

Renate Daimler • Insa Sparrer  
Matthias Varga von Kibéd

# **Das unsichtbare Netz**



Renate Daimler • Insa Sparrer  
Matthias Varga von Kibéd

# Das unsichtbare Netz



Erfolg im Beruf  
durch systemisches Wissen

Aufstellungsgeschichten

Kösel

## Danksagung

Wir danken allen Menschen, die mit uns an dem Netz dieses Buches gewoben haben. Allen voran den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare, die uns voll Vertrauen erlaubten, ihre Geschichten zu erzählen. Auch all jenen sei Dank, die uns ihre Notizen und Eindrücke aus den verschiedenen Rollen zur Verfügung stellten. Ob in Berlin, am Balaton in Ungarn, in Piran in Slowenien oder in Wien, die vielen Gespräche und Protokolle haben unser Buch reicher und bunter gemacht.

Max Graf Berghe von Trips hat nicht nur eine interessante Aufstellung beigesteuert, er hat auch mit großer Gelassenheit und Freundlichkeit unsere Termine und den Austausch der Texte koordiniert.

Den Leitern der Institute, an denen ein Teil der Aufstellungen dokumentiert werden durfte, sei Dank für ihre unkomplizierte Großzügigkeit: Bernd Isert vom Forum für Meta-Kommunikation in Berlin, Wolfgang Lenk vom Milton Erickson Institut in Berlin, Sonja Radatz vom Institut für Systemisches Coaching und Training in Wien und Franziska Tillmanns von System~Gestalten in Wien.

Unseren ersten Testleserinnen und -lesern, allen voran Elke Oberortner, verdanken wir durch ihre konstruktive Kritik die »Alltags-tauglichkeit« der Texte. Jede ihrer Fragen hat zu neuen, kreativen Möglichkeiten geführt, die Aufstellungen noch einfacher zu erklären.

Ulrike Buerge-Goodwin hat als Lektorin mit großem Interesse und Feingefühl unsere systemischen Gedanken sprachlich so »geglättet«, dass sie auch zum Frühstück verträglich sind.

Und nicht zuletzt danken wir unserem Verleger Dr. Christoph Wild und der Programmleiterin Psychologie Dagmar Olzog, dass sie spontan von unserer Idee begeistert waren und unser Projekt so engagiert unterstützt haben.

Die Autoren, im Sommer 2003

2. Auflage 2007

Copyright © 2003 Kösel-Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
Umschlaggestaltung: KOSCH Werbeagentur, München  
Umschlagmotiv: Brigitte Smith, München  
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-466-30624-4

Gedruckt auf umweltfreundlich hergestelltem Werkdruckpapier  
(säurefrei und chlorfrei gebleicht)

# Inhalt

Mein Schreibtisch, der Kleber und ich Anstelle eines Vorworts. ....	7
Anleitung für Einsteiger .....	12
Zuerst kommt die Arbeit, dann das Vergnügen .....	21
Innenleben eines Projekts .....	32
Die versteckte Trauer .....	39
Lähmung im Team .....	44
Das Dorf, der Berater und der Bürgermeister .....	57
Der blaue Autobus .....	68
Das Kammerorchester .....	77
Deutschland gegen Österreich .....	90
Der Großvater, das Ritual und die Zigarette .....	104
Schule in Not .....	111
Die neue Büroorganisation .....	122

Die Verstrickung .....	140
Die alten und die neuen Werte .....	153
Die Firmenmarke .....	162
Das Geheimnis.....	175
Die Sanierung .....	184
Wichtige systemische Grundsätze .....	198
Einladung zum Wunder.....	216
Literaturhinweise .....	219

# Mein Schreibtisch, der Kleber und ich

## Anstelle eines Vorworts

Die Geschichte, die ich hier erzähle, ist die Geschichte einer Begegnung, die mein Leben verändert hat.

Es war in einer Zeit, als ich mich an meinem Schreibtisch immer einsamer fühlte. Die Zwiesprache mit meinem Computer, der meine Gedanken aufnahm und sie so lange in sich trug, bis sie reif waren, als Buch gedruckt zu werden, war mir nicht mehr genug. Ich wollte hinaus, wollte mit Menschen arbeiten, dort sein, wo das bunte Leben war.

Aber ich schaffte es nicht. Jede meiner Ideen wurde im Keim erstickt. Jede Neuorientierung, die ich anstrebte, um meinen Schreibtisch zu verlassen, wurde von einer unerbittlichen Instanz in mir vernichtet oder zumindest abgetan.

Dann erzählte mir mein Mann, Carl Edelbauer, von »zwei außergewöhnlichen Menschen«, die auf dem Kongress, zu dem er als Referent eingeladen war, »aufgestellt« hätten. Die Bilder, die er mit seinen Worten malte, waren so bunt und viel versprechend, dass ich Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd unbedingt kennen lernen wollte.

Es war kurze Zeit später, im Oktober 1997, da kamen sie nach Wien. Sie eröffneten ein grandioses Feuerwerk und stellten wie Zauberer – so erschien es mir damals – ein Thema nach dem anderen in den Raum. Sie verblüfften, verwirrten, bewegten und amüsierten mich. Am dritten Tag des Seminars saß ich dann endlich neben ihnen und schilderte mein Problem.

»Ich schränke meine Kreativität ein und klebe an meinem Schreibtisch«, sagte ich.

Ein paar Fragen später war geklärt, was für mich aufgestellt werden soll.

Diese Geschichte ist schon lange her, aber mir blieb sie in jedem Detail in Erinnerung.

## Die Aufstellung für Renate

- Der Kleber
- Der Schreibtisch
- Die Kreativität
- Das, worum es geht

Ich sehe mich im Raum um und wähle zu meinem Erstaunen eine Repräsentantin für mich, die mindestens einen Kopf kleiner ist. Mein Schreibtisch wird dafür von einem Zweimetermann mit Schultern, die ausführliches Bodytraining vermuten lassen, dargestellt. Auch der Kleber hat es in sich: Mein Auge fällt auf einen »gewichtigen«, wohlbeleibten Mann, nicht sehr groß, dafür aber ziemlich breit.

Nur meine Kreativität sieht so aus, wie ich sie mir vorgestellt hatte: eine schöne Frau in weiche, bunte Farben gekleidet, stark und zart zugleich.



## *Bilder in den Raum gestellt*

Ich bin verwirrt. »Mein Gott, die Arme«, denke ich von meiner Repräsentantin, ohne sofort zu realisieren, dass ich damit mich meine. Eingesperrt, vereinnahmt, chancenlos. Das sind die Worte, die mir zu ihr, und damit zu mir, einfallen.

Vor ihr, so nah, dass es ihr den Atem nehmen muss, steht der riesige Schreibtisch und verstellt ihr vollkommen den Blick. Aber Blick wohin? Es gibt keinen, denn der Schreibtisch befindet sich fast vor der Wand. Hinter ihr, tatsächlich wie angeklebt, »der Kleber«, sodass die Frau, die mich darstellt, wie das Innere eines Sandwichs zwischen die beiden hineingequetscht steht.

Die Kreativität wendet dem Trio den Rücken zu und sieht am anderen Ende des Raumes zum Fenster hinaus. Sie scheint sich nicht zuständig zu fühlen.

Jetzt spricht meine Repräsentantin: »Ich fühle mich wohl«, sagt sie ohne das geringste Anzeichen von Atemnot.

Und als die dreißig Teilnehmer des Seminars geräuschvoll ihr Erstaunen kundtun, vor Überraschung lachen, die Luft laut einziehen oder ausatmen, setzt sie, fast entschuldigend, eine Erklärung nach.

»Ich bin das so gewöhnt, so muss es sein.«

Der Schreibtisch ist mit dieser Wortmeldung sehr einverstanden: »Ich bin hier der Wichtigste. Es ist gut, wenn sie so nah bei mir steht, ich schütze sie«, meint er und lächelt selbstsicher.

Auch der Kleber gibt sich sehr bestimmt: »Ich Sorge dafür, dass sie dort bleibt, wo sie ist. Das ist ihr Platz.«

Ich bin verblüfft. Hier scheint alles in Ordnung zu sein.

Ist mein Wunsch nach mehr Kreativität Vermessenheit? Meine Renate hier im Bild wirkt ruhig und zufrieden.

Nun spricht die Kreativität: »Ich fühle mich gut, aber mit denen da hinter mir habe ich nichts zu tun. Ich schaue zum Fenster hinaus auf diese wunderschönen blühenden Bäume und warte, was passiert.«

Dann wird sie umgedreht. Sie sieht die kleine Frau, eingequetscht zwischen den beiden mächtigen Männern, die Schreibtisch und Kleber darstellen, und wird sofort traurig.

»Es tut mir weh, sie so zu sehen. Ich möchte, dass sie sich mir zuwendet.«

Aber meine Repräsentantin kann nicht: »Ich habe Angst, ein Sog zieht mich nach hinten«, sagt sie und ihre Stimme zittert.

Jetzt wird »Das, worum es geht« aufgestellt, und mit dieser Figur, von einer Frau dargestellt, verändert sich das Bild wieder. Mein Double sieht sie an und wird plötzlich tieftraurig. Schreibtisch und Kleber rücken ein Stück zur Seite.

»Gibt es jemanden in deiner Familie, der keine Chance hatte, seine Kreativität zu leben?«, fragt Insa Sparrer.

Mir fallen sofort meine Mutter und meine Großmutter ein, und ich nicke mit dem Kopf. Sie mussten sich beide in ihrer Entfaltung einschränken. Die eine, weil die Zeiten so waren, dass Frauen sich ihren Männern untergeordnet haben, und sieben Kinder und der Krieg ihr wenig Zeit ließen für ihre vielfältigen Begabungen. Die andere, weil es in der kinderreichen Familie kein Geld für »weibliche« Bildung gab und ein Mann, ein Geschäft und sechs Kinder ihr Schicksal wurden.

Und wie war das mit meinem Vater? Er war erfolgreich. Aber war sein Leben als Kaufmann das, was er wollte? Ich weiß es nicht und entscheide mich innerlich dafür, dass es wohl meine Mutter oder meine Großmutter sein muss, die da steht.

»Wer immer du bist, dir zu Ehren habe ich bisher meine Kreativität eingeschränkt«, sage ich, inzwischen an die Stelle meiner Repräsentantin getreten, angeleitet von Matthias Varga. »Doch von nun an ehre ich dich anders.«

Mir kommen die Tränen aus Mitgefühl. Für diese Frau und für mich selbst. Sie sieht mich liebevoll an und nickt.

»Das ist gut für uns«, sagt sie. »Wir wünschen dir alles Gute.«

Sie hat »wir« gesagt.

»Wer ist ›wir‹?«, frage ich Insa Sparrer und Matthias Varga.

»Wer immer ›wir‹ ist, wenn es bedeutsam ist, wirst du es zur rechten Zeit wissen. Dann wird die Nachricht zu dir kommen. Aber vielleicht darf das Ritual wirken, ohne dass du es weißt«, antworten die beiden und schaffen es, sich selbst in einer so kurzen Rede beim Sprechen harmonisch abzuwechseln.

Ich nicke und spüre, dass die Zeit mir alles zeigen wird.

Schreibtisch und Kleber sind jetzt meine Verbündeten und geben mir Sicherheit. In ihrem Schutz und mit all dem, was die Schriftstellerin ausmacht, kann ich mich nun der Kreativität zuwenden.

Sie empfängt mich in ihren bunten Kleidern, strahlend, mit offenen Armen: »Ich habe schon lange auf dich gewartet.«

Und ich merke, wie mein Herz leicht wird.

Seit damals sind Jahre vergangen. In dieser Zeit haben sich neben der Schriftstellerin die Radiomoderatorin und die systemische Beraterin entwickelt. Zunächst eifersüchtig aufeinander, wer mehr Raum bekommt. Später im Einklang, jede von der anderen profitierend.

Aus meinen beiden Lehrern, die mich durch die vierjährige Ausbildung an ihrem Institut begleitet haben, sind Freunde und Mitautoren geworden. Und manchmal, wenn ich wieder einen neuen Schritt in ein noch kreativeres Leben tun möchte, dann hole ich mir die Aufstellung von damals in meine Erinnerung zurück und verbeuge mich vor denen, die es schwerer hatten als ich.

Meine Großmutter ist schon lange tot. Mein Vater starb vor noch nicht langer Zeit. Unter seinen Papieren fanden wir eine dicke Mappe mit wunderschönen Gedichten, die er uns nie gezeigt hat. Papa, auch du warst einer, der seine volle Kreativität nicht leben durfte. Auch dir zu Ehren mache ich jetzt vieles anders und gleichzeitig auch immer wieder einiges so wie du ...

# Anleitung für Einsteiger

Alle Geschichten, die Sie in diesem Buch lesen werden, sind wahr. Erzählt werden so genannte »Strukturaufstellungen«, genauer gesagt, »Organisationsstruktur-Aufstellungen«, in denen Themen aus der Arbeitswelt behandelt werden. Einige der verwendeten Begriffe werden Ihnen vielleicht fremd sein, oder Sie kennen sie aus der Alltagssprache in ganz anderen Zusammenhängen.

Diese Anleitung für Einsteiger erläutert die wichtigsten Begriffe und soll Ihnen eine Hilfe sein, mit der Sie sich während der Lektüre bei Bedarf informieren können. Wenn Sie danach mehr über das methodische Vorgehen erfahren möchten, schlagen wir Ihnen vor, sich auch mit den im Anhang genannten Büchern zu befassen und nach Möglichkeit selbst in einem geeigneten Seminar an einer Strukturaufstellung teilzunehmen.

**Systemische Strukturaufstellungen** sind ein Verfahren, bei dem wir mithilfe einer Gruppe von Menschen, aber auch in der Einzelarbeit mit Symbolen, einen Blick in ein System werfen können, zu dem wir eine Frage haben. Die Bilder, die mit den Teilnehmern aufgestellt werden, kommen durch wenige Vorinformationen zustande, egal, ob sie eine Firma, ein Team oder eine Familie betreffen. Es werden die Personen, die dazu gehören,

aber auch abstrakte Teile wie Ziele, Entscheidungsalternativen, Projekte, Aufträge und so weiter in den Raum gestellt.

**Aufstellen** bedeutet, dass die Klientin oder der Klient, nachdem sie oder er das Anliegen geschildert hat und die Teile der Aufstellung feststehen, die so genannten »RepräsentantInnen« auswählt, Menschen, die das fremde System darstellen werden. Dabei benennen die Klienten auch eine Person, die sie repräsentiert, in der Fachsprache auch »Fokus« genannt. Die Darsteller werden von der Klientin oder dem Klienten an den Schulterblättern berührt und der Reihe nach intuitiv an einen stimmigen Platz im Raum geführt.

So entsteht ein äußeres Bild, das dem inneren Bild des Klienten entspricht. In den Bildern kommt es auf größeren und kleineren Abstand im Raum, auf die Winkel und Blickrichtungen zueinander an.

Die RepräsentantInnen entwickeln, in der Regel schon während sie gestellt werden, spätestens kurz danach, deutlich veränderte Körperempfindungen, Wahrnehmungen und Stimmungsveränderungen (siehe unten: »repräsentierende Wahrnehmung«).

Typisch für Strukturaufstellungen ist, dass vor allem die Unterschiede der Körperempfindungen und Wahrnehmungen die Grundlage des Vorgehens bilden. Die Klientin oder der Klient erlebt die Äußerungen der Repräsentanten meistens schon im ersten Bild als sehr stimmige Darstellung der realen Beziehungen im abgebildeten System – wobei häufig zugleich überraschende Ergänzungen zur bisherigen Sicht und kreative, neue Möglichkeiten auftauchen.

Durch verschiedene Interventionen, wie Änderungen der Anordnung durch Umstellung, rituellen Sprachgebrauch und geeignete Rückmeldungen der Klientin oder des Klienten, wird nun nach einem ressourcenreicheren neuen Bild gesucht. Die Interventionen sind dabei als Fragen zu verstehen, die davon

ausgelösten Körperreaktionen der Repräsentanten, die diese möglichst genau mitteilen, als Antworten.

Dabei ist bei Strukturaufstellungen sogar eine verdeckte Arbeit möglich. Das heißt, dass nur der Klient selbst nähere Informationen zum Thema hat.

**Die Methode** der »Systemischen Strukturaufstellungen«, auf die sich die Erzählungen in diesem Buch stützen, wurde von der Diplompsychologin Insa Sparrer und Professor Matthias Varga von Kibéd seit 1989 entwickelt und immer weiter ausgebaut. Einflüsse aus der Systemischen Therapie, der Familientherapie, insbesondere der Rekonstruktions- und Aufstellungsarbeit, der lösungsfokussierten Kurztherapie und der Hypnotherapie prägten Stil, Vorgehensweise und Haltung. Etwa gleichzeitig mit den Organisationsstruktur-Aufstellungen entwickelte vor allem Gunthart Weber, ausgehend vom Familienstellen, das Verfahren der Organisationsaufstellungen.

**Organisationsstruktur-Aufstellungen** sind eine effiziente Methode für Beratungen im Arbeitsfeld, sei es für Unternehmen, Organisationen oder für Einzelpersonen.

**Leiterinnen und Leiter** von Strukturaufstellungen arbeiten allparteilich, das heißt, mit dem Ziel, eine Verbesserung für alle RepräsentantInnen zu erlangen. (In der Strukturaufstellungsarbeit wäre eigentlich die Bezeichnung »GastgeberInnen« angemessener als die der LeiterInnen, da ein Leiter einfach oben, ein Gastgeber aber zugleich Diener jeden Gastes ist.)

**Bilder in den Raum gestellt** bedeutet, dass das System der Klientin oder des Klienten durch so genannte »RepräsentantInnen« dargestellt wird. Die Aufstellung ist eine Externalisierung eines inneren Bildes und kann durch geeignete Interventionen zu einem »Lösungsbild« verändert werden.

Das **Lösungsbild** ist eine aus dem Anfangsbild durch geeignete Interventionen gewonnene veränderte Anordnung der Reprä-

sentanten, sodass alle sich in einem ressourcenreicheren Zustand befinden. Aus der Perspektive des Klienten soll sich dabei eine neue Lösungsmöglichkeit des Problems ergeben.

Zu den für die Gewinnung von Lösungsbildern wichtigsten Interventionen gehören geeignete Trennungen von unklar vermischten Kontexten, die Einbeziehung ausgeschlossener und vergessener Systemmitglieder und geeignete rituelle Sätze der Würdigung, Anerkennung und Richtigstellung.

Die **RepräsentantInnen** werden auch manchmal als »RollenspielerInnen« bezeichnet, was jedoch ein irreführender Begriff ist, denn bei Strukturaufstellungen wird nicht »gespielt«. Die Betonung von Unterschieden bei Körperempfindungen (anstelle von inneren Bildern) und die verdeckte Arbeit fördern die Wahrnehmungsprozesse bei Aufstellungen und schützen vor stärkeren Verfälschungen des Bildes durch persönliche Meinungen.

Die RepräsentantInnen stellen sich mit ihrer Körperwahrnehmung zur Verfügung, um Teile eines Systems darzustellen. In der Systemischen Strukturaufstellung können das Personen, aber auch Gegenstände, Gefühle, Eigenschaften, Überzeugungen, Hindernisse, Ressourcen und anderes sein. Die RepräsentantInnen teilen ihre veränderten Körperempfindungen und Wahrnehmungen im Aufstellungsbild und während des Aufstellungsprozesses mit (repräsentierende Wahrnehmung) und ermöglichen so die Entwicklung eines Lösungsbildes.

Die **repräsentierende Wahrnehmung** wird erfasst, indem die Darsteller nach Unterschieden in ihrem Befinden, ihren Empfindungen, Wahrnehmungen, Haltungen und Emotionen gefragt werden, die sie im Vergleich zu ihrem vorigen Zustand bemerken. Es sind spontane Veränderungen der Körperempfindungen wie auch die Außenwahrnehmungen der RepräsentantInnen. Dabei werden Interpretationen oder Meinungen zum Wahrgenommenen weitgehend vernachlässigt. Diese Empfindungen, insbesondere ihre Unterschiede und Veränderungstendenzen,

zeigen regelmäßig ein erstaunlich verlässliches Bild von Beziehungen und deren Veränderungen im abgebildeten System.

**Entrollen** nennt man das Wiederherausgehen aus einer Rolle, die man als RepräsentantIn eingenommen hatte. Dadurch verschwinden die während der Aufstellung durch repräsentierende Wahrnehmung veränderten Empfindungen. Meistens genügt es dafür, Hände und Gesicht zu reiben, kräftig aufzutreten oder sich auszuschütteln, ein paar rasche Schritte zu gehen, und, »im Zweifelsfall«, den eigenen Namen auszusprechen. Wenn all dies und selbst späteres Duschen noch nicht ausreichen, ist davon auszugehen, dass bei der RepräsentantIn ein eigenes Thema im fremden Anliegen aufgetaucht ist.

**Umstellen** ist eine Intervention der AufstellungsleiterInnen, die der Verbesserung der Befindlichkeit der RepräsentantInnen dient. Dabei beachten die LeiterInnen die Reaktionen und Rückmeldungen der Klientin oder des Klienten und die Empfindungen und Wahrnehmungen der RepräsentantInnen als Grundlage ihres Vorgehens. Eine Veränderung des Platzes kann aber auch zunächst als »Test« eingesetzt werden und möglicherweise kurzfristig eine Verschlechterung bedeuten, dabei aber indirekte Hinweise auf mögliche das Befinden verbessernde Interventionen geben.

**Rituale** und **rituelle Sätze** werden zwischen den Umstellungen verwendet und sollen schließlich zu einer Verbesserung der Ressourcen führen, auch wenn während des Rituals vorübergehend erhebliche Verschlechterungen vorkommen können. In der Regel können Rituale als das symbolische Nachholen von Handlungen und Abläufen gesehen werden, die in einem System fehlten. Auch eine prophylaktische Verwendung ritueller Interventionen kann wichtig sein. Oft handelt es sich um stärkende Sätze, eine Verbesserung des Blickkontakts oder die symbolische Rückgabe von Lasten, die jemand anderem gehören.



**Orte, Repräsentanten** und **freie Elemente** sind die drei Grundkategorien von Symbolen bei Strukturaufstellungen, wobei Symbole die Personen und Gegenstände sind, die in der Aufstellung mit einer Bedeutung versehen werden. Als Orte werden Symbole bezeichnet, die während der Umstellungen den Platz im Wesentlichen nicht verändern, Repräsentanten im engeren Sinne werden von Bild zu Bild von den Aufstellungsleitern umgestellt, während sich »freie Elemente« auch im Bild nach eigenen Impulsen schnell oder langsam bewegen können. Manchmal können Orte und Repräsentanten auch kurzfristig zu »partiell freien Elementen« ernannt werden.

**Glaubenssätze** sind Annahmen, die wir oft unbewusst innerlich treffen, weil wir in diesem »Glauben« aufgewachsen sind oder Erfahrungen gemacht haben, die uns subjektiv als allgemein gültige Wahrheit erscheinen. Wie zum Beispiel »Zuerst kommt die Arbeit, dann das Vergnügen«.

Die **Glaubenspolaritäten-Aufstellung** ist eine von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelte Form, die sich auch als schützender Rahmen für andere Aufstellungen eignet. Die drei Pole dieser Aufstellung werden im Dreieck als »Orte« angeordnet mit dem Ziel, dass die RepräsentantInnen und damit auch die KlientInnen von diesen Kraftquellen unbehindert nehmen können.

**Liebe, Ordnung** und **Erkenntnis** sind dabei besonders häufig verwendete Begriffe. Tatsächlich handelt es sich aber um Wortfelder, die je nach Thema flexibel verwendet werden können. »Liebe« ist auch Vertrauen, Mitgefühl und so weiter. »Ordnung« ist auch Struktur, Handlung, Verantwortung und so weiter. »Erkenntnis« ist auch Einsicht, Klarheit, Vision, Wissen und so weiter. In Unternehmen, die einen Wertewandel erleben, ist der Zugang zu diesen »Polen« ein wichtiger Gradmesser für den Erfolg der Neuordnung.

Die **Weisheit** ist ein freies Element innerhalb der Glaubenspolaritäten-Aufstellung. Sie steht über allem und ist so etwas wie eine stärkende Instanz, etwas Größeres, auf das wir zurückgreifen können, es sei denn, sie ist historisch oder biografisch belastet. Während die so genannten »Pole« wie Orte behandelt werden, bewegt sich die Weisheit nach eigenen Impulsen.

Die **Tetralemma-Aufstellung** beruht auf einem Argumentationsschema der klassischen indischen Logik sowie dessen Erweiterung um einen fünften Aspekt aus dem Madhyamika-Buddhismus. Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd lieferten eine moderne Analyse dieser klassischen Struktur und entwickelten auf dieser Grundlage eine Aufstellungsform.

»**Das Eine**« und »**das Andere**«, die beiden ersten Positionen des Tetralemmas, stellen zwei Pole oder Alternativen dar, die einen Gegensatz oder ein Dilemma bilden.

»**Beides**«, die dritte Position, ist eine Form der übersehenen Verbindung zwischen den beiden ersten Positionen.

»**Keines von Beidem**«, die vierte Position, stellt den übersehenen Kontext dar, der bei der bisherigen Betrachtung des Dilemmas außer Sicht oder in Vergessenheit geraten war.

Die **fünfte Position** ist streng genommen eine »Nicht-Position« und wird als »**freies Element**« gestellt. Es bringt den Humor, den Schwung und das Vermögen, durch diese Phasen hindurchzugehen, sowie Reflexionsvermögen und Mitgefühl. Sie ist das Prinzip der Musterunterbrechung und am ehesten mit der Position der »**Weisheit**« in der Glaubenspolaritäten-Aufstellung zu vergleichen. Das freie Element folgt während der Aufstellung seinen eigenen Impulsen und verändert Platz und Haltung nach Gutdünken.

**Musterrepräsentation** bedeutet, dass eine Klientin oder ein Klient ein Schicksals- oder Verhaltensmuster einer anderen Person übernimmt, indem sie oder er unbewusst fremde Lasten trägt und sich für Aufgaben, die ihr/ihm nicht zukommen, ver-

antwortlich fühlt. Die andere Person kann dabei durchaus unbekannt sein. Häufig handelt es sich um im Familien- oder Organisationssystem ausgeschlossene Personen. Der Ausschluss besteht dabei etwa darin, dass jemand nicht mehr erwähnt, abgewertet, ausgestoßen oder als nicht mehr dazugehörig betrachtet wird.

Die **Unterbrechung einer Musterrepräsentation** geschieht durch ein Ritual, bei dem die zuvor unbewusste Verbindung durch eine bewusste Trennung sowie durch eine neue und selbstständigere Form von Einbeziehung und Würdigung ersetzt wird. Die vorherige Vermischung des eigenen Kontexts mit dem einer anderen Person wird dadurch aufgelöst.

**Das Wunder** ist ein Begriff aus der lösungsfokussierten Arbeit von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg. Es spielt in der Schule von Milwaukee eine zentrale Rolle und wird in der so genannten »Wunderfrage« verwendet. In der Aufstellungsarbeit kann das Wunder als Ressource, aber auch als Gradmesser, wie nahe das Thema bei einer Lösung angelangt ist, verwendet werden. Aufstellungsarbeit und lösungsfokussierte Methoden werden bei den Strukturaufstellungen verknüpft.

Das **Stellen der Wunderfrage** ist eine Gesprächsmethode, durch die inhaltlich geklärt wird, worin das Wunder des jeweiligen Klienten bestünde. Diese Vorgehensweise ermöglicht dem Klienten durch die Einbettung des Wunders in den Alltag in eine lösungsorientierte Haltung zu gelangen, in der bereits erfahren und körperlich erlebt werden kann, wie es ist, wenn das Problem plötzlich schon gelöst ist. Die Klientin oder der Klient kommt so in einen »Als-ob-Zustand« der Lösung, der wertvolle Hinweise zur Entdeckung und Nutzung von Ressourcen gibt. (Siehe auch am Ende des Buchs das Kapitel »Einladung zum Wunder«.)

Das **Ziel** ist ein Element vieler Strukturaufstellungsarten. Während es für das Wunder wesentlich ist, dass wir es als einen ge-

genwärtigen Zustand erfahren können, ist das Ziel eher eine klare, aber zukünftige Grenze. Es wird daher auch meist mit einem konkreten, inhaltlichen Namen versehen, also zum Beispiel »klare Kommunikation in der Firma«, »zufriedene Kunden«, »Gelingen des Projekts« und so weiter.

**Das, worum es auch noch geht,** ist bei den Systemischen Strukturaufstellungen ein häufig verwendetes Element. Oft beinhaltet es das ausgeblendete Thema, etwas, was eventuell fehlt in einem System oder unbewusst verdrängt wird. Es ist häufig der relevante Hintergrund zum präsentierten Anliegen.

Das **Lösungsgeometrische Interview** ist eine Technik, die von Insa Sparrer entwickelt wurde. Hier werden über die körperlichen Wahrnehmungen hinaus die Repräsentanten um sprachliche Reaktionen und Interaktionen gebeten. Während einer Aufstellung stellt diese Methode eine überraschende Möglichkeit dar, durch das Stellen der Wunderfrage an die RepräsentantInnen und die anschließende Befragung nach Lösungen die Situation zu entspannen und gleichzeitig wertvolle Hinweise auf sinnvolle Veränderungen im System zu erhalten. Durch die »Gesprächsrunde« entsteht meistens Verständnis füreinander; zum Beispiel finden Teams, die vorher zerstritten waren, häufig gemeinsame Strategien.

Die weibliche und die männliche Form der Personenbezeichnungen werden in diesem Buch unsystematisch und abwechselnd verwendet. Wir hoffen, dass sich alle LeserInnen gleichermaßen als gemeint und einbezogen erleben.

Matthias Varga von Kibéd wird im laufenden Text zur Vereinfachung der Lesbarkeit als »Matthias Varga« bezeichnet. »Von den vielfachen Möglichkeiten, meinen Namen falsch zu schreiben, ist mir diese noch eine der angenehmsten« (derselbe auf die Frage, ob er sich diese Verkürzung vorstellen könne).

## Zuerst kommt die Arbeit, dann das Vergnügen

»Ich bin Ärztin, und es ist keineswegs so, dass ich den falschen Beruf gewählt habe. Damals zum Beispiel, als ich noch studierte und anschließend wissenschaftlich arbeiten konnte, hatte ich Spaß an meinem Beruf. Aber in den letzten Jahren hat sich das Gefühl, dass meine Arbeit mich krank macht, immer mehr verstärkt.«

Da sitzt sie, erschöpft und blass. Im Gesicht die Spuren von zu vielen Nachtdiensten, denke ich mir. Als Ruth A. weitererzählt, packe ich meine Nachtdiensttheorie wieder ein und nehme wahr, dass sie ihre Schultern hochzieht, während sie spricht, und mit ihren Händen die Knie umklammert. So, als suchte sie Halt bei ihrem verkrampften Körper.

»Meine Arbeit ist eine Last. Ich stehe manchmal in der Früh auf und weine schon beim Zähneputzen. An anderen Tagen bekomme ich plötzlich Durchfall oder muss mich übergeben, wenn ich das Haus verlassen will. Am Wochenende geht es mir dann besser. Mein Mann sagt immer: ›Jetzt stehst du wieder im Aufzug und fährst nach unten‹, wenn sich mein Zustand so plötzlich verschlechtert.«

Matthias Varga bittet Ruth A., ihre augenblickliche Befindlichkeit auf einer Skala von null bis zehn einzuordnen, wobei zehn großes Wohlbefinden bedeutet.

»Kann ich auch unter null gehen?«, fragt sie vorsichtig, und als er mit dem Kopf nickt, schweigt die Klientin eine lange Weile und antwortet dann: »Wenn ich mich als jemanden sehe, der mit dem Aufzug immer wieder in die Tiefe rasselt, dann knalle ich hart auf dem Boden auf, wenn ich bei null ankomme. Wenn ich tiefer gehen kann, dann ist es etwas leichter. Ich bin nämlich bei mindestens minus fünfzehn.«

Als Matthias Varga sie fragt, ob es in der Vergangenheit positive Ausnahmen gegeben hat, von denen sie berichten kann, bekommt ihr Gesicht langsam wieder Farbe, und ihre leise Stimme gewinnt an Klang.

»Ja, im Urlaub. Im letzten Jahr war ich so erschöpft, dass ich mir dachte, dass ich unbedingt eine Kur brauche. Aber weil mir körperlich nichts fehlte, habe ich beschlossen, mir durch einen Aufenthalt am Meer Abstand zu verschaffen. Ich arbeite als Ärztin an einer Universitätsklinik und komme nicht dazu, einen klaren Gedanken zu fassen, solange ich im Hamsterrad meiner Arbeit gefangen bin. Vier Wochen Urlaub! Zum ersten Mal in meinem Leben. Alleine das Wissen, dass ich bald nicht mehr in die Klinik gehen muss, hat mein Befinden schon vor dem Urlaub von minus fünfzehn auf null verbessert.«

Ruth A. löst ihre Hände von den Knien, lächelt, breitet beide Arme aus und zeigt, wie lange die Spanne von minus fünfzehn bis null für sie ist.

»Wir waren auf Kreta, mein Mann und ich. Essen, schwimmen, lesen ... Vor allem lesen und denken. Das war für mich das Wichtigste. Schon als Kind, wenn ich im Sandkasten saß, habe ich den anderen beim Spielen zugeschaut und mir Gedanken gemacht, wie das eine Kind reagieren wird, wenn ihm das andere mit der Schaufel auf den Kopf drischt. Auf Kreta lag ich im Liegestuhl und habe den ganzen Tag nur eines gedacht: ›Mein Gott, kann es mir gut gehen!‹ Nach drei Tagen war ich auf der Skala meines Wohlbefindens schon auf plus neun! Die nächsten vierzehn Tage meines Urlaubs habe ich zu Hause ver-

## UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



Renate Daimler, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd

**Das unsichtbare Netz**

Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen.  
Aufstellungsgeschichten

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 220 Seiten, 14,0 x 21,5 cm  
ISBN: 978-3-466-30624-4

Kösel

Erscheinungstermin: September 2003

**Der neue trend: Organisationsaufstellungen**

Jedes Unternehmen besteht aus einem Geflecht komplexer Systeme. Und jeder Mensch in seiner Arbeitssituation ist Teil dieses Geflechts, unabhängig davon, welche Position er bekleidet. Das Netz unbewusster Verbindungen ist immer da.

Für viele Probleme können wir individuelle, wirksame Lösungen finden, wenn uns das Wissen um die unsichtbaren Informationsfelder zur Verfügung steht und wir die systemischen Gesetze kennen.

Reale Fälle aus der Arbeitswelt werden als spannende Geschichten erzählt. Dadurch bekommt der Leser eine Vorstellung davon, worauf es sich lohnt im eigenen Berufsfeld zu achten, und für welche Fragestellungen sich Organisationsaufstellungen eignen. Lebendige Geschichten statt trockene Theorie.