

Ordnungen der Macht

Die Arbeit mit Organisationsaufstellungen hat sich aus der Arbeit mit Familienaufstellungen entwickelt. Dieser Ursprung ist der Organisationsaufstellung weitgehend heute noch anzumerken. Was bisher fehlt, ist eine eigenständige konzeptionelle Grundlage für das Arbeiten mit Organisationsaufstellungen. Oder anders formuliert: *Die Ordnungen der Liebe* bilden den Rahmen, in dem die Familienaufstellungen, soweit sie von Bert Hellinger entwickelt wurden, stattfinden. Was fehlt, sind *die Ordnungen der Macht* als konzeptioneller Rahmen für die Arbeit mit Organisationen. Ich denke, es ist sinnvoll, die Aufstellungsmethode von ihren verschiedenen Einsatzgebieten zu unterscheiden. Aufstellen verstehen wir als ein ganz allgemeines Verfahren, bei dem Personen, innere Teile, non personale Faktoren (Ziele, Medikamente usw.), Institutionen und so weiter im Raum platziert werden. Wie dann allerdings mit diesen Repräsentanten gearbeitet wird, unterscheidet sich beträchtlich.

Ich unterscheide im Wesentlichen zwei große Bereiche:

1. Ansätze, die die kommunikative Ebene abbilden, und solche,
2. die Dynamiken jenseits der kommunikativen Ebene ans Licht bringen. Wir können hier auch vom Unbewussten des Systems sprechen.

Bei den Aufstellungsformen der ersten Ebene werden kommunikative Interaktionen nachgestellt. Das heißt, die Repräsentanten bekommen mehr oder weniger detaillierte Anweisungen, was sie sagen sollen und wie sie etwas sagen sollen. So finden wir zum Beispiel im NLP das Format Position I-II-III. Position I meint dabei die assoziierte Position des Klienten in einer problematischen Kommunikationssituation mit jemand anderem (Position II). Position III ist die so genannte Metaposition; eine dissoziierte Position des Klienten relativ zur problematischen Interaktion von I und II. Der Klient wird selbst durch die drei Positionen geführt, um namentlich in Position II neue Informationen über die Befindlichkeit, die Motivationen und so weiter der anderen Person zu bekommen. Schon bei diesem einfachen Format finden wir den typischen Effekt von Aufstellungen, nämlich die überraschende Einsicht in die Befindlichkeit des anderen, die ihm so aus Position I nicht zugänglich war. Diese Einsichten führen dann zu neuen kommunikativen Möglichkeiten.

Bei Virginia Satirs Familienrekonstruktionen finden wir ebenfalls Stellvertreter für die verschiedenen Familienmitglieder und eine starke Anlehnung an typische kommunikative Konfliktsituationen. Bei der Partyparty werden Persönlichkeitsanteile aufgestellt. Auch im Psychodrama werden Stellvertreter genutzt, um Probleme im sozialen Netz des Klienten zu bearbeiten. Auch hier bekommen die Stellvertreter An-

weisungen, wie sie agieren sollen. Die jeweilige Szene wird dann gespielt, und der Klient kann in den Rollentausch mit den unterschiedlichen Familienmitgliedern gehen. Dies ist ein analoges Vorgehen zur NLP-Technik Position I-II-III.

Der Ansatz von Bert Hellinger unterscheidet sich von all diesen Ansätzen dadurch, dass die Stellvertreter keinerlei Anweisungen darüber bekommen, was sie wie sagen sollen oder wie sie sich verhalten sollen. Ihnen wird nur mitgeteilt, wer sie sind und in welcher verwandtschaftlichen Beziehung sie zu den anderen stehen. Was sich dann während der Aufstellung zeigt, ist gerade nicht die kommunikative Realität der Familie, sondern tiefer liegende Verstrickungszusammenhänge, die für den Klienten sowohl überraschend als auch einsichtig sind. Ich spreche daher von einer transkommunikativen Ebene.

Diesen Ansatz hat Bert Hellinger in letzter Zeit mit den *Bewegungen der Seele* noch weitergetrieben. Bei dieser Arbeit fallen auch noch die letzten verbal-kommunikativen Elemente, die Lösungssätze, weg.

In der Arbeit von Varga von Kibéd finden wir nicht nur in seinem Tetralemma-Ansatz eine Mischform vor. Hier spielen sowohl kommunikative, wie transkommunikative Elemente eine Rolle.

Aus all dem ergibt sich meines Erachtens deutlich, dass es Sinn macht, zwischen der Aufstellungsmethode und ihrer speziellen Nutzungsform zu unterscheiden. Allen gemeinsam ist das eigentümliche Phänomen, dass die Stellvertreter durch und in der Aufstellung zu Informationen Zugang haben, die ihnen vorher so nicht bewusst waren und von denen man in den meisten Fällen auch nicht so ohne weiteres erklären kann, wie dieser Zugang überhaupt möglich ist. Die verschiedenen Spekulationen über morphogenetische Felder und Ähnliches möchte ich in diesem Zusammenhang nicht besprechen.

Mit seiner Art, Aufstellungen zu nutzen, hat Bert Hellinger im Laufe vieler Jahre phänomenologisch Zugang zu Wirkdynamiken in Familien gefunden, die den Einzelnen ohne sein Wissen und Zutun in den Dienst nehmen. Die hier gefundenen „blinden Ausgleichsbewegungen“ nehmen auf die Lebensinteressen des Einzelnen keinerlei Rücksicht. Dies ist gerade der Grund, warum die Aufstellungsarbeit therapeutisch überhaupt nötig ist. Es geht darum, das individuelle Bedürfnis nach Gesundheit, Glück und Erfolg mit den Ordnungen der Liebe zu versöhnen.

Die Dynamiken von Bindung, Ordnung und Ausgleich, die Hellinger in seiner Arbeit gefunden hat, können wir nicht eins zu eins auf Organisationen übertragen, da diese einen

ganz anderen Systemtypus darstellen. Dies schließt nicht aus, dass wir Dynamiken, die wir auch in Familien finden, auf die eine oder andere Art in Organisationen antreffen. Sie stellen aber hier nicht das Proprium der jeweiligen Systemdynamik dar. Wie genau dies zu verstehen ist, darauf werde ich weiter unten noch genauer eingehen. Hier ist es als Erstes vorrangig, sich ein klares Bild von den wesentlichen Unterschieden zwischen Familien und Organisationen zu machen.

Unterschiede zwischen Familiensystem und Organisation

In die Familie¹ werden wir hineingeboren, ohne dass wir dies entschieden² haben und ohne dass wir dies jemals rückgängig machen könnten. In diesem Sinne ist unsere Zugehörigkeit *existenziell*. Im Gegensatz dazu ist unsere Mitgliedschaft in allen anderen Systemen bis zu einem gewissen Grade freiwillig, und wir können sie rückgängig machen. Und auch das jeweilige System kann uns entlassen, ohne dass dies notwendigerweise zu einer systemischen Störung führt. Mehr noch, alle anderen Systeme wären gar nicht lebensfähig ohne diese gegenseitige Ausschlussmöglichkeit.

In einer Familie fallen *Position* und *Person* zusammen. Das heißt, die Position meiner Mutter kann nur diese spezielle Frau einnehmen, die tatsächlich meine Mutter ist. Sie kann durch keine andere ersetzt werden. Dasselbe gilt natürlich für Vater, Bruder, Schwester und so weiter³. Ganz anders in Organisationen; hier sind die Positionen oder Stellen unabhängig von der Person, die sie besetzt. Mehr noch, die Organisation könnte alle Stellen neu besetzen und wäre immer noch die gleiche Organisation. Dies schließt nicht aus, dass unterschiedliche Personen die Position unterschiedlich ausfüllen.

Eine Familie wurde nicht gegründet, um *Visionen*, *Ziele* oder *Zwecke* zu realisieren, die außerhalb der Familie liegen. Ganz anders Organisationen. Ihre Existenz ist ohne einen solchen Zweck (Autos zu produzieren, die Wasserversorgung einer Stadt sicherzustellen und so weiter) gar nicht denkbar.

Ein Familiensystem oder, wie Hellinger oft sagt, eine Sippe hat eine *Systemseele*. Sie zeigt sich in der Aufstellung an der Reichweite der Verstrickungen beziehungsweise daran, dass nur, wenn jemand in den Blick kommt, der bisher ausgeblendet war, eine Lösung möglich wird. Die Systemseele kann man auch als das virtuelle Ausgleichsorgan des Familiensystems betrachten. Ob man bei Organisationen davon ausgehen kann, dass es eine solche Systemseele gibt, die alle Mitarbeiter eines multinationalen Konzerns umfasst, ist mehr als zweifelhaft.⁴

Was Familiensysteme zusammenhält, ist die Bindungs-*liebe*. In Organisationen finden wir zwar durchaus auch der Bindungs-*liebe* vergleichbare Emotionen, wie zum Beispiel Loyalität, aber das Funktionieren von Organisationen basiert eher auf funktionaler Macht und Entscheidungen.⁵

Eine *gute Lösung* in einem Familiensystem bedeutet, jeder hat *seinen* Platz und jeder trägt sein Schicksal selbst. Den Platz, *seinen* Platz, gibt es in Organisationen nicht. Im Gegenteil, zum Wesen von Organisationen gehört es gerade, dass Mitglieder ihren Platz verändern können, zum Beispiel durch Beförderung, oder verlieren durch Kündigung. Ob es in Organisationen eine Tendenz gibt, das Schicksal anderer Systemmitglieder mitzutragen, ist eher zweifelhaft. Da, wo solche Tendenzen trotzdem zu beobachten sind, handelt es sich nach unserer Erfahrung eher um eine Reinszenierung von Verhaltensweisen, die in der Herkunftsfamilie gelernt wurden (Parentifizierung, Triangulierung). Sicherlich kann man beobachten, dass es bei „ungerechtfertigten“ Entlassungen systemische Störungen gibt. Daraus ist aber nicht zu schließen, dass es ein absolutes Recht auf Zugehörigkeit gibt, sondern dass die Bindung an die entlassenen Kollegen dann ins Spiel kommt, wenn es sich um eine „leichtfertige“ Entlassung handelt.

Bei Organisationsaufstellungen, so wie sie heute häufig praktiziert werden, findet oftmals eine Fokussierung auf die *Reinszenierung* von Konflikten aus der Herkunftsfamilie statt. Typische Konflikte dieser Art sind

Autoritätskonflikte, anmaßendes Verhalten: Wenn ein Mitarbeiter in seiner Herkunftsfamilie für seine Eltern etwas mitgetragen hat beziehungsweise in deren Konflikte hineingezogen wurde (Triangulierung) oder sich gar seinen Eltern gegenüber in einer Elternrolle befunden hat (Parentifizierung), entsteht dadurch im Erwachsenenalter eine Verachtung für Autoritäten und ein anmaßendes Verhalten Vorgesetzten gegenüber. Dieses Muster zeigt sich zwar in der Organisation, ist aber nicht Ausdruck einer Dynamik des Systems. Damit dieses Muster allerdings voll greifen kann, ist beim Vorgesetzten ein entsprechendes Komplementärprogramm nötig. Eine Lösung wird dadurch erreicht, dass mit dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten eine Familienaufstellung durchgeführt wird, in der beide die Gelegenheit bekommen, sich aus dieser Verstrickung zu befreien. Als Folge davon verändert sich sowohl das Verhalten dem Vorgesetzten gegenüber als auch umgekehrt das Verhalten des Vorgesetzten dem Mitarbeiter gegenüber.

Sühne, Erfolgsverhinderungsprogramme: Häufig geht es bei Organisationsaufstellungen darum, herauszubekommen, warum ein Unternehmen nicht den Erfolg hat, der realistischerweise möglich wäre. Hier finden wir im strengen Sinne organisatorische Verstrickungen und auch Übertragungen familiensystemischer Verstrickungen in den Arbeitskontext. So zeigte sich zum Beispiel bei einem Klienten,

dass er seinen riesigen Schuldenberg aufgehäuft hat, um für die Morde seines Großvaters während der Nazizeit zu sühnen. Oder ein anderer Klient wagte nicht, den Erfolg zu haben, der möglich wäre, weil er angesichts des schweren Schicksals seines behinderten Bruders nicht wagte, seinen möglichen Erfolg zu nehmen.

Doppelbelichtung: Der Leiter einer internationalen Flüchtlingsorganisation hatte ständig Streit mit seinen Kollegen im Führungsteam; er glaubte, er wäre der Einzige, dem wirklich etwas am Schicksal der Flüchtlinge liegen würde. In der Aufstellung stellte sich heraus, dass er auf den Flüchtlingen eine Doppelbelichtung mit seinem behinderten Onkel hatte. Er wollte ihn als Kind immer im Heim besuchen, aber die Familie hatte den Onkel ausgeschlossen. Gleichzeitig hatte er auf seinen Kollegen eine Doppelbelichtung mit den Familienmitgliedern, die den Onkel ausgeschlossen hatten. Die Probleme, die sich in diesem Managementteam zeigen konnten erst gelöst werden, nachdem diese Doppelbelichtung aufgelöst worden war.

Solche Reinszenierungen finden wir in Organisationen in vielfältigster Form. Hier stellt sich ein fundierter familientherapeutischer Hintergrund zwar als äußerst nützlich heraus, aber es muss klar sein, dass wir hier in einem strengen Sinne noch gar nicht mit der Dynamik des jeweiligen Systems arbeiten. Wenn wir Organisationen als Systeme sui generis verstehen und beraten wollen, dann müssen wir uns vor einem familientherapeutischen Reduktionismus hüten, der versucht, alle Probleme in Organisationen auf ungelöste Verstrickungen der Akteure zurückführen zu wollen.

Varga von Kibéd hat in seinem Vortrag „Die theoretische Grundlagen des systemischen Denkens“⁶ darauf hingewiesen, dass die wesentliche Einsicht des systemischen Ansatzes gerade darin besteht, die Handlungen von Menschen nicht so sehr als Ausdruck ihrer Eigenschaften zu betrachten, sondern sie vielmehr in ihrer Funktion für das System zu verstehen, in dem sie handeln. Daraus ergibt sich, dass die Leistung, die Bert Hellinger für die Familiensysteme geleistet hat, für die verschiedenen Organisationstypen noch bevorsteht.

Systemdynamiken in historischer Sicht

Egbert Kinds⁷ und ich haben in den letzten Jahren versucht, eine solche konzeptionelle Grundlage für das Organisationsstellen zu entwickeln, in dem wir das Aufstellen im Rahmen des Modells der Wertesysteme von Clare Graves⁸ thematisieren. Interessanterweise hat auch Bert Hellinger in seinem Aufsatz *Familien-Stellen und Gewissen*⁹ einen ersten Versuch unternommen, das Familienstellen in eine historische Perspektive zu stellen. Da sich diese Gedanken mit dem

von Egbert Kinds und mir vorgeschlagenen Ansatz, die Systemdynamiken im Rahmen der historisch entwickelten Wertesysteme zu betrachten, treffen, wollen wir uns hier etwas näher mit diesen Überlegungen auseinander setzen.

Da vielen der Ansatz von Graves nicht vertraut sein dürfte, möchte ich hier einen kurzen Überblick über dieses Modell geben.

Das Modell von Clare Graves

Graves nennt sein Modell das emergent-zyklische Doppelhelix-Modell des reifen, erwachsenen, biopsychosozialen Verhaltens. Graves machte die Entdeckung, dass sich bis jetzt acht verschiedene Wertesysteme auf diesem Planeten entwickelt haben. Jedes dieser Wertesysteme ist als Antwort auf eine Klasse von Problemen beziehungsweise Herausforderungen entstanden, die die jeweilige Existenzweise aufgeworfen hat. Wertesysteme sind in diesem Sinne Mechanismen, die die Psyche entwickelt hat, um mit bestimmten Umweltsituationen angemessen umgehen zu können. Wertesysteme entstehen als Antwort auf bestimmte Probleme. Daraus folgt, dass die Veränderung von Problemen und Herausforderungen, denen sich ein Mensch oder eine Gesellschaft gegenübersteht, zu einer Veränderung ihres Wertesystems führen muss. Wertesysteme werden bewertet in Hinsicht auf ihre Fähigkeit, mit bestimmten Problemen angemessen umgehen zu können. Das heißt, sie sind angemessen, wenn sie ein kongruentes Problemlösungsverhalten ermöglichen. Es ist nicht angemessen, Wertesysteme unabhängig vom Kontext miteinander zu vergleichen. Wertesysteme repräsentieren die Tiefenstruktur von Bevorzugen und Ablehnen relativ zu einem Set von Wahlmöglichkeiten.

Graves nannte sein Modell emergent, da es postuliert, dass neue Wertesysteme durch Veränderung des Milieus immer wieder neu entstehen (emerge). Es ist eine zyklische Doppelhelix, da jedes Wertesystem am Schnittpunkt zweier Kräfte entsteht, nämlich dem Problem und dem jeweiligen Problemlösungsansatz der Menschen. Jedes Wertesystem reflektiert, wie Menschen denken (Glaubensstrukturen), im Gegensatz zu dem, was Menschen denken (Inhalt ihrer Werte und Glaubenssätze). Wertesysteme können als ein Schema oder eine Art und Weise des Denkens betrachtet werden und sind nicht mit dem Inhalt des Denkens zu wechseln. Häufig sind Wertesysteme, die inhaltlich diametral entgegengesetzt sind, wie zum Beispiel eine fundamentalistische Religion und der so genannte „atheistische Kommunismus“ nur Ausformungen ein und desselben in diesem Falle des absolutistischen Wertesystems.

Das Modell kann einerseits auf erwachsene Menschen und deren Werterhaltung angewandt werden sowie auf die Entwicklung ihrer Werterhaltungen. Ähnlich wie andere Model-

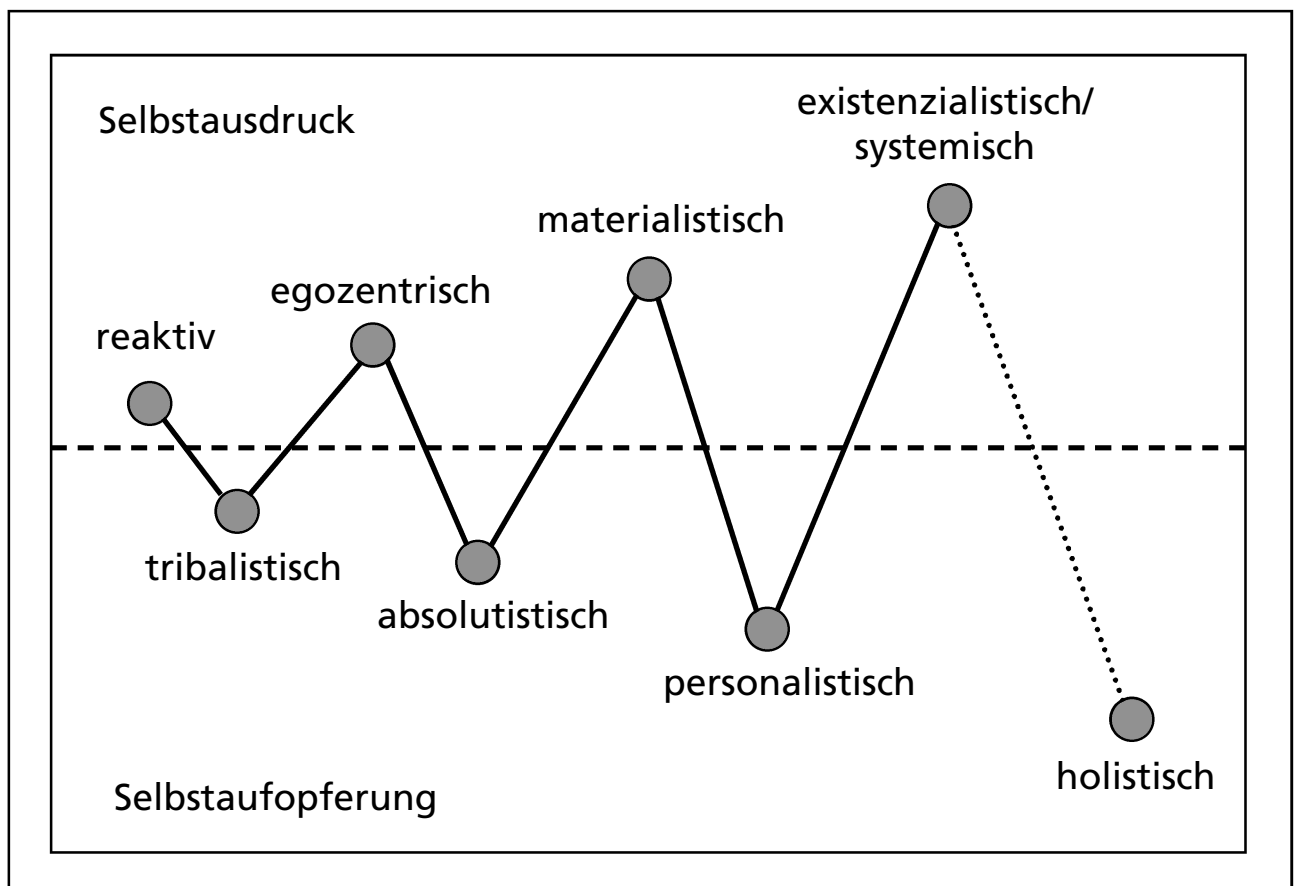
le, die sich mit der Tiefenstruktur menschlichen Verhaltens beschäftigen, hat dieses Modell einen enormen Erklärungs- und Vorhersagewert. Es kann auf alle Aspekte des biologischen, psychologischen und soziologischen Verhaltens angewandt werden. Es erklärt sowohl individuelles Verhalten als auch internationale politische Interaktionen. Menschen mit unterschiedlichen Wertesystemen denken unterschiedlich über Religion, den Sinn der menschlichen Existenz, Ökonomie, Politik, Familie, Ausbildung, Gesundheit und Freizeit und haben unterschiedliche Muster in ihrer Tiefenstruktur bezüglich Zielen, Ethik, Motivation, Lebensstil und Organisation. Des Weiteren hat jedes Wertesystem seine eigene Veränderungstechnologie, und das Eintreten beziehungsweise Verlassen des jeweiligen Systems wird ausgelöst durch Kräfte aus dem Milieu, in dem das jeweilige System existiert.

Graves betont, dass die Tiefenstrukturen seines Modells eine Art des Denkens charakterisieren, nicht aber Typen von Menschen. Diese Muster bilden biopsychosoziale Systeme ab und sind weder eine Typologie von Menschen noch diskrete Entwicklungsstufen von Menschen. Vielmehr reflektieren sie Systeme im Repertoire menschlicher Verhaltensmöglichkeiten. In diesem Sinne besitzt jeder Mensch bestimmte mentale Muster, die durch unterschiedliche Kontexte aktiviert werden können.

Selbstaussdruck und Selbstaufopferungssysteme

Graves geht, wie oben schon erwähnt, davon aus, dass die Menschheit bisher acht verschiedene Wertesysteme entwickelt hat. Jedes dieser Systeme repräsentiert eine neue Ebene der Komplexität und enthält in sich alle Bedingungen und Lösungen der früheren Ebenen.

Die Systeme 1, 3, 5 und 7 werden Systeme des Selbstausdrucks genannt. Die anderen vier (2, 4, 6 und 8) werden Selbstaufopferungssysteme genannt. Die Selbstausdruckssysteme kreisen alle mehr oder weniger stark um das Metaprogramm der internen Referenz. Die Selbstaufopferungswerte auf der anderen Seite kreisen um das Metaprogramm der externen Referenz. Bei den Selbstaufopferungssystemen entwickelt sich die externe Referenz vom Stamm über die Gemeinschaft der Rechtgläubigen hin zu einem globalen System. Die Selbstausdruckssysteme kreisen um das „Ich“, die Selbstaufopferungswerte um das „Wir“.



1. Reaktiv, automatisch: Das Selbst drückt sich aus mit dem Ziel des Überlebens, ähnlich wie in der Tierwelt.
2. Tribalistisch, animistisch: Das Selbst opfert sich für den Stamm, die Ziele des Häuptlings und der Vorfahren.
3. Egozentrisch, ausbeuterisch: Das Selbst drückt sich impulsiv aus, ohne Rücksicht auf die anderen.
4. Absolutistisch, heilig: Das Selbst opfert sich für eine höhere Autorität für späteren Lohn.
5. Materialistisch: Das Selbst möchte seine eigenen Ziele setzen und erreichen; es geht um materielle Belohnung, aber auf eine Art und Weise, dass nicht der Neid und die Missgunst der anderen geweckt werden.
6. Personalistisch, relativistisch: Das Selbst stellt die eigenen Bedürfnisse zugunsten der anderen zurück, so dass es allen gemeinsam gut geht.
7. Systemisch, existenziell: Das Selbst drückt sich aus, um frei zu sein. Allerdings nicht auf Kosten anderer oder der Umwelt.
8. Transpersonal, global: Das Selbst ist bereit, sich und andere zu opfern, sofern das für das globale Überleben notwendig ist.

Das erste Wertesystem (*beige – Überleben*) gehört zu kleinen Gruppen oder Banden, denen es vorwiegend um das biologische Überleben geht. Auf diesem Entwicklungsniveau lebt der Mensch ganz in der Gegenwart. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Kranke, die die Gruppe als Ganze behindern oder sogar das Überleben in Gefahr bringen, zurückgelassen werden. Dabei wird keine Schuld, höchstens Schmerz erlebt, sofern diese Person von jemandem geliebt wird. Hier kann von einem Ausgleich zwischen Geben und Nehmen noch keine Rede sein; die Stärksten nehmen sich, was sie brauchen. Die Rangfolge ist eine Funktion der Stärke, nicht des Alters. Es gibt ganz generell nur eine minimale Form des Selbstbewusstseins. Diese speziellen Einheiten dienen vor allem der gemeinsamen Nahrungsbeschaffung und der Fortpflanzung. Das Verhalten lässt sich weitgehend auf der Basis des Stimulus-Response-Modells und elementarer Instinkte erklären.

Auf der tribalistischen Entwicklungsstufe (*purpur – Bindung*) stehen der Stamm und sein Überleben im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Dies ist das System, in dem unserer Meinung nach der Ursprung der Dynamiken zu finden ist, die wir heute noch in Familiensystemen finden. Das Recht auf Zugehörigkeit zum Stamm kann nur unter ganz speziellen Bedingungen aufgehoben werden, und es sind entsprechende Rituale dafür notwendig. Andernfalls werden systemische Störungen und ein schlechtes Gewissen bei den anderen die Folge sein. Umgekehrt spürt der Einzelne Schuld, wenn er sich gegen die Regeln und Tabus des Stammes vergeht. Diese und die Angst vor einem möglichen Ausschluss zwingen ihn wieder in die Konformität, und damit stellt sich erneut ein Gefühl der Unschuld ein. Die Aufmerksamkeit ist in der Gegenwart und Vergangenheit.

Der dritte oder egozentrische Entwicklungsschritt (*rot – Territorium*) kreist um sofortige, sinnlich erfahrbare Befriedigung der Bedürfnisse ohne Rücksicht auf die anderen. Auch dieser Entwicklungsschritt fokussiert aufs Jetzt. Dieses Wertesystem entsteht, wenn das Territorium knapp wird und Kämpfe auf Leben und Tod um diese Gebiete beginnen. Hier gilt das Gesetz des Stärksten. Die Rangfolge in diesen Systemen ergibt sich aus den Resultaten der Rankämpfe. Dementsprechend binden sich die Schwachen aus Furcht an die Stärkeren. Gleich Starke bilden Koalitionen gegen Stärkere, die nach gewonnenem Kampf wieder ohne Reue zerbrechen. Der Koalitionspartner von heute ist der Feind von morgen und umgekehrt.¹⁰ Hier gibt es keinen Ausgleich von Geben und Nehmen. „The winner takes it all“. Hier werden Grausamkeit und Brutalität nicht notwendigerweise mit moralischen Kriterien wie „böse“ und so weiter belegt. Es ist einfach die einzige Art, wie man überleben kann. Dementsprechend erlebt sich derjenige, der sich entsprechend verhält, als unschuldig. Es gibt allerdings Scham und Gesichtsverlust, wenn man verliert. Jemand, der in diesem Wertesystem zentriert ist, vertraut nur sich selbst und nutzt alle Mittel, um seine Kontrolle über die Situation aufrechtzuerhalten. Heftigster Widerstand gegen jede Art von Kontrolle; ohne jede Ausnahme. Es gibt nur Gewinner und Verlierer. Wer Kontrolle ausübt, will der Gewinner sein, und das heißt automatisch, dass der andere der Verlierer ist. Freundschaft ist eine Illusion. Tut jemand so, als ob er dein Freund wäre oder es gut mit dir meint, versucht er dich für dumm zu verkaufen, um dich so noch besser übervorteilen zu können. Zynische und sarkastische Einstellungen allem und jedem gegenüber. Es gibt immer nur alles oder nichts, keine Differenzierungen oder Modulationen. Die Weltvorstellung und die Lösungsvorstellungen sind stark simplifizierend. In den frühen Formen dieses Wertesystems ist zum Beispiel Vater- oder Brudermord auf der dynastischen Ebene an der Tagesordnung und von allen gebilligt.¹¹

Der vierte oder absolutistische Level (*blau – Ordnung*) ist primär konformistisch. Dieses Wertesystem entsteht aus dem vorherigen, wenn die Territorien stabil verteilt sind. Jetzt geht es um die Legitimierung und Stabilisierung dieser Verteilung. Dazu dienen die staatliche Ordnung und eine bestimmte Interpretation der Welt in dem Sinne, dass diese Interpretation als die absolute Wahrheit postuliert wird. Jeder muss sich vor dieser Ordnung und der proklamierten Wahrheit verneigen. Die Rangfolge in diesem System ist die Hierarchie. Die Position in dieser Hierarchie ergibt sich aus der Ausbildung und der Seniorität. Die Untergebenen haben die Entscheidungen der Oberen fraglos zu übernehmen. Die Bindung ist vermittelt über den Glauben an eine gemeinsame unhinterfragbare Wahrheit. Den Ungläubigen und Abweichlern droht Verdammung (Hölle, Scheiterhaufen, Gulag). Die Zugehörigkeit ist nur so lange gewährleistet, solange das Individuum sich rechtgläubig beziehungsweise parteikonform verhält. Man ist bereit, sich

für diese Wahrheit und ein „höheres“ Ziel zu opfern. Hier wird zum ersten Mal so etwas wie der „Sinn des Lebens“ thematisch. Schuld und Unschuld spielen eine große Rolle. Da das ganze soziale Leben sehr reglementiert ist, gibt es viele Möglichkeiten der Abweichung. Diese werden angstvoll erlebt, und es gibt einen sehr starken Druck in Richtung Konformität. Ist diese erreicht, fühlt man sich nicht nur unschuldig, sondern auch gerecht bis hin zur Selbstgefälligkeit. Dies ist zum Beispiel das Wertesystem, in dem die typische amerikanische Mittelklasse lebt. In diesem Wertesystem gibt es ein absolutes Richtig und Falsch. Die Lieblingsvokabel ist „man muss“ beziehungsweise „man sollte“, man glaubt, die einzig richtige Lebensweise zu kennen, und man folgt ihr fraglos. Hier ist man bereit, gegenwärtige Bedürfnisse zu opfern um zukünftiger Belohnungen willen. Hier entsteht die Idee des Triebaufschubs für zukünftige Belohnung. Keine Toleranz gegenüber Ambiguität. Dinge sind richtig oder falsch, gut oder schlecht/böse. Autorität ist wichtig und wird von Gott (der Partei) über die Politiker bis zum Meister in der Firma nicht infrage gestellt. Bei unklaren Situationen sucht man als Erstes den Rat und die Meinung einer Autorität.¹²

Der fünfte Entwicklungsschritt ist der materialistische oder kapitalistische (*orange – Erfolg*). Hier geht es um kalkulierten Selbstausdruck. Der Mensch will etwas erreichen, er will erfolgreich sein. Bindung und Position entstehen hier durch die eigene Performance. Je orange-farbener ein System ist, desto konsequenter wird die Position nach der Leistung vergeben. Seniorität, Autorität, Länge der Zugehörigkeit und so weiter sind unter Performancegesichtspunkten sekundär bis unwichtig. Hier geht es nicht um „die“ Wahrheit, sondern darum, was gut ankommt. Die Welt ist ein riesiger Markt, und jeder versucht, sich so gut zu verkaufen wie möglich. Ziel aller Bemühungen ist Anerkennung und materielle Belohnung. Und wenn ich in einer Position oder durch eine bestimmte Tätigkeit diese nicht bekomme, dann suche ich nach einer besseren Möglichkeit woanders. Schuld und Selbstzweifel werden dann erlebt, wenn man ein Ziel nicht erreicht hat und sich den Vorwurf machen muss, sich entweder nicht genug angestrengt zu haben oder es nicht hart, ausdauernd oder raffiniert genug versucht zu haben. Unschuld wird erfahren, wenn man bekommt, was einem zusteht. Man war eben der richtige Mann am richtigen Platz zur richtigen Zeit. Die zentrale Frage lautet: „Wie erreiche ich meine Ziele, ohne andere gegen mich aufzubringen?“ Um diese Frage optimal beantworten zu können, müssen Alternativen in Betracht gezogen und Risiken eingegangen werden. Da jeder so denkt, entsteht ein Klima der Konkurrenz. Die anderen sind hier zwar nicht meine Feinde wie im roten Level, aber meine Mitbewerber um die limitierten Aufstiegschancen und materiellen Ressourcen und auch um Anerkennung und Ruhm. Hier spielt weder das Schicksal noch der Sinn des Lebens die zentrale Rolle, sondern eher die Vorstellung „Jeder ist seines Glückes Schmied“. Hier kann Ambiguität

toleriert werden, aber es bleibt die Hoffnung beziehungsweise Überzeugung, dass bei mehr Information schließlich Klarheit und Eindeutigkeit erreichbar sind. Diese Menschen reagieren ausgesprochen negativ auf jede Form von Kontrolle seitens Autoritäten. Im Gegensatz zur egozentrischen Position ist die Kritik an der Welt, den Zuständen, den Menschen moderat, gemäßigt und differenziert. Regeln sind im Prinzip okay, werden aber vor ihrer Annahme auf ihre Plausibilität und Stimmigkeit überprüft. Hier kann man durchaus multiple Reaktionen erwarten. Nicht mehr alles oder nichts, nicht mehr absolut richtig oder absolut falsch. Das heißt, es wird akzeptiert, dass es mehr als einen Weg gibt, ein bestimmtes Problem zu lösen oder sich mit einer bestimmten Herausforderung auseinander zu setzen. Allerdings gibt es die Hoffnung oder Überzeugung, dass es einen besten Weg gibt. Das Selbstinteresse ist das wichtigste Entscheidungskriterium. Ärger wird hier anders als im egozentrischen System nicht mehr hemmungslos ausgedrückt, sondern es werden die möglichen Konsequenzen berücksichtigt. Die Affekte sind ganz allgemein wesentlich kontrollierter. Autoritätspersonen werden als einschränkend, aber durchaus notwendig erlebt; es wird ihnen nicht von vornherein eine negative oder gar feindliche Absicht unterstellt. Hier glaubt man, dass es für jedes Problem letztlich auch eine angemessene Lösung gibt.

Der personalistische oder humanistische Entwicklungslevel (*grün – personalistisch*) kreist um die Vorstellung, dass es allen besser geht, wenn jeder Einzelne seine individuellen Bedürfnisse zugunsten der Gemeinschaft zurückstellt. Der Ausgleich von Geben und Nehmen stellt hier den zentralen Wert dar. Dementsprechend werden Schuld und Scham erlebt, wenn man dagegen verstößt, und man fühlt sich unschuldig und gut, wenn man in einem guten Ausgleich mit allen anderen ist. Gegen den Egoismus des vorigen Wertesystems wird hier das Heil in der Devise gesehen: „Wir sind alle gleich oder sollten es zumindest sein.“ Dies führt zu einem heftigen Affekt gegen alle, die besser, erfolgreicher und so weiter sind beziehungsweise sein wollen¹³. Dies führt zu unvermeidlichen Konflikten, wenn diese Menschen in einem orange-farbenen Kontext agieren müssen.

Die Zugehörigkeit hängt davon ab, wie gut man in der Lage ist, sich in das Team, die Gruppe einzuordnen. Ähnlich wie im blauen Level gibt es hier einen starken Konformitätsdruck. Dieser bezieht sich allerdings nicht auf die *Wahrheit*, aber auf die Harmonie und Gleichheit in der Gruppe. Die Toleranz hat schnell ihre Grenzen erreicht, wenn man sich den oft unausgesprochenen Gruppennormen nicht beugt. Häufig erleben sich die Mitglieder grüner Gruppen als gemeinsam leidend, ausgebeutet und so weiter. Gemeinsame Erfahrungen zu teilen stärkt die Bindung. Hier spielt eine verfeinerte Form der Selbstwahrnehmung und der Achtung vor den Bedürfnissen und Gefühlen der anderen eine große Rolle. Kommunikation, Austausch spielen

eine zentrale Rolle, selbst wenn dadurch sich nichts wirklich ändert: „Gut, dass wir mal drüber geredet haben!“ In Non-Profit-Organisationen und Hilfsorganisationen ist dieses Wertesystem weit verbreitet. Diese Organisationen wurden häufig von einer kleinen Gruppe gegründet, die sich einem humanistischen Ideal verpflichtet fühlt. Das Ideal ist hier die Vorstellung, dass jeder Mensch die Chance haben sollte, sein Potenzial voll und ganz zu entwickeln („Selbstverwirklichung“). Die Durchsetzung ihrer Ziele soll friedlich und durch Überzeugungsarbeit gewährleistet werden. Die humanistische Psychologie kann als eine intellektuelle Ausformung dieser Werthaltung betrachtet werden. Das Zentrum des Lebens sind Freunde, Menschen und das alltägliche Leben. Hier entsteht ein situationistisches Denken, das viele Möglichkeiten berücksichtigt. Das heißt allerdings auch, dass man sich nie sicher sein kann, ob man richtig liegt. Entscheidungen werden auf der Basis von Gefühlen getroffen, nicht auf der Basis von Wissen; obwohl viele Alternativen durchdacht worden sind, bleibt das intellektuelle Moment in der Entscheidung zweitrangig. Diese Menschen reagieren ebenfalls ausgesprochen negativ auf jede Form von Kontrolle seitens Autoritäten, aber sie reagieren sensibel auf die Kontrolle seitens ihrer Peergroup. Sie kämpfen für Veränderung nie allein; nur mit ihrer Gruppe, dann allerdings auch, wenn sie sich nicht ganz sicher sind, ob dieser Kampf gerechtfertigt oder sinnvoll ist. Wenn schon Kontrolle, dann aber ohne jemandem zu schaden oder jemanden zu benachteiligen. Jeder soll nach seiner Fassung selig werden.

Die siebente oder existenzialistisch-systemische Entwicklungsstufe (*gelb – Synergie von Wissen und Fakten*) will persönliche Freiheit, allerdings nicht auf Kosten anderer. Hier entscheidet zum ersten Mal die Kompetenz, die Fähigkeiten über die Position im System. Anders als im orangefarbenen System, indem oft gerade die Blender, die, die sich am besten verkaufen können, die besten Positionen bekommen. Bindung entsteht, wenn und weil es ein gemeinsames Thema, Problem und so weiter gibt, an dem man arbeiten will oder muss. Ist dieses Problem gelöst, hört die Zusammenarbeit und damit die Bindung auf. Was Menschen in diesem Wertesystem umtreibt, ist das Bedürfnis zu verstehen, wie die Welt in ihrer Komplexität zu verstehen und zu managen ist. Sie sagen, was sie denken. Auch unabhängig davon, ob ihre Meinung geteilt wird. Sie wollen niemanden vorsätzlich verletzen, nehmen aber auf Empfindlichkeiten wenig Rücksicht. Sie fühlen sich schuldig, wenn sie jemanden unnötig verletzt haben, unschuldig, wenn sie so genau wie möglich sagen, was sie wahrgenommen haben und welche Schlüsse sie daraus ziehen. Wird ihre Sicht der Dinge in einem Projekt nicht geschätzt, verlassen sie dieses, ohne nachtragend zu sein. Hier ist es ganz klar, dass es keine völlig disambiguierte Weltbeschreibung geben kann. Hier herrscht ein situationistische und relativistische Sicht der Dinge vor; auch sich selbst und seinen Konstrukten ge-

genüber. Dieser Relativismus führt aber nicht zur Entscheidungsschwäche. Hier werden Entscheidungen getroffen auf der Basis logisch-komplexer Überlegungen. Diese können aber jederzeit durch neue Einsichten revidiert werden. Hier wird Kontrolle nach „sachlichen“ Kriterien eingesetzt, auch wenn dies für einige nachteilige oder schmerzhaft Konsequenzen haben sollte. Dabei bemüht man sich, die Dinge so fair wie möglich zu regulieren, aber man schreckt auch vor drastischen Maßnahmen nicht per se zurück. Das typischste Merkmal im gelben Level ist die Abwesenheit von Angst (vor dem Verhungern wie im beigefarbenen, bösen Geistern wie im purpurnen, Überfall wie im roten, Gott oder die Partei wie im blauen, Verarmung, die Meinung anderer wie im grünen Wertesystem) und zwanghaftem Verhalten. Sie streben weder zwanghaft nach Geld oder Ansehen, noch haben sie eine neurotische Angst vor Verarmung oder vor Verlust des sozialen Status, wie dies im orangefarbenen Wertesystem typisch ist.

Dieses Wertesystem hat noch keine typischen Organisationsformen entwickelt. Es liegt nahe zu vermuten, dass das Internet und die dadurch möglich werdenden Formen situativer Vernetzung eine Rolle spielen könnten.

Die achte global orientierte Werthaltung (*türkis – Holismus*) ist eine Antwort auf die wachsenden Probleme globaler Koordination und weltweiter Umweltverschmutzung. Hier steht das Überleben des Lebens auf dem Globus im Mittelpunkt, und diesem Ziel müssen sich der Einzelne als auch Gemeinschaften unterordnen. Das fundamentale Bedürfnis in diesem Wertesystem ist der Wunsch, mit dem Ökosystem der Erde und allen anderen sozialen Systemen in Balance zu leben. Das Recht auf Zugehörigkeit hängt davon ab, ob sich die Akteure so verhalten, dass ihre Handlungen weder direkt noch indirekt diese Balance beeinträchtigen. Schuld wird dementsprechend erlebt, wenn Ressourcen unnötig verbraucht oder zerstört werden, beziehungsweise wenn andere durch das eigene Verhalten geschädigt, ausgebeutet und so weiter werden. Unschuld wird als Ausgleich von Geben und Nehmen mit dem Ökosystem und anderen sozialen Systemen erlebt.

Das Graves-Modell wird von Woodsmall als eine Art Metamodell für Wertesysteme empfohlen, weil es die Werte zusammenfasst zu Wertesystemen und eine Entwicklungsabfolge postuliert, die gleichzeitig historisch und individuell relevant ist. (Die obige Darstellung bezieht sich auf Texte von Woodsmall und „Spiral Dynamics“ von Don Edward Beck und Christopher C. Cowan.)

Die Ordnungen der Liebe in historischer Sicht

Hellinger verortet den Ursprung der Gruppenseele in der ursprünglichen Horde: Die ursprüngliche Gruppe war eine Horde von vielleicht 20 bis 30 Mitgliedern. Die Mitglieder

dieser Horde waren auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen. Niemand konnte die Horde verlassen, ohne unterzugehen. Auch war es unvorstellbar, dass ein Mitglied ausgeschlossen wurde, außer vielleicht, wenn es ein anderes Mitglied umgebracht hatte. Ein Echo darauf finden wir in der Bibel in der Erzählung von Kain und Abel.¹⁴

Dies entspricht dem ersten Wertesystem von Graves:

reaktiv, automatisch, beige: Das Selbst drückt sich aus mit dem Ziel des Überlebens, ähnlich wie in der Tierwelt. Das erste Wertesystem gehört zu kleinen Gruppen oder Banden, denen es vorwiegend um das biologische Überleben geht. Auf diesem Entwicklungsniveau lebt der Mensch ganz in der Gegenwart. Es scheint uns historisch fragwürdig, ob hier schon von den Dynamiken ausgegangen werden kann, die Hellinger im Auge hat. Uns scheint es eher angemessen zu sein, davon auszugehen, dass sich die Gruppenseele erst im zweiten System¹⁵ entwickelt. Dafür sprechen auch die Beispiele, die er selbst im Folgenden gibt. Er selbst relativiert seine Einordnung mit der Bemerkung: „Ich mache mir ein Bild davon, ohne dass ich nachprüfe, ob das wirklich der geschichtlichen Entwicklung entspricht. Mein Ziel ist ja nicht, historische Beweise zu sammeln, sondern durch das Bild Handeln in der Gegenwart zu ermöglichen“¹⁶

Die Bereitschaft, selbst das eigene Leben für die Gruppe fraglos zu opfern, wie wir dies zum Beispiel bei nomadischen Stämmen beobachten, setzt eben einen Stamm voraus und nicht eine Urhorde. Von diesen Urhorden wissen wir tatsächlich sehr wenig. Hingegen haben uns die Anthropologen sehr viel Material über die Stammesgemeinschaften geliefert, die die von Hellinger postulierten Dynamiken tatsächlich bestätigen.

Der Vorrang der Älteren vor den Jüngeren ist gerade in den Urhorden ganz unwahrscheinlich. Hier scheint eher die physische Stärke und Ausdauer wichtig zu sein. Erst im Rahmen einer Stammesgemeinschaft können die Alten zu dem Ehrenstatus kommen, den man tatsächlich bei ihnen beobachten kann.

Diese Ordnungen des gleichen Rechts auf Zugehörigkeit und der Rangfolge gemäß der Zeit der Zugehörigkeit entsprangen aber nicht etwa vernünftigen Überlegungen. Sie waren der Gruppe vorgegeben durch ein gemeinsames Gewissen, sodass jeder Verstoß gegen diese Ordnungen zu einem schlechten Gewissen führte und zu Gefühlen der Schuld, die den Einzelnen wieder zurück zur Anerkennung dieser Ordnungen brachte.¹⁷

Wenn Hellinger schreibt, dass die Ordnungen nicht ausgedacht, sondern vorgegeben sind, dann kann Graves' Ansatz aufklären, wie es zu diesem „Vorgegeben sein“ kommt.

Hellinger schreibt dann weiter: „Ich nenne dieses Gewissen im Gegensatz zum persönlichen Gewissen ... das kollektive

Gewissen. Dieses kollektive Gewissen, man könnte es auch das Gruppengewissen oder das Familiengewissen nennen, ist heutzutage weitgehend unbewusst. Innerhalb der archaischen Gruppe oder Horde muss es aber bewusst gewesen sein, zumindest insofern, als es bei den Mitgliedern zu Gefühlen der Schuld führte und, wenn die Schuld anerkannt und wieder gutgemacht war', auch zu Gefühlen der Unschuld.“¹⁸

Hellinger beschreibt dann seine Idee vom Übergang zum individuellen Gewissen: „Gleichzeitig, mit der Begegnung mit anderen Gruppen, kam es notwendigerweise auch zur Differenzierung von ‚wir und die anderen‘, von ‚zugehörig und nicht zugehörig‘, und damit auch von ‚gut oder besser und von weniger gut oder schlecht‘. Später griff diese Differenzierung über auf die Beziehungen der Einzelnen innerhalb der Gruppe im Sinne von ‚Ich bin besser als du‘, ‚Ich habe mehr Recht dazuzugehören als du‘ und damit die Unterscheidung von Gut und Böse auch im moralischen Sinn. Auf diesem Hintergrund entwickelte sich das persönliche Gewissen, das wir als gutes und schlechtes Gewissen wahrnehmen, verbunden mit dem Gefühl von persönlicher Unschuld und Schuld. Dieses Gewissen grenzt nun auch innerhalb der Gruppe die einzelnen Mitglieder voneinander ab und führt so zur Entwicklung des individuellen Bewusstseins und, in weiterer Folge, auch zum Gegensatz von Person und Gemeinschaft und von individueller Freiheit oder Selbstbestimmung gegenüber den Normen und Ansprüchen der Gruppe.“¹⁹

Der Kontakt zu anderen Stämmen führt nicht automatisch zu der von Hellinger beschriebenen Dynamik. Im Gegenteil, wir können bei vielen Stammeskulturen auch friedliche Formen des Nebeneinanderherlebens und Sich-miteinander-Verheiratens beobachten. Die Konkurrenz beginnt erst, wenn das Land knapp wird. Diese Situation stellt den Übergang zum dritten Wertesystem dar. Insofern ist es sehr fraglich, ob die Wahrnehmung der Differenz zwischen „wir“ und „die anderen“ als Fremdreferenz dann nach innen projiziert wird und zu einer Form der Selbstreferenz wird. Eher scheint es nahe liegend anzunehmen, dass der Kampf zwischen den Stämmen den Typus des egozentrischen Menschen hervorgebracht hat.

„Im Zuge dieser Entwicklung wurden die Normen und Ordnungen des kollektiven Gewissens ins Unbewusste verdrängt, sodass sie sich nicht mehr unmittelbar als gutes oder schlechtes Gewissen zur Geltung bringen konnten. So wie der Einzelne sich weitgehend an die Stelle der Gruppe gesetzt hat, so hat auch das persönliche Gewissen sich weitgehend an die Stelle des kollektiven Gewissens gesetzt. Das ging so weit, dass die Stimme des persönlichen Gewissens als die Stimme Gottes im Einzelnen verstanden wurde, die ihm das Recht gab, sich auch gegen die Gruppe

zu entscheiden. Damit war die Ablösung von der Gruppe und vom kollektiven Gewissen auf die Spitze getrieben. Doch ist das kollektive Gewissen damit nicht überwunden, ja es darf gar nicht überwunden werden, weil es nach wie vor die Grundlage menschlichen Zusammenlebens bleibt und bleiben muss. So hoch und weit ein Baum seinen Stamm und seine Äste auch treibt, ohne seine Wurzeln bricht er zusammen. Das heißt aber nicht, dass damit das durch das persönliche Gewissen Erreichte infrage gestellt werden soll. Nur muss es sich seiner Wurzeln wieder bewusst werden und sich von ihnen tragen, nähren und begrenzen lassen.“²⁰

Die Darstellung Hellingers impliziert ein Drei-Phasen-Modell:

1. Urhorde und Stamm mit einem bewussten kollektiven Gewissen und
2. Entwicklung eines individuellen Gewissens und Unbewusstwerden des kollektiven Gewissens,
3. Integration von beiden.

Demgegenüber liefert das Graves-Modell einen zyklischen Wechsel von kollektiven und individuellen Wertesystemen. Wir können also Hellingers Darstellung als den Übergang von zwei zu drei interpretieren.

Dabei zeigt sich das Zusammenfallen aller ungeraden Systeme bei Hellinger unter anderem darin, dass er den Umstand, dass „die Stimme des persönlichen Gewissens als die Stimme Gottes im Einzelnen verstanden wurde“ als ein einziges, historisch nicht weiter datiertes Ereignis beschreibt. Es zeigt sich aber in drei ganz anders als beim Übergang von vier auf fünf.

In den frühen Hochkulturen und Imperien, wie sie am Nil, im Nahen Osten, in Mittelamerika oder am Jangtse-Fluss entstanden, erklärten sich die Herrscher selbst zu Gottkönigen. In diesen Kulturen hörten die Menschen die Stimme ihres Gottes in Form einer Gehörhalluzination.²¹ Die Götter selbst wandelten sich von der gütigen Muttergottheit zu rachsüchtigen, gehässigen, eifersüchtigen Wesenheiten, die ihre Wohltaten launenhaft gewährten oder verweigerten. Die Götter wurden sozusagen nach dem Bilde der roten²² Herrscher gedacht.²³

Mit den zehn Geboten eines absoluten Gottes und seines absoluten „du sollst“, „du sollst nicht“ machen sich erste blaue Formen der Religion bemerkbar. Auch die Könige unterstehen jetzt seiner göttlichen Ordnung, und es entsteht eine neue Form von Schuldgefühlen; man hat die göttlichen Gebote nicht befolgt. Man opfert sich jetzt nicht mehr für den Stamm oder die Familie, sondern für eine gerechte Sache. Wie zum Beispiel die christlichen Märtyrer.

Wenn sich Martin Luther zu Beginn des 16. Jahrhunderts auf die Freiheit des Christenmenschen gegen die katholische

Ablässpraxis beruft, dann geht es nicht gegen die Sippe, sondern gegen das Papsttum und das katholische Kirchenverständnis. Hier bahnt sich ein orange-farbenes Individualitätsverständnis seinen Weg. Es geht um eine Begrenzung der kirchlichen Macht über das Individuum.

Die Unterscheidung kollektives/individuelles Gewissen stellt sich im Graves-Modell als die Unterscheidung zwischen dem Gewissen in den Selbstaufopferungssystemen und den Selbstausdruckssystemen dar. Dabei bleibt die Einsicht Hellingers, dass das kollektive Gewissen nicht überwunden werden kann, sondern mit den Errungenschaften des individuellen Gewissens versöhnt werden muss, erhalten.

Man kann sagen, das, was den Einzelnen in die Therapie bringt, ist sein individuelles Bedürfnis nach Glück, Gesundheit und Erfolg; und seine Erfahrung, dass er in seinem Bemühen scheitert. In der Familienaufstellung zeigt sich, wie die Familienseele ihn auf eine Weise in den Dienst nimmt, die ihn scheitern lässt. Er ist schuldlos in das Schicksal seiner Altvordere verstrickt. Die Einsicht in diese Dynamik ermöglicht dann, wenn es gut geht, eine Lösung, die dem Sippengewissen und dem individuellen Gewissen zu ihrem Recht verhelfen.

„Es (das Familienstellen) bringt die Ordnungen des kollektiven Gewissens wieder zur Geltung, ohne jedoch die Errungenschaften des persönlichen Gewissens preiszugeben. Vielmehr verbindet es sie auf einer höheren Ebene, die es dem Einzelnen ermöglicht, über die Grenzen seiner eigenen Gruppe hinaus sich in ein größeres Ganzes einzufügen, das die Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen und Gruppen so weit aufhebt, dass sie das Trennende überwinden können, ohne das ihnen je Eigene zu opfern. In diesem Sinne dient das Familienstellen vor allem der Versöhnung.“²⁴

Was genau meint Hellinger nun mit „sich in ein größeres Ganzes einzufügen“? Uns scheint, dass die angemessenste Interpretation dieses großen Ganzen erst im türkis-farbenen System möglich ist. Das holistische Wertesystem wird zum Beispiel von Beck und Cowan wie folgt charakterisiert:

- Blending and harmonising a strong collective of individuals
- Focus on the good of all living entities as integrated systems
- Expanded use of human brain/mind tools and competences
- Self is part of larger, conscious, spiritual whole that also serves self
- Global (and whole-Spiral!) networking seen as routine
- Acts for minimalist living so less actually is more²⁵

In einem gewissen Sinne kann man also sagen, dass Hellinger primär in den Selbstaufopferungssystemen zentriert ist.²⁶ Übertragen wir die Methode in den Bereich der

Unternehmensberatung, befinden wir uns aber primär in den Selbstaussdruckssystemen. Das verlangt vom Aufsteller etwas anderes als vom Familienaufsteller.

„Nur der kann und darf das Familienstellen anbieten, der die Gesetze des persönlichen und des kollektiven Gewissens verstanden, verinnerlicht und anerkannt hat und der sie zugleich auf einer höheren Ebene miteinander versöhnt.“²⁷ Diese Forderung können wir übernehmen und den Ausdruck Familienstellen durch Organisationstellen ersetzen; allerdings gehört dann auch dazu, dass die ganze Komplexität des individuellen Gewissens verstanden und verinnerlicht und anerkannt ist.

In dem Maße, wie die Aufstellungsmethode sich Organisationen wie Unternehmen, politischen Parteien, Verwaltungsbehörden, Kirchen, Non-Profit-Organisationen und so weiter zuwendet, wird es notwendig, sich den spezifischen Dynamiken in Selbstaussdruckssystemen zuzuwenden.

Der Aufsteller und das Wertesystem, aus dem er aufstellt

Je stärker der Aufsteller in einem absolutistischen (blauen) Wertesystem zentriert ist, desto stärker ist sein Glaube an den kanonischen Wert der Einsichten Hellingers. Für ihn ist der Hinweis auf eine Aussage Hellingers wie ein Argument. Im Mittelalter war der Hinweis auf den Philosophen, gemeint war Aristoteles, schon ein Argument. Erst mit Bacon bekamen eigene Beobachtungen einen höheren Beweiswert als der Rückgriff auf anerkannte kanonische Texte. Obwohl Hellinger seine Methode selbst als phänomenologisch, also an der Erfahrung orientiert, charakterisiert, bleibt der „blaue“ Aufsteller davon eigentümlich unberührt. Vielleicht ist dies die Zielgruppe für Hellingers Bemerkung: Der Meister ...

Aufsteller, die stark im materialistischen Wertesystem (orange) zentriert sind, haben ein intuitives Verständnis für die Dynamiken in Unternehmen. Sie haben kaum Angst vor den konfrontativen Aspekten dieser Arbeit, ihnen fehlt aber häufig ein Verständnis für die Tiefe der Bindungs Liebe, die in Familien wirkt.

Wir haben bei unseren Ausbildungen sowohl zum Familienstellen als auch für das Organisationstellen häufig Teilnehmer, die im personalistischen (grünen) Wertesystem zentriert sind. Bei ihnen ist sehr starkes Harmoniebedürfnis zu beobachten, welches es ihnen schwer macht, das „schmerzhaft Offensichtliche“ in aller Deutlichkeit anzusprechen. Der konfrontative Aspekt dieser Arbeit fällt ihnen schwer. Dies macht sich gleichermaßen störend in der Familientherapie als auch in der Arbeit mit Organisationen bemerkbar. „Lösungen“, die das eigentlich Schmerzliche, Tabuisierte und so weiter ausblenden, sind eben keine.

Erst im systemischen Wertesystem (gelb) entspricht das individuelle Wertesystem des Aufstellers den Anforderungen dieser Arbeit. Zumindest im Kontext dieser Arbeit sollte der Aufsteller in der Lage sein, diese Werthaltung anzunehmen. Namentlich in den Aufstellungen, in denen Hellinger mit Menschen arbeitet, die sich im Krieg als Feinde gegenüberstanden, oder bei seiner Arbeit mit Opfern des Holocaust scheint uns seine Werthaltung dem zu entsprechen, was Graves das holistische (türkis-farbene) Wertesystem nennt.

Organisationen und die Ordnungen der Macht

Wenn wir uns im Folgenden mit den Formen und Wirkweisen der Macht²⁸ im Rahmen von Organisationen beschäftigen, sind wir mit einer Art methodologischem Paradox konfrontiert. Einerseits hat jeder Mensch ein alltägliches Vorverständnis von Macht, und andererseits wollen wir ja gerade erst aus der Beobachtung das Phänomen Macht erhellen und verstehen. Um dies aber leisten zu können müssen wir schon auf ein Vorverständnis zurückgreifen, weil wir sonst gar nicht wüssten, worauf wir überhaupt achten sollen. Gleichzeitig aber brauchen wir genügend Offenheit, um uns durch das Beobachtete belehren zu lassen.

Um diese Überlegung etwas verständlicher zu machen, möchte ich hier die beschriebene Schwierigkeit anhand einiger gängiger Meinungen über Macht verdeutlichen.

Wenn man Macht zum Beispiel als die Möglichkeit betrachtet, andere Menschen zu Handlungen zu bringen, die sie freiwillig oder aus eigenem Antrieb nicht gemacht hätten, dann stellt sich zum Beispiel sofort die Frage, ob die Liebe, die jemanden dazu bringt, etwas für jemand anderen zu tun, was er nicht tun würde, wenn er nicht verliebt wäre, auch als eine Art von Macht zu betrachten ist. Die meisten Menschen würden dies wahrscheinlich verneinen. Man könnte jetzt noch den Aspekt der Gewalt beziehungsweise Gewaltandrohung dazunehmen, um die Macht von anderen Formen der Beeinflussung abzugrenzen. Also die Fähigkeit, andere zu schädigen. Dann kommt man aber in die Schwierigkeit, dass viele Formen der alltäglichen Macht in Organisationen überhaupt keine Aspekte von Gewalt im alltäglichen Vorverständnis aufweisen. Hier sei nur an die Möglichkeit der Zurückhaltung von Informationen²⁹ gedacht, die eine sehr „machtvolle“ Möglichkeit ist, andere zu einem Verhalten zu bewegen, das sie freiwillig oder aus eigenem Antrieb nie gewählt hätten. Es scheint übertrieben, hier von Gewalt zu sprechen.³⁰ Oder wenn Hellinger in seinem Verständnis von Macht³¹ die gegenseitige Bedürftigkeit zum zentralen Punkt macht, dann fallen natürlich alle Formen von gewalttätigen Übergriffen wie Eroberungen und so weiter aus dem Machtbegriff heraus, was anderen Aspekten des alltäglichen Machtverständnisses widerspricht.

An diesen kurzen Überlegungen zeigt sich schon, dass ein direkter Zugriff auf das Phänomen eher zu vorschnellen Verallgemeinerungen als zu einem vertieften Verständnis führt.

Bei einer Analyse des Machtbegriffs im Rahmen einer Theorie der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien³² wird es darauf ankommen, den Machtbegriff von anderen Formen der Beeinflussung, zum Beispiel durch Geld, Liebe, Wahrheit, abzugrenzen. Dies hat der deutsche Soziologe Niklas Luhmann in seinem Buch „Macht“³³ im Rahmen einer Theorie der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien³⁴ versucht. Wir wollen hier seine Ergebnisse und Überlegungen mit unseren Beobachtungen vergleichen, zumal er dies im Rahmen seiner allgemeinen Systemtheorie der Gesellschaft durchführt, also ebenfalls von einer systemischen Perspektive an das Phänomen herangeht. Dies ist umso relevanter, da für ihn die Gesellschaft ein „System von Kommunikationen“³⁵ darstellt und wir ausgehend von der Aufstellungsmethode ja gerade darauf bestehen, dass die Funktionsweise von sozialen Systemen auch und gerade durch transkommunikative Prozesse mitbestimmt wird. So sind zum Beispiel die transgenerationalen Identifikationen eben gerade nicht als Wirkung von Kommunikationen zu verstehen.

Unter Kommunikationsmedien versteht Luhmann eine Zusatzeinrichtung zur Sprache, die eine Motivationsfunktion hat, „indem sie Annahme fremder Selektionsleistungen nahe legt und im Normalfall erwartbar macht“.³⁶ Sowohl für Macht als auch für Liebe, Geld oder Wahrheit gilt, es handelt sich um „einflussnehmende Kommunikation auf einen Partner, der in seinen Selektionen dirigiert werden soll“.³⁷

„Kommunikationsmedien kombinieren (mithin) Gemeinsamkeit der Orientierung und Nicht-Identität der Selektionen.“³⁸ Diese Formulierung erinnert sehr an Hellingers Vorannahme, dass die Grundlage von Macht eine gegenseitige Bedürftigkeit voraussetzt, bei gleichzeitiger Unterschiedlichkeit der Selektion, was nichts anderes bedeutet, als dass der andere etwas anderes ausgewählt hätte, wenn nicht die spezielle Kommunikation stattgefunden hätte.

Der Machthaber kann also durch seine machtförmige Kommunikation beim anderen Unsicherheit *erzeugen* und *beseitigen*. „Macht erbringt ihre Übertragungsleistung dadurch, dass sie die Selektion von Handlungen (oder Unterlassungen) angesichts anderer Möglichkeiten zu beeinflussen vermag. Sie ist größere Macht, wenn sie sich auch gegenüber attraktiveren Alternativen des Handelns oder Unterlassens durchzusetzen vermag. Und sie ist steigbar nur zusammen mit einer Steigerung der Freiheiten aufseiten Machtunterwerfener.“³⁹

Hier kommt also eine erste wichtige Differenzierung ins Spiel. Nämlich die zwischen Macht und Zwang. Beim Zwang werden die Wahlmöglichkeiten des Gezwungenen auf null reduziert. „Im Grenzfall läuft Zwang auf Anwendung physischer Gewalt hinaus (...). Zwang bedeutet Verzicht auf die Vorteile symbolischer Generalisierung und Verzicht darauf, die Selektivität des Partners zu steuern. (...) Derjenige, der den Zwang ausübt, (muss) die Selektionsentscheidungslast selbst übernehmen.“⁴⁰ Bei Macht geht es im Wesentlichen gerade nicht darum, den anderen zu einer ganz bestimmten Handlung zu bringen, sondern seinen Selektionsspielraum einzugrenzen; was natürlich konkrete Anweisungen nicht ausschließt. Machtausübung in diesem Sinne setzt eben nicht voraus, dass es beim anderen immer schon eine konkrete Entscheidung geben muss, die dann durch die Machtausübung gebrochen wird. Macht bedeutet ja gerade auch, dass der andere um diese wissend sein Verhalten und seine Orientierung nur in einem bestimmten Selektionsraum ausübt. „Die Kausalität der Macht besteht in der Neutralisierung des Willens nicht unbedingt in der Brechung des Willens des Unterworfenen.“⁴¹ Macht ist somit eine Chance, „die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens unwahrscheinlicher Selektionszusammenhänge zu steigern.“⁴² Dies ist als eine Existenzvoraussetzung komplexer sozialer Systeme zu betrachten. Würde man sich ständig nur auf den *herrschaftsfreien Diskurs* verlassen, wäre man verlassen; das heißt, nach kurzer Zeit würde gar nichts mehr funktionieren. Diese Sichtweise führt zuallererst zu einer Entdämonisierung von Macht und wendet sich damit namentlich gegen einen weit verbreiteten Affekt namentlich in personalistisch orientierten Diskursen. Was also sinnvollerweise als Machtmissbrauch zu verstehen ist, stellt sich in den verschiedenen Wertesystemen sehr unterschiedlich dar. Dies wird angesichts der Korruptionsskandale, der Milliardenpleiten, der Bilanzfälschungen und der Aushöhlung der strukturellen Grundlagen westlicher Demokratien eine Frage bleiben, die uns noch lange beschäftigen wird. Eine Machttheorie im Rahmen des Ansatzes der Theorie der generalisierten Kommunikationsmedien unterläuft sozusagen die Dichotomie von „herrscherlicher Ordnung“ und „Kritik“, indem sie allererst auf die Konstitutionsbedingungen dieser Dichotomie reflektiert.⁴³

Uns begegnen neben der direkten machtförmigen Kommunikation gerade in Unternehmen und Organisationen Substitute für diese Kommunikation.

1. Hierarchien: Hierarchien postulieren eine asymmetrische Machtverteilung. In ihnen spiegelt sich einerseits die (offizielle) Ordnung des Systems und die offizielle Machtverteilung. Der Vorgesetzte hat mehr Macht als sein Untergebener. Dass dies durch andere Strukturen wie informelle Macht, Gewerkschaften, Unkündbarkeit und so weiter häufig in nicht unerheblichem Maße unterlaufen wird, macht schon deutlich, dass die Macht in Organisationen nicht eindeutig verteilt ist. Dies hat

nicht unerhebliche Auswirkungen für die Aufstellungsarbeit. Wenn wir hier von den Ordnungen der Macht sprechen, in Analogie zu den Ordnungen der Liebe in der Familientherapie, dann stellt sich bei der Frage nach der guten Lösung natürlich sofort die Frage, wie allein diese beiden gegenläufigen Machtströme sinnvoll zu vermitteln sind.

2. Das Hierarchieprinzip scheitert in dem Maße, wie es um machtvördernde Konflikte geht. Hier gilt eher das *Summenkonstanzprinzip* der Macht. Das, was der eine an Macht gewinnt, verliert der andere. Es handelt sich hier also um ein Nullsummenspiel. Der Parade Fall ist hier die politische Wahl. Die Stimmen, die einer gewinnt, verliert der andere.
3. Systemgeschichte: In jedem System gibt es eine Geschichte von erfolgreichen beziehungsweise gescheiterten Versuchen, Konflikte machtförmig zu lösen. Diese hat Auswirkungen auf die Erwartungen zukünftiger Machtpersonen. Sie produziert gleichzeitig so etwas wie den Machtstatus jedes Einzelnen, der im Einzelfall von seiner Position in der Hierarchie weit entfernt sein kann.
4. Vertragsartige Regelungen: Durch solche Regelungen versuchen übermächtige Partner, sich mit denen zu arrangieren, die sich zurückziehen oder illoyal werden könnten.⁴⁴

Macht und Präferenzstruktur

Damit eine erfolgreiche Ausübung von Macht stattfinden kann, muss gleichzeitig eine bestimmte Beziehung zwischen den Präferenzstrukturen der Beteiligten existieren.⁴⁵

Droht zum Beispiel ein Chef: „Wenn Sie das nicht machen, werden Sie entlassen!“, dann setzt diese Drohung voraus, dass der so Bedrohte eine Entlassung als schlimmer erlebt als das Unbehagen an der von ihm verweigerten Handlung. Und umgekehrt muss es dem Drohenden wichtiger sein, den anderen zum gewünschten Handeln zu bringen, als ihn als Mitarbeiter zu verlieren. Ist dies nicht der Fall, ist seine Drohung ein Bluff. Solange der Bedrohte dies nicht durchschaut, kann die Drohung erfolgreich sein. Weiß oder ahnt der Bedrohte jedoch, dass sich der Drohende eine Entlassung gar nicht leisten kann, weil er zum Beispiel das Fachwissen dringend braucht und es so ohne weiteres auf dem Arbeitsmarkt nicht substituierbar ist, dann wird er es darauf ankommen lassen. Der Bluff⁴⁶ fliegt auf, er wird nicht entlassen, und der Versuch der Machtausübung kehrt sich gegen den Machthaber selbst.⁴⁷ Es gibt jetzt in der Geschichte des Systems eine Erinnerung an diesen erfolglosen Versuch der Machtausübung; und dies schwächt die Macht in zukünftigen Situationen. Das Vermeidenwollen von möglichen und möglich bleibenden Sanktionen ist für

die *Funktion* von Macht *unabdingbar*.⁴⁸ Die Anwendung der Macht verändert aber die Kommunikationsstruktur in kaum reversibler Weise und wird daher eher vermieden. Canetti weist darauf hin, dass jeder Befehl, der befolgt wird, einen „Stachel“ im Befehlsempfänger hinterlässt, den dieser wieder loswerden möchte.

Sie bleibt eher latent. Dies scheint auf den ersten Blick für positive Sanktionen nicht zu gelten. Sagt der gleiche Chef: „Wenn Sie dies tun, bekommen Sie eine Gratifikation!“, so kann er auch dies nur im Rahmen seiner Verfügungsmacht über knappe Ressourcen (zum Beispiel Geld) tun. Man weiß um den inflationären Charakter dieser Maßnahmen. Muss der Chef für alles und jedes Incentives in Aussicht stellen, warum sollen die Mitarbeiter dann ohne dieses Extra überhaupt noch etwas tun? Mehr noch, nach kurzer Zeit wird jede regelmäßig gewährte Vergünstigung zu einer Art Gewohnheitsrecht und verliert gerade dadurch ihre intendierte Wirkung. Jetzt muss sich der Chef womöglich rechtfertigen, dass es kein Extra gibt. Wir sehen also, wie sich auch hier die Macht selbst aushöhlt, wenn sie zu oft angewandt wird.

Der Machthaber muss sich also sehr genau überlegen, wann und wie und ob er überhaupt seine Macht ausüben will beziehungsweise sollte. Diese Befehlsangst „ist gering in dem, der den Befehl nur weitergibt. Sie ist größer, je näher der Befehlende der eigentlichen Befehlsquelle steht“.⁴⁹ Der Befehlende weiß um den Stachel im anderen und fürchtet dessen Rache. Canetti zieht daraus den Schluss: „Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, den größten Teil des Menschen von ihm (dem Stachel) freizuhalten. Man darf ihm nicht erlauben, mehr als die Haut zu ritzen. Aus seinen Stacheln müssen Kletten werden, die mit leichter Bewegung abzustreifen sind.“⁵⁰ Ob und wie dies in Organisationen möglich sein kann, die gerade ihre Leistung einer asymmetrischen Machtverteilung verdanken, wird weiter unten noch etwas genauer diskutiert.

Dies macht verständlich, warum es oft in Unternehmen gar nicht so leicht ist, die Inhaber der Macht zur Ausübung derselben zu bewegen. Ist es für sie nicht in vielen Fällen bequemer, die Dinge laufen zu lassen, als sich auf eine risikoreiche Machtinteraktion einzulassen? Oft ist es sogar so, dass der Machthaber Anteile an seiner Macht auf die anderen überträgt. Diese entscheiden dann selbstständig im Sinne der Macht und fragen nur noch in Zweifelsfällen. Damit hat aber der Frager die Macht zu entscheiden, wann er fragt und wann nicht. Solange alles läuft, scheint das unproblematisch. Was aber geschieht, wenn es eine Störung gibt? Wer ist verantwortlich? Der Machthaber oder der Ausführende? Dies wird besonders deutlich beim Problem der politischen Verantwortung eines Ministers für das, was in seinem Ministerium geschieht oder nicht geschieht.

Die Situation wird für die Mächtigen noch dadurch schwieriger, dass ihnen zu Recht oder zu Unrecht aufgrund ihrer Macht Erfolg und Misserfolg zugerechnet wird⁵¹ beziehungsweise sie sich selbst zurechnen (müssen). Eine besonders absurde Variante dieses Spiels findet sich in der stereotypen Wiederholung von Wahlversprechen wie: „Wenn ihr uns wählt, werden wir die Arbeitslosigkeit senken!“ Sinkt sie tatsächlich, wird dies als eine erfolgreiche Anwendung der gewährten Macht auf das eigene Konto verbucht. Sinkt die Arbeitslosigkeit nicht, dann ist der Weltmarkt daran schuld, auf den man natürlich keinen Einfluss hatte. Dass dies auch für das Sinken der Arbeitslosenzahlen gelten könnte, wird ausgeblendet.

Kommen wir zu den Bedingungen der Anwendung beziehungsweise Anwendbarkeit von Macht zurück. Wenn der Machthaber mit seiner Macht haushalten muss, dann darf dieses Haushalten aber nicht selbst zu stark geregelt sein, denn dadurch würde sie gerade wieder eingeschränkt. Weiß der Untergebene zu genau, was der Machthaber wann darf und was genau in seinem wohlverstandenen Eigeninteresse ist, dann wird die Macht sehr leicht herausforderbar. Insofern sind jeder Juridifizierung von Macht gewisse Grenzen gesetzt, die diese andernfalls implodieren lassen.

Diese Situation finden wir in Behörden, aber auch in Firmen mit sehr starken Gewerkschaften immer wieder. Hier wird es bis zum Überdross schwierig, Anweisungen, auch wenn sie noch so sinnvoll und notwendig erscheinen, durchzusetzen, weil die Juridifizierung und die vertraglichen Beziehungen einen Boykott von „unten“ zu leicht machen. Damit soll nicht einer Rückkehr zu willkürlicher Machtausübung das Wort geredet werden, aber es zeigt deutlich, wie notwendig legitime Macht für das Funktionieren komplexer Systeme ist.

Da aktualisierte Macht in der Kommunikation sich immer als Drohung darstellt und diese sich immer einem potenziellen Nein gegenübersteht mit all den oben möglichen Problemen, finden wir eine starke Tendenz zu Vorverständigungen. Wir könnten auch sagen zur *Klüngelei*. Dies ist aber oft auch im Interesse derjenigen, die sich der potenziellen Machtausübung gegenübersehen. So ist zum Beispiel jeder Streik nicht nur teuer, er kann auch verloren werden. Was wiederum die Macht der Gewerkschaften schwächen würde, da es jetzt in der Systemgeschichte eine Erinnerung an einen erfolglosen Widerstand gibt.

Die Demokratisierungsbewegung, der Gedanke der Mitbestimmung oder die „Human-Relations“-Bewegung stehen alle vor demselben strukturellen Problem. Sie müssen eine Antwort auf die Frage finden, wie die Leistung von Organisationen, die auf der asymmetrischen Machtkommunikation basiert, unter reziproken Machtbedingungen erhalten bleiben kann.

Diese Situation verkompliziert sich noch dadurch, dass die Machtverhältnisse auch zwischen den Untergebenen nicht homogen sind. Durch Cliques, Seilschaften und so weiter entstehen Machtkonflikte zwischen den Mitarbeitern, die der Vorgesetzte jetzt schlichten soll/muss. Ob dies strukturell aus der Position eines Vorgesetzten wirklich möglich ist, darf aus theoretischen Überlegungen und praktischen Beobachtungen eher bezweifelt werden.

Die wachsende Bedeutung partizipatorisch-interaktionistischer (personalistischer) Managementtheorien bringt den Manager immer mehr in eine therapienahe Position, in der gerade die Technizität der Macht verloren geht. Dies umso mehr, wenn er selbst an das Credo dieser Bewegung „Wir sind doch alle gleich“⁵² glaubt. Er beraubt sich gerade dadurch seiner Möglichkeit, Macht sinnvoll einzusetzen.

„Angesichts dieses Machtdefizits lässt die „Human-Relations“-Bewegung sich charakterisieren als Suche nach anderen Quellen und Formen von Einfluss. Man kann aber die Mängel und Leistungsgrenzen eines hoch technisierten Instruments wie formaler Macht nicht ausreichend kompensieren durch weniger technisierte, konkreter ansetzende, kontextabhängigere Formen der Kommunikation und Interaktion. Aus lokaler Einflussverdichtung durch intensive Interaktion wird nie ein Äquivalent für organisatorische und gesellschaftliche Leistungen technisierter Macht werden können. Der Irrtum der „Human-Relations“-Bewegung lag in einer Verquickung verschiedener Ebenen der Systembildung, und dieser Irrtum wird durch die Verquickung von Partizipation und Demokratie getreulich nachvollzogen. Wenn unsere Vermutung stimmt, dass das nicht geschehen wird, wird es relativ belanglos, ob es im Interesse von Herrschaft oder im Interesse von Emanzipation nicht geschehen wird.“⁵³

Machtketten

Komplexe Sozialsysteme können nur existieren, wenn die Macht sich durch eine lange Kette hindurch bis ins letzte Glied möglichst unabgeschwächt fortsetzen kann. „Kettenbildung hat die Funktion, mehr Macht verfügbar zu machen, als ein Machthaber ausüben kann.“⁵⁴

Wenn der Chef eines Unternehmens eine Entscheidung fällt, dann muss diese durch alle Hierarchieebenen bis zum letzten davon betroffenen Arbeiter durchgehalten werden. Wenn ein Gesetz verabschiedet wird, dann muss sichergestellt sein, dass es auch tatsächlich angewandt wird. Dass dies durchaus nicht immer gewährleistet ist, zeigt, wie wenig selbstverständlich, wie problematisch die Prozessualität der Macht ist. Mehr noch, es scheint für Machtketten typisch zu sein, dass sie eine gegenläufige Macht erzeugen. Diese

Differenz wird allgemein als der Gegensatz von formaler und informaler Macht bezeichnet. Luhmann spricht hier auch von *Neben-Code*.

„Neben-Codes haben durchgehend drei miteinander zusammenhängende Eigenschaften, nämlich

1. größere Konkretheit und Kontextabhängigkeit,
2. geringere gesellschaftliche Legitimationsfähigkeit, also auch geringere „Darstellbarkeit“ und deshalb
3. Angewiesenheit auf ein systeminternes Funktionieren unter besonderen Voraussetzungen in Bezug auf Feinfähigkeit, Milieukennntnis, Geschichtskennntnis, Vertrauen und (!) Misstrauen, die in der Umwelt nicht geteilt werden.

All dies gilt auch für informale Macht, die in Abhängigkeit von organisatorischen Arbeits- und Kooperationsbedingungen entsteht. Informale Macht kann und muss dauernd *einen Teil* der Code-Funktionen tragen, sie kann auf dieser Grundlage in Ausnahmefällen *mehr* Funktionen übernehmen bis hin zu dem Grenzfall, in dem formale Macht nur noch als Fassade dient, die die Entscheidungen der Umwelt gegenüber rechtfertigt.“⁵⁵

Erst auf der Stufe hoch differenzierter Gesellschaften mit etablierten Formen von Recht und Politik kann Kettenbildung einigermaßen gewährleistet werden. Allerdings beobachten wir auch hier immer eine gegenläufige Tendenz. Die vielen Beispiele für Korruption, Vetternwirtschaft, Kriminalität, gesetzliche Ausnahmefälle, Selbstbedienung der Mächtigen gegen die expliziten, von ihnen selbst verabschiedeten Gesetze sind Beispiele dafür.

Die symbolischen Codes der Macht

„Unter Symbolisierung (Symbolen, symbolischer Code) ist zu verstehen, dass eine sehr komplex gebaute Interaktionslage vereinfacht ausgedrückt und dadurch als Einheit erlebbar wird. Die (...) Konstitutionsbedingungen des Kommunikationsmediums Macht können nicht als solche ständiges Bewusstseinsthema auf beiden Seiten sein. Sie werden in Wortsymbolen, Zeichen oder aber auch durch Symbolisierung der Identität von Personen zusammengefasst und dargestellt.“⁵⁶

So sind die Positionsbezeichnung „Abteilungsleiter“, die Uniform des Offiziers, der Stempel unter einem Dokument Beispiele für solche Symbole.

„Unter Code wollen wir eine Struktur verstehen, die in der Lage ist, *für jedes Item in ihrem Relevanzbereich ein komplementäres anderes zu suchen und zuzuordnen*.“⁵⁷

Im logischen Code wird zum Beispiel durch die Negation jeder wahren Aussage eine falsche zugeordnet. Der Macht-

code ordnet jedem Wollen eines Machthabers das Nichtwollen eines der Machtunterworfenen zu. Dies eröffnet dann zwei Verlaufsrichtungen: Zustimmung. Widerstand.

Der Machtcode kann aber seinerseits wiederum *zweitcodiert* werden zum Beispiel im Recht. Hier kann dann über rechtmäßige oder unrechtmäßige Machtausübung entschieden werden. Dieser Code steht aber seinerseits wiederum einer möglichen *Zweitcodierung* offen, zum Beispiel in legitimes oder illegitimes Recht im moralischen Sinne oder im Sinne des Völkerrechts. „Macht ist ‚von Natur aus‘ diffus und fluktuierend verstreut. Nur mithilfe der Unterscheidung von rechtmäßiger und rechtswidriger Macht lässt sie sich unter ein klares Entweder-oder bringen.“⁵⁸ Die Unterscheidung von rechtmäßiger und unrechtmäßiger Macht kann übrigens nur auf formale Macht angewandt werden, nicht aber auf informelle Macht.

Die Verknüpfung von Machtcode mit dem binären Schematismus von Recht und Unrecht ermöglicht es, in Situationen Macht zu haben, nur weil man im Recht ist. Man muss also selbst in der Situation dem anderen gegenüber gar keine Macht besitzen, man muss nur im Recht sein, um dadurch über die Macht, die hinter dem Recht steht, situativ verfügen zu können.

Das Recht ermöglicht auch die Koordinierung verschiedener gesellschaftlicher Machtquellen wie der wirtschaftlichen, politischen und militärischen und erzeugt gleichzeitig deren Legitimität unabhängig von den Werten der Machtunterworfenen.⁵⁹ Dies ist gerade in modernen Gesellschaften, in denen simultan sehr unterschiedliche Wertesysteme eine Rolle spielen, von entscheidender Bedeutung. „Der Machtcode muss die Motivation und die „Glaubwürdigkeit“ der Motivation des Machthabers mitkonstituieren.“⁶⁰

„Wenn (...) der Machtcode durch das Recht seine Zweitcodierung erhält und damit selbst höchste Machthaber Unrecht tun und selbst die Schwächsten der Schwachen Recht haben und im Streitfall Recht erhalten können, muß die Frage nach dem Vorrang der Macht beziehungsweise Recht im System *reflektiert werden und trotzdem strukturell unentschieden bleiben*. Zweitcodierung bedeutet ja nicht, dass die Präferenzen Macht und Recht beziehungsweise Ohnmacht und Unrecht zur Deckung gebracht werden, das wäre nicht nur eine politische Utopie, sondern auch ein Strukturfehler, sondern sie bedeutet, dass die Disjunktionen Macht/Ohnmacht und R e c h t / U n r e c h t aufeinander bezogen werden.“⁶¹

Diese Glaubwürdigkeit wird allerdings in den westlichen Zivilisationen zurzeit auf eine harte Probe gestellt. Insofern bleibt abzuwarten, wie sich die „Legitimationskrise“ (Habermas) in den nächsten Jahrzehnten entwickeln wird. Für Luhmann stellt sich die Legitimitätsdiskussion primär

unter dem Gesichtspunkt dar, „wie es möglich ist, bei hoher *Code-Kontingenz Differenzierungen zu erhalten*; nämlich einerseits zu verhindern, dass alle Kommunikationsprobleme zugleich immer auch Code-Probleme werden, also Struktur und Prozess verschmelzen, und andererseits zu verhindern, dass die Differenzierung verschiedenartiger Medien-Codes zusammenbricht und Macht sich auf Wahrheit oder auf Liebe oder auf Geld gründen muss“.⁶²

Eine ähnliche Beziehung wie die zwischen Recht/Politik und Macht kann auch zwischen Geld und Macht analysiert werden.

Konvertibilitätssperren

Ein wesentlicher weiterer Aspekt symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien, der an dieser Stelle für uns interessant wird, ist die von Luhmann so genannte Konvertibilitätssperre zwischen den verschiedenen Medien. So kann Wahrheit zum Beispiel nicht gekauft werden. Sicherlich können zum Beispiel Konzerne Auftragsforschung betreiben lassen, sie können auch Forscher bestechen, aber dadurch wird aus einer falschen Behauptung noch lange keine wahre. Oder Liebe im emphatischen Sinne kann man nicht kaufen. Dies schließt die Prostitution sicherlich nicht aus, allerdings würde man deren Dienstleistung in einem klassischen Verständnis sicherlich auch nicht als Liebe bezeichnen.

Dies soll nun in der bürgerlichen Demokratie auch für Macht und Geld gelten. Die Teilsysteme Wirtschaft und Politik sind durch die Verfassung normativ voneinander getrennt. „Politischer Einfluss sollte nicht vom Reichtum der Person abhängen und hängt in der heutigen Gesellschaft auch weniger davon ab als in jeder ihrer historischen Vorläuferinnen.“⁶³ Diesen Euphemismus kann man auch gegen den Strich lesen, und der lautet dann so: Zwischen Macht und Geld gilt die Konvertibilitätssperre nicht in der gleichen Weise wie zum Beispiel zwischen Wahrheit und Geld. Es mag zwar besser sein als früher, das sagt aber noch gar nichts über den Realumfang aus, in dem die Konvertibilitätssperre nicht gilt. Ob das die Abhängigkeit des amerikanischen Präsidenten von den Konzernen ist, die seinen Wahlkampf finanziert haben, ob das die schier unübersehbare Welle der Korruptionsskandale in allen westlichen Industrieländern ist, die Konvertibilitätssperre scheint zwar nicht völlig eingerissen zu sein, aber sie hat viele, sehr viele Löcher und sie wankt als Ganzes mehr und mehr. Was dies auf der Ebene der systemischen Störungen bedeutet, ist nur durch entsprechende Aufstellungen wirklich aufzuklären. Es ist hier nicht der Ort, die Ergebnisse darzustellen, die wir zum Beispiel im Rahmen von Aufstellungen bei Bankskandalen, Bilanzbetrug und so weiter gefunden haben. Dies wird in unserem Buch „Ordnungen der Macht“ ausführlicher dargestellt.

Eine weitere Ausdifferenzierung des Machtcodes liegt in der Differenzierung zwischen Amt und Person. Die Personen mit ihren inhaltlich unterschiedlichen Präferenzen können ausgewechselt werden, aber das Amt und damit die diesem zugehörige Macht bleibt. Machthaber können so leichter ausgewechselt werden, ohne dass dadurch ein Machtvakuum entstehen würde. Diese Trennung setzt Organisationen voraus; nur in Organisationen kann es Ämter geben.

Macht und physische Gewalt

Alle Kommunikationsmedien bilden *symbiotische Mechanismen* aus, ohne die sie als symbolische Kommunikation gar nicht funktionieren könnten.

„Im Falle von Wahrheit gewinnt *Wahrnehmung* eine spezifische Relevanz, im Falle von Liebe Sexualität. Der Geld-Code ist angewiesen darauf, dass er sich in Bedürfnisbefriedigungen auszahlt, und Macht hat eine spezifische Beziehung zu *physischer Gewalt*.“⁶⁴

Das heißt, stände hinter der Macht nicht auch die Möglichkeit, bei Bedarf bis zur Anwendung physischer Gewalt eskalieren zu können, verlöre sie letztlich ihre Basis. Wie dies im Einzelnen geregelt ist, hängt aber wieder von den gesellschaftlichen Strukturen ihrer Ausdifferenzierung und den jeweiligen Rechtsformen ab. In bürgerlichen Demokratien mit ihrem Gewaltmonopol läuft dies letztlich meistens auf den über die Rechtsform vermittelten Rückgriff auf die Polizei hinaus. Das heißt, es gilt hier wie bei den anderen Kommunikationsmedien ein *Selbstbefriedigungsverbot*.⁶⁵

Dies macht es nötig, die alte Formel vom „Recht des Stärkeren“ zu modifizieren. Ein Unternehmen ist finanziell stärker als jeder bei ihm Beschäftigte, kann sich aber unter Rechtsbedingungen doch nicht alles erlauben. Im Gegensatz zu einer Sklavengesellschaft, in der die Sklaven von ihren Besitzern sogar getötet werden durften.

Außerhalb von rechtsförmig geregelten Formen der Macht scheint eher der Satz von Marx zu gelten, „zwischen gleichen Rechten entscheidet Gewalt“. Namentlich in Auseinandersetzungen zwischen Staaten bestimmt auch heute noch oft genug in letzter Instanz die militärische Überlegenheit und die Bereitschaft, diese auch einzusetzen, über die Durchsetzung von Interessen. Aber auch hier ist zu beachten, dass eine Steigerung des Besitzes von Gewaltmitteln nicht automatisch zu mehr Macht führt. Es bildet sich immer auch eine Gegenmacht und es stellen sich Probleme im Zusammenhang mit der rationalen Kontrolle dieser Macht für den Machthaber selbst.

Legitimität versus Gewalt oder Konsens versus Zwang stellen also keinen einfachen Gegensatz noch die Pole einer einheitlichen Dimension dar. Nach dem Motto: je mehr Gewalt, desto weniger Legitimität und umgekehrt. Es müssen immer Rücksichten auf andere Anforderungen des Kommunikationsmediums genommen werden. Diese unterscheiden sich je nach historischer Situation, nach der Ausdifferenzierung der Gesellschaft, des nationalen und internationalen Rechts und so weiter.

„Die höhere Rationalität höherer Macht besteht (...) nicht in der (forcierten und doch problematischen) Bindung an gute Ziele, sondern darin, dass mehr Möglichkeiten mehr Beschränkungen unterworfen werden können. Die Rationalität liegt in dieser *Relation*, nicht in bestimmten Ergebnissen. Ihre Steigerung macht abstraktere Entscheidungskriterien erforderlich und anwendbar. Damit kommt der technische Charakter der Macht und ihrer Rationalität zur Sprache. Machttechnik in diesem Sinne kann als Demokratie begriffen, in ihren konstitutionellen Voraussetzungen normiert und renormiert werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Beschränkungen der Macht integriert werden mit Bedingungen gesellschaftlicher Kompatibilität.“⁶⁶

Generalisierung von Einfluss

„Als Einfluss wollen wir allgemein und ohne weitere Qualifikation die Übertragung von Reduktionsleistungen bezeichnen. Einfluss setzt als Basis für unterschiedliche Selektionsmöglichkeiten eine gemeinsame Sinnorientierung voraus. Sinn wird stets zugleich zeitlich, sachlich und sozial konstituiert.“⁶⁷ Um auf jemanden Einfluss zu nehmen, muss die Motivation des anderen auf irgendeine Art berücksichtigt werden, im Gegensatz zum Zwang. Der andere muss ein Interesse haben, der Richtung des Einflusses zu folgen.

Luhmann ordnet den drei Sinndimensionen drei verschiedene Einflussformen zu. „Wir wollen zeitlich generalisierten Einfluss *Autorität*, sachlich generalisierten Einfluss *Reputation* und sozial generalisierten Einfluss *Führung* nennen.“⁶⁸

Autorität braucht zunächst keine Rechtfertigung. „Sie beruht, wenn man so will, auf Tradition, braucht sich aber nicht auf Tradition zu berufen.“⁶⁹

„*Reputation* beruht auf der Unterstellung, dass Gründe für die Richtigkeit des beeinflussenden Handelns angegeben werden können.“⁷⁰

„*Führung* beruht, und hier greifen wir auf gruppentheoretische Forschungen zurück, auf einer Verstärkung der Folgebereitschaft durch die Erfahrung, dass andere auch folgen, also auf Imitation.“⁷¹

Damit verliert der Einzelne gegenüber dem Führer Möglichkeiten, und der Führer gewinnt welche hinzu. Er kann jetzt wählen, wen aus der Gruppe er anspricht, wer am leichtesten zu führen ist, und sich dann weitestgehend auf den Nachfolgeeffekt verlassen. Je größer die Überzeugung jedes Einzelnen ist, dass die Gruppe dem Führer folgt (egal ob dies eine Illusion ist oder nicht), desto leichter wird die Führung. Es wäre aber höchst riskant, sich allein darauf zu verlassen. Je mehr die Aspekte von Reputation und Autorität dazukommen, desto stabiler und sicherer wird die Führungsposition. „Generalisierungen in den verschiedenen Sinndimensionen setzen sich wechselseitig voraus.“⁷²

Die Ausdifferenzierung des Kommunikationsmediums Macht ermöglicht nun, den Einfluss auf Handlungen anderer von diesen, an eine konkrete Person gebundenen Einflussfaktoren abzulösen. Macht als Einflussfaktor ist von den Motivlagen der zu Beeinflussenden viel unabhängiger. Aber nie ganz unabhängig, wenn nicht auf Zwang zurückgegriffen werden soll.

Ein wesentlicher Vorteil von Macht in Form der Hierarchie ist die leichte Austauschbarkeit von Führungskräften. Stützen diese sich allerdings allein auf ihre Position und vernachlässigen die anderen Einflussfaktoren, dann erzeugen sie allzu leicht informelle Gegenmacht.

Risiken der Macht

„Im (besonderen) Fall der Macht fürchtet man Missbrauch der Macht durch den Machthaber.“⁷³ Aber auch das Gegenteil kann Risiken in sich bergen. Haben einzelne Personen oder Institutionen zu wenig Macht für ihre Aufgabe, kann diese oft nicht durchgesetzt werden, obwohl sie als sinnvoll und notwendig anerkannt ist.

Als drittes Risiko der Macht können die Grenzen der Entscheidungskapazität betrachtet werden. Je komplexer die Voraussetzungen für eine sachlich angemessene Entscheidung werden und je verschachtelter die Zuständigkeit für Entscheidungen werden, desto wahrscheinlicher wird die Nichtentscheidung.

Als viertes Risiko lässt sich die erhöhte Komplexität der Simultaneität des Miterforderlichen in Entscheidungssituationen bestimmen. Es kommt so immer wieder zu Verzögerungen, die im politischen System noch durch das Denken von einer Wahl zur anderen verschärft werden (Reformstau).

Diese vier Risiken gipfeln in einem fünften, nämlich der wachsenden Sichtbarkeit der Überforderung der Macht, die ihr übertragenen Aufgaben sachgerecht zu erledigen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang sofort die Frage, ob nicht überhöhte, unrealistische Erwartungen an diese Form

der Machtorganisation gestellt werden. Ähnlich wie Ehe und Familie kaum das leisten, was sich der Einzelne als „gute Möglichkeit“ vorstellen kann. Die Therapeuten verdanken dieser Diskrepanz ihre Einkommensmöglichkeit. Sie werden zu Nachbesserungsagenturen für fehlgeschlagene Sozialisationsleistungen. Und auch die Konjunktur der Unternehmensberatung weist auf eine ähnliche Tendenz hin. Die Unternehmen sehen sich zunehmend weniger in der Lage, ihre Komplexität mit eigenen Mitteln angemessen zu handhaben. In dieser Linie weitergedacht, ist es wohl nur eine Frage der Zeit, bis ähnliche therapienahe Methoden für den Politikbereich nachgefragt werden.

Politikmüdigkeit, Fatalismus und Apathie sind die massenhaft zu beobachtenden psychologischen Folgen dieser Überforderungen der gegenwärtigen Machtorganisation.

Organisierte Macht

Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass der Eintritt und Austritt auf beiden Seiten kontingent ist. Niemand muss Mitglied sein beziehungsweise bleiben. Ist man Teil einer Organisation, gibt es Regeln für die Mitglieder in Abhängigkeit von ihrer Rolle/Stelle in der Organisation. Auch diese Regeln sind kontingent. Das heißt, sie sind von der Organisation gesetzt und können auch anders sein. Beide Kontingenzen beeinflussen sich gegenseitig. Da niemand Mitglied sein muss, wird er sich sein Eintreten unter anderem danach aussuchen, ob ihm die dort zu erwartenden Rollenregeln zusagen oder nicht. Und umgekehrt kann die Organisation sich neue Mitglieder aussuchen nach Maßgabe der zu erwartenden Rollenkonformität. Der Grad dieser Freiheit hängt bei Unternehmen für beide Parteien stark von der jeweiligen Situation des Arbeitsmarktes ab.

„Während die förmliche Organisationsmacht auf der Kompetenz zu dienstlichen Weisungen beruht, deren Anerkennung Bedingung der Mitgliedschaft ist und so durch Entlassung sanktioniert werden kann, hängt die faktische Macht in Organisationen weit mehr vom Einfluss auf Karrieren ab. Sie beruht also nicht so sehr auf der Disposition über Mitgliedschaften, als vielmehr auf der Disposition über Stellenbesetzungen, auf den Befugnissen, die man im öffentlichen Dienst ‚Personalhoheit‘ nennt. Um kurze und griffige Termini verwenden zu können, wollen wir von Organisationsmacht und von Personalmacht sprechen.“⁷⁴

Die Organisationsmacht hängt, wie leicht einsichtig ist, stark von der Konjunktur ab, die Personalmacht ist davon viel unabhängiger, da begehrte Stellen immer knapp sind. Die Grenze der Personalmacht stellt die Knappheit der begehrten Stellen dar. Sind alle besetzt und steht kein Wechsel an, dann kann auch nichts in Aussicht gestellt werden.

Die Organisationsmacht ist im Regelfall wesentlich stärker rechtlich standardisiert als die Personalmacht. Letztere nutzt die offiziellen Verfahren eher als Tarnung der dahinter liegenden freien Verfügbarkeit über die Stellenbesetzung. Wäre dies nicht so, würde die Personalmacht recht schnell faktisch verschwinden. In der Vorgesetzten-Hierarchie fallen beide Machtformen zusammen. Der Grad der Kongruenz ist allerdings in den verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich.

Die „gute Lösung“ in Organisationen

Die hellingersche Maxime „Jeder, der dazugehört, hat ein Recht dazuzugehören, und jeder trägt sein eigenes Schicksal!“ kann unserer Meinung nach zwar eins zu eins für die Arbeit mit Organisationen übernommen werden, reicht aber nicht aus.

Die erste Frage, die sich hier stellt, lautet: „Für wen stelle ich auf?“ Stelle ich für einen Abteilungsleiter auf, dann kann eine Lösung natürlich nur so weit reichen, wie seine Macht reicht. Sind die Probleme, mit denen er konfrontiert ist, Folgen der Vorstandspolitik, dann kann dies in einer Aufstellung zwar ans Licht kommen, aber er kann diese nicht ändern. Dies ist ein Unterschied zu einer Familienaufstellung. Hier kann der Klient das für sich klären, was ihn belastet, egal wie weit der Einfluss in die Vergangenheit zurückreicht. In einer Organisationsaufstellung zeigt sich dagegen häufig die Ohnmacht des Klienten bezüglich der Systemdynamiken, in die er eingebunden ist. Er kann dann oft nur noch das System verlassen. Es gibt hier allerdings eine gewisse Ähnlichkeit mit der Situation, in der es für einen Klienten keinen guten Platz in seinem Herkunftssystem gibt. Auch dieser kann sich dann nur noch einen Platz in einem größeren System suchen. Allerdings ist die existenzielle Tragweite eines solchen Schrittes mit einer Kündigung nicht zu vergleichen.

Arbeiten wir mit dem Inhaber des Unternehmens, dann ist die Reichweite seiner Macht in seinem Unternehmen maximal. Das heißt, das, was in der Aufstellung als eine problemlösende Maßnahme sichtbar wird, kann er auch umsetzen. Allerdings ist auch seiner Macht durch die informelle und organisatorische Gegenmacht (Gewerkschaft) eine Grenze gesetzt.

Aber gerade auf der Ebene der Konzernleitungen sind Aufstellungen oft nicht sehr gefragt, da ein wesentlicher Aspekt der Machtausübung in der Geheimhaltung von Absichten, Koalitionen oder illegalen Machenschaften beruht. Hier wäre es geradezu töricht, eine so aufdeckende Methode wie das Aufstellen einzukaufen. Mehr als einmal stellte sich bei von uns geleiteten Aufstellungen heraus, dass die Vorgesetzten des Klienten in betrügerische Machenschaften verwickelt waren – was sich später auch

bestätigte. Der Klient hatte hier nur die Möglichkeit zu kündigen, um nicht selbst Teil dieser illegalen Geschäfte zu werden.

Es gibt hier eine gewisse Parallele zu Fällen, in denen sich in der Aufstellung herausstellt, dass der Vater des Klienten wahrscheinlich nicht der Mann der Mutter ist. Wird dann ein Vaterschaftstest verlangt, führt das manchmal zu heftigem Widerstand der Eltern, da diese an einer Aufklärung nicht interessiert sind.

In vielen Unternehmen, die mit einer personalistischen Vision gestartet sind, werden die materialistischen Dynamiken oft so lange geleugnet, bis das Unternehmen in ernsthafte wirtschaftliche Schwierigkeiten kommt. Die hier zu beobachtende Dynamik besteht im Wesentlichen im Versuch, Leistungsunterschiede, Unterschiede in der Verantwortung und so weiter unter der Devise „Wir sind alle gleich“ zu vertuschen. Eine Lösung kann hier nur bedeuten, dass die Organisation, die Bezahlung und so weiter den materialistischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Eine solche Versöhnung mit den Realitäten ist aber nicht immer von allen gewünscht. Auch hier bedeutet eine „gute Lösung für alle“, dass es keine gemeinsame wirtschaftliche Zukunft gibt.

Die schwache Performance vieler staatlich, das heißt „blau“ organisierter Dienstleistungen (Post, Telekommunikation, Bahn und so weiter) soll durch Privatisierung (orange – materialistisch) behoben werden. Ob dies allerdings langfristig eine bessere Lösung der Probleme ist oder dadurch nur neue und andere eingekauft werden, muss sich erst noch zeigen.

Ich denke, die hier angeführten Beispiele geben einen ersten Eindruck, was man sich unter dem konzeptionellen Rahmen der Organisationsaufstellungen im Rahmen des Graves-Modell vorzustellen hat. Für weiter gehende Analysen und Beispiele verweise ich auf das Buch „Die Ordnungen der Macht“.

- ¹ Dies gilt allerdings in gewissem Sinne auch für unsere ethnische Zugehörigkeit.
- ² Wir sehen hier von reinkarnationstheoretischen Spekulationen über die Wahl der Eltern usw. ab.
- ³ Diese „natürliche“ Ordnung der Familie wird durch ethnologische Berichte insofern relativiert, als zum Beispiel in eher matriarchalisch organisierten Stämmen der älteste Bruder der Mutter für die Erziehung der Kinder, besonders der Söhne, zuständig ist. Der Vater spielt eher eine untergeordnete Rolle. Auch dies scheint uns ein Hinweis dafür zu sein, dass eine quasi überhistorische Vorstellung von der natürlichen Ordnung der Familie mit Vorsicht zu behandeln ist.
- ⁴ Siehe hierzu auch eine Bemerkung, die Bert Hellinger in einem Interview mit mir zum Thema Macht in Organisationen geführt hat. <http://www.cnlpa.de/presse/interview/fragebuch.pdf>
- ⁵ Vgl. Luhmann: Macht, Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
- ⁶ Vier Türme Verlag, Münster Schwarzach, 1998
- ⁷ Egbert Kinds ist ein holländischer NLP-Master-Trainer, Consultant für systemdynamische Unternehmensberatung und erfahrener Consultant für große Cultural-Change-Projekte. Unser gemeinsamer Ansatz erscheint demnächst als Buch unter dem Titel: Ordnungen der Macht.
- ⁸ Clare Graves. <http://www.clarewgraves.com/>
- ⁹ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, in: Praxis der Systemaufstellung 2/2001
- ¹⁰ Vgl. Machiavelli, Der Fürst
- ¹¹ Fängt der König an zu altern, so ist seine magische Kraft bedroht. Sie kann schwinden oder geschwächt werden, sie kann durch böse Mächte in ihr Gegenteil verkehrt werden. Deshalb muss man dem alternenden König das Leben nehmen und seine magische Kraft auf den Nachfolger übertragen. Canetti, Masse und Macht, S. 495. Wie wichtig die Stärke des Königs genommen wurde, kann man zum Beispiel an der Nachfolgeregelung im Reich der Ankole sehen. (Auch) hier musste der König Gift nehmen, sobald seine Frauen und Häuptlinge Zeichen der Schwäche an ihm bemerkten. Auf seine Stärke wurde das größte Gewicht gelegt. Sie war auch für die Wahl des Nachfolgers bestimmend. Den herrschenden Hima war daran gelegen, dass der Stärkste von den vielen Söhnen des Königs die Nachfolge anzutreten hatte. Eine Entscheidung darüber konnte nur im Kampf gefällt werden. Während des Nachfolgekrieges, der so unvermeidlich war, konnte Ankole offiziell nicht ohne König bleiben. Nach den Trauerfeierlichkeiten für den verstorbenen Herrscher fand in einem Kral ein Kampf zwischen gewöhnlichen Hirten statt, der Sieger wurde als eine Art von Spottkönig ausgerufen. Die legitimen königlichen Brüder sahen diesem Kampfe zu, aber nachdem er entschieden war, sammelte jeder seine Anhänger um sich und zog auf die Suche nach der Königstrommel aus. Trafen sie einander auf dem Wege, so kam es zum Kampf. Ein Prinz, der weniger Anhänger hatte, wurde getötet, oder er floh in ein anderes Land. Jede Kriegslist war erlaubt; ein Bruder trachtete auszuprobieren, wo der andere war, um unter dem Schutze der Nacht heranzuschleichen und ihn unversehens zu überfallen. Man erstach sich im Schlafe; man tat Gift in sein Essen. Canetti, Masse und Macht, S. 497
- ¹² Den Übergang vom roten zum blauen Wertesystem hat Norbert Elias als den Prozess der Zivilisation beschrieben. Für ihn ist eines der wesentlichen Merkmale dieses Übergangs eine zunehmende Affektkontrolle. Vgl. Elias, der Prozess der Zivilisation, Bd. II
- ¹³ Vgl. hierzu auch die Fußnote 52; das Sloterdijk-Zitat
- ¹⁴ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, in: Praxis der Systemaufstellung 2/2001, S. 7
- ¹⁵ Tribalistisch, animistisch: Das Selbst opfert sich für den Stamm, die Ziele des Häuptlings und der Vorfahren. Auf der tribalistischen Entwicklungsstufe stehen der Stamm und sein Überleben im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Aufmerksamkeit ist in der Gegenwart und Vergangenheit.
- ¹⁶ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7
- ¹⁷ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7
- ¹⁸ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7
- ¹⁹ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7–8
- ²⁰ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 8
- ²¹ Julian Jaynes zeigt in seinem Buch „Der Ursprung des Bewusstseins durch den Zusammenbruch der bikameralen Psyche“, dass Gehörhalluzinationen in den frühen Hochkulturen ganz alltäglich waren. Die Menschen hörten die Stimme ihres Gottkönigs, der ihnen sagte, was zu tun ist und was nicht.
- ²² Beck und Cowan haben den verschiedenen Wertesystemen Farben zugeordnet: 1 = beige, 2 = purpur, 3 = rot, 4 = blau, 5 = orange, 6 = grün, 7 = gelb, 8 = türkis.

- ²³ Vgl. Beck, Cowan, Spiral Dynamics, S. 216
- ²⁴ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 8
- ²⁵ Beck, Cowan, Spiral Dynamics, S. 287
- ²⁶ Wenn wir die drei Hauptdynamiken (Bindung, Ordnung, Ausgleich) bei Hellinger näher betrachten, dann können wir feststellen, dass Bindung und Zugehörigkeit das Hauptthema im tribalistischen (2. purpur) Wertesystem sind. Das Bedürfnis nach Sicherheit und sozialem Konsens (Ordnung) ist das Thema des absolutistischen (4. blau) Wertesystems. Das Bedürfnis nach einer Balance von Geben und Nehmen ist das Thema des personalistischen (6. grün) Wertesystems. Alle drei Wertesysteme sind Selbstaufopferungssysteme.
- ²⁷ Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 8
- ²⁸ Das Wort (Macht) leitet sich aus einer alten gotischen Wurzel „magan“ für „können, vermögen“ her und ist mit dem Stamm „machen“ überhaupt nicht verwandt. Elias Canetti, Masse und Macht, S. 333
- ²⁹ Canetti hat schon darauf hingewiesen, dass das Befragen eines Untergebenen mit dem Recht, auf eine Antwort bestehen zu können, zu einer Hebung des Machtgefühls führt. „Die innere Rüstung gegen die Frage ist das Geheimnis.“ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 339
- ³⁰ Eine enge Assoziation von Mächtigkeit und Gefährlichkeit ist eigentlich nur für archaische Gesellschaften und archaisches Denken adäquat, für Gesellschaften ohne ausdifferenzierte Kommunikationsmedien. Niklas Luhmann, Macht, S. 31
- ³¹ Vgl. das Interview auf unserer Homepage: <http://www.cnlpa.de/frame8.html>
- ³² Symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien ist gemeinsam, dass sie wahrscheinliche Neins in unwahrscheinliche Jass transformieren. In der Liebe wird jemand anders bereit sein, etwas zu tun, auch wenn er dazu keine Lust hat, gerade weil er den anderen liebt. In der Wissenschaft, in der es um Wahrheit geht, wird jemand bereit sein, eine von ihm mit Skepsis betrachtete Theorie zu akzeptieren, wenn sie durch gute Beweise gestützt ist. Im ökonomischen Austausch wird jemand eher bereit sein, etwas zu tun, wozu er keine Lust hat, wenn er entsprechend dafür bezahlt wird. Und im Bereich der Macht wird jemand eher geneigt sein, eine Anweisung zu befolgen, die er nicht mag, wenn er die Konsequenzen der Nichtbefolgung fürchtet.
- ³³ Niklas Luhmann, Macht, Ferdinand Enke Verlag Stuttgart, 1988
- ³⁴ Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (Wahrheit, Macht, Liebe, Geld) werden nur unter den Bedingungen von Knappheit eines Gutes relevant. Nur wenn der handelnde Zugriff des einen zum Problem für andere wird, entsteht die Notwendigkeit ein spezielles Kommunikationsmedium zu entwickeln. Wahrheit im wissenschaftlichen Sinne wird erst dann zum Problem, wenn es um unwahrscheinliche Behauptungen geht. Alltägliche Gewissheiten erfordern keine speziellen Beweisverfahren usw. Geld reguliert den Zugriff auf knappe Güter und verhindert so gerade Gewalt. Solange es noch kein Geld gibt, wird der Zugriff auf knappe Güter gerade durch das Gesetz des Stärkeren geregelt. Der Liebescode reguliert gerade so höchst unwahrscheinliches Verhalten, wie jahrzehntelange Treue, sich um den anderen kümmern, auch wenn man gerade keine Lust dazu hat usw.
- ³⁵ Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung
- ³⁶ Niklas Luhmann, Macht, S. 7
- ³⁷ Niklas Luhmann, Macht, S. 8
- ³⁸ Niklas Luhmann, Macht, S. 8
- ³⁹ Niklas Luhmann, Macht, S. 8–9
- ⁴⁰ Niklas Luhmann, Macht, S. 9
- ⁴¹ Niklas Luhmann, Macht, S. 11–12
- ⁴² Niklas Luhmann, Macht, S. 12
- ⁴³ Niklas Luhmann, Macht, S. 18
- ⁴⁴ Niklas Luhmann, Macht, S. 10
- ⁴⁵ „Die Grundstruktur des Kommunikationsmediums Macht, jene – man kann es leider nicht einfacher formulieren – invers konditionalisierte Kombination von relativ positiv bewerteten Alternativkombinationen, ist die Grundlage dafür, dass Macht als Möglichkeit (Potenz, Chance, Disposition) erscheint und als solche wirkt.“ Niklas Luhmann, Macht, S. 24
- ⁴⁶ „Zur Macht gehört eine ungleiche Verteilung des Durchschauens. Der Mächtige durchschaut, aber er lässt sich nicht durchschauen. Am verschwiegensten muss er selber sein. Seine Gesinnung wie seine Absichten darf keiner kennen.“ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 346
- ⁴⁷ „Mit jeder Wiederholung des Befehls, die nicht von seiner Ausführung gefolgt ist, verliert er etwas von seinem Leben.“ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 359
- ⁴⁸ Vgl. Niklas Luhmann, Macht, S. 23
- ⁴⁹ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 364
- ⁵⁰ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 393
- ⁵¹ Canetti konnte zeigen, dass dies eine ganz archaische Erwartung ist. „Der König besitzt Kräfte, die dem Boden Fruchtbarkeit verleihen. Von ihm hängt das Gedeihen der Feldfrüchte ab. Häufig ist er zugleich der Regenmacher.“ „Der König tritt hier als Vermehrer auf.“ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 492
- ⁵² Peter Sloterdijk schreibt über das Projekt der Massenkultur: „Seine Maxime heißt Umwertung aller Wertungen als Umwandlung aller Vertikaldifferenz in Horizontaldifferenz. Die Verachtung der Massen, S. 86. Ich will an dieser Stelle nur auf eine unausweichliche Folge aus der modernen Schwächung der Unterschiede hinweisen. Auch die zeitgenössische Gesellschaft kommt nicht umhin, in allen möglichen Bereichen Wertskalen, Ränge, Hierarchien auszubilden. als bekennende Wettbewerbsgesellschaft kann sie nicht anders. Aber sie muss ihre Plätze unter egalitaristischen Prämissen vergeben, sie ist dazu verurteilt, anzunehmen, die Wettbewerber wären unter gleichen Prämissen gestartet. Man möchte sich darauf verlassen, dass der Unterschied zwischen Siegern und Verlierern auf den Märkten und in den Stadien keine Wesensunterschiede bezeugt und bewirkt, sondern immer nur eine revidierbare Rangliste darstellt. Hier kündigt sich ein historisch beispielloser psychopolitischer Kraftakt an: der Versuch, agile, eifersüchtige, anspruchsbewegte Massen, die sich in permanenten Wettbewerben um Vorzugstellungen abarbeiten, vor dem Absturz in drohende Verliererdepressionen zu bewahren. Ohne eine ständige Anstrengung, die Platzierten abzufinden, würde eine Gesellschaft aus subjektivierten Massen an ihren endogenen Neidspannungen zerbrechen. Sie würde zersprengt vom Hass derer, bei denen das zivilisierende Verfahren scheitert, das darauf aus ist, unplatzierte Besiegte in platzierte Verlierer umzuwandeln. Daher müssen in der modernen Gesellschaft der Sport, die Finanzspekulation und nicht zuletzt der Kunstbetrieb zu immer bedeutsameren psychosozialen Regulatoren werden, denn in den Stadien, an den Börsen und in den Galerien platzieren sich die Konkurrenten um Erfolg und Anerkennung durch ihre Ergebnisse weitgehend selbst. Weil solche Platzierungen selbstmitwirkende Unterscheidungen sind, wirken sie hassreduzierend, wenn auch nicht versöhnend. Sie heben den elementaren Neid nicht auf, aber sie geben ihm eine Form, in dem er sich bewegen kann. Sie legitimieren die Kritik als Besprechung der Vorneliegenden durch die Übertroffenen, diese unverzichtbarste Instanz der sozialen Ventilation. Platzierungen dienen der Informalisierung von Status und machen geschichtete Sozialsysteme vertikal beweglich. Sie heben das alteuropäische Hierarchiedenken in zeitgenössisches Ranking auf. S. 90–91
- ⁵³ Niklas Luhmann, Macht, S. 114
- ⁵⁴ Niklas Luhmann, Macht, S. 41
- ⁵⁵ Niklas Luhmann, Macht, S. 42
- ⁵⁶ Niklas Luhmann, Macht, S. 32
- ⁵⁷ Niklas Luhmann, Macht, S. 33
- ⁵⁸ Niklas Luhmann, Macht, S. 43
- ⁵⁹ Niklas Luhmann, Macht, S. 49
- ⁶⁰ Niklas Luhmann, Macht, S. 50
- ⁶¹ Niklas Luhmann, Macht, S. 56
- ⁶² Niklas Luhmann, Macht, S. 59
- ⁶³ Niklas Luhmann, Macht, S. 103
- ⁶⁴ Niklas Luhmann, Macht, S. 62
- ⁶⁵ Bei Liebe bedeutet dies, dass die Sexualität über den Partner befriedigt werden soll, bei der Wahrheit scheidet das subjektive Evidenzerlebnis unter diesem Verbot aus, und Geld macht nur Sinn, wenn nicht alle ihre Lebensbedürfnisse autark befriedigen.
- ⁶⁶ Niklas Luhmann, Macht, S. 80
- ⁶⁷ Niklas Luhmann, Macht, S. 74
- ⁶⁸ Niklas Luhmann, Macht, S. 75
- ⁶⁹ Niklas Luhmann, Macht, S. 75
- ⁷⁰ Niklas Luhmann, Macht, S. 75
- ⁷¹ Niklas Luhmann, Macht, S. 75
- ⁷² Niklas Luhmann, Macht, S. 77
- ⁷³ Niklas Luhmann, Macht, S. 81
- ⁷⁴ Niklas Luhmann, Macht, S. 104