

Systemisches Visualisieren, Struktur- bilder und FoL-A-Lab

Über die Weiterentwicklung der Aufstellungsmethode im Kontext
der universitären Managementforschung und -lehre

Georg Müller-Christ

In der Ausgabe 2/2013 habe ich über erste Erfahrungen mit der Methode der Systemaufstellung in Forschung und Lehre berichtet. Angeregt von der Erkenntnis, dass sich Themen wie Nachhaltigkeit und Ethik kaum anschlussfähig an das praktische Managementhandeln zeigen, habe ich viel mit der Methode der Systemaufstellungen experimentiert. Einige Entwicklungen sind anders und zum großen Teil positiver verlaufen, als ich dies vor drei Jahren vermutet hatte. Dank des Interesses von Studierenden und DoktorandInnen habe ich sehr viele Aufstellungsformate ausprobiert, mit denen wir die Funktionsweise von wirtschaftlichen Systemen verstehen wollten. In den annähernd 100 Aufstellungen mit Studierenden und DoktorandInnen in den letzten fünf Semestern zeigte sich zum einen eine große Aufgeschlossenheit, die Methode in Forschung und Lehre einzusetzen und systematisch zur Gewinnung von neuen Forschungshypothesen zu verwenden. Zum anderen zeigte sich, dass einige Aufstellungsformate auch in Lehrveranstaltungen sehr hilfreich sind, um komplexere Sachverhalte verständlich zu erläutern (Müller-Christ/Liebscher 2015).

Ich möchte in diesem Beitrag von drei Entwicklungen berichten, die ich für weitgehend innovativ in der Managementlehre und -forschung halte:

- Systemisches Visualisieren:
Mithilfe von Aufstellungsbildern werden komplexe Sachverhalte in Seminaren und Vorlesungen erläutert, ohne Prozessarbeit einzusetzen und die repräsentierende Wahrnehmung zuzulassen.
- Strukturbilder:
Ohne Fokus und ohne konkrete Fragestellung werden in bevorzugt verdeckten Aufstellungen Bilder eines Systems erzeugt, welche ein vertieftes Verständnis der Beziehungen der ausgewählten Elemente ermöglichen.
- FoL-A-Lab:
Diese Abkürzung steht für Forschungs- und Lehr-Aufstellungslabor. In diesem Labor experimentiere ich mit Studierenden und mit PraktikerInnen aus Unternehmen und Organisationsberatungen, um die transverbale Raumsprache für transdisziplinäre Forschungsprozesse einzusetzen.

Alle innovativen Entwicklungen werden begleitet von der Suche nach alternativen

Dokumentationsformen von Aufstellungen, um die Vermittlung der Inhalte sowohl für die Forschungs- als auch für die Managementpraxis zu erleichtern. Die kreierten Bilder werden auch in diesem Beitrag für die Abbildungen der Beispiele verwendet. Alle Forschungsprozesse meines Fachgebiets „Nachhaltiges Management“ an der Universität Bremen sind getragen von der Absicht, innovative Beiträge für nachhaltige Organisationen in einem gesunden ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld zu leisten. Für diesen Zweck hat meiner Beobachtung nach die Methode der Systemaufstellung ein enormes erkenntnisleitendes Potenzial. Sie führt uns zu Fragen und Hypothesen, die mit den herkömmlichen Methoden der Managementlehre kaum zu erzeugen sind.

Systemisches Visualisieren

Zwei Entwicklungen im Lehr-Lern-Kontext lassen sich beobachten. Zum einen lernen Studierende immer mehr durch Bilder, die ihnen zum Teil als Videos, zum Teil durch bildhaft gestaltete Präsentationen angeboten werden gemäß dem Motto: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!“ Bilder transportieren wesentlich mehr Inhalte in kurzer Zeit als Texte oder das gesprochene Wort. Der Nachteil von Bildern ist, dass die Summe der Assoziationen, die durch sie hervorgerufen werden, durch den Lehrenden nur indirekt zu steuern ist. Insbesondere zweidimensionale Bilder wie Fotos oder Zeichnungen transportieren auch viele Informationen, die nicht zwangsläufig für den Lernerfolg gebraucht werden.

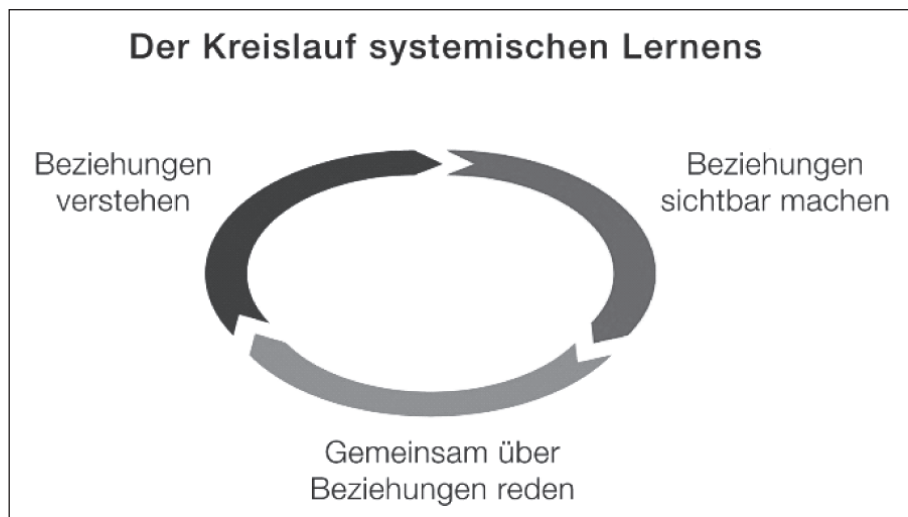


Abbildung1

Zum anderen werden Beziehungen zwischen Elementen zu einem wichtigeren Lerninhalt. Zahlreiche Lehrinhalte in den verschiedenen Disziplinen beschäftigen sich mit

den Beziehungen zwischen verschiedenen Elementen. Dies können in den Wirtschaftswissenschaften die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern sein oder die Beziehungen zwischen abstrakten Entscheidungsprämissen; dies können in den Ingenieurwissenschaften die Beziehungen zwischen verschiedenen Bauteilen eines Aggregats sein, in der Informatik die Beziehungen zwischen Algorithmen, in der Germanistik die Beziehungen zwischen den Argumenten einer Erörterung, in der Medizin die Beziehungen zwischen Hormonen und viele andere Beispiele mehr. Sehr häufig geht es um die Frage, wie ein Element auf ein anderes einwirkt oder mit diesem verbunden ist. Beziehungen zu visualisieren, gemeinsam zu diskutieren und zu verstehen ist das Anliegen einer systemischen Perspektive.

Systemische Visualisierungen arbeiten mit dreidimensionalen Raumbildern, um Beziehungen zu vermitteln. Die Elemente eines Systems werden im Raum sichtbar gemacht, indem Menschen als StellvertreterInnen für Elemente im Raum aufgestellt werden. Ihre Position zueinander und ihre Abstände visualisieren die Beziehungen, die vom Lehrenden vermittelt werden sollen. In der Nachbereitung können systemische Visualisierungen in Grafiken mit weiteren Informationen aufbereitet werden (vgl. Abbildung 2).

Vorbereitung einer systemischen Visualisierung

Eine systemische Visualisierung basiert auf einem gedanklichen Storyboard, welches der Lehrende zuvor erstellt. Mit etwas Übung entsteht ein solches Storyboard auch spontan in einem Vermittlungsprozess, indem gedanklich die nächsten Erläuterungsschritte vorweggenommen werden. Gleichwohl setzt eine solche Visualisierung eine sichere Beherrschung des zu vermittelnden Themas voraus.

Was sich bewährt hat, möchte ich hier als Empfehlung formulieren:

- Zerlegen Sie ihren Vermittlungsinhalt in maximal 6–7 relevante Elemente. Es hat sich gezeigt, dass die ZuhörerInnen bei mehr Elementen den Überblick verlieren, wer für welches Element steht. Um einen guten Überblick für alle TeilnehmerInnen und BeobachterInnen zu gewährleisten, können Sie auch Karten erstellen, auf denen die Bezeichnungen der Elemente stehen und die sich die Stellvertreter/innen um den Hals hängen können.
- Bauen Sie das Bild langsam auf, indem Sie mit wenigen StellvertreterInnen beginnen und nach und nach die weiteren Elemente hinzunehmen. So entsteht ein Raumbild, welches der Logik der transverbale Raumsprache folgt (Positionen und Blickrichtungen der Elemente in einer systemischen Visualisierung werden von den meisten Menschen gleichartig gedeutet). Zugleich erzählen Sie rund um das Raumbild die relevanten Inhalte. Aufbau und Erläuterungen erzeugen dann eine ähnliche Spannung, wie sie die ZuhörerInnen beim Geschichtenerzählen wahrnehmen. Es herrscht zumeist eine große Konzentration im Raum.
- Nutzen Sie die Tiefe des Raumes. Auf zweidimensionalen Bildern wie Grafiken und

Abbildungen werden die Elemente zumeist nebeneinander von links nach rechts positioniert. In systemischen Visualisierungen können Sie auch die Dimension oben und unten nutzen (bspw. ein Element auf einen Stuhl steigen lassen), wirkungsvoller ist es jedoch, die Tiefe des Raumes zu nutzen: Elemente stehen im Vorder- oder Hintergrund, sie können nebeneinanderstehen und können in verschiedenen Winkeln einander zugewandt sein.

Meine Erfahrungen in der Anwendung von Systemaufstellungen und ihrer Vermittlung an andere Lehrende zeigen, dass der gedankliche Wechsel von den zweidimensionalen Abbildungen in Büchern und Präsentationen in den dreidimensionalen Raum nicht sofort gelingt. Zuweilen werden auch im Raum die Elemente symmetrisch nebeneinandergestellt. Es bedarf einiger gedanklicher Übung, bis die zu lehrenden Inhalte in wenige Elemente zerlegt und so im Raum platziert sind, dass die Raumsprache voll zur Wirkung kommt. Eine weitere Erfahrung zeigt, dass die StellvertreterInnen auch in systemischen Visualisierungen manchmal in eine repräsentierende Wahrnehmung kommen und aus dieser Wahrnehmung heraus anfangen, den Prozess selbstständig mitzugestalten und beispielsweise unaufgefordert einen stimmigeren Platz zu suchen. Diese spontanen Interventionen in das vorbereitete Storyboard einzubauen gelingt dann gut, wenn der oder die Lehrende Erfahrungen mit Systemaufstellungen hat und den Unterschied zwischen kognitiven Beiträgen und repräsentierender Wahrnehmung gut erfassen kann. Ansonsten empfiehlt es sich, das Mitdenken und Mitspüren der StellvertreterInnen ans Ende des Drehbuchs zu verlegen.

Systemische Visualisierung eines Entwicklungsmodells der Organisationslehre

Das nachfolgende Beispiel zeigt den Einsatz der systemischen Visualisierung, um einen organisationstheoretischen Entwicklungsprozess zu erklären. Der Sachverhalt steht fest und soll den Studierenden in drei aufeinander aufbauenden Bildern erzählt werden. Die angebotene innere Landkarte des Lehrenden ist die Zusammenfassung der Grundargumentation eines Lehrbuchs zur Organisationslehre (Remer 2004). Organisation als betriebliche Funktion hat im Verständnis dieses Lehrbuchs die Aufgabe, Anforderungsprofile in Rollensysteme zu übersetzen. Gegenstand der Organisationslehre ist mithin die Abstimmung angemessener Rollen auf die Situation.

- In der klassischen Situation hat der Organisator oder die Organisatorin die Aufgabe, die aus dem Zweck abgeleiteten Organisationsanforderungen in stimmige Rollen zu übersetzen. Das Feld der RollenträgerInnen mit ihren Persönlichkeiten spielt dabei keine direkte Rolle. Nach Max Weber und Frederic Taylor ist es sogar wichtig, dieses Feld vollständig auszublenden, um die Sache und die Effizienz in den Vordergrund zu schieben (gegen Willkür und Bequemlichkeiten). *Die RollenträgerInnen werden den Rollen vermittelt.*
- In der neoklassischen Situation ist das Spannungsfeld zwischen Organisationsanforderungen und den Bedürfnissen und Möglichkeiten der RollenträgerInnen in seiner vollen Kraft. Der Organisator oder die Organisatorin muss den Menschen stärker

in den Blick nehmen und fokussiert daher die Lücke zwischen Rolle und RollenträgerIn. Die Rollen müssen jetzt von zwei Seiten aus gestaltet werden: von den Organisationsanforderungen und von den Bedürfnissen und Möglichkeiten der potenziellen RollenträgerInnen. Der Gewinn bleibt der Zweck des Systems. *Die Rollen vermitteln zwischen den RollenträgerInnen und den Organisationsanforderungen.*

- In der modernen Situation ändern sich die Anforderungen an die Rollen so schnell, dass die Vorstellungen von „fertigen“ Rollen zurücktreten müssen. Die RollenträgerInnen gehen in eine intensive Auseinandersetzung mit den Systemanforderungen und gestalten ihre Rollen immer wieder selbst (Feld der Selbstorganisation). Die gemeinsame Orientierung auf den Sinn der Institution erfolgt über Visionen und übergreifende Handlungsregeln. *RollenträgerInnen und Systemanforderungen reintegrieren sich über Metaregeln für den Sinn der Institution.*

Meine Erfahrung zeigt, dass sowohl in der akademischen Lehre als auch in den Weiterbildungsseminaren mit PraktikerInnen die systemische Visualisierung eine didaktische Methode ist, mit deren Hilfe sehr schnell eine gemeinsame Verständigung und Diskussion über ein Thema möglich ist. Die Methode macht es möglich, interne Bilder und Konstruktionen eines Sachverhalts sowohl des Lehrenden als auch der Lernenden sichtbar zu machen, weitere Kommunikation über diese Bilder anzuschließen und damit für alle Beteiligten auch neue Inhalte zu produzieren. In der Universität ist der Schritt zu einem forschungsorientierten Lernen dann nicht mehr weit, ein Lernen, welches über das entdeckende Lernen deutlich hinausgeht. Zu diesem Zweck ist es indes hilfreich, nicht nur zu visualisieren, sondern die Erkenntnismöglichkeiten der repräsentierenden Wahrnehmung vollständig zu nutzen.

Strukturbilder erzeugen

Organisationsaufstellungen haben wie Familienaufstellungen auch das Ziel, für einen Klienten oder eine Klientin eine Lösung des geschilderten Problems zu finden. Zu diesem Zweck wird zumeist am Anfang die Erkenntnisfrage mit den KlientInnen genau formuliert und dann das Bild rund um den Fokus, also den Klienten oder die Klientin, aufgebaut. Eine Lösung ist für die AnliegensgeberInnen eine Erkenntnis, sie ist im wissenschaftlichen Sinne aber keine verallgemeinerungsfähige Erkenntnis. Der Dreiklang von Fokus, Anliegen und Lösung ist für Erkenntnisse im wissenschaftlichen Sinne nicht zwangsläufig nötig. Erkenntnisse ganz im Sinne des hermeneutischen Verstehens entstehen immer dann, wenn ein Unterschied gefunden wurde, der den BeobachterInnen und den StellvertreterInnen einer Aufstellung vorher nicht bekannt war. Dies gelingt dann sehr gut, wenn ein zu betrachtendes System sich ohne Fokus zeigen kann. Eine solche Aufstellung nenne ich Strukturbild. Die relevanten Elemente eines Systems, beispielsweise einer Klinik, stellen sich zueinander auf und erzeugen so ein erstes Bild von der Struktur des Systems.

Dass Strukturbilder ohne Fokus auskommen, ist ein wichtiger Schritt zur Defokussierung von Aufstellungen. Die Welt wird nicht durch die Brille eines Problemträgers

(Fokus) gesehen, sondern sie ergibt sich als Bild der Orte und der Beziehungen relevanter Elemente der Struktur. Der Fokus kann als ein Element unter vielen seinen Platz suchen, macht dies aber nicht aus der Problemlösungsperspektive („Ich habe ein Problem, und die Aufstellung zeigt die Lösung“), wie es bei Organisationsaufstellungen der Fall wäre. Meine Erfahrungen zeigen, dass insbesondere Unternehmen auf diese Art der Aufstellung sehr positiv reagieren, vor allem wenn es die erste Aufstellung ist, die die VertreterInnen des Unternehmens sehen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Unternehmen vor allem überzeugt, dass sie innerhalb kürzester Zeit ein Abbild eines komplexen Systems bekommen, welches frei ist von impliziten Problem- und Schuldzuweisungen. Nicht Verstrickungen werden aufgezeigt, sondern das Zusammenwirken von Akteursgruppen, Institutionen, Prinzipien und anderen ausgewählten abstrakten Entitäten. Insbesondere die sonst nicht sichtbare Verbindung von Akteursgruppen zu abstrakten Entitäten fasziniert Unternehmen.

Wie kommen Strukturbilder zustande? Ich unterscheide drei verschiedene Strukturbilder: ungerichtete, gerichtete und mehrfach gerichtete. Dazu setze ich unterschiedliche Formate ein.

Ungerichtete Strukturbilder

In der Managementlehre interessieren vor allem die Beziehungen von Akteursgruppen, von Perspektiven, von Prämissen oder ganz allgemein von den Elementen eines Modells, welches zumeist zweidimensional in einer Zeichnung dargestellt wird, in der alle Elemente auf einer Ebene stehen und durch Linien oder Pfeile verbunden werden. Diese Modelle wie auch alle Elemente zu erforschender oder zu beschreibender Systeme können zueinander aufgestellt werden, um Neues über die Tiefe und die Art der Beziehungen der Elemente zu erfassen.

Die Auswahl der Elemente liegt in der Hand der Fragenden. Ihre Expertise entscheidet, welche Elemente eines Systems für den Erkenntniszweck relevant sind. Die StellvertreterInnen dieser Elemente werden dann eingeladen, sich (zumeist verdeckt) im Raum einen Platz zu suchen. Dies kann je nach Erkenntnisinteresse so erfolgen, dass sich alle zugleich einen Platz zueinander suchen, die Elemente nacheinander kommen oder sich in relevanten Gruppen aufstellen. In einem Seminar zum Thema Glück und Unternehmen wurden von mir die folgenden Elemente eingeladen, sich verdeckt einen Platz zu suchen: Der Unternehmenserfolg, das Glück und die Leistungen der MitarbeiterInnen suchten sich zugleich verdeckt einen Platz, dann kamen nacheinander Verantwortung, Nachhaltigkeit und die Führungskräfte hinzu. Es entstand ein prototypisches Strukturbild dieser abstrakten Entitäten, wie es in der nachfolgenden Abbildung zu sehen ist. Eine erste Erkenntnis entstand sofort, als der (verdeckte) Unternehmenserfolg zu der (ebenfalls verdeckten) Verantwortung sagte: „Ich habe irgendwie das Gefühl, dass du mich retten musst.“ Solche intuitiven Sätze sind wertvolle Inhalte für die anschließende Auswertung eines solchen Strukturbildes, weil sie auf generelle Zusammenhänge und Verortungen hinweisen, die gängige Praxisannahmen irritieren.

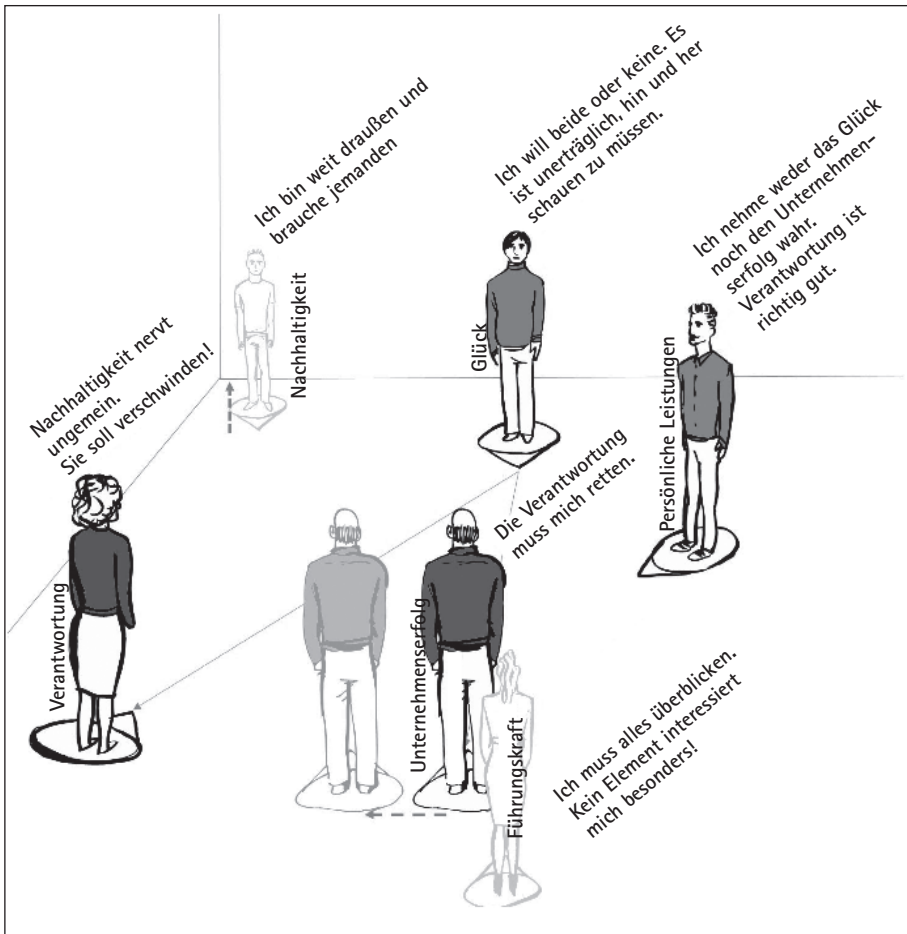


Abbildung 3: Prototypisches Strukturbild des Zusammenhangs von Glück, Verantwortung und Nachhaltigkeit zum Unternehmenserfolg

In einer solchen Aufstellung ist vermutlich der Fokus die erkenntnissuchende Person, und das Publikum, welches ein Interesse an der Beantwortung dieser Frage hat, ist der Anliegegeber. Damit wären zwar auch Fokus, Anliegen und Erkenntnis im Raum, allerdings in einer weniger konkreten und lösungssuchenden Form als bei Organisationsaufstellungen. Gleichwohl lassen sich diese Strukturbilder auch für einen Organisationskontext erzeugen. Ich habe hierbei die Erfahrung gemacht, dass es von Vorteil ist, nicht die anwesenden Mitglieder der Organisation aufzustellen, sondern StellvertreterInnen für deren Akteursgruppe: Führungskräfte, Oberärzte, Pädagoginnen u.a.m. Die Anliegegeber erfahren sich so als Teil einer Gruppe und bekommen Informationen über diese Gruppe, die ihnen die Möglichkeit geben, sich zu identifizieren oder abzugrenzen.

Gerichtete Strukturbilder

Gerichtete Strukturbilder sind im Prinzip Formataufstellungen. Es bleibt beim Ansatz, eine Aufstellung ohne Fokus und ohne konkrete Fragestellung dafür einzusetzen, ein System zu erkennen und besser zu verstehen. Als erkenntnisleitendes Format setze ich dabei Spannungsfelder ein. Ich gehe davon aus, dass die Grundherausforderung von sozialen Systemen wie Unternehmen und deren Untersystemen die Bewältigung von Spannungen ist („Modernes Management ist vor allem das Management von Widersprüchen“; Henry Mintzberg). Dabei durchzieht nicht nur ein Spannungsfeld die Systeme, sondern mehrere Spannungsfelder zugleich. In den weiter unten dargestellten mehrfach gerichteten Strukturbildern werden zwei Spannungsfelder erkenntnisleitend eingesetzt.

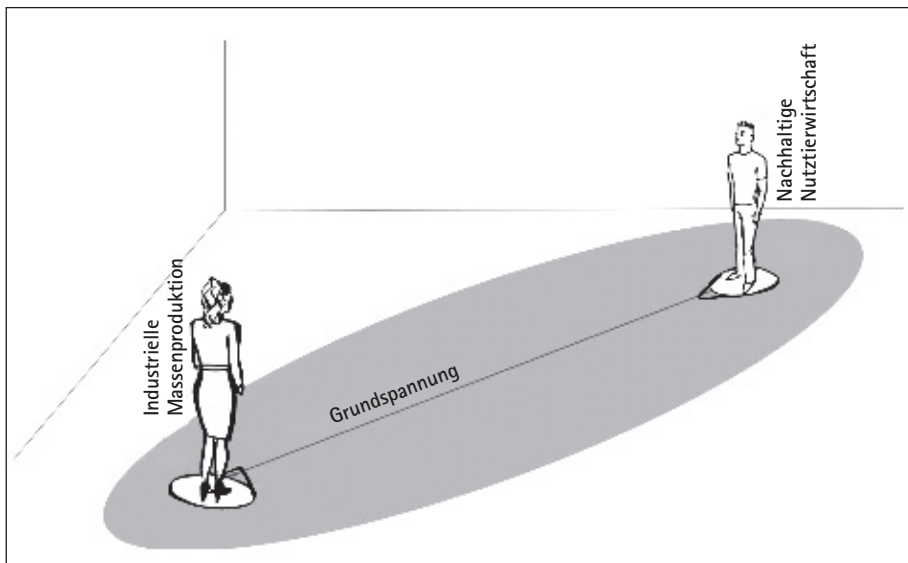


Abbildung 4: Beispiel einer Grundspannung für ein gerichtetes Strukturbild

Wie findet man die erkenntnisleitende Spannung? Dies hängt vom Erkenntnisinteresse ab. Für eine Dissertation zum Thema „Nachhaltige Nutztierwirtschaft“ wurden in mehreren Aufstellungen Strukturbilder erzeugt, indem das Spannungsfeld von industrieller Massenproduktion und nachhaltiger Nutztierwirtschaft mit zwei feststehenden Polen aufgestellt wurde (vgl. Abbildung 4). Dann suchten sich verschiedene Akteursgruppen verdeckt in diesem Spannungsfeld ihre Positionen. In einer ersten Aufstellung wurden die Mitglieder der Wertschöpfungskette aufgestellt, in der zweiten die verschiedenen Stakeholder der Fleischwirtschaft und in der dritten unterschiedliche Konsumentengruppen. Nachdem die Strukturbilder entstanden waren, haben wir verschiedene Systemirritationen wie einen Gammelfleischskandal, deutliche Preiserhöhungen, neue Gesetze oder industrielle Proteinproduktion durch das Strukturbild wandern lassen, um festzustellen, wann eine Bewegung der Elemente in Richtung der nachhaltigen Nutztierwirtschaft entsteht. Insgesamt hat sich das System der Fleischwirtschaft in unseren Aufstellungen als relativ unbeweglich gezeigt.

Wie aussagekräftig sind solche Strukturbilder für die Forschung? Systemaufstellungen lassen sich als eine innovative Methode der qualitativen Sozialforschung beschreiben, deren Ziel es ist, ein tieferes Verständnis eines sozialen Systems zu erzeugen. Die Gütekriterien für diese Art der Forschung laufen im Wesentlichen darauf hinaus, die Subjektivität des Vorgehens genauestens zu dokumentieren, ein stets regelgeleitetes Verfahren anzuwenden und die Erkenntnisse kommunikativ und argumentativ abzusichern. Alle Kriterien versuchen wir dadurch zu erfüllen, dass wir die Aufstellungen für Forschungszwecke filmen, anschließend transkribieren, um dann die Aussagen und Beobachtungen der Bewegungen in einem zweistufigen Verfahren kategorien-gestützt auf die wesentlichen Erkenntnisse zu reduzieren. Die Aufstellungen erfolgen dabei regelgeleitet nach den Kriterien guter Aufstellungsarbeit, und die Erkenntnisse und Beobachtungen werden zuerst mit den anwesenden StellvertreterInnen besprochen (kommunikativ abgesichert) und dann mithilfe der Literatur argumentativ als bekannt oder als neu eingestuft. Hilfreich ist es bei solchen Systemanalysen, wenn ein Vertreter oder eine Vertreterin aus dem System anwesend ist, um anschließend seine/ihre Einschätzung dazu abzugeben, wie nah die Strukturbilder an der Realität des Systems sind. Von den ca. 50 Strukturbildern, die wir bislang zu Forschungs- und Weiterbildungszwecken gemacht haben, hat es nicht ein einziges gegeben, das eine unverständliche oder nicht plausible Struktur erzeugt hat. Waren SystemvertreterInnen anwesend, ist es noch nie vorgekommen, dass jemand sein System nicht wiedererkannt hat. Auf die Frage: „Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie nah ist das hier erzeugte Strukturbild an Ihre Realität herangekommen?“ haben alle Experten und Expertinnen einen Wert von über sieben angegeben. Wir staunen immer noch, dass sich in diesen Strukturbildern, die wir immer verdeckt erzeugen, das System in einer Form zeigt, die der Realität sehr nahekommt.

Mehrfach gerichtete Strukturbilder: Dilemma²-Aufstellungen

Systeme werden nicht nur von einem Spannungsfeld durchzogen, sondern von mehreren. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass jedoch nur zwei Spannungsfelder zugleich erkenntnisleitend aufgestellt werden können. Werden mehr als zwei Spannungsfelder als feste Orte als Format gebildet, gibt es keine eindeutigen Positionen mehr für die Elemente. Nicht jeder Platz zwischen den Polen kann dann gleichermaßen gewählt werden.

Ich nenne das Format, welches mit zwei Spannungsfeldern arbeitet, eine Dilemma²-Aufstellung. Ich gehe aufgrund meiner Forschungen zum Thema nachhaltiges Management“ davon aus, dass erwerbswirtschaftliche Unternehmen einem grundlegenden Dilemma ausgesetzt sind: Sie müssen mit jeder Entscheidung festlegen, ob sie eine Einheit von Zeit, Geld oder Aufmerksamkeit gewinnbringend (effizienzorientiert) oder substanzerhaltend (nachhaltigkeitsorientiert) einsetzen wollen. Beides zugleich ist nicht möglich, auch wenn es die Wissenschaft und Politik häufig propagieren: Gewinn durch Nachhaltigkeit (grundlegend Müller-Christ 2014). Neben dieser grundlegenden dilemmatischen Spannung haben Unternehmen eine branchenspezifische Spannung. Mit der folgenden Abbildung, die für eine regionale Bank gemacht wurde, habe ich das

Spannungsfeld von Eigengeschäfte versus Geldversorgung ausgewählt. Der Auftrag der Bank ist ein regionaler, Geld lässt sich aber besser mit Eigengeschäften verdienen.

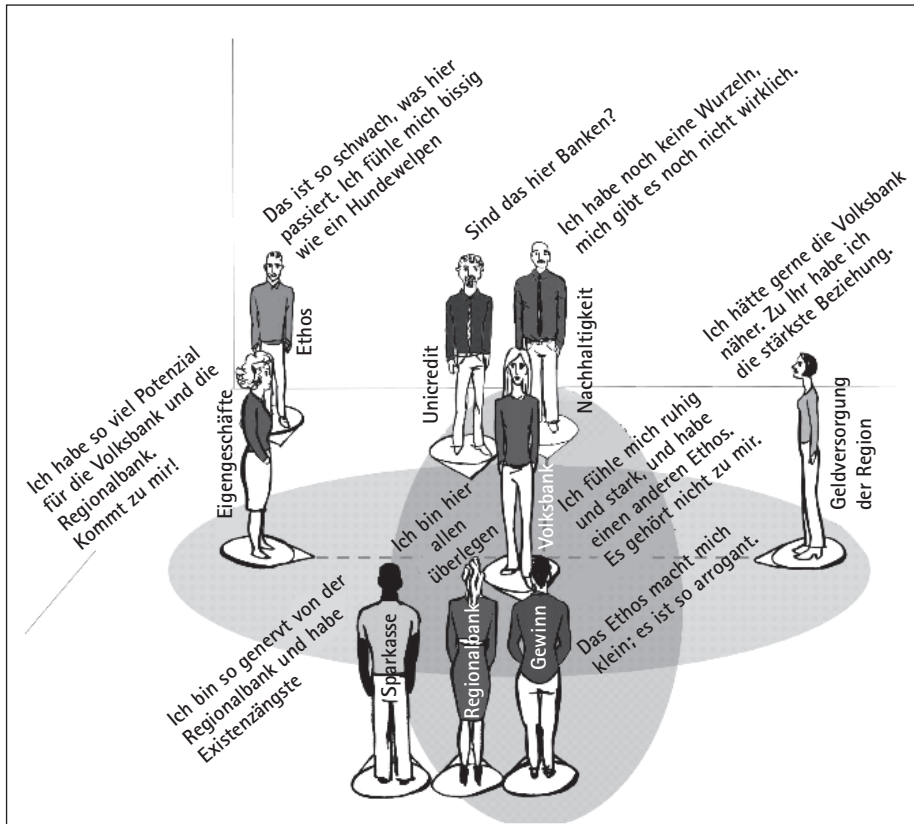


Abbildung 5: Systemanalyse für eine regionale Bank mit einer Dilemma²-Aufstellung

Für Unternehmen sind die Dilemma²-Aufstellungen sehr informativ, weil die UnternehmensvertreterInnen häufig kein klares Bild davon haben, wie sich die ausgewählten Elemente verdeckt in dem Spannungsquadrat platzieren werden. In den circa 30 Aufstellungen, die ich mit diesem Format gemacht habe, gab es für mich keine unplausiblen Positionierungen von Elementen. Der anwesende Bankvertreter des abgebildeten Systems bewertete die Realitätsnähe dieser Aufstellung auf einer Skala von 1–10 mit 8–9.

Da es bei diesem Format um eine tiefere Einsicht in Systeme geht, um die Spannungsfelder, die im Eisbergmodell in der Tiefe des System unsichtbar vorhanden, aber hoch handlungsrelevant sind, kennenzulernen, reicht es meistens aus, ein Strukturbild zu erstellen. Es herrscht dann wenig Bewegung in der Aufstellung, sodass es im Wesentlichen auf die Äußerungen der StellvertreterInnen ankommt, wie sie die Beziehungen wahrnehmen und beschreiben. Ein Strukturbild entsteht folgendermaßen: Die StellvertreterInnen der beweglichen Elemente verlassen den Raum, die StellvertreterInnen für die Pole werden manchmal verdeckt, manchmal offen als feste Orte platziert. Danach

werden die StellvertreterInnen nacheinander hereingeholt, ihnen werden verdeckt die Vertretungen zugewiesen, und dann werden sie aufgefordert, sich einen Platz zu suchen. Häufig positionieren sich die Elemente auf den geraden Linien zwischen den Polen an den Außenseiten des Systems, selten stellt sich ein Element in den mittleren Bereich. Dann werden die wahrgenommenen Unterschiede bei allen Beteiligten abgefragt, und anschließend wird das nächste Element hereingeholt, verdeckt mit einer Repräsentierung versehen und aufgefordert, sich seinen Platz zu suchen. Bei 4–5 Elementen im System dauert ein solcher Prozess bis zu 45 Minuten. Wenn weniger Zeit verfügbar ist, können auch mehrere Elemente sich gleichzeitig einen Platz suchen.

Aus Forschungssicht ist es sehr interessant, Systemanalysen auf mehreren Ebenen durchzuführen. Erste Experimente haben wir gemacht, um die Transformationsbereitschaft von Branchen in Richtung Nachhaltigkeit zu analysieren. Das Beispiel der Nutztierwirtschaft habe ich oben schon erwähnt. Um die verschiedenen Ebenen vergleichbar zu halten, sind umfangreiche theoretische Vorarbeiten nötig, um die Dilemma²-Formate der verschiedenen Ebenen gehaltvoll zu begründen. Diese Begründungen kann ich hier nicht erschöpfend wiedergeben, nur soweit erwähnen, dass die Unterscheidungen in der Abbildung 6 auf der Systemebene von Ken Wilber stammen, die Unterscheidungen auf der Zweck-Mittel-Ebene und auf der Entscheidungsebene aus einem Verständnis einer ressourcenorientierten Nachhaltigkeit abgeleitet sind (Müller-Christ 2014). Mein Ziel ist es, mithilfe von solchen mehrfach gerichteten Strukturbildern Transformationsprozesse von Unternehmen in einer Art Längsschnittanalyse zu begleiten: Zeigen die in regelmäßigen Abständen durchgeführten Aufstellungen nach demselben Muster eine Veränderung, die die Entwicklung des Unternehmens in seiner systemischen Tiefe realitätsnah abbilden kann? Ungerichtete Strukturbilder eignen sich vermutlich für solche Längsschnittstudien nicht, weil der dominierende Kontext das Zusammenspiel der Elemente unsichtbar prägt. In den mehrfach gerichteten Strukturbildern wird der Kontext vorgegeben, also gerichtet und bleibt damit gleich.

Strukturbilder sind prototypischen Aufstellungen sehr ähnlich, vor allem in der Phase, in der abstrakte Entitäten alleine aufgestellt sind. Die gewählten Spannungsfelder können auch als ein Analysekontext verstanden werden, der das Augenmerk und die Aufmerksamkeit auf die besonderen Eigenheiten der unterschiedlichen Systemlogiken lenkt. In den mehrfach gerichteten Strukturbildern über drei Ebenen werden dann drei verschiedene Kontexte für die Analyse verwendet. Wir experimentieren folglich mit verschiedenen Choreografien von prototypischen Analysekontexten, um spezifische Systeme zu erforschen.

FoL-A-Lab

Transdisziplinäre Forschung im Nachhaltigkeitskontext bedeutet, dass WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen zusammen an Problemstellungen für Forschungsprozesse arbeiten. Dem Ideal der Transdisziplinarität steht im Augenblick vor allem die sehr unterschiedliche Sprache von Wissenschaft und Praxis im Weg. Ein verständigungsorientiertes Handeln kann jedoch nur über Sprache erfolgen. Unsere Idee ist es, die Raum-

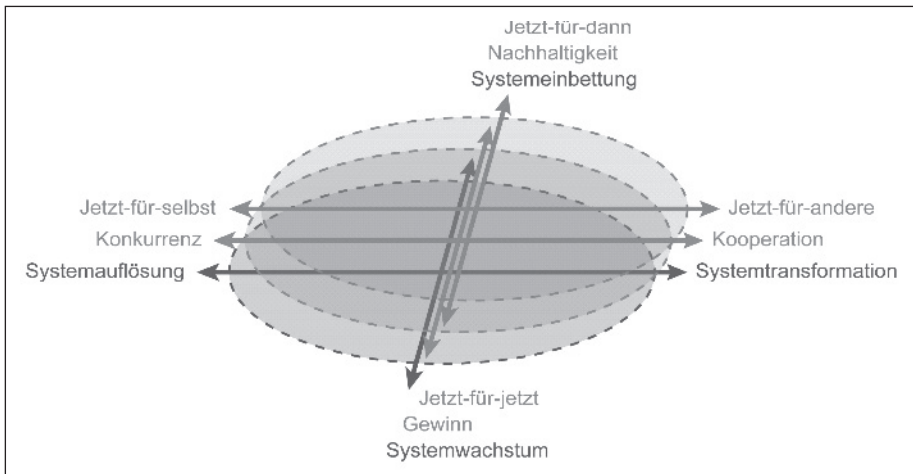


Abbildung 6: Gerichtete Strukturbilder für die Analyse von Transformationsprozessen

sprache der Aufstellungen als Verständigungsinstrument einzusetzen. Wenn WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen für ein Forschungsthema gemeinsam ein Strukturbild entstehen lassen, können sie innerhalb kürzester Zeit anhand des gemeinsamen Bildes in einen Forschungsprozess einsteigen. Wir haben damit so gute Erfahrungen gemacht, dass wir das FoL-A-Lab gegründet haben. Diese Organisationsform eines systemischen Aufstellungslabors ist der Raum, in dem OrganisationsberaterInnen mit ihren Klienten und Klientinnen Systemaufstellungen zusammen mit Studierenden durchführen können. In diesem Experimentierraum erfahren die Klienten und Klientinnen die Tiefe ihres Organisationsproblems, Studierende lernen anhand von Praxisfällen die Komplexität von Management kennen und die Wissenschaft entdeckt neue Fragen. Neue Formate für Systemaufstellungen können ausprobiert werden, die Organisationsberatern und -beraterinnen andere Zugänge der Organisationsanalyse eröffnen.

Das FoL-A-Lab ist der Nukleus für ein Forschungsinstitut für Managementaufstellungen, in dem WissenschaftlerInnen, OrganisationsberaterInnen, EntscheidungsträgerInnen zusammen mit Studierenden ganz neue Wege gehen, um zukunftsverträgliche Organisationen zu gestalten. Die Managementlehre weist schon länger darauf hin, dass moderne Institutionen vor allem eines können müssen: Sinn für die Gesellschaft produzieren. Diesen neuen Sinn für Mensch, Natur und Gesellschaft wollen wir gemeinsam intuitiv erfassen und kreativ gestalten.

Abschließende Reflexionen aus der Sicht der Sozialforschung

Welchen Beitrag können Aufstellungs- und Strukturbilder für die Forschung über soziale Systeme leisten? Wenn ich von Aufstellungs- und Strukturbildern rede, dann beziehe ich mich auf die Erfahrung, dass schon das Darstellen eines Systems durch StellvertreterInnen im Raum bei den ZuschauerInnen erste Erkenntnisprozesse auslöst. Diese dreidimensionalen Bilder, die den Raum nutzen, um Beziehungen zwischen ganz verschie-

denen Elementen unterschiedlicher Ebenen zu visualisieren, wirken nicht erst durch die repräsentierende Wahrnehmung der StellvertreterInnen, sondern auch schon bei den ZuschauerInnen. Mit Aufstellungs- oder Strukturbildern sind folglich die angehaltenen Szenen einer Prozessarbeit gemeint.

Meine Vermutung ist, dass es gerade die Raumbilder sind, die für die qualitative Sozialforschung sehr hilfreich sind. Bei der Analyse verschiedener Quellen zur Sozialforschung ist mir aufgefallen, dass zwei Aspekte die Fragen und die Methodik sehr bewegen: Zum einen geht es um die Frage, wie das implizite Wissen in und von Organisationen sichtbar gemacht werden kann. Es scheint Konsens zu sein, dass das implizite Wissen mindestens so handlungsrelevant ist wie das explizite, es aber, um es mit der Metapher des Eisbergs zu beschreiben, schwer erreichbar ist, weil es unter Wasser liegt. Zudem soll die Eisbergmetapher auch suggerieren, dass das implizite Wissen einen sehr viel größeren Bestandteil des gesamten Wissensbestands darstellt als das explizite Wissen, welches als Eisbergspitze sichtbar ist.

Zum anderen geht es um die Frage, wie die Gleichzeitigkeit zahlreicher handlungsleitender Phänomene im Raum erforscht werden kann. Das, was gleichzeitig vorhanden ist, wird dann zuweilen auch als Raum bezeichnet, sodass es um die komplexe Verschachtelung unterschiedlicher Räume geht, die die soziale Praxis steuern. Gleichzeitigkeit scheint zudem ein Phänomen zu sein, welches auch ein anderes Raumverständnis braucht, weil im zweidimensionalen Raum der Texte und der Beobachtung oder Befragung ausgewählter Phänomene alle Elemente nur hintereinander betrachtet werden können.

Aufstellungs- und Strukturbilder sind in diesem Sinne doppelt hilfreich für die qualitative Sozialforschung. Ihre Raum-Zeit-Verdichtung von Prinzipien, Phänomenen, Ereignissen und Akteursgruppierungen (bspw. eine Führungskraft, ihr Erfolgsverständnis, MitarbeiterInnen, deren private Geschichten, der verstorbene Firmengründer, seine Werte usw.) erzeugen Aussagen, die von allen Anwesenden relativ ähnlich verstanden werden. Die Raumsprache bewirkt innerhalb kürzester Zeit Erkenntnisse bei allen Beteiligten, an die weitere Kommunikationen der ZuschauerInnen anschlussfähig sind. Diese Kommunikationen können jederzeit wieder begonnen werden mit Verweis auf das gemeinsam gesehene Bild (Aufstellungsbilder bleiben sehr lange in Erinnerung, koppeln die Studierenden zurück). Eine Herausforderung ist eher die Fülle von Aussagen, die eine Aufstellung erzeugt.

Zugleich erlaubt es die repräsentierende Wahrnehmung der StellvertreterInnen einer Aufstellung, implizites Wissen hörbar zu machen. Die StellvertreterInnen, die mit den Elementen, die sie repräsentieren, für die Phase der Aufstellung eng verbunden sind, können sehr treffsicher die Beziehungen zueinander beschreiben. Es ist mir keine andere Methode bekannt, die nicht menschliche Elemente eines Systems zu einem Selbstaussdruck bewegen kann. Gerade in dieser Fähigkeit liegt das Potenzial, aber auch die Irritation der Methode.

Ansonsten haben Aufstellungsbilder, die mithilfe der Raumsprache Erkenntnisse erzeugen, dieselben Herausforderungen wie alle anderen Methoden der Sozialforschung:

Die Erkenntnisse liegen nicht als gemessene, kausal miteinander verknüpfte Phänomene vor, sondern als Informationen, die noch der Interpretation bedürfen. Für diesen Interpretationsprozess gelten die bekannten Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens. Ein Forschungsprozess, der mit der Methode der Systemaufstellung arbeitet, sollte so strukturiert sein, wie es die nachfolgende Abbildung visualisiert. Mit DoktorandInnen versuche ich derzeit in verschiedenen Dissertationen diesen Forschungsweg erfolgreich zu gehen und gleichzeitig kritisch zu beobachten.



Abbildung 7: Einbettung von Systemaufstellungen in einen Forschungsprozess

Abschließend sei noch erwähnt, dass sich meiner Beobachtung nach zwei Richtungen für die Weiterentwicklung von Systemaufstellungen andeuten: Zum einen lassen sich immer ausdifferenziertere Formate finden, um komplexe Lösungsorientierungen zu ermöglichen. Diese Formate suchen die Lösung in der Tiefe und tragen eine therapeutisch-analytische Energie in sich. Zum anderen gibt es die Entwicklung, den Blick in die Breite zu wenden und ganze Systeme in den Blick zu nehmen. Diese Aufstellungsformate, wie beispielsweise die hier vorgestellten Strukturbilder, zielen auf neue Erkenntnisse über Systeme und sind eher erkenntnis- denn lösungsorientiert. Die Weiterentwicklung in Tiefe und Breite ergänzt sich dabei wunderbar.



Georg Müller-Christ
www.wiwi.uni-bremen.de/gmc

Literatur

- Müller-Christ, G./Liebscher, A. K. (2015): *Advanced Training for Sustainability Change Agents – Insights and Experiences from a Seminar Series Using the Method of Systemic Constellations*. In: Leal Filho, W. et al. (Hrsg.), *Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level. Making the Links*. Cham, S. 451-466.
- Müller-Christ, G. (2014): *Nachhaltiges Management. Einführung in die Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Baden-Baden.
- Remer, A. (2004): *Organisation. Struktur und Prozess*. Bayreuth.