

## Organisationsaufstellung - eine Methode der Explizierung von verborgenem Wissen

Kumbruck, Christel; Gnosa, Heike; Nickel, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kumbruck, C., Gnosa, H., & Nickel, W. (2005). Organisationsaufstellung - eine Methode der Explizierung von verborgenem Wissen. *Journal für Psychologie*, 13(4), 403-419. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-17107>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Aktuelles Thema

# Organisationsaufstellung – eine Methode der Explizierung von verborgenem Wissen

Christel Kumbruck, Heike Gnosa und Wolfgang Nickel

### Zusammenfassung

Der folgende Beitrag befasst sich mit der Interventionsmethode Organisationsaufstellung. Er führt zunächst in das Vorgehen und die damit verfolgten Ziele ein, gibt dann Ergebnisse einer Evaluationsstudie wieder und beschäftigt sich schließlich mit der Frage, auf welche Weise die Methode wirkt. Dabei wird in die Überlegung eingeführt, dass es sich bei der Aufstellung um eine Methode der Explizierung von verborgenem Wissen handelt.

### Schlagwörter

Organisationsaufstellung, verborgenes Wissen, Unternehmensberatung.

### Summary

*Organisation setting – a method of explicating tacit knowledge*

The article deals with the method „organisation setting“. First it gives an overview over the approach and the aims of it. Then it presents the results of an evaluation study. At least it considers the question how the method works. Concerning this point it develops the idea of „organization setting“ as a method of explicating tacit knowledge.

### Keywords

Organization setting, tacit knowledge, management consulting.

## Einführung

In Anlehnung und Modifikation der familientherapeutischen Intervention des Familienstellens, das ja derzeit in der Presse viel kritische Resonanz erfährt, wurde davon eher unbeachtet eine entsprechende Interventionsmethode für Organisationen entwickelt. Die kritische Auseinandersetzung mit dem Familienstellen macht sich insbesondere an der Person Bert Hellingers fest, der die systemische Methode der Familienrekonstruktion Virginia Satirs (Satir u. Baldwin 1999) zur Methode des Familienstellens weiterentwickelt hat. (Spiegel (07/2002), Zeit (35/2003), Psychologie heute (03/2003), Stellungnahme der DGSF (02/2003)) Seine Aussagen und auch sein therapeutisches Vorgehen wirken zum Teil sehr provokativ. Fincke beschreibt in der „Psychologie heute“ (04/1998, 6), dass die Lösung in einer Besinnung auf überwiegend konservative Werte zu bestehen scheint, keine Diagnose gestellt wird und keine Nachbereitung stattfindet. Bei Hellingers Veranstaltungen mit oft über 500 Teilnehmern lasse sich ein gewisser Showeffekt nicht verhindern und der Eindruck einer Massenabfertigung entstehe. Im Spiegel (07/2002, 200 ff.) ist von einem „Mix aus esoterischem Rollenspiel und reaktionärer Ideologie“ die Rede. Eine Sendung im ZDF unlängst legt den Eindruck gedanklicher Nähe zu nationalsozialistischem Gedankengut nahe. Aus den Berichten erhält man als Leser den Eindruck, dass es sich hier um einen Menschen handelt, der die Guru-Rolle verinnerlicht hat und dabei zu manipulativen Tendenzen neigt, die sich nicht immer zugunsten der Patienten bzw. Klienten auswirken. Es gibt also gute Gründe, sich von der Person Hellinger zu distanzieren, ohne damit aber die Methode gleich mit über Bord zu werfen. Die Methode des Familien- wie auch des Organisationsstellens, so sei vorweggenommen, arbeitet so intensiv auf der Ebene des Unbewussten der Klienten, dass sie zwar wirkmächtig ist, aber auch gleichzeitig verantwortungslosen Therapeuten viel Spielraum für Machtagieren und Manipulation lässt. Dies ist ein Problem, das bekanntermaßen vielen therapeutischen Methoden zueigen ist und viel zu wenig reflektiert wird. Im folgenden Beitrag geht es also ein Stück auch darum, die Gründe für die Wirkmächtigkeit des Verfahrens, die in seiner Funktionsweise liegen, sowie auch Möglichkeiten, manipulative Tendenzen einzufangen, aufzuzeigen.

## Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellung

Aus dem Familienstellen hat sich die Organisationsaufstellung als Methode der Unternehmensberatung entwickelt. Hellinger selbst hat

angefangen, seine Prinzipien auf Organisationen zu übertragen. In seinen Kursen gab es öfter Teilnehmer, die Probleme aus Organisationen eingebracht haben, so dass er anfangs, diesbezüglich Aufstellungen durchzuführen. Erweitert und bekannt gemacht hat die klassische Organisationsaufstellung besonders Gunthard Weber, ein Vertreter des Heidelberger Instituts für systemische Forschung.

Der Grundgedanke ist das systemische Verständnis von einer Organisation als einem Organismus, der nach spezifischen Regeln funktioniert bzw. aus der Balance gerät, wenn die Regeln missachtet werden. Bei der Übertragung der Methode von Familien auf Unternehmen soll darauf geachtet werden, dass Organisationen nicht wie verallgemeinerte Familiensysteme betrachtet werden. „Der größte Unterschied zwischen einer Firma und einer Familie besteht darin, dass in einer Firma die Funktion wichtig und die Personen austauschbar, in einer Familie aber die Personen wichtig und die Funktionen austauschbar sind.“ (Sautter u. Sautter 2000, 142) Auch in den Organisationsaufstellungen dienen analog zum Familienstellen Prinzipien und Regeln als Grundlage der Lösungssuche. So wird davon ausgegangen, dass in einer Organisation Hierarchien vorhanden sind, die Ausdruck der jeweiligen Verantwortlichkeitsbereiche sind und von allen zu akzeptieren sind, dem Älteren bzw. länger Betriebszugehörigen besondere Wertschätzung für seine Verdienste gebührt und er in diesem Sinne von den Nachfolgenden nicht ignoriert werden darf etc. Diese Prinzipien hat ein Aufstellungsleiter bzw. -leiterin (nachfolgend wird die männliche Sprachform verwendet) im Kopf, wenn er bzw. sie eine Aufstellung begleitet und bei der Lösungssuche hilft.

## Das Vorgehen in einer Aufstellung

**I**n einer Aufstellung wählt der Fragesteller bzw. die Fragestellerin Personen aus der mitwirkenden Gruppe (andere Personen, die ebenfalls aufstellen, oder an Aufstellung Interessierte) als Stellvertreter für die Mitglieder oder Strukturelemente seines Systems (Gruppe, Verband, Organisation) aus und stellt sie in konzentrierter und gesammelter Verfassung im Raum auf. (In der Abbildung, linker Teil, sind die Stellvertreter A–E schematisch mit Blickrichtung dargestellt.) Die Stellvertreter können für bestimmte Personen (Kollegen, Leiter) stehen, für Personengruppen wie Abnehmer eines Produkts sowie auch für das Produkt selbst, für Werte, Ziele, hinderliche bzw. förderliche Kräfte oder wichtige geschichtliche Ereignisse wie einschneidende Gewinn- oder Verlussterfahrungen und erlittenes oder verübtes Unrecht. Es sollte alles, was von Bedeutung für ein System ist, in der Aufstellung durch Personen vertreten werden. Diese Stellvertreter sollen nun körperlich, emotional und

mental die Situation der betreffenden Systemmitglieder bzw. -kräfte nachempfinden. Durch ihre Aussagen (in Abbildung 1, rechter Teil, sind in geraffter Form Eingangs-Aussagen der links schematisch dargestellten Stellvertreter wiedergegeben) und ihr Umstellen unter der Leitung des Aufstellungsleiters wird versucht ein Lösungsbild aufzustellen.

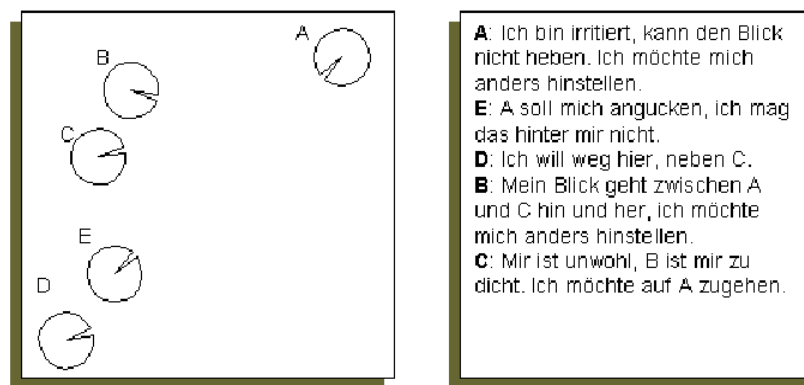


Abb. 1: Schematische Darstellung einer Aufstellung (links: Stellvertreter; rechts: Aussagen), aus: Gnosa u. Nickel, 2002, S. 47

Der Aufstellungsleiter bildet schon während des Prozesses vom Vorgespräch bis zum Aufstellen der Stellvertreter eine Hypothese, inwiefern eine Verletzung der Systemprinzipien vorliegen könnte. Diese versucht er im weiteren Verlauf der Aufstellung zu verdichten, indem er schon aus dem ersten Bild durch die Anordnung der Stellvertreter Schlussfolgerungen zieht. So lassen bestimmte Abstände, Winkel und Blickkontakte bis hin zu „klassischen“ Bildern Interpretationen zu, wobei es sich nicht um strikte Regeln handelt, sondern um relativ starke Tendenzen (vgl. Sparrer u. Varga von Kibéd 2000, 171).

Nachdem sich nun die Stellvertreter an dem zugewiesenen Platz eingefühlt haben und der bzw. die Ratsuchende (nachfolgend wird die männliche Sprachform verwendet) die Kongruenz seines Bildes überprüft hat, werden die Stellvertreter nach ihrem Befinden gefragt. Es beginnt also die Phase der Aufstellungsarbeit, in der die Stellvertreter mit dem Ziel umgestellt werden, eine Verbesserung der Befindlichkeit aller Stellvertreter, aber insbesondere des Aufstellers selbst zu erreichen. Dies geschieht anhand von Lösungsmodulen, die sich an der Hypothese des Aufstellungsleiters orientieren. Als erstes wird „Ordnung geschaffen“ gemäß der Systemprinzipien unter ständiger Verifizierung durch die Rückmeldungen der Stellvertreter. Um eine Veränderung der inneren Haltung des Ratsuchenden zu erreichen, lässt man nach der Phase des

Umstellens die Stellvertreter rituelle Sätze zu bestimmten Personen sagen, beispielsweise eine Danksagung an einen Vorgänger, dessen Leistung man bisher zu wenig wertgeschätzt hat. An dieser Stelle der Aufstellung wird oft der Stellvertreter bzw. die Stellvertreterin (nachfolgend wird die männliche Sprachform verwendet) des Ratsuchenden durch den Ratsuchenden selbst ausgetauscht, so dass dieser das Lösungsbild überprüfen und durch das Wiederholen der Sätze die lösende Wirkung an sich selbst erleben kann. Danach werden die Stellvertreter aus ihren Rollen entlassen und die Aufstellung ist beendet.

Organisationsaufstellungen werden im Allgemeinen als eine eigenständige Beratungsmethode betrachtet, die Veränderungen anstoßen soll. Sie finden aber auch in länger dauernden herkömmlichen Organisations- und Unternehmensberatungen Anwendung. Die klassische Organisationsaufstellung wurde von vielen Aufstellungsleitern erweitert und verfeinert. So wird z. B. im Rahmen von Gruppencoaching und Organisationsberatung das „Innere Team“ aufgestellt. Auch Themen wie Produktforschung und Marketing werden durch Aufstellungen zugänglich gemacht. So hat sich die Methode der Aufstellung schon eine weite Bandbreite im Business-Bereich erobert und gewinnt hier ständig an Bedeutung. Es gibt aber auch abgespeckte Versionen. Z. B. nimmt man im Rahmen einer Beratung keine lebenden Personen als Repräsentanten von Kollegen, Chefs u. a., sondern versucht sich ein Bild anhand von Puppenfiguren, die man auf einem Spielbrett anordnet, zu machen.

Das methodische Vorgehen des untersuchten Instituts in Hamburg bietet ein Beispiel dafür, wie Aufstellungen in klassische Beratungsmethoden eingebettet werden. Hier wird ein Beratungsprozess angeboten, der sich in vier Phasen unterteilt. In der ersten Kontaktaufnahme wird entschieden, ob das Anliegen mehr im persönlichen, organisatorischen oder betriebswirtschaftlichen Bereich anzusiedeln ist. Im umfangreichen Vorgespräch zur Aufstellung wird der Kunde zunächst auf das Geschehen in der Aufstellung vorbereitet. Außerdem findet eine Strukturierung des Themas statt, wobei in kaufmännischen Fragestellungen schon erste Lösungsansätze gefunden werden können, die eventuell eine weitere Aufstellung überflüssig machen. Soll jedoch eine Aufstellung erfolgen, ist es notwendig, das Thema soweit zu strukturieren, dass eine Fragestellung entsteht, die in einer Aufstellung sinnvoll zu bearbeiten ist. Die Aufstellung selbst wird wie oben durchgeführt und schriftlich dokumentiert. Weiterhin bietet das Institut eine Nachbereitung an, in der die Ergebnisse in die Praxis überführt werden sollen.

Die Nachbereitung ist für Organisationsaufstellungen bisher unüblich und auch mit einem spezifischen Problem konfrontiert. Die Aussagen in einer Aufstellung können meist sehr direktiv interpretiert werden, indem eindeutige Handlungswege aufgezeigt werden. Das Vorgehen eines guten Beraters ist allerdings eher non-direktiv. So entsteht während der Nachbereitung die Schwierigkeit, den Wunsch des Ratsuchenden nach direkten Verhaltensanre-

gungen zu bremsen und stattdessen einen Perspektivwechsel zu fördern. Es geht mehr darum, dass die Kunden selbst Ziele entwickeln und ihre Verhaltensmöglichkeiten erweitern statt in einen vorgegebenen Lösungsweg gepresst zu werden. So fordert die Einbettung der Aufstellung in klassische Beratungsmethoden Kompetenzen, die über eine Durchführung der eigentlichen Aufstellung hinausgehen. Durch diese Art der Nachbereitung jedoch gewinnt der Prozess an Seriosität.

## Das Ziel von Aufstellungen

Die Anbieter von Organisationsaufstellungen versprechen, dass mit Hilfe dieses Instruments Antworten auf Fragen, Einsichten in Zusammenhänge und konkrete Lösungs- und Handlungsalternativen aufgezeigt werden. Aufstellungen sollen Hinweise auf dysfunktionale Zustände in Organisationen geben, die der Ratsuchende bisher nicht erkannt hat oder für die ihm keine Lösung möglich war. Sie sind komplementär zu Organisations- oder Personalentwicklungsmaßnahmen anzusehen, da sie die einer rationalen Analyse nicht zugänglichen Beziehungsstrukturen und Kommunikationsprobleme aufdecken helfen.

Aufstellungen zielen in erster Linie darauf ab, dass der Ratsuchende eine neue Sichtweise auf problematische Situationen erhält. Umdeutungen finden auf einer Stufe der *Metawirklichkeit* statt, da jede Meinung oder Anschauung *meta* zum Objekt dieser Meinung oder Anschauung steht, ihm also logisch um eine Stufe übergeordnet ist. Durch Umdeutungen sind Veränderungen selbst dann möglich, wenn die konkreten Gegebenheiten einer Sachlage unveränderlich bleiben.

Bezogen auf die Aufstellungsarbeit kann der Ratsuchende durch sein Heraustreten aus seinem System als Zuschauer die Metaebene einnehmen und so zu einer Umdeutung gelangen. Sowohl Sparrer als auch Holitzka und Remmert verweisen darauf, dass die Änderung der eigenen Haltung oft das Resultat von einer Aufstellung ist. Sparrer (2001, 429) schreibt: „Die Wende zur Lösung ist ein Prozess des Sichöffnens in eine Richtung und zunächst nicht ein äußeres Handeln. Die Haltungsänderung kann sich danach natürlich in einem neuen Verhalten zeigen.“ Holitzka und Remmert (2000, 82) meinen, dass „Nicht-Tun in den meisten Fällen wirkungsvoller als absichtsvolles Handeln ist. Denn eine veränderte Einstellung an einem Ort kann ein ganzes System nachhaltig verändern.“

Für die potentiellen Ratsuchenden stellt sich die Frage, ob die Versprechen erfüllt werden, ob sie von der Methode der Organisationsaufstellung dergestalt profitieren, dass sich eine Perspektiven- und Verhaltensänderung einstellt und

sie dadurch ihre Probleme in und mit der Organisation lösen können. Dieser Frage geht die im folgenden vorgestellte Evaluationsstudie nach.

## Evaluation

**T**rotz der komplexen Phänomene, die in Aufstellungen zum Tragen kommen, entsteht auch bei einigen Anbietern immer mehr der Wunsch nach Evaluation dieser Methode. Im folgenden wird aus einer solchen psychologischen Evaluationsstudie berichtet. In halbstrukturierten, problemzentrierten Interviews wurden elf Auftraggeber nach durchlaufenem Beratungsprozess durch das Hamburger Institut (7 einige Wochen später; 4 ein Jahr später) nach ihrem persönlichen Hintergrund befragt, wie sie das Angebot des Instituts erlebt haben und inwiefern es zu Veränderungen und Entwicklungen beigetragen hat. Außerdem wurde erfragt, welchen Elementen in der Aufstellung die Auftraggeber eine Wirkung zuschreiben.

Bei den Auftraggebern handelte es sich um sieben weibliche und vier männliche Personen in einer Altersspanne von 40 bis 65 Jahren. Diese waren in Bereichen wie Unternehmensberatung, Gastronomie oder Journalismus selbstständig tätig oder bekleideten leitende Positionen in Banken oder Versicherungen. Die Anliegen, die in den Aufstellungen bearbeitet wurden, waren vielfältig: „Wie kann ich mein journalistisches Schreiben richtig verkaufen?“ fragte eine Texterin oder „Auf welche beruflichen Stränge will ich mich in Zukunft konzentrieren?“ wollte eine Organisationsentwicklerin wissen. Ein Gesellschafter einer großen Firma wollte Schwierigkeiten bei Entscheidungsfindungen beheben und die Managerin einer Bank neue Wege zur Gewinnung von Ratsuchenden erschließen.

**Vorwissen:** Es zeigte sich, dass die Befragten mit unterschiedlichem Vorwissen in die Aufstellungen gegangen sind. Bemerkenswert ist hierbei, dass fünf von elf Personen eine Aufstellung durchführten, ohne vorher selbst als Zuschauer oder Stellvertreter teilgenommen zu haben. „Das war für mich alles Hokuspokus,“ sagte einer der Befragten, „eher ein dubioses Feld“. Diese gingen also mit einer eher skeptischen Haltung in die Aufstellung, während die anderen sechs Auftraggeber schon meist positive Erfahrungen mit Aufstellungen gemacht hatten, indem sie schon vorher Aufstellungen durchgeführt oder als Gast solche Workshops besucht hatten.

**Erhaltene Veränderungsimpulse:** Veränderungen problematischer Situationen wurden meist durch Umdeutungen eingeleitet, denen dann oft konkrete Handlungsimpulse folgten, die zur Lösung des Problems beitrugen. Vier der



Befragten waren zum Zeitpunkt des Interviews mit der durch die Aufstellung ermöglichten veränderten Sichtweise beschäftigt, die ihnen schon eine neue Zufriedenheit brachte. Die anderen drei allerdings fühlten sich in der Schwebelage und waren verstrickt in Überlegungen, welche Konsequenzen die neuen Erkenntnisse mit sich führten. Drei kurz nach der Aufstellung Befragte waren schon in der Planung einer Veränderung. „Ich habe einen Spiegel bekommen zu dem Geflecht, was zwischen mir, meiner Arbeit und meinen Kunden besteht,“ erzählt eine Befragte und resümiert: „Ich will klarer sein in dem, was ich tue, mich ganz bewusst abgrenzen zu dem, was ich gerade nicht mache. Die Entscheidungen stärker zu fällen und nicht alles zu wollen.“

Drei Auftraggebern wurde bei einer Bearbeitung ihrer persönlich-strategischen Anliegen vor Augen geführt, dass erst andere – vorher ausgeblendete – Themen geklärt werden müssen, bevor das eigentliche Problem gelöst werden kann.

Die nach einem längeren Zeitraum befragten Auftraggeber führten zum Teil grundlegende Veränderungen und Entwicklungen auf die Erfahrungen und Erkenntnisse in der Aufstellung zurück. „Ich will gar nicht sagen, dass die Aufstellung von heute auf morgen etwas bewirkt hat,“ bemerkt eine Kundin, „aber langfristig hat sie bewirkt, dass ich mich mehr mit mir und meiner Person beschäftige und ich die Firmenstrukturen gelöst habe und jetzt alleinige Inhaberin bin.“

**Informationstransfer:** Bei der Betrachtung der verschiedenen Elemente, die eine Effektivität erbringen könnten, zeigte sich, dass die räumliche Darstellung an sich schon viel bei den Auftraggebern bewirkte. Fünf der Befragten betonten, dass die Möglichkeit zur Betrachtung ihrer problematischen Situation ihnen eine große Hilfe war. Bei zwei Personen, die nach einem Jahr interviewt wurden, waren die eindrucksvollsten Bilder der Aufstellung immer noch präsent. Dies zeigt, dass räumliche Bilder haltbarer gespeichert werden als verbale Informationen.

Als zentrales Element der Aufstellung wurde von allen das „Wissende Feld“ benannt, das eine quasi „übersinnliche“ Komponente in die Methode bringt, die auch Skeptiker anscheinend überzeugt: „Was ich einfach nicht begreife, dass durch wildfremde Menschen etwas dargestellt wurde, wo keiner wusste, worum es ging. Wenn mir das einer vorher so gesagt hätte, hätte ich immer noch gezweifelt. Aber hier war das dann für mich eindeutig“, erzählt ein Befragter, der vorher noch keine Erfahrungen mit Aufstellungen gemacht hatte. Die Auftraggeber konnten oft die repräsentierten Personen wiedererkennen und berichteten von Aussagen, die aufgrund der gegebenen Informationen nicht bekannt sein konnten. Aufgrund dessen schien sich die Effektivität der Methode zu bestätigen, so dass sich auch die vorher kritischen Personen begeistert zeigten.

**Einschätzung des Angebotes des Instituts:** Das Angebot des Instituts wurde insgesamt durch die Einbettung der Aufstellung in Vor- und Nachbereitung als positiv bewertet. Drei der Auftraggeber empfanden das Vorgespräch allerdings als überflüssig bzw. unwichtig, weitere zwei fühlten sich dabei nicht gut aufgehoben. Dies resultierte aus der Gegebenheit, dass das Vorgespräch nur unter kaufmännischen Gesichtspunkten geführt und so der psychologische Aspekt nicht aufgegriffen wurde.

Vier Personen, denen keine Nachbereitung angeboten wurde – zum Zeitpunkt der Untersuchung war dies nicht immer der Fall – sahen darin meistens einen schwerwiegenden Mangel. Dies bestätigt wiederum die Notwendigkeit der Nachbereitung. Sie sollte „aus dem Nebulösen etwas Pragmatisches machen,“ fand eine Kundin, „ich halte das für hochgefährlich, Menschen im Stich zu lassen in solcher Situation.“ Doch eine der elf Befragten empfand diesbezüglich ambivalent und wog ab: „Ich denke, das gibt man auch schnell an jemand anders ab, diese Aufgabe, die eigentlich mir selbst gehört. Von daher ist es vielleicht ganz richtig, das nicht zu tun und einen einfach so zu entlassen.“

Für alle Auftraggeber – mit einer Ausnahme – war die Aufstellung die Haupterfahrung, die Klärung und Informationen brachte. Für einen Ratsuchenden waren die Gespräche um die Aufstellung herum das Hilfreichste, da sein Hauptanliegen die Erstellung eines Businessplanes war. Außerdem berichtete er von Schwierigkeiten mit der nicht verstandesorientierten Herangehensweise. Trotzdem waren sowohl er als auch alle anderen Befragten bereit, diese Methode weiterzuempfehlen, doch nur an Menschen, die ungewöhnlichen Methoden mit Offenheit begegnen.

Das Fazit der Untersuchung war, dass systemische Organisationsaufstellungen eine Möglichkeit bieten, auf nicht analytische Weise an Problematiken in Unternehmen heranzugehen und Hilfestellung leisten zu können für diejenigen, die aufgeschlossen für diese Art der Herangehensweise sind.

## Das „Wissende Feld“ – Verborgenes Explizieren

Interessant wäre bei diesem Ergebnis zu verstehen, um was für ein Phänomen es sich bei dem sog. „Wissenden Feld“, das alle Auftraggeber als das Erkenntnis bringende Element bezeichneten, handelt. Wir gehen davon aus, dass es sich hierbei um ein Phänomen handelt, das in jeder Kommunikation zum Tragen kommen. Hiermit wollen wir einen Beitrag zur Entmystifizierung der Aufstellungsarbeit und auch des von einzelnen Aufstellern als „Wissendes Feld“ bezeichneten Phänomens leisten. Dazu bedarf es zunächst einer

Redefinition der Aufstellungsarbeit im Sinne einer Methode, verborgenes Wissen zu explizieren.

Schauen wir uns noch einmal an, wie innerhalb des Prozesses der Aufstellung Anhaltspunkte für Probleme im System entstehen. Folgende Elemente der Aufstellung werden als Informationen genutzt: einerseits der Raum, die Darstellung im Raum und die Bilder, die entstehen, andererseits die Stellvertreter mit ihren Aussagen und Wahrnehmungen und das Feld, in dem sie sich bewegen.

Die Idee und Technik sind recht einfach, wie die Aufsteller Sautter für Familien zeigen: „Jeder von uns hat ein inneres Bild von seiner Familie. Wir wissen ganz genau, wie nahe Papa der Mama stand, ob Oma Ilse Mutti ständig nervte und Bruder Klaus sich mit dem Vater darum stritt, wer mehr zu sagen hatte.“ (Sautter u. Sautter 2000, 45) Entsprechende Bilder haben auch die Menschen in einer Organisation von ihren Kollegen und Vorgesetzten. Diese Bilder existieren in unserer Innenwelt und wir können sie jederzeit abrufen. Dieses Wissen von Beziehungs-Relationen wird vergegenständlicht, indem Repräsentanten für „Oma Ilse“ und „Mutti“ in einem Raum in einer dieser Relation entsprechenden Entfernung aufgestellt werden.

Wie sie zu dieser analogisierenden Vorgehensweise in Aufstellungen kam, beschreibt Virginia Satir:

„Das Bemühen, innere Prozesse nach außen zu verlagern, brachte mich zum Rollenspiel. Als ich dem Prozess den Kontext hinzufügte, fing ich an, Menschen die Rollen der Mutter, des Vaters, der Geschwister und anderer signifikanter Personen innerhalb der drei Generationen der Ursprungsfamilie spielen zu lassen. Ich bemerkte, dass die Rollenspieler wussten, was sie sagen mussten, selbst wenn sie nur sehr wenig Information über ihre Rolle hatten. Aufgrund der Allgemeingültigkeit des Prozesses waren die Rollendarsteller in der Lage, sich auf den Prozess einzustimmen. Ich stellte fest, dass dieser Prozess viele Ebenen umfasst, dass er eine spirituelle Dimension hat und dass er auf sehr tiefgreifende Weise wirkt.“ (Satir u. a. 1994, 245)

Nun stellt sich natürlich die Frage, als was man dieses so entstandene Bild ansieht? Ist es die „Wirklichkeit“, die laut Hellinger „durch die Aufstellung ... ans Licht“ kommt? (Zeit, 35/2003, 13). Und wenn, was ist dann unter Wirklichkeit zu verstehen? In einem konstruktivistischen Verständnis ist ja auch die Wirklichkeit selbst konstruiert. So interpretieren die Aufsteller Sautter und Sautter (2000, 40) eine Aufstellung als eine Möglichkeit der Erforschung der „inneren Landkarte, nach der er (der Ratsuchende) seine Realität konstruiert.“ Darunter verstehen sie die bewussten und unbewussten „Regeln, nach denen seine Familie oder Organisation funktioniert, und die Verhaltensmuster, die sich für ihn daraus ableiten. Die Aufstellung selbst ist dann eine Methode, ein Ort, um „sich seine Realitätskonstruktion vor Augen (zu) führen,“ um dann „neues Verhalten und Fühlen auszuprobieren.“ (ebd., 41)

In dieser Interpretation geht es also nicht um objektive Erkenntnisse, die durch das Stellen aufgedeckt werden, sondern um Stolpersteine, die das Indivi-

duum im Bild seiner Familie bzw. Organisation wahrnimmt und die sein Handeln leiten. Es handelt sich allerdings um eine unbewusste Landkarte, der das Individuum folgt, aber der danach gegangene Weg mit samt seinen Stolpersteinen manifestiert sich in seinem Leben, ohne dass das Individuum diesen abändern bzw. die Stolpersteine aus dem Weg räumen kann, weil es sich ja seiner inneren Landkarte und der dazugehörigen „Verkehrsregeln“ nicht bewusst ist. Familien- und Organisationsstellen will die Landkarte, die Stolpersteine und „Verkehrsregeln“ ins Bewusstsein holen.

Nun stellt sich natürlich die Frage, wie die Stellvertreter, wenn sie nur auf einen Platz gestellt werden, Auskunft über Beziehungen, ja selbst Gefühle der Personen, für die sie stehen, geben können. Hellinger spricht hier von einem „Wissenden Feld“, das sich zeigt. Weniger mystisch, dafür mit mehr Bezug zu unserem Alltagsverständnis wird das Phänomen von Sautter und Sautter erklärt:

„Beziehungen definieren wir oft durch räumliche Begriffe, zum Beispiel: Sie stehen sich nahe, oder: er hat ein distanzierteres Verhältnis zu ihr. Deshalb können wir Beziehungen durch Nähe oder Distanz im Raum sichtbar machen. Das können Sie leicht zu Hause ausprobieren: Wie fühlen Sie sich, wenn jemand hinter Ihnen steht, wenn er Ihnen den Rücken zuwendet oder wenn er neben Ihnen steht? Jeder hat bei den verschiedenen Distanzen verschiedene Gefühle, wobei es zuweilen eine Rolle spielt, ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt.

Ich kann jedoch nicht nur die Beziehung zu einem Menschen räumlich darstellen, sondern auch zu mehreren. Wenn ich das innere Bild von meiner Familie in den Raum stellen möchte, brauche ich dazu natürlich nicht nur einen Menschen, sondern so viele, wie in meiner Familie leben. Am leichtesten ist dies in einer Gruppe zu verwirklichen, die ein ähnliches Ziel hat, zum Beispiel ein Seminar ‚Familienstellen‘.

Dort suche ich mir, wenn ich an die Reihe komme, eine Stellvertreterin für meine Mutter aus, einen Stellvertreter für meinen Vater, Doubles für meine Geschwister und auch einen Stellvertreter für mich selbst, damit ich meine Geschichte mit etwas Abstand von außen betrachten kann. Außerdem hat mein Double einen entscheidenden Vorteil: Es hat meine Geschichte nicht erlebt und erlitten und aus diesem Grund auch keine Widerstände gegen therapeutische Interventionen. Es macht mir sozusagen vor, wie ich mich fühlen könnte, wenn ich es wagen würde, einen wichtigen Schritt zu gehen. Besonders bei traumatischen Erlebnissen können sich Klienten die Lösungsschritte so erst einmal von außen anschauen, bevor sie die Schritte selbst gehen.

Diese Stellvertreter oder Doubles stelle ich in den Raum, und zwar so, dass sie meinem inneren Bild entsprechen. Schon das Aufstellen wirkt auf mich, denn dadurch wird es mir möglich, durch ein Bild zu spazieren, das sich sonst nur in meiner Innenwelt befindet. Ich klappe mein Inneres nach außen. Eine Aufstellung lässt sich durch ein Diagramm darstellen.“ (Sautter u. Sautter 2000, 45 f.)

Es geht also um die Möglichkeit, ein inneres Bild durch die Familien- oder Organisationsaufstellung anschaulich zu machen, so dass es sowohl Erkenntnis- als auch Veränderungsprozesse ermöglicht. Wohlgermerkt geht es im konstruktivistischen Sinn nicht um die objektive Wahrheit, sondern um die subjektive Wahrheit des Ratsuchenden, die sein Handeln und seine Situationsein-

schätzung lenkt. Was hierbei durch räumliche Darstellung deutlich wird, ist sein verborgenes Wissen der Familien- bzw. Organisationskonstellation und als Folie, vor der diese bewertet wird, sein Verständnis von einer „guten Gestalt“ einer Familie bzw. Organisation. Dieses Verständnis einer „guten Gestalt“ ist erklärbar mit den Mechanismen der Gestaltbildung bzw. Morphogenese, wie sie von Sheldrake (1983) formuliert wurden. Demnach gibt es um alle lebendigen Systeme morphogenetische oder gestaltbildende Felder, vergleichbar der Unsichtbarkeit und gleichzeitigen Wirkmächtigkeit eines elektrischen oder magnetischen Feldes. In ihnen sind die Baupläne für die Systemteile abgebildet. Mittels Resonanzphänomenen erfolgt die wechselseitige Prägung von Feld und System. In einer hierarchisch über den einzelnen Feldern stehenden sog. morphischen Einheit ist der Gesamtplan des Systems als Information niedergelegt; diese sorgt für die Koordination der morphologischen Felder der Einzelteile eines lebendigen Systems. Auch für soziale Systeme gibt es, so Sautter und Sautter (2000), diese morphologischen Felder und morphische Einheit, die die Informationen über Einzelteile und Gesamtsystem in sich tragen. Über die Resonanzphänomene „weiß“ jedes Individuum von der Gesamtgestalt des Systems und ist auch im Falle einer Störung, beispielsweise dem Tod eines Mitglieds oder der Unfähigkeit eines Systemteils, seine Funktion auszufüllen, bereit, dessen Position mit zu tragen, um so die vorgesehene Gesamtgestalt (die „gute Gestalt“) zu realisieren. Mit „guter Gestalt“ ist hier ebenso wenig wie in der gestaltpsychologischen Wahrnehmungslehre eine Wertung impliziert, sondern lediglich das Ziel der automatisch erfolgenden Ergänzungsmaßnahmen auf der physiologisch-kognitiven wie auch auf der sozio-kulturellen Ebene benannt, die normalerweise dem Funktionieren dienen. Darin angelegt sind aber auch auf der Wahrnehmungsebene beispielsweise optische Täuschungen und auf der sozio-kulturellen Ebene zwischenmenschliche Verstrickungen, die im Rahmen von Aufstellungen aufgelöst werden sollen. Im Moment der Aufstellung erhält auch der Stellvertreter Zugang zur morphischen Einheit des Systems, das aufgestellt wird, und kann sich darüber einfühlen in die Situation des Systems wie auch seiner zu doppelnden Position. Wohlgemerkt ist sein Wissen und Fühlen vor allem Ausdruck der Position, in die er durch den Aufsteller gestellt wird. Nur darüber kann er Auskunft geben.

Beim Aufstellen bewegen sich die Ratsuchenden wie auch Stellvertreter im Bereich des Unbewussten und inszenieren auf dieser Ebene ein Bild. Dadurch wird das Unbewusste aber anschaulich und wird dem Bewusstsein zugänglich. Es kann darüber gesprochen werden. Das Bild kann so verändert werden, dass es sich für den Ratsuchenden nicht mehr qualvoll, sondern gut anfühlt.

Von Freud (1961, 286) wissen wir, dass das Unbewusste sich beispielsweise in Träumen u. a. durch die Nutzung von Analogien, Bildern, auch zeitlicher und räumlicher Nähe, zeigt. Nach Ciompi sind „Bilder“ die „wichtigsten Scharniere auf dem Weg vom Unbewussten zum Bewussten“ (Ciompi 1988, 209 ff.). Sie helfen, etwas verbal (noch) nicht Ausdrückbares aufzunehmen, zu

verstehen und im Prozess des gemeinsamen Anschauens auch mitteilbar zu machen, so dass darüber teilweise sogar gesprochen und reflektiert werden kann. Somit handelt es sich beim Prozess des Aufstellens um einen Vorgang der Explizierung von verborgenem Wissens.

Verborgenes („tacit“) Wissen ist Ausdruck des Umstandes, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“. (Polanyi 1985, 14) Viele der Dinge, die wir mit dem Medium Sprache (noch) nicht ausdrücken können, sind dem Bewusstsein schwer zugänglich. Neben solch einem wirklich sehr tief im Unbewussten vergrabenen Wissen über Familien- und Organisationskonstellationen, gibt es auch alltäglichere Varianten des verborgenen Wissens. So nimmt man im Gespräch mit einer anderen Person Mimik und Gestik etc. meist nur unbewusst wahr, konzentriert sich auf die Worte und die möglichen Antworten, trotzdem bezieht man die nonverbalen Mittel des Gegenübers in sein Reagieren und Antworten mit ein. D. h. wir verarbeiten dabei Informationen, die wir nur am Rande des Bewusstseins wahrgenommen haben. Dabei geht es vergleichbar dem Umgang mit den morphischen Informationen, die beim Familien- und Organisationsstellen genutzt werden, in der Regel nicht um die Decodierung von Detailinformationen, sondern um einen Prozess der Zusammenführung von Einzelteilen zu einer Ganzheit selbst. Es wird in einer Vielfalt von Lebenssituationen benötigt, beispielsweise zur Decodierung der nonverbalen Anteile des Sprechens und so zum Verstehen der Gesamtbotschaft eines Kommunikationspartners, zum Erkennen von anderen Menschen und Dingen beispielsweise aus einer großen Menge, ohne gleichzeitig jedes Detail mit einer geistigen Vorlage vergleichen zu müssen, zum Hören von Musik, zum adäquaten Handeln im Arbeitsleben, ohne sich ständig Regeln und Vorschriften, Materialeigenschaften etc. zu vergegenwärtigen.

Dieses verborgene Wissen ist in der Regel nicht verbal vermittelbar, aber andere Menschen können u. a. durch Zuschauen, Empathie und Nachmachen eine Annäherung daran erfahren. In der derzeitigen Diskussion um Wissensmanagement macht man sich viele Gedanken darüber, wie eine Aufdeckung, eine bewusste Anpassung an andere Gegebenheiten und ein Transfer von verborgenem Wissen zu realisieren sind (Kumbruck 2003). Am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft 1 der TUHH wurde mit einer Vielzahl solcher Methoden experimentiert, beispielsweise Lautes Denken, Wissenszirkel, Rat der Weisen etc. (Derboven, Dick u. Wehner 2001).

Auch in der Aufstellung erfolgt die Übermittlung dieses verborgenen Wissens an die Stellvertreter wie aller Transfer verborgenen Wissens größtenteils nonverbal – und ohne dass der „Sender“, also der Aufsteller, immer ein Bewusstsein vom Übermittlungsprozess und dem übermittelten Inhalt hätte. Es handelt sich hier um ein bisher wissenschaftlich noch wenig durchdrungenes Gebiet. Man geht davon aus, dass circa 80% aller wirksamen Kommunikation nonverbal erfolgt. Missverständnisse sind weder bei der verbalen noch bei der nonverbalen Übermittlung ausgeschlossen, wie Watzlawick u. a. anschaulich

beschrieben haben, aber wie durch ein Wunder erfolgt doch ein Verstehen. (Ungeheuer 1990) Ebenso erstaunlich ist die von Teilnehmern von Aufstellungen immer wieder überrascht bestätigte Stimmigkeit der ausgedrückten Gefühle der Stellvertreter mit den „echten Personen“. Wir haben diesen Eindruck mit dem Vorhandensein von morphologischen Feldern und Resonanzphänomenen zwischen diesen und dem entsprechenden System erklärt, die auch die Stellvertreter vorübergehend wahrnehmen können. Bestimmt ist damit nicht gemeint, dass sich in der Aufstellung eine 1:1-Abbildung des familiären oder organisationalen Settings zeigt, aber eben dass die Stellvertreter die wesentlichen Konfliktlinien und Beziehungsqualitäten unbewusst erfassen und ihren Körper als Ausdrucksmedium derselben nutzen.

Nun kommen wir zu einem weiteren als kritisch angesehenen Aspekt der Aufstellungsarbeit, nämlich der Auflösung der Probleme durch Analyse von Regelverstößen im System und probeweise Ersetzung durch „richtige“ Regeln. Woher weiß der Aufstellungsleiter die „richtigen“ Regeln? Liest man Hellingers Werke (z. B. Hellinger 1998), kann der Eindruck entstehen, dass dieser dieses normative Wissen habe – und vielen Lesern kommt es als ein altbackenes Regelwerk des vorletzten Jahrhunderts vor. Sicherlich gibt es Regeln, die in jeder Gesellschaft Sinn machen und nicht beliebig und ohne Schaden für das System auf den Kopf gestellt werden dürfen. Beispielsweise bedeutet die Regel eines hierarchischen Verhältnisses zwischen Eltern und ihren Kindern, dass Kinder Schaden nehmen, wenn sie bereits in der Kindheit die Funktion und Verantwortung der Eltern übernehmen. Darüber hinaus sind aber viele soziale Regeln nicht Ausdruck eines allgemeingültigen Regelwerkes, sondern gemäß eines konstruktivistischen Ansatzes vom System in der Interaktion mit seiner Umwelt selbst erstellt. Deshalb gibt es auch keine schulbuchartigen Lösungsmuster, dafür aber eine Notwendigkeit in der Aufstellung, sich mit dem zu beschäftigen, was ein Klient und sein System im tiefen Innern für richtig und für falsch halten, unabhängig davon, was er gerne für richtig oder falsch halten möchte. Und gerade an dieser Diskrepanz kann dann auch gearbeitet werden. Beispielsweise wenn eine Frau in der Partnerschaft um Gleichberechtigung kämpft, aber in ihrem Unbewussten immer noch die eiserne Regel ihrer Mutter und des christlichen Abendlandes gespeichert hat, dass die Frau dem Mann untertan zu sein habe, wird sie ihre emanzipatorischen Bemühungen immer wieder subversiv unterlaufen.

Hier kommen wir auf einen weiteren Aspekt verborgenen Wissens. Auf der Grundlage „unterschwelliger Wahrnehmungen“ (Polanyi 1985, 17) umfasst ein Grossteil davon Regeln und Strukturen, die das Handeln des Individuums leiten. Aber diese Regeln und Strukturen sind überwiegend nicht rein individuell, sondern in einer kulturellen Gemeinschaft in Interaktionen entstanden, auf Konsens beruhend und mit den anderen geteilt (Geertz 1994). Sie werden von einer Generation auf die nächste tradiert. Sie dienen der Identifizierung und dem Zusammenhalt der Gemeinschaft sowie der Abgrenzung gegenüber

anderen, nicht zur eigenen Kultur gehörigen Menschen. Sie bleiben aber unbewusst oder am Rande des Bewusstseins, weil das Individuum seine Aufmerksamkeit auf andere Dinge richtet und sie in seiner Sozialisation quasi automatisch und unreflektiert mitbekommen hat. (Kumbruck u. Derboven 2005)

Die Probleme entstehen überwiegend dann, wenn Regeln ständig geändert werden, beispielsweise in einem psychotischen Umfeld, oder wenn das Regel-Set und das faktische Tun kollidieren, so wenn Tabus über irgendwelche Personen und Dinge herrschen wie Missbrauch – es darf ihn nicht geben, aber er passiert –, oder auch wenn Regeln durch gesellschaftliche Veränderungen im Umbruch sind und somit widersprüchliche Regeln parallel existieren, beispielsweise zum Verhältnis der Geschlechter. Ebenso spannungsgeladen können die äußeren und inneren „Ordnungen“ in Organisationen sein, beispielsweise infolge des derzeit sehr beliebten „Mergerings“, also Zusammenschlusses von unterschiedlichen Unternehmen, wobei dann unterschiedliche Organisationskulturen und entsprechende Regelwerke miteinander kollidieren können. (Hofstede 1991) Entsprechende Regelkollisionen sind bei Unternehmensübergaben, aber auch schon beim Wechsel von Führungspersönlichkeiten zu beobachten. An dieser Stelle spätestens wird deutlich, dass es mit einem einfachen und allgemeingültigen Regelbaukasten als Aufstellungsleiter nicht getan ist, dass es großer therapeutischer Erfahrung bedarf und dass der Aufstellungsleiter eine Gratwanderung zu gehen hat zwischen dem Akzeptieren der Regeln des Ratsuchenden und seiner intervenierenden Unterstützung bei der Auflösung von Regelverstößen und Widersprüchen. Hierbei dürfte das von Rogers (2003) proklamierte therapeutische Selbstverständnis, den Klienten bzw. die Klientin als Fachmann bzw. Fachfrau für deren eigene Ziele anzusehen und die Interventionen des Therapeuten darauf zu beschränken, gute Bedingungen für neue Lösungsmöglichkeiten zu schaffen, immer noch die wichtigste Orientierung sein. Folgt man diesem Postulat, wird auch deutlich, dass es bei Organisationsaufstellungen nicht mit einmaligen Events getan ist, sondern jeder Klient sowohl individuelle Vor- als auch Nachbetreuung benötigt, um die innere Landkarte in seinem Sinne Schritt für Schritt zu modifizieren.

Organisationsaufstellung ist somit eine Methode, verborgenes Wissen über das System Organisation und die dort erfolgten bzw. wahrgenommenen Regelstörungen durch räumliche Darstellungsweise zu explizieren und damit ansehbar und veränderbar zu machen. Die Begeisterung vieler an einer Aufstellung teilnehmenden Personen an der Methode und den durch sie ermöglichten Veränderungspotentialen, die sich ja auch in unserer Evaluationsstudie zeigte, dürfte vor allem darin liegen, dass Zusammenhänge in der Aufstellung den Klienten plötzlich deutlich klar vor Augen liegen, von denen sie zuvor nur eine Ahnung hatten, und somit Vorstellungen über mögliche Veränderungen be-greifbar werden.



## Literatur

- Buchholz, Martin (2003): Da sitzt das kalte Herz! *Die Zeit*, 35/2003, 11–13.
- Ciampi, Luc (1988): Außenwelt – Innenwelt. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Derboven, Wibke, Michael Dick u. Theo Wehner (2002): Die Transformation von Erfahrung und Wissen in Zirkeln. In Martin Fischer u. Felix Rauner (Hg.), *Lernfeld: Arbeitsprozess* (369–391). Baden-Baden: Nomos.
- DGSF (2003): Gefährliche Methode oder nützliche Therapie – Familienaufstellen nach Hellinger. Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie. Köln (02/2003)) <http://www.dgsf.org/dgsf/berufspolitik/hellinger/html>].
- Freud, Sigmund (1961): *Die Traumdeutung*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Gnosa, Heike u. Wolfgang Nickel (2002): Unternehmensberatung durch systemische Organisationsaufstellungen – eine Nachbefragung von Auftraggebern. Unveröffentl. Diplomarbeit am FB Psychologie der Universität Hamburg.
- Geertz, Clifford (1994): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Hellinger, Bert (1998): *Ordnungen der Liebe*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Holitzka, Marlies u. Elisabeth Remmert (2000): Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. Darmstadt: Schirner Verlag.
- Kumbruck, Christel (2003): „Die Tiefendimension des Wissensmanagements: Verborgenes Wissen und Intuition. *Wirtschaftspsychologie (Themenschwerpunkt: Wissensmanagement)*, 2/2003, 50–57.
- Kumbruck, Christel u. Wibke Derboven (2005): *Interkulturelles Training – Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Heidelberg: Springer.
- Polanyi, Michael (1985): *Verborgenes Wissen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (engl. Originalausgabe: *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company, 1966).
- Psychologie Heute* 04/1998, S. 16.
- Rogers, Carl R. (2003): *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt/Main: Fischer (16. Auflage).
- Satir, Virginia u. a. (1995): *Das Satir-Modell. Familientherapie und ihre Erweiterung*. Paderborn: Junfermann.
- Satir, Virginia u. Michele Baldwin (1999): *Familientherapie in Aktion: die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Sautter, Alexander u. Christiane Sautter (2000): *Alltagswege zur Liebe. Familienstellen als Erkenntnisprozess*. Wien: Ibero-Verlag.
- Schäfer, Thomas (1998): *Was die Seele krank macht und was sie heilt*. München: Knaur-Verlag.
- Sheldrake, Rupert (1983): *Das schöpferische Universum*. München: Ullstein.
- Sparrer, Insa (2001): *Wunder, Lösung und System*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Danke, lieber Papi. *Spiegel*, 07/2002, S. 200.

- Ungeheuer, Gerold (1990): Symbolische Erkenntnis und Kommunikation. Aachener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung, 15.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin u. Don D. Jackson (1974): Menschliche Kommunikation. Bern: Huber.
- Weber, Gunthard (2000): Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg: Karl-Auer-Systeme Verlag.
- Weber, Klaus (2003): „Die Schuld der Eltern geht die Kinder nichts an.“ Psychologie heute, 03/2003, 28–33.

Priv.-Doz. Dr. Christel Kumbruck, Universität Kassel, IFA, Heinrich-Plett-Str. 40, 34109 Kassel.  
E-Mail: [kumbruck@uni-kassel.de](mailto:kumbruck@uni-kassel.de)

Arbeits- und Organisationspsychologin und Arbeitswissenschaftlerin. Mehrjährige Tätigkeit als Hochschullehrerin an der Technischen Universität Hamburg-Harburg und den Universitäten Hamburg und Klagenfurt. Beraterin mit den arbeits- und organisationspsychologischen Schwerpunkten: Unternehmensnachfolge, Wissensmanagement, Interkulturelle Kooperation und Führungskräfte-Coaching.

Heike Gnosa, Eigenheimweg 15c, D-21077 Hamburg.  
E-Mail: [h.gnosa@fzim.de](mailto:h.gnosa@fzim.de)

Diplom-Psychologin, systemische Familientherapeutin und Trainerin.

Wolfgang Nickel, Kleine Rainstr. 23, 22765 Hamburg.  
E-Mail: [WoNickel@tiscali.de](mailto:WoNickel@tiscali.de)

Diplom-Psychologe.

Manuskript-Endfassung eingegangen am 19. Juli 2005.