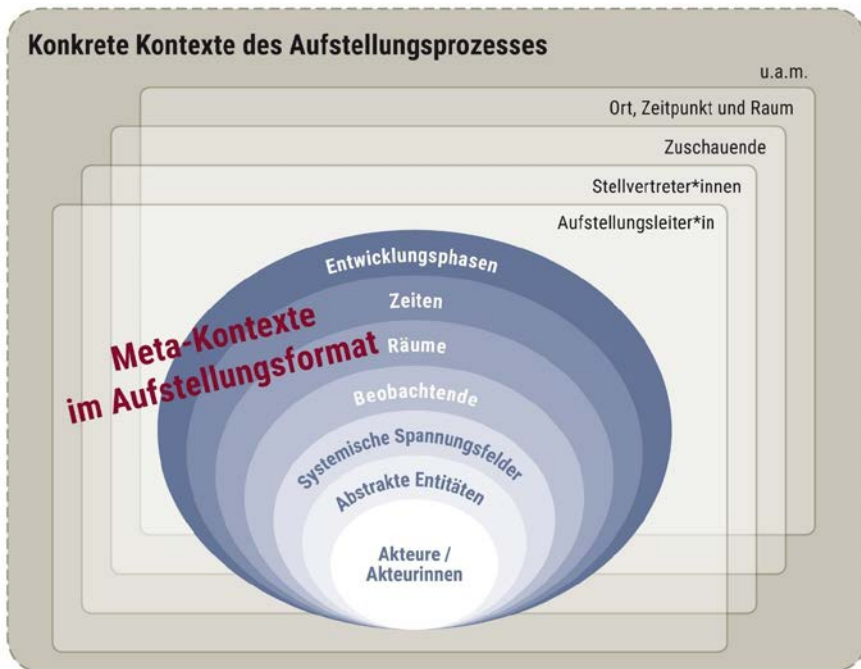


Abbildung 5: Polykontextualität als ineinander geschachtelte Kontexte

auf ein soziales Geschehen einwirken. Kontexte sind immer Kontexte in Kontexten in Kontexten in Kontexten usw. *Sie sind ineinander verschachtelt*. Wenn im Rahmen von Strukturaufstellungen von Kontextüberlagerung gesprochen wird, dann ist damit allerdings nicht die Verschachtelung der für die Aufstellung relevanten Kontexte gemeint, sondern die Beobachtung, dass sich in Aufstellungskontexte die Alltagskontexte von Stellvertreter:innen einschleichen und zu Fehlinformationen führen können (Sparrer u. Varga von Kibéd, 2010). Solche Kontextüberlagerungen können in verdeckten oder doppelt verdeckten Aufstellungen nur sehr selten beobachtet werden.

Wie oben schon beschrieben, verstehe ich Aufstellungen als eine Partitur von Kontexten eines Systems, die uns die Möglichkeiten gibt, komplexe Systeme in hoher Raum-Zeit-Verdichtung im Raum zu visualisieren und zu befragen. Es lassen sich gemäß der Abbildung 5 sogenannte *K1–K7-Formate als Kategorisierung für Erkundungsaufstellungen* gestalten. In K1-Aufstellungen wird nur ein Meta-Kontext befragt; zumeist handelt es sich dabei um die menschlichen Akteur:innen eines Systems. Mit jedem weiteren Kontext, der im Format verwendet wird, ergeben sich neue Informationen über das System und im komplexesten Format, der K7-Aufstellung, entstehen unglaublich viele Informationen. Solche K7-Aufstellungen, die nicht nur zu Forschungszwecken eingesetzt, sondern auch für andere Erkundungsanlässe in Organisationen verwendet werden können, sind eine besondere Herausforderung an die *Kunsthfertigkeit der Aufstellungsleitung* wie auch an die Beobachtungsgabe der Anliegensgeber:innen. Sie werden am besten immer gefilmt, um sie zu Auswertungszwecken mehrfach anschauen zu können. Beispiele für K7-Aufstellungen, ohne dass sie schon so genannt wurden, finden sich in Müller-Christ und Pijetlovic (2018).

Aufstellungsprozesse im Vergleich

Die verschiedenen Denkformen der lösungs- und erkundungsorientierten Aufstellungen äußern sich in unterschiedlichen idealtypischen Abläufen. Auch hier gilt wie oben schon erwähnt der Hinweis zum Idealtypus: Er ist aus dem Zweck der Aufstellung logisch abgeleitet. In der Realität gibt es vielfältige Erscheinungsformen, hier haben die Aufstellungsleiter:innen ihre Erfahrungen gemacht und für sich bewährte Prozesse gestaltet. Es ist mir in meinen Fortbildungen immer sehr wichtig, dass die beiden Prozesse auseinandergehalten werden und im Aufstellungsverlauf nicht aus einer Erkundungsaufstellung eine lösungsorientierte Aufstellung gemacht wird, ohne dass dieser *Moduswechsel* bewusst angezeigt wird (vgl. Abb. 6).

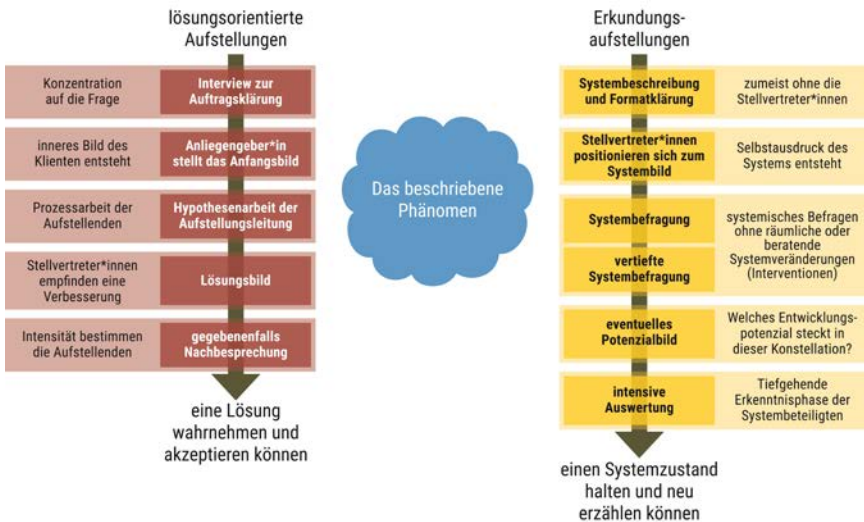


Abbildung 6: Der Prozess der Aufstellungsformen im Vergleich

Lösungsorientierte Aufstellungen folgen der *sequentiell-linearen Logik des Problemlösungsdenkens*: Die Aufstellungsleitung klärt das Anliegen, einigt sich mithin mit den Anliegender:innen auf eine Problemerkzählung, lässt diese als inneres Bild der Klient:innen im Raum als fokusorientiertes Bild aufstellen und transformiert dieses über die eigenen Hypothesen von Ursache und Wirkung des Problems in ein Lösungsbild. Die Lösung ist dann gegeben, wenn die meisten Stellvertreter:innen über ihr körperliches Befinden ausdrücken, dass es ihnen auf den Positionen im Lösungsbild gut geht. Für den Lösungsweg in der Realität des beschriebenen Systems reicht es manchmal aus, die innere Bewegung des Klienten oder der Klientin sich ausdrücken zu lassen, ohne darüber zu reden; vor allem in Organisationsaufstellungen braucht es zumeist eine intensive Nachbesprechung, um den möglichen Lösungsweg sichtbar und akzeptierbar zu machen. Das übergeordnete Ziel von Lösungsaufstellungen ist es schließlich, dass die Klient:innen einen Weg wahrnehmen und akzeptieren können, wie der nicht wünschenswerte Zustand (das Problem) zum Verschwinden gebracht werden kann.

Erkundungsaufstellungen beginnen zumeist mit dem allgemeinen Anliegen: *Ich möchte gerne erfahren, wie sich uns das System zurzeit zeigt!* Wichtig ist es, eine Erkundungsaufstellung nicht mit einer klaren Problemorientierung zu beginnen. Diese Problemorientierung reduziert die innere Offenheit, den Selbstaussdruck des Systems anzunehmen und sich irritieren zu lassen. Die *Bereitschaft*

zur Irritation ist der Türöffner in den Wirklichkeits- und Möglichkeitsraum von Systemen, mithin die Akzeptanz, dass sich das System in den zumeist doppelt verdeckten Aufstellungen ganz anders zeigt, als es sich auf der mentalen Landkarte der Klient:innen vom System abbildet. Tatsächlich ist es eine große Herausforderung für die Systembeteiligten (Anliegendebeher:innen), ihren eigenen *Bestätigungsdrang* zu beobachten und in eine Haltung zu gehen, die Irritationen zulässt. Mit Irritation ist gemeint, dass der Mensch es zulassen kann, dass sich ein Systembild zeigt, welches mit der eigenen mentalen Landkarte nicht zu lesen ist, dass mithin den Aussagen und den Positionierungen nicht sofort eine Bedeutung zugewiesen werden kann.

Der sogenannte *Bestätigungsfehler* ist kognitionspsychologisch ein gut untersuchtes Phänomen und passiert auch erfahrenen und kritisch denkenden Menschen immer wieder. In Erkundungsaufstellungen kann man ihn sowohl bei der Aufstellungsleitung als auch bei den Systembeteiligten beobachten. Sie suchen in dem Bild vorwiegend die Informationen, die ihre vorgefasste Meinung oder ihr inneres Bild bestätigen. Tatsächlich haben wir auch gar keine andere Wahl, weil wir zuerst im Aufstellungsbild, welches die Stellvertreter:innen doppelt verdeckt entstehen lassen, das eigene System erkennen müssen. Es müssen hinreichend viele Positionierungen und Äußerungen für die Systembeteiligten bestätigend sein, um sich auf die Aufstellung einzulassen. Die besondere Herausforderung ist es dann, während der Systembefragung den Modus zu wechseln und aus dem *Bestätigungshören* in ein *generisches Hören* überzugehen. Es gilt, die Irritationen, das Unerwartete und das Neue sehen, es halten und es annehmen zu können. Teil des Bestätigungsfehlers ist es, Irritationen mithilfe der vorhandenen mentalen Karte umzudeuten, bis sie wieder in das bestehende Weltbild passen. Selbst erfahrenen Aufstellungsleiter:innen passiert dies leicht, wie folgendes Fallbeispiel zeigt:

Eine Aufstellungsleiterin hatte eine Aufstellung unter meiner Leitung für sich gemacht und war mit den Äußerungen eines der Elemente überhaupt nicht zufrieden. Ihr Erklärungsversuch lief darauf hinaus, eine Art Kontextüberlagerung in der Stellvertretung zu suchen: »Da hat sich was in die Aufstellung geschlichen, was da nicht hingehört, das Element ist eigentlich ein ganz anderes!« So hören sich Bestätigungstendenzen wie auch die fehlende Bereitschaft an, Irritationen zuzulassen. Ich habe die Klientin gebeten, die Irritation auszuhalten, mit nach Hause zu nehmen und immer wieder darüber nachzudenken, was die Aussagen bedeuten könnten. Beim nächsten Seminar erzählte sie sofort, dass sie drei Wochen später einen Geistesblitz gehabt, die Aussagen dann verstanden und sofort gewusst habe, was sie tun müsse. Seitdem habe sich in ihrem Berufsleben deutlich mehr Erfolg eingestellt.

Während das System in der Erkundungsaufstellung befragt wird (was an dieser Stelle nicht ausführlicher dargestellt werden kann), gilt es folglich, die Systembeteiligten in der *oszillierenden Haltung* des inneren Nickens (das kommt mir bekannt vor, das sehe ich auch so!) und des Staunens (so habe ich das noch gar nicht gesehen, das kann ich nicht sofort deuten!) zu halten. In diesem Oszillieren, welches den Systembeteiligten unterschiedlich leicht fällt, liegt die unglaubliche Wirkungskraft von Erkundungsaufstellungen: Für alle Beteiligten, auch für die Stellvertreter:innen, die Zuschauenden und selbst die Aufstellungsleitung, dehnt sich der Wirklichkeitsraum aus, die tief verinnerlichte sequentiell-lineare Denkklogik wird geschmeidiger und die Gewissheit kann sich breit machen, dass Welt (mein System) immer auch anders sein kann, als ich es bislang auf meiner mentalen Karte neurologisch abgebildet habe. Mit dieser Ausdehnung von Wirklichkeit öffnet sich zugleich der Möglichkeitsraum und erste Potenzialitäten tauchen auf, die bislang nicht wahrgenommen wurden. In den Erkundungsaufstellungen kann eine solche Potenzialität über ein *Potenzialbild* erzeugt werden (vgl. Abb. 6). Nachdem das System intensiv befragt wurde, verändere ich den Kontext mit der folgenden Frage: Welches Potenzial steckt jetzt gerade in diesem System mit den vorhandenen Ressourcen und den verinnerlichten Erfahrungen? Die Stellvertreter:innen formieren sich dann in dieses Potenzialbild, welches eine der Potenzialitäten aus dem Möglichkeitsraum abbildet. Die Frage nach dem Potenzial eines Systems darf nicht mit der Sehnsucht nach dem Idealzustand verwechselt werden: Wie sieht das ideale System aus? Eine solche Frage halte ich für nicht zielführend und die Bilder für nicht interpretierbar.

Ziel einer Erkundungsaufstellung ist es, einen Systemzustand halten und akzeptieren zu können. Es ist die konsequente Antwort auf die Frage: »Wie zeigt es sich?« – nämlich: »Wenn wir in dem Format mit den gewählten Kontexten das System befragen, dann zeigt es sich so!« Die wichtigste und zuweilen schwierigste Herausforderung für die Aufstellungsleitung ist es, im Prozess des Erkundens nicht in den Modus des Problemlösens zu wechseln, weil eines der Systemelemente Unwohlsein oder Bedürfnisse ausdrückt. Die Frage: »Was braucht das Element, damit es ihm besser geht?«, ist der Indikator dafür, dass der Modus gewechselt wird und nun in das System interveniert wird. Veränderungen im Aufstellungsbild einer Erkundungsaufstellung, die die Aufstellungsleitung vornimmt, beruhen fast immer auf unbewussten Hypothesen über einen nicht wünschenswerten Zustand des Systems, der beseitigt werden soll. Auch die Aufstellungsleitung muss einen schwierigen Systemzustand aushalten können und kann dann für eine weitere Aufstellung den Klient:innen anbieten, an den Systemzuständen zu arbeiten, die sich als kritisch gezeigt haben. Dazu eignet sich der Prozess einer lösungsorientierten Aufstellung.

Erkundungsaufstellungen können folglich als eine Art der Systemanamnese gelten, die durch einen Selbstaussdruck des Systems entsteht. Die Auswertung dieser Systemanamnese ist dann ein weiterer wichtiger Schritt, etwas über das System zu lernen.

Die Auswertung einer Erkundungsaufstellung

Es macht auch hier einen Unterschied, wie eine lösungsorientierte oder eine erkundungsorientierte Aufstellung im Nachgespräch ausgewertet wird. Der sequentiell-lineare Modus der Problemlösungsaufstellung fokussiert eine Diskussion beinahe automatisch auf den Zusammenhang zwischen formuliertem Problem (Anliegen der Aufstellung) und der erarbeiteten Lösung. Letztlich geht es dabei um die Feststellung, ob die Klient:innen die Lösung verstehen wie auch akzeptieren und überzeugt davon sind, den Weg zur Lösung gehen zu können, weil die dafür notwendigen Ressourcen vorhanden sind. Eine *disziplinierte Auswertung* fokussiert auf die Qualität der Antwort aus der Aufstellung, eine *undisziplinierte Auswertung* lässt die Gruppe noch zahlreiche (therapeutische) Empfehlungen in den Raum bringen, die weit über den Kontext der Aufstellung hinausgehen und zumeist die Anliegensgeber:innen überfordern.

Für mich ist eine Auswertung einer Aufstellung »diszipliniert«, wenn sie ganz *eng an den Kontexten* geführt wird, die in der Aufstellung befragt werden. Jede Aussage, die aus der Aufstellung abgeleitet wird, müsste (zumindest gedanklich) mit dem Satz beginnen: »Wenn man das System in den von uns gewählten Formaten (Konstellationen) befragt, dann zeigt sich das Element X in dieser Form!« Um das Auswertungsgespräch diszipliniert zu führen, sind die folgenden Unterscheidungen wichtig: Stimmigkeit versus Irritation sowie zwischen Beobachtung, Erklärung und Bewertung.

Beobachtung und Bewertung zu trennen, ist für die meisten Menschen eine große Herausforderung, vor allem, wenn es um das eigene System geht. Beobachten heißt, die Unterschiede zu beschreiben, die im Verlaufe der Aufstellung aufgefallen sind. Erklären findet statt, wenn diese Unterschiede kausal mit anderen Phänomenen verbunden werden, die sie verursacht haben könnten. Bewerten ist dann der Schritt, in dem dem beobachteten und erklärten Unterschied eine Bedeutung oder ein Urteil hinzugefügt wird. Den sehr relevanten Unterschied für eine Auswertung will ich an einem kurzen Beispiel illustrieren:

Beobachtung: Der Vertrieb eines Unternehmens positioniert sich in der Aufstellung am Rande des Systems mit Blick nach außen und fordert die Marketingabteilung

auf, auch einmal seinen Blickwinkel einzunehmen und nicht nur schöne Werbebilder zu malen.

Erklärung: Der Vertrieb hat den Kontakt zum Kunden außerhalb des Systems und glaubt, dass die Marketingabteilung, die für die Gestaltung von Werbung zuständig ist, nicht nahe genug am Kunden ist, um die Vertriebsabteilung in ihrer Aufgabe zu unterstützen.

Bewertung (aus der Sicht der Marketingabteilung): Unsere Arbeit wird vom Vertrieb zu wenig geschätzt, der Vertrieb glaubt, Werbung effektiver gestalten zu können.

Am Fallbeispiel wird schnell deutlich, dass sich die drei Auswertungsphasen nicht deutlich trennen lassen, weil schon in der Beobachtung eine Erklärung angelegt ist sowie in der Beobachtung und der Erklärung durch die Wahl der Worte eine Bewertung vorgenommen werden muss und in der Bewertung nur eine mögliche Erklärung bevorzugt wird. Wenn die Aufstellungsleitung in der Nachbesprechung der Erkundungsaufstellung zur *Moderation eines Erkenntnisprozesses* wird, ist es eine große Herausforderung, die Gruppe immer wieder an die Kontextbezogenheit der Aussagen und auf die Unterschiede zwischen Beobachten, Erklären und Bewerten hinzuweisen. Das setzt voraus, dass die Aufstellungsleitung hier sehr bewusst ist und die Unterschiede selbst erfassen kann.

Wie und in welchem Ausmaß die sich anschließenden Phasen des Erklärens, Bewertens und vielleicht auch Gestaltens konstruktiv bewältigt werden können, hängt vor allem davon ab, wie viel Irritation die Aufstellung in den Systembeteiligten erzeugt hat, diese aushalten können und wollen und wie viel Systemwissen die Aufstellenden haben. In diesen Phasen hängen die Erkenntnisse wie bei jeder Art von Interpretation vom vorhandenen Vorwissen über das System und dem Theoriewissen ab. Wer eine Erkundungsaufstellung über das Qualitätsmanagement eines Unternehmens macht, sollte sich mit der Logik von Audierungen auskennen, wer ein agiles Unternehmen erkundet, sollte etwas von Selbstorganisation und Enthierarchisierung verstehen oder wer ein Körperteil wie einen Fuß oder einen Rücken aufstellt, sollte medizinisches Wissen oder physiotherapeutisches Wissen im Raum haben, um gehaltvolle und anschlussfähige Interpretationen zu ermöglichen.

Am Ende eines Auswertungsgesprächs sollten neue Vermutungen oder erkenntnisleitende Thesen (Pijetlovic, 2020) aus dem Wirklichkeitsraum formuliert werden, die andere Handlungspotenziale aus dem Möglichkeitsraum erschließen. Und da es sich um Interpretationen handelt, sollten diese Vermutungen auch im Konjunktiv formuliert werden: »Es könnte sein, dass der Vorstand der neuen Marketingstrategie viel aufgeschlossener und unterstützender

gegenübersteht, als wir es als Marketingabteilung bislang vermutet haben.« »Es könnte sein, dass unsere Überzeugung über die Zukunftsfähigkeit des Produktes X von den Kunden nicht geteilt wird.«

Während die Systembeteiligten solche bedeutungsarmen und kausalfreien Vermutungen formulieren, findet die Neuerfindung von Realität statt. Die Menschen erzählen ihr System anders und öffnen damit die Türen in den Möglichkeitsraum, der dann neue Potenzialitäten für Transformation oder Entwicklung zeigt. Diese Potenzialitäten werden von den Systembeteiligten dann auch viel engagierter aufgenommen, weil sie letztlich ihre eigene Systemerzählung neu gefunden haben und nicht von einer Beraterin oder einem Berater übernehmen müssen.

Fazit: Listen to your systems!

Meiner Beobachtung nach ist eine der größten Wirkungen von Erkundungsaufstellungen, dass sie uns eine neue Sicht auf die Welt ermöglichen. Wir können unsere Perspektive und unsere Denkweise, die zumeist auf ein Problemlösungsdenken und damit auf ein sequentiell-lineares Denken fokussiert ist, auf einen wesentlich größeren Wirklichkeits- und Möglichkeitsraum erweitern. Es wird weiterhin viele Probleme (nicht wünschenswerte Zustände) in der Welt geben, die nach konkreten Lösungen rufen. Es gibt zugleich die Notwendigkeit, unsere komplexen Systeme besser verstehen zu lernen, indem wir sie auf eine andere Art und Weise erkunden. Eine *erkundende und konstellative Haltung* kann uns dazu führen, unsere Welt als Wirklichkeitskonstruktionen und Potenzialitäten zu verstehen. Erkundungsaufstellungen ermöglichen einen Besuch im Wirklichkeits- und im Möglichkeitsraum unserer Organisationen und bringen uns in eine geschmeidigere Haltung gegenüber der Realität. Sie eröffnen damit auch einen weiteren Zugang zu Kreativität und Innovation (Rippel, 2019).

Und weil uns als Menschen, die über Systeme reden, allzu leicht nur unsere eigene Problemsicht begegnet, können wir in Erkundungsaufstellungen lernen, nicht über das System zu reden, sondern mit dem System in einen Dialog zu gehen. Das Motto für Systementwicklung und -transformation in einer komplexen Welt könnte lauten: Listen to your system! Es scheint mir gerade diese Qualität zu sein, die Menschen in Organisationen die Aufstellungsmethode näherbringen könnte. Sie erfahren von Beratungsseite aus dann nicht neue Tools für den bewährten Problem-Lösungs-Modus, sondern erkennen den Wert des intensiven Hinhörens auf das System, um mit diesen Informationen wirklich neue Wege gehen zu können.

Literatur

- Bulling, K. (2018). *The Systems Constellations as an Instrument for Change Agents*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fischer, H. R., Borst, U., Schlippe, A. von (2015). *Was tun? Fragen und Antworten aus der systemischen Praxis. Ein Kompass für Beratung, Coaching und Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gehlert, T. (2020). *System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Müller, A. von (2011). *The Logic of Constellations*. In S. Han, E. Pöppel (Eds.), *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication* (pp. 199–213). Heidelberg: Springer.
- Müller-Christ, G. (2016). *Systemaufstellungen als Instrument qualitativer Sozialforschung. Vier, vielleicht neue Unterscheidungen aus der Sicht der Wissenschaft*. In G. Weber, C. Rosselet (Hrsg.), *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder* (S. 72–93). Heidelberg: Carl-Auer.
- Müller-Christ, G., Pijetlovic, D. (2018). *Komplexe Systeme lesen. Über die Potenziale von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pijetlovic, D. (2020). *Das Potenzial der Pflege-Robotik für Wirtschaft und Gesellschaft – eine systemische Erkundung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rippel, J. (2019). *Systemische Kreativität – der inspirierende Zugang zur Innovation. Oder die Wiederentdeckung der Intuition in der Wirtschaft durch Systemaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sparrer, I. (2001). *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sparrer, I., Varga von Kibed, M. (2010). *Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Vogd, W. (2013). *Polykontextualität. Die Erforschung komplexer systemischer Zusammenhänge in Theorie und Praxis*. *Familiendynamik*, 38 (1), 32–41.
- Wirth, J. V., Kleve, H. (2019). *Die Ermöglichungsprofession. 69 Leuchtfeuer für systemisches Arbeiten*. Heidelberg: Carl-Auer.