

Ferdinand Buer

Aufstellungsarbeit nach Moreno in Formaten der Personalarbeit in Organisationen.

Beispiel: Aufstellen von Führungsdilemmata



Prof. Dr. Ferdinand Buer
Jg. 1947; Erziehungs- und Sozialwissenschaftler an der Universität Münster, Psychodramatiker (DFP/DAGG), Supervisor (DGSv); Leiter des Psychodrama-Zentrums Münster, Institut für Weiterbildung und Forschung; Psychodrama in Bildungsarbeit und Supervision; Weiterbildungsleiter für Supervision am Moreno-Institut Stuttgart; Ausbildungssupervisor an mehreren Psychodrama-Instituten; freie Praxis für SuperVision, Coaching, Weiterbildung & OrganisationsBeratung in Münster

Summary:

The article focuses on the description of a model of “Aufstellungsarbeit” for personal work in organizations. This model is based on the tradition of sociometric action research. In the end the author demonstrates how this approach can be used for “Aufstellungsarbeit” with dilemmas of leadership.

Zusammenfassung:

Im Zentrum dieses Artikels steht die Beschreibung eines Modells der Aufstellungsarbeit in der Personalarbeit in Organisationen. Sie wird begründet durch die Tradition der soziometrischen Aktionsforschung. Zum Schluss zeigt der Autor, wie dieser Ansatz in der Aufstellungsarbeit mit Führungsdilemmata genutzt werden kann.

Prolog

Aufstellungsarbeit nach Bert Hellinger ist ein Verkaufsschlager geworden. Viele Psychotherapeuten, Berater und Trainer haben sich schnellstens in diesen „Stellungskrieg“ eingeschaltet, eben weil die Nachfrage so verführerisch groß war. Dieser Boom war aber auch Anlass für viele etablierte Verfahren, einmal bei sich nachzuschauen, ob Hellinger nicht bei ihnen abgesehen hat, ohne das überhaupt zu deklarieren. Und tatsächlich! Hilarion Petzold (1998, S. 340) teilt uns mit:

„Moreno hat im Psychodrama soziale Netzwerke im Spiel sichtbar gemacht. Ich habe solche Netzwerke dann aufstellen lassen, wobei der Protagonist die einzelnen Personen modellierte wie bei einer Skulptur. Ich habe diese Technik auch durch Modellierung von Tonfiguren eingesetzt oder durch die ‚Skulpturierung‘ von Personen, in dem sie in bestimmten Distanzen und bestimmten Haltungen aufgebaut wurden. Dabei versuchte ich, mir die Möglichkeiten des mimisch-gestischen Ausdrucks, wie er für die Pantomimearbeit charakteristisch ist, zunutze zu machen. Diese Technik ist auch im Rahmen der Supervision und von arbeitspsychologischen Kontexten ein ausgezeichnetes Instrument (...). Bert Hellinger (...), der 1971 an meiner Wiener Psychodrama- und Gestalttherapie-Weiterbildungsgruppe teilnahm, hat diese Arbeit aus der Moreno-Tradition bei mir kennen gelernt und in den vergangenen Jahren mit seiner von ihm spezifisch weiterentwickelten Variante populär gemacht („Aufstellungsarbeit nach Hellinger“).“

Dieses Sichtbarmachen von sozialen Netzen und Sozialatomen durch das Aufstellen von Personen in bestimmten Distanzen und Haltungen aus der Sicht eines Protagonisten im Rahmen der Gruppenarbeit gab es in der Psychodrama-Szene selbstverständlich nicht nur bei Petzold. Ich habe aber doch den Eindruck: Es war nicht sonderlich verbreitet. Es stand eben doch die Psychotherapie im Vordergrund und damit das protagonistenzentrierte szenische Spiel. Dann darf man sich allerdings auch nicht wundern, wenn selbst ein seriöser und kenntnisreicher Autor wie Oliver König in seinem neuen Buch über Familienaufstellungen zwar den Bezug der Aufstellungsarbeit zu Moreno's Werk herstellt, aber von der o.g. Aufstellungstradition nichts gehört oder gelesen hat (König, 2004, S. 139ff.).

Interessant für Psychodramatiker ist die Aufstellungsarbeit auch weniger im Kontext der Psychotherapie. Denn hier bieten die verschiedensten Inszenierungsarrangements meist viel bessere Arbeitsmöglichkeiten. Interessant ist sie vielmehr für die Arbeit im Rahmen der Personalarbeit in Organisationen. Die hier üblichen Veranstaltungen dauern ja oft nur kurze Zeit, so dass das Einüben eines psychodramatischen Spiels mit seinen Regeln und Hilfs-Ich-Funktionen kaum möglich ist. Auch möchte nicht jeder vor jedem sein schauspielerisches Improvisationstalent vorführen, wenn es hinterher auf Unbeabsichtigtes abgetastet wird. Rollenspiele haben eben etwas Unangenehmes. Für sich einen Stellvertreter auf die Bühne schicken, das ist doch entlastend. Oder sich irgendwo als Repräsentant aufstellen lassen und dann etwas Schlaues über andere sagen, auch das geht gerade noch.

So möchte ich mich hier auf den Kontext der Personalarbeit in Organisationen konzentrieren und zeigen, dass gerade die Aufstellungsarbeit nach Moreno sehr schnell und eindrücklich weiterführende Erkenntnisse über Hemmnisse, aber auch Attraktoren der Zusammenarbeit auftauchen lassen. Dabei ist für mich die Tradition der soziometrischen Aktionsforschung entscheidend und *nicht* die psycho- oder soziodramatische Inszenierungsarbeit. Mein Modell der Aufstellungsarbeit möchte ich dann verdeutlichen an der Arbeit mit Führungsdilemmata, einem der zentralen Themen in Organisationen.

Aber zuvor halte ich es für notwendig, eine Frage zu beantworten: Gibt es eigentlich gravierende Unterschiede zwischen Hellinger und Moreno? Waren beide nicht „Geistheiler“, die von ihren Anhängern idealisiert wurden? Tauschst du hier nicht, mein Lieber, einen Guru durch einen anderen aus? Warum also an Moreno anknüpfen?

1. Hellinger und Moreno

Bei Hellinger möchte ich mich auf seine vielen Massenveranstaltungen beziehen, die in zahlreichen Videofilmen aufgezeichnet und in vielen Büchern beschrieben sind. Eine gewisse Grundkenntnis seiner Auftritte muss ich hier voraussetzen (vgl. auch: Weber 2002; Goldner 2003). Bei Moreno beziehe ich mich selbstverständlich auf sein Gesamtwerk (Buer 1999; Hutter 2000), sowie seine Biographie (Marineau 1989; Moreno 1995; Fürst 2004a).

Moreno wie Hellinger sind sicher beide als „Geistheiler“ (Zweig 1986) zu bezeichnen, wie sie in der Geschichte der Menschheit immer wieder als „Heilsbringer“, „Heilande“ oder „Propheten“ im Rahmen religiös-therapeutischer Bewegungen auftreten. Beide sind zweifellos als Charismatiker anzusehen. Während Hellinger nun eindeutig im Gestus eines Gurus auftritt, der auf autoritäre Weise zur Unterwerfung unter seine Weisungen auffordert, hat Moreno diese sicher auch bei ihm vorhandene Tendenz in Schach gehalten, indem er ein Verfahren propagiert hat, das jeden, auch den „Armen und Unterdrückten“, für fähig hält, sein Leben selbst in die eigene Hand zu nehmen (Moreno 1977, S. 111). Jeder Mensch kann Autor seines Lebens sein, indem er sich als Protagonist einer solidarischen Gruppe anvertraut, um mit diesen „Hilfs-Ichs“ sein eigenes Ich selbständiger zu machen. Hellinger dagegen führt Einzelne vor einer ihm weitgehend fremden Masse vor und setzt sie einem gewaltigen Druck aus, den ihnen von ihm erteilten Weisungen auch zu folgen. Diese Weisungen Hellingers dürfen im Prozess nicht kritisch hinterfragt werden, während jeglicher Hinweis oder „Rat“ im Rahmen der Psychodrama-Arbeit nur als Angebot zu verstehen ist. Nicht die Unterwerfung ist verlangt, sondern das Sich-Einlassen auf spontane Prozesse in der Gruppe, auf dass kreative Lösungen aus der solidarischen Interaktion geboren werden können. Dass auch die Äußerungen der Repräsentanten einer Familienaufstellung als „wissend“ wahrgenommen werden, kann der Suggestion durch Hellinger geschuldet sein. Es kann aber auch durch das telische Feld erklärt werden, das sich in einem aktivierten sozialen Netz nach Moreno aufbaut. Moreno hat sich zudem immerhin bemüht, seine Verfahren wissenschaftlich zu durchleuchten und damit einer öffentlichen Kritik zugänglich zu machen. Hellinger selbst verweigert sich dem jedoch mit Entschiedenheit.

Hellinger vermeidet es peinlichst in seinen Äußerungen, direkte Bezüge zu seiner früheren Missionarstätigkeit herzustellen. Dabei entspricht sein autoritäres Auftreten wie seine hierarchische Weltsicht eindeutig einem religiösen Gestus, wie er für viele Religionen, jedenfalls für die Mainstreams der Offenbarungsreligionen, kennzeichnend ist. Moreno dagegen hat – entsprechend seiner jüdischen Sozialisation – wenig Probleme, von Gott direkt zu reden (Tomaschek-Habrina 2004). Gott tritt bei ihm allerdings in vielerlei Gestalten auf: in seinen Frühschriften als „Gottheit“, in seinen Spätschriften als „Kreativität“. Und diese göttliche Kreativität kann sich nur ereignen, wenn sich konkrete Menschen wahrhaftig füreinander öffnen. Eben das meint ja „Begegnung“.

Hellinger propagiert das „Stellen im Raum“, während Moreno auf die „Bewegung im Prozess“ fokussiert. Morenos Projekt der kreativen Veränderung der Gesellschaft kann

daher als ein typisches Projekt der Moderne verstanden werden, die die ständische Gesellschaft durch ihr Fortschrittsstreben in Bewegung gebracht hatte. Gegen die damit verbundene Verunsicherung hat es in der Geschichte der Moderne immer wieder konservative Widerstandsbewegungen gegeben. Der Philosoph Wilhelm Schmid (1993; S. 33ff) sieht als eine zentrale Protestbewegung den Faschismus an:

„Der moderne Mensch ist in der Tat zwar widerwillig, aber vollständig ein Geschöpf der Zeit – daher seine Eile, seine Gehetztheit, seine Furcht vor Vergänglichkeit. Der Nationalsozialismus versprach (und verspricht offenbar vielen heute noch) die ruhige, statische Beharrung im Raum (...) Der Aufstand des Raumes gegen die Zeit aber durchzieht weiterhin die Moderne, gebiert Rassismus, Nationalismus und die Suche nach ‚Identität‘.“

Vor diesem Hintergrund kann man mit Fug und Recht Hellingers rituelles „Stellen im Raum“ als Aufstand des Raumes gegen die Zeit verstehen mit all seinen faschistoiden Folgen. Morenos Ansatz dagegen stellt sich der Verflüssigung der Zeit und bietet mit seinen Verfahren solidarische Steuerungsmöglichkeiten im gesellschaftlichen Entwicklungsprozess, auch wenn er den Konfigurationen im Raum als Kontext der Veränderung große Beachtung geschenkt hat (Moreno 1977). Wie jeder Schöpfer eines Verfahren hat auch er ein Ritual geschaffen, in dem Wandel stattfinden kann. Dieses Ritual dient aber nicht der Verfestigung rituellen Verhaltens im Alltag, sondern geradezu deren Verflüssigung (Buer, Tanke Sugimoto 1995). Morenos Projekt ist gerade gegenwärtig besonders aktuell, weil die Beschleunigung in allen Bereichen menschlichen Lebens und Arbeitens noch zugenommen hat (Bauman 2003).

2. Die Anforderungen an die Aufstellungsarbeit in Formaten der Personalarbeit in Organisationen

Hellinger selbst, vor allem aber seine Anhänger, haben die Aufstellungsarbeit auch in das Feld der Personalarbeit in Arbeitsorganisationen übertragen (z.B. Grochowiak und Castella 2001; Sparrer und Varga von Kibéd 2000; Sparrer 2002). Dieser Transfer ist für die meisten Aufsteller insoweit kein Problem, als sie von der Vorstellung ausgehen, mit diesem Handwerkszeug einen Universalschlüssel zu besitzen, der ihnen alle Türen öffnet. Das mag sein. Das Problem ist nur, dass sich hinter den Türen eröffnen, von denen sie zumeist keine Ahnung haben. Das gilt schon für das originäre Familienstellen selbst. Was in Familien heute los ist, darüber gibt es in der einschlägigen Aufstellungsliteratur nur Erfahrungswerte und Behauptungen. Eine Aufarbeitung der wissenschaftlichen Forschungsergebnisse und Theorien zu den Familienverhältnissen in der Spätmoderne auf angemessenem Niveau findet nicht statt: Fehlanzeige! Gerade deswegen ist König hingegangen und hat für sein seriöses Konzept der Familienaufstellung diese Erkenntnisse erst einmal zusammenfassend dargestellt (König 2004, S. 21-132). Entsprechend traurig sieht es mit der Aufstellungsliteratur zur Personalarbeit in Organi-

sationen aus. Auch hier werden schnell in allen möglichen Workshops Türen geöffnet. Doch dann fängt das große Herumtappen an. Man wird den Eindruck nicht los: Hier geht es weniger um das Eröffnen neuer Entwicklungsmöglichkeiten, als um das Öffnen neuer Geldschatullen. Deshalb sind einige grundsätzliche Klärungen notwendig:

Zielgerichtetes Lernen kann nur dann stattfinden, wenn es in angemessenen Rahmungen eingefasst ist. Gesellschaftlich institutionalisierte Rahmungen für soziales Lernen nenne ich *Formate*. Im Kontext von Personalentwicklung (Neuberger 1994; Schreyögg 2003a) und Chance Management (Doppler und Lauterburg 1998) sind das vor allem: Training, Supervision, Coaching, Team-Entwicklung, Mediation und Organisationsberatung. In all diesen Formaten spielt das Psychodrama inzwischen eine bedeutende Rolle (v. Ameln u.a. 2004b; Brenner u.a. 1996; Buer 1999; 2004a; 2004b; Fatzer 2004; Fichtenhofer u.a. 2004; Gairing 1996; Gellert und Novak 2002; Petzold 1998; Schaller 2001; Schreyögg 2003b; 2004; Wollsching-Strobel 2000). Der Einsatz dieser Formate in der Personalarbeit hat nur einen Sinn, wenn sie im Rahmen eines umfassenden Konzepts der kontinuierlichen Personal- und Organisationsentwicklung hin zu einer lernenden Organisation einen unverzichtbaren Stellenwert in einer integrierenden Lernarchitektur haben. Denn erst vor diesem Hintergrund kann eine Indikation für den Einsatz eines bestimmten Formats sinnvoll begründet und eine aussagekräftige Evaluation durchgeführt werden.

Innerhalb eines Formates können dann verschiedene *Verfahren* wie Psychodrama, Psychoanalyse, TZI, personenzentrierte Gesprächsführung, Gruppendynamik, Systemik zum Einsatz kommen. Format und Verfahren gehen dabei eine Verbindung zu einem einmaligen *Setting* ein. Je nach Ziel und Kontextbedingungen werden einige spezifische *Arrangements* im Vordergrund stehen. Ich sehe die Aufstellungsarbeit als ein solches Arrangement an, in dem wiederum verschiedene *Techniken* genutzt werden können.

Die Anforderungen an die Aufstellungsarbeit im Rahmen der Personalarbeit in Organisationen sind also denkbar verschieden von den Anforderungen im Rahmen etwa der Gruppentherapie. Hier geht es nicht um kathartische Erschütterungen von pathologischen Bindungen in Primärgruppen und entsprechend langwierige Heilungsprozesse, sondern um kreative und nachhaltige Erkenntnisse, die sofort gezielt von den TeilnehmerInnen zur Verbesserung der Zusammen-Arbeit umgesetzt werden können.

Wenn ich also im Folgenden die Aufstellungsarbeit nach Moreno beschreibe, dann handelt es sich um ein *Arrangement*, das seine Wurzeln nicht in der psychodramatischen Psychotherapie mit Patienten hat, sondern in der soziometrischen Aktionsforschung mit sozialen Gruppen, deren Anfänge 1915-1918 in der Arbeit im Flüchtlingslager in Mitterndorf liegen, noch bevor Moreno in seinen Stegreiftheaterexperimenten in der Maysedergasse therapeutische Qualitäten entdeckte.

3. Aufstellungsgarbit nach Moreno zwischen soziometrischer Aktionsforschung und Psychodrama

Moreno hat seinen Ansatz der Aktionsforschung in seinem Grundlagenwerk „Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations“ zum ersten Mal 1934 umfassend dargelegt (Buer 2001). Dieses Buch ist dann immer wieder erweitert und umgeschrieben worden. Die deutsche Ausgabe „Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft“ (Moreno 1996) stellt wiederum eine eigenständige Fassung dar. Grundaxiom dieses Ansatzes ist (Buer 2003): Jeder Mensch ist bestrebt, in Konstellationen zu leben, die durch ein von ihm bestimmtes Maß an Anziehungen und Abstoßungen gekennzeichnet sind. Je näher die Beziehungen in den verschiedenen Bezugsgruppen diesem Ideal kommen, desto zufriedener, gesünder, produktiver und kreativer kann der Mensch sein Leben leben. Je weniger dieses Ideal erreicht wird, um so unzufriedener, kranker, unproduktiver und destruktiver muss er werden.

Arbeitsorganisationen, die diesem informellen Streben nicht Rechnung tragen, schädigen nicht nur ihre MitarbeiterInnen. Sie verhindern auch die kreative Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation wie der sie umgebenden sozialen Umwelt insgesamt. Moreno (1981, S. 175) unterscheidet in seinem Konzept der Aktionsforschung drei Dimensionen:

„die *äußere Gesellschaft*, die *soziometrische Matrix* und die *soziale Wirklichkeit* (...) Unter der äußeren Gesellschaft verstehe ich alle greifbaren und sichtbaren großen und kleinen, formellen und informellen Gruppierungen, aus denen sich die menschliche Gesellschaft zusammensetzt. Unter der soziometrischen Matrix verstehe ich alle soziometrischen Strukturen, die für das makroskopische Auge unsichtbar sind, jedoch durch den Prozeß der soziometrischen Analyse sichtbar werden. Unter sozialer Wirklichkeit verstehe ich die dynamische Synthese und die gegenseitige Durchdringung der beiden. Es liegt auf der Hand, daß weder die Matrix noch die äußere Gesellschaft wirklich sind oder allein existieren können, die eine ist die Funktion der anderen. Als dialektische Gegensätze müssen sie gewissermaßen miteinander verschmelzen, um den tatsächlichen Prozeß des sozialen Lebens hervorbringen zu können.

Der dynamische Grund für diese Spaltung ist die verborgene Existenz von zahllosen sozialen Konstellationen, die fortwährend auf die äußere Gesellschaft einwirken, teilweise in dem Bestreben, sie aufzulösen, teilweise in dem Bestreben, sie zu verwirklichen, und nicht zuletzt der Widerstand, den die äußere Gesellschaft ihrer Abschaffung oder Veränderung entgegensetzt. Da der tiefe und chronische Konflikt zwischen diesen beiden Strömungen nie ganz beigelegt werden kann, kommt es zu einem Kompromiß in Form der sogenannten ‚sozialen Wirklichkeit‘.“

Anders formuliert: Die soziale Wirklichkeit ist eine kollektiv hergestellte Konstruktion, bei der die offiziellen Rollenbeziehungen an der Oberfläche mit den inoffiziellen sozioemotionalen Bindungswünschen auf der Tiefenebene einen Kompromiss eingegangen sind, der ständigen Veränderungen unterworfen ist. Die daraus resultierenden Phänomene von Aufbruch und Widerstand, von Kreation und Destruktion können nur sinnvoll gesteuert werden, wenn diese Dialektiken von den Betroffenen und Beteiligten gemeinsam ausbalanciert werden. Damit setzt Moreno auf die selbst gewählte Gruppe, die

Clique, auf kooperative Zusammenschlüsse als Motor einer produktiven und humanen gesellschaftlichen Entwicklung.

Mit dieser Orientierung wendet Moreno sich gegen beraterische oder pädagogische Programme, die eine institutionell aufgeherrschte Gruppenbildung als gegeben hinnehmen, um dann die Folgen einer für die betroffenen Subjekte inakzeptablen Gruppenkonstellation zu bearbeiten. Moreno fragt nicht primär nach den Gründen für diese Unerträglichkeit der Konstellationen für die Betroffenen. Er will sie beseitigen durch Umgruppierung:

„Wir entwickelten daher ein therapeutisches Verfahren, das die sozialen Gruppen und die in ihnen lebenden Personen in unsublimierter Lage belässt, d.h. in einer Lage, die ihrem natürlichen Wachstum so gut wie möglich entspricht und frei ist von jeder doktrinären Beeinflussung (sic, s.o.) (...) Diese Konzeption schied uns von der Psychotherapie, in deren Absicht es liegt, den Einzelnen zu verändern oder seinen Normalzustand wiederherzustellen. Sie führte uns zu einer kollektiven Therapie, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, den einzelnen Menschen unverändert zu lassen, d.h. ihn nur so viel zu ändern, wie die Neuorganisation seiner Gruppe dies als vorteilhaft erscheinen lässt“ (Moreno 1996, S. 5).

Moreno sah seine Soziometrie als umfassenden humanwissenschaftlichen Ansatz, in dem Makro- und Mikroperspektive, Untersuchung und Veränderung, Außensicht und Innensicht sowie quantitative und qualitative Forschungspraxis supradisziplinär verbunden sind. Damit wurde er zu einem der Pioniere der Aktionsforschung (Dollase 1981; 1996).

Die klassische soziometrische Aktionsforschung umfasst modellhaft fünf Schritte (Leutz 1979; Buer 1999, S. 132ff): Nach der soziometrischen Analyse einer konkreten Gruppe, bei der diese selbst durch ein Wahlexperiment bezogen auf eine konkret von der Gruppe zu lösende Aufgabe ihre Beziehungskonstellationen neu bestimmt, werden die Ergebnisse des Wahlexperiments ausgewertet und in einem Soziogramm graphisch präsentiert. Diese Darstellung wird mit qualitativen Informationen zu den Hintergründen, Motiven, Interessen bei der Wahl wie zur Bewertung durch Interviews aller Beteiligten angereichert (Hale 1981). Damit werden mögliche Differenzen zwischen dieser informellen Tiefenstruktur der Gruppe und der formellen Oberflächenstruktur wie Konflikte zwischen den unterschweligen Gesellungswünschen thematisch deutlich. Um eine Neuordnung dieser Gruppierung innerhalb eines größeren Systems zu erreichen, kann dann mit Hilfe der Arrangements und Techniken aus dem Psycho- und Soziodrama das Veränderungspotenzial im Probehandeln ausgelotet und ein für alle weitgehend akzeptables Ergebnis diskursiv-demokratisch erzielt werden.

Neben dieser gruppenzentrierten Analyse von unterschweligen Beziehungsnetzen einer Gruppe hat Moreno immer auch die egozentrierte Analyse von Netzen um eine Person herum durchgeführt. Dieses egozentrierte Netz nannte er Sozialatom (Stimmer 2000, S. 129ff). Dieses Sozialatom kann durch Fragebögen erhoben werden. Es kann aber auch durch Interviews und Aufstellung im Raum mit Hilfe von Menschen oder Symbolen direkt sichtbar gemacht werden (Gellert 1993; Pruckner 2004). Aus dieser Praxis lässt sich die Aufstellungsarbeit nach Moreno entwickeln.

Diese Praxeologie bezieht sich auf eine Organisationswirklichkeit, für deren Beschreibung Moreno ebenfalls die Grundlagen gelegt hat. Bezugspunkt ist die Handlungstheorie (Buer 1999, S. 112ff) Sie geht davon aus, dass soziale Wirklichkeit nicht allein im Kopf konstruiert wird, wie das der radikale Konstruktivismus annimmt, sondern durch Handlungsprozesse, die nicht nur individuell, sondern immer auch sozial geprägt sind und vor allem auch unerwartete Nebenwirkungen auf andere Akteure haben können. Man wird mit ihnen konfrontiert, ohne sie vorher konstruiert zu haben. Schon Moreno selbst hat seinen Ansatz als spezifische Weiterentwicklung des Pragmatismus und des Symbolischen Interaktionismus betrachtet. Diese Konnektierung bietet auch für die Zukunft weiterführende Perspektiven der Theoriearbeit (Buer 1999, S. 37ff.; 2004d).

Handlungsprozesse finden immer in Beziehung zu anderen Akteuren in bestimmten Situationen statt: Handlungsprozesse sind szenisch modelliert. Die Akteure bringen aber immer auch ihre unterschweligen Beziehungswünsche und -erfahrungen mit. Diese Wünsche wie die szenischen Anforderungen bestimmten im Wesentlichen das Handlungsgeschehen. In diesen Handlungsabläufen sind immer schon Routinen vorhanden bzw. bilden sich neu heraus. Sind diese Verhaltensmuster kollektiv präsent, sprechen wir von *sozialen Rollen*. In dem Moment, wo solche verobjektivierten, habitualisierten Handlungsmuster auf Dauer gestellt werden zum Umgang mit gesellschaftlich bedeutsamen Problemen, können wir von einer *sozialen Institution* sprechen.

Eine Institution bleibt am Leben, solange die Gesellschaft ihr die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Das wird fraglich, wenn sie ihren Beitrag zur Bearbeitung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichend legitimieren kann, jedenfalls in den Augen derjenigen, die über die Ressourcen verfügen. Da Institutionen Dauereinrichtungen sind, passen sie sich eher an, als dass sie sich ihrer Legitimationsgrundlage berauben lassen. Der *Verfestigungstendenz* steht also immer eine *Flexibilisierungstendenz* gegenüber, die die Institution den jeweils neuen Anforderungen der Umwelt (wie ihrer eigenen Mitglieder) anpassen will. Von ihren Mitgliedern ist also nicht nur routinisiertes, d.h. bewährtes und erwartbares Handeln gefordert, sondern auch eine kreative Akkommodation an neue Gegebenheiten. Da diese Gegebenheiten von den Mitgliedern einer Institution unterschiedlich erkannt, bewertet und vorhergesehen werden und zudem die vorhandenen Ressourcen unterschiedlich eingeschätzt werden können, sind die tatsächlichen Interaktionen innerhalb einer Institution keineswegs einfach zu durchschauen.

Das alles trifft auch auf *Arbeitsorganisationen* zu. Diese leben vom Handeln ihrer Mitglieder. Stellen die Mitglieder ihre Handlungen ein, ist die Organisation tot. Rollenanalysen können zeigen, welche Rollen tatsächlich gespielt werden, welche unterbesetzt sind, obwohl vorgeschrieben, und wie gut oder schlecht sie ausgeführt sind. Interaktionen werden aber ebenso von den unterschweligen verfestigten Mustern bzw. den Flexibilisierungstendenzen gespeist. Diese können durch Aufstellungsarbeit sichtbar gemacht werden.

Dabei geht Moreno von der Vorstellung eines unterschweligen *sozioemotionalen Netzwerks* aus. Damit ist er auch einer der Pioniere der Netzwerkarbeit (Buer 1988; Röhrle 1998). Die Metapher des Netzes weist auf Fäden hin, die auf mannigfaltige Wei-

se miteinander verknüpft sein können und müssen, um zu halten. Dabei können Muster entstehen. Die Fäden können aber auch sehr zufällig miteinander verknüpft sein. Der Knoten ist dabei die Metapher für das Individuum: Seine Individualität besteht in der einmaligen Art der Verknüpfung. Diese Metapher bietet für Substanz- wie für Hierarchie-Denken keinen Raum. Sie orientiert auf egalitäre, kooperative, libertäre Bündnisse. Moreno steht mit diesem Denken eindeutig in der Tradition eines aufbauenden Anarchismus, der heute im Paradigma der Selbstorganisation oder der Chaostheorie fröhliche Urständ feiert. Diese Netze können flüchtig oder starr, leicht auflösbar oder fest verknüpft, einengend oder haltend sein. Sie können also belasten wie entlasten. Netzwerkarbeit (Stimmer 2000, S. 67ff.) will die fassbaren Fäden so verknüpfen, dass sie als Unterstützung (support) wirksam sein können.

Aufstellungsarbeit nach Moreno orientiert darauf, die unterschwelligten Netze in einer Organisation auf ihre belastenden wie entlastenden, ihre Produktivität steigernden wie hemmenden Seiten hin zu untersuchen, zu ergänzen und neu zu knüpfen. Dabei geht es hier primär um diese informellen Beziehungen und ihre Wirkung auf die Arbeitskultur. Sie zu beachten kann besonders wichtig sein, wenn verschiedene Organisationen oder verschiedene Teile einer Organisation neu miteinander verknüpft werden sollen etwa in Form einer Matrix- oder Netzwerkorganisation. Widerstände gegen diese Fusionen hängen oft mit einer nur oberflächlichen Verflechtung zusammen. Die unterschwelligten Netze bleiben unverknüpft, ja stoßen sich ab.

Aufstellungsarbeit nach Moreno hat also die unterschwelligen sozioemotionalen Strebungen zum Gegenstand, wie sie in der Soziometrie untersucht werden. Diese *Strebungen* beeinflussen die offiziellen sozialen Rollen auf der sozialen Oberfläche. Die Rollen werden daneben geprägt von den *Motiven*, die aus den jeweiligen Biographien der Rollenträger resultieren, von den *Anforderungen*, wie sie durch die Organisationsvertreter formuliert werden, und den *Ansprüchen* der jeweiligen Interaktionspartner. Auf diese Ebene der Rollentheorie bezieht sich die Inszenierungsarbeit. Wird sie zu einem Spiel ausgestaltet, geht es um Psycho- bzw. Soziodrama. Wird eine Szene mit ihren verschiedenen Rollen nur aufgestellt, kann man von Skulpturarbeit sprechen. Auf die Ebene der Soziometrie bezieht sich davon abgegrenzt die Aufstellungsarbeit. Hier geht es darum, die Erkenntnisse allein aus der unterschwelligen Beziehungsdynamik des sich aufbauenden telischen Feldes zu ziehen. Die Aufgestellten benötigen daher keinerlei Rollenanwärmung, da sie ja keine Rollen in einem szenischen Gefüge übernehmen, sondern lediglich bestimmte Positionen besetzen. Allein aus dem Erspüren der unterschwelligen sozioemotionalen Strebungen lassen sich aufdeckende Erkenntnisse gewinnen.

Das bedeutet nun nicht, dass nicht auch in bestimmten Zusammenhängen zur Aufstellung eine Skulpturierung in Gesten und Haltungen, die sich zu einer Rolle verdichten, hinzugenommen werden kann. Dann werden neben dem telischen Erspüren auch ästhetische Wahrnehmungen als Erkenntnisquelle genutzt (Ritter 2003). Selbstverständlich können auch Umstellungen erfolgen. Und es kann auch aus einer solchen Aufstellung ein spontanes Rollenspiel entwickelt werden. Mir ist nur wichtig, dass nicht vorschnell immer alles in einem szenischen Spiel endet. Allein eine Aufstellung kann

schon ausreichend weiterführende Erkenntnisse generieren. Zumindest das hat uns Helinger wieder ins Gedächtnis gerufen.

4. Ein Ablaufmodell der Aufstellungsarbeit in Organisationen nach Moreno

Ich möchte hier das Arrangement der Aufstellungsarbeit nach Moreno modellhaft beschreiben. In der Praxis ist es immer modifiziert durch

- das konkret abgesprochene Setting innerhalb eines bestimmten Formats,
- die Fähigkeit der Teilnehmenden zur aktiven Mitarbeit,
- die Beziehungen der Teilnehmenden untereinander,
- die vorhandene Energie,
- den Zeitpunkt im Prozessverlauf,
- die Komplexität und Wichtigkeit der Thematik,
- die vereinbarte bzw. heimliche Zielsetzung,
- die grundsätzliche Kompetenz und die momentane Verfassung der Leiterin,
- die Stabilität des Arbeitsbündnisses,
- die Passung zwischen Thematik und Arrangement (Indikation).

Der Einsatz dieses Arrangements hat immer eine Vorgeschichte: Es sind im Rahmen eines bestimmten Formats Geschichten erzählt worden, bei denen die Thematisierung von Beziehungskonstellationen direkt auftaucht oder zumindest nahe liegt. Wenn die Leiterin den Eindruck hat, dass es sich lohnt, die zur Verfügung stehende Zeit durch Aufstellungsarbeit zu nutzen, weil dadurch die Geschichte besser verständlich und sich eine Handlungsorientierung ergeben wird, die auch zum Handeln motiviert, dann kann sie den Einsatz dieses Arrangements vorschlagen. Findet der Vorschlag Zustimmung, übernimmt sie die Rolle der Regisseurin. Ich halte nichts davon, „auf alle Fälle“ mit Aufstellungen zu arbeiten, wie das viele Aufsteller machen. Denn oft ist diese Arbeitsform gar nicht zur Lösung des Problems passend oder die Rahmenbedingungen sind gar nicht ausreichend gegeben. Dann müssen schon erhebliche suggestive Kräfte aktiviert werden, um noch ein positiv bewertetes Ergebnis hinzubiegen. Aber ob das alles zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitspraxis führt, darf erheblich bezweifelt werden.

Ich möchte bei meiner Beschreibung aus didaktischen Gründen von einer überschaubaren Gruppe ausgehen, deren Mitglieder nicht in einem direkten Arbeitszusammenhang stehen (stranger group), wie es im Mitarbeitertraining oder in einer Gruppensupervision gegeben ist. Ist abgestimmt, welcher Fall behandelt werden soll, begibt sich diese Person mit der Leiterin auf die Bühne (streng genommen müsste man von einem „Stellplatz“ sprechen) und wird damit zum Protagonisten. Als Bühne ist der Platz abgegrenzt, auf dem die Aufstellung stattfindet. Die anderen TeilnehmerInnen begeben sich dann in eine Zuschauerposition am Bühnenrand. Damit ist der Kommunikationsmodus des *Ex-*

periments etabliert (Buer 1999, S. 199f.): Die Leiterin arrangiert die Versuchsanordnung und führt bei der Durchführung Regie. Sie hat zwar Hypothesen über den Fortgang des Lernprozesses, kennt aber selbst den Ausgang nicht. Daher muss sie den Prozess begleiten, spontan steuern und am richtigen Punkt abschließen.

Die nun beginnende Aufstellung ist *egozentriert*: Es geht um die Perspektive des Protagonisten, *seine* Wahrnehmung, *seine* Perzeption. Es geht zunächst um den Ist-Zustand bezogen auf ein bestimmtes Kriterium: Z.B.: Wer ist an diesem Konflikt beteiligt und wer ist alles davon betroffen? Es werden also nach und nach all diese Personen auf die Bühne geholt, auch wenn sie bisher so nie in einer gemeinsamen Szene zusammen waren oder sein werden. Damit wird das zu untersuchende System bestimmt: Alle anderen sind Umwelt. Es muss im Verlauf der Arbeit überprüft werden, ob diese Grenzziehung angemessen ist. Sie kann Teil des Problems sein. Und es geht nicht um die sichtbaren Kontakte wie in der üblichen Netzwerkarbeit, sondern um unterschwellige Gefühlsströme.

Der Protagonist kann aus dem Publikum Personen aussuchen, die bereit sind, ein Element des Systems zu repräsentieren. Zunächst wählt er einen Stellvertreter für sich aus und stellt ihn auf die Bühne. Da bei der Aufstellungsarbeit eine abstrakte Beziehungskonstellation aufgezeigt werden soll, ist es zweckmäßig, den Stellvertreter in die Mitte der Bühne zu platzieren, damit für die anderen genügend Raum vorhanden ist. Da aber beim Protagonisten immer auch szenische Aspekte angewärmt werden, kann es geschehen, dass er seinen Stellvertreter z.B. an den Rand der Bühne stellt, weil er ja eine randständige Rolle spielen sollte. Diese Information sollte festgehalten werden. Damit aber das Arrangement nicht zu einem szenischen wird, muss streng auf einer abstrakten Darstellung bestanden werden, wenn die Möglichkeiten dieses soziometrischen Arrangements genutzt werden sollen.

Dann werden nach und nach alle Personen aufgestellt, die zu diesem System gehören. Dabei zeigt die Nähe zum Stellvertreter die Bedeutung dieser Person für die Thematik, die Distanz die Neutralität oder das Desinteresse. Die Nähe kann nun positive wie negative Beziehungen anzeigen. Diese positive bzw. negative Tönung kann durch die Verwendung von verschiedenfarbigen Bändern sichtbar gemacht werden. Im zweiten Schritt können die Personen so gestellt werden, dass auch ihre Beziehungen untereinander angemessen dargestellt sind. Da diese Anordnung nur zweidimensionale Möglichkeiten bietet, sind hier Kompromisse notwendig. Wenn es sich machen lässt, kann eine dritte Dimension eingeführt werden, indem sich einige auf den Boden setzen, andere auf Stühle oder Tische steigen. Um die Abstraktheit der Aufstellung strikt durchzuhalten, sind die Personen alle auf den Stellvertreter auszurichten.

Nachdem die Elemente des Systems durch den Protagonisten im Gespräch mit der Leiterin hingestellt sind, muss überprüft werden, ob das alle sind oder ob jemand fehlt. Evtl. sind hier Korrekturen anzubringen. Diese Aufstellung erfolgte aus der Außenperspektive. Nun kann zur Verifikation auch die Innensicht eingenommen werden: Der Protagonist geht in die Position seines Stellvertreters. Der stellt sich so lange an den Rand der Bühne. Der Protagonist gibt sich mit diesem Positionswechsel selbst in ein

Energiefeld, in dem das Tele, die Beziehungskraft, wirksam ist. Er soll zunächst erspüren, ob alle da sind und ob alle richtig aufgestellt sind. Ich spreche hier bewusst von Positionswechsel und nicht von Rollenwechsel, damit klar bleibt, dass es hier nicht um Rollen in einer Szene geht, sondern um Positionen in einer soziometrischen Matrix.

Schon diese Aufstellungsarbeit enthält Möglichkeiten zu neuen Einsichten, die durchaus schon im Gespräch mit der Leiterin festgehalten werden sollten. Da die Psychodramatikerin aber im weiteren Verlauf noch eine Reihe von anderen Techniken einsetzen wird, sollte dieser Einsichtsprozess nicht schon an dieser Stelle unnötig forciert werden. Einsichten sollten die Chance haben, zu gegebener Zeit aufzutauchen, zu „emergieren“. Dann sind sie am treffendsten und wirksamsten.

Steht der Protagonist außerhalb des aufgestellten Systems, sieht er sich in seiner Beziehungskonstellation wie in einem Spiegel (*Spiegeltechnik*). Diese Betrachtung aus der Distanz kann Überblick verschaffen. Sie kann dann aber auch eine nähere Untersuchung stimulieren, so dass der Protagonist dieses aufgestellte System durchwandert. Dabei achtet er auf seine Empfindungen und benennt sie im Gespräch mit der ihn begleitenden Leiterin. Hier können typische soziometrische Konfigurationen sichtbar werden, wie sie auch im Soziogramm auftauchen: Paar, Dreieck, Kette, Stern, Clique, Star, Isolierter, Vergessener, Abgelehnter, graue Eminenz. Auch schon hier können Veränderungsmotive ausgelöst werden. Der Perspektivenwechsel von Außen und Innen kann eingefahrene Sichtweisen erschüttern: So lasse ich an dieser Stelle des Prozesses den Protagonisten häufig schnell zwischen Außen- und Innenposition hin und her pendeln. Tauchen hier Ambivalenzen auf, kann ich den Protagonisten zum *Monolog* auffordern und ihm durch *Doppeln* zu Klärungen verhelfen.

Die wichtigste Technik, die nun zum Einsatz kommt, ist der *Positionswechsel*: Der Protagonist geht in die Position einer aufgestellten Person. Der Repräsentant geht an die Seite und überlässt dem Protagonisten seinen Platz. Dabei kann er ggf. die (Beziehungs-) Fäden in die Hand nehmen. Nun kann er wahrnehmen, wie diese Person in dieser Konstellation in Beziehung zu den anderen steht. Im Interview kann er über seine Anziehungs- und Abstoßungskräfte berichten. Je nach den zeitlichen Möglichkeiten sollen nun alle wichtigen Positionen vom Protagonisten eingenommen werden. Dadurch werden die Gefühle aller signifikanten Beteiligten im Protagonisten lebendig: Durch die Aufstellung hat er seine subjektive Konstruktion nach außen gebracht. Jetzt wechselt er leibhaftig Positionen in einem Kraftfeld. Diese neuen Erfahrungen hinterlassen damit automatisch Spuren in seinem Inneren: Eine Umorganisation seiner bisherigen Konstruktion ist ausgelöst.

Allein die Markierung der Position im Raum und damit die Möglichkeit für den Protagonisten, das Gesamtsystem insgesamt in den Blick zu nehmen und einen Positionswechsel leibhaftig durchzuführen, kann schon ausreichen, die Bedeutung dieser Konstellation für das Verständnis der Thematik erheblich zu verbessern und Veränderungsmöglichkeiten aufscheinen zu lassen. Daher können auch statt der Personen neutrale Gegenstände für die Positionierung der Systemelemente verwandt werden, z.B. Stühle oder Bauklötze. Das ist ein guter Ersatz, wenn nicht genügend Personen zur Ver-

fügung stehen, etwa in der Einzelarbeit, oder wenn Großsysteme mit sehr vielen Einzel-elementen aufgestellt werden sollen. Wenn nun aber statt neutraler Gegenstände Symbole verwendet werden (Witte 2004; Fürst 2004b), bekommen die Systemelemente zusätzlich eine eigene Sinnstruktur. Werden z.B. Holztiere eingesetzt, dann signalisieren die ausgewählten Tiere eine eigene Bedeutung für sich, aber auch in der Beziehung zu den anderen Tieren. Hier werden Möglichkeiten der szenischen Arbeit in die soziometrische Arbeit hinein genommen.

Das kann noch besser genutzt werden, wenn die menschlichen Darsteller der Systemelemente in einem zweiten Schritt in ihrer Rolle als Skulptur ausgestaltet werden. Sie können sich nun zu- oder abwenden. Sie können diese oder jede Gestik übernehmen. Und sie können zum Sprechen gebracht werden. Diese Ausgestaltung kann zunächst vom Protagonisten vorgenommen werden als weiterer Ausdruck seiner subjektiven Konstruktion. Die Darsteller können sich aber auch selbst gestalten. Dann wird eine soziale Konstruktion dem Protagonisten vorgeführt. Das kann noch verstärkt werden, wenn die Repräsentanten von der Leiterin aufgefordert werden, aus ihrer Position und Rolle heraus dem Protagonisten etwas über ihre Gefühle der Anziehung und Abstoßung zu sagen oder weiter: ihren Kommentar zum Thema oder sonstige Einsichten mitzuteilen. Sie können ihre Haltung maximieren und ihre Botschaften auf Schlüsselsätze konzentrieren und sie können ihre Veränderungsimpulse ausspielen. Das kann der Protagonist wieder aus der Außen- wie der Innenposition auf sich wirken lassen. Hier können beim Protagonisten wie bei den Repräsentanten Bilder, Metaphern, Symbole für diese Gruppierung auftauchen, die dann künstlerisch weiter ausgearbeitet werden können, so dass der ästhetische Eindruck auf den Protagonisten verstärkt wird (Lammers 1994). Ob das alles zeitlich möglich ist, hängt vom verabredeten Setting ab. Es muss auch entschieden werden, ob dieser Aufwand noch im Verhältnis zum zu erwartenden Ertrag steht.

Manchmal ist es wichtig herauszufinden, wie es zu diesem Ist-Zustand gekommen ist. Dann kann es sinnvoll sein, eine vergangene Konstellation aufzustellen, die als Kontrast dienen kann. Um dann vergleichen zu können, wären Fotos oder graphische Darstellungen beider Netze hilfreich. Es kann auch nützlich sein, eine wahrscheinliche zukünftige Konstellation aufzustellen, die möglicherweise noch problematischer eingeschätzt wird oder aber eine Entlastung mit sich bringen könnte. Es ist aber auch möglich, fiktive Varianten, die dem Protagonisten oder den Teilnehmenden in den Sinn kommen, als Alternative auszuprobieren.

Meistens jedoch ist es eher angemessen, einen Soll-Zustand zu konstellieren. Dieser Soll-Zustand kann bei einer Aufstellung mit Personen direkt vom Protagonisten durch *Umgruppierung* hergestellt werden. Die einzelnen Repräsentanten können dann direkt über ihre Valenzen bei dieser Veränderung Auskunft geben. Hier wird auch deutlich, wie welche Veränderung auf die anderen Positionen bzw. Rollen wirken wird.

Es muss dann bewertet werden, ob diese Neukonstellation insgesamt eine Verbesserung darstellt, welche Nachteile und welche Vorteile sie für jeden Einzelnen wie für das System und die umgebende Organisation bringen dürfte. Und ob diese Veränderung vom Protagonisten mit welcher Erfolgswahrscheinlichkeit tatsächlich angestoßen wer-

den kann. Ferner müssen Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis stehen. Hier sind also die Kräfteverhältnisse einzuschätzen wie die moralische Berechtigung dieser Veränderung. Damit sind auch ethische Erwägungen notwendig (Buer 2000; 2004e).

In der *Einzelarbeit* können bei Aufstellungen, wie schon erwähnt, Gegenstände oder Symbole eingesetzt werden. Auch hier kann die Position eines Systemelements vom Protagonisten eingenommen werden, allerdings mehr oder weniger leibhaftig. Haben wir es nun mit einem *Arbeitssteam* bzw. einer Gruppierung in einer Organisation zu tun, die eng miteinander arbeitet, dann muss die Aufstellungsarbeit besonders sensibel gehandhabt werden. Wenn z.B. ein Teamkonflikt dargestellt werden soll, so darf das nicht nur aus der Perspektive nur einer Person geschehen. Hier müssen mehrere Perspektiven nebeneinander gestellt werden. Diese beeinflussen sich aber gegenseitig. Hier kann es sinnvoll sein, sich auf wenige signifikante Sichten zu konzentrieren. Der Vergleich zwischen diesen Sichten kann dann wichtige Erkenntnisse hervorbringen.

Es ist auch möglich, die egozentrierte Sicht durch eine *gruppenzentrierte* zu ergänzen: Alle Teammitglieder stellen sich dann gleichzeitig auf und müssen dabei ihre Position in der Auseinandersetzung mit den anderen festlegen. Das Ergebnis muss nicht signifikant für den Ist-Zustand eines Teams in der bisherigen Arbeit sein. Es ist möglicherweise aber signifikant für das aktuelle Kräftenessen um die angemessene Position im Team. Wenn hier kein Ergebnis erzielt werden kann, kann diese Dynamik auch in ein *Stegreifspiel* überführt werden, das den im Moment vorhandenen Impulsen mehr Spielraum gibt. Es muss also immer geklärt werden, ob diese Art der Aufstellungsarbeit zum gegenwärtigen Zeitpunkt angemessen ist oder ab ein anderes Arrangement dem Prozess bessere Ausdrucksmöglichkeiten bietet.

Dieser Modus des Experiments kann aber auch immer durch *Dialoge* mit der Leiterin oder durch Feedbacks oder Einfälle der Zuschauer, die gezielt abgerufen werden, unterbrochen werden. Dadurch können zusätzliche kreative Impulse gesetzt werden. Es kann auch die soziale Realität den Entwürfen des Protagonisten entgegengestellt werden, wenn diese allzu illusorisch erscheinen. Nach der Aufstellungsarbeit können die Repräsentanten ihre Erfahrungen in einem *Positionsfeedback* einbringen, aber auch im *Sharing* ihre eigene Betroffenheit zum Ausdruck bringen.

Die Leiterin selbst ist – wie im Psychodrama üblich – nur Prozessbegleiterin, im Gegensatz zur Leitungsauffassung bei Hellinger. Sie will durch ihre Interventionen nur die Chancen für weiterführende Lernprozesse verbessern. Sie selbst bietet keine Deutungen, gibt keine Weisungen, bewertet nichts. Sie wartet geduldig, bis eine Einsicht aufscheint, die festgehalten werden sollte und deren Umsetzung in die berufliche Alltagspraxis lohnend erscheint. Dann kann vorläufig interpunktiert werden.

Durch diese soziometrische Aufstellungsarbeit werden Konflikte, Defizite, aber auch Ressourcen in den Beziehungsnetzen deutlich. Die Bindungswünsche des Protagonisten werden geklärt und die Möglichkeiten, sie zu realisieren. Dadurch können Hemmnisse abgebaut werden, so dass die Kreativität als originäre Gestaltungskraft wieder fließen kann. Diese wird dann auch der Produktivität der Arbeit zugute kommen.

Nun steht aber dieser soziometrischen Matrix das offizielle Rollengeflecht gegenüber. Wenn also der dialektische Widerspruch zwischen der unterschweligen Tiefenstruktur und der offiziellen Oberfläche das Problem ist – und das gilt in der Mehrzahl der Fälle –, dann kann es nicht bei der Aufstellungsarbeit bleiben. Es muss zum Vergleich mindestens ein Organigramm hinzugezogen werden, aus dem die offiziell vorgesehenen Positionen mit Status und Rolle ersichtlich sind. Die Rollen können aber auch durch Rollenanalyse, dargestellt in einem kulturellen Atom (Stimmer 2000, S. 133ff.) erhoben und im Anschluss analysiert und neu bewertet werden. Das Rollengeflecht kann aber auch durch Inszenierungsarbeit etwa in einer Skulptur oder einer Vignette auf die Bühne gebracht werden. Die Erkenntnisse auf der Rollenebene können dann mit den Einsichten auf der soziometrischen Ebene verglichen werden. Können die Rollen verändert werden, damit der soziometrischen Matrix besser entsprochen werden kann? Oder müssen die Beziehungsnetze neu gestaltet werden, um den vorgegebenen Rollenanforderungen besser zu entsprechen? Oder muss die Gruppenzusammensetzung verändert werden, um eine bessere Passung zu ermöglichen?

Die soziale Wirklichkeit in Organisationen wird nach Moreno eben nicht nur durch das sichtbare Rollengeschehen bestimmt, sondern ebenso – wenn nicht noch entscheidender – durch die unterschweligen sozioemotionalen Strebungen. Nur die Soziometrie bietet ein elaboriertes Konzept, diese Perspektive in die Personalarbeit in Organisationen einzubringen. Gerade die soziometrische Aufstellungsarbeit als Arrangement der Aktionssoziometrie verfügt damit über einmalige Möglichkeiten, mit denen kein anderes Verfahren ernsthaft konkurrieren kann.

Diese allgemeine Modellbeschreibung soll nun konkretisiert werden, indem ich eine speziell entwickelte Variante zur Bearbeitung einer spezifischen Thematik in der Arbeit mit Führungskräften vorstelle. Dabei kann es nicht darum gehen, nur einen weiteren neuen Schlüssel vorzustellen. Ich muss auch zeigen, was dann hinter der Tür in den eröffneten Räumen geschehen soll.

5. Das Aufstellen von Führungsdilemma

Ich gehe mit dem Organisationspsychologen Oswald Neuberger von der These aus,

„dass Vorgesetzte notwendig in Widersprüchen leben müssen, aus denen es keinen eindeutigen und gesicherten Ausweg gibt. Die innere Zwiespältigkeit des Führens fordert Kompromisse zwischen Alternativen, die jeweils beide unverzichtbar sind“ (Neuberger 2002, S. 341).

„Konflikte, Dilemmata und Paradoxa sind unangenehme, aber unvermeidliche Erschwerungen der Führungsarbeit. Sie sind jedoch einer der wichtigen Gründe dafür, dass es überhaupt Führungspositionen gibt. Funktionierte die Welt logisch konsistent, können simple Computer den Job tun. Gerade weil es Widersprüche, Vertracktheiten und Sackgassen gibt, besteht ein Bedarf für jenes unkonventionelle, unberechenbare und kreative Handeln, das ‚Führung‘ genannt wird“ (Neuberger 2002, S. 371).

Um den Begriff *Dilemma* herum werden im professionellen Diskurs eine Reihe von weiteren Begriffen angeboten, die oft unterschiedlich definiert sind (Bauman 1996; Brune 2002; Fontin 1998; Jung-Strauß 2000; Kühl 2002; Neuberger 2002; Martin und Drees 1999, Schütze 2000). Um hier Klarheit zu schaffen, lege ich fest:

In einer Handlungssituation sehe ich *Dualitäten*, wenn zwei Handlungsmöglichkeiten auftauchen. *Polaritäten* nenne ich sie, wenn beide zugleich das Handeln – positiv wie negativ – stark beeinflussen. Das führt zu Gefühlen der *Ambivalenz*, die die Betroffenen hin- und herschwanken lassen. In einem *Dilemma* befinde ich mich aber erst, wenn ich gezwungen bin, mich zwischen zwei gegebenen gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen zu entscheiden. Die damit verbundene Ausweglosigkeit wird auch *Aporie* genannt.

Diese Alternativen sind gegensätzlich, wenn sie auf *Antinomien* beruhen, also auf Gegensätzen, die als *dialektische Widersprüche* aus ein und demselben sozialen Prozess resultieren. Diese Antinomien können durch unterschiedliche soziale Gruppen vertreten werden. Dann werden sie als *Interessengegensatz* artikuliert, der zu *sozialen Konflikten* führen kann. Sind diese Gegensätze nicht einfach nur konträr, sondern kontradiktorisch, also logisch unvereinbar, nenne ich sie *Paradoxien*. Für die Arbeit mit Führungskräften ist der Umgang mit *Dilemmata* entscheidend, also gemeinsam herauszufinden, was sie tun sollen, wenn sie mit zwei Seiten ein und desselben Prozesses konfrontiert werden, die sich gegenseitig ausschließen.

Es geht hier also nicht um *logische* Dilemmata (Paradoxien), die durch logisches Denken gelöst werden könnten. Es geht um *praktische* Dilemmata, deren „Lösung“ spürbare Auswirkungen auf Beteiligte und Betroffene (stakeholder) innerhalb wie außerhalb der Organisation hat. Besonders schwierig wird die Lage, wenn das Dilemma durch konfligierende Werte, Rechte und Pflichten bzw. Normen hervorgerufen wird. Der Philosoph Thomas Nagel (1996) nennt fünf Werttypen, die bei Kollisionen in ein *moralisches* Dilemma führen können:

- spezifische Verpflichtungen gegenüber anderen Personen und Institutionen (z.B. durch Arbeitsverträge),
- allgemeine Grundrechte („Würde des Menschen“),
- Nutzenerwägungen (z.B. Folgen für andere)
- perfektionistische Ziele bzw. Werte (z.B. die Vollendung eines hochwertigen Vorhabens),
- persönliche Bindungen an wichtige Personen (z.B. Freunde) und Tätigkeiten (z.B. Lieblingstätigkeiten).

Das bedeutet: Jeder, der mit Führungskräften arbeitet, wird mit diesen Dilemmata konfrontiert und muss Angebote machen können, wie damit umzugehen sei. Er muss aber auch bereit sein, sich selbst den damit unweigerlich verbundenen Gefühlen der Ambivalenz und Ausweglosigkeit auszusetzen.

5.1 Die unvermeidbaren Dilemmata professioneller Führung

In der Arbeit mit Führungskräften (Buer 2002) sind wir häufig mit zwei Gruppen von Führungskräften konfrontiert, die die Arbeit schwer machen, wenn nicht gar verunmöglichen. Da ist zum einen die Gruppe, die immer noch einem traditionellen Führungsverständnis anhängt. Danach wird mit zwei Sorten von Menschen gerechnet: Es gibt diejenigen, die zum selbstverantwortlichen Handeln nicht in der Lage sind bzw. diese Verantwortung nicht übernehmen wollen. Diese müssen geführt werden von kompetenten Menschen, die diese Verantwortung übernehmen können und wollen. Der Erfolg ist also davon abhängig, dass der Vorgesetzte seinen Untergebenen direkte Anweisungen gibt und die Umsetzung kontrolliert. In diesem Verständnis sind jedoch weder die Untergebenen noch die Vorgesetzten als Lernende konstruiert.

Das bringt für die Führungskraft zwei Probleme mit sich: Da unterstellt wird, dass die MitarbeiterInnen nicht oder kaum lernen können, etwas selbständig durchzuführen, müssen sie ständig unter Aufsicht stehen und immer wieder neu motiviert werden. Diese Führungskraft hat daher einen unendlichen Bedarf an Führungstechnologie. Da aber diese Führungskraft sich auch selbst nicht als Lernende sieht, die professionelle Führungskompetenz und –performanz erwerben sollte, sucht sie nach Angeboten von FührungsexpertInnen, die sie direkt anwenden kann. Das bedeutet für die Beratung: Da diese Führungskraft sich zur zweiten Sorte Mensch rechnet, die eben führen kann, lehnt sie (zunächst jedenfalls) Begleitung ab, die mit eigenem Lernen verbunden ist. Der Berater wird dann allzu oft zum Handlanger degradiert, der seine Tipps und seinen Werkzeugkoffer zur Verfügung stellen soll.

Zum anderen ist der Begleiter – gerade in Sozialeinrichtungen – häufig mit LeiterInnen konfrontiert, die das o.g. Führungsverständnis ablehnen und sich eher als ModeratorenInnen verstehen, sich praktisch aber vornehmlich am Muster professioneller Beziehungsarbeit mit KlientInnen orientieren. Auch hier wird Führen nicht als eigenständige Aufgabe gesehen, die professionellen Ansprüchen genügen und daher gelernt werden muss.

Erst Führungskräfte, die ihre Arbeit am Führungsparadigma der Selbstverantwortung orientieren (Meyer 2000; 2002), sind bereit, sich den Führungsdilemmata zu stellen. Denn nach diesem Verständnis wird der Mensch als selbstverantwortliches, erkennendes Subjekt und als intelligenter Gestalter von sozialen Prozessen konstruiert. Der Mitarbeiter wird als Mitunternehmer gesehen, der nicht nur für seinen Teil, sondern auch für das Gesamte eine Mitverantwortung übernehmen will. Die Führungskraft sieht den Mitarbeiter als gleichwertigen Dialogpartner, allerdings in einer komplementären Rolle. Die Kommunikation ist durch Vertrauen, Verständigungsbereitschaft und Konsensorientierung gekennzeichnet.

Da diese Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation wie mit den Kooperationspartnern höchst anspruchsvoll sind, kommt der Führungskraft die Aufgabe zu, diese Prozesse zu steuern. Hierbei gerät sie unweigerlich in schwierige Entscheidungssituationen, die sie nur als dilemmatisch verstehen kann. Weder versucht sie, eine einsame Entscheidung zu fällen und diese autoritär durchzusetzen, wie die erste Gruppe

von Führungskräften das täte. Noch weicht sie einer Entscheidung aus, wie es die zweite Gruppe versuchen würde. Sie ist bereit, sich diesem Dilemma zu stellen. Da diese Führungskraft sich selbst als Lernende sieht, die hohen fachlichen und moralischen Ansprüchen genügen muss, versteht sie ihre Tätigkeit als *professionelle* Dienstleistung (Malik 2001). Professionelle Tätigkeiten lassen sich durch folgende Merkmale bestimmen:

- Ziele können nur durch den Aufbau einer gelingenden Vertrauensbeziehung realisiert werden.
- Allgemeines wissenschaftliches Wissen muss mit dem persönlichen konkreten Erfahrungswissen vermittelt werden, um mit einer konkreten Arbeitsbeziehung umgehen zu können.
- Die Ausübung der Tätigkeit richtet sich primär nach professionellen Standards, erst sekundär nach den Anforderungen der Auftraggeber bzw. der Adressaten.

Nach dem Professionsforscher Fritz Schütze (2000) sind diese professionellen Tätigkeiten strukturell immer durch Antinomien (er nennt sie missverständlich auch oft Paradoxien) gekennzeichnet. Diese gelten auch für den professionellen Umgang zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Dann können folgende Dilemmata benannt werden:

- Identifikation vs. Differenz
Die Führungskraft muss sich mit dem Mitarbeiter identifizieren, um dessen Lage, dessen Interessen, dessen Schwierigkeiten erkennen und erspüren zu können. Er muss sich aber auch von ihm unterscheiden, um nicht vereinnahmt zu werden und noch eine sachgemäße Einschätzung gewinnen zu können.
- Engagement vs. Gleichgültigkeit
Um die Mitarbeit des Untergebenen zu gewinnen, muss sie sich mit ihm verbünden und sich für ihn einsetzen. Auf der anderen Seite verdient sie mit dieser Arbeit ihr Managergehalt. Ob sie sich nun für diesen oder jenen Mitarbeiter engagiert, kann ihr aber letztlich gleichgültig sein. Hauptsache, die Arbeit wird getan.
- Mitmachen vs. Abgrenzung
Sie muss ein Stück am Leben ihrer MitarbeiterInnen teilnehmen. Um sich jedoch selbst nicht zu überfordern und auszubrennen, muss sie sich aber auch genügend abgrenzen und notfalls auch für die Entlassung ungeeigneter MitarbeiterInnen eintreten.
- Unterstützung vs. Kontrolle
Sie muss die MitarbeiterInnen motivieren und ihnen die geeigneten Arbeitsbedingungen gewährleisten. Sie muss aber auch überprüfen, ob die Arbeit effektiv und effizient getan wird.
- Vertrauensvorschuss vs. Skepsis
Sie muss eine Verbesserung der Arbeitsqualität für möglich halten und darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter Kräfte entwickelt, diese Verbesserungen zu realisieren und sie auch nachhaltig zu festigen. Andererseits weiß sie aber auch, dass das Vertrauen in vielen vergleichbaren Fällen enttäuscht wurde.

– Umfassende vs. kategoriale Sicht

Sie kann sich nur in ihren Interventionen auf die vertraglich vereinbarten Arbeitsleistungen beziehen. Die Privatperson wurde ja nicht mitverkauft. Um aber angemessen fordern und fördern zu können, ist eine umfassende Sicht der Persönlichkeit in ihrer jeweiligen Lage erforderlich.

Diese Dilemmata lassen sich mit Neuberger (2002, S. 342ff.) noch weiter als Rollendilemmata von Führungskräften konkretisieren:

- MitarbeiterInnen als Mittel vs. MitarbeiterInnen als Zweck
- Gleichbehandlung aller vs. Eingehen auf den Einzelfall
- Distanz (Sachlichkeit) vs. Nähe (Emotionalität)
- Fremdbestimmung vs. Selbstbestimmung
- Spezialisierung vs. Generalisierung
- Gesamtverantwortung vs. Einzelverantwortung
- Bewahrung vs. Veränderung
- Konkurrenz vs. Kooperation
- Aktivierung vs. Zurückhaltung
- Innenorientierung vs. Außenorientierung
- Zielorientierung vs. Verfahrensorientierung
- Belohnungsorientierung vs. Wertorientierung
- Selbstorientierung vs. Gruppenorientierung.

Eine Führungskraft mit professionellem Anspruch sieht, dass eine Balancierung dieser Antinomien allzu oft verfehlt wird. Dann treten Fehler auf, die sowohl die MitarbeiterInnen unnötig belasten als auch die Führungskraft selbst. Zudem dürften Effektivität wie Effizienz der Arbeit generell sinken. Daher ist sie bereit, geeignete Beratungsangebote anzunehmen.

5.2 Der Umgang mit Dilemmata als Aufgabe der Führungsberatung. Kognitive und ästhetische Modelle

Nun gibt es Modelle, wie das ADINO-Verfahren von Fontin (1998; Müller-Stevens und Fontin 1997), die SEU-Entscheidungstheorien (Wieck 2004), die Güterabwägung (Lay 1996, S. 85ff.; Horn 2000), die Arbeit mit Prioritätsregeln (Lenk und Maring 1998) oder die Entscheidungsethik von Kreikebaum (1996, S. 163ff.), die alle darauf setzen, dass durch logisches Nachdenken eine gangbare Lösung gefunden werden kann. Das kann durchaus sein. Allerdings wird in diesen Modellen der Mensch auf seine *kognitive* Lösungskompetenz reduziert: Seine emotionale Intelligenz, seine spontane Kreativität, seine Intuition, seine Einbildungskraft wird nicht gefordert. Dabei ist es eine Ideologie, dass der Mensch dann am besten erkennen und entscheiden kann, wenn er seine emotionale Seite außer Acht lässt. Diese Seite ist nämlich immer wirksam. Gerade wenn sie

unterdrückt wird, wird sie eine Entscheidung unerkannt und unkontrolliert beeinflussen. Im Gegenteil: Gerade der „moral sense“ könnte Lösungswege weisen (Reich 2001; Landwehr 2002). Daher setze ich auf eine umfassende, d.h. *ästhetische* Herangehensweise.

Der Philosoph und Berater Matthias Varga von Kibéd hat zusammen mit der Psychotherapeutin Insa Sparrer die Aufstellungsarbeit nach Hellinger aufgegriffen, aber zugleich unter der Bezeichnung „Systemische Strukturaufstellungen“ neu begründet und methodisch erweitert. So hat er die Tetralemma-Arbeit entwickelt, die für den Umgang mit Dilemmata von Relevanz ist (Sparrer und Varga von Kibéd 2000). Hier gibt es vier Orte: Das *Eine*, das *Andere*, also die beiden sich ausschließenden Alternativen eines Dilemmas, dann *Beides* und *Keines von beiden*. Jeder Ort wird mit einer Person als Repräsentanten versehen. Durch das Durchwandern dieser Felder soll der Protagonist einen Standpunkt auf einer höheren Ebene finden.

Zwar wird hier die Wahrnehmung der Raumdynamik genutzt, auch werden ungewöhnliche neue Perspektiven eröffnet (*Beides* und *Keines von beiden*), die die bisherige Sicht verstören können. Die Repräsentanten werden aber kaum als Gruppe mit Hilfs-Ich-Funktion eingesetzt und die ästhetische Qualität der Raumgestaltung durch symbolische Aufladung wird kaum genutzt. Da bietet die Aufstellung nach Moreno mehr.

5.3 Das Aufstellen von Führungsdilemmata im Gruppensetting

Ich gehe bei der Beschreibung dieses spezifischen Arrangements von einem Gruppensetting aus, in dem Führungskräfte ihre Führungsthemen bearbeiten (z.B. in einem Kommunikationstraining, einer Gruppensupervision oder einem Gruppencoaching mit Führungskräften). Das sind Führungskräfte mit professionellem Selbstverständnis, also Manager aus der dritten Gruppe. Personen aus der ersten oder der zweiten Gruppe werden an einem solch intensiven Lernarrangement normaler Weise erst gar nicht freiwillig teilnehmen. Aber auch wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, setzt diese Arbeit zusätzlich eine erhebliche Ambiguitätstoleranz voraus und die Bereitschaft, sich den Gefühlen der Ambivalenz und Ausweglosigkeit zu stellen. Das sollte zuvor vom Berater überprüft worden sein.

Wenn dem Berater im Dialog mit der Führungskraft über deren Anliegen klar wird, dass hinter der Geschichte ein Führungsdilemma stecken könnte, dann muss dieses Dilemma zunächst verbal herausgearbeitet werden. Wenn dann dem Protagonisten einleuchtet, dass er tatsächlich in einem Dilemma steckt und es keinen Ausweg mehr gibt, kann die Dilemma-Aufstellung als Arbeitsarrangement vorgeschlagen werden. Stimmt er zu, wird Platz für die Arbeitsbühne geschaffen. Die Gruppe setzt sich an den Bühnenrand. Dann werden drei Orte auf der Bühne markiert:

- der Ort des Protagonisten *angesichts* des Dilemmas (als Ausgangs- und Ruheort),
- die *eine* Seite des Dilemmas,
- die *andere* Seite des Dilemmas.

Dann wählt der Protagonist für jede Seite einen Repräsentanten aus der Gruppe und stellt ihn in sein Feld. Ein Gruppenmitglied sollte nur dann diese Rolle übernehmen, wenn sie offen dafür ist und keinen Widerstand spürt. Zunächst werden beide Seiten des Dilemmas getrennt voneinander untersucht und ausgestaltet. Dabei wird zunächst die *eine* Seite herausgearbeitet. Das kann sein: eine Möglichkeit, eine Alternative, ein Wert, eine Verpflichtung, eine Bindung, eine Nutzen, ein Recht (s.o.). Der Protagonist geht zu diesem Zweck mit dem Berater in dieses Feld, lässt den Protagonisten einen Rollenwechsel mit dem Repräsentanten machen und nur diese Seite zum Ausdruck bringen, ohne die andere Seite überhaupt wahrzunehmen. Hier kommen Techniken zum Einsatz wie: Interview, Doppeln, Monolog. Dann geht der Protagonist wieder in seine Rolle zurück. Er kann dann den Ort mit symbolischen Requisiten ausstatten, den Repräsentanten ebenfalls symbolisch einkleiden und ihm eine bestimmte Gestalt geben oder eine symbolische Figur zuordnen. Er kann über dieses Bild auch eine charakteristische Überschrift setzen.

Durch die spezifische Positionierung in diesem Feld gewinnt der Repräsentant seine Einfälle, Gefühle und Leibempfindungen. Zusätzlich erhält er auf verbalem wie non-verbalem Weg Informationen aus dem Rollenwechsel des Protagonisten, ferner durch die ihm zugeordneten Requisiten. Der Protagonist schaut sich dann diese inszenierte Seite von außen an und beschreibt seine Resonanz: Was bedeutet mir diese Seite? Welchen Wert hat sie für mich?

Die gleiche Untersuchung und Ausgestaltung erfährt dann auch die andere Seite. Der Protagonist begibt sich dann wieder an seinen Ausgangsort. Erst hier sieht er beide Seiten. Er wird nach seinen momentanen Eindrücken und Empfindungen gefragt.

Dann kann auch das Wissen der Repräsentanten genutzt werden. Dieses Wissen fließt ihnen aus der Felddynamik als sozioemotionale Dilemma-Konstellation, aus den verbalen wie nonverbalen Informationen aus den Gesprächen zwischen Protagonist und Berater, wie aus ihrem allgemeinen sozialen wie professionellen Wissen zu. Der Berater geht zunächst zu einem der beiden Repräsentanten und versucht mit ihm gemeinsam im Gespräch, die gezeigte Gestalt (Symbol, Metapher oder Szene) noch prägnanter und treffender (und damit noch attraktiver bzw. bedrängender) für den Protagonisten zu machen. Dabei können durchaus erhebliche Korrekturen gegenüber dem, was der Protagonist vorgeschlagen hat, vorgenommen werden. Das Gleiche geschieht dann auf der anderen Seite.

Während dieser Arbeit steht der Protagonist auf seinem geschützten Ruheort (setzt sich evtl. hin) und soll sich das Geschehen meditativ ansehen. Sind beide Seiten neu gestaltet, dann wird der Protagonist von beiden Seiten (hintereinander oder zugleich) bedrängt (Maximierung). Dazu muss er gelegentlich seinen Ruheort verlassen sich zwischen beide Seiten begeben. Er soll dabei sein Dilemma spüren. Evtl. können dann auch beide Felder so nahe aneinanderrücken, dass sie sich berühren und beide Repräsentanten den Protagonisten festhalten und versuchen, ihn auf ihr jeweiliges Feld zu ziehen. Dabei ist der Protagonist ständig vom Berater zu begleiten. Der Berater muss ihn ermutigen, sich diesen Spannungsgefühlen auszusetzen. Dabei werden spontan verschiedene „Stellungnahmen“ ausprobiert.

In diesem spontanen Prozess werden „Stellungen“ auftauchen, die vielleicht eine kreative „Lösung“ „dar-stellen“ könnten. Diese müssen vom Berater identifiziert werden. Dabei sollte sich der Protagonist einen vierten Ort aussuchen, der eine Entscheidungsfindung zulässt. Wenn sich eine „Lösung“ herausgestellt hat, soll der vierte Ort gegenüber dem Dreierfeld neu markiert werden. Dann kann die Ausgestaltung der beiden Seiten überprüft und korrigiert werden. Wie sollen die Seiten aussehen, so dass ich damit umgehen kann? Die gefundene Lösung muss dann auf ihre Folgen für die Beteiligten hin überprüft werden. Ist sie verantwortbar? Ist sie auch zumutbar (Ulrich 2001, S. 88ff., 159ff.)?

In diesem Prozess kann sich eine kreative Lösung „heraus-stellen“, die als angemessen und erleichternd angesehen wird. Es kann aber auch sein, dass alle Lösungen unbefriedigend erscheinen. Dann sollte das Dilemma zu einem späteren Zeitpunkt des Prozesses erneut aufgegriffen werden. Vielleicht ist die Situation für eine kreative Lösung dann günstiger. Wenn das nicht hilft oder nicht möglich ist, dann muss die beste jetzt mögliche Lösung festgehalten werden. Es muss dann geprüft werden, welche Unterstützung organisiert werden kann, um das Aushalten dieser Lösung erträglich zu machen. Ansonsten ist darauf zu vertrauen, dass die Inkubationsphase noch nicht zu Ende ist und jederzeit plötzlich eine überzeugende Lösung auftauchen kann.

Vielleicht ist ein Schlussbild der Aufstellung möglich: Der Protagonist hat seinen Ausgangsort verlassen und hat sich so zwischen den Dilemma-Seiten positioniert, dass er mit beiden Seiten leben kann. Vielleicht kann er sogar beide Seiten als wichtige Anforderung sehen, sein Handeln nicht eindimensional zu gestalten und damit in praktische und moralische Sackgassen zu geraten. Vielleicht kann er das am Schluss auch den Repräsentanten der beiden Seiten sagen und diese können in ihrer Antwort diesen Aspekt in den Vordergrund stellen. Am Ende wird die Bühne unter Beteiligung des Protagonisten abgebaut. Die Repräsentanten werden entrollt und mit Dank entlassen.

Dann bildet die Gruppe wieder eine Runde. Der Protagonist ist wieder ein Teil von ihr. Jetzt können die Rollenfeedbacks der beiden Repräsentanten, Beobachtungen der Gruppe sowie das Sharing der Teilnehmenden einsetzen.

5.4 Zur Theorie der Führungsdilemma-Aufstellung

Wie bei der Aufstellungsarbeit nach Moreno generell werden auch hier zunächst die Möglichkeiten der Soziometrie genutzt: Es werden Positionen im Raum markiert und mit Repräsentanten besetzt. Damit soll die unterschwellige Beziehungsdynamik für alle in diesem Feld Befindlichen aktiviert werden, so dass sowohl der Protagonist, wie die RepräsentantInnen wie der Berater, wenn er sich in das Feld begibt, diese telische Dynamik spüren kann. Diese Dynamik kann sich auch in der gesamten Gruppe spiegeln, so dass auch das Publikum davon erfasst wird und spezifische Erkenntniszugänge bekommt. Diese Felddynamik ist eine Als-Ob-Dynamik: Sowohl in der Dilemma-Aufstellung, wie in der Aufstellung einer Beziehungsmatrix zwischen Personen sind nur

Repräsentanten auf der Bühne, nicht die „echten“ Personen. Die innere Dynamik des Protagonisten bildet sich bei intensiver Gruppenarbeit offensichtlich in der veräußerten Aufstellung ab und ist auch von bisher Unbeteiligten erfahrbar.

Dann werden zusätzlich die ästhetischen Möglichkeiten des Psychodramas genutzt durch Rollengestaltung und symbolische Aufladung. Die RepräsentantInnen gestalten dann diese Rolle verbal wie nonverbal. Es kommt aber nicht zu einem konkreten szenischen Spiel. Stattdessen kann es aber eine fiktive Auseinandersetzung geben, die auch körperliche Aktionen einschließt.

Damit wird Wissen aus dem Erspüren der soziometrischen Positionierung, der Wahrnehmung der gestischen, symbolischen und kulissenhaften Ausgestaltung, der Leibempfindungen durch den Rollen- und Ortswechsel (wie das „Hinüberziehen“), aber auch durch die Aktivierung des allgemeinen und professionellen Wissens umfassend generiert. Damit wird die emotionale, wie die kognitive Intelligenz genutzt.

Vor allem kommt es darauf an, den Protagonisten in eine Spontaneitätslage zu bringen, in der er Neugier auf neue Lösungen spürt und ihm Mut zuwächst, neue Schritte zu wagen, auch wenn es „Zu-Mutungen“ sind. Den Protagonisten in diese Lage zu bringen, ihn angemessen in dieser Lage zu halten (Containing) und eine kreative Lösung aufsteigen zu lassen, die dann diese Lage transzendiert, das ist die Kunst der Aufstellungsarbeit nach Moreno. Um das leisten zu können, muss der Berater sich selbst zeitweise mit dem Protagonisten in eine Spontaneitätslage begeben und gemeinsam mit ihm diese Dialektik zwischen der Lust auf Veränderung und dem Gefühl der Ausweglosigkeit auskosten. Allerdings muss er jederzeit diese Lage verlassen können, um wieder auf festem Boden

- Übersicht gewinnen,
- weiterführende Experimente vorschlagen und begleiten,
- mögliche „Lösungen“ identifizieren und
- vorläufige Abschlüsse des Prozesses markieren zu können.

Epilog

Es musste offensichtlich erst ein Mann wie Hellinger kommen, um die PsychodramatikerInnen zur Besinnung auf ihre originäre Tradition der Aufstellungsarbeit zu bringen. Wir müssen sie nur aufgreifen und kreativ weiterentwickeln. Dann allerdings ist das Aufstellen nur eines von vielen Arrangements, das die Moreno-Tradition bietet. Es ist eingebunden in ein Projekt, das nicht nur eine ausgefeilte Praxeologie enthält, sondern auch in einer faszinierenden Philosophie verortet ist. Damit unterscheidet es sich gravierend von Hellingers „Missionsversuchen“, wie meine Beschreibungen des konkreten Vorgehens und meine Kommentare dazu verdeutlicht haben dürften. Die Moreno-Tradition ist so reich, dass wir dabei nicht immer nur auf das Modell der protagonistenzentrierten Gruppenpsychotherapie zurückgreifen müssen. Für die Personalarbeit in Or-

ganisationen bietet sich vielmehr das Verfahren der soziometrischen Aktionsforschung an in Kombination mit psycho- und soziodramatischen Arrangements und Techniken. Ich möchte daran erinnern, dass Ann Hale nicht nur „psychodramatists“, sondern auch „sociometrists“ kennt.

Literatur

- Ameln, F.v., Gerstmann, R., Kramer, J. (Hrsg.) (2004a): Psychodrama. Berlin
- Ameln, F.v., Gerstmann, R., Kramer, J. (2004b): Psychodrama in Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. In: Ameln, F.v., Gerstmann, R., Kramer, J. (Hrsg.): Psychodrama. Berlin, S. 455-466
- Bauman, Z. (1996): Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit. Frankfurt a.M.
- Bauman, Z. (2003): Flüchtige Moderne. Frankfurt a.M.
- Brenner, I. u.a. (1996): Das pädagogische Rollenspiel in der betrieblichen Praxis. Hamburg
- Brune, J.P. (2002): Dilemma. In: Düwell, M. u.a. (Hrsg.): Handbuch Ethik. Stuttgart, S. 325-331
- Buer, F. (1988): Soziale Netze, selbstaktive Felder, Sozialökologie & Co, Neue Praxis, 2, 95-110
- Buer, F. (1999): Lehrbuch der Supervision. Der pragmatisch-psychodramatische Weg zur Qualitätsverbesserung professionellen Handelns. Münster
- Buer, F. (2000): Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist, Supervision, 4, S. 4-20
- Buer, F. (2001): Artikel zu: Moreno: Grundlagen der Soziometrie. In: Papcke, S., Oesterdieckhoff, G.W. (Hrsg.): Schlüsselwerke der Soziologie. Opladen, S. 352-355
- Buer, F. (2002): Führen – eine professionelle Dienstleistung. Oder: Wofür Führungskräfte Supervision benötigen, Supervision, 3, S. 43-54
- Buer, F. (2003): Aufstellungsarbeit in Organisationen – der klassische Ansatz nach Moreno, Supervision, 2, S. 42-54
- Buer, F. (2004a): Psychodrama in der Supervision. In: Ameln, F.v., Gerstmann, R., Kramer, J. (Hrsg.): Psychodrama. Berlin, S. 467-483
- Buer, F. (Hrsg.) (2004b). Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Wiesbaden, 2. Aufl.
- Buer, F. (2004c): Über die professionelle Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen. Und welche Rolle die Supervision dabei spielt. In: Buer, F., Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden, S. 161-201
- Buer, F. (2004d): Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Berater und Beraterinnen Philosophie brauchen – Pragmatismus zum Beispiel, OSC, 2, 127-150
- Buer, F. (2004e): Morenos therapeutische Philosophie und die psychodramatische Ethik. In: Fürst, J., Ottomeyer, K., Pruckner, H. (Hrsg.): Psychodrama-Therapie. Wien, S. 30-58
- Buer, F., Tanke Sugimoto, E. (1995): PsychoDrama. Ein antirituelles Ritual. In: Buer, F. (Hg.): Jahrbuch für Psychodrama, psychosoziale Praxis & Gesellschaftspolitik 1994. Opladen, S. 119-140
- Dollase, R. (1981): Gegenstand, Ziel und Methode der soziometrischen Aktionsforschung. In: Moreno, J.L.: Soziometrie als experimentelle Methode. Paderborn, S. 7-14
- Dollase, R. (1996): Wege zur Überwindung der Asozialität des Menschen. In: Moreno, J.L.: Die Grundlagen der Soziometrie. Opladen, S. XI-XXIX
- Doppler, K., Lauterburg, Ch. (1998): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a.M., 4. Aufl.
- Fatzer, G. (2004): Organisationsberatung und -entwicklung: Veränderung durch Entwicklung und Lernen. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickendiek, U. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1. Tübingen, S. 419-433
- Fichtenhofer, B., Richter, K., Uh-Tückardt, T. (2004): Psychodrama in Konfliktberatung und Mediation. In: Ameln, F.v., Gerstmann, R., Kramer, J. (Hrsg.): Psychodrama. Berlin, S. 485-500
- Fontin, M. (1998): Dilemmata in Organisationen aktiv bewältigen. Das ADINO-Verfahren: Potential,

- Werkzeug und Einsatzperspektiven, Organisationsentwicklung, 17, 2, 4-17
- Fürst, J. (2004a): Das Leben und Wirken J.L. Morenos und die Entwicklung des Psychodramas. In: Fürst, J., Ottomeyer, K., Pruckner, H. (Hrsg.): Psychodrama-Therapie. Wien, S. 15-29
- Fürst, J. (2004b): Imaginative, symbolorientierte Techniken und Skripttechniken. In: Fürst, J., Ottomeyer, K., Kramer, J. (Hrsg.): Psychodrama-Therapie. Wien, S. 244-265
- Gairing, F. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim
- Gellert, M. (1993): Lebendige Soziometrie in Gruppen. In: Bosselmann, R., Lüffe-Leonhardt, E., Gellert, M. (Hrsg.): Variationen des Psychodramas. Ein Praxisbuch – nicht nur für Psychodramatiker. Meezen, S. 286-301
- Gellert, M., Novak, C. (2002): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Meezen
- Gouldner, C. (Hrsg.) (2003): Der Wille zum Schicksal. Die Heilslehre des Bert Hellinger. Wien
- Grochowiak, K., Castella, J. (2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmensberater und Trainer. Heidelberg
- Hale, A.E. (1981): Conducting clinical sociometric Explorations: A Manual for Psychodramatists and Sociometrists. Roanoke
- Horn, Ch. (2002): Güterabwägung. In: Düwell, M. u.a. (Hg.): Handbuch Ethik. Stuttgart, S. 385-390
- Hutter, Ch. (2000): Psychodrama als experimentelle Theologie. Rekonstruktion der therapeutischen Philosophie Morenos aus praktisch-theologischer Perspektive. Münster
- Jung-Strauß, E.M. (2000): Widersprüchlichkeiten im Lehrerberuf. Eine Untersuchung unter Verwendung der Rollentheorie. Frankfurt a.M.
- König, O. (2004): Familienwelten. Theorie und Praxis von Familienaufstellungen. Stuttgart
- Kreikebaum, H. (1996): Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart
- Kühl, St. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim
- Lammers, K. (1994): Bildnerische und Dramatische Soziogramme. Netzwerkarbeit mit Hilfe psychodramatischer und kunsttherapeutischer Verfahren, Psychodrama, 2, S. 197-216
- Landwehr, H. (2002): Gefühl / moral sense. In: Düwell, M. u.a. (Hg.): Handbuch Ethik. Stuttgart, S. 360-365
- Lay, R. (1996): Ethik für Manager. Düsseldorf
- Lenk, H., Maring, M. (1998): Das moralphilosophische Fundament einer Ethik für Organisationen – korporative und individuelle Verantwortung. In: Blicke, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen. Göttingen, S. 19-35
- Leutz, G.A. (1979): Das Triadische System von J.L. Moreno. Soziometrie, Psychodrama und Gruppenpsychotherapie. In: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. Bd. VIII, Zürich, S. 830-839
- Malik, F. (2001): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart, 10. Aufl.
- Marineau, R. F. (1989): Jacob Levy Moreno 1889-1974. Father of psychodrama, sociometry and group psychotherapy. London
- Martin, A., Drees, V. (1999): Vertrackte Beziehungen. Die versteckte Logik des sozialen Verhaltens. Darmstadt
- Meyer, A. (2000): Führende und Geführte im Wandel der Führungsparadigmen des 20. Jahrhunderts. Frankfurt a.M.
- Meyer, A. (2002): Anforderungen an die Führungsberatung aus der Sicht des Führungsparadigmas der Selbstverantwortung, Supervision, 3, S. 24-28
- Moreno, J.L. (1977): Die Psychiatrie des Zwanzigsten Jahrhunderts als Funktion der Universalia Zeit, Raum, Realität und Kosmos. In: Petzold, H. (Hrsg.): Angewandtes Psychodrama. Paderborn, S. 101-112
- Moreno, J.L. (1981): Soziometrie als experimentelle Methode. Paderborn
- Moreno, J.L. (1995): Auszüge aus der Autobiographie. Köln
- Moreno, J.L. (1996): Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Opladen
- Müller-Stevens, G., Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart

- Nagel, Th. (1996): Die Fragmentierung des Guten. In: Nagel, Th.: Letzte Fragen. Bodenheim, S. 181-199
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. Stuttgart, 2. Aufl.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart, 6. Aufl.
- Petzold, H. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn
- Pruckner, H. (2004): Soziometrie – Eine Zusammenschau von Grundlagen, Weiterentwicklungen und Methodik. In: Fürst, J., Ottomeyer, K., Pruckner, H. (Hrsg.): Psychodrama-Therapie. Wien, S. 161-192
- Reich, W.T. (2001): Sympathie als Identitätsmerkmal der Heilberufe. In: Engelhardt, D.v. u.a. (Hrsg.): Die Heilberufe auf der Suche nach ihrer Identität. Münster, S. 18-31
- Ritter, R. (2003): Psychodramatische Aufstellungen, Psychotherapeutenforum 4, 5-13
- Röhrle, B. (1998): Artikel: Netzwerk. In: Stümmer, F. (Hrsg.): Lexikon der Sozialpädagogik und Sozialarbeit. München, S. 331-335
- Schaller, R. (2001): Das Rollenspiel-Buch. Grundtechniken, Anwendungsformen, Praxisbeispiele. Weinheim
- Schmid, W. (1993): Was geht uns Deutschland an? Frankfurt a.M.
- Schreyögg, A. (2003a): Personalentwicklung – was ist das? In: Schreyögg, A., Lehmeier, H. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Schule. Bonn, S. 13-30
- Schreyögg, A. (2003b): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt a.M., 6. Aufl.
- Schreyögg, A. (2004): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden, 4. Aufl.
- Schütze, F. (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien professionellen Handelns. Ein Grundlagentheoretischer Aufriss, Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs-, und Sozialforschung, 1, 1, S. 49-96
- Sparrer, I. (2002): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg, 2. Aufl.
- Sparrer, I., Varga von Kibéd, M. (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit. Heidelberg, 2. Aufl.
- Stümmer, F. (2000): Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. Stuttgart
- Tomaschek-Habrina, L. (2004). „Die Begegnung mit dem Augenblick“. Jakob Levy Morenos Theater- und Therapiekonzept im Lichte der jüdischen Tradition. Marburg
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern, 3. Aufl.
- Weber, G. (Hrsg.) (2002): Zweierlei Glück: Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. München
- Wieck, J. (2004): Die supervisorische Begleitung von Entscheidungsprozessen. In: Buer, F. (Hrsg.): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Wiesbaden, 2. Aufl., S. 313-341
- Witte, K. (2004): Die Kunst des Denkens in Bildern. Arbeit mit Symbolen in der Supervision. In: Buer, F. (Hg.): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Wiesbaden, 2. Aufl., S. 141-163
- Wollsching-Strobel, P. (2000): Führungskräfte- und –entwicklung im Profitbereich. In: Wittlinger, Th. (Hrsg.): Psychodrama in der Bildungsarbeit. Mainz, S. 87-105
- Zweig, St. (1986): Die Heilung durch den Geist. Mesmer, Mary Baker-Eddy, Freud. Frankfurt a.M.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Ferdinand Buer

Alte Schanze 46

48159 Münster

E-Mail: info@psychodrama-zentrum.de