

# Aufstellungen in Organisationen – Grundprinzipien systemischer Organisationsentwicklung

nach der systemischen Familientherapie von Bert Hellinger:  
„Ordnungen der Liebe“<sup>1</sup>

Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Der Begriff „Organisationsaufstellung“ hat sich in den letzten Jahren in Windeseile verbreitet. Man erzählt sich wahre Wunderdinge über die Wirkung von Aufstellungen, seit Bert Hellinger mit seiner systemischen Familienarbeit über einen kleinen Kreis von Eingeweihten hinaus bekannt geworden ist. Wie bei allen Wunderheilungen nimmt die Anzahl der Skeptiker mindestens im gleichen Maße sprunghaft zu wie die der Anhänger.

Meine Absicht mit diesem Vortrag besteht nicht darin, Jünger zu werben, und schon gar nicht ist es mein Ziel, Sie in einem Schnellkurs zu Organisationsaufstellern auszubilden. Ich selbst bin auf diesem Gebiet noch ein Lernender und deshalb weder fähig noch bereit, Ihnen eine Demonstration der verblüffenden Wirkungen von Aufstellungen zu geben.

## Ziele

Aber auch ohne dass Sie selbst Aufstellungen durchführen, sind die Grundannahmen, die hinter diesem Ansatz stecken, höchst interessant, nicht nur für Familien, sondern auch für die Funktionsfähigkeit von sozialen Systemen aller Größenordnungen in Organisationen. (Ich spreche hier deshalb nicht von „Unternehmen“, weil der Non-Profit-Bereich weitgehend nach den gleichen Grundmustern funktioniert.) Worin also liegt Ihr Nutzen, wenn Sie eineinhalb Stunden Ihrer Lebenszeit in diesem Workshop verbringen?

Zunächst einmal könnte es für Sie nützlich sein, in Ihrem eigenen Arbeitsbereich das Walten systemischer Dynamiken zu erkennen und gegebenenfalls auch zu berücksichtigen. Zum Zweiten könnte es hilfreich sein, bei Funktionsstörungen in anderen Bereichen erkennen zu können, welche sozialen Grundbedingungen verletzt wurden, sodass Sie in Ihrer Beratungskompetenz zusätzlich zu Ihren bisherigen Instrumenten einen weiteren analytischen Ansatz zur Verfügung haben. Und drittens sind Veränderungsprozesse in Organisationen, an denen Sie womöglich direkt oder indirekt beteiligt sind, besonders anfällig für die Missachtung jener Ordnungsregeln, die über Erfolg oder Misserfolg von Veränderungen entscheiden.

Trotz dieses in Aussicht gestellten Gewinns kann ich Ihre mögliche Skepsis sehr wohl verstehen, denn nach langer und heftiger Abwehr bin ich selbst von einem Saulus zu

einem Paulus, also zu einem Anhänger des hellingerschen Ansatzes geworden. Das geschah vor allem durch Familien- und Organisationsaufstellungen, die ich bei Jakob Schneider in München als Themengeber wie auch als Stellvertreter erlebt habe. Als hartnäckiger Intellektueller konnte ich mich aber nicht dazu durchringen, einfach meinen Erfahrungen zu trauen. Auch mein Kopf wollte zustimmen dürfen (worauf Hellinger eher weniger Wert legt). An dem Ergebnis dieses Prozesses möchte ich Sie gerne teilhaben lassen.

## Grundbegriffe

In dem Untertitel dieses Vortrags gibt es eine Reihe von Merkwürdigkeiten. Sie anzusprechen bringt uns mitten in das Thema hinein:

Da ist zunächst das Wort „*Therapie*“. Was hat es in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen zu suchen? Therapie gehört in das Privatleben, und das geht den Arbeitgeber nichts an. Punktum! Für Organisationen meint „*Therapie*“ hier aber nicht, in aller Öffentlichkeit in den Intimbereich der Mitarbeiter einzudringen. Der Begriff weist vielmehr darauf hin, dass der Fokus dieses Verfahrens – wie in den meisten Psychotherapien – nicht primär in der Analyse von Ursachen und Wirkungen besteht, sondern dass es in erster Linie darum geht, Konflikte zu lösen und Störungen zu beseitigen. Darum geht es auch bei den Organisationsaufstellungen, und deshalb ist der Gegenstand *dieses* Vortrags in der Tat von untergeordneter Bedeutung.

Ein weiteres merkwürdiges Element des Untertitels ist das Wort „*Familie*“. Nicht nur, dass sie – wie gerade beschrieben – die Arbeitgeber nichts angeht. Als gelerntem Soziologen hat mir vor allem Widerwillen bereitet, dass hier offenbar Strukturen der Familienorganisation auf die Arbeitswelt und auf gesellschaftliche Großorganisationen übertragen werden. Vor dieser Gefahr wurde ich schon im ersten Semester gewarnt. Die Ursache dieser Abneigung liegt vor allem darin, dass Theoretiker, die sich dieses Ansatzes bedienten, als konservativ bis reaktionär verschrien waren.<sup>2</sup> Umso größer waren für mich die Barrieren, meine wissenschaftliche Sozialisation infrage zu stellen (was einem kleinen Vatermord an meinem akademischen Lehrer gleichkam) und den Zusammenhang zwischen Familie und Gesellschaft neu zu überdenken.

→

Auch das Wort „systemisch“ ist noch immer ungewohnt – und wird leicht mit systematisch verwechselt. Während aber „systematisch“ eine Vorgehensweise bedeutet, die durch logische oder zeitliche Abfolgen bestimmt ist, bedeutet „systemisch“, dass der Blick nicht auf das Individuum gerichtet ist, sondern auf die Zusammenhänge, die sich daraus ergeben, dass sich Menschen in Systemen bewegen. Marlies Holitzka und Elisabeth Remmert definieren ein System sinngemäß folgendermaßen<sup>3</sup>:

*Ein System ist eine Gruppe von Elementen, die in einem von Ordnungsregeln geprägten Muster von Beziehungen zueinander stehen. In lebenden Systemen sind diese Elemente Menschen.*<sup>4</sup>

Der hier entscheidende Aspekt besteht darin, dass es Ordnungsregeln gibt, die die Beziehungsmuster, unabhängig von dem Willen des Individuums, bestimmen. „*Lebende Systeme funktionieren nicht, wie wir wollen, sondern wir funktionieren, wie sie wollen.*“<sup>5</sup> Wenn das stimmt, wird nicht nur der seit der Aufklärung postulierte „freie Wille des Menschen“ infrage gestellt, sondern dieses Prinzip muss dann wohl für alle sozialen Organisationsformen gelten. Für den vernunftbegabten Menschen ist das starker Tobak!

Bert Hellinger wirkt darüber hinaus mit seiner archaisch anmutenden Sprache, seinen apodiktischen Äußerungen und den seelsorgerisch klingenden Lösungssätzen auf die individualistischen Menschen des 20. und 21. Jahrhunderts, gelinde gesagt, befremdlich. In einer Welt der Beliebigkeit, in der alles so, aber auch ganz anders sein kann, reagieren Menschen auf diese Eindeutigkeit eher mit Angst als mit Einsicht.

Was es schließlich mit den „*Ordnungen der Liebe*“ in Wirtschaftsunternehmen auf sich haben soll, darüber soll am Ende noch gesprochen werden.

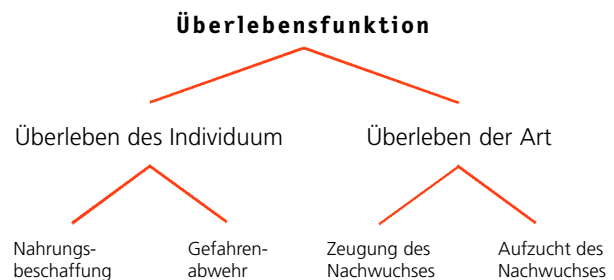
Das also ist das Dilemma: Auf der einen Seite ist die heilende Wirkung von Aufstellungen in Familien wie in Organisationen unabweisbar, auf der anderen Seite ist es schwer zu verstehen, worauf die Wirkung beruht. Schauen wir uns also in zwei anderen Wissenschaftsbereichen um, ob sie uns helfen können. Dazu möchte ich Sie auf zwei Zeitreisen mitnehmen. Die eine dauert viele, viele Generationen, die andere Ihre bisherige Lebensspanne. Bitte begleiten Sie mich!

### Der sozialanthropologische Aspekt

Folgen Sie mir bitte zunächst an den Beginn der Menschwerdung: Der charakteristische Unterschied zwischen Menschen und Tieren besteht darin, dass der Mensch alles etwas

schlechter kann als die Tiere, mit denen er um Revier und Nahrung kämpft: Er ist schwächer als der Büffel, er ist langsamer als die Gazelle, er sieht schlechter als Adler oder Katze, seine Geruchssensoren sind weniger gut ausgebildet als die der Wölfe, seine Hörfähigkeit ist der der Elefanten weit unterlegen. Der Mensch zeichnet sich also vor allem durch seine Mängel aus.<sup>6</sup>

Dennoch muss er, wie alle Lebewesen, die Grundfunktionen entwickeln, die es dem Individuum und der Art erlauben zu überleben.



Um sein Überleben sicherzustellen, machte er eine geniale Erfindung: die Gruppe. In der Zusammenarbeit mit anderen Menschen konnte er seine biologischen Schwächen ausgleichen. Voraussetzung dafür war seine größere Gehirnleistung, aber auch seine Fähigkeit, planvoll vorzugehen.

Die menschliche Gruppe unterscheidet sich wohlgemerkt von den tierischen Gruppenbildungen. Die Rudel- und Herdenbildung ist bei Tieren instinktmäßig abgesichert, das heißt, sie können nicht anders, als Herden zu bilden. Beim Menschen hingegen ist die Gruppe sozusagen ein Schöpfungsakt. Hunderttausende von Jahren waren nötig, um die Gruppe so zu entwickeln, dass sie dem Menschen das individuelle Überleben wie auch die Erhaltung seiner Art ermöglichte. So lernten sie, die Jagdbeute planmäßig zu verfolgen, ihr Fallen zu stellen, auch stärkere Tiere zu überwältigen und sich vor dem Angriff gefährlicher Feinde zu schützen.

Eine Gruppe ist, wie wir beim Systembegriff schon gesehen haben, mehr als die Summe ihrer Elemente. Zur Gruppe wird eine Ansammlung von Menschen erst dadurch, dass sie aufeinander bezogen handeln. Dazu braucht sie Strukturen, um das gemeinsame Handeln möglichst effektiv zu machen. Um es kurz zu machen: Sie braucht Führung und Arbeitsteilung. Im Laufe der Jahrtausende lernten Menschen, die günstigsten Strukturen zu entwickeln. Diese traten an die Stelle der fehlenden Instinkte, die den Tieren ihr Überleben in der Umwelt sichern<sup>7</sup>, und sie sind von so elementarer Bedeutung für das Überleben der Menschheit, dass

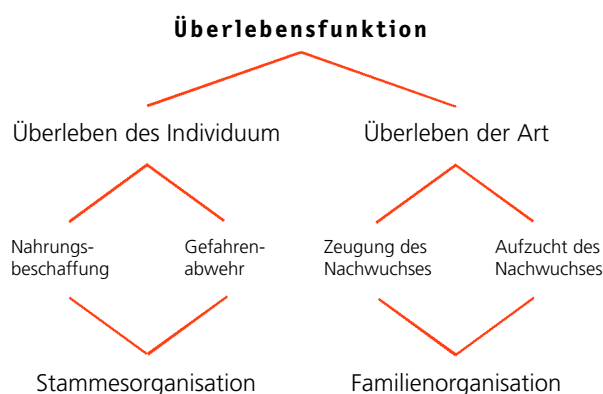
sie gelten, als ob sie auf Instinkten beruhten. Das aber bedeutet in unserem Zusammenhang, dass wir Menschen keine Verfügung mehr darüber haben, ob und, nur in gewissen Grenzen, wie wir soziale Gruppen bilden.<sup>8</sup>

Neben dem Mangel an Kraft und Sinnesschärfe musste noch eine weitere biologische Eigenart des Menschen ausgeglichen werden. Biologisch gesehen ist der Mensch nämlich eine „Frühgeburt“<sup>9</sup>. Das heißt, dass der neugeborene Mensch nicht mehr mitbringt als die Fähigkeit zum Stoffwechsel. Sollte ein Mensch in einem Fertigeitszustand geboren werden, der dem eines Säugetieres entspricht, so müsste die Schwangerschaft zirka drei Jahre dauern. Ohne den Schutz und die Fürsorge durch die Erwachsenen ist er nur wenige Tage überlebensfähig. Das hat für unser Thema zwei Konsequenzen:

1. Der junge Mensch braucht über Jahre hinweg den Schutz durch die Erwachsenen, und zwar länger als jedes andere Tier.
2. Die sozialen Verhaltensmuster, die das Überleben des Menschen sichern, sind nicht angeboren, sondern werden gelernt.

Der Mensch bedarf also des Schutzes durch die Erwachsenen, und in allen Kulturen ist gesichert, wer das in erster Linie ist: die leibliche Mutter, die das Kind geboren hat, und ein erwachsener Mann, sei es der biologische Vater oder ein sozialer Vater, wie etwa der Bruder der Mutter. Das ist der Kern einer Familie: Kind, Mutter, Vater.

Stammesorganisationen, die dem Überleben der Individuen und Familien und der Sicherstellung von Zeugung und Aufzucht dienen, gibt es in allen menschlichen Kulturen. Sie gehören zur anthropologischen Grundausstattung, sind gewissermaßen in unseren „sozialen Genen“ verankert.



Die Verbindung der beiden Überlebensfunktionen führt in allen Kulturen zu einer fest gefügten Gestaltung der Beziehungen in einem Stamm (heute: Staat, Kommune, Betrieb usw.), zu einer Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern und einer Ordnung der sexuellen Beziehungen zwischen den Geschlechtern. Die Menschen haben keine Entscheidung darüber, ob sie diese Institutionen gründen wollen, sondern lediglich darüber, wie sie sie ausgestalten, vorausgesetzt, dass diese die Überlebensfunktionen erfüllen. Darin allerdings unterscheiden sich die verschiedenen Kulturen, zum Teil ganz erheblich.

Wenn also diese sozialen Grundstrukturen in Hunderttausenden von Jahren entwickelt wurden, wenn die kulturellen Ausprägungen dieser Grundstrukturen Tausende von Jahren Entwicklungszeit hinter sich haben, wenn sie das Erfolgsrezept zum Überleben der erfolgreichsten Spezies auf der Erde garantieren, dann wird verständlich, warum „wir funktionieren, wie sie wollen, und nicht sie funktionieren, wie wir wollen“.

Wie kommt es aber, dass wir uns als Individuen tatsächlich nach diesen anthropologischen und kulturellen Mustern ausrichten, dass wir, wie ja auch die Aufstellungen zeigen, ein soziales System in Ordnung finden, wenn diesen Grundstrukturen Rechnung getragen wird? Dazu möchte ich Sie auf die zweite Reise einladen, die ich Ihnen angekündigt habe, den Blick in Ihre Kinderstube.

### Der entwicklungspsychologische Aspekt

Wie schon gesagt, waren Sie nach Ihrer Geburt vollkommen hilflos, unfähig, das nackte Überleben zu sichern. Sie „wussten“, dass Sie die Unterstützung der Erwachsenen brauchten, und Sie haben das Ihre dazu beigetragen, dafür zu sorgen. Im frühkindlichen Stadium standen Ihnen dazu zwei Äußerungen zur Verfügung, das Schreien und das Lächeln. Mit dem Schreien taten Sie kund, dass etwas nicht in Ordnung war, mit dem Lächeln, dass Sie sich wohl fühlten.

Diese beiden Reaktionsformen sind für erwachsene Menschen nahezu unwiderstehlich: das Schreien, weil es so nervt, das Lächeln, weil es die perfekte Verführung darstellt. So haben Sie schon in der ersten Lebensphase dafür gesorgt, dass ihre biologische Unfertigkeit durch andere ausgeglichen wurde. Da Sie offenbar bis heute überlebt haben, muss Ihnen das gut gelungen sein.

Noch in den ersten Lebenswochen haben Sie gelernt, Menschen zu unterscheiden und vor allem denen Ihr Lächeln zu schenken, die sich regelmäßig und verlässlich um Ihre Versorgung kümmerten. An Großeltern, Onkel und Tanten, die nur gelegentlich auftauchten und so für Sie wenig tun

konnten (vom Sparbuch, das sie für Sie angelegt hatten, wussten Sie ja noch nichts), haben Sie dagegen mit vollkommenem Desinteresse vorbeigesehen. Später dann erweiterte sich Ihre soziale Wahrnehmung: Geschwister und andere Kinder, die mit Ihnen spielten, wurden ebenfalls mit Ihren Juchzern belohnt.

Ich glaube, ich brauche diese kindliche Idylle nicht weiter auszumalen. Sie können damit zwei für Systemaufstellungen grundlegende Erkenntnisse nachvollziehen, die Sie in Ihrer Frühkindphase gewonnen haben:

1. Ein erfolgreicher und verllässlicher Kontakt zu bestimmten Personen, die in der Lage sind, Sie zu versorgen – und das sind im Allgemeinen nur Erwachsene –, war für Sie überlebensnotwendig, und diese Personen konnten das Überleben nur sicherstellen, weil sie mehr konnten als Sie und damit alle Entscheidungen für Sie trafen, also „über Ihnen standen“.

2. Das Kriterium, nach dem Sie entschieden, ob Sie leiblich und seelisch gut versorgt wurden, war Ihr Befinden. Ob also die Welt für Sie in Ordnung war, sagte Ihnen Ihr Gefühl.

Da Sie sowohl die Familienorganisation (traditionell durch die Mutter repräsentiert) wie auch die Stammesorganisation (traditionell durch den Vater repräsentiert) brauchen, brauchen Sie auch Mutter und Vater, brauchen Sie zwei Fixpunkte unter den Erwachsenen, eine Frau und einen Mann.<sup>10</sup> Sobald Sie sich Ihren eigenen Bewegungsraum geschaffen hatten, brauchten Sie auch Geschwister. Auch wenn Ihr Bruder oder Ihre Schwester von Ihnen kaum mehr als neun Monate entfernt ist, so war doch in der Kindheit dieser Abstand entscheidend. Sie waren meilenweit voraus oder uneinholbar hinterher.

In dieser Phase haben Sie etwas über die Reihenfolge zwischen Gleichberechtigten gelernt: Wer älter als Sie war, ist es auch heute noch, wer jünger als Sie war, wird es immer bleiben. Und wenn Sie Einzelkind waren, dann haben Sie von den Kindern auf dem Spielplatz, im Kindergarten oder später in der Schule diese Rangordnung gelernt. Nicht dass Sie sich nicht gewehrt hätten, wenn Sie sich von Älteren schlecht behandelt gefühlt haben; vielleicht haben Sie sogar Erfolg gehabt und Respekt der Älteren erlangt, aber an der Reihenfolge, und damit der Rangordnung, hat das nichts geändert.

Nicht für alle Menschen sind die Lebensbedingungen so ideal gewesen, wie ich sie gerade beschrieben habe. Vielleicht sind Sie ohne Vater und/oder ohne Mutter aufgewachsen; vielleicht sind Ihre Eltern ihrer Fürsorgepflicht nicht nachgekommen; vielleicht haben Sie Ihre Familie verloren, sind in einem Heim aufgewachsen oder haben sonst wie eine schwere Kindheit gehabt. Aber Sie haben „gewusst“, dass das nicht in Ordnung ist. Sie haben sich gefügt, weil

es anders nicht ging, Sie können sich noch heute an den Schmerz erinnern oder auch nicht. Ganz sicher aber „wissen“ Sie tief in Ihrem Innern, was in Ordnung ist und was nicht. Was nicht in Ordnung ist, haben Sie in dauernden Schmerz oder Sehnsucht, in Wut, Hass oder Resignation umgesetzt, aber Sie haben die Gewissheit behalten, dass Sie fühlen können, wie es wäre, wenn es in Ordnung wäre. Kinder sind Meister der Anpassung, sie fügen sich in schlechtere Situationen, nehmen die Einschränkung ihres Lebensgefühls in Kauf, nur um dieser Versorgung nicht verlustig zu gehen. Diese Erfahrungen bleiben gespeichert, auch wenn Sie sich dessen nicht bewusst sind. Und noch heute richten Sie sich unbewusst in Ihrer sozialen Umgebung nach diesen Grunderfahrungen aus: Was Ihnen in Ihrer Kindheit das Überleben gesichert hat – auch wenn heute die aktiven Erinnerungen daran gelöscht sind –, bleibt einerseits Ihr Verhaltensmuster, andererseits Ihr Anspruch an die soziale Realität.

Zu diesem Bewusstsein Ihres Platzes im sozialen System lernten Sie gleichzeitig, wer „wir“ und wer „ihr“ ist. Viele Kinderspiele bestehen vor allem aus dem Lernen des Unterschiedes, wer zu uns gehört und wer nicht. Sich ausgeschlossen fühlen aus einer Gruppe, der man sich zugehörig fühlt, ist eine tiefe Verletzung, sich zugehörig fühlen eine tiefe Befriedigung. Wir können uns auf das Lebensrisiko nicht einlassen, wenn wir nicht wissen, wer zu uns gehört – und uns damit Unterstützung schuldig ist – und wer nicht zu uns gehört, sodass wir uns nicht hundertprozentig auf ihn oder sie verlassen können. Das ist für unser physisches und psychisches Leben unabdingbar und bleibt uns unser ganzes Leben erhalten.<sup>11</sup>

Neben der Ordnung innerhalb unseres sozialen Bezugssystems ist es deshalb wichtig zu wissen, zu welchem System wir gehören und wo wir unsere Rechte als Mitglieder wahrnehmen dürfen.

Aber für diese Rechte gibt es auch einen Preis: Wir müssen auch das Unsere dazu beitragen, dass das System überleben kann. Als Kinder erwarten wir, dass jede Leistung, die wir für die Familie erbringen (Abwaschen, Müll ausleeren usw.), unmittelbar belohnt wird; als Erwachsene haben wir eine gewisse Frustrationstoleranz, aber letztlich erwarten wir, dass dieser Ausgleich stattfindet. Ausgleich gibt es aber nicht nur für das Gute, das im System passiert, sondern auch für das Böse. Wer gegen die Regeln des Systems verstößt, wird dafür bestraft. Der Ausgleich von Geben und Nehmen ist deshalb für soziale Systeme ebenso wichtig wie die Rangordnungen und die klare Zugehörigkeit. Kann der Ausgleich nicht hergestellt werden, dann reagiert das System: es kommt zu „Schieflagen“, also Ungleichgewichten, die dem System das Überleben sichern, aber unter deutlich schlechteren Bedingungen. Unser Gefühl sagt uns dann, dass etwas nicht in Ordnung ist.

In der Familie lernen wir, dass wir den Eltern nicht zurückgeben können, was wir von ihnen bekommen haben, nämlich das Leben und dann ihre Fürsorge, als wir klein waren. Der Ausgleich von Geben und Nehmen im System erfolgt in der nächsten Generation, wenn Kinder selbst Eltern werden, und er erfolgt in der Fürsorge für die Eltern in ihrem Alter, wenn sie es brauchen. Es ist das *System*, das diesen Ausgleich braucht, nicht die einzelne Person. Aber wenn einem Systemmitglied Unrecht geschieht hinsichtlich dieser Balance, dann gerät das ganze System in Schiefelage.

Wir haben nun herausgefunden, auf welchem Grundgerüst alle unsere sozialen Systeme beruhen, sodass wir dies selbstverständlich in allen lebenden Systemen erwarten. Wir können nun genauer untersuchen, wie sich diese Grundregeln auf Organisationen auswirken, deren primärer Zweck nicht die Aufzucht des Nachwuchses ist, sondern die materielle oder immaterielle Erzeugung von Produkten, also die Organisationen der Berufswelt.<sup>12</sup> Damit kommen Sie, wie ich hoffe, dem Ihnen versprochenen Nutzen aus diesem Vortrag ein Stück näher.

### Anwendung auf Organisationen

In dreierlei Hinsicht finden sich die sozialen Grundstrukturen auch in Organisationen wieder:

1. In der Rangordnung der Gruppenmitglieder untereinander, die sich zum einen in den hierarchischen Führungsebenen, zum anderen in den Beziehungen von Gleichgestellten wieder finden;
2. in der Zugehörigkeit, also in den Regeln, die bestimmen, ob eine Person zu einem System gehört oder nicht;
3. im Ausgleich von Geben und Nehmen.

### Rangordnung durch Führung

„Systeme haben ein Bedürfnis nach Führung.“<sup>13</sup> Aus den beschriebenen Gründen haben in einer Familie die Eltern die Führung. Sie werden Führungskräfte aufgrund des Geburtsaktes ihres ersten Kindes. In dem Maße, wie Kinder lernen, für sich selbst zu sorgen, nimmt ihre Führungsrolle ab. Was bleibt, sind Respekt und Dankbarkeit.

Innerhalb des Stammes gibt es im Gegensatz zur Familie keine biologische Begründung der Führungsrolle. Zum Führer oder zur Führerin wird die Person, die nach den Regeln des Stammes dazu legitimiert wird, das kann je nach den Regeln durch Erbschaft oder Wahl, durch Ausscheidungskampf, durch Alter oder durch besondere Fähigkeiten geschehen. Wichtig ist, dass die Legitimität durch die Geführten anerkannt wird. Usurpation dieser Rolle hat fast immer zu gewalttätigen Auseinandersetzungen geführt. Friedliche Führung ist deshalb nur möglich, wenn sie legitim ausgeübt wird.

In unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung bestimmen in Wirtschaftsbetrieben die Eigentümer oder ihre Stellvertreter darüber, wer führt. Wer einsetzen darf, ist meist durch die Eigentumsverhältnisse geklärt, wer eingesetzt werden darf, ist jedoch meist nicht festgelegt.<sup>14</sup> In demokratisch verfassten Organisationen erfolgt die Einsetzung in eine Führungsrolle durch Wahl. Wer dazu aktiv und/oder passiv berechtigt ist, bestimmen Verfassung und Gesetze. Abgesehen von diesem Unterschied gelten für Wirtschaftsorganisationen die gleichen systemischen Bedingungen wie für Non-Profit-Organisationen.

Alle auf Dauer existierenden Systeme in der Berufswelt haben Hierarchien entwickelt, die festlegen, wer wem übergeordnet ist. Führungskräfte haben damit vergleichbare Pflichten und Rechte wie Eltern in der Familie: Sie tragen Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des Systems und haben eine Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitern gegenüber. So wie es gute und schlechte Eltern gibt, gibt es auch gute und schlechte Vorgesetzte. Aus systemischen Gründen steht das Ob der Führung nicht infrage, umso mehr aber das Wie.

Führung ist also sowohl ein Privileg als auch eine Pflicht. Die Verweigerung von Führung, die wir heute aus lauter Angst vor autoritärer Führung vielfach erleben, hat die gleichen fatalen Folgen wie bei Eltern, die Erziehung verweigern: Die Führungsfunktion wird dann von informellen Führern übernommen, die dadurch meist überfordert sind und nicht den Schutz der formellen Führungskraft genießen. Das System (zum Beispiel die Abteilung) kann seine Leistungsfähigkeit nicht entfalten, weil alle Mitarbeiter sowohl mit ihren originären Aufgaben als auch mit dem Füllen der Führungslücke beschäftigt sind. Die scheinbare Freiheit, die die Abwesenheit von Führung vorgaukelt, schafft nicht etwa mehr Motivation und Eigenverantwortung, sondern sie demotiviert und überfordert die Mitarbeiter.

Übernimmt ein Gleichgestellter die Führungsaufgaben, weil die Führungskraft sie nicht ausübt, weil sie die Führungsaufgaben auf einen der Mitarbeiter überträgt, die ihm nicht zustehen oder weil dieser sie an sich reißt, so wird das als Anmaßung empfunden. Es löst, wie bei den Kämpfen um die Stammesführung, Konflikte unter den Gleichgestellten aus, die manchmal offen ausgetragen werden, die aber auch zu passivem Widerstand oder Boykott führen können.

Diesen Aspekten kommt besondere Bedeutung bei Fusionen zu. Niemals sind alle Partner einer Fusion wirklich gleich. Sie unterscheiden sich vor allem durch die „Morgengabe“, die sie in die neue Gesellschaft einbringen, sei es Kapital, Kunden-Know-how oder was immer. Die Stärkeren stellen den Anspruch auf Führung. Ihn zu bestreiten, zu ignorieren oder zu hintertreiben bringt große Probleme. Ist aber die Führungsposition gesichert, dann kann der Größere den

kleineren Partner würdigen. Ist sie nicht gesichert, dann wird er versuchen, den kleinen Partner zu unterdrücken. Wichtig ist auch zu beachten, dass der größere Partner eine Fürsorgepflicht für den kleineren Partner bzw. dessen Mitarbeiter und Kunden übernimmt.

### **Rangordnung unter Gleichgestellten (Ursprungsordnung)**

Aber auch unter den Mitarbeitern besteht, ähnlich wie unter Geschwistern, eine Rangordnung. Allerdings orientiert sie sich nicht am Lebens-, sondern am Dienstal, also der Dauer der Zugehörigkeit zum System. So wird es häufig als ungerecht empfunden, wenn bei der Ernennung des stellvertretenden Abteilungsleiters der oder die Dienstälteste übergangen wird. Das Gleiche gilt für die Nachfolgeregelung, wenn der Nachfolger aus den Reihen der Mitarbeiter bestellt wird. Wird es nicht der Dienstälteste, dann hat die neue Führungskraft in aller Regel Akzeptanzprobleme. Nicht zufällig werden in langlebigen Unternehmen Jubiläen von Mitarbeitern öffentlich bekannt gemacht, gefeiert und meist mit einem wertvollen Geschenk oder einer Sonderzahlung verbunden. Damit wird die Bedeutung dieser Rangordnung unterstrichen. Diese Anerkennung kann man sich nicht erarbeiten, man muss hineinwachsen.

Eine Rangordnung unter Gleichen gibt es nicht nur zwischen Personen, sondern auch zwischen den Ressorts einer Organisation. Hellinger nimmt aus seiner Organisationsarbeit mit Kliniken an, dass die Verwaltung Vorrang vor den anderen Organisationseinheiten habe, weil sie die Ressourcen bereitstellt.<sup>15</sup> Meine Erfahrungen gehen eher dahin, dass dasjenige Ressort den Vorrang erhält, das den Engpass verwaltet. In Zeiten knapper Arbeitskräfte war das die Personalabteilung, in Zeiten hart umkämpfter Märkte ist es wohl eher der Verkauf.

Jakob Schneider kennt noch ein drittes Rangordnungskriterium, das in Organisationen wirkt, nämlich die Kompetenzordnung. „Sie gibt dem einen Vorrang in der sachlichen Arbeit, der die entsprechende Kompetenz hat. Hier dient zum Beispiel auch ein Chef einem Mitarbeiter und arbeitet ihm in der Sache zu, auch wenn er in der Verantwortung und Führung einen übergeordneten Platz einnimmt. Diese Ordnung wirkt darauf hin, dass jeder entsprechend seinen Fähigkeiten arbeiten kann.“<sup>16</sup> Ohne dieses dritte Ordnungskriterium könnten wirtschaftliche Organisationen nicht überleben.

Was passiert aber nun, wenn diese Ordnungskriterien in Widerspruch geraten, wenn also ein neuer Chef von außen kommt, der nach seiner hierarchischen Stellung vorne steht, in der Ursprungsordnung aber am Ende? Diese Situation

gilt in Organisationen als besonders konfliktträchtig, weil viele dieser frisch eingesetzten Führungskräfte glauben, nun besonders deutlich und eigensinnig führen zu müssen, um sich und anderen zu beweisen, dass sie diese Position zu Recht einnehmen. Meist führt dieses Verhalten zu äußeren oder inneren Kündigungen; die Verletzung der Rangordnung schmerzt zu sehr. Die Lösung dieses Konflikts liegt in der „Führung aus der letzten Position“<sup>17</sup>. Das meint, dass die Führungskraft zwar die Verantwortung übernimmt, aber gleichzeitig durch Wort und Tat deutlich macht, dass sie die Erfahrungen, das Organisations- und das Fachwissen der Mitarbeiter würdigt und in ihre Entscheidungen einbezieht. Erkennen kann man diese Führungsform an der fragenden Haltung:

- „Wie haben Sie das bisher gemacht?“
- „Welche Erfahrungen haben Sie schon mit ... gemacht?“
- „Wer muss einbezogen werden, wenn wir das und das erreichen wollen?“ usw.<sup>18</sup>

Die Schlüsselwörter im Vermeiden von Kollisionen zwischen den Ordnungsprinzipien heißen also: Anerkennung und Würdigung dessen, was den Personen an ihrem jeweiligen Platz zusteht. Damit tun sich demokratisch verfasste Organisationen, in denen die Führungskräfte durch Wahl bestimmt werden, besonders schwer. Wenn die Regierungspartei, womöglich nach einem erbitterten Wahlkampf, wechselt, werden die Spitzen der Ministerien neu besetzt. Trotz ihrer demokratischen Legitimation sind nun die Minister die Dienstjüngsten. Wenn sie, wie in der Politik weit verbreitet, die Leistungen ihres Vorgängers herabwürdigen, verletzen sie die Ursprungsordnung gegenüber Beamten. Die Folge ist meist passive Resistenz bis hin zur Verweigerung. Die Arbeitsfähigkeit wird häufig nur dadurch hergestellt, dass sich der neue Minister seine eigenen Spitzenbeamten holt und die vorigen abschiebt oder in den Ruhestand versetzt. In der Öffentlichkeit wirkt das dann als Parteienwirtschaft. Die Antwort liegt auch hier darin, dass die Vorarbeiten und die Menschen gewürdigt werden. So schlecht kann keine Vorgängerpartei gewesen sein, dass es nichts zu würdigen gäbe. Da sich Demokratie in der Öffentlichkeit abspielt, muss auch die Würdigung öffentlich passieren. Dazu allerdings gehören Größe und Selbstvertrauen des neuen Ministers. Könnte es sein, dass die immer wieder beklagte Ineffektivität der öffentlichen Verwaltung auch an dieser mangelnden Würdigung liegt?

### **Zugehörigkeit**

So genannte Freisetzungswellen in Unternehmen zeigen, dass die Kündigung nicht nur ein Schlag für die direkt Betroffenen ist, sondern dass sie auch die Motivation und die Arbeitsfähigkeit der Verbliebenen nachhaltig stört. Das ist, als wenn einem Teile der eigenen Familie verloren gehen, und das ist schon schlimm genug. Der Stil, in dem solche Kündigungen durchgeführt werden, hat einen Einfluss

auch auf diejenigen, die bleiben dürfen. Werden Kündigungen als ungerecht empfunden, werden sie herzlos und ohne Würdigung der Ausscheidenden durchgeführt, dann gerät das ganze System durcheinander, und auch die Verbleibenden wirken häufig wie betäubt. Wenn schon Kündigungen wegen der Gefährdung des Unternehmens unvermeidlich sind, dann müssen solche Prozesse besonders feinfühlig durchgeführt werden.<sup>19</sup>

Mit der Ursprungsordnung unter Mitarbeitern ist schon ein Teil des Zugehörigkeitsaspekts angesprochen. Aber das Thema hat darüber hinaus eine große Bedeutung bei Merger und Fusionen. Insbesondere bei Merger, bei denen ein Unternehmen ein anderes übernimmt, wird die Identität des übernommenen Unternehmens ausgelöscht. Für die Mitarbeiter ist das vielfach wie der Verlust der Heimat, selbst dann, wenn auch sie wirtschaftlich keine Alternative gesehen haben. In der neuen Firma müssen sie sich wieder hinten anstellen, Führungskräfte werden in der Regel um eine Ebene zurückgestuft, und Mitarbeiter „müssen untergebracht“ werden. Die Leistungen, die im früheren Unternehmen erbracht wurden, werden meist mit keinem Wort erwähnt. Es gibt Menschen, die ihr Leben lang nicht verwinden, dass ihre Eltern ihnen gedroht haben: „Wenn du nicht artig bist, wirst du verkauft!“ An ein anderes Unternehmen verkauft worden zu sein fühlt sich ähnlich an.

In den Familien kommt es auch vor, dass Familienmitglieder von einer Familie in eine andere wechseln, zum Beispiel durch Heirat. In den meisten Kulturen werden aus diesem Anlass große Feste gefeiert, in denen das neue Familienmitglied willkommen geheißen wird. Unter systemischen Gesichtspunkten wäre es empfehlenswert, Hochzeitsfeste auch bei Merger durchzuführen und die neuen Kollegen willkommen zu heißen.

Und ein letzter Aspekt von Zugehörigkeit sei noch erwähnt: das Outsourcen. Dabei werden Teile eines Unternehmens verselbstständigt und agieren (mehr oder weniger) frei am Markt. Durch den Verlust der Zugehörigkeit zum Herkunftssystem geht in der Regel die Bindung zum Ursprungssystem verloren. Wenn ein Unternehmen Kernbereiche ausgliedert, die für das Überleben des Systems unverzichtbar sind, zum Beispiel den IT-Bereich oder die Telefonzentrale, darf es sich nicht wundern, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert. Denn entweder wird die Trennung wirklich vollzogen, dann ist das Herkunftssystem ein Kunde unter vielen, oder aber die Trennung wird nicht wirklich vollzogen, dann lässt die Leistung des ausgegliederten Systems rapide nach, denn es ist einer unverdaulichen Doppelbotschaft ausgesetzt, die da heißt: „Verhalte dich wie ein selbstständiges Unternehmen, aber tu, was wir dir (in unserem, nicht in deinem Interesse) sagen.“ Kein Bereich innerhalb des Herkunftssystems wird von den anderen Teilsystemen so schlecht behandelt wie der ausgegliederte. Outsourcing von Kernbereichen erweist sich deshalb häufig als Fehlschlag.

## Der Ausgleich von Geben und Nehmen

In einer Organisation der Berufswelt ist der Ausgleich von Geben und Nehmen zunächst einmal klar: Der Arbeitnehmer gibt seine Arbeitskraft und erhält dafür den Lohn. Für die Angemessenheit des Lohns gibt es zwei Bezugssysteme: die Kollegen und den Arbeitsmarkt. Ich habe noch kein Unternehmen erlebt, in dem nicht darauf hingewiesen wurde, dass die Konkurrenz besser bezahlt. In den seltensten Fällen führt das wirklich zu massenhafter Unzufriedenheit. Wer sich aber im Vergleich zum Arbeitsmarkt dauerhaft ungerecht entlohnt fühlt, muss sich einen neuen Job suchen, denn sein Blick führt aus dem System heraus. Er wird es früher oder später verlassen.

Umso destruktiver wirkt Ungerechtigkeit innerhalb der Kollegengruppe. Sie wird verstanden – oder besser: gefühlt – als ein Verstoß gegen die Regeln der Ursprungsordnung und als ein Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen. Werden diese Regeln verletzt, dann kann es passieren, dass sich Mitarbeiter selbst nehmen, was sie meinen, das ihnen zusteht. In solchen Fällen wachsen in Unternehmen Diebstahl (zum Beispiel von Büromaterial und Werkzeugen), aber es kann auch zu Fällen von Betrug kommen. Daneben gibt es aber auch eine immaterielle Seite, die Anerkennung von Leistung durch Würdigung. Das hat nichts mit dem in Führungsseminaren antrainierten Lob im Mitarbeitergespräch zu tun, sondern mit Gesehen- und Beachtetwerden. Alle Personalleute wissen, dass dafür Titel und Rangstufen wichtiger sind als Gehaltserhöhungen, denn sie werden als persönliche Würdigung, sei es der Leistung oder der Zugehörigkeit, verstanden.

## Organisationsaufstellungen

Verstöße gegen diese Ordnungsprinzipien von Organisationen wirken häufig „chronisch“, das heißt, sie führen zu Leistungsabfall oder Demotivation, zu Mobbing und Kooperationsverweigerung. Im Alltag erscheinen sie uns als individuelle Fehlleistungen oder als persönliches Fehlverhalten. Oft erweist sich aber, dass diese Verhaltensweisen durch die üblichen Führungsinstrumente von der Drohung (Rüge, Abmahnung) bis zur Unterstützung (Gespräche, Weiterbildung usw.) nicht geändert werden können. In diesen Fällen besteht die Vermutung, dass die Systemdynamik stärker ist als die individuellen Handlungsmöglichkeiten. (Ob für die Störung das Organisationssystem oder das familiäre Herkunftssystem der auffälligen Person verantwortlich ist, lässt sich zunächst nicht entscheiden.)

→

Eine Antwort kann eine Aufstellung des betroffenen Systems bringen. Dazu bedarf es einer Frage oder eines Problems, die durch ein Systemmitglied formuliert werden. Die Aufstellung der zu dem System gehörigen Personen und Organisationseinheiten erfolgt im Allgemeinen durch Stellvertreter. Diese werden vom Themengeber so aufgestellt, wie sie „zueinander stehen“. Es wird also die Metapher „zueinander stehen“ als konkretes Bild genommen. Das neue Modewort „Dafür haben wir uns (noch nicht) richtig aufgestellt“ drückt diesen Zusammenhang sehr plastisch aus.

Stehen alle beteiligten Stellvertreter an ihren Plätzen, dann werden sie vom Aufstellungsleiter gefragt, wie sie sich dort fühlen. Diese Gefühle sind die einzig notwendigen und relevanten Systeminformationen. Und sie sind verlässlich, weil wir immer schon mit dem Gefühl entschieden haben, ob ein System in Ordnung ist oder nicht.

Durch Umstellen der Personen an Plätze, die ihnen ein besseres Gefühl geben, und gegebenenfalls durch Sätze, durch die zum Beispiel begangenes Unrecht ausgedrückt, vermisste Würdigung ausgesprochen oder Lasten abgegeben bzw. übernommen werden, gerät das System wieder ins Gleichgewicht, und in der Regel fühlen sich der Themengeber und die Stellvertreter erleichtert.

Wie und warum Aufstellungen wirken, ist nicht mehr Thema dieses Vortrags.<sup>20</sup> Ich hoffe, dass die Darlegung der Grundprinzipien von Ordnungen in Organisationen Ihnen einen Eindruck von der Macht der Systeme vermittelt hat. Wenn es Ihnen dann während des Vortrags oder jetzt im Anschluss daran wie Schuppen von den Augen gefallen ist und sie einen neuen Blickwinkel auf lange bestehende Probleme in Ihrem Arbeitsumfeld gewonnen haben, dann, so hoffe ich, haben sich die 90 Minuten für Sie gelohnt.

Mit einigen Kollegen habe ich im vergangenen Jahr einen Open Space durchgeführt, der sich an die gleiche Zielgruppe wie dieses Auditorium richtete. Der Titel lautete: „All You Need is Love“. Viele der Teilnehmer fühlten sich besonders dadurch angesprochen, dass das Wort „Liebe“ in den Zusammenhang mit Organisationen gestellt wurde. Wenn Hellinger von „Ordnungen der Liebe“ spricht, dann gilt das für Organisationen ebenso wie für Familien. Denn der Reichtum des Lebens kann sich nur entfalten, wenn unsere Lebenssysteme „in Ordnung“ sind.

Ich danke Ihnen für Ihre Geduld und Ihre Aufmerksamkeit!

<sup>1</sup> Dieser Vortrag wurde in leicht abgewandelter Form auf dem 5. Assessment-Center-Kongress im März 2001 in München gehalten. Zielgruppe des Kongresses waren Personalleiter und -referenten, Personal- und Organisationsentwickler und Eignungsdiagnostiker, intern und als Berater.

<sup>2</sup> Vergleiche dazu die Auseinandersetzung um Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Erstauflage 1887, Wiederauflage Darmstadt 1963.

<sup>3</sup> Systemische Organisationsaufstellungen – für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf, Darmstadt 2000, sinngemäß S. 17.

<sup>4</sup> Diese Systemdefinition gilt übrigens auch für nicht lebende Systeme, also für den Gegenstand der Naturwissenschaften. Die Arbeit der Naturwissenschaften besteht, wie bei uns in diesem Vortrag, darin, mehr über solche Ordnungsregeln zu erfahren.

Mein Freund Dr. Günter van Keuk, ein praktizierender Physiker, schreibt mir über physikalische Systeme: „Das wirklich Erstaunliche ist immer, dass schon Systeme weniger Elemente und relativ einfacher Ordnungsregeln hochgradig komplexes dynamisches Verhalten zeigen können.“

<sup>5</sup> Holitzka und Remmert, a.a.O.

<sup>6</sup> Der Begriff des Menschen als „Mängelwesen“ stammt von Arnold Gehlen, *Der Mensch*, Bonn 1958, S. 38.

<sup>7</sup> Neuere Untersuchungen zeigen, dass auch Primaten in gewissem Umfang zur Erfindung sozialer Strukturen und Kulturtechniken in der Lage sind, das heißt, dass innerhalb einer Primatenart unterschiedliche Techniken zum Beispiel der Nahrungsgewinnung möglich sind, die sogar unter gewissen Bedingungen voneinander lernen können. Primaten fehlt aber die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, sich gewissermaßen von außen zu betrachten. Das ist jedoch die Voraussetzung dafür, dass der Mensch nicht nur durch Versuch und Irrtum lernt, sondern seine Überlebensbedingungen aktiv gestalten kann. Vgl. SPIEGEL-Artikel, 35/2000, S. 219.

<sup>8</sup> Der Einsiedler kommt gelegentlich vor, hat sich aber nicht als Erfolgsmodell etablieren können.

<sup>9</sup> Adolf Portmann, *Zoologie und das neue Bild vom Menschen*, rde 20, Vgl. auch Arnold Gehlen, a.a.O.

<sup>10</sup> Da beide Überlebensfunktionen gleich wichtig sind, gab es zwar immer eine Differenzierung zwischen Frau und Mann, aber die soziale Bewertung dieses Unterschieds ist vermutlich „erst“ vor zirka 12 000 Jahren entstanden.

<sup>11</sup> Diese klare Grenze zwischen dem „Wir“ und dem „Ihr“ führt nicht automatisch zu Xenophobie und Rassismus. Dass „Ihr“ nicht zu „uns“ gehört, heißt noch lange nicht, dass „Ihr“ schlechter seid als „wir“ und dass „Ihr“ nicht zu „uns“ gehören dürft. Kinder im Kindergarten zeigen, wie mühelos sie Kinder aus anderen Ethnien integrieren können.

<sup>12</sup> Ich beziehe mich in dieser Darstellung hauptsächlich auf Marlies Holitzka und Elisabeth Remmert, *Systemische Aufstellungen*, a.a.O.

<sup>13</sup> a.a.O., S. 238. Als Alt-Achtundsechziger hat mir diese Erkenntnis besondere Pein bereitet.

<sup>14</sup> Sofern es Personalentwicklungspläne in einem Unternehmen gibt, können diese die Ernennungsfreiheit einschränken.

<sup>15</sup> Interview mit Bert Hellinger von Johannes Neuhauser, in: *Praxis der Organisationsaufstellungen*, hrsg. von Gunthard Weber, Heidelberg 2000, S. 374.

<sup>16</sup> Jakob Robert Schneider, *Supervision mit Hilfe von Familienaufstellungen*, in: *Praxis des Familien-Stellens*, hrsg. von Gunthard Weber, Heidelberg 2000, S. 374.

<sup>17</sup> Bert Hellinger, a.a.O., S. 310 f., Marlies Holitzka und Elisabeth Remmert, a.a.O., S. 141 ff.

<sup>18</sup> Die Art der Fragestellung entspricht den in Coachinggesprächen verwendeten Frageformen. Vgl. dazu unter anderem Herman Weber und Karin Meinhardt, *Erfolg durch Coaching*, Hamburg 2000.

<sup>19</sup> Vgl. Einhard Schrader und Ulrich Küntzel, *Kündigungsgespräche – Über den menschlichen Umgang mit persönlichen Katastrophen*, Hamburg 1995.

<sup>20</sup> In dem tatsächlich gehaltenen Vortrag habe ich darüber ausführlicher gesprochen. Für diese schriftliche Fassung ist das überflüssig, da so viele ausführliche und eindrucksvolle Beispiele in der Aufstellung dokumentiert sind.



- Holitzka, M. und Remmert, E., Systemische Organisationsaufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. Ein Praxisbuch nach Bert Hellinger und anderen, Darmstadt 2000. Übersichtliche Darstellung des hellingerschen Ansatzes mit praktischer Anwendung auf die Arbeitswelt. „Übersetzt“ Hellingers Sprache in Alltagssprache. Auch zur Selbstüberprüfung geeignet.
- Hellinger, B. und Ten Hövel, G., Anerkennen, was ist, München 1996. Einführung in das Denken und die „Theorie“ von Bert Hellinger in Gesprächsform zwischen den Autoren. Dieses Buch schafft die Grundlage zum Verständnis von Hellingers Ansatz, der in seinen anderen Büchern nicht behandelt wird.
- Hellinger, B., Ordnungen der Liebe. Ein Kursbuch, Heidelberg 1995. Sammlung von Aufstellungsbeschreibungen. Das Buch ist thematisch gegliedert. Durch Weiterverweise kann man aber auch der Entwicklung der Aufstellungen folgen.
- Weber, G. (Hrsg.), Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg 2000. Kongressbericht mit der Behandlung von vielen Einzelaspekten der Organisationsaufstellungen und zwei lesenswerten Interviews mit B. Hellinger.

# Familiäre Verstrickungen lösen



240 Seiten. Mit zahlr. Illustrationen. Gebunden € 19,95 [D] ISBN 3-466-30983-7

Was bestimmt die Dynamik in Partnerschaften? Welche Kräfte aus der Vergangenheit wirken noch immer in der Beziehung? Peter Orban zeigt die möglichen Verstrickungen auf, aber auch Wege, wie sie z.B. durch eine Familienaufstellung gelöst werden können.



**Einfach lebendig.**  
PSYCHOLOGIE & LERNSTUDIUM

176 Seiten. Gebunden mit Schutzumschlag € 17,95 [D] ISBN 3-466-30573-6



„Mit Liebe für alle Beteiligten [...] und mit profundem Wissen und dem

Schatz einer reichen Erfahrung gelingt es Ingrid Dykstra, das Kind und seine Eltern auf Wege zu führen, die sie aus den Fesseln früherer Schicksale in der Familie befreien ... ein Buch, das Segen bringt.“

*Bert Hellinger*

Klett Verlag, München, [www.klett.de](http://www.klett.de), +49 89 30 92 10 10