



# Komplexe Systeme lesen

---

Georg Müller-Christ · Denis Pijetlovic

# Komplexe Systeme lesen

Das Potential von Systemaufstellungen  
in Wissenschaft und Praxis

Georg Müller-Christ  
Universität Bremen  
Bremen, Deutschland

Denis Pijetlovic  
Universität Bremen  
Bremen, Deutschland

ISBN 978-3-662-56795-1      ISBN 978-3-662-56796-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56796-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik, Berlin

Illustrationen: Antonia Wetzel

Design: Mabel Baumgarten

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## LASSEN SIE SICH IRRITIEREN!

Nach circa 300 Aufstellungen in der Schnittmenge von Wissenschaft und Praxis sind wir fest davon überzeugt: Wir sind erst ganz am Anfang einer Entwicklung, die uns tief in das Verständnis von Systemen führt. Bisher haben wir Systeme von außen beobachtet, beschrieben und einzelne Wirkungsketten versucht zu messen, um Erklärungen zu finden. **Mit Aufstellungen bringen wir Systeme zum Sprechen** und ab nun kann der neue Modus des Erkennens heißen: Zuhören!

Zuhören ist aber nicht gleich zuhören. Wir können uns entscheiden, nur das zu hören, was wir schon wissen. Wir können auch so hören, dass wir neue Fakten und Daten wahrnehmen. Um wirklich Neues zu entdecken, können wir aber auch empathisch zuhören und uns tief in das Gegenüber einhören. Und auf der **höchsten Stufe können wir schöpferisch zuhören** und im Prozess des Wahrnehmens vor unserem Auge das Andere und das Neue entstehen lassen. Diese vier Stufen des Zuhörens haben Scharmer/Käufer beschrieben und sie lassen sich besonders gut in der Begegnung mit Systemaufstellungen umsetzen, so wie wir sie anwenden (Scharmer/Käufer 2014).

Zuhören und Zuschauen finden bei Systemaufstellungen auf einer hohen Wahrnehmungsstufe statt und stimulieren unser Wachwerden und unser Infragestellen, unserer Überzeugungen und Hypothesen, die wir über uns, über das Leben und über unsere Systeme haben. Dieses Wachwerden entsteht durch die für jeden einzigartige Mischung aus Bestätigung und Irritation, die nach einer Aufstellung vorhanden ist. **Insbesondere die Irritation ermöglicht die Lücke**, in die mental und emotional eine neue Erkenntnis fließen und angenommen werden kann in dem Sinne: Es könnte auch ganz anders sein, als ich es bislang vermutet habe! Unsere mentalen Landkarten, mit denen wir in die Welt blicken, sind zumeist wenig veränderlich. Wir sind auch wenig bereit, sie dann zu ändern, wenn uns ein Gegenüber seine Landkarte als besser oder vielleicht auch nur als angemessener zur Realität verkaufen will. Dass man niemanden belehren kann, ist eine alte Weisheit. Wie können wir stattdessen mentale Landkarten verändern und lernen ermöglichen? Etwas selbst erfahren ist die Kraft, die mentale Landkarten verändert und ein der Komplexität noch angemesseneres Verhalten ermöglicht.

Wie können wir Erfahrungen ermöglichen, die uns nicht einfach nur passieren, sondern die wir erleben und reflektieren können? Systemaufstellungen ermöglichen ein ganz verdichtetes Lernen, welches wir ein **E<sup>3</sup> lernen** nennen: erklären, erfahren, explizieren.

Erklären scheint die Welt der akademischen Wissensvermittlung zu sein. Menschen lernen die Theorien kennen, die zur Erklärung der Welt so lange gelten, bis sie wiederlegt oder ersetzt werden. Praktiker/innen scheinen nur Erfahrungen zu machen, was sich dann langsam zu einer Berufserfahrung verdichtet. **Erklärungen ohne Erfahrungen sind genauso unvollständig wie Erfahrungen ohne Erklärungen.** Das Problem liegt darin, dass die Bühnen, auf denen Erfahrungen gemacht werden – also die jeweilige Realität, soweit weg sind von denen, auf denen Erklärungen angeboten werden und umgekehrt.

Die Besonderheit von Systemaufstellungen liegt nun darin, dass sie Realitäten transportierbar machen. Jeder kann anderen seine Realitäten mitbringen und sichtbar machen, indem er oder sie ausgewählte Elemente dieser Realität durch Stellvertreter/innen im Raum sichtbar macht. Das Phänomen, welches dann eintritt, liegt darin, dass diese transportierte Realität nicht einzig die individuell konstruierte ist, sondern sie eine hohe Abbildungsgüte des Originalsystems hat. Diese Abbildungsgüte äußert sich in der **repräsentierenden Wahrnehmung der Stellvertreter/innen**, die plötzlich Informationen über das Element haben, welches sie repräsentieren, die ihnen der Mensch, der seine Realität abbildet, nicht gegeben hat.

Wer diese Informationen der Stellvertreter/innen nicht als Projektionen, Konstruktionen, Wunschdenken oder Improtheater verwirft und stattdessen in das empathische und schöpferische Zuhören wechselt, wird genau die konstruktiven Irritationen erfahren, die die eigene mentale Landkarte erweitern können. Diesen Prozess der Erweiterung beschreiben die meisten Menschen nach unseren Systemaufstellungen mit der Erfahrung von Klarheit, Beweglichkeit, Anreicherung und neuer Energie. Diese scheinen die Indikatoren dafür zu sein, etwas Lebensnahes und Hilfreiches erkannt zu haben. Vielleicht kann man so etwas auch als den **Anfang eines emergenten Sehens** bezeichnen: Sie fangen an, die in der nahen Zukunft angelegten Entwicklungen heute schon wahrnehmen zu können.

Bevor Sie in diesem Buch weiter blättern, prüfen Sie ihre **innere Bereitschaft, sich irritieren zu lassen**. Wenn Sie nur bestätigen wollen, was Sie schon wissen, sind andere Bücher geeigneter.

**Das Anliegen des Buches:** Komplexität und Unübersichtlichkeit, Rationalität und Intuition sind die Themen, die Wissenschaft und Praxis gleichermaßen beschäftigen. Haben bislang beide ihre eigenen Wege gesucht, die zunehmende Komplexität mit ihren ureigenen Methoden zu bewältigen, spüren beide Bereiche gleichermaßen, dass sie nun neue Methoden brauchen, um den Überblick zu bewahren.

Mit diesem Buch bieten wir Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen unsere Erfahrungen und Reflexionen an, die wir mit der Methode der Systemaufstellungen in den letzten Jahren an der **Universität Bremen** gemacht haben. In anregenden Seminaren mit Studierenden, Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen haben wir gelernt, dass Systemaufstellungen eine Methode sind, die noch deutlich mehr Potenzial haben als therapeutische Prozesse zu begleiten oder Organisationsberatung zu unterstützen.

Das große Potenzial, welches wir sehen und schon erfahren haben, liegt in der **Visualisierung der Komplexität jeder Art von Systemen** und in der Simulation von Interventionen. Das Besondere an Systemaufstellungen liegt zudem darin, dass ihre transverbale Sprache von Studierenden, Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen gleichermaßen und sofort verstanden wird und damit Kommunikationsprobleme durch die sonst unterschiedlichen Sprachen deutlich reduziert werden:

- Praktiker/innen wollen wir mit diesem Buch viele Beispiele zeigen, wie sie mithilfe von Systemaufstellungen das Geschehen in Unternehmen und Organisationen schneller und tiefergehender verstehen und damit auch stimmiger gestalten können. Der besondere Gewinn an Handlungskompetenz entsteht durch die **Unterscheidung der Beziehungsebene und der Systemebene** in Unternehmen und jeder Art von Institution. Die überall vorhandenen polaren Spannungsfelder in Aufstellungen sichtbar gemacht, haben zuweilen mehr Einfluss auf Verhalten als die Aktionen anderer Menschen.
- Wissenschaftler/innen wollen wir mit diesem Buch zeigen, dass Systemaufstellungen ein wunderbares Instrument sind, um **völlig neue Hypothesen über den eigenen Forschungsgegenstand** zu finden. Wir sind mit unseren Erfahrungen schon fast so mutig zu behaupten, dass so gut wie jede Disziplin Neues und Anregendes über den eigenen Gegenstand lernen kann, wenn sie ihn in einem dreidimensionalen Bild einer Aufstellung visualisiert und zum Sprechen bringt. Methodisch sind Aufstellungen ohne Probleme anschlussfähig an vorhandene Methoden der Datengenerierung. Und wir zeigen auf, wie Systemaufstellungen systematisch ausgewertet werden können.
- Dozent/innen und Studierenden wollen wir mit diesem Buch zeigen, dass Systemaufstellungen ein didaktisches Instrument sind, um Komplexität zu vermitteln. Lernen mit der Aufstellungsmethode aktiviert das Gehirn auf eine ganz andere Weise: die dreidimensionalen Bilder einer Aufstellung erlauben es, **das große Bild eines Systems** gleichzeitig zu sehen. Zugleich bleiben diese Bilder viel länger in Erinnerung als die Erkenntnisse aus Wort oder Text.

Es wird in Wissenschaft und Praxis viel über Komplexitätsbewältigung geschrieben. Wir wollen mit unserem Buch neben der Kraft des Wortes vor allem auf die Wirkung des dreidimensionalen Bildes von Aufstellungen setzen. Die Leser/innen sind eingeladen, die Erkenntnisse des Buches gerade auch durch die Bilder aufzunehmen. Es dauert zumeist nicht lange, die Aufstellungsbilder zu lesen und die eigenen neuen Gedanken wahrzunehmen, die spontan auftauchen. Darin sehen wir die **entscheidende Wirkung von Aufstellungen**: Sie aktivieren Gedanken, Bilder und Erkenntnisse, die in ihrer Komplexität durch Wort und Text eher seltener entstehen.

So kann das Neue in die Welt kommen!

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Eine Lesehilfe für dieses Buch</b> .....	1
<b>Kursorisches über Systemaufstellungen</b> .....	2
Was sind Aufstellungen? .....	2
Von der abbildenden zur erkundenden Wissenschaft mit Systemaufstellungen .....	4
Holarchische Entwicklung von Aufstellungstypen .....	11
Die Prinzipien für unsere Aufstellungen .....	15
Was ist Nachhaltigkeit? .....	19
<b>Beispiele von Erkundungsaufstellungen Teil 1</b> .....	24
Das Wesen von Erkundungsaufstellungen .....	24
Wie kommt das Neue in die Welt? .....	26
Die zwei Seiten des Marketings .....	32
Nachhaltiger Tourismus an der Nordseeküste .....	41
Ist ein nachhaltiger Tourismus möglich? .....	48
Teilzeitführung in Deutschland: Was braucht sie zu ihrer Verbreitung? .....	55
Wie zeigt sich eine Erkundungsforschung? .....	63
<b>Ein System lesen? Wie geht das?</b> .....	70
Die Bedeutung von Organisations- und Managementtheorien .....	71
Die Rolle der Haltung für Wandel .....	73
Daten aus dem Innern von Systemen .....	76
Die Kunst des Beobachtens .....	78
Die Daten interpretieren – was genau machen wir da? .....	80
Systemaufstellungen und das Orakel von Delphi .....	81
Das Eisbergmodell als Bezugsrahmen für Systemerkundungen .....	83
<b>Beispiele von Erkundungsaufstellungen Teil 2</b> .....	100
Wie anders denken Lehrer/innen, Berater/innen, Therapeut/innen und Coaches? ...	100
Die Glaubenssätze der Helferberufe und die der Klienten .....	106
Wie hängen kollektive und individuelle Glaubenssätze zusammen? .....	116
Wie geht es dem System Erde und Mutter Gaia? .....	127
Professorinnen und Professoren und die Aufstellungsmethode in Forschung und Lehre .....	136
Vom Experten zum Katalysator: Agile Führung für Hochschullehrer/innen? .....	142

---

<b>Über Intuition und repräsentierende Wahrnehmung</b> .....	150
Der Spannungsraum von Rationalität und Intuition .....	150
Intuition I: Das Bauchgefühl wird salonfähig .....	155
Intuition II: Zugang zum wissenden Feld .....	159
Das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung .....	161
Miteinander Erkenntnisse schaffen: Was sagen die Beteiligten? .....	165
<b>Beispiele von Systemanalysen</b> .....	184
Das Wesen von Systemanalysen .....	184
Im Gründungsförderungssystem fehlt eine Kultur des Scheiterns? .....	185
Wessen Idee lebe ich in meinem Unternehmen? .....	192
Petra: die beste Seminarleiterin oder die beste Lebenspartnerin? .....	194
Nachhaltigkeit in der Hochschullandschaft: Welche Hebel wirken zusammen? .....	199
Die Rolle des Pfarrers in katholischen Gemeinden .....	205
Marketing und Nachhaltigkeit in einem Bundesligaverein .....	216
<b>Beispiele für Entwicklungsaufstellungen nach Theorie U</b> .....	230
Theorie U als Bezugsrahmen für Entwicklungsaufstellungen .....	230
Unternehmen auf dem Weg zum Gemeinwohl? .....	234
Der U-Entwicklungsweg der Lehrenden an Hochschulen .....	248
Der U-Entwicklungsweg des Menschen .....	256
<b>Systemaufstellungen in der akademischen Lehre</b> .....	270
Entwicklungen in der Lehre .....	270
Das Gehirn und die räumliche Visualisierung .....	271
Systemische Visualisierung von Lehrinhalten – eine neue didaktische Methode (nicht nur) für sozialwissenschaftliche Disziplinen .....	276
Wann trauen sich Studierende? Aufstellungskompetenz erfahren und vermitteln ....	292
Zusammenarbeit mit der Praxis: Systemaufstellung als gelebte Transdisziplinarität	295
<b>Beispiele für Spiral Dynamics Aufstellungen</b> .....	300
Das Konzept Spiral Dynamics .....	300
Die Entwicklung der Triade Wirtschaft, Gesellschaft und Natur in den Bewusstseinsstufen .....	304
Wann verschwindet die gläserne Decke für Frauenkarrieren? .....	313
In welcher Entwicklungsphase entfaltet Achtsamkeit ihre volle Wirkung? .....	324
Wie verändern sich Beziehungen der Akteure des Konsumsystems mit den Bewusstseinsstufen von Spiral Dynamics? .....	334
Die Krankheit Krebs – ein Phänomen der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe? .....	343



---

<b>Forschung mit Systemaufstellungen</b> .....	360
Systemaufstellungen in der Forschung .....	360
Strukturmodell für Forschungsarbeiten mit Systemaufstellungen .....	361
Datenerhebung von Systemaufstellungen .....	364
Datenaufbereitung von Systemaufstellungen .....	364
Formenanalytische Auswertungen .....	371
Aufstellungen in akademischen Abschlussarbeiten .....	376
Steigert die Mitwirkung an Systemaufstellungen die Kreativität? .....	393
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	404