

8. Aufstellungsarbeit zwischen Supervision, Beratung, Therapie und Ideologie

Gegenstand dieses letzten Kapitels ist folgende Frage: Was passiert, wenn ein ursprünglich im therapeutischen Bereich entwickeltes Verfahren seinen Entstehungskontext verlässt und in anderen Feldern zur Anwendung kommt? Die meisten der Beratungsverfahren sind diesen Weg gegangen, mit entsprechenden Umstellungsschwierigkeiten bzw. der Notwendigkeit theoretischer und konzeptioneller Weiterentwicklungen. Diese Entwicklung findet zurzeit auch im Hinblick auf die Aufstellungsarbeit statt, die sich von einigen (ideologischen) Voreingenommenheiten lösen muss, will sie den Aufgaben, die diese Umstellung mit sich bringt, gerecht werden. Einige der hierbei auftauchenden Fragen beleuchtet dieses Kapitel.

Begriffe: Arrangement, Format, Verfahren, Gegenstandstheorie

Beginnen möchte ich mit einer Begriffsklärung. Ich benutze dafür eine Unterscheidung, die Ferdjinand Buer (1997, 1999) eingeführt hat, die zwischen Arrangement, Verfahren und Format. Trotz einiger Probleme, die diese begriffliche Unterscheidung aufwirft, leistet sie als Sortierhilfe einen guten Dienst (zur Kritik vgl. Buer 1998).

Die Aufstellungsarbeit im Sinne eines praktischen Vorgehens bezeichnet Buer (2003) als ein spezifisches *Arrangement* der Beziehungsarbeit, das bestimmte Techniken nutzt, z. B. räumliche Darstellung, Verkörperung, Dramatisierung, Rituale und Sätze, um Beziehungen sichtbar zu machen und Veränderungen initiieren und begleiten zu können.¹ In dem Maße, wie ein solches Arrangement theoretisch fundiert ist, redet Buer von einem *Verfahren*. In der Entwicklung von Verfahren – wie z. B. Psychoanalyse, Gruppendynamik, Psychodrama, Gestalttherapie usw. – sind solche theoretischen Fundierungen bzw. Einordnungen den Entwicklungen der Praxis stets nachgefolgt. Dies gilt auch für die Aufstellungsarbeit. Bert Hellinger, der Wegbereiter

¹ Eine ausführliche Beschreibung des praktischen Vorgehens und seiner theoretischen Fundierung für die Arbeit mit Familienaufstellungen finden sich in König (2004).

der Aufstellungsarbeit, hat anfänglich keine theoretische Verortung vorgenommen und sich über seine Quellen und Lehrer eher knapp geäußert (siehe das Interview in Hellinger 1994, S. 498). Gunthard Weber hingegen, der Herausgeber des ersten Buches über die Aufstellungsarbeit (1993), ordnete diese im Untertitel als »systemische Psychotherapie« ein.² Nachdem diese Einordnung der Arbeit Hellingers als systemisch bei einigen Systemikern Protest hervorgerufen hatte (Simon u. Retzer 1995, 1998), wies Hellinger die Phänomenologie als seine Referenztheorie aus, wie dies in Kapitel 7 dargestellt wurde.³ Er ließe sich damit in die Tradition der humanistischen Psychologie einordnen, deren Begründer sich fast alle auf die Phänomenologie berufen haben (König 2004, S. 196 ff.).

In Buers Terminologie stellt sich weiterhin die Frage, in welchem *Format* die Aufstellungsarbeit zur Anwendung kommt. Als *Format* bezeichnet Buer einen institutionell abgesicherten Rahmen der psychosozialen Arbeit. Klassische Formate sind z. B. Psychotherapie, Supervision, Weiterbildung, Organisationsberatung, Unterricht. Entstanden ist die Aufstellungsarbeit im *Format* der Psychotherapie, hier speziell der Gruppenpsychotherapie bzw. der Kurzzeittherapie in der Gruppe. Da es in dieser Gruppenpsychotherapie um Familie geht, wird das Familienstellen immer wieder als Familientherapie bezeichnet, ein Irrtum, zu dem Hellinger selber beiträgt, indem er seine Arbeit nicht als Gruppenpsychotherapie bezeichnet, sondern von »System- und Familientherapie« redet (z. B. im Klappentext von Hellinger 2001). Diese hier angelegte konzeptionelle Unklarheit, nämlich die Formate Gruppenpsychotherapie und Familientherapie nicht zu unterscheiden, prägt heute auch die Übertragung der Aufstellungsarbeit auf andere Formate.

Zudem hat Hellinger, wie viele Vertreter der humanistischen Psychotherapie, seine Ideen außerhalb des psychotherapeutischen Mainstreams entwickelt, in gewisser Weise sogar in Opposition dazu. Dies

2 Die vollständige Formulierung lautet: »Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers«. Die Widersprüche bzw. Paradoxien, die in dieser Kombination liegen, wurden anscheinend übersehen, werden hier doch ein personales und ein systemisches Prinzip miteinander kombiniert. Eine gute systemtheoretische Reformulierung der Aufstellungsarbeit kann man bei Groth (2004) nachlesen.

3 Nachverfolgen kann man dies in den ersten Nummern der Verbandszeitschrift *Praxis der Systemaufstellung*, die in den ersten beiden Jahrgängen noch als internes Verbandsmedium der 1997 gegründeten *Arbeitsgemeinschaft Systemische Lösungen nach Bert Hellinger* fungierte. Vgl. z. B. Heft 1, 1998, S. 10 ff., dort ist das erste Mal die Rede von der »phänomenologischen Vorgehensweise« (S. 11), sowie Heft 2, 1998, S. 10 ff.

hat Auswirkungen auf das Format, insofern es zu einer bestimmten Form der Seminararbeit geführt hat, in der bei Hellinger schon vor seiner Popularisierung Psychotherapie, Selbsterfahrung, Supervision und Weiterbildung nahtlos ineinander übergehen. Wie dargestellt, hat sich dies mit seiner Popularisierung weiter radikalisiert. Eine solche Vermischung von Formaten findet sich nicht nur in der Aufstellungsarbeit, vielmehr ist sie ein Charakteristikum des freiberuflichen Marktes in Psychotherapie und Beratung insgesamt.

Die Unterscheidung zwischen Arrangement, Verfahren und Format reicht jedoch noch nicht aus, um das Spezifische der Aufstellungsarbeit zu erfassen, da sich alle drei Begriffe ausschließlich auf die Vorgehensweise und ihre Rahmungen beziehen. Die Arbeit mit Familienaufstellungen basiert aber auch auf einer *Theorie des Gegenstandes*, d. h. der Familie, ohne die sie nicht funktioniert. Hellinger z. B. hat sich nur wenig zum Verfahren der Aufstellungsarbeit geäußert, aber ausführlich zu seinen Vorstellungen von Familie (in Weber 1993; Hellinger 2001). Entsprechend muss man beim Begründungsdiskurs der Aufstellungsarbeit unterscheiden zwischen *Vorgehensweise* und *Gegenstandstheorie*.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Die Arbeit mit Familienaufstellungen im *Format* Psychotherapie nutzt ein spezifisches *Arrangement* im Kontext einer Gruppe, macht als *Verfahren* Anleihen bei verschiedenen *Referenztheorien*, hat eine spezifische Vorstellung von ihrem *Gegenstand* und wird als Seminar auf dem freien Markt angeboten.

Übertragung des Verfahrens Aufstellung auf andere Formate

Erste Hinweise auf die Übertragung der Aufstellungsarbeit aus dem Format (Gruppen-)Psychotherapie auf die Formate (Organisations-)Beratung, Supervision und Weiterbildung finden sich in einer Publikation von Gunthard Weber, *Praxis des Familien-Stellens* (1997). Drei Jahre später folgt ein Band, der sich ausschließlich der *Praxis der Organisationsaufstellungen* widmet (Weber 2000). Inzwischen gibt es einige weitere Publikationen (Grochowiak u. Castella 2001; Ruppert 2001), und ein Blick ins Internet zeigt, dass sich viele Berater mit Organisationsaufstellungen auf dem psychosozialen Markt zu platzieren

versuchen.⁴ Mit dieser Übertragung der Aufstellungsarbeit auf andere Formate und damit auf die Vielfalt der Problemlagen in der Arbeitswelt stellt sich die Aufgabe, nicht nur das Verfahren auf das neue Format einzustellen, sondern auch die entsprechenden Gegenstandstheorien zu formulieren. Zwei »Lösungen« für dieses Problem lassen sich zurzeit ausmachen.

Eine besteht darin, in der Anwendung des Verfahrens gänzlich von einer Theorie des Gegenstandes abzusehen und sich konzeptionell auf eine Metatheorie zu beschränken, die ausschließlich auf den beraterischen Prozess abzielt und die verhandelten Inhalte nicht berücksichtigt. Hierzu zähle ich die Strukturaufstellungen, wie sie von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt wurden (Sparrer 1997, 2002; Sparrer u. Varga von Kibéd 2002). So formulieren sie z. B. im Tetralema eine Theorie des logischen Feldes, in dem sich eine Entscheidung bewegt, oder in den Problemaufstellungen eine pragmatische Theorie der Problemkonstruktion, wie wir sie gewohnt sind vorzunehmen. Diese Formen sind in der Beratungsarbeit vielfältig einsetzbar. Zugleich führen sie die Aufstellungsarbeit wieder deutlich in den Methodenkanon der systemischen Beratung und Therapie zurück, die sich auf die Arbeit an Beziehungs- und Kommunikationsmustern und den ihnen zugrunde liegenden Konstruktionsprinzipien konzentriert. Absehen möchte ich hier von der Frage, ob es in der *Praxis* dieser Beratungsformen tatsächlich keine Gegenstandstheorien gibt oder sie nur nicht als solche ausgewiesen und formuliert werden.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Aufstellungsarbeit nicht nur als Verfahren, sondern auch als Gegenstandstheorie auf andere Formate zu übertragen. So beziehen sich z. B. auch Varga von Kibéd und Sparrer (2000, S. 11 ff., S. 91 ff.) auf inhaltliche Bestimmungsgrößen, die aus der Arbeit mit Familienaufstellungen übernommen wurden, z. B. auf den Umgang im System mit Zugehörigkeit und Rangordnungen. Diese Ideen werden auf andere Systeme übertragen, auf Arbeitsbeziehungen aller Art im Kontext von Organisationen. Inwieweit daraus ein angemessenes Verständnis dieser Systeme erwächst, wird uns später noch beschäftigen. Schon jetzt kann man aber sagen, dass Organisationen mehr sind als die in ihnen platzierten

4 Im November 2004 weist Google unter dem Begriff »Organisationsaufstellungen« 11 700 Treffer aus, im Februar 2005 sind es 14 300, im Mai 2006 schon 74 200, im September 104 000! Im Januar 2007 sinkt diese Zahl wieder auf 91.000. Vielleicht ist der Zenit damit überschritten.

Beziehungen, da sie sich durch eine überpersonale Logik auszeichnen. Passender, als den Begriff »Organisationsaufstellungen« zu benutzen, wäre es daher, dem Vorschlag von Ruppert (2001) zu folgen und von »Arbeitsbeziehungsaufstellungen« zu sprechen.

In der Praxis, soweit sie überhaupt dokumentiert ist, zeigt sich allerdings eine starke Tendenz zur Vermischung der Formate Beratung bzw. Supervision und Therapie, denn auffällig häufig gehen die in der Literatur geschilderten »Organisationsaufstellungen« in Familienaufstellungen über, und dies wird auch explizit legitimiert (so z. B. Weber 2000, S. 67 f.). Ich halte dies nicht nur für einen zu durchlässigen Umgang mit den verschiedenen Formaten Therapie und Beratung, sondern dies trägt auch, trotz aller gegenteiligen Beteuerungen, zu einer Einebnung der Unterschiede zwischen den beiden Systemtypen bei. Zwar weiß ich aus meiner eigenen Praxis, dass dies, ähnlich wie im Coaching, vor allem jenen Personengruppen entgegenkommt, die nur schwierig den Zugang zu einem therapeutischen Kontext finden (so auch Weber 2000, S. 76), den (mehrheitlich männlichen) Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Dennoch stellt sich die Frage, bis wohin man diese Haltung bedienen sollte – und dies sowohl im Interesse der Klienten wie der eigenen professionellen Maßstäbe.

Realgruppen und Stellvertretergruppen

Unterschiedliche Formate erfordern also, dass das Verfahren an ihre spezifischen Bedingungen angepasst wird. Hier spielt nun ein entscheidender konzeptioneller Faktor eine Rolle, der in der Regel entweder übersehen oder nachrangig behandelt wird. Es ist dies die Frage, ob die Aufstellungsarbeit in künstlichen Gruppen oder in Realgruppen stattfindet. Als künstliche Gruppen bezeichne ich solche, die nur vorübergehend zu Zwecken der Beratung, Therapie, Fortbildung oder Supervision zusammenkommen und deren Mitglieder darüber hinaus keine relevanten sozialen Beziehungen zueinander haben. Die Gruppen des Arbeitslebens – Teams, Abteilungen bzw. Gruppen innerhalb einer Organisation – sind Realgruppen.

Bei den in der Literatur dargestellten »Organisationsaufstellungen« handelt es sich durchgehend um die Arbeit mit künstlichen Gruppen.⁵ Zugleich zeigt sich bei vielen Beratern, die inzwischen

5 So findet sich in dem von Gunthard Weber herausgegebenen Band zu »Organisationsaufstellungen« kein Beispiel aus der organisationsinternen Arbeit oder der Arbeit mit Realgruppen. Franz Ruppert »löst« dieses Problem, indem er in dem einzigen Fallbeispiel

mit diesem Verfahren arbeiten, ein deutlicher Zug hin zum Format Organisationsberatung, und es übernehmen auch Berater das Verfahren, die schon in diesem Format tätig sind. Die Hinweise Gunthard Webers (2000, S. 41), »dass die Anwendungsmöglichkeiten von Organisationsaufstellungen dieser Art innerhalb von Unternehmen und Organisationen eher begrenzt sind«, vor allem aufgrund der vielfältigen hierarchischen Abhängigkeiten, scheint dem Zulauf, den das Verfahren hat, keinen Abbruch zu tun.

Konzeptionell trägt dies zu einer Unklarheit bei, die schon die Diskussion über Familienaufstellungen charakterisiert hat. Es wird der Unterschied zwischen der Arbeit mit einem realen System und einem System von Stellvertretern nicht ausreichend berücksichtigt. Soweit sich bislang von einer Theorie des Aufstellungsverfahrens überhaupt reden lässt, basiert diese aber auf der personellen Trennung des dargestellten Systems und der Darsteller. Auf dem Hintergrund der Informationen, die der Protagonist zu seinem System gibt, wird dieses also von Stellvertretern repräsentiert. Diese Trennung ist notwendig, denn sie schafft überhaupt die Voraussetzungen für eine absichtslose Wahrnehmung der Stellvertreter, wie sie in der relevanten Literatur immer wieder beschrieben bzw. eingefordert wird (König 2004, S. 198 ff.). Wird diese Trennung aber aufgehoben, wie dies in der Arbeit mit Realgruppen der Fall ist, so wird die Wahrnehmung in diesem System und von diesem System von einer Gruppendynamik überlagert, in die das gesamte Vorwissen und die Vorannahmen der Gruppenmitglieder übereinander und ihre vielfältigen hierarchischen wie informellen Abhängigkeiten und Verbindungen einfließen.

Das heißt nun keineswegs, dass man in Realgruppen nicht mit »Aufstellungen« arbeiten kann, Gruppendynamik (König 2007, S. 285 ff.) und Psychodrama (Buer 2003) praktizieren dies schon seit Jahrzehnten. Doch die Arbeit mit solchen Realgruppen erfordert nicht nur eine spezielle Handlungskompetenz, sondern auch die Fähigkeit und Bereitschaft, die spezifische psychosoziale Dynamik solcher Gruppen wahrzunehmen, und vor allem eine größere Abstinenz in der Leitungsrolle. Es würde daher zur konzeptionellen Klarheit beitragen,

mit einer Realgruppe, das er aufführt (2001, S. 202), eine Art mobile Aufstellungsgruppe mitbringt, seine Studenten, die in der Aufstellung als Stellvertreter dienen.

Hellinger selber äußert sich zum Einsatz von Organisationsaufstellungen zurückhaltend. Wo er dies doch tut, wird deutlich, in welchen Bereichen er seine Erfahrungen gemacht hat: als Supervisor in der stark hierarchisierten Welt des Krankenhauses und als Lehrer einer Schule in einem Land der Dritten Welt, eingebettet in bestimmte Vorstellungen von Autorität und gesellschaftlicher Schichtung (Hellinger 2000, S. 307 ff.).

den Unterschied zwischen Realgruppen und künstlichen Gruppen auch in der Begrifflichkeit zu berücksichtigen.

Eine Möglichkeit wäre es, in der Arbeit mit Realgruppen von Skulpturen zu reden, wie sie z. B. von Virginia Satir und anderen in der Familientherapie entwickelt wurden und aus diesem Kontext schon lange auf andere Systemarten übertragen werden. Dabei trifft man jedoch nochmals auf das gleiche Problem, dass nämlich auch in der Literatur über Skulpturarbeit konzeptionell nicht zwischen Realgruppen und künstlichen Gruppen unterschieden wird, allerdings von einem entgegengesetzten Ausgangspunkt aus. Denn während sich die Aufstellungsarbeit aus der Arbeit mit künstlichen Gruppen in die Arbeit mit Realgruppen zu entwickeln versucht, hat sich die Skulpturarbeit aus der Arbeit mit der Realgruppe Familie in die andere Richtung entwickelt. So wird sie in familientherapeutischen Ausbildungen im Rahmen der Selbsterfahrung eingesetzt und dient dort darüber hinaus als Lernmedium dafür, Familienstrukturen und -dynamiken sichtbar zu machen (Schweitzer u. Weber 1982).

Aufstellungen und Skulpturen

In ihrer grundsätzlichen Anlage als Raumbilder mit dem Ziel, die dargestellten Beziehungen in ihrer Wechselwirkung sichtbar zu machen, unterscheiden sich Aufstellungen und Skulpturen nur graduell. Zusätzlich zur Raumpositionierung arbeitet die Skulptur mit Gesten, die den Beteiligten die Möglichkeit geben, die unterschiedlichen Beziehungen emotional zu charakterisieren. Dafür suchen sich die Beteiligten die zu ihnen passenden Ausdrucksformen selber aus oder erarbeiten sie zusammen mit dem Therapeuten. Virginia Satir unterschied z. B. in ihrer Arbeit mit Familienskulpturen vier verschiedene Kommunikationsmuster (Beschwichtigen, Anklagen, Rationalisieren, Ablenken; Satir 1975, p. 49 f.), denen sie spezifische Gesten zuordnete. Dadurch konnte in der Skulpturarbeit sichtbar werden, was ohnehin wirkte: die aktuellen Kommunikationsmuster im Hier und Jetzt. Der familientherapeutische Prozess ist in diese Muster eingebettet und muss sie daher berücksichtigen, damit das Arbeitsbündnis aufrechterhalten wird. Zudem zielt dieser Prozess darauf ab, gerade diese Muster zu verändern. Darüber hinaus arbeiteten auch Satir und andere Vertreter der Skulpturarbeit (Arnold et al. 1996; Wienands 2004), ganz ähnlich wie die Aufstellungsarbeit, mit den familiären Strukturen und

ihren Verwerfungen, die in einer solchen Skulptur sichtbar werden können, wenn z. B. eines der Kinder im Elternsystem platziert wird.

Die Aufstellungsarbeit in Stellvertretergruppen braucht sich mit dieser Ebene der Kommunikation des dargestellten Systems im Hier und Jetzt nicht zu beschäftigen, sie kann sich ganz auf das Hier und Jetzt des therapeutischen Prozesses mit dem Protagonisten konzentrieren, da sie es nicht mit dem Realsystem als ganzem zu tun hat. Sie muss nur das »Realsystem« der Gruppe im Auge behalten, in und mit der die Arbeit stattfindet, dazu später mehr. So kann sie ganz explizit auf Gesten jeglicher Art verzichten, um schneller zu den strukturalen Grundlagen der dargestellten Beziehungen und ihrer basalen Dynamik vorzudringen. Den Stellvertretern gelingt dies umso besser, so die Annahme, je weniger sie in ihren Wahrnehmungen und Empfindungen in der Aufstellung vom Protagonisten durch Gesten oder andere Informationen, mit denen er die Beziehungen charakterisiert und bewertet, instruiert werden. Mit der Möglichkeit des Protagonisten, die Stellvertreter in ihren emotionalen Reaktionen festzulegen, würde zudem die wirkmächtige Suggestion unterstützt, dass der Protagonist überhaupt einen derartigen Zugriff auf das dargestellte System und seine Mitglieder hätte. Die Aufstellungsarbeit zielt aber auf etwas anderes ab: die Einsicht in die Einbindung des Protagonisten in ein System von wechselseitigen Beziehungen. Erst aus dieser Einsicht erwächst eine neue und angemessenere Form der Gestaltungsmacht.

Mit der eher asketischen Art der Aufstellungsarbeit wird zugleich ein zentraler Grundsatz der lösungsorientierten Verfahren umgesetzt: die Energien des Protagonisten nicht auf das Problem, sondern von Anfang an auf seine Lösung auszurichten. In dem Maße, wie der Protagonist die Aufstellung aufbaut, ohne die einzelnen Beziehungen zu charakterisieren, steigert er die Möglichkeit, dass in den Rückmeldungen der Stellvertreter genau jene Systemdynamik zum Ausdruck kommt, aus der heraus seine emotionale Reaktion einmal erwachsen ist. Ziel der Aufstellung ist es dann, diese Reaktion symbolisch wieder an diesen »Anfang« zurückzuführen und eine andere mögliche »Lösung« für diese Dynamik zu suchen.

Der ganze Aufbau einer solchen Aufstellungsarbeit basiert darauf, dass eben *nicht* mit dem Realsystem gearbeitet wird, sondern mit Stellvertretern. Während in einer Skulptur alle Beteiligten immer zugleich Handelnde und Beobachter sind, so gilt dies in einer Aufstellung nur für den Protagonisten. Zudem werden die beiden Rollen in der

Arbeit getrennt. In der ersten Phase einer Aufstellung, nachdem der Protagonist sie aufgebaut hat, ist er nur Beobachter. Erst in der zweiten Phase tritt er in das veränderte Bild hinein, und es beginnt die Arbeit an der Re-Identifikation mit den angebotenen Lösungsbildern durch aktives Handeln, mit der damit verbundenen emotionalen Vertiefung. All dies ist aber nur in Stellvertretergruppen möglich. Um dies näher zu begründen, werde ich in einem nächsten Schritt die einzelnen Formate unter dem spezifischem Aspekt beschreiben, mit welcher gruppendynamischen Situation dort zu rechnen ist.

Gruppendynamische Aspekte unterschiedlicher Formate

Therapeutische Gruppen

Ich beginne mit den gruppendynamischen Besonderheiten des Formates, in dem die Aufstellungsarbeit entwickelt wurde, der *Familienaufstellung als Kurzzeittherapie in der Gruppe*. Hellinger selber hatte viele Jahre Erfahrung mit Gruppendynamik hinter sich, bevor er seine Form des Familienstellens entwickelte. Charakteristisch für solche Gruppen ist es, dass sie für einen begrenzten Zeitraum von drei bis sieben Tagen zusammenkommen. Die Teilnehmer kennen sich weder persönlich noch aus einem beruflichen Kontext. Sollte es sich zufallsbedingt ergeben, dass doch jemand jemanden kennt, kommen diese Personen nicht als Repräsentanten in der Aufstellung des jeweils anderen infrage. Wie schon beschrieben, soll verhindert werden, dass das Alltagswissen über die andere Person und die jeweilige Realbeziehung zu ihr in die Arbeit einfließen. Dieses Wissen würde jeder Mitteilung eine doppelte Bedeutung verleihen, was für die Arbeit kontraproduktiv wäre. Darüber hinaus erhöht die relative Anonymität der Teilnehmer untereinander ihre Bereitschaft und Möglichkeit zur Veröffentlichung schwieriger Informationen und zum Probehandeln. Die relative Unverbindlichkeit der Beziehungen untereinander erlaubt einen größeren Freiheitsgrad, als die Beziehungen unseres Alltags es tun. Während hier, in der Gruppensituation, also ein fortwährendes Als-ob gilt und damit die Möglichkeit gesteigert ist, neue Wahrnehmungen, Ideen und Gefühle entdecken und zulassen zu können, so hat dort, im Alltag, potenziell alles Konsequenzen auch über die aktuelle Situation hinaus. Das Kriterium der Fremdheit bzw. die Bedingungen einer *stranger group* werden daher schulenübergreifend in allen Formen der Gruppenpsychotherapie als Arbeitsvoraussetzung angesehen, und

dies gilt erst recht im Hinblick auf die Person des Therapeuten. In einer eher orthodoxen Auslegung dieser Regel zählt dazu auch, dass es außerhalb der therapeutischen Situation möglichst keinen Kontakt der Teilnehmer untereinander oder mit dem Therapeuten gibt.

Diese Fremdheit ist natürlich von Anfang an in Veränderung begriffen, und es gehört sicherlich zur Aufgabe des Therapeuten, die Anonymität der Anfangssituation so weit zu überwinden, dass tragfähige Arbeitsbeziehungen innerhalb der Gruppe entstehen. In diesem Prozess entwickeln sich schnell Bilder voneinander, Sympathien und Antipathien, Übertragungen und Gegenübertragungen. Im Unterschied zu den interaktionellen Verfahren innerhalb der Gruppenpsychotherapie, für die diese Ebene zentraler Arbeitsinhalt und Wirkmechanismus ist, arbeitet die Aufstellungsarbeit aber nicht mit diesen Bildern, sondern versucht, ihre Auswirkungen zu minimieren. Dazu dient der dyadische Charakter des Dialoges zwischen Protagonist und Therapeut, der die interpersonellen Übertragungen regulieren und reduzieren hilft und damit den Raum für eine *strukturelle Übertragung* eröffnet, die es den Teilnehmern ermöglicht, als Stellvertreter ein ihnen fremdes Familiensystem so zu verlebendigen, dass damit therapeutisch gearbeitet werden kann (König 2004, S. 149 ff.). Der vorläufige Charakter der Beziehungen als Voraussetzung eines therapeutisch sinnvollen größeren Freiheitsgrades bleibt innerhalb einer solchen Gruppe zudem auch dann erhalten, wenn die anfängliche Fremdheit abgebaut wird. Welche Probleme sich ergeben können, wenn aus einer solchen Situation relativer Freiheit heraus intime Beziehungen entstehen, die sich ebendadurch auszeichnen, dass sie den Freiheitsgrad des anderen einschränken, ist bekannt.

Supervisions- und Fortbildungsgruppen

Die Bedingungen einer *stranger group* gelten auch für den allergrößten Teil der Seminare zum Thema »Organisationsaufstellungen«. Es handelt sich zumeist um Fortbildungen von drei bis fünf Tagen Dauer. Wenn überhaupt, dann gibt es in solchen Gruppen nur locker geknüpfte Beziehungen zwischen den einzelnen Personen. In dieser Hinsicht ähneln sie den beschriebenen therapeutischen Gruppen. Die Teilnehmer sind überwiegend Professionelle aus dem psychosozialen Feld, die bei einem Vertreter der Aufstellungsarbeit etwas über das Verfahren lernen wollen und dafür Fälle aus der eigenen

Arbeit einbringen, u. a. auch aus dem Kontext von Organisationen. Statt von »Organisationsaufstellungen« müsste man hier also von Aufstellungen zu arbeits- und organisationspezifischen Themen im *Format Fortbildung und Supervision* sprechen oder auch von *Lehr- oder Supervisionsaufstellungen*.

Je erfolgreicher die Aufstellungsarbeit als Verfahren wird, umso mehr finden sich hier auch Personen ein bzw. werden die Seminare auch für solche Zielgruppen ausgeschrieben, die nicht am Erlernen des Verfahrens interessiert sind, sondern dieses ausschließlich zur Bearbeitung ihrer Fragestellung nutzen wollen. Letzteres ist zurzeit sicherlich (noch) die Ausnahme. In solchen Fällen werden dann also Aufstellungen zu organisations- oder berufsspezifischen Fragen im *Format Beratung* im Kontext einer *stranger group* angewendet.

In beiden Fällen besteht ein klarer Unterschied zur Arbeit mit Familienaufstellungen im Format Therapie, und zwar in der Art des *Kontraktes*⁶, der dem der nichttherapeutischen Formate entspricht. Die Teilnehmer kommen nicht mit einem therapeutischen, sondern mit einem beruflichen Anliegen oder einem Ausbildungsinteresse. Eventuell dahinterstehende biografische und familiäre Problemlagen können zwar in angemessener Weise in die Arbeit einfließen, wie ich dies insgesamt in Supervision, Fortbildung und Beratung für sinnvoll halte. Für eine therapeutische Bearbeitung braucht es aber eine andere Rahmung, in der dann auch angemessener mit Gefühlen umgegangen werden kann.

Ich halte es für die Aufgabe des Leiters, diese Grenze zwischen einem therapeutischen und einem supervisorischen oder beraterischen Format aufrechtzuerhalten. Dies erlaubt in Absprache mit dem Klienten sicherlich Ausflüge in biografisches Gelände. Aber während ein solcher Ausflug in der Einzelsupervision noch in relativer Freiheit vom Klienten gesteuert werden kann, so reduziert sich diese Freiheit im Kontext einer Gruppe. Verdeckte therapeutische Wünsche von Klienten und eventuell der Gruppe als ganzer verbinden sich mit den Neigungen und Aspirationen des Leiters. Noch problematischer wird es, wenn therapeutisch nicht ausgebildete Berater sich auf therapeu-

6 In der Supervision wird das Thema Kontrakt seit über 20 Jahren diskutiert, vgl. z. B. Nellessen (1985) sowie das Schwerpunktheft *Kontrakt in der Supervision* der Zeitschrift *Supervision*, H. 22, 1992.

tisches Terrain begeben. Dann verwandeln sich die konzeptionellen Ideen der Aufstellungsarbeit schnell in eine Art Moral- oder Tugendlehre, was noch zu thematisieren sein wird.

Charakteristisch für Beratung und Supervision ist weiterhin, dass der Arbeitskontrakt in der Regel zwischen dem einzelnen Supervisanden und dem Supervisor geschlossen und alle damit zusammenhängenden Fragen bilateral geklärt werden können und müssen, allerdings im Kontext einer Gruppe. Dies verändert sich bereits, wenn die Teilnehmer von ihren Arbeitgebern das Seminar bezahlt bekommen und damit die Organisation, aus der sie stammen, zum Bestandteil des Kontraktes wird, wenn auch noch im Hintergrund. Dies verändert sich zusätzlich, wenn Teilnehmer geschickt werden mit mehr oder weniger klaren Aufträgen.

Gruppen in Ausbildungskontexten

Je länger eine Gruppe zusammenarbeitet, umso mehr wird sie ihre eigene Dynamik entfalten. Was sich bei einer dreitägigen Veranstaltung erst in Ansätzen zeigt, das kann bei einer fünftägigen Veranstaltung schon deutlicher zutage treten. Handelt es sich bei einer solchen Gruppe nicht nur um eine einmalige Veranstaltung, sondern ist sie eingebettet in den Rahmen einer längeren Fortbildung, so zeigt ihre Dynamik zunehmend Charakteristika einer Realgruppe. Das Gleiche gilt auch für fraktionierte Supervisionsgruppen, die sich über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder treffen.

Bestimmt wird diese Dynamik von der speziellen Mischung von Lernbausteinen, die in ihrer Kombination eine Aussage über das Lernkonzept machen. In der Regel ist es sinnvoll, zu unterscheiden zwischen selbsterfahrungsorientierten Ausbildungsmodulen, Theorie- und Technikseminaren sowie Supervision. In Theorie- und Technikseminaren treten aufgrund der Sachorientierung und der höheren Strukturierung gruppale Phänomene mehr in den Hintergrund, in Selbsterfahrung und Supervision hingegen entfaltet sich die Dynamik der Gruppe stärker.

Der zugrunde liegende Kontrakt ist auch in diesem Fall bilateral zwischen Kursteilnehmer und Kursleiter. Möglicherweise tritt als dritter Kontraktpartner ein vom Seminarleiter unabhängiges Institut oder eine Fortbildungsinstitution auf. Dann haben wir es schon mit einem Dreieckskontrakt zu tun, in dem es komplexere Verweisungs-

zusammenhänge und eventuell Abhängigkeiten gibt, die auf das Gruppengeschehen zurückwirken.

Die zunehmende Eigendynamik solcher Gruppen und ihre komplexer werdenden Rahmenbedingungen lassen sich nicht mehr durch die üblichen Steuerungsmittel der Aufstellungsarbeit bewältigen. Selbst wenn im formalen Rahmen alles wie gewohnt weiterzulaufen scheint, so werden sich im informellen Rahmen die dynamischen Prozesse entfalten, die für solche Gruppen üblich sind: Abhängigkeit und Gegenabhängigkeit, was den Leiter betrifft, Antipathien und Sympathien, Konkurrenzen und Koalitionen zwischen den Teilnehmern usw. Mit dem entsprechenden Handlungs- und Praxiswissen kann man damit umgehen und arbeiten. Basale Voraussetzung dafür ist, dass man solche Prozesse überhaupt wahrnimmt und in ihrer Bedeutung anerkennt.⁷

Die zurzeit gängige theoretische Annahme, dass sich im »wissenden Feld« einer Aufstellung eine von der Gruppe und ihrer Rahmung unabhängige »Ordnung« zeigt, lässt sich nur aufrechterhalten, wenn der dynamische Charakter einer Gruppe und die Multiperspektivität ihrer Mitglieder konzeptionell und in der Folge davon auch praktisch ausgeblendet bleiben. Mit der Anerkennung des dynamischen Charakters der Gruppe wird erstens sofort die Frage aufgeworfen, wie er sich auf ihre Möglichkeiten auswirkt, in den Aufstellungen andere Systeme abbilden zu können, ohne dass sich dies über ein bestimmtes Ausmaß hinaus mit ihrer eigenen Dynamik vermischt. Zum Zweiten erinnert die Multiperspektivität einer Gruppe nachdrücklich daran, dass es in einer Aufstellung keine von der jeweiligen Perspektive unabhängige Wahrnehmung gibt. Beides verweist auf den hypothetischen Charakter dessen, was in einer Aufstellung sichtbar wird.

⁷ Bei einem Workshop zur Aufstellungsarbeit auf einer Tagung des *Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG)* sprach mich im Nachhinein ein Teilnehmer an mit der Frage, ob es möglich sei, dass in der Aufstellungsarbeit auch gruppenspezifische Aspekte eine Rolle spielen. Er sei zurzeit in Ausbildung bei einem bekannten Vertreter der Aufstellungsarbeit, und es habe mit zunehmendem Verlauf der Ausbildung massive Konflikte in der Gruppe gegeben. Der Leiter weigere sich aber, auf diese Konflikte einzugehen, da sie für die Aufstellungsarbeit keine Rolle spielen würden. Für den Teilnehmer hatte dies die Konsequenz, dass er buchstäblich an seiner Wahrnehmungsfähigkeit zu zweifeln begann. Er geriet damit in Konflikt mit seiner Autoritätsabhängigkeit, was sich auch nochmals im Habitus zeigte, in dem er mich als »Experten« ansprach. Dass er seine Frage nicht in der Öffentlichkeit der Workshopgruppe stellte, sondern im informellen Gespräch, verweist darauf, dass er seine Autoritätsabhängigkeit zumindest ahnte und sich im Kontext einer gruppenspezifisch geprägten Tagung nicht in dieser Art öffentlich darstellen wollte.

Unabhängig von der konzeptionellen Frage, was dies für die Steuerung einer Gruppe heißt, wie und inwieweit z. B. bei der Entwicklungen von Lösungen die Gruppe beteiligt wird, wird dadurch drittens die Frage aufgeworfen nach der Berechtigung des Leiters, dem Protagonisten eine »Lösung« vorzugeben. Und selbst wenn diese Lösung mit dem Protagonisten zusammen entwickelt wird, fragt es sich, warum es nur *eine* Lösung geben soll und nicht mehrere. Kurz: Die Anerkennung der Gruppe in ihrer Eigendynamik konfrontiert einen sofort mit dem konstruierten Charakter unserer Welt. Eine etwaige »Ordnung« in dieser Welt kann man nicht »erschauen«, ohne z. B. auf Begriffe zurückzugreifen, und damit auch auf theoretische Konzepte, die es als solche auszuweisen gilt.

Gruppen in Organisationen

Selbst wenn die bisher beschriebenen Gruppen in einzelnen Aspekten mit zunehmender Lebensdauer einer Realgruppe ähneln, so verändert sich die Situation entscheidend, sobald die Aufstellungsarbeit innerhalb einer Organisation durchgeführt wird, z. B. in und mit einem Team oder einer Abteilung, die zu einem Workshop, einer Supervision oder einer Teamentwicklung zusammenkommen. Realgruppen dieser Art existieren unabhängig vom Kontext, der durch die Aufstellungsarbeit geschaffen wird. Die in ihnen platzierten Beziehungen sind von realen Abhängigkeiten und Konflikten gekennzeichnet, so dass alles, was in der Gruppe besprochen und erarbeitet wird, zum Bestandteil der Systemdynamik wird bzw. von dieser gerahmt und beeinflusst ist. Während es in künstlichen Gruppen in der freien Wahl des Einzelnen bleibt, ob und in welcher Form er die Ideen, die er in der Aufstellungsarbeit gewonnen hat, auf seinen jeweiligen privaten oder beruflichen Kontext überträgt, so reduziert sich diese Freiheit in Realgruppen. Hier herrscht nur sehr eingeschränkt die Freiheit des Als-ob. Alles, was hier zur Sprache kommt, hat Konsequenzen, insofern es sofort Bestandteil der geteilten Kommunikation wird.

Die Aufstellungsarbeit ist nicht das erste Verfahren, das sich aus dem Format seines ursprünglichen Entstehungskontextes herausentwickelt und mit Realgruppen im Kontext von Organisationen arbeitet. Vor dem Hintergrund der in anderen Verfahren gemachten Erfahrungen⁸ lässt sich sagen, dass sich die Vertreter dieser Verfahren dabei

⁸ In der Gruppendynamik ist dieses Problem schon in den 70er Jahren ausführlich diskutiert worden, vgl. Doppler und Voigt (1981).

entweder auf die Besonderheiten der neuen Formate eingestellt haben oder nach einer Weile wieder aus den Organisationen hinausgeflogen sind. Einige dieser Besonderheiten möchte ich benennen.

Ein erster Unterschied lässt sich an der Art des Arbeitskontraktes verdeutlichen. In künstlichen Gruppen tritt der Leiter als Anbieter einer Dienstleistung auf, die unter den von ihm gesetzten Rahmenbedingungen angeboten wird. Dies »gibt ihm nicht nur Macht in den Verhältnissen, sondern auch Macht über die Verhältnisse« (König 2007, S. 150). Er bestimmt z. B. den zeitlichen und räumlichen Rahmen, also das Design einer Veranstaltung, mit dem schon viel vorentschieden ist, bevor die Veranstaltung überhaupt begonnen hat. Natürlich ist auch diese Macht begrenzt, z. B. von den Bedingungen des Fortbildungsmarktes und der Notwendigkeit, eine arbeitsfähige Gruppe zusammenzubekommen. Aber innerhalb dieser Bedingungen ist seine Gestaltungsmacht groß, z. B. in der Vorgabe von Arbeitsweisen und der Art der Kontaktaufnahme. Sobald er nun in eine Organisation eintritt, verwandelt er sich in einen potenziellen Auftragnehmer, über dessen Beauftragung andere entscheiden. Zwar kann er für seine Arbeit bestimmte Bedingungen für unverhandelbar erklären und dies mit professionellen Standards⁹ begründen. Doch bleibt seine Freiheit negativ bestimmt, nur die Ablehnung des Kontraktes steht voll in seiner Macht, seine Zustimmung ist Bedingungen unterworfen, die außerhalb seiner Macht, vielmehr in der positiven Entscheidungsmacht des Auftraggebers liegen.

Als Zweites haben wir es in Organisationen fast immer mit Dreieckskontrakten zu tun, d. h., Auftraggeber und Klientensystem unterscheiden sich in der Regel. So ist es zum Beispiel ein gängiger Weg der Auftragsentstehung, von einer Personalabteilung angefragt zu werden, ob man bereit sei, für ein Team innerhalb der Organisation eine Teamentwicklung durchzuführen. Der nächste Schritt besteht dann zumeist in einem Dreiecksgespräch mit einem Vertreter aus der

9 Professionssoziologisch gesehen, ist allerdings fraglich, ob Berater überhaupt im engeren Sinne eine Profession ausmachen, also bestimmte Standards erfüllen im Hinblick auf ihre Möglichkeit, die Bedingungen ihrer Arbeit zu bestimmen, wie dies für die klassischen Professionen des Arztes oder Rechtsanwaltes gilt. Auch wenn im Unterschied zur Mehrheit der »Normalos« unter den Beratern die »Stars« der Szene so tun, als ob sie diejenigen seien, die die Bedingungen ihrer Arbeit diktieren, so verbergen sich dahinter diffizile Anpassungs- und Tarierungsprozesse, die aber aus dem professionellen Diskurs weitgehend ausgespart bleiben. Eine der wenigen Darstellungen, die nicht ein Modell vorstellen, sondern schildern, was einem unterwegs so alles passiert, findet sich in einem Aufsatz von Carl-Otto Velmerig (1992).

Personalabteilung und der jeweiligen Führungskraft. Kommt auf dieser Ebene ein Kontrakt zustande, so wiederholt sich die Dreieckskonstellation nochmals zwischen Berater, Führungskraft und Team. Der Grundmodus der Beziehung zwischen Berater und Klientensystem ist also in eine bestimmte Machtkonstellation eingebettet, innerhalb deren ein komplexer Aushandlungsprozess stattfindet.

Supervisionsgruppen in Organisationen

Eine nochmals andere Dynamik ergibt sich, wenn die Supervision in einer organisationsinternen Gruppe nicht auf die Arbeitsbeziehungen ausgerichtet ist, sondern auf die Arbeit mit der jeweiligen Klientel bzw. auf die spezifische Falldynamik, wie dies für soziale Organisationen charakteristisch ist. Jedem Supervisor ist dieser Unterschied zwischen Team- und Fallsupervision¹⁰ geläufig, ebenso wie die Bedingungen, die es braucht, um Fallsupervision machen zu können. Voraussetzung hierfür ist es, dass die Teamdynamik so weit kommunizierbar ist, dass das Team sie in der Arbeit am Fall mitsteuern kann, falls dies nötig wird. Die Aufgabe des Supervisors, der nicht (bzw. nicht im gleichen Maße) in die Teamdynamik involviert ist, besteht dann unter anderem darin, auf die Spiegelung zwischen Team- und Falldynamik zu achten, um das Team in seiner Fähigkeit zur Selbststeuerung zu unterstützen. In gruppensystemischer und gruppenanalytischer Supervision geht es zudem nicht nur darum, diese Spiegelungsphänomene zu steuern, sondern sie auch in der Fallanalyse diagnostisch zu nutzen (Becker 1995; Matke 2006).

Diese Effekte wirken durchaus in beide Richtungen. Die Dynamik des Falles kann sich im Helfersystem verdoppeln, gerade eine ungesteuerte und unverstandene Teamdynamik macht dafür anfällig. Umgekehrt kann die Eigenlogik der Organisation allmählich vom Fall Besitz ergreifen, so dass ein Team die Falldynamik nur noch unter den Aspekten zu betrachten versteht, die in der organisationspezifischen Handlungslogik vorgesehen sind. Die Akten von Sozial- und Jugendämtern sind voll von solchen Beispielen. Kein Verfahren wird sich dieser Organisationsdynamik entziehen können. Man kann sie aber berücksichtigen und damit die Möglichkeit vergrößern, nicht von dieser Dynamik über die Maßen vereinnahmt zu werden. Dies gilt auch für den Einsatz der Aufstellungsarbeit in solchen Kontexten.

¹⁰ Vgl. zur Supervision die Publikationen von Kurt Buchinger (allgemein: 2004; zur Differenz von Team- und Fallsupervision speziell: 1996).

Beispielhaft möchte ich hier nennen die Möglichkeit der Arbeit mit Aufstellungen in Fallkonferenzen der Jugendhilfe oder in darauf bezogenen Fortbildungen.¹¹ Sie schafft durch ihr Vorgehen *und* ihre Gegenstandstheorie eine schnelle Thesenbildung im Hinblick auf die Familiendynamik des Klientensystems und stellt eine gute Ergänzung zu einer methodisch stringenten Genogrammarbeit dar (Hildenbrand 2004, 2005). In den Blick genommen wird nicht nur die Falldynamik im Klientensystem, sondern auch das Helfersystem in seiner doppelten Ausprägung von öffentlicher Jugendhilfe und freien Trägern sowie die wechselseitige Interaktionsdynamik zwischen diesen verschiedenen Teilsystemen. Abgesehen davon, dass es im Kontext der Jugendhilfe schwierig ist, für beide Verfahren, sowohl für die Aufstellungsarbeit wie für das kollegiale Fallverstehen, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, z. B. ausreichend Zeit und genügend Personen, damit Stellvertreter und Beobachterpositionen besetzt werden können, ist es eine anspruchsvolle Aufgabe, die in einem solchen Kontext entstehende institutionelle Dynamik zu steuern.

Dies zu erleichtern, dazu dient in der Jugendhilfe die Einführung eines Verfahrens. So gesehen, ist jedes Verfahren besser als keines. Seine Aufgabe ist es, die Behandlung des Falles unter bestimmten Regeln zu ermöglichen, die dafür sorgen, dass die Institutionsdynamik darin vorkommen kann, ohne die Behandlung des Falles zu dominieren. Damit man die von den Beteiligten häufig unbewusst geteilten Selbstverständlichkeiten der Institution in die Kommunikation bekommt, wird der Fall nach den Regeln des Verfahrens aufbereitet – und nicht nach den Regeln der Institution. Für die Beteiligten ergibt sich also eine Art Verfremdungseffekt, der einen neuen Blick und neues Verstehen ermöglicht. Unabhängig davon, wie erfolgreich ein Verfahren hierbei ist, muss dieses neu Verstandene aber an irgendeinem Punkt in der nahen Zukunft wieder in die Handlungslogik der Institution rückübersetzt werden. Was geschieht also mit dem, was mithilfe des Verfahrens erarbeitet wurde, und wie verbinden sich die Annahmen des Verfahrens mit dieser Logik der Institution?

Um dies mitbedenken zu können, muss auch die Dynamik des Berater-Klienten-Systems berücksichtigt werden (Königswieser u. Hillebrand 2004, S. 36 f.). Der Berater sollte sich also darüber Gedanken machen, was in der Organisation, in der er sein Verfahren

¹¹ Weniger in der Form als in der Funktion ähnliche Vorgehensweisen gibt es hier schon, z. B. das kollegiale Fallverstehen (Ader u. Thiesmeier 2002).

einbringt, mit den dadurch erarbeiteten Ergebnissen geschieht, wer sie sich aneignet und wer nicht, wer sich zu ihrem Fürsprecher und Sprachrohr macht, kurz: wie sie in die Machtdynamik der Organisation einverleibt wird. Je weniger er dies bedenkt, umso eher wird er Teil dieser Dynamik, anstatt zu ihrem Verständnis und ihrer Veränderung beizutragen.

Zur Steuerung der wechselseitigen Interaktionsdynamik von Klienten-, Helfer- und Beratersystem braucht es daher zweierlei: ein Verständnis der Falldynamik *und* die Förderung einer Verhandlungskultur zwischen den Beteiligten, die aus der Einsicht in die Perspektivität aller Positionen erwächst. Vorgegebene »Lösungen« hingegen und eventuelle Vorstellungen von »Ordnung«, auf denen sie basieren, widersprechen einer solchen Verhandlungskultur und sind – nicht nur für diesen Kontext – kontraproduktiv und ungeeignet.

Die Gegenstandstheorie der Aufstellungsarbeit und ihre Übertragung auf andere Systeme

In der vorliegenden Literatur zu »Organisationsaufstellungen« (z. B. Weber 2000; Ruppert 2001; Sparrer 2002) wird zwar auf die Unterschiede zwischen Familie und Organisation als Systemtypen (Simon 1999) hingewiesen. Bei der Aufgabe, theoretische Aussagen über den Systemtyp Organisation zu formulieren, wird dann aber nicht auf die umfangreiche organisationstheoretische Literatur¹² zurückgegriffen, sondern ausschließlich auf die Kategorien, die aus der Arbeit mit Familienaufstellungen gewonnen wurden, die reformuliert und leicht erweitert auf Organisation übertragen werden. Ich halte diese Kategorien durchaus für brauchbar als heuristisch nützliche Hypothesen, wenn man sie im Sinne eines Idealtypus versteht, den man auf die soziale »Realität« projizieren kann, um etwas über ihre Dynamik zu verstehen. Für die praktische Arbeit haben solche Idealtypen zudem den Vorteil, die Überkomplexität von organisationspezifischen Dynamiken auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Diese Funktion der Komplexitätsreduktion hat das Modell der »Ordnung« sicherlich auch bei vielen Aufstellern, auch wenn dies nicht immer benannt wird.¹³

¹² Ein Blick auf die Vielfalt dieser »Theorien der Organisation« bieten Ortman et al. (1997).

¹³ Z. B. hat Gunthard Weber (2000, S. 77) klare Vorstellungen davon, dass »in einer Lösungsaufstellung [...] ein Leiter immer gemeinsam mit seinem Stab rechts« steht, kon-

In der Literatur zur Aufstellungsarbeit (Sparrer 1997; Weber 1997, 2000) werden folgende Faktoren aufgeführt, die aus der Arbeit mit Familienaufstellungen stammen:

1. Zugehörigkeit und Kriterien des Ausschlusses.
2. Seniorität innerhalb des Systems und gegenüber anderen Systemen.
3. Hierarchie von Positionen und Rollen in einer Organisation.
4. Modalitäten von Geben und Nehmen und damit zusammenhängende Machtverhältnisse, Bindungen und Verpflichtungen.
5. Einsatz und Leistung bzw. ihre Anerkennung – je mehr einer einsetzt, desto mehr hat er zu sagen.
6. Funktionalität nach innen und nach außen; Letzterem wird eine dominante Position zugesprochen.
7. Vergänglichkeit, d. h.: Verliert ein Arbeitssystem seine Aufgabe, muss auch die Möglichkeit bestehen, es aufzulösen.

Einige der mit diesen Faktoren verbundenen Fragen möchte ich abschließend untersuchen, um mögliche Richtungen einer konzeptionellen Weiterentwicklung der Aufstellungsarbeit und ihre Grenzen aufzuzeigen.

Ad 1: Zugehörigkeit in Familie und Organisation

Im Rahmen der Arbeit mit Familienaufstellungen gehe ich von der Strukturannahme aus, dass man die Zugehörigkeit zu einer Familie mit der Geburt erwirbt und sie nicht aufkündbar ist, solange man lebt – ob man will oder nicht (König 2004, S. 79 ff). D. h. auch, dass die Personen einer Familie prinzipiell nicht austauschbar sind. Diese Annahme sollte jedoch nicht mit der empirischen Gegebenheit von Familie gleichgesetzt werden, sondern ihre Funktion ist es, den Blick darauf zu lenken, welche Schwierigkeiten für einzelne Familienmitglieder oder das System als ganzes entstehen können, wenn diesen strukturalen Grundlagen nicht Rechnung getragen wird.¹⁴

zediert aber an anderer Stelle, dass gerade »unvollendete Aufstellungen« Suchprozesse auslösen und die »Aufstellenden dann Lösungen (finden), die ganz andersartig scheinen als die, die in der Aufstellung aufleuchteten« (ebd., S. 59). Dies wirft die Frage auf, woraus eine Aufstellung eigentlich ihre Wirkung bezieht und welche Funktion die Vorstellung einer »Ordnung« für das Auslösen von Suchprozessen hat.

¹⁴ Zu Problematik eines zu engen theoretischen Familienbegriffs angesichts der empirischen Vielfalt von Familie siehe das entsprechende Heft von *Ethik und Sozialwissenschaft*

Die Zugehörigkeit zu einer Organisation erwirbt man auf Zeit, und sie kann von beiden Seiten aufgekündigt werden. Personen sind prinzipiell austauschbar, gerade dies begründet die überpersonale Kontinuität einer Organisation. Während die Beziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Familie »diffus« sind, d. h., alle Bereiche und Anteile der beteiligten Personen umfassen und berühren, sind die Beziehungen im Arbeitsleben »rollenförmig« im Sinne von Rollenbeziehungen, die bestimmte Anteile umfassen, andere explizit ausschließen. Zugehörigkeit in einer Familie erfasst daher die Person als ganze, Zugehörigkeit zu einer Organisation erfasst die Person »nur« in ihrer Rolle.

D. h. nicht, dass sich die beiden Bereiche nicht beeinflussen. So wirkt das Arbeitsleben auf Familie zurück, zentrales Thema der Familiensoziologie, ebenso wie familiäre Muster und Probleme im Arbeitsleben auftauchen. Letzteres ist besonders der Fall in Familienunternehmen oder in kleineren Betrieben und Organisationseinheiten, in denen das interaktionelle System von hoher Bedeutung ist. So sind zwar in Teams die Personen auch prinzipiell austauschbar, aber zugleich ist der Charakter eines Teams stark von der personellen Zusammensetzung abhängig und verändert sich mit dem Ausscheiden von alten und dem Hinzukommen von neuen Mitgliedern.

Hinzu kommt das Phänomen, dass es unter den Bedingungen einer veränderten Arbeitswelt zu einer Vertauschung der Logiken kommt. Diese Dynamik hat die amerikanische Soziologin Arlie Hochschild (2003) anhand von Interviews mit den Beschäftigten eines großen Konzerns herausgearbeitet. Sie schildert die Dynamik, wenn sich die emotionalen Pole von Arbeit und Familie verschieben, *Wenn die Arbeit zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*, so der Untertitel ihrer Studie.

Hier wie auch in den folgenden Punkten gilt es also zu beachten: Einerseits unterscheiden sich die beiden Systemtypen Familie und Organisation strukturell, andererseits beeinflussen sie sich nicht nur gegenseitig, sondern in zunehmenden Maße vertauschen sich auch ihre jeweiligen Logiken. Dies mitzudenken und damit auch zu entscheiden, wann man als Berater welcher Logik folgt, wird zu

(2003). Für Psychotherapeuten darüber hinaus besonders interessant ist das Handbuch von Pauline Boss (1993), in dem nicht nur die verschiedenen sozialwissenschaftlichen Theorietraditionen in ihrer Anwendung auf Familie dargestellt sind, sondern auch, wie sich diese Theorien in verschiedenen (familien)therapeutischen Ansätzen niederschlagen.

einer komplexen Aufgabe, in der die »Lösung« schnell zum nächsten Problem werden kann, wenn die verwendeten Modelle unterkomplex sind.

Ad 2: Seniorität in Familie und Organisation

Das Konzept Seniorität kann in einer Familie an die vertikalen und horizontalen Strukturen angelegt werden, also an die Abfolge der verschiedenen Subsysteme von Großeltern, Eltern und Kindern, sowie innerhalb der Subsysteme auf die Abfolge z. B. der Kinder. Diese Zeitordnung ist konstitutiv für das System, aus ihr kann man nicht heraustreten. Aufgrund der Nichtaustauschbarkeit der Personen existiert Familie nur in der Lebensspanne ihrer Mitglieder, danach geht sie zu Ende – oder setzt sich fort in einer neuen Familie. Innerhalb der horizontalen Strukturen verändert man seine Position im Verlauf des Lebens in der Regel nicht, man bleibt ältestes oder jüngstes Geschwister sein Leben lang. Innerhalb der vertikalen Strukturen verändert man sich eventuell schon, aus Familie entsteht Familie, Kinder werden zu Eltern usw.

Die Mitgliedschaft in einer Organisation ist nur auf Zeit angelegt, jede Positionierung im Hinblick auf Seniorität nur vorübergehend, und sie erfasst nur einen Teil der Person, ihre berufliche Rolle. Die jeweilige Position ist nur zugewiesen und nicht erworben. Entsprechend geringer ist ihre jeweilige Bedeutung im Vergleich zu anderen Zuweisungen, z. B. Kompetenz, Erfahrung usw. Ihre Bedeutung verringert sich noch weiter, je mehr sich der Arbeitsmarkt umstrukturiert, eine lebenslange Mitgliedschaft in einer Organisation zur Ausnahme wird, die Bindung an die Organisation abnimmt und die jeweilige Aufenthaltsdauer von Personen sinkt. Dahinter verbergen sich weiterhin Unterschiede in der Verfügungsmacht des Einzelnen, dies bestimmen zu können. Während für die einen das Ausscheiden aus einer Organisation durch Kündigung erzwungen sein kann und sie damit ihre Senioritätsposition unfreiwillig verlieren, wird es für chancenreichere Berufsgruppen zunehmend zur Karrierebedingung, die Organisation zu wechseln.

Auch Organisationen verändern zunehmend den Umgang mit dem Senioritätsprinzip, davon zeugt z. B. die Diskussion über seine zumindest partielle Aufhebung im Beamtenrecht im Hinblick auf eine Bezahlung nach Dienstalter und die Regelbeförderung. Ein starrer Umgang mit Seniorität verweist auf die Veränderungsresistenz einer

Organisation und wird zum Gegenstand eines Verteilungskampfes zwischen verschiedenen Mitgliedergenerationen in einer Organisation.

Ad 3: Hierarchie und Rehierarchisierung von Arbeitsbeziehungen

Unschwer lässt sich hinter dem Hierarchiekonzept der Aufstellungsarbeit das familiäre Modell erkennen, nachdem es den Kindern (Mitarbeitern) gutgeht, wenn die Eltern (Vorgesetzte) ihre Aufgabe erfüllen. Nun würde jeder, der als Berater oder Supervisor tätig ist, bestätigen, dass eine Vielzahl von Problemlagen im Arbeitsleben sich daraus ergeben, dass Führung nicht oder nur unzureichend wahrgenommen wird. Natürlich können hierbei vielfältige Übertragungsprozesse eine Rolle spielen. Aufgabe einer Beratung ist es allerdings aus meiner Sicht, diesen Zusammenhang aufzulösen, und nicht, ihn konzeptionell noch zu verstärken.

Ohnehin zeigt sich, dass Führung im alten, patriarchal-hierarchischen Stil dysfunktional geworden ist, weil sie die zunehmend komplexer werdenden Steuerungsaufgaben in Unternehmen nicht mehr zu leisten in der Lage ist. Zudem sind die Mitarbeiter immer weniger dazu bereit, sich einer solchen Führung zu unterstellen. Letzteres zeigt, dass Führung nicht nur unter funktionalen Aspekten zu beurteilen ist, sondern zugleich vom allgemeinen kulturellen Wandel erfasst wurde, der unsere Einstellungen zu und Umgang mit Hierarchie, Führung und Autorität maßgeblich verändert hat. Zumindest auf der normativen Ebene ist viel von Gruppen- und Teamarbeit oder Selbststeuerung die Rede. Diese Arbeitsformen erfordern nicht weniger oder mehr Führung, sondern komplexere und flexiblere Formen. Der Anspruch an Führungskräfte wächst also eher, als dass er sinkt. Die Komplexität dieser Verhältnisse wird durch ein hierarchisches Konzept nicht abgebildet.

Zudem wird in dem Maße, wie Hierarchie nicht als idealtypisches Konstrukt aufgefasst, sondern als eine Ordnung behandelt wird, die es einzuhalten gilt, die Aufstellungsarbeit zu einem Medium der Rehierarchisierung der Arbeitswelt. Diese Rehierarchisierung entspricht den Umwälzungen auf einem entfesselten Markt. So zeigen z. B. die französischen Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello (2003) jüngst in einer Studie, dass die wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte zu einer Veränderung der Machtbalancen in Organisationen und Betrieben geführt haben, mit einem zunehmenden

Machtverlust all jener Kollektivsubjekte wie z. B. Gewerkschaften und der Gremien betrieblicher Mitbestimmung, die bislang aufseiten der Arbeitnehmer Akteure und Garanten dieses Machtausgleiches waren. In der Aufstellungsarbeit werden solche wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Beraterarbeit und der jeweils transportierten Vorstellungen von Führung noch weniger bedacht, als dies in der Profession ohnehin schon der Fall ist.

Ad 4 et 5: Übertragung des Gerechtigkeitsmodells auf Beziehungen des Arbeitslebens

Interessanterweise wird in der Literatur zu Organisationsaufstellungen nicht beachtet, dass Hellinger seine Ideen über den Austausch von Geben und Nehmen auf dem Hintergrund eines mehrgenerationalen Gerechtigkeitsmodells formuliert hat, das er von Boszormenyi-Nagy und Spark (1981) übernommen und weiterentwickelt hat. Dieses Modell basiert auf der Annahme, dass die Mitglieder einer Familie in gegenseitiger Verpflichtung und Loyalität aneinander gebunden sind und dieser Austausch über mehrere Generationen in einer Art Familiengedächtnis und -gewissen gespeichert ist. Die familiären Positionen legen gleichsam die spezifischen Aufgaben fest, die dem Einzelnen in seiner jeweiligen Position zukommen. Die Nichtaustauschbarkeit der Personen und ihre vom Willen unabhängige Zugehörigkeit und Bindung an dieses System sorgen dafür, dass das System nicht einfach verlassen werden kann. Im Sinne dieser Bindung folgt Familie der Systemlogik von Altruismus und Liebe.¹⁵

Arbeitskontexte bzw. Organisationen folgen einer anderen Logik, der von Lohn und Profit. Es existiert hier kein Modus der altruistischen Bindung, der den Zusammenhalt des Systems garantiert. Der Austausch funktioniert nicht nach dem Modus der Gabe, sondern dem des Tausches.¹⁶ Dennoch spielt die Frage der Gerechtigkeit natürlich auch im Arbeitsleben eine entscheidende Rolle, aber eben nicht als etwas, das in eine »Ordnung« eingebettet ist, sondern in Jahrhunderten von Auseinandersetzungen und Kämpfen immer wieder erstritten worden ist, und das bis heute. Gerade die Verwerfungen eines ungezügelten

¹⁵ Hierbei sollte nicht übersehen werden, wie sehr sich diese Positionen und das Verständnis der mit ihnen verbundenen Aufgaben historisch verändert haben und sich die Frauen ihre Rechte in der Familie ebenso wie in der Arbeitswelt erst erkämpfen mussten.

¹⁶ Eine Darstellung der für die Aufstellungsarbeit relevanten austauschtheoretischen Hintergründe in den Sozialwissenschaften findet sich in König (1997b).

Kapitalismus haben diese Fragen wieder aktuell werden lassen. Entsprechend werden die Probleme von sozialer Gerechtigkeit auch in Ökonomie, Soziologie und Philosophie ausführlich diskutiert, aber nicht als etwas, was sich selber herstellt, sondern vielmehr mit dem Ziel, Ideen zu entwickeln, wie die vermeintlich »naturwüchsigen« Prozesse des Wirtschaftslebens so reguliert werden können, dass sie zumindest sozialverträglich sind und die größten Ungerechtigkeiten etwas gemildert werden.

Es ist nicht zuletzt diese Form der Kritik, die immer wieder zu einer Erneuerung von Kapitalismus und Arbeitsleben beiträgt. Im Wesentlichen auf zwei Ebenen bewegt sich die Kritik, so Boltanski und Chiapello in ihrer Studie *Der neue Geist des Kapitalismus* (2003). Der Kapitalismus wird als »Quelle der Entzauberung und der fehlenden Authentizität der Dinge, Menschen, Gefühle betrachtet« (ebd., S. 80) bzw. als Quelle von Unterdrückung, von Armut und Ungleichheiten sowie von Opportunismus und Egoismus. Die ersten beiden Empörungsquellen ordnen Boltanski und Chiapello der Künstlerkritik zu, die in den Lebensformen der Bohème wurzelt – und über die humanistische Psychologie in die psychosozialen Professionen eingegangen ist, so müsste man ergänzen –, die beiden Letzteren sind Gegenstand der Sozialkritik, die von Politik und den Kollektivsubjekten der Arbeiterbewegung formuliert wurde und wird. Für beide Formen der Kritik, die trotz ihrer unterschiedlichen Herkunft vielfältige Überschneidungen aufweisen, gilt: Indem sie die Legitimität der kapitalistischen Logik des Profits infrage stellen, ermöglichen sie eine kulturelle Erneuerung des Kapitalismus und eröffnen so den Personen bzw. Positionen, die dieses System tragen, vor allem den Führungskräften, die Möglichkeit, sich mit dem, was sie tun, zu identifizieren.

Die Autoren zeigen auf, welche Rolle in diesem Prozess den Beratern zukommt, die seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts in diesen Veränderungsprozessen zunehmend einflussreicher werden. Sie weisen darauf hin, dass die Managementliteratur nur zum Teil praxisorientiert ist: »Sie ist darüber hinaus außerdem stark moralisch gefärbt, und sei es nur, weil es sich um eine normative Literatur handelt, die sich weniger mit einem Ist- als mit einem Soll-Zustand befasst« (ebd., S. 92). Ihr Ziel ist es, genügend Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen zu erwecken. Dafür kann sie sich nicht ausschließlich am Profitstreben orientieren.

»Auch als Antwort auf den Rechtfertigungsdruck, den die Manager vonseiten ihrer Untergebenen oder auch in anderen gesellschaftlichen Kontexten zu erwarten haben, sollten die Begründungen dienen können. Deswegen muss die Managementliteratur plausibel machen, weshalb die empfohlene Art der Gewinnerwirtschaftung überhaupt wünschenswert, interessant, spannend, innovativ bzw. moralisch vertretbar ist. Sie darf sich nicht mit den wirtschaftlichen Motivlagen und Anreizen zufriedengeben, sondern muss sich auch auf normative Zielvorstellungen stützen können. Es wäre verfehlt, wenn sie nur individuellen Sicherheits- und Autonomiewünschen Rechnung tragen würde. Sie sollte darüber hinaus auf Möglichkeiten hinweisen, wie sich diese Wünsche an eine breitere Gemeinwohlorientierung anschließen lassen. Andernfalls wäre es kaum verständlich, weshalb die Vermittlung von unternehmensorganisatorischen Prozessen bei manchen Autoren in lyrischen, ja heroischen Tönen gepriesen oder mit so zahlreichen wie buntgemischten Verweisen auf erhabene und antike Quellen – wie z. B. auf den Buddhismus, die Bibel, Platon oder die zeitgenössische Moralphilosophie (u. a. Habermas) – bekräftigt wird« (Boltanski u. Chiapello 2003, S. 93).

Diese Funktion, so würde ich das Argument erweitern, erfüllt die Literatur nicht nur für die Zielgruppe der Manager, sondern auch für die Gruppe der Berater selber. Denn ihre Identität als Berater kann sich gleichfalls nicht nur an (wirtschaftlichen) Effizienzgesichtspunkten orientieren, würde sie damit doch gleichsam noch hinter das Selbstbild der Führungskräfte zurückfallen. Vielmehr ist eine ihrer wesentlichen Aufgaben darin zu sehen, den Führungskräften zu verdeutlichen, dass sich wirtschaftliche Effizienz gerade dadurch steigern lässt, dass auch die »weichen« Faktoren, die der Logik der Authentizität folgen, z. B. Kommunikation und Anerkennung, in der Arbeit berücksichtigt werden. In dem Maße, wie sie damit erfolgreich sind, wird dieser »Authentizität« aber zugleich ihre Basis entzogen, sie wird der instrumentellen Logik wirtschaftlichen Handelns unterworfen. In dieser Fähigkeit der wirtschaftlichen Logik, die Authentizitätskritik zu instrumentalisieren und damit in ihr Gegenteil zu verwandeln, liegt das weitgehende Scheitern dieser Form der Kritik begründet, so Boltanski und Chiapello. Die Sozialkritik hingegen lässt sich weniger einfach vereinnahmen, auch wenn sie zunehmend durch den Verweis auf die vermeintliche Naturwüchsigkeit der wirtschaftlichen Prozesse, wie sie der Neoliberalismus formuliert, in Schach gehalten wird.

Folgt man dieser Analyse Boltanskis und Chiapellos, dann stellt sich die Frage, welche Rolle die Gerechtigkeitsvorstellungen der Auf-

stellungsarbeit in dieser Dynamik spielen werden, die sowohl Merkmale der Künstler- wie der Sozialkritik aufweisen, auch wenn sie dies in der scheinbar maximal von der Kritik entfernten Sprache der Anerkennung von »Ordnung« formulieren. Gerade dies, so meine These, kommt aber den Entlastungswünschen von Beratern wie Beratenen entgegen. Eine Remoralisierung der Arbeitswelt hätte daher unter den derzeitigen Bedingungen durchaus eine Berechtigung, auch wenn damit noch nicht beantwortet ist, was dies für die Funktion und Rolle von Beratung bedeutet, die damit ihre Neutralität aufgeben würde. In dem Maße aber, in dem Gerechtigkeit als Ausfluss von »Ordnung« verstanden wird und nicht als Ergebnis von Aushandlungsprozessen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das in der Aufstellungsarbeit durchaus enthaltende kritische Potenzial zur Ideologie gerinnt und der Anerkennung der Ordnung derer dient, die in diesen Auseinandersetzungen ohnehin die größere Machfülle aufweisen.

Ad 6: Funktionalität nach innen und nach außen

In der Vorstellung von der Dominanz der Funktionalität nach außen lässt sich unschwer das Familienmodell des amerikanischen Soziologen Talcott Parsons erkennen, das schon zu Zeiten seiner Formulierung in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts kritisiert wurde. Über die Rollentheorie und die Kleingruppenforschung der 1950er und 60er Jahre hat es dann Eingang in Führungstheorien gefunden (Bales 1972). Es basiert auf der Idee einer geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in Familie, nach der die Frau für das »Innen« und der Mann für das »Außen« zuständig seien und dieses »Außen« höher bewertet wird. In der Aufstellungsarbeit wird all dies in weitgehender Unkenntnis der Quellen aufgewärmt, was sie zu einer Transporteurin einer Führungsideologie macht (Neuberger 1984).

Sinnvoller wäre es, wenn nicht bestimmte Ordnungsvorstellungen vorgegeben würden, sondern die Aufstellungsarbeit dazu genutzt würde, mit den Mitgliedern einer Organisation Informationen über ihr Verständnis von Führung zu erheben und zu überprüfen, wo dies funktional ist und wo nicht. Die Differenz von »innen« und »außen« ist dabei eine relevante Unterscheidung neben anderen. Eine weitere konzeptionelle Ausarbeitung müsste darin bestehen, auf der Ebene der Gegenstandstheorie weitere relevante Unterschiede zu formulieren und auf der Ebene des Verfahrens Formen der Aufstellungsarbeit zu entwickeln, die diese Unterscheidungen für die Mitglieder eines Systems sichtbar und in ihren Konsequenzen erlebbar machen wür-

den, bei gleichzeitiger Neutralität des Beraters gegenüber möglichen »Lösungen«.

Ad 7: Vergänglichkeit von Familie und Organisation

Das letzte aufgeführte Kriterium verweist nochmals auf die kategorial unterschiedliche Bedeutung von Zeit in Familie und Organisation. Während die Vergänglichkeit konstitutiv für Familie ist, so repräsentiert Organisation das Gegenprinzip, selbst wenn in der Praxis natürlich auch Organisationen vergänglich sind oder zumindest ihre Funktionen verändern können. Die Zeitordnung der Familie ist also unmittelbar gekoppelt mit unserer Lebenszeit, die von Organisationen hingegen nicht. Die beiden Systemtypen haben unterschiedliche »Zeithorizonte«, wie dies Fritz Simon (1999, bes. S. 192 ff.) herausgearbeitet hat.

Während es in der Arbeit mit Familienaufstellungen zu einer (Re-) Identifikation mit der familiären Zeitordnung kommt, so halte ich in Anbetracht der Entwicklung von Arbeit und Beruf in diesem Bereich eine solche Identifikation nicht für hilfreich, da sie der beschriebenen Instrumentalisierung des Privaten und »Authentischen« zuarbeitet. Als Berater achte ich daher inzwischen darauf, die Möglichkeit der De-Identifikation mit dem Beruf zu eröffnen und zu fördern. Für die Aufstellungsarbeit hat dies die Konsequenz, nicht auf »Ordnung« und »Lösung« abzielen, sondern solche Möglichkeitsräume zu eröffnen.

So bleibt zu konstatieren: Wenn die aufgeführten Unterschiede zwischen den Formaten Therapie und Beratung bzw. Supervision, zwischen künstlichen Gruppen und Realgruppen, zwischen Familie und Organisation, zwischen Ordnung und idealtypischen Konstrukten berücksichtigt werden, kann die Aufstellungsarbeit auch im Hinblick auf berufliche Themen durchaus ihren Platz finden neben anderen Verfahren. Niederschlagen müsste sich dies in der Formulierung und Einhaltung eines Kontraktes, in der Ergebnisneutralität des Beraters und in der Entwicklung einer Haltung, die es ihm ermöglicht, seinen Platz im Beratungsprozess und damit in der Organisation mitzudenken. Da die Aufstellungsarbeit mit Stellvertretern als Verfahren in ihren Grundprämissen an die Bedingungen einer *stranger group* gebunden ist, sehe ich für ihren Einsatz in Organisationen kaum Möglichkeiten. Werden die genannten Unterschiede hingegen eingeebnet und ignoriert, so entsteht daraus bestenfalls eine weitere Beraterideologie, wie sie der Markt in immer neuen Formen hervorbringt.

Literatur

- Ader, S. u. M. Thiesmeier (2002): Kollegiales Fallverstehen und Fallkonsultationen als Instrumente sozialpädagogischer Analyse und Deutung. In: J. Henkel, M. Schnapka u. C. Schrapper (Hrsg.): Was tun mit schwierigen Kindern? Sozialpädagogisches Verstehen und Handeln in der Jugendhilfe. Münster (Votum), S. 76–96.
- Adorno, T. W. (1964): Jargon der Eigentlichkeit. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Albrecht, C., G. Behrmann, M. Bock, H. Homann u. F. Tenbruck (1999): Die intellektuelle Gründung der Bundesrepublik. Eine Wirkungsgeschichte der Frankfurter Schule. Frankfurt a. M. (Campus).
- Amann, A. (2004): Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung. Ein Arbeitsmodell. In: K. Antons et al.: Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Wiesbaden (VS für Sozialwissenschaften), S. 28–38.
- Antons, K. (1972): Zum sogenannten Autoritätsproblem in gruppendynamischen Laboratorien. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 5 (2): 297–307. [Auch (1973) in: A. Heigl-Evers (Hrsg.): Gruppendynamik. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 49–57.
- Antons, K. (1990): Offener Brief zum Beitrag von O. König. *Gruppendynamik* 21 (4): 407–410.
- Antons, K. (2000): Praxis der Gruppendynamik. Göttingen (Hogrefe).
- Antons, K., A. Amann, G. Gisela, O. König u. K. Schattenhofer (2004): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Wiesbaden (VS-Verlag für Sozialwissenschaften). [Zuerst (2001): Opladen (Leske + Budrich).]
- Arnold, S., P. Joraschky u. A. Cierpka (1996): Die Skulpturverfahren. In: M. Cierpka (Hrsg.): Handbuch der Familiendiagnostik. Berlin (Springer), S. 339–368.
- Bachmann, C. H. (Hrsg.) (1981): Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Bales, R. F. (1972): Instrumentelle und soziale Rollen in problemlösenden Experimentalgruppen. In: M. Kunczik (Hrsg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf (Econ), S. 199–214. [Amerikan. Original (1958): Task roles and social roles in problem solving groups. In: E. Maccoby, T. M. Newcomb a. E. L. Hartley (eds.): Readings in social psychology. New York (Holt, Rinehart & Winston), pp. 437–447.]
- Beck, U. (1983): Jenseits von Stand und Klasse? In: R. Kreckel (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. (*Soziale Welt*, Sonderband 2) Göttingen (Nomos), S. 35–74.

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Beck, U. u. E. Beck-Gernsheim (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Becker, H. (Hrsg.) (1995): Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Bennis, W. G. (1972): Entwicklungsmuster der T-Gruppe. In: L. P. Bradford, J. R. Gibb u. K. D. Benne (Hrsg.): T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart (Klett-Cotta), S. 270–300.
- Berger, P. u. T. Luckmann (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M. (Fischer). [Amerikan. Original (1966): The social construction of reality. New York (Doubleday).]
- Bierhoff, H. W. (1993): Sozialpsychologie. Stuttgart (Kohlhammer).
- Bion, W. R. (1990): Erfahrungen in Gruppen. Frankfurt a. M. (Fischer). [Engl. Original (1961): Experiences in groups and other papers. London (Tavistock).]
- Blomert, R. (1992): Foulkes und Elias – Biographische Notizen über ihre Beziehung. *Gruppenanalyse* 2 (2): 1–26.
- Bohnsack, R. (1999): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen (Leske + Budrich).
- Boltanski, L. u. È. Chiapello (2003): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz (UVK).
- Boss, P. (Hrsg.) (1993): Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach. New York (Plenum).
- Boszormenyi-Nagy, I. u. G. M. Spark (1981): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: (Klett-Cotta). [Amerikan. Original (1973): Invisible loyalties. New York (Harper & Row).]
- Bourdieu, P. (1975): Die politische Ontologie Martin Heideggers. Frankfurt a. M. (Syndikat).
- Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bourdieu, P. (1988): Homo academicus. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bourdieu, P. (1997): Verstehen. In: P. Bourdieu et al.: Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Konstanz (UVK), S. 779–822.
- Bourdieu, P. et al. (1997): Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Konstanz (UVK).
- Bradford, L. P., J. R. Gibb u. K. D. Benne (1972): Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Bucher, R. u. A. Strauss (1972): Wandlungsprozesse in Professionen. In: T. Luckmann u. W. M. Sprandel (Hrsg.): Berufssoziologie. Köln (Kiepenheuer und Witsch), S. 182–197.

- Buchholz, M. B. (Hrsg.) (1995): Psychotherapeutische Interaktion. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Buchholz, M. B. u. U. Streeck (1999): Qualitative Forschung und professionelle Psychotherapie. *Psychotherapie und Sozialwissenschaft* 1 (1): 4–30.
- Buchinger, K. (1996): Die Differenzierung des »institutionellen Faktors« in der Organisationssupervision. *Supervision* (29): 40–51.
- Buchinger, K. (2004): Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen. Ideologie und Realität. In: C.-O. Velmerig, K. Schattenhofer u. C. Schrapfer (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen. Eine gruppensystemische Zwischenbilanz. Weinheim/München (Juventa).
- Buer, F. (1997): Zur Dialektik von Format und Verfahren. Oder: Warum eine Theorie der Supervision nur pluralistisch sein kann. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching OSC* 4 (4): 381–394.
- Buer, F. (1998): Zur Dialektik von Format und Verfahren. Oder: Warum es wichtig ist, durch die Einführung ungewöhnlicher Begriffe Aufmerksamkeit zu erregen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching OSC* 5 (3): 269–286.
- Buer, F. (1999): Lehrbuch der Supervision. Münster (Votum).
- Buer, F. (2003): Aufstellungsarbeit in Organisationen. Der klassische Ansatz nach Moreno. *Supervision: Mensch, Arbeit, Organisation* (2): 42–54.
- Claessens, D. (1968): Rolle und Macht. München (Juventa).
- Cohen, A. K. (1961): Kriminelle Jugend. Zur Soziologie jugendlichen Bandenwesens. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Conen, M.-L. (1996): »Wie können wir Ihnen helfen, uns wieder loszuwerden?« Aufsuchende Familientherapie mit Multiproblemfamilien. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 14 (3): 178–185.
- Connell, R. W. (1999): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Opladen (Leske + Budrich).
- Daheim, H. J. (1977): Berufssoziologie. In: R. König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 8. Stuttgart (Ferdinand Enke), S. 1–100.
- Dalal, F. (1998): Taking the group seriously. Towards a post-Foulkesian group analytic theory. London (Jessica Kingsley).
- Dalal, F. (2001): Macht, Identität und Konflikt: Eine post-foulkesche Perspektive. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 37 (2): 113–127.
- Däumling, A. M. (1968/1970): Sensitivity training. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 18–39.
- Dewe, B. (1993): Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. Weinheim (Juventa).
- Dewe, B. u. W. Ferchhoff (1987): Abschied von den Professionen oder die Entzauberung der Experten – Zur Situation der helfenden Berufe in den 80er Jahren. *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 18: 147–182.

- Doppler, K. u. B. Voigt (1977): Entwicklungen und Tendenzen angewandter Gruppendynamik in Deutschland. Ein Befragungsergebnis und einige Vermutungen über die nähere Zukunft. In: P. Kutter (Hrsg.) (1981): Gruppendynamik der Gegenwart. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft), S. 437–453.
- Doppler, K. u. B. Voigt (1981): Gruppendynamik und der institutionelle Faktor. In: C. H. Bachmann (Hrsg.): Kritik der Gruppendynamik. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 340–364.
- Driebold, R., R. Egg, L. Nellessen u. S. Quensel (1984): Die sozialtherapeutische Anstalt. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, Beiheft 19.
- Duerr, Hans Peter (1982): Traumzeit. Über die Grenze zwischen Wildnis und Zivilisation. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Eckert, R. (1983): Sind anomische Prozesse institutionalisierbar? Gedanken zu einigen Voraussetzungen, Funktionen und Folgen von Selbsterfahrungsgruppen. In: F. Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. (Sonderheft 25 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*.) Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 144–155.
- Edding, C. (1988a): Die Domestizierung der Gruppendynamik. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 77–94.
- Edding, C. (1988b): Verkaufte Gefühle. Balanceakte in der Trainerrolle. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 314–327.
- Einsele, H. (1976): Die sozialtherapeutische Anstalt. In: K. Lüderssen u. F. Sack (Hrsg.): Seminar: Abweichendes Verhalten III – Die gesellschaftliche Reaktion auf Kriminalität. Bd. 2. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 388–401.
- Eisenbach-Stangl, I. u. W. Stangl (1984): Ist die Zwangsjacke repressiv? Über die Widersprüche psychiatrisch-medizinischer Kontrollen. In: I. Eisenbach-Stangl u. W. Stangl (Hrsg.): Grenzen der Behandlung. Soziale Kontrolle und Psychiatrie. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 7–28.
- Elias, N. (1969): Die höfische Gesellschaft. Darmstadt (Luchterhand).
- Elias, N. (1970): Was ist Soziologie? München (Juventa).
- Elias, N. (1972): Soziologie und Psychiatrie. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Soziologie und Psychoanalyse. Stuttgart (Kohlhammer), S. 11–41.
- Elias, N. (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. 2 Bde. Frankfurt a. M. (Suhrkamp). [zuerst 1939: Basel (Haus zum Falken)]
- Elias, N. (1987a): Die Gesellschaft der Individuen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Elias, N. (1987b): Wandlungen der Wir-Ich-Balance. In: N. Elias: Die Gesellschaft der Individuen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Elias, N. (1990): Über sich selbst. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Elias, N. u. J. L. Scotson (1990): Etablierte und Außenseiter. Frankfurt a. M. (Suhrkamp). [Engl. Original (1965): The established and the outsiders. A sociological enquiry into community problems. London (Frank Cass).]

- Ethik und Sozialwissenschaft* (2003): Siebte Diskussionseinheit zu: Karl Lenz, Familie – Abschied von einem Begriff. 14 (3): 485–576.
- Fengler, J. (1981): Theorien zum Außenseiter. *Gruppendynamik* 12 (2): 105–117.
- Fengler, J. (1986): Soziologische und sozialpsychologische Gruppenmodelle. In: H. Petzold u. R. Frühmann (Hrsg.): Modelle der Gruppe in Psychotherapie und psycho-sozialer Arbeit. Paderborn (Junfermann), S. 33–108.
- Fincke, A. (1998): Wie gefährlich ist Bert Hellingers Therapie? *Psychologie Heute* 25 (4): 16–17.
- Forgas, J. P. (1987): Sozialpsychologie. Eine Einführung in die Psychologie der sozialen Interaktionen. München (Beltz).
- Foucault, M. (1977): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit. Bd. 1. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Foucault, M. (1986): Die Sorge um sich. Sexualität und Wahrheit. Bd. 3. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Freud, S. (1916–1917): Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. (Studienausgabe, Bd. 1.) Frankfurt a. M. (Fischer), 1969.
- Freud, S. (1937): Die endliche und die unendliche Analyse. (Studienausgabe, Ergänzungsband.) Frankfurt a. M. (Fischer), 1969, S. 351–392.
- Freund, U. (1997): Konservative Ordnung als therapeutisches Sicherheitssystem. *Hypnose und Kognition* 14 (1/2): 113–120.
- Garfinkel, H. (1967): Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ (Prentice Hall).
- Gay, P. (2006): Freud. Eine Biographie für unsere Zeit. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Giere, W. (1970): Gruppendynamik – ein Spiel ohne Folgen? *Gruppendynamik* 1 (3): 282–304.
- Glöckner, A. (1998): Mystifizierung des Familien-Stellens? Ein Plädoyer wider die überzogene Verheißung. *Praxis der Systemaufstellung* 1 (2): 43–45.
- Goffman, E. (1969): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München (Piper). [Amerikan. Original (1959): The presentation of self in everyday life. New York (Doubleday).]
- Goldner, C. (2003): Der Wille zum Schicksal. Die Heilslehre des Bert Hellinger. Wien (Ueberreuter).
- Goode, J. W. (1972): Professionen und die Gesellschaft. Die Struktur ihrer Beziehungen. In: T. Luckmann u. W. M. Sprandel (Hrsg.): Berufssoziologie. Köln (Kiepenheuer und Witsch), S. 157–167.
- Grawe, K. (1998): Psychologische Psychotherapie. Göttingen (Hogrefe).
- Grawe, K., R. Donati u. F. Bernauer (1994): Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. Göttingen (Hogrefe).
- Grochowiak, K. u. J. Castella (2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmensberater und Trainer. Heidelberg (Carl-Auer).

- Groth, T. (2004): Organisationsaufstellung – ein neues Zauberinstrument in der Beratung? *Gruppendynamik* 35 (2): 171–184.
- Haffke, B. (1976): Hat emanzipierende Sozialtherapie eine Chance? Eine Problemskizze. In: K. Lüderssen u. F. Sack (Hrsg.): Seminar: Abweichendes Verhalten III – Die gesellschaftliche Reaktion auf Kriminalität. Bd. 2. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 291–320.
- Hegel, G. F. W. (1807): Selbständigkeit und Unselbständigkeit des Selbstbewußtseins – Herrschaft und Knechtschaft. In: Phänomenologie des Geistes. (= Gesammelte Werke Bd. 3.) Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 1973, S. 145–155.
- Hellinger, S. [Bert] (1972): Non-Verbale Übungen im Sensitivity-Training. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 5 (1): 59–68.
- Hellinger, A. S. [Bert] (1978): Die Transaktionsanalyse. Ein neues Modell der Struktur der menschlichen Person und der Dynamik ihres Verhaltens. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 11 (2/3): 209–216.
- Hellinger, B. [Bert] (1991): Schuld und Unschuld aus systemischer Sicht. *Systema* 5 (1): 19–34.
- Hellinger, B. (1992): Die Grenzen des Gewissens. In: B. Peter u. G. Schmidt (Hrsg.): Erickson in Europa. Heidelberg (Carl-Auer), S. 347–357. Verfügbar unter <http://www.carl-auer.de/downloadbar/lesbar.php?pdf=56> [5.2.2007]
- Hellinger, B. (1993): Ordnungen der Liebe. *Systema* 7 (2): 10–24.
- Hellinger, B. (1994): Ordnungen der Liebe. Heidelberg (Carl-Auer), 8. Aufl. 2007.
- Hellinger, B. (1995): Wenn man den Eltern Ehre erweist, kommt etwas tief in der Seele in Ordnung. Ein Gespräch mit Bert Hellinger. *Psychologie Heute* 22 (6): 22–26.
- Hellinger, B. (1998): Einsicht durch Verzicht. Der phänomenologische Erkenntnisweg in der Psychotherapie. *Praxis der Familienaufstellung* 1 (1): 16–17.
- Hellinger, B. (2000): Organisationsberatung und Organisationsaufstellungen. 26 Fragen an Bert Hellinger von Johannes Neuhauser. In: G. Weber (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlage, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg (Carl-Auer), S. 307–319.
- Hellinger, B. (2001): Die Mitte fühlt sich leicht an. Vorträge und Geschichten. München (Kösel).
- Hildenbrand, B. (2004): Fallrekonstruktive Familienforschung und Familientherapie: Die Sequenzanalyse in der Genogrammarbeit. *Familien-dynamik* 29 (3): 257–287.
- Hildenbrand, B. (2005): Einführung in die Genogrammarbeit. Heidelberg (Carl-Auer).
- Hitzler, R. (1998): Posttraditionale Vergemeinschaftung. Über neue Formen der Sozialbindung. *Berliner Debatte* 9: 81–89.

- Hitzler, R. (1999): Verführung statt Verpflichtung. Die neuen Gemeinschaften der Existenzbastler. In: C. Honegger, S. Hradil u. F. Traxler (Hrsg.): Grenzenlose Gesellschaft. Bd. 1. Opladen (Leske + Budrich), S. 223–233.
- Hochschild, A. (2003): Keine Zeit. Wenn die Arbeit zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen (Leske + Budrich).
- Hofstätter, P. R. (1971): Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Homans, G. C. (1951): The human group. London (Routledge). [Dt. (1960): Theorie der sozialen Gruppe. Köln und Opladen (Westdeutscher Verlag).]
- Horkheimer, M. (1936): Allgemeiner Teil. In: M. Horkheimer (Hrsg.): Studien über Autorität und Familie. Paris (Alcan), S. 3–76.
- Horkheimer, M. u. T. W. Adorno (1981): Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente. Frankfurt a. M. (Suhrkamp). [Zuerst (1947): Amsterdam (Querido).]
- Horn, K. (1972): Gruppendynamik und der »subjektive Faktor«. Repressive Entsublimierung oder politisierende Praxis. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Huinink, J. (1995): Warum noch Familie? Zur Attraktivität von Partnerschaft und Elternschaft in unserer Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Campus).
- Jakubeit, G. u. K. Schattenhofer (1996): Fremdheitskompetenz. Ein Weg zum aktiven Neben- und Miteinander von Fremden. *Neue Praxis* 26 (5): 389–408.
- Janis, I. L. (1972): Victims of groupthink. Boston (Houghton-Mifflin).
- Kade, J., D. Nittel u. W. Seitter (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Stuttgart (Kohlhammer).
- Kipp, A. (1997): Bestrafen, behandeln und beschützen. *Sozialmagazin* 22 (1): 26–32.
- Kobbé, U. (1985): Vom Drogenmißbrauch zur Wunschökonomie. Perspektiven der Therapie mit Sucht- und Drogenabhängigen unter Zwangsbedingungen. *Medizin, Mensch, Gesellschaft* 10: 273–280.
- König, O. (1978): Die Relevanz sozialwissenschaftlicher Forschung für die Erziehungspraxis. Dargestellt am Beispiel des Erziehungsheimes. Philosophische Fakultät, Universität Köln (unveröffentl. Magisterarbeit).
- König, O. (1988): Nähe und Distanz unter Ausbildungsbedingungen. *Gruppendynamik* 19 (3): 329–338.
- König, O. (1990a): Nacktheit. Soziale Normierung und Moral. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- König, O. (1990b): Der verordnete Autoritätskonflikt. Ein gruppendynamisches Paradoxon. *Gruppendynamik* 21 (4): 393–406.
- König, O. (1995): Zur Ausbildung in Gruppendynamik. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 328–341.

- König, O. (1996a): Die Rolle der Familie in der Soziologie – unter besonderer Berücksichtigung der Familiensoziologie René Königs. *Familiendynamik* 21 (3): 239–267.
- König, O. (1996b): »Ein erratischer Block«. Interviews mit Frankfurter Hochschullehrern zu Norbert Elias. In: K.-S. Rehberg (Hrsg.): *Norbert Elias und die Menschenwissenschaften*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 150–157.
- König, O. (1997a): Science? Fiction? Oder Was? Ein gruppenspezifischer Kommentar. *Familiendynamik* 22 (1): 119–124.
- König, O. (1997b): Geben und Nehmen. Soziologische Anmerkungen zu einem psychotherapeutischen Konzept. *Familiendynamik* 22 (2): 200–223.
- König, O. (2000a): Die Zwänge der Gruppe und die Grenzen professionellen Handelns. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 31 (1): 13–30.
- König, O. (2000b): »Die zwei Welten«. Psychotherapie zwischen Wissen und Glauben, Reflexion und Aktion. *Familiendynamik* 25 (4): 504–531.
- König, O. (2001): Individualität und Zugehörigkeit. Gruppendynamik als Forschungsfeld der angewandten Sozialwissenschaft. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 37 (1): 29–44.
- König, O. (2003): Ein unmöglicher Beruf. Zur Professionalisierung der Gruppendynamik. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 39 (3): 261–277.
- König, O. (2004): *Familienwelten. Theorie und Praxis von Familienaufstellungen*. Stuttgart (Pfeiffer bei Klett-Cotta).
- König, O. (Hrsg.) (2006): *Gruppendynamik. Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung*. München (Profil).
- König, O. (2007): *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen*. Stuttgart (Pfeiffer bei Klett-Cotta), 4. Aufl.
- König, O. u. K. Schattenhofer (2006): *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg (Carl-Auer).
- Königswieser, R. u. J. Pelikan (1990): Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In: O. König (Hrsg.) (2006): *Gruppendynamik*. München (Profil), S. 95–126.
- Königswieser, R. u. M. Hillebrand (2004): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg (Carl-Auer), 3. Aufl. 2007.
- Kraupl, G. (1993): Hintergründe extremistisch erscheinender Gruppengewalt Jugendlicher. *Bewährungshilfe* 40: 245–259.
- Kray, R., K. L. Pfeiffer u. T. Studer (Hrsg.) (1992): *Autorität. Spektren harter Kommunikation*. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Krüll, M. (1995): »Unreflektiertes patriarchales Denken«. Ein Gespräch mit der Familiensoziologin Marianne Krüll. *Psychologie Heute* 22 (6): 27.
- Lamott, F. (1986): Therapeutische Verstrickungen im Gefängnis. Ideologie und Realität des Behandlungsvollzugs. *Vorgänge. Zeitschrift für Bürgerrechte und Gesellschaftspolitik* 25 (1): 83–93.

- Lewin, K. (1948): Resolving social conflicts. New York (Harper & Brothers).
[Dt. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim (Christian).]
- Lewin, K. (1951): Field theory in social science. New York (Harper & Brothers).
[Dt. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern (Huber).]
- Löwith, K. (1928): Das Individuum in der Rolle des Mitmenschen. In: K. Löwith (1981): Sämtliche Schriften 1. Stuttgart (Metzler).
- Ludewig, K. (1992): Systemische Therapie. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Ludewig, K. (1996): Systemische Therapie in Deutschland. *Familiendynamik* 21 (1): 95–115.
- Mannheim, K. (1929): Die Bedeutung der Konkurrenz im Gebiete des Geistigen. (Verhandlungen des Sechsten Deutschen Soziologentages vom 17. bis 19. September 1928 in Zürich.) Tübingen (J. C. B. Mohr), S. 35–83. [Zitiert nach: V. Meja u. N. Stehr (Hrsg.) (1982): Der Streit um die Wissenssoziologie. Erster Band. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 325–370.]
- Mattke, D. (2006): Gruppensupervision als Ort beruflicher Rollenfindung und Professionalisierung von Gruppenpsychotherapeuten. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 42 (1): 23–38.
- Moreno, J. L. (1953): Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy, and sociodrama. Beacon, NY (Beacon).
- Moser, H. (1977): Methoden der Aktionsforschung. Eine Einführung. München (Kösel).
- Nellessen, L. (1975): Institutionelle Bedingungen der Sozialtherapie in Strafvollzugsanstalten. *Gruppendynamik* 6 (1): 50–72.
- Nellessen, L. (1976): Gruppendynamische Interventionen in sozialtherapeutischen Anstalten. *Gruppendynamik* 7 (4): 366–372.
- Nellessen, L. (1985): Akquisition in der Supervision oder: Von der Nachfrage zur Angebotssupervision. *Supervision* 4 (7): 25–40.
- Nellessen, L. (1987): Der Preis der Konsolidierung. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 63–76.
- Nellessen, L. (1990): Einige Bemerkungen zu O. König: ein gruppendynamisches Paradoxon. *Gruppendynamik* 21 (4): 411–418.
- Nellessen, L. (1995): Problembearbeitung im Training. Ein Beitrag zur Technik angewandter Gruppendynamik. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), 5. Aufl., S. 263–286.
- Neuberger, O. (1984): Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten. Stuttgart (Enke).
- Neuhauser, J. (1999): Wie Liebe gelingt. Die Paartherapie Bert Hellingers. Heidelberg (Carl-Auer), 4. Aufl. 2004.
- Oevermann, U. (1993): Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. In: B. Bardé u. D. Mattke (Hrsg.): Therapeutische Teams. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 141–269.
- Oevermann, U., T. Allert, E. Konau u. J. Krambeck (1979): Die Methodologie einer »objektiven Hermeneutik« und ihre allgemeine forschungslogi-

- sche Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: H.-G. Soeffner (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart (Metzler), S. 352–434.
- Ortmann, G. (1992): Die falsche Verführung. Über Konsens, Kontrolle und Kritik. In: H. J. Daheim, H. Heid u. K. Krahn (Hrsg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M. (Campus), S. 239–251.
- Ortmann, G., J. Sydow u. K. Türk (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Pagès, M. (1974): Das affektive Leben der Gruppen. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Popitz, H. (1986): Die Autoritäts-Bindung. In: H. Popitz: Phänomene der Macht: Autorität – Herrschaft – Gewalt – Technik. Tübingen (Mohr), S. 7–36.
- Popitz, H. (1987): Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39 (4): 633–647.
- Popper, K. R. (1979): Ausgangspunkte. Meine intellektuelle Entwicklung. Hamburg (Hoffmann und Campe).
- Rasch, W. (1985): Nachruf auf die sozialtherapeutische Anstalt. *Bewährungshilfe* 32: 319–329.
- Rechtien, W. (1990): Zur Geschichte der Angewandten Gruppendynamik. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 43–62.
- Richter, H. E. (1972): Die Gruppe. Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Rudnitzki, G. (1993): Fishbowl – Die Wurzeln des DAGG. In: 25 Jahre DAGG. *Matrix-Sonderheft*. Informationen des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik: 25–28.
- Ruppert, F. (2001): Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg (Carl-Auer).
- Russell, B. (1967): Macht und Persönlichkeit. Stuttgart (Kohlhammer). [Engl. Orig. (1949): Authority and the individual. London (Allen & Unwin).]
- Sader, M. (1991): Psychologie der Gruppe. München (Juventa).
- Safranski, R. (1998): Ein Meister aus Deutschland. Heidegger und seine Zeit. Frankfurt a. M. (Hanser).
- Sartre, J. P. (1965): Geschlossene Gesellschaft. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Sartre, J. P. (1973): Un théâtre de situation. Paris (Gallimard).
- Sartre, J. P. (1991): Das Sein und das Nichts. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt). [Französisch. Original (1943): L'être et le néant. Paris (Gallimard).]
- Satir, V. (1993): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. München (Pfeiffer). [Amerikanisch. Original (1972): Peoplemaking. Palo Alto (Science and Behavior).]
- Schattenhofer, K. (1992): Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen (Westdeutscher Verlag).

- Schattenhofer, K. (1995): Was ist eine Gruppe? Gruppenmodelle aus konstruktivistischer Sicht. In: O. König (Hrsg.) (2006): Gruppendynamik. München (Profil), S. 129–157.
- Schattenhofer, K. u. W. Weigand (1998): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Schelsky, H. (1955): Soziologie der Sexualität: Über die Beziehungen zwischen Geschlecht, Moral und Gesellschaft. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Schindler, R. (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Psyche* 11 (5): 308–314.
- Schmidbauer, W. (1986): Die Angst vor Nähe. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Schmidt, J. (1987): Nur 20 Jahre später ... *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 23 (3): 297–307.
- Schmidt, J. (1990): Schwierigkeiten mit der Autorität. *Gruppendynamik* 21 (4): 373–392.
- Schneider, H.-D. (1985): Kleingruppenforschung. Stuttgart (Teubner).
- Schutz, W. C. (1966): The interpersonal underworld. New York (Science & Behavior). [Zuerst erschienen unter dem Titel (1958): FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior. New York (Holt, Rinehard & Winston).]
- Schweitzer, J. u. G. Weber (1982): Beziehung als Methapher: Die Familienskulptur als diagnostische, therapeutische und Ausbildungstechnik. *Familiendynamik* 7 (7): 113–128.
- Sennett, R. (1985): Autorität. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Simon, F. B. (1999): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. *Soziale Systeme* 5 (1): 181–200.
- Simon, F. B. u. A. Retzer (1995): Das Hellinger-Phänomen. *Psychologie Heute* 22 (6): 28–31.
- Simon, F. B. u. A. Retzer (1998): Zwei Welten. Bert Hellinger und die systemische Psychotherapie. *Psychologie Heute* 25 (7): 64–69.
- Slater, P. (1970): Mikrokosmos. Eine Studie über Gruppendynamik. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Sparrer, I. (1997): Modifikationen der Grundprinzipien der systemischen Familienaufstellungen beim Übergang zu systemischen Strukturaufstellungen. *Hypnose und Kognition* 14 (1/2): 121–137.
- Sparrer, I. (2002): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg (Carl-Auer), 4. Aufl. 2006.
- Sparrer, I. u. M. Varga von Kibéd (2002): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg (Carl-Auer), 5., überarb. Aufl. 2005.

- Stagl, J. (1977): Grundriß einer Soziologie des Erwachsenenbildungswesens. In: F. Pöggeler (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung. Bd. 6. Stuttgart (Kohlhammer), S. 9–42.
- Stiels-Glenn, M. (1997): »Ich brauche doch keinen Aufpasser.« *Sozialmagazin* 22 (1): 20–25.
- Stierlin, H. (1976): Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Stierlin, H. (1983): Familientherapie: Wissenschaft oder Kunst? *Familiendynamik* 8 (4): 364–377.
- Strauss, A. L. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München (Fink).
- Svensson, A. (1973): Bemerkungen zum Dependenz-Konzept und zu Interaktionsformen in Gruppen. In: A. Heigl-Evers (Hrsg.): Gruppendynamik. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 58–76.
- Thomas, A. (1999): Gruppeneffektivitäten: Balance zwischen Heterogenität und Homogenität. *Gruppendynamik* 30 (3): 117–129.
- Thomas, W. I. (1931): The unadjusted girl. Boston (Little, Brown).
- Treibel, A. (1999): Migration in modernen Gesellschaften. Soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht. Weinheim (Juventa).
- Trenkle, B. (1997): Vorwort (zur Diskussion um Bert Hellinger). *Hypnose und Kognition* 14 (1/2): 105–106.
- Tröscher-Hüfner, U. M. (1998): Familienrekonstruktion und Stellen von Familienkonstellationen. *Systema* 12 (1): 23–34.
- Velmerig, C.-O. (1992): Als Schlauchbootfahrer unterwegs: Gedanken zu meiner Institutionalität als »freier Supervisor« und ihrer Bedeutung für meine Kontraktverhandlungen. *Supervision* (22): 46–68.
- Velmerig, C.-O., K. Schattenhofer u. C. Schrapper (2004) (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen. Eine gruppendynamische Zwischenbilanz. Weinheim/München (Juventa).
- Weber, G. (Hrsg.) (1993): Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg (Carl-Auer), 15. Aufl. 2007.
- Weber, G. (Hrsg.) (1997): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. Heidelberg (Carl-Auer).
- Weber, G. (Hrsg.) (2000): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlage, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg (Carl-Auer).
- Weidner, J. (1997): Das schwierige Geschäft: Grenzen ziehen. *Sozialmagazin* 22 (1): 33–37.
- Weingarten, E., F. Sack u. J. Schenkein (1976) (Hrsg.): Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Wendt, W.-R. (1997): Neue Entschiedenheit. Der Zwang als Mittel zum Zweck. *Sozialmagazin* 22 (1): 14–19.
- Wienands, A. (2004): Zur Verwendung der systemischen Familienskulptur in der Arbeitsweise von Peggy Papp, Virginia Satir sowie Fred und Bunny Duhl. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung* 22 (3): 155–169.

- Wilensky, H. (1972): Jeder Beruf eine Profession? In: T. Luckmann u. W. M. Sprondel (Hrsg.): Berufssoziologie. Köln (Kiepenheuer und Witsch), S. 198–215.
- Wilkening, J. (1977): Einige Probleme und Konsequenzen der beruflichen Institutionalisierung der Psychoanalyse. In: U. Becku. M. Brater (Hrsg.): Die soziale Konstruktion der Berufe. Frankfurt a. M./München (Aspekte), S. 191–231.
- Willems, H. (1994): Psychotherapie und Gesellschaft. Voraussetzungen, Strukturen und Funktionen von Individual- und Gruppentherapien. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Willke, H. (1991): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Stuttgart (UTB).
- Wirsching, M. (1998): Jenseits vom Schulenstreit. Entwicklungen heutiger Psychotherapie. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Witte, E. H. u. P.-M. Sack (1999): Die Entwicklung der Gruppenmoderation PROMOD zur Lösung komplexer Probleme in Projektteams. *Psychologische Beiträge* 41: 113–213.
- Yalom, I. D. (1992): Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. München (Pfeiffer).