

5.2 Unterstützende Methoden

Die Systemaufstellung in Management-Kontexten wird von systemischen Methoden eingerahmt, die sich der Sprache bedienen. Zum einen bereiten sie den Übergang in das szenische Medium vor und zum andern dienen sie der Vergemeinschaftung der Ergebnisse aus der szenischen Arbeit. An dieser Stelle erläutern wir nur die beiden wichtigsten im Zusammenhang mit dem Format der Management Constellations verwendeten Methoden.

Vorbereitung der Systemaufstellung und Vergemeinschaftung der Ergebnisse.

5.2.1 Lösungsfokussierte Arbeit

Die lösungsfokussierte Arbeit (Insoo Kim Berg, Steve de Shazer) geht davon aus, dass ein Klientensystem über ausreichend Ressourcen verfügt, um Probleme selbst zu lösen. Lösung ist hier nicht als *das* »richtige Resultat« gemeint, sondern als Erweiterung des Handlungsspielraums im Hinblick auf Wachstum und Entfaltung. Im Beratungsprozess werden die Probleme weder tiefgehend analysiert noch ausufernd geschildert. Wichtig ist dagegen die Beschreibung dessen, was beim Eintritt einer Lösung denn anders sein könnte, außerdem der Blick auf die Ausnahmen in Bezug auf ein problematisches Verhalten. Durch die Konzentration auf Schritte, die ein Kunde selbst einleiten kann, werden sein Selbstvertrauen und sein Verantwortungsbewusstsein gestärkt.

In den Management Constellations wird das lösungsfokussierte Interview vor allem zur Auftragsklärung eingesetzt. Dabei erarbeitet das ganze Team oder eine »Delegation« des Teams Lösungsvorstellungen und Kontexte einer möglichen Lösung entlang den Fragen »Was wäre anders, wenn ...?«, »Woran würden Sie das merken?«, »Wer wäre sonst noch davon betroffen?«, »Was würden diese beobachten?«, »Wie würden

Lösungsfokussiertes Interview zur Auftragsklärung.

diese darauf reagieren?«. Die Antworten auf diese Fragen enthalten Hinweise auf Elemente eines Systems, die man berücksichtigen muss oder deren Relevanz für eine Lösung zu prüfen ist.

Das lösungsfokussierte Interview ist außerdem eine erste Hinführung zum vielleicht noch ungewohnten Instrument der Aufstellung. Die Fragen mobilisieren die Vorstellungskraft und das Nachspüren, ob die imaginierte Lösungssituation auch wirklich die gewünschte ist. Die Wahrnehmung der eigenen Reaktionen auf die unterschiedlichen Welten – vor und nach einer Wunderfrage (Steve de Shazer) – bereitet die Teilnehmer auf ihre Aufgabe als Repräsentanten vor. Darüber hinaus dient der Einsatz der lösungsfokussierten Arbeit auch der Nachhaltigkeit, denn die Lösung wird einmal im Interview und ein zweites Mal in der Konstellation erfahren.

5.2.2 *Dialog*

Nach einer Management Constellation haben sich bei Repräsentanten und Beobachtern vielfältige Eindrücke und Erfahrungen eingestellt. Mitunter haben Repräsentanten und Beobachter schon erste Schlussfolgerungen gezogen. Dies alles gilt es zu »vergemeinschaften«. Der Dialog festigt zusätzlich die gemeinsame Ausrichtung, die in der Regel schon im Aufstellungsprozess angelegt wurde.

Der Dialog ist eine Form des Gesprächs. Das In-der-Schwebenhalten der persönlichen Meinung führt zu einem gemeinsamen Bewusstsein, das dem späteren Handeln des Einzelnen oder Teilen der Gemeinschaft Orientierung und Legitimation zugleich gibt – David Bohm spricht in diesem Zusammenhang auch von *Sinn*. Das individuelle Bewusstsein geht im und durch den Dialog in einem kollektiven Bewusstsein auf: Der Dialog schafft also die Möglichkeit, dass sich dieses kollektive Bewusstsein »mitteilt«.

Im Dialog werden weniger Argumente ausgetauscht als (gemeinsame) Horizonte eröffnet. Darin unterscheiden sich Dialoge von Diskussionen. Die Teilnehmer sitzen im Kreis. Es spricht immer nur eine Person – dadurch wird die Kommunikation verlangsamt; die Wahrnehmung wird intensiviert und das gegenseitige Verständnis vertieft. Die in der Aufstellung erlebten Bilder und Wahrnehmungen werden verarbeitet und für die Umsetzung aufbereitet.

Im Dialog werden gemeinsame Horizonte eröffnet.

Durch den Dialog können die folgenden Haltungen, die in jeder Kommunikation im Team hilfreich sind, immer wieder neu geübt werden (Dialogue and the Art of Thinking Together, Isaacs, 1999, S. 83 ff.):

- Zuhören (listening): Aufmerksam hinhören, um verstehen zu können – dabei nicht schon die eigenen Argumente dagegen oder dafür zurechtlegen.
- Respektieren (respecting): Respektieren, was gesagt wird, ohne es zu bewerten. Das Gesagte einen Augenblick lang zum Eigenen machen – so als hätte man es selbst gesagt; dies insbesondere dann, wenn etwas berichtet wird, das nicht der eigenen Meinung entspricht.
- Suspendieren (suspending): Auf ein vorschnelles Bewerten verzichten. Wir hören etwas und bilden uns zugleich ein Urteil; aber gerade dieses ist zu suspendieren.
- Sprechen (voicing): Von Herzen sprechen und darauf achten, dass alles, was man sagt, authentisch ist und auch den Sprechenden selbst berührt.

5.2.3 *Das Epidauros-Modell – ein Leitfaden für systemische Interventionen*

Bei unserer Beratungstätigkeit konnten wir wiederholt beobachten, wie Diskussionen ins Leere liefen. Auf die Frage »Worum geht es denn nun eigentlich?« erhielten wir ein breites Spektrum