



## **Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau**

### **Erstellt von:**

Institut für soziokulturelle Studien (ISOS), Universität Kassel  
Steinstr. 19, 37213 Witzenhausen  
Tel.: +49 5542 981219 , E-Mail: wesseler@wiz.uni-kassel.de  
Internet: [www.wiz.uni-kassel.de/isos/](http://www.wiz.uni-kassel.de/isos/)

Büro für Agrar- und Regionalentwicklung  
Tischbeinstr. 112, 34121 Kassel  
Tel.: +49 561 27224, E-Mail: [AFink-Kessler@t-online.de](mailto:AFink-Kessler@t-online.de)

Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Senckenbergstr. 3, 35390 Gießen  
Tel.: +49 0641 9937081, E-Mail: [kub@agrar.uni-giessen.de](mailto:kub@agrar.uni-giessen.de)  
Internet: [www.uni-giessen.de/fbr09/kub/](http://www.uni-giessen.de/fbr09/kub/)

Gefördert vom Bundesministerium für  
Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft  
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau

Dieses Dokument ist über <http://forschung.oekolandbau.de> verfügbar.



## Schlussbericht

# „Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau“

**Aktenkennzeichen: 514-43.60/02OE602**  
**Förderkennzeichen 02OE602**



### **Zuwendungsempfänger:**

Dr. Matthias Wessler, Institut für soziokulturelle Studien (ISOS)  
FB Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel  
Steinstr. 19, 37213 Witzenhausen

### **Kooperationspartner**

Dr. Andrea Fink-Keßler, Büro für Agrar- und Regionalentwicklung, Kassel

### **Wirkungsanalyse:**

Prof. Dr. H. Boland, Dipl.-Ing.agr. Thorsten Michaelis, Dipl.-Ing.agr. Ingrid Göbel  
Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen, Universität Gießen

**Laufzeit des Vorhabens:** 01.11.2002 bis 31.08.2003

**Berichtszeitraum:** 01.11.2002 bis 31.08.2003

Witzenhausen, 31. August 2003



# Inhaltsverzeichnis

1	Ziele und Aufgabenstellung des Projektes: Produktive Lösungen erproben und verbreiten .....	1
1.1	Planung und Ablauf des Projektes: Erprobung – Analyse - Verbreitung .....	1
	Folgende Arbeitsschritte waren geplant und sind mit geringfügigen Modifikationen durchgeführt worden: .....	1
1.2	Wissenschaftlicher Stand, an den angeknüpft wurde: Von Therapie zur Organisationsentwicklung und Wirtschaftsberatung .....	2
1.2.1	Stand der Wissenschaft.....	2
1.2.2	Systemaufstellungen in der Landwirtschaft: Die enge Verbindung von Hof und Familie.....	3
1.2.3	Leithypothesen .....	3
2	Material und Methoden .....	4
2.1	Die Werkstattseminare .....	5
2.2	Externe Wirkungsanalyse.....	5
2.3	Interne begleitende Beobachtung .....	7
2.4	Videoaufzeichnung und Netzwerk.....	7
3	Ergebnisse .....	7
3.1	Wichtigste Ergebnisse: Wirkungen, Anwendungsfelder, Transfer .....	7
3.1.1	Ergebnisse der externen Wirkungsanalyse .....	8
3.1.2	Begleitende Beobachtung .....	11
3.1.3	Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse: Film, Netzwerk und Publikationen .....	14
3.2	Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse .....	17
3.2.1	Diskussion der Ergebnisse der externen Wirkungsanalyse und der begleitenden Beobachtung.....	17
3.2.2	Nutzung und Verwertbarkeit der Ergebnisse .....	18
3.2.3	Weiterführende Schritte.....	19
4	Zusammenfassung.....	20
5	Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen. ....	21
6	Literaturverzeichnis .....	22

## **Anhang:**

1. Ablauf des Projekts
  - 1.1 Ablaufplan
  - 1.2 Werkstattseminare
  - 1.3 Netzwerktreffen
2. Zum Stand der Wissenschaft
3. Ergebnisse
  - 3.1 Externe Wirkungsanalyse
  - 3.2 Begleitende Beobachtungen
  - 3.3 Filmkonzeption
  - 3.4 Kontaktstelle und Netzwerk
4. Artikel von Fink-Keßler (2003): Systemaufstellungen in der Landwirtschaft

## **Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau**

Das Projekt zielte auf die Erprobung und Verbreitung von Systemaufstellungen im Kontext der ökologischen Landwirtschaft. Systemaufstellungen werden heute in der Familientherapie, aber zunehmend auch in Organisationsentwicklung und Wirtschaftsberatung angewendet. Dabei stellt eine Person – unter professioneller Anleitung - die zentralen Elemente einer Situation mit Stellvertretern im Raum auf. Es entwickelt sich eine Dynamik, die zu überraschenden Einsichten und neuen Handlungsmöglichkeiten führen kann.

Das Projekt hat Systemaufstellungen im Kontext Landwirtschaft erprobt und auf Wirkungen untersucht. In drei Werkstattseminaren stellten Bäuerinnen und Bauern oder auch Berater ihre „Anliegen“ auf, so z.B. Umstellungen auf ökologischen Landbau, Hofnachfolge, Situationen der Existenzsicherung oder Familienkrisen. Die Aufstellungen erwiesen sich als ein schnell und tief wirkender Prozess. Verborgene betriebliche oder familiäre Zusammenhänge wurden sichtbar.

Nach den Aufstellungen zeigten die Teilnehmer in der Regel ein stärkeres Selbstbewusstsein, größere Entschlussfreudigkeit sowie mehr Kreativität und Aktivität. Dadurch kam es zu Änderungen auch in der betrieblichen Praxis.

Systemaufstellungen erschließen Lösungspotenziale, die zu einer Stärkung des ökologischen Landbaus und der Landwirtschaft generell beitragen können. Neue Projekte und Allianzen werden leichter möglich. Wichtige Voraussetzungen zum Gelingen von Systemaufstellungen sind das Interesse der Teilnehmer an einer neuen Erfahrung und die Kompetenz der Aufstellungsleiter.

Eine Video-Dokumentation kann bei der „Kontaktstelle Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“, c/o A. Fink-Keßler, Tischbeinstr. 112, 34121 Kassel, bezogen werden.

Projektleitung: Dr. M. Wesseler, FB Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel, in Kooperation mit Dr. A. Fink-Keßler, Büro für Agrar- und Regionalentwicklung, Kassel. Die externe Wirkungsanalyse wurde vom Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen, Universität Gießen, Prof. Dr. H. Boland und Team, erstellt.

## **Systemic Constellations for Organic Agriculture**

The project has been designed to investigate potential effects of systemic constellations in agricultural contexts. In many countries, systemic constellations showed surprising impacts in family therapy, but increasingly in organisations and consultancy, too. Supported by professional guidance, an individual selects persons, who are to represent the essential elements of her or his concern, and groups them within a given space. This process generates powerful dynamics, which can contribute to new insights and activities.

The project invited farmers and rural extension workers to experiment with systemic constellations during three workshops. Specific situations have been set up, such as conversions to organic agriculture, farm transfer from generation to generation (including gender issues), risky investments, farm “survival” and family crises. The constellations proved to contribute to rapid and deep insights. Hidden potentials, which may lead to new solutions, became evident.

After the constellations, the participants showed stronger self-esteem, higher decision-making power, enhanced creativity and activity. Several weeks after the workshops, selected participants reported on tangible impacts on their farms.

Constellations provide an opportunity for a felt experience of systemic relations and their effective potentials. This may contribute in strengthening organic farming and ecological agriculture in general. New projects and new strategic alliances will emerge.

Essential conditions for positive results are the participants' disposition to confront themselves with deeper experiences, and the professional competence of the guides.

There is a video-documentation (in German) available at “Network for Systemic Constellations in Agriculture”, Dr. Fink-Kessler, Tischbeinstr. 112, D 34121 Kassel.

Project coordination: Dr. M. Wesseler, Faculty of Ecological Agricultural Sciences, University of Kassel, in cooperation with Dr. A. Fink-Kessler, Office for Rural Development, Kassel. An external evaluation has been conducted by the Institute for Rural Sociology and Extension, University of Gießen, Prof. Dr. H. Boland and his team.

In einer Systemaufstellung stellt eine Person die zentralen Elemente einer bestimmten Situation mit Stellvertretern im Raum auf. Daraus entwickelt sich eine Dynamik, die zu überraschenden neuen Einsichten, Lösungen und Handlungsmöglichkeiten führen kann.

(Näheres zu Systemaufstellungen im Anhang 2 und 4).

*„... es ging seitdem Schlag auf Schlag. Ich habe ja auch aufgestellt, wie das Projekt auf unserem Hof laufen könnte. (...) Alles wird bewusster und klarer. Und wo ich vorher nicht drangekommen bin, ist jetzt gelöst, und ich komme jetzt weiter.“*

*(Aussage einer Teilnehmerin ca. 6 Wochen nach einer Systemaufstellung)*



## **1 Ziele und Aufgabenstellung des Projektes: Produktive Lösungen erproben und verbreiten**

Das Projekt „Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau“ verfolgt drei Ziele:

- Erprobung der Eignung von Systemaufstellungen hinsichtlich ihres Beitrages zu produktiven Lösungen im Kontext des ökologischen Landbaus.
- Die erwartete positive Wirkungsweise dieses Verfahrens sollte medientechnisch so aufbereitet werden, dass sie einer überzeugenden Verbreitung leicht zugänglich ist.
- Diese Verbreitung sollte zudem durch die Einrichtung eines entsprechenden bundesweiten Netzwerkes gesichert werden.

Das Bundesprogramm Ökologischer Landbau zielt darauf ab, die Hemmnisse, die einer Ausweitung des Ökologischen Landbaus entgegenstehen, zu beseitigen und Maßnahmen zu ergreifen, die ein nachhaltiges Wachstum des Ökologischen Landbaus ermöglichen. Das Projekt plante dazu einen Beitrag zu leisten, indem es an Hand von gezielten „Fallstudien“ aufzuzeigen versuchte, dass Systemaufstellungen im Kontext der Landwirtschaft in einer Weise wirksam sein können, die den Beteiligten ein tieferes Verständnis ihrer eigenen Situation ermöglicht. Dadurch sollte die eigene „Befindlichkeit“ positiv gestärkt werden. Es wurde erwartet, dass sich in diesem Prozess neue Handlungsperspektiven und neue Lösungen erschließen. Aufgrund von Erfahrungen in anderen Bereichen besonderer gesellschaftlicher Herausforderungen wurde vermutet, dass dieses Verfahren auch im Kontext des ökologischen Landbaus und seiner vielfältigen Herausforderungen eine erfolversprechende zukunftssträchtige Wirkung haben kann. An konkreten Fällen aus der Landwirtschaft sollte gezeigt werden, dass Systemaufstellungen einen Beitrag zu einer produktiveren Bewältigung von Umstellungsphasen und zur Lösung anderer kritischer Situationen der betrieblichen Existenzsicherung leisten können.

Das Projekt will dadurch die Leistungsfähigkeit und das Potenzial von Systemaufstellungen auch für den Kontext der landwirtschaftlichen Beratung erschließen. Es beabsichtigt zugleich durch die Erstellung und Verbreitung eines Videofilms sowie durch die Einrichtung einer Kontaktstelle einen Beitrag zum nachhaltigen Transfer seiner Ergebnisse zu leisten.

### **1.1 Planung und Ablauf des Projektes: Erprobung – Analyse - Verbreitung**

Folgende Arbeitsschritte waren geplant und sind mit geringfügigen Modifikationen durchgeführt worden:

- Durchführung von drei Werkstattseminaren mit Bauern, Bäuerinnen und in der Landwirtschaft tätigen Beratern.
- Durchführung einer externen Wirkungsanalyse auf der Basis von Teilnehmerbefragungen.

- Ergänzung der externen Wirkungsanalyse durch eine begleitende Beobachtung.
- Filmdokumentation der Seminare und Produktion eines Informationsfilmes über Systemaufstellungen in der Landwirtschaft.
- Einrichtung einer Kontaktstelle „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“ zum Aufbau eines Netzwerkes für Aufsteller, Berater und weitere, an Systemaufstellungen in der Landwirtschaft interessierte Personen.

Der tatsächliche Projektablauf entsprach der Planung. Es ergaben sich lediglich leichte zeitliche Verschiebungen bei der Durchführung der drei Werkstattseminare (siehe Zwischenbericht vom 28. Februar 2003).

Zusätzlich zu o.a. Planung wurde eine Arbeitstagung durchgeführt, an der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der ganzen Bundesrepublik mitarbeiteten. Auf dieser Tagung wurden die wesentlichen Ergebnisse des Projektes vorgestellt und bezüglich ihrer Praxisrelevanz diskutiert. Die Tagung diente zugleich der Konzipierung eines Netzwerkes „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“.

Details des Projektablaufs finden sich im Anhang (1).

## **1.2 Wissenschaftlicher Stand, an den angeknüpft wurde: Von Therapie zur Organisationsentwicklung und Wirtschaftsberatung**

### **1.2.1 Stand der Wissenschaft**

Systemstellungen sind ein relativ neues „Instrument“, das zunächst aus dem familientherapeutischen Kontext entwickelt wurde und heute vielfach mit großem Erfolg auch in der Organisationsentwicklung und in der Wirtschaftsberatung Verwendung findet. Dabei wird nicht übersehen, dass Systemaufstellungen – besonders im therapeutischen Kontext - mitunter auch kontrovers diskutiert werden.

Für den landwirtschaftlichen Bereich wurden Systemaufstellungen bislang noch nicht systematisch erschlossen.

Im Anhang (2) findet sich eine detailliertere Zusammenfassung zum „Stand der Wissenschaft“, die sich wie folgt gliedert:

- Hintergrund und Entwicklung
- Zur Methode der Systemaufstellung
- Zweierlei Zugang zur Wirklichkeit
- Wirklichkeit, die wirkt:
  - Das Phänomen der „repräsentierenden Wahrnehmung“
  - Wie zeigt sich Wirkung und kann sie gemessen werden?

Weitere Anmerkungen zum Stand der Wissenschaft finden sich gleichfalls im Text der externen „Wirkungsanalyse“ (Anhang 3), die vom Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen der Universität Gießen durchgeführt worden ist.

### **1.2.2 Systemaufstellungen in der Landwirtschaft: Die enge Verbindung von Hof und Familie**

Über die Anwendung von Systemaufstellungen in der landwirtschaftlichen Beratung gibt es nahezu keine Berichte. Eine Ausnahme bildet der Bericht von MRAZ (2002) über „Das Erbe – Lösungen für Bauerhöfe und Familienbetriebe“. MRAZ kommt in seiner Arbeit mit Personen bäuerlicher Herkunft zu dem Schluss, dass „bei einem Menschen aus einem bäuerlichen Milieu man nur systemisch arbeiten kann, wenn man das Schicksal des Hofes aufstellt“, da dieser Vorrang vor den einzelnen Mitgliedern der Familie hat. Insgesamt hat MRAZ in rund 50 Fällen die Erbgänge von Familienbetrieben untersucht.

Für die Arbeit mit landwirtschaftlichen Betrieben möglicherweise interessante und auf ihre Übertragbarkeit allerdings noch zu überprüfende Ergebnisse können vom derzeit an den Universitäten Witten/Herdecke und Jena noch laufenden Forschungsprojekt über „Organisationsaufstellungen als Beratungsmethode für Familienunternehmen und die Familien der Familienunternehmen“ erwartet werden (WEBER und BLUMENSTEIN 2003).

Die enge Verknüpfung von Familie und Betrieb stellt gerade in der Landwirtschaft eine Besonderheit dar. In der Regel sind in unserer Gesellschaft heute Familie und Arbeitsbereich getrennt. Sie sind zwei soziale Bereiche mit unterschiedlichen „Spielregeln“. In Familienbetrieben hingegen sind Familie und Betrieb unauflösbar miteinander verkoppelt und – speziell in der Landwirtschaft – dies oft seit zahllosen Generationen. Jede betriebliche Entscheidung muss von der Familie mitgetragen werden. Und jede persönliche Krise wirkt unmittelbar auf den Betrieb.

Hinzu kommt, im Unterschied zu anderen wirtschaftlichen Familienunternehmen, dass

- auf landwirtschaftlichen Familienbetrieben oftmals mehrere Generationen auch in einem räumlichen Zusammenhang miteinander leben und arbeiten;
- in der Landwirtschaft, dem Erhalt des Hofes eine besonders hohe Dominanz eingeräumt wird (siehe Ergebnisse von MRAZ 2002);
- im ökologischen Landbau sich eine Vielzahl weiterer und weit über den ursprünglichen Familienbetrieb hinausgehende Kombinationen von gewerblicher Arbeit, Subunternehmern und familiengebundener Arbeit bis hin zu kollektiven Formen (Hofgemeinschaften, Pächterfamilie auf Betrieben, die von Genossenschaften / Vereinen erworben wurden, Betriebsgenossenschaften etc.) finden lässt.

### **1.2.3 Leithypothesen**

Ausgangspunkt des Projektes war daher die Leit-Hypothese, dass Systemaufstellungen gerade in der Landwirtschaft – und mit besonderem Blick auf den ökologischen Landbau

- (1) zur Klärung wichtiger sozialökonomischer und betrieblicher Fragen,
- (2) zur Lösung familiärer Verstrickungen
- (3) und dadurch zur Entdeckung neuer Potenziale

beitragen können.

Auf der Grundlage der aus anderen Bereichen vorliegenden Analysen (siehe Anhang 2) haben wir angenommen, dass Systemaufstellungen insbesondere in folgenden Fällen zur Klärung der Situation und zur Verbesserung der Handlungskompetenz beitragen können:

- Übergabe des Betriebes an die nächste Generation (Hofnachfolge). Dazu zählt auch die wichtige Gender-Perspektive, d.h. die Rolle weiblicher oder männlicher Erben.
- Übernahme von Betrieben durch Neueinsteiger bzw. Abgabe des Betriebes durch Landwirte ohne Hofnachfolger.
- Entscheidungen über Modernisierungsschritte und über die damit verbundenen Investitionen bzw. Risiken der Verschuldung.
- Anpassung der betrieblichen Strategie an veränderte Märkte. Insbesondere Wechsel des Produktionssystems, also von konventioneller auf ökologische Wirtschaftsweise, da damit oftmals ein Traditionsbruch, ggf. bis hin zur Abwertung der „väterlichen“ Wirtschaftsweise und zum Bruch mit dem sozialen Umfeld verbunden sein können. Aber auch Aufnahme von Strategien zur Verbesserung der betrieblichen Wertschöpfung (z.B. Eigenverarbeitung, Selbstvermarktung, Aufnahme neuer Dienstleistungen).
- Familienkrisen, die sich negativ auf die Zusammenarbeit auf dem Betrieb und die betriebliche Produktivität bzw. Weiterentwicklung auswirken können.
- Überbetriebliche Kooperationen, ggf. auch mit Verbänden und entsprechenden Institutionen.

Zusammengefasst ging es darum zu erproben, inwieweit Systemaufstellungen gerade im Kontext der aktuellen Herausforderungen für landwirtschaftliche Betriebe, besonders auch für ökologisch wirtschaftende Höfe, produktive Beiträge zur Existenzsicherung leisten können.

## 2 Material und Methoden

Das Projekt stützt seine Arbeit im Wesentlichen auf:

- „quasi experimentelle“ Systemaufstellungen während der drei durchgeführten Werkstattseminare;
- eine externe Wirkungsanalyse;
- eine interne begleitende Beobachtung;
- eine Videoaufzeichnung und Auswertung;
- einen Kontaktstellenaufbau mit Netzwerk.

## 2.1 Die Werkstattseminare

Die drei Seminare fanden zweitägig im März und im April 2003 an der Universität Kassel in Witzenhausen statt (Details siehe Anhang 1.2).

Zu den Seminaren wurden gezielt Landwirte und in der Landwirtschaft bzw. in der landwirtschaftlichen Beratung Tätige eingeladen, um die mit Hilfe von Systemaufstellungen bearbeiteten Themenfelder auf die Landwirtschaft einzuschränken. Zugleich wurde somit ein Raum geschaffen, der die für Systemaufstellungen notwendige Grundbereitschaft bei den Teilnehmern erhöhte (siehe 3.1.2).

Pro Seminar nahmen neben den Projektmitarbeitern zwischen 11 und 12 Personen aus der ganzen Bundesrepublik (von Flensburg bis München) teil. Insgesamt waren es 30 unterschiedliche Personen, zwei Personen haben an allen drei Seminaren teilgenommen:

- 14 Personen arbeiteten in der Landwirtschaft. 12 davon waren praktizierende Landwirte, eine Agraringenieurin arbeitete auf einem landwirtschaftlichen Betrieb, dem eine Gärtnerei angeschlossen war, und ein weiterer Agraringenieur arbeitete saisonabhängig auf verschiedenen landwirtschaftlichen Betrieben;
- eine Bäuerin war außerhalb der Landwirtschaft als Beraterin tätig, eine nicht aus der Landwirtschaft stammende Agraringenieurin war dabei, auf einen Hof einzuheiraten;
- sechs weitere Personen waren als Berater tätig (Offizialberatung, landwirtschaftliche Familienberatung);
- vier Personen stammten aus dem universitären Umfeld (drei Mitarbeiter, ein Student). Der Student stammte aus der Landwirtschaft und bereitete sich darauf vor, den elterlichen Hof zu übernehmen;
- eine Person war als Unternehmensberater in der Regionalentwicklung tätig und
- drei Personen bildeten sich als Trainer bzw. Systemaufsteller weiter, kamen aber ursprünglich aus der Landwirtschaft.

Zu diesen Teilnehmern kamen jeweils noch vier bis sechs MitarbeiterInnen des Projektes hinzu, so dass die Gesamtgruppengröße bei rund 15 bis 18 Teilnehmern lag.

Der Anteil an Männern und Frauen war, über alle Werkstattseminare gesehen, ungefähr gleich hoch. Das Durchschnittsalter lag bei 41 Jahren.

Die im Rahmen der Werkstattseminare durchgeführten Systemaufstellungen wurden von professionellen Systemaufstellern geleitet.

## 2.2 Externe Wirkungsanalyse

Angesichts der Neuartigkeit und der mitunter kontroversen Einschätzungen von Systemaufstellungen war es für das Projekt wesentlich, bei der Wirkungsanalyse über die erforderliche Validität hinaus einen hohen Grad von Zuverlässigkeit sicherzustellen. Die Werkstattseminare wurden daher von einem Team des Instituts für Agrarsoziologie und

Beratungswesen der Universität Gießen unter Leitung von Prof. Dr. H. Boland einer Wirkungsanalyse unterzogen.

Ansatz und Methoden des Vorgehens sind im Anhang (3.1) detailliert beschrieben.

Die Dimensionen der Wirkungsanalyse wurden aus einem spezifischen Beratungsverständnis (Beratung erweitert die Handlungskompetenz des Landwirtes durch inhaltliche Klärungen und / oder durch Einstellungsänderungen) heraus entwickelt und betrachten die den Handlungen zugrunde liegenden Einstellungen. Einstellungsänderungen als Beratungswirkungen werden dahingehend erwartet, dass Landwirte

- eine affektive Entwicklung zu mehr Selbstvertrauen (Lösungszuversicht);
- eine kognitive Entwicklung zu mehr Klarheit und Sicherheit in der Beurteilung von Informationen (Situationsanalyse) sowie eine
- konative Entwicklung hin zu mehr Handlungskompetenz (Handlungsabsichten)

durchmachen.

Aus diesem Ansatz heraus wurden Instrumente zur Erfassung von affektiven und kognitiven Einstellungskomponenten sowie der Erfassung von beabsichtigten Handlungsänderungen ausgewählt, um die Wirkungen von Systemaufstellungen zu identifizieren.

Die Daten wurden vor allem über Fragebögen und Interviews erhoben. Die affektiven und kognitiven Dimensionen der Wirkungen wurden durch eine Befragung der Teilnehmer vor und nach Teilnahme an den Werkstattseminaren mittels eines Evaluierungsfragebogens erfasst.

Zur Herausarbeitung der zu erwartenden Wirkungen von Systemaufstellungen wurden zusätzlich die Aufstellungsleiter der Seminare befragt.

Zur Erfassung der konativen Dimension wurden sechs bis zehn Wochen nach den Werkstattseminaren sechs narrative Interviews mit je zwei TeilnehmerInnen pro Seminar durchgeführt. So konnten auch erste Beobachtungen von exemplarischen nachfolgenden Wirkungen in der Praxis einbezogen werden.

Der Schwerpunkt der Analyse lag auf der individuellen Veränderung mit Bezug auf folgende Dimensionen:

- kognitive Veränderungen,
- Veränderungen der persönlichen Befindlichkeit,
- Veränderungen von Einstellungen und Handlungskompetenzen.

Bei der Auswertung der Daten wurde auch der Einfluss der Teilnehmergruppen (Differenzierung in Teilnehmer mit und ohne Projekt-„Staff“) und der mögliche Einfluss der Aufstellungsleiter untersucht. Die Wirkungsanalyse bezieht sich auf alle Teilnehmer und wurde nach Berufsgruppen (Landwirte und Teilnehmende, die nicht unmittelbar aus der Landwirtschaft kamen – z.B. Beratung, Wissenschaft) differenziert betrachtet.

## 2.3 Interne begleitende Beobachtung

Darüber hinaus wurden spezifische Aspekte der Aufstellungen selbst von dem Projektteam in begleitender Beobachtung und auf der Basis der Videoaufnahmen ansatzweise analysiert und dokumentiert mit Blick auf Dimensionen, die von der oben genannten externen Wirkungsanalyse nicht erfasst werden konnten. Dadurch wurde die Validität der Analysen zusätzlich verstärkt, auch wenn der hohe Grad der Zuverlässigkeit der Gießener Untersuchungen dabei nicht erreicht werden konnte. Es ging hier vor allem um beobachtbare Daten aus:

- den Inhalten der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufgestellten Anliegen, die über individuelle Veränderungen hinausreichen. Der Fokus lag dabei insbesondere auf den impliziten landwirtschaftlichen Kontexten;
- der engen systemischen Verbindung von Familie und Hof sowie der oft überraschenden „Eigenständigkeit“ des Hofes;
- dem Bereich der Dynamik während der Systemaufstellungen, d.h. Kernelemente in den einzelnen Phasen der Aufstellungen;
- der Qualität der ablaufenden Prozesse.

## 2.4 Videoaufzeichnung und Netzwerk

Alle Systemaufstellungen wurden von einem professionellen Filmteam auf Video aufgezeichnet. Die interne Beobachtung beruht auf einer ersten Auswertung dieser Aufzeichnungen. Das Filmmaterial dient darüber hinaus dem Transfer der Projektergebnisse (Informationsfilm).

Zur Vorbereitung eines Netzwerkes und Gründung einer Kontaktstelle wurde ein zweitägiges Treffen mit Beratern, Landwirten, AufstellungsleiterInnen durchgeführt (siehe genauer Kapitel 3.1.1)

# 3 Ergebnisse

## 3.1 Wichtigste Ergebnisse: Wirkungen, Anwendungsfelder, Transfer

Die wichtigsten Ergebnisse des Projekts lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

- Ergebnisse der externen Wirkungsanalyse,
- Ergebnisse der begleitenden Beobachtung und
- Transfer-Maßnahmen (Video, Kontaktstelle, Publikationen).

### 3.1.1 Ergebnisse der externen Wirkungsanalyse

Die externe Wirkungsanalyse wurde vom Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen der Universität Gießen vorgenommen. Unter Leitung von Prof. Dr. H. Boland und in Zusammenarbeit mit Dipl.Ing.agr. Thorsten Michaelis und Dipl.Ing.agr. Ingrid Göbel wurde eine statistisch abgesicherte quantitative, aber auch qualitative Untersuchung durchgeführt, die im Anhang vollständig dokumentiert ist (Anhang 3.1). Das Team hat ferner einen umfangreichen Bericht mit allen „Materialien zur Wirkungsanalyse“ (71 Seiten) erstellt. Die im Anhang 3.1 beigefügte „Wirkungsanalyse“ gliedert den zentralen Aspekt der Ergebnisse in:

1. Auswertungsstrategien für die Evaluierungsfragebögen.
2. Einordnung von Auswertungsmöglichkeiten.
3. Wirkungsanalysen.
4. Auswertung der offenen Fragen im Evaluierungsfragebogen.
5. Mittelfristige Einschätzung der Wirkungen der Werkstattseminare.
6. Schlussfolgerungen.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Ziel der Wirkungsanalyse** ist es, die Veränderungen der TeilnehmerInnen nach einem Werkstattseminar mit Systemaufstellungen zu identifizieren (S. 1) und darüber hinaus zu überprüfen, ob Systemaufstellungen innerhalb eines landwirtschaftlichen Beratungszusammenhangs sinnvoll eingesetzt werden können.

Zur Erfassung kognitiver, affektiver und konativer Dimensionen der Wirkungsanalyse wurden nach Abzug des „Staff“ insgesamt 27 (=N) Teilnehmer vor und nach den Seminaren mit einem Evaluierungsbogen befragt. Insgesamt lagen 50 Datensätze vor (N= 50). Zusätzlich wurden sechs Teilnehmer nach Ablauf von sechs bis zehn Wochen befragt (S.3). Nicht erfasst wurden hingegen die ablaufenden Prozesse innerhalb der Werkstattseminare. Sie stellen für die durchgeführte Wirkungsanalyse gleichsam eine Art „black box“ dar.

**Methodische Vorüberlegungen und Auswertungsstrategien:** Die Ergebnisse in den einzelnen Werkstattseminaren und zwischen den „Teilnehmern“ (N=27) sowie den „Teilnehmern und Staff“ waren verschieden. Es zeigte sich, dass bei den „Teilnehmern“ in der Befindlichkeitsdimension größere Veränderungen vorliegen als bei „Teilnehmern und Staff“.

Die Werkstattseminare wurden von verschiedenen AufstellungsleiterInnen durchgeführt. Der Verlauf war daher nicht identisch und die Analyse der Veränderungen zeigt für die drei Seminare deutliche Unterschiede. Diese Unterschiede sind vermutlich auf Gruppeneffekte und gruppendynamische Prozesse zurückzuführen. Der Einfluss der Aufstellungsleiter auf die Ergebnisse wird daher als nicht ausschlaggebend betrachtet.

#### **Ergebnisse der Wirkungsanalyse:**

Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse beziehen sich auf die Gruppe der Teilnehmer (N=27). Es zeigte sich,



- dass die Teilnehmer glauben, ihre Ziele besser verwirklichen zu können und zu wissen, wie sie sich verhalten sollen.
- Die Selbstwirksamkeitsskala zur Messung der kognitiven Dimension insgesamt zeigt keine so deutliche Veränderung, entwickelt sich aber bei der Zusammenfassung aller kognitiven Items positiv.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind insgesamt nach dem Werkstattseminar selbstsicherer und zuversichtlicher.

Diese Veränderungen deuten darauf hin, dass ein Anstoß gegeben werden konnte, der eine Handlungsdynamik auslösen könnte.

Bei der **Differenzierung von Veränderungen zwischen Landwirten und Nicht-Landwirten** zeigt sich,

- dass die Landwirte sich hinsichtlich ihres Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten und der Durchsetzung gegen Widerstände deutlich gestärkt sehen, was sich auch in einer positiven Veränderung des Indexwertes für die Selbstwirksamkeitserwartung niederschlägt;
- dass die Landwirte bezogen auf den Gruppenprozess offenbar Bedenken hatten, dass ihre Anliegen in der Gruppe zerredet werden könnten, was sich aber nicht bewahrheitete;
- dass bei Landwirten, im Gegensatz zu der Gruppe der Nicht-Landwirte, keine signifikante emotionale Veränderung stattfand;
- dass Veränderungen bei den Landwirten vor allem auf der kognitiven Ebene stattfanden.

Eine erste Interpretation dieser Ergebnisse kann dahin gehen, dass Landwirte das während der Seminare Erlebte konkreter in ihren betrieblichen und familiären Alltag übertragen konnten.

Die **Auswertung der offenen Fragen im Evaluierungsbogen** ergab,

- dass 19 von 27 Teilnehmer sich uneingeschränkt positiv zu den Gefühlen während des Werkstattseminars äußerten;
- dass die Teilnehmer sich u.a. gefestigter und selbstbewusster fühlten.

Als mittelfristige Wirkungen zeigten sich bei den sechs Teilnehmern, die ca. sechs bis acht Wochen nach den Werkstattseminaren befragt wurden:

- Drei von den vier befragten Personen, die eine Fragestellung selbst aufgestellt hatten, konnten eine erste **betriebliche Entscheidungen** treffen, die sich auf die Felder Betriebszweigentscheidung, Betriebsentwicklung und Betriebsweiterführung beziehen: Die vierte Person konnte gemäß ihrer Fragestellung **die Stellung auf ihrem Betrieb klären**.
- Auf persönlicher Ebene **fühlten sich die Befragten entspannter und ausgeglichener**. Sie nannten zusätzlich eine größere Entschlussfreudigkeit, mehr Kreativität und Aktivität sowie ein stärkeres Selbstbewusstsein.

- Durch die Werkstattseminare konnten die TeilnehmerInnen **neue Einsichten und Klärungen** gewinnen.

Rückschauend werden die Seminare und die Methode Systemaufstellung von den Befragten wie folgt bewertet:

- Aus der Sicht der Befragten liegt das Hauptaugenmerk der Methode Systemaufstellung auf der **Lösungsfindung**. „Man hat das Gefühl, man kommt ganz ehrlich an Sachen ran, die ganz tief sitzen oder die eine tiefe Bedeutung haben. Und es geht relativ einfach, dass man da dran kommt“.
- Da Systemaufstellungen eine Arbeit mit Gefühlen bedeuten, bedürfe es besonders gut ausgebildeter Systemaufstellungsleiterinnen und -leiter. Die **Notwendigkeit einer hohen Kompetenz der Aufstellungsleiter** ergäbe sich darüber hinaus aus den möglicherweise bei den Teilnehmern entstehenden Problemen durch Projektion, Übertragung und Interpretationen in andere Personen, welche zu Beziehungsstörungen führen können.
- Das Interesse von Landwirten an den durchgeführten Seminaren und die erreichten Problemlösungen belegten die **Anwendbarkeit der Methode Systemaufstellungen in der Landwirtschaft**.
- Ein Bedarf, vermutete ein Landwirt, gäbe es vor allem auf der Ebene der **sozioökonomischen Beratung**.

### **Schlussfolgerungen aus der externen Wirkungsanalyse:**

Die Daten zeigen, dass nach der Teilnahme an den Werkstattseminaren bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern **Veränderungen festzustellen** waren. Diese zeigten sich in allen drei ausgewählten beraterrelevanten Dimensionen. Die Teilnehmer waren positiv gestimmt, selbstbewusst und fühlten sich handlungskompetent. In Ansätzen zeigt die Teilnehmerbefragung kurzfristig auch erste Handlungsfolgen.

Über diese Analyse der Daten hinaus, die klare positive Veränderungen nachweist, sprechen die Autoren auch „**offene Fragen**“ an, die sich mit dem Design der hier vorgelegten Untersuchung allerdings nicht beantworten lassen:

- Die „Kompetenz und Qualifikation“ der Aufstellungsleiterinnen und -leiter. Gefordert wird ein Qualitätssicherungssystem, um die Prozessqualität zu gewährleisten. Ohne dieses gehört die Methode der Systemaufstellungen nicht in die Hand des landwirtschaftlichen Beraters.
- Systemaufstellungen sollten in einen längeren Prozess von Beratung eingebettet sein. Ein Regelfall in der landwirtschaftlichen Beratungsarbeit können sie allerdings nicht werden.
- Systemaufstellungen können allerdings in schwierigen Problemkonstellationen und bei großer Offenheit der Beteiligten für dieses Verfahren fruchtbare neue Anstöße geben. Sie werden aber – wie die meisten anderen psychotherapeutischen oder organisationsanalytischen Verfahren – für die Vielzahl landwirtschaft

licher Familien, die eine reguläre landwirtschaftliche Beratung aufsuchen, nicht in Frage kommen.

### 3.1.2 Begleitende Beobachtung

Die vom Projektteam geleistete begleitende Beobachtung konzentriert sich auf Dimensionen von Wirkungen, die vom Design der unter 3.1.1 beschriebenen Wirkungsanalyse nicht erfasst wurden. Es geht dabei vor allem um

- (1) die inhaltlichen Dimensionen jener Anliegen, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Werkstattseminare in den jeweiligen Systemaufstellungen vorgetragen wurden;
- (2) die besondere Rolle des Hofes, wie sie in vielen Aufstellungen deutlich wurde;
- (3) die beobachtete Dynamik während der Systemaufstellungen;
- (4) die Qualität der ablaufenden Prozesse.

Grundlage der Beobachtungen waren dabei die Dokumentation der unmittelbaren Erfahrungen sowie die Durchsicht des Videomaterials, das von einer feststehenden Kamera für alle Aufstellungen aufgezeichnet worden war.

Da diese Datengrundlage nicht anonymisiert worden ist, den Teilnehmern jedoch Anonymität zugesichert worden war (nur für das oben erwähnte Dokumentationsvideo wurde von den Teilnehmern die entsprechende Erlaubnis eingeholt), erfolgt die Darstellung hier relativ allgemein. Im Anhang (3.2) sind einige Fallbeispiele in anonymisierter Form zusammengefasst wiedergegeben und erlauben einen tieferen Einblick in einzelne Anliegen.

#### (1) Die Anliegen

Eine detaillierte Übersicht über die inhaltlichen Anliegen, die von den Teilnehmern „aufgestellt“ wurden, findet sich im Anhang (3.2). Die Anliegen lassen sich insgesamt folgenden Kategorien zuordnen:

- Probleme und Chancen der Umstellung auf ökologischen Anbau;
- Hofübergabe, Hofnachfolge, inklusive Erbfragen;
- Situationen der Existenzsicherung wie Anpassung an veränderte Märkte, größere Investitionen (inkl. Risiken der Verschuldung), neue Kooperationen und „Projekte“;
- Nicht zuletzt: Familiäre Krisen.

Bei der Bearbeitung der Anliegen mit Hilfe der Methode der Systemaufstellung (siehe genauer Anhang 2) wurden von den Aufstellungsleitern, in Abhängigkeit vom formulierten Anliegen und der sich entfaltenden Dynamik selbst, **verschiedene methodische Ansätze** gewählt:

- Zwei Aufstellungen waren reine Organisationsaufstellungen (Klärung der Rolle innerhalb eines Teams, Klärung der Rolle als Angestellte eines Betriebes).

- Eine weitere Aufstellung wurde zunächst als Organisationsaufstellung begonnen. Da familiäre Aspekte sich in der Folge als sehr dominant erwiesen, wurde dann zur Familien-Aufstellungsmethode hin gewechselt.
- Alle anderen Aufstellungen waren methodisch stärker der Familien-Aufstellung zuzuordnen, gleichwohl auch hier mit freien Systemelementen gearbeitet wurde.

Eine zentrale Beobachtung ist, dass die Systemaufstellung sehr oft zu einer „**Fokus-Verschiebungen**“ geführt hat: Familie, Großeltern, Eltern, Frauen, Männer, der Hof, Anbauverfahren, Kooperationen und Investitionen ... erscheinen nicht isoliert und getrennt als einzelne Elemente, sondern in einem systemischen Zusammenhang. Die besondere Leistungsfähigkeit von Systemaufstellungen scheint gerade in diesen Fokus-Verschiebungen zu bestehen, in denen die Zusammenhänge und deren Potenziale neu und überraschend sichtbar werden. Eine solche „systemische“ Erfahrung kann dann, wie die externe Wirkungsanalyse für dieses Projekt belegt, zu neuer Energie, zu größerer Entschlussfreudigkeit und gestärktem Selbstbewusstsein führen. In den umfangreichen Untersuchungen von WEBER und BLUMENSTEIN (2003) für Familienbetriebe generell sind ähnliche Resultate sichtbar geworden.

Des Weiteren wurde sichtbar, dass, quer zu den Anliegen, die **Gender-Frage** eine entscheidende Rolle spielt (siehe auch Anhang 3.2).

## (2) Die Rolle des Hofes

Neben diesen spezifischen Anliegen der auf den Werkstattseminaren durchgeführten Systemaufstellungen wurde eine weitere Dimension sichtbar, die im landwirtschaftlichen Kontext von besonderer Bedeutung ist: Die Eigenständigkeit des Hofes.

In vielen Aufstellungen wurde der Hof als eigenständiges Element dazugestellt und er äußerte sich teilweise auch in sehr überraschender Weise. Dabei stellte sich der Hof in der Regel so, dass er die ganze Familie gut im Blick hatte. Meist hatte er bereits zu Beginn seinen guten Platz gefunden. Auf Familienstreitigkeiten reagierte er mit Sätzen wie „Das geht mich alles nichts an“, aber auch mit „Die sind mir fremd, die sollen sich einigen, sonst gehe ich zu anderen“.

In den Schlussbildern stand der Hof in der Regel rechts von der Familie (FRITZSCHE 2003). Dies kann auf eine starke Stellung deuten, im Sinne „er ist der Frühere, der Ältere“, ihm gebührt Vorrang (im Sinne des zweiten Grundprinzips, siehe Anhang 2). Diese starke Stellung des Hofes entspricht durchaus der bäuerlichen Selbstwahrnehmung: Der Hof muss erhalten und in die nächste Generation weitergegeben werden. Individuelle Interessen haben sich diesem „Generationenvertrag“ in der Regel unterzuordnen (vgl. HOFFMANN et al. 2001, SCHÜLE 2001).

Die im Rahmen der drei Werkstatt-Seminare gemachten Erfahrungen mit der Rolle und dem Einfluss des Hofes sind noch zu gering, als dass weitergehende Aussagen gemacht werden könnten. Einiges jedoch spricht dafür, dass es sehr hilfreich sein kann, von einer „Seele des Hofes“ auszugehen. Diese könnte auch dem „kollektiven Gewissen“ der Familie entsprechen, welches gleichsam darüber wacht, dass der Hof als Existenzgrundlage der Familie erhalten bleibt. Der Einzelne in seinen Bedürfnissen und Interessen hat sich gemäß dieses kollektiven Gewissens dem Wohl der Gruppe unterzuordnen und

kann gerade durch diese Einordnung – erstaunlicherweise - an Kraft und Potenzial gewinnen.

Diese Beobachtung entspricht auch anderen Untersuchungen: MRAZ (2002, S.42) weist auf die Bedeutung einer „Hofseele“ hin, wenn er schreibt, dass „der Hof oft sogar einen eigenen Namen hat, der sich vom Familiennamen der Besitzer unterscheidet“. MRAZ schreibt weiter: „Der Hof scheint im Vergleich zu einem einzelnen Familienmitglied das Größere. Zum Erhalt des Hofes oder des Betriebes wird auch das Leben eines Einzelnen geopfert – und das wird so als „in Ordnung“ erlebt. Und wer einen Bauernhof oder einen Familienbetrieb auflöst, wird im System erlebt als einer, der etwas Ungeheuerliches tut.“

### (3) Dynamik während der Systemaufstellungen

Bei Auswertung der Ergebnisse der begleitenden Beobachtung der durchgeführten Systemaufstellungen zeigten sich auf der Basis der repräsentierenden Wahrnehmung der Stellvertreter Wirkungen, welche zusammengefasst Gemeinsamkeiten aufweisen wie die Teilnehmer bei der externen Wirkungsanalyse erkennen ließen:

- Grundbereitschaft,
- Entlastung,
- Integration und Würdigung,
- Lösung.

**Grundbereitschaft:** Als Voraussetzung für Wirkungen muss eine Art Grundbereitschaft vorhanden sein, also eine innere Bereitschaft, d.h. eine Art dynamisches „readiness potential“, sich überhaupt auf eine tiefer reichende Begegnung mit möglichen Hintergründen bestimmter „Anliegen“ einzulassen. In allen Fällen, in den Teilnehmerinnen oder Teilnehmer ihre Anliegen aufstellten, war diese Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Situation und ihren Zusammenhängen im „System“ deutlich sichtbar. Die wenigen Fälle, in denen TeilnehmerInnen nicht aus eigenem Interesse an „Systemaufstellungen“ und deren Lösungspotenzial teilgenommen haben, sondern eher aus Loyalität gegenüber bestimmten anderen Teilnehmern oder aus einer eher unverbindlichen professionellen Neugier, scheinen deutlich andere Ergebnisse in den Wirkungen aufzuweisen.

**Entlastung:** Nach einer kurzen Beschreibung des Anliegens erfolgt dann die Aufstellung des sog. „inneren Bildes“ mit möglichen Veränderungen der einzelnen Positionen. In der großen Mehrheit der Fälle war dies mit einer „überraschenden Erleichterung“ verbunden. Dies belegen auch die ausführlichen Interviews im Anhang der externen Wirkungsanalyse. Die vielfach einschränkenden Wirkungen der handlungsleitenden inneren Bilder werden bewusster: Gefühle von Überforderung oder Überlastung verändern sich durch den unerwarteten „Kontakt mit dem System“. „Ich habe nicht mehr den Zwang“. Derartige Entlastungen waren teilweise von den Stellvertretern während der Aufstellungen körperlich wahrnehmbar.

**Integration und Würdigung:** Der unmittelbar in der Aufstellung erfahrene Kontakt mit dem System verändert nicht nur die inneren Bilder, sondern auch die in diesen wirkenden, vielfach negativen Wertungen. Oftmals werden belastende negative Einstellungen oder Verurteilungen von Personen bis hin zu ihrer Ausgrenzung oder die negative Be

wertung von Zusammenhängen in einem völlig anderen Licht gesehen. Eine neue „Ordnung“ wird erfahren, in der hinter „alten“ Positionen der Abwehr eine neue Qualität von Verbindung und Beziehung sichtbar wird. Damit wird die „Würdigung“ der Position und Leistung anderer Menschen im System möglich. Die Ereignisse erscheinen in einem „anderen Licht“.

Dies gilt nicht zuletzt auch in besonderer Weise gegenüber konventionellen landwirtschaftlichen Bewirtschaftungsformen. Tiefe emotionale Muster, die Handlungsmöglichkeiten gerade in Umstellungsphasen blockiert hatten, lösen sich. Verständigung bis hin zur „Versöhnung“ wird möglich und öffnet neuen „Raum“ für Alternativen.

**Lösung:** Durch die Möglichkeit, Wirkungszusammenhänge klarer zu sehen und sich ihnen emotional offen zu stellen, erwächst neue Handlungskompetenz. Als würde eine neue „Landkarte“ in das Bewusstsein dringen, auf der die bisher vermeintlich allein gültigen Verbindungswege aus dem landwirtschaftlichen Alltag eine neue Qualität, eine „neue Freiheit“ bekommen. Auch dieser wichtige Zusammenhang wurde in der externen Wirkungsanalyse belegt: „Das Problem ist gelöst mit dieser neuen Sicht der Dinge“.

#### **(4) Prozess-Qualität**

Zwei Elemente sind es vor allem, die bei der Beobachtung der Aufstellungsprozesse während der Werkstattseminare aufgefallen sind: Es geht schnell, und es wirkt.

Die Aufstellungen selbst dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Dabei ist natürlich die professionelle Anleitung der Aufstellungsleiterinnen und des Aufstellungsleiters zu berücksichtigen; deren spezifischer Einfluss ist - wie in der externen Wirkungsanalyse auch – von der begleitenden Beobachtung nicht erfasst worden.

Auf Basis der Videoaufnahmen und der Aussagen der Teilnehmer (siehe Interviews bei externer Wirkungsanalyse) kann gesagt werden, dass im Unterschied zu anderen Verfahren Systemaufstellungen nicht nur kognitiv wirken. Sie führen nicht nur zu neuem Wissen bzw. zu neuen Informationen. Ihre Wirkungen können vielmehr eine überraschende („überwältigende“) emotionale Gewissheit haben („dieses intensive Gefühl“), die auch körperlich wahrgenommen wird und die gerade deshalb zu einer kraftvollen Orientierung für Handlung werden kann: „Alles wird bewusster und klarer. Und wo ich vorher nicht dran gekommen bin, ist jetzt gelöst ... eine richtig schöne Entwicklung“ (Zitate aus dem Anhang der externen Wirkungsanalyse).

Vielfach wurde von den befragten Teilnehmern der Wunsch geäußert, die während einer ersten Aufstellung erahnten Entwicklungsmöglichkeiten durch weitere Aufstellungen oder auch andere Fortbildungen in der Zukunft weiter zu stärken.

### **3.1.3 Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse: Film, Netzwerk und Publikationen**

Die Ergebnisse des Projektes werden auf drei Ebenen einer breiteren Schicht interessierter Personen und Institutionen zugänglich gemacht und damit auch in die öffentliche Diskussion gebracht:

- (1) Informationsfilm über Systemaufstellungen in der Landwirtschaft,
- (2) Gründung einer Kontaktstelle zum Aufbau eines Netzwerkes,
- (3) Publikationen.

### **(1) Der Informationsfilm „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“**

Ausgangspunkt der Idee, einen eigenen Film über Systemaufstellungen zu drehen, war die Erfahrung, dass Funktionsweise und Ablauf von Systemaufstellungen nur sehr schlecht verbal vermittelt werden können. Wenn Systemaufstellungen als eine Möglichkeit, Beratungsarbeit zu ergänzen, bekannter gemacht werden sollen, muss folglich ein anderes Medium als nur Sprache oder Texte eingesetzt werden. Hinzu kommt, dass verfügbare Filme über Systemaufstellungen sich ganz auf die therapeutische Arbeit von BERT HELLINGER konzentrieren und daher für die Arbeit mit landwirtschaftlichen Beratern oder mit Landwirten selbst wenig geeignet sind.

Die drei Werkstatt-Seminare wurden aus diesem Grund von einem professionellen Filmteam – der Gruppe „fastmotion“, Kassel, – begleitet. Die Aufstellungen und die Runden vor und nach den Aufstellungen wurden mit zwei Kameras, einer Standkamera und einer beweglichen, aufgezeichnet. Das Filmmaterial umfasst daher zweimal 25 Stunden. Aus diesem Filmmaterial wurde ein insgesamt knapp 40 Minuten umfassender Informationsfilm geschnitten und professionell vertont.

Ziel des Filmes ist es, Systemaufstellungen begreiflicher zu machen, indem:

- gezeigt wird, wie Systemaufstellungen „funktionieren“, wie die Abläufe und Vorgehensweisen sind,
- wie Lösungsschritte aussehen können und
- bei welchen Problembereichen Systemaufstellungen Lösungen bringen können.

Zielgruppe für diesen Informationsfilm sind Berater des ökologischen Landbaus, Berater in sozio-ökonomischen Beratungsbereichen und Berater der landwirtschaftlichen Familienberatung. Darüber hinaus soll der Film Gruppen zur Verfügung gestellt werden, wie der aktuellen Initiativen für Neueinsteiger<sup>1</sup> (vgl. SCHMIDT et al. 2003) sowie Weiterbildungsinstitutionen und ländlichen Heimvolkshochschulen. Das Filmkonzept ist im Anhang (3.3) näher dargestellt. Der Film wurde auf VHS und DVD kopiert. Er ist über die Kontaktstelle zu beziehen.

---

<sup>1</sup> Eine Hofbörse, die abgebende und neueinsteigende Landwirte vermittelt, gibt es schon seit Jahren Landwirtschaftsamt Eschwege/ Werra-Meißner Kreis, Hessen. Siehe auch <http://hlfn-eschwege.de/hofboerse.htm> und [www.hoffinder.de](http://www.hoffinder.de)

## **(2) Kontaktstelle und Netzwerk-Treffen**

Um die begonnenen Arbeiten auch über den Projektzeitraum hinaus fortzuführen, insbesondere aber, um die Ergebnisse des Projektes weiter zu verbreiten wurde am Büro für Agrar- und Regionalentwicklung, Kassel, eine Kontaktstelle eingerichtet.

Der Aufbau eines Netzwerkes für Personen und Institutionen, die an der Methode der Systemaufstellung und ihrer Anwendung im landwirtschaftlichen Kontext interessiert sind, hat bereits begonnen. So wurde mit zahlreichen Beratungs- und Weiterbildungsinstitutionen im Rahmen der Teilnehmer-Akquise Kontakt aufgenommen. Des weiteren kam es am 5. Juni 2003 auf Gut Kragenhof zu einem Treffen und Erfahrungsaustausch mit den Beratern des BMVEL-geförderten Coaching-Modellvorhabens Bio-Betriebsentwicklung.

Am 21./22. Juli 2003 hat, auf dieser Grundlage, ein erstes vorbereitendes Netzwerk-Treffen mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus ganz Deutschland stattgefunden (siehe genauer Anhang 1.3 und 3.4). Dabei wurden unter großem Interesse als mögliche Anforderungen an ein künftiges Netzwerk bzw. an eine Kontaktstelle formuliert:

- Anlaufstelle für Systemaufsteller, die im landwirtschaftlichen Feld arbeiten, und für Berater, die mit Systemaufstellern zusammenarbeiten möchten,
- Ein Ort, an dem Visionen entstehen könnten: zum Beispiel über die Durchführung experimenteller Werkstätten als Treffpunkt für alle, die mit Systemaufstellungen in der Landwirtschaft zu tun haben,
- Durchführung von Systemaufstellungen im Rahmen von Supervisions-Seminaren für Berater,
- Durchführung von Weiterbildungsseminaren für Berater zu Fragen der Systemischen Arbeit.

Das Treffen diente nicht zuletzt auch dazu, einen ersten Entwurf der externen Wirkungsanalyse (siehe Kapitel 3.1) und des Informationsfilms mit den Autoren und den anwesenden Fachleuten zu diskutieren. Dabei gab es generell eine Tendenz zu einer Ausweitung der im Projekt gemachten positiven Erfahrungen mit dem Instrument der Systemaufstellungen in der Landwirtschaft. Diese sollte jedoch immer kritisch überprüft werden, insbesondere mit Blick auf die Kompetenz der Aufstellungsleiterinnen und -leiter und auf jene oben angesprochene „Gundbereitschaft“ nicht nur der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sondern auch der veranstaltenden Institutionen.

Weitere Details zur Kontaktselle und zu diesem Netzwerktreffen finden sich im Anhang (3.4).

## **(3) Publikationen**

Während der Projektzeit konnte bereits in der Mai-Ausgabe der Zeitschrift „B&B Agrar“ des AID (Heft 5/2003, S. 146-147) der Beitrag: Andrea Fink Kessler „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“ veröffentlicht werden. Dieser Beitrag wurde nochmals abgedruckt im SÖL-Berater-Rundbrief Heft Nr. 2/2003, S. 39-41. Ein weiterer Beitrag ist im Druck: Matthias Wesseler: „Systemaufstellungen in der ökologischen Landwirtschaft. Ein Projekt auf dem Weg“. Hinzuweisen ist hier außerdem auf ein unveröffentlichtes Manuskript von Heike Fritzsche, das Fallbeispiele aus den Werkstattseminaren dokumentiert



(zu beziehen über die Kontaktstelle), und auf die ausführliche Dokumentation der Werkstattseminare von Gaby Parrisius, die aus Gründen der den Teilnehmern zugesagten Vertraulichkeit nicht öffentlich zugänglich gemacht werden kann.

Informationen über das Projekt wurden in die Homepage des kooperierenden Institutes für Beratungslehre und Agrarsoziologie der Universität Gießen gestellt ([www.uni-giessen.de/fbr09/kub/systemstellungen](http://www.uni-giessen.de/fbr09/kub/systemstellungen)) sowie an das Internetportal des Ökologischen Landbaus gegeben.

## **3.2 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse**

### **3.2.1 Diskussion der Ergebnisse der externen Wirkungsanalyse und der begleitenden Beobachtung**

Bei der Auswertung der vorliegenden Ergebnisse aus den unterschiedlichen Quellen der externen Wirkungsanalyse einerseits und der begleitenden Beobachtung andererseits zeigen sich wichtige Gemeinsamkeiten. Die vom Gießener Team erhobenen Veränderungen in der individuellen Befindlichkeit und Handlungskompetenz z.B. finden sich sehr ähnlich in den Beobachtungen zur Dynamik der einzelnen Systemaufstellungen. Es lassen sich aber auch Unterschiede feststellen, die sowohl aus den unterschiedlichen Methoden als auch aus den unterschiedlichen Betrachtungsfeldern herrühren. Die unterschiedlichen Designs sind weiter oben beschrieben worden. Diese Unterschiede ergänzen sich zu einem Bild der Arbeitsweise, der inhaltlichen Anliegen und nicht zuletzt der vielfältigen Wirkungen von Systemaufstellungen, wie sie im Projekt erprobt worden sind. Trotzdem kann auch diese Verbindung der Daten nicht den Anspruch erheben, ein vollständiges Bild zu zeichnen: Bereiche wie zum Beispiel die Rolle der Aufstellungsleiterinnen und des Aufstellungsleiters, der gruppenspezifischen Dimensionen in den einzelnen Teilnehmergruppen oder die entscheidend wichtige Dimension der langfristigen Wirkungen in der landwirtschaftlichen Praxis sind nicht erhoben worden.

Bei dem Versuch, „Nutzen und Verwertbarkeit“ dieser Ergebnisse zu bewerten, ist es daher zunächst wichtig, das begrenzte Design des ganzen Projekts und dabei nicht zuletzt die relativ kleine Zahl der beteiligten Personen gegenwärtig zu halten. Viele Fragen mussten offen bleiben, wie u.a. die zu fordernde Kompetenz der Aufstellungsleiter, die Sicherung der Prozessqualität und die Frage nach den Indikationen für die Anwendung von Systemaufstellungen im Rahmen des landwirtschaftlichen Beratungsprozesses. Nicht zuletzt konnte auch die entscheidende Frage nach den längerfristigen Wirkungen in der Praxis mit diesem Projekt nicht geklärt werden.

Ohne Zweifel zeigt sich hier ein wichtiger weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf für eine tragfähige Klärung der Übertragbarkeit der Projektergebnisse. Die Verbreitung der Projektergebnisse durch den Videofilm und entsprechende Publikationen kann deshalb nicht auf unreflektierte Übernahme zielen, sondern vor allem auf eine weiterführende kritische Diskussion und auf eine verstärkte „Grundbereitschaft“, sich mit Systemaufstellungen auseinanderzusetzen.

Entscheidend wird es sein, weiter an Bedingungen für eine Anwendung von Systemaufstellungen in der Landwirtschaft zu arbeiten, um die im Projekt empirisch belegten positiven Wirkungen weiter verstärken können, nämlich: „größere Entschlussfreudigkeit, mehr

Kreativität und Aktivität sowie ein stärkeres Selbstbewusstsein“ (Externe Wirkungsanalyse, S. 18/19).

### 3.2.2 Nutzung und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Das Projekt hat das wesentliche Ziel erreicht: Es hat - in den engen Grenzen seines Designs - die Wirksamkeit von Systemaufstellungen im landwirtschaftlichen Kontext nachgewiesen. Systemaufstellungen haben einen Beitrag geleistet, durch den Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstattseminare ein tieferes Verständnis ihrer Situation erfahren konnten. Dadurch konnte ihre „Befindlichkeit“ positiv gestärkt werden. Vor allem: Neue Handlungsmöglichkeiten und neue „kreative“ Lösungen konnten sich erschließen, und zwar gerade in schwierigen Situationen wie z. B. bei der Umstellung, Hofübergabe, bei Situationen der Existenzsicherung und – nicht zuletzt – bei Familienkrisen.

Die wesentliche Grundlage der Wirkungen von Systemaufstellungen liegt daher in ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit, nämlich systemische Zusammenhänge und Potenziale der unmittelbaren Erfahrung zugänglich zu machen. „Mehr Raum“ wird erfahrbar, denn der Fokus geht nicht auf ein einzelnes Element, sei es ein Familienmitglied oder ein Betrieb, sondern auf die Zusammenhänge des Systems und seine Möglichkeiten. Deshalb können Systemaufstellungen für die Beteiligten beitragen zu einer „überraschenden Entlastung“. Landwirtinnen und Landwirte, und vielfach wohl besonders auch auf ökologisch wirtschaftenden Betrieben, stehen heute in nahezu permanenten Überlastungssituationen. Entlastung – vielfach bis hin zum Gefühl der „Befreiung“ – ist deshalb eine entscheidende Voraussetzung für neue Handlungsmöglichkeiten.

Zu dieser Entlastung kommt ein weiteres entscheidendes Element, das durch Systemaufstellungen erleichtert werden kann: Die „Würdigung“ gegenüber bislang übersehenen oder gar verachteten Systemelementen. Während der Aufstellungen im Projekt gab es mehrfach Hinweise darauf, dass Umstellungen auf ökologischen Anbau besonders dann gelingen können, wenn die positiven Leistungen der konventionellen Landwirtschaft, die vielfach die Landwirtschaft der „Väter“ war, entsprechend anerkannt und gewürdigt werden können. Aus einer solchen „Versöhnung“ kann, wie das Projekt zeigen konnte, dann eine neue Handlungskompetenz erwachsen, die auch mit den vielfach innovativen Herausforderungen des ökologischen Landbau produktiver umzugehen in der Lage ist. Neue Projekte und neue Allianzen können realisierbar werden.

**Zusammengefasst:** Die Verwertbarkeit der Projektergebnisse für eine Stärkung des ökologischen Landbau liegt – bei aller erforderlichen Skepsis – vor allem darin, dass für Landwirte wie für Berater und Mitarbeiter von Verbänden und entsprechenden Institutionen:

- die enge Verbindung sowohl innerhalb der Familien wie auch zwischen Familie und Hof als eine besondere Chance wahrgenommen werden kann; dies scheint insbesondere in schwierigen Phasen der Existenzsicherung von Betrieben Gültigkeit zu haben;
- das tiefere Verständnis von Systemzusammenhängen zu überraschenden Entlastungen führen und von individuellen Überforderungen befreien kann;
- dadurch ein Stärkung des Selbstbewusstseins und ein Zuwachs an innovativer Handlungskompetenz erfolgen kann;

- die Potenziale und nicht nur die Gefahren komplexer, auch kritischer Situationen klarer gesehen werden können;
- neue Projekte und neue Allianzen leichter möglich werden.

Das Projekt war deshalb auch immer offen für bislang konventionell wirtschaftende Landwirte. Es hat auch für diese eine unmittelbare Erfahrung von übergreifenden Systemzusammenhängen bieten können und damit eine wichtige Öffnung für die Anliegen des ökologischen Landbaus. Darin liegt eine entscheidende Bedingung für dessen weitere Ausdehnung.

### 3.2.3 Weiterführende Schritte

Diese im Projekt beobachteten positiven Ergebnisse und für die Zukunft auch darüber hinaus erwarteten Leistungen von Systemaufstellungen im Kontext der insbesondere ökologisch engagierten Landwirtschaft sollen durch den Videofilm und durch die Kontaktstelle mit ihrem Netzwerk in einem weiteren Kreis kritisch analysiert und weiter verbreitet werden können.

Dazu sind weitere wichtige Schritte erforderlich, die angesichts der vielversprechenden Resultate dieses ersten Projekts eine besondere Aktualität haben. Dies gilt insbesondere für die Bereiche:

- Stärkung der Grundbereitschaft, mit Systemaufstellungen zu arbeiten, durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit und – vor allem – durch die Bereitstellung weiterer Gelegenheiten für Bäuerinnen und Bauern, aber auch für Beraterinnen und Berater sowie für Vertreter von Verbänden und entsprechenden Institutionen, Systemaufstellungen praktisch kennen zu lernen;
- Stärkung der spezifisch landwirtschaftsbezogenen Kompetenzen von Aufstellungsleiterinnen und Aufstellungsleitern und damit Sicherung der Prozessqualität;
- Prüfung einer zukünftigen intensiveren Integration von Systemaufstellungen in die Prozesse der landwirtschaftlichen Beratung, nicht zuletzt durch inhaltliche Präzisierung von Problemsituationen und ihren Potenzialen sowie durch Untersuchung der längerfristigen Auswirkungen in der Praxis;
- Vertiefung und Ausweitung wissenschaftlicher Wirkungsanalysen auch in Richtung auf die erforderlichen Bedingungen eines produktiven Einsatzes von Systemaufstellungen in der Landwirtschaft.

**Folgende weiterführende Schritte** sind in der konkreten Planung:

- Kontaktaufnahme u.a. mit den Zeitschriften des Ökologischen Landbaus („Lebendige Erde“, „Bioland“, „Ökologie und Landbau“) und der Zeitschrift der IAG „Praxis der Systemaufstellung“ zur Publikation der Ergebnisse.
- Diskussion der Ergebnisse mit den Verantwortlichen und den Beratern in Ausbildung des BMVEL-Coaching-Projektes.

- Teilnahme an der Internationalen Fachtagung zu Systemaufstellungen in Organisationen vom 28. bis 30. November in Kassel und Darstellung der Ergebnisse.
- Persönliche Kontaktaufnahme zur Forschungsgruppe Blumenstein/Weber „Familienbetriebe“.
- Entwurf eines Flyers zur Bewerbung und Bekanntmachung des Informationsfilmes. Präsentation des Filmes auf Berater-Fachtagungen.
- Einladung zu einem experimentellen Workshop und Treffen von Beratern und Systemaufstellern im Winter 2003/2004 an der Universität Kassel, Witzenhausen.

## 4 Zusammenfassung

Das Projekt zielte auf die Erprobung und – bei positivem Resultat – Verbreitung des Verfahrens Systemaufstellungen im Kontext der Landwirtschaft. Dadurch sollte ein Beitrag zur weiteren Stärkung des ökologischen Landbaus geleistet werden.

Es wurden drei Werkstattseminare mit Bäuerinnen und Bauern sowie mit Beraterinnen und Beratern durchgeführt, von denen einige ihre Anliegen aufstellten. Die Wirkungen dieser Aufstellungen wurden von einem Team des Instituts für Agrarsoziologie und Beratungswesens, Universität Gießen unter Leitung von Prof. Dr. H. Boland, untersucht. Diese externe Wirkungsanalyse wurde durch eine begleitende Beobachtung im Projekt ergänzt. Zur kritischen Diskussion und zur Verbreitung von Systemaufstellungen in der Landwirtschaft wurde eine Film-Dokumentation erstellt und eine Kontaktstelle eingerichtet, die ein entsprechendes Netzwerk aufbauen wird. Publikationen wurden bereits veröffentlicht und weitere Veröffentlichungen sind geplant.

Die externe Wirkungsanalyse konzentrierte sich auf kognitive Veränderungen, auf Veränderungen der persönlichen Befindlichkeit sowie auf Veränderungen von Einstellungen und Handlungskompetenzen. Dabei zeigten die Daten zeigen, dass nach der Teilnahme an den Werkstattseminaren bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Veränderungen festzustellen waren. Die Teilnehmer waren positiv gestimmt, selbstbewusst und fühlten sich handlungskompetent. Bei Landwirten zeigten sich vorrangig kognitive Änderungen. In Ansätzen zeigt die Teilnehmerbefragung kurzfristig auch erste Handlungsfolgen. Bei den Systemaufstellungen selbst wurden oftmals schwierige Situationen aufgestellt, so zum Beispiel Umstellungen auf ökologischen Landbau, Hofübergabe und -nachfolge, Situationen der Existenzsicherung oder Familienkrisen. Die Resultate der externen Wirkungsanalyse, die nach derartigen Aufstellungen „größere Entschlussfreudigkeit, mehr Kreativität und Aktivität sowie ein stärkeres Selbstbewusstsein“ (ebenda S.19) feststellte, „belegen die Anwendbarkeit der Methode Systemaufstellung in der Landwirtschaft“ (ebenda S. 20).

Die Ergebnisse der begleitenden Beobachtung bestätigen die positiven Analysen des Gießener Teams und zeigen, dass sich während der Systemaufstellungen ein schnell und tief wirkender Prozess ereignet. Dieser kann von der Grundbereitschaft, sich darauf einzulassen, zu einer Phase überraschender Entlastung führen; danach kann eine Phase der Würdigung bislang ausgeklammerter Elemente eines Systems folgen, die

neues Selbstbewusstsein und neue Handlungsmöglichkeiten sowie Lösungen erfahrbar machen kann. Darüber hinaus belegen die begleitenden Beobachtungen eine besondere Rolle des Hofes und die Wichtigkeit der oftmals übersehenen Gender-Frage im „System Landwirtschaft“.

Die Verwertbarkeit der Projektergebnisse für eine Stärkung des ökologischen Landbaus scheint – bei aller erforderlichen Vorsicht angesichts des begrenzten Untersuchungsfeldes – vor allem darin liegen zu können, dass für Landwirte wie für Berater und Mitarbeiter von Verbänden und entsprechenden Institutionen ein tieferes Verständnis von Systemzusammenhängen gewonnen werden kann. Dies kann zur Stärkung des Selbstbewusstseins und zu einem Zuwachs an innovativer Handlungskompetenz führen. Gerade auch in kritischen Situationen der Existenzsicherung (Umstellung, Hofnachfolge, größere Investitionen etc.) können dadurch neue Potenziale und Chancen klarer gesehen werden. Neue Projekte und Allianzen werden leichter möglich.

Während der Aufstellungen im Projekt gab es mehrfach eindrucksvolle Hinweise darauf, dass Umstellungen auf ökologischen Anbau besonders dann gelingen können, wenn die positiven Leistungen der konventionellen Landwirtschaft, die vielfach die Landwirtschaft der „Väter“ war, entsprechend anerkannt und gewürdigt werden können. Aus einer solchen „Versöhnung“ kann, wie Beobachtungen im Projekt zeigen konnten, dann eine innovative Handlungskompetenz erwachsen, die auch mit den vielfachen Herausforderungen des ökologischen Landbaus produktiver umzugehen in der Lage ist.

Insgesamt hat das Projekt wichtige Ergebnisse für die Leistungsfähigkeit von Systemaufstellungen im Kontext der Landwirtschaft und speziell der ökologischen Herausforderungen sichtbar machen können. Trotzdem kommt das Projekt zu dem Schluss, dass auch aufgrund der derzeit noch ungelösten Fragen der Qualitätssicherung, die Verbreitung von Systemaufstellungen im landwirtschaftlichen Beratungswesen weiterer Überprüfung bedarf. Systemaufstellungen sollten nicht ohne professionelle Kompetenz eingesetzt werden. Vor allem aber wären auch die längerfristigen Auswirkungen auf die Individuen, die Familien und die landwirtschaftlichen Betriebe noch genauer zu untersuchen.

## **5 Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen.**

Die ursprünglich geplanten Ziele des Projekts sind erreicht worden. Mitunter hat es sogar den Anschein, als hätte die Arbeit darüber hinausgeführt. Systemaufstellungen in der Landwirtschaft, wie sie in diesem Projekt erprobt wurden, scheinen oftmals beitragen zu können zu einer zukunftssträchtigen innovativen Mentalität. Ökologische Landwirtschaft mit ihren Bäuerinnen und Bauern, mit den Beraterinnen und Beratern sowie mit den Vertretern des Marktes und der Verbraucher könnte sich dadurch noch entschiedener als eine erfolgsversprechende Form der Landwirtschaft – neben und zusammen mit anderen - positionieren.

## **6 Literaturverzeichnis**

Ein ausführliches Literaturverzeichnis findet sich im Anhang (2 und 3.1).

## Danksagung

Dieser Bericht kann nicht abgeschlossen werden ohne eine ausdrückliche Danksagung: In erster Linie geht unser Dank an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstattseminare und des Netzwerk-Treffens. Ohne ihr mutiges, offenes und mitunter kritisches Engagement hätte das Projekt nicht durchgeführt werden können. In diesen Dank schließen wir die Aufstellungsleiterinnen (Frau Lotte-Lore Cording, Frau Dorothea Krautkrämer und Frau Evelin Mazet) und den Aufstellungsleiter (Herrn Gerhard Stey) ausdrücklich mit ein, die bereit waren, ihre Kompetenz dem Projekt auch unter den schwierigen Bedingungen eines neuen Feldes, einer wissenschaftlichen Analyse und einer permanenten Videoaufzeichnung zur Verfügung zu stellen.

In ganz besonderer Weise gilt unser Dank auch dem Team der Universität Gießen, Herrn Prof. Dr. Hermann Boland, Herrn Dipl.Ing.agr. Thorsten Michaelis und Frau Dipl.Ing.agr. Ingrid Göbel, die sich auf eine zunächst abenteuerlich erscheinende Aufgabe eingelassen haben und diese mit professioneller Präzision und mit kritischer Verantwortung gelöst haben. Der Beitrag ihrer externen Wirkungsanalyse hat auch in seinen kritischen Dimensionen die Arbeit im Projekt vielfach beflügelt, - und er wird auch zukünftig den Diskurs über Systemaufstellungen in der Landwirtschaft bereichern.

Eine besondere Erwähnung verdient auch das Video-Team von „fastmotion“ (unter Leitung von Herrn Stefan Pape), das mit großer Behutsamkeit, aber zugleich mit hoher Professionalität zu einer überaus anregenden Video-Dokumentation des Projekts beigetragen hat.

Nicht zuletzt möchten wir die BLE, erwähnen, ohne deren Offenheit und Flexibilität, ohne das persönliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und natürlich auch ohne deren finanzielle Unterstützung das ganze Projekt nicht hätte realisiert werden können.

Die Mitarbeiterinnen im Projekt, Frau Heike Fritzsche, Frau Dipl.ing.agr. Gaby Parrisius und Frau Marianne Schmutzler haben sich in außergewöhnlicher Form professionell und persönlich engagiert. Sie haben ganz entscheidend zum Erfolg des Projekts beigetragen: Danke!

Witzenhausen / Kassel, 31. August 2003

Dr. Matthias Wesseler

Dr. Andrea Fink Keßler

## **Anhang:**

1. Ablauf des Projekts
  - 1.1 Ablaufplan
  - 1.2 Werkstattseminare
  - 1.3 Netzwerktreffen
2. Zum Stand der Wissenschaft
3. Ergebnisse
  - 3.1 Externe Wirkungsanalyse
  - 3.2 Begleitende Beobachtungen
  - 3.3 Filmkonzeption
  - 3.4 Kontaktstelle und Netzwerk
4. Artikel: Fink-Keßler (2003): Systemaufstellungen in der Landwirtschaft



## **Anhang 1**

### **1. Ablauf des Projektes**

#### **6.1 Ablaufplan**

#### **6.2 Werkstattseminare**

#### **6.3 Netzwerktreffen**

## (1.1) Ablaufplan

### Geplante Arbeitsschritte

Folgende Arbeitsschritte waren geplant:

1. Aufarbeitung des Wissenstandes zu Organisationsentwicklung und Systemaufstellungen in der Landwirtschaft und speziell im landwirtschaftlichen Beratungswesen auf der Basis von Literaturrecherche und Expertenbefragung.
2. Aufbau eines Kontaktnetzes interessierter Beratungsinstitutionen und -personen sowie landwirtschaftlicher Praktiker. Bekanntmachung des Projektes durch Öffentlichkeitsarbeit.
3. Design der Wirkungsanalyse: Herausarbeitung möglicher Kriterien als Basismaßstab für die Wirkungsanalyse und als Ansatzpunkt für die Prozessbeobachtung
4. Vorbereitung der drei Arbeitstagungen: Aufbau von Verteiler, Teilnehmer-Akquise, Kontaktaufnahme mit Systemaufstellern und allgemeine organisatorische Vorbereitungen zur Durchführung der drei Seminare
5. Durchführung der drei Arbeitstagungen
6. Filmkonzeption und Produktion des Informationsfilmes
7. Ex-ante und Ex-post-Befragung der Seminar-Teilnehmer durch schriftlichen Fragebogen
8. Qualitative Interviews bzw. Fallbeispiele mit ausgewählten Teilnehmern der Seminare
9. Auswertung der Ergebnisse der Befragungen und der Fragebogen.
10. Abschlussberichterstellung und Präsentation des Dokumentarfilms
11. Etablierung von Kontaktstelle für Netzwerk
12. Zielgruppengerechte Aufarbeitung der Ergebnisse und Vorbereitungen für eine weitere Verbreitung der Ergebnisse (Publikationen, Film, Kontaktstelle „Netzwerk – Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“).

### Tatsächlicher Projektablauf

Der tatsächliche Projektablauf entspricht weitgehend der o.a. Planung.

- Es ergaben sich lediglich leichte **zeitliche Verschiebungen** bei der Durchführung der drei Werkstatt-Seminare (siehe Zwischenbericht vom 28. Februar 2003).
- Auch wurde vor der Abschlussberichterstellung im Juli 2003 ein **Netzwerk-Treffen** durchgeführt, um Beratern und Systemaufstellern sowie weiteren Interessierten wesentliche Ergebnisse des Projektes (Werkstatt-Seminare, Wirkungsanalyse, Film, Kontaktstelle) vorzustellen und diese bezüglich ihrer Praxisrelevanz zu diskutieren.





## **(1.2) Werkstattseminare**

**Flyer**

**Ablaufplan**

## **Ablaufplan der Werkstatt-Seminare**

### **1. Seminartag**

- 13.30 Uhr     Anreise. Treffpunkt S1 im 1. Stockwerk des alten Klostergebäudes.
- 14.00 Uhr     Begrüßung, Vorstellung und Einführung in die Arbeitsweise
- 14.30 Uhr     Praktische Arbeit mit Systemstellungen
- 16.30 Uhr     Kaffeepause mit Kaffee, Tee und Kuchen
- 17.00 Uhr     Fortsetzung der praktischen Arbeit mit Systemstellungen
- gegen 20.00 Uhr gemeinsames warmes Abendessen

Im Anschluss besteht die Möglichkeit für ein gemütliches Beisammensein

### **2. Seminartag**

- 07.30 Uhr     Gemeinsames Frühstück
- 08.30 Uhr     Beginn der praktischen Arbeit mit Systemstellungen
- 10.00 Uhr     Kaffeepause
- 10.30 Uhr     Fortsetzung der praktische Arbeit mit Systemstellungen
- 12.00 Uhr     Schlussrunde, Fragebogen, Ausblick,
- gegen 13 Uhr Ende des Seminars

## **SystemaufstellerInnen**

Lotte-Lore Cording	Diplom-Psychologin und Psychotherapeutin, Rhaden
Dorothea Krautkrämer	Diplom-Supervisorin, Psychotherapeutin, Familien- und Organisationsaufstellerin, Bad Kissingen
Evelin Mazet	Mediatorin und Systemaufstellerin Bad Karlshafen
Gerhard Stey	Berater für Organisationsentwicklung, Geschäftsführer des Beraterhauses Kassel

## Netzwerktreffen

### Ablaufplan

Netzwerk „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“ Gründungstreffen	
Termin:	Montag 21. Juli bis Dienstag 22. Juli 2003
Beginn:	15:00 Uhr, Ende am nächsten Tag um 12:30 Uhr
Ort:	Universität Kassel, 37213 Witzenhausen, Klostergebäude, Seminarraum S 1, Steinstr. 19
<b>Ziele:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch von Erfahrungen mit Systemaufstellungen in der Landwirtschaft,</li> <li>- Abklären des Stellenwerts von Systemaufstellungen im Rahmen der Beratung, insbesondere des Ökologischen Landbaus</li> <li>- Konzeption eines Netzwerks und Vorbereitung der Einrichtung einer Kontaktstelle</li> </ul>	
<b>Ablaufplan</b>	
Montag:	15:00 Begrüßung und Einführung ins Thema
21. 7.2003	15:30 Erfahrungsaustausch I
	16:30 Kaffeepause
	17:00 Erfahrungsaustausch II
	18:00 Ergebnisse der Wirkungsanalyse / Team Prof. Boland, Universität Gießen
	19:30 Abendessen
	20:30 Filmpremiere
Dienstag	8:30 Frühstück
22. 7.2003	9:30 Experimentelle Aufstellung „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“
	11:00 Kaffeepause
	11:30 Entwurf einer Einrichtung einer Kontaktstelle und weiteres Vorgehen
	12:30 Ende



## **Anhang 2**

### **2.1 Zum Stand der Wissenschaft**

### **2.2 Literaturangaben**

## (2.1) Wissenschaftlicher Stand an den angeknüpft wurde

Folgender Beitrag stellt den Stand der Wissenschaft bezogen auf die Anliegen des Projektes dar.

### 1 Systemaufstellungen zwischen Therapie und Beratung

Systemstellungen sind ein relativ neues und aus dem im therapeutischen Kontext angewandten Familien-Stellen (Familienaufstellungen) entwickeltes Instrument der Organisationsentwicklung und damit auch der Wirtschaftsberatung. Für den landwirtschaftlichen Bereich wurden Systemaufstellungen bislang noch nicht systematisch erschlossen.

#### 1.1 Hintergrund und Entwicklung

Mit dem verstärkten Aufkommen der Systemtheorie Ende der fünfziger Jahre sind auch in sozialen Feldern wiederholt Systeme beobachtet worden, die unabhängig vom jeweiligen individuellen Bewusstsein auf das Verhalten der Systemmitglieder entscheidenden Einfluss haben. Dies wiederum führte u.a. in der Psychotherapie zu einer systemischen Betrachtung von Familiensystemen und entsprechenden Therapieansätzen, die jedoch aufgrund ihrer hohen Anzahl und Differenziertheit hier nicht besprochen werden können (vgl. LEVANT 1984, SCHNEEWIND 1999, zit. nach HÖPPNER 2001). Ihnen liegt ein sog. konstruktivistischer Ansatz zugrunde, der davon ausgeht, dass die erlebte Wirklichkeit weitgehend von den Personen, hier den Familienmitgliedern, selbst konstruiert und daher auf dieser Ebene auch verändert werden kann.

Das **Familien-Stellen** wurde von *Bert Hellinger* auf der Basis verschiedener Therapieschulen und Einflüsse im Verlauf der 70er und 80er Jahre entwickelt. Als wesentliche „Bausteine“ gelten

- die persönliche Berufsbiographie von Hellinger, der nach dem Studium der Philosophie, Theologie und Pädagogik als katholischer Priester eines Missionsordens u.a. 16 Jahre in Afrika arbeitet und nach seiner Rückkehr eine Ausbildung zum Psychoanalytiker begann.
- die Auseinandersetzung mit u.a. Therapieschulen (vgl. genauer FRANKE 1996): Psychodrama nach *Moreno* (1959), Primärtherapie nach *A. Janov* (1973), Klientenzentrierte Gesprächstherapie nach *Rogers* (1972), Transaktionsanalyse nach *E. Bernes* (1967), Familienskulptur-Therapie nach *V. Satir* (1975) und die Hypnotherapie nach *F. Erickson* (1998) sowie die kontextuelle Therapie nach *Boszormenyi-Nagy* (1973)

Aus dem Familien-Stellen als psychotherapeutisches Verfahren und anderen lösungsfokussierenden Therapieansätzen heraus wurden Ende der 90er Jahre von *Insa Sparrer* und *Matthias Varga von Kibéd* die **Systemischen Strukturaufstellungen** entwickelt (VARGA von KIBED, M. 1998, SPARRER 2002). VARGA von KIBED und SPARRER begreifen Systemaufstellungen nicht mehr als spezifische Therapiemethode, sondern als

eine Sprache, die Strukturen zum Ausdruck bringen kann. Sie nennen sie daher Strukturaufstellungen und betrachten diese als Basis, sowohl der Familien-, als auch der Organisationsaufstellungen.

In der Beratung von Unternehmen und Organisationen finden **Organisationsaufstellungen** inzwischen einen breiten Raum (ERB 2000, RUPPERT 2001, WEBER 2002). Zur Lösung der unterschiedlichen Anliegen wurden dazu eine ganze Reihe verschiedener Aufstellungsformen entwickelt. Neben den Organisationsaufstellungen im engeren Sinne kann die Aufstellungen auch rein auf das Problem oder auf die dem Anliegen zuzuordnenden Werte zentriert werden (Problemaufstellungen, Glaubenspolaritätsaufstellungen), können Aufstellungen Supervisionsfunktionen für Berater übernehmen oder auch zur gezielten Entscheidungsfindungen dienen (Tetralemmaaufstellungen) (vgl. SPARRER 2002). Erkenntnisse und Einsichten, die durch das Aufstellen von Organisationen gewonnen wurden, finden inzwischen auch in länger dauernden herkömmlichen Organisations- und Unternehmensberatungen Anwendung (vgl. GROCHOWIAK und CASTELLA 2001).

In jüngster Zeit werden nun auch verstärkt weitere **Strukturelemente in die Aufstellungen einbezogen**. Mit ihrer Hilfe können Strukturen und Wirkungen auf sonst nur relativ abstrakt erfahrbaren Ebenen von Institutionen, politischen Strukturen bis hin zu Ökosystemen und Medizin sichtbar und erlebbar gemacht werden.

- Erfahrungen mit dem System-Stellen von Institutionen berichten u.a. ELLINGER und BOSTRO (2002) sowie KEZAR und ECKEL (2002). WASSER (2003) führt Systemaufstellungen in Natur- und Umweltprojekten durch. Systemische Organisationsaufstellungen werden inzwischen auch zur Beratung im Rahmen von Regionalentwicklungsprozessen eingesetzt (HAHNE 2003, HORN und BRICK 2002). Experimentiert wird mit Homöopathischen Strukturaufstellungen bis hin zum Einsatz von Aufstellungen in der Tiermedizin (MAHLER 2002, WIEST und VARGA von KIBED 2002).

## 1.2 Zur Methode der Systemaufstellung

Systemaufstellungen werden vorwiegend in Gruppenarbeit durchgeführt, sie können jedoch auch in der Einzelberatung Anwendung finden. Im Folgenden wird der Focus jedoch auf die Gruppenarbeit gerichtet.

Zentraler Ausgangspunkt ist das Anliegen des Klienten. Je drängender das Anliegen für den Aufstellenden ist, d.h. je höher sein sog. „readiness potential“ ist, desto aussagekräftiger wird die Aufstellung (KELSO 1995, WEBER 2002). Der Seminar- oder Aufstellungsleiter präzisiert gemeinsam mit Klienten / Aufstellenden das Anliegen, die Vision einer Lösung und welche Elemente / Personen etc. zur Aufstellung benötigt werden. Dabei bestimmen das Anliegen und die angestrebte Lösung sowohl das aufzustellende System als auch die Art der Aufstellung (WEBER 2002). Die Entscheidung darüber wird mit dem Aufstellenden gefällt.

Der Klient sucht anschließende Stellvertreter für die Elemente / Personen und stellt diese einem inneren Bild entsprechend in den Raum.

Das zentrale gemeinsame Phänomen der verschiedenen systemischen Aufstellungsformen ist, dass die gewählten und in den Raum gestellten Stellvertreter zu sogenannten **„repräsentierenden Wahrnehmungen“** in der Lage sind. Diese Wahrnehmungen ä

ßern sich körperlich, d.h. der Körper selbst wird zum „Wahrnehmungsorgan für die Beziehungsstrukturen eines fremden Systems“ (VARGA von KIBED 2002, S. 18). Diese Wahrnehmung ist erstaunlicherweise weitgehend unabhängig von der inhaltlichen Information über das dargestellte System. Diese Wahrnehmung ist darüber hinaus nicht auf personale Systeme beschränkt sondern kann sich auf Systeme überhaupt richten (ebenda, S. 17).

Diese Wahrnehmungen geben neben der räumlichen Anordnung wichtige Informationen über die „Innenseite“ des Systems (STEY 2003, S. 77). Sie bestimmen die nächsten Schritte. Es gibt dazu **drei Grundformen von Interventionen** (SPARRER 2002): (a) **Stellungsarbeit**: Durch Umstellen und Dazustellen von Systemteilen / Personen wird die Anordnung im Raum so verändert, dass die Befindlichkeit der Stellvertreter sich verbessert. (b) **Prozessarbeit**: Nach der Änderung der Anordnung wird / kann über Gesten, rituelle Sätze, Ausgleichs- und Rückgaberituale, Änderung der Blickrichtung, Richtigstellung von Bezeichnungen, Rituale der Würdigung etc. die verbesserte Befindlichkeit der Repräsentanten erlebt werden. Im Gegensatz zur räumlich orientierten Stellungsarbeit spielen bei der Prozessarbeit Informationen und auch die Zeit eine Rolle. Eine weitere Interventionsmöglichkeit bieten (c) **Tests**. Eine Änderung der Anordnung der Personen wird mit dem Ziel vollzogen, eine Vermutung / Hypothese zu testen, z.B. ob jemand mit einer Krankheit einem anderen Familienmitglied folgt oder mit einer anderen Person identifiziert ist etc.. Bert HELLINGER ist in den letzten Jahren immer öfters dazu übergegangen, die Repräsentanten, nicht mehr zu befragen, sondern sie aufzufordern, ohne etwas zu sagen, ihren inneren Bewegungen zu folgen, d.h. den **Bewegungen der Seele zu folgen**.

Beendet ist eine Aufstellung, wenn bezogen auf das Anliegen ausreichend Informationen erhalten wurden, Lösungsansätze sich zeigen oder gar ein „abgerundetes Lösungsbild“ sich zeigen konnte. Der Aufstellende wechselt dann in das Bild. Entweder er lässt das Lösungsbild auf sich wirken oder aber es werden zusammen mit dem Aufstellenden weitere Prozessarbeitsschritte vollzogen.

## 2 Zweierlei Zugang zur Wirklichkeit

Dem Begriff der Wirklichkeit oder Wahrheit kommt bei Systemaufstellungen eine zentrale Bedeutung zu. So ist es nach HELLINGER (2002) die Wirklichkeit selbst, die wirkt:

*„Die Grundlage des Familien-Stellens ist, dass der Familiensteller weiß, dass er im Dienst einer Wirklichkeit steht, die ans Licht drängt. Er ist also kein Macher, der von sich aus etwas initiiert und erreichen will.(...) Das, was ans Licht gekommen ist, ist das, was wirkt.“*

Die **phänomenologische Haltung** fordert ein „absichtsloses“, d.h. ohne theoretische Vorannahmen belastetes Sich-Einlassen und ein Denken und Fühlen umfassendes Schauen, um die existenzielle Dimension des Menschen zu erfassen. Die Einsicht kommt dann gleichsam als „Geschenk“ von außen. „Grundordnungen“ werden so „gefunden“. Die Lösung, so HELLINGER (1995, 2002), liegt in der Anerkennung der Wahrheit, d.h. im Auffinden und in der Anerkennung der Verstrickung und des lösenden Ordnungsbildes sowie im Finden und Aussprechen der „Sätze der Kraft“.

Dieser Wahrheitsbegriff wird stark kritisiert (u.a. WEBER, K. 2003, GOLDNER, C. 2003). Die Kritik nimmt dabei letztlich einen philosophischen Streit auf, ob die „Wahrheit“ „gefunden“ wird – so der phänomenologische Erkenntnistheorie, welcher HELLINGER folgt – oder aber stets nur „erfunden“, d.h. von den Menschen selbst konstruiert ist?

Denn der **Konstruktivismus als Erkenntnistheorie** geht davon aus, dass keine objektiven Erkenntnisse über das Sein gewonnen werden können. Die Regeln und Muster, die sich Menschen für das Zusammenleben geben, beruhen ihr zufolge auf Vereinbarungen.<sup>2</sup>

Betonen also die einen, die archaischen Schichten menschlicher Beziehungszusammenhänge, die es anzuerkennen gälte, legen die konstruktivistischen Ansätze Wert auf die individuellen Veränderungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.

Nach WEBER (2002) und anderen Vertretern der Systemaufstellung wie MADELUNG, SPARRER ergänzen sich im Rahmen von Systemaufstellungen die systemisch-konstruktivistische und die phänomenologische Zugangsweisen zur Wirklichkeit in einem „sowohl-als-auch“.<sup>3</sup>

Die **systemisch-konstruktivistische Sichtweise** leitet, so WEBER (2002) für die Systemaufstellung hilfreiche Gesetzmäßigkeiten lebender Systeme ab und gibt ein theoretisches Gerüst vor zum besseren Verständnis von Systemen und deren Beeinflussbarkeit. Der Aufstellungsleiter muss aber zugleich während der Leitung einer Aufstellung eine **phänomenologische Schau** einnehmen. Sie ist notwendig, um seine Präsenz, seine Wahrnehmungsfähigkeit und seine Beziehungssensibilität zu schärfen, um den Blick für das Ganze nicht zu verlieren und um sich die Offenheit zu erhalten, Neues in den Blick zu bekommen und um Unbekanntes, vorher nicht Gesehenes, wahrzunehmen und ins Licht zu bringen.

SPARRER (2002) und VARGA von KIBED (1998) haben auf dieser Basis folgende, Systemen innewohnende **Grundprinzipien** festgestellt und diese als gemeinsame Basis von Familien- und Organisationsstrukturen erkannt.

Ihnen zufolge gelten folgende Metaprinzipien:

- (a) Das Gegebene muss zuallererst anerkannt werden. Es wird auch als „Nichtleugnung der Wirklichkeit“ bezeichnet.
- (b) Für die Wiederherstellung einer heilsamen Ordnung muss die Rangfolge der folgenden vier Grundannahmen beachtet werden.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Auf den Lehren der Kybernetik, des Konstruktivismus und des postmodernen Dekonstruktivismus (wie *Derrida*, *Foucault*) bauen auch bestimmte psychologische Schulen auf (zum Beispiel Systemisch-konstruktivistische Therapie).

<sup>3</sup> Dennoch wird diese Debatte um den für Systemaufstellungen so zentralen Wahrheitsbegriff mit aller Heftigkeit und sehr kontrovers geführt. HELLINGER lehnt den radikalen Konstruktivismus ab. Ob es aber eine reine Position des nur „absichtslosen“ Beobachters gibt, wird inzwischen auch offen innerhalb der Reihe der Systemaufsteller diskutiert (vgl. HÖPPNER 2001).

<sup>4</sup> Die Verletzung des Prinzips der Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit führt immer zu den schwerwiegenden Störungen im System, Bei Aufstellungen wird daher zunächst damit begonnen, zu fragen, wer ausgeschlossen ist. Die größte Wirkung geht davon aus, die Ausgeschlossenen

Die vier Grundannahmen:

1. Das Prinzip der Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit. Alle Mitglieder eines Systems (einer Organisation wie einer Familie) haben das Recht auf Zugehörigkeit. Wenn Mitglieder ausgegrenzt oder dieses Prinzip wie auch immer verletzt wird, kommt es zu Störungen im System.
2. Das Prinzip der direkten Zeitfolge: Der Frühere hat Vorrang vor dem Späteren, d.h. der Frühere muss gewürdigt werden.
3. Der Vorrang des höheren Einsatzes für das System. Setzt sich ein Mitglied des Systems in hohem Maße für die Belange des gesamten Systems ein, so stärkt er die Immunkraft, dafür verdient er Achtung und Würdigung.
4. Prinzip des (individuellen) Fähigkeitsvorrangs besagt, dass die Unterschiedlichkeit der einzelnen Systemteile anerkannt werden muss und damit auch die unterschiedlichen Fähigkeiten, die Vielfalt im System.

Aus systemischer Sicht gibt es allerdings zwischen Familien und Organisationen einige grundlegende Unterschiede (nach VARGA von KIBED 2002, S. 22):

- (a) In Familien ist die Zugehörigkeit durch Geburt gegeben (allerdings sind auch hier die Fragen nach den Grenzen relevant). Sie sind nicht auswechselbar.
- (b) Organisationen bestehen theoretisch auch noch dann, wenn alle Mitglieder ausgewechselt wurden.
- (c) In Organisationen gibt es zusätzliche Hierarchieebenen und Rangordnungen. Sie sind in der Regel doppelt strukturiert, d.h. von der Altersreihenfolge, von der Rangordnung und von der Funktion her. Und diese Bereiche greifen ineinander.
- (d) In Organisationen spielen die Prinzipien (3) und (4) daher eine größere Rolle als in Familien.

Auch HELLINGER beschreibt Ordnungen, die sich immer wieder haben finden lassen. Diese Ordnungen werden von ihm nicht als etwas Endgültiges gesehen. Sie sind im Fluss – sind „sich entfaltende und gleichzeitig Grenzen setzende und Raum gebende Lebensprinzipien“ (siehe HELLINGER 1998, S. 45, vgl. auch MADELUNG 1998).

### **3 Wirklichkeit, die wirkt.**

#### **3.1 Das Phänomen der „repräsentierenden Wahrnehmung“**

Das Phänomen, dass über die Äußerungen der Stellvertreter „etwas ans Licht drängt“, was so vorher nicht zu erkennen war, ist allen Aufstellungen gemeinsam. Es ist das Fas

---

wieder ins System hereinzuholen. Als nächstes geht die Frage nach der Zeitfolge, wer kam nach wem.

zinierende an dieser Methode und gibt zugleich Anlass für Abwertungen als „esoterischen Firlefanz“ (GODLNER 2003).

Nach VARGA VON KIBED gut belegten Beobachtungen sind dieser Wahrnehmungen nicht an die Person gebunden, sondern Teil eines Systems. Die Stellvertreter oder Repräsentanten nehmen dabei die „Konstellation von Menschen in Bezug auf ein Anliegen“ wahr. Das wahrnehmende Subjekt ist dann nicht eine individuelle Person, sondern ein soziales System (STEY 2003).

Bleibt die Frage, wie es zu den sogenannten „repräsentierenden Wahrnehmungen“ der Stellvertreter kommt.

Eine von dem Biologen SHELDRAKE (1984) entwickelte Theorie ist die der „**morphogenetischen Felder**“. Sie geht auf eine ältere, bereits 1922 formulierte Theorie der „formgebenden Felder“ zurück. Das morphogenetische Feld stellt eine Art kollektives Gedächtnis dar. Ähnlich wie magnetische Felder hätten auch lebende Organismen unsichtbare Felder, die ihre Entwicklung steuern und vor allem ihre Form bestimmen. Bezogen auf das Familien-Stellen bedeutet dies, dass das gesamte Wissen über die Entwicklung dieser Familie und ihrer Vorfahren – in diesem Feld enthalten ist und vom Stellvertreter empfunden werden kann.

Diese Theorie gibt zumindest eine, wie auch immer geartete Erklärung für den „Prozess, den wir nicht verstehen“ (VAN KAMPENHOUT 2001). Während VAN KAMPENHOUT (2001) vom Welt- und Menschenverständnis des Schamanismus kommend, diese Erscheinung durchaus plausibel zu erklären weiß, gibt es nun auch von Seiten der über jeden Esoterikverdacht erhabenen Organisations-Aufsteller Erklärungsansätze:

Über die Projektion des inneren Bildes des Klienten – also über die räumliche Darstellung dieses inneren Bildes wird und seiner Repräsentanz durch Stellvertreter wird, so STEY (2003), ein „**sozialer Raum**“ konstruiert. Andere Personen, hier die Stellvertreter, können offenbar diese räumliche Anordnung des inneren Bildes anstelle des Klienten erleben und wiederum in psychische Vorgänge „übersetzen“. Damit relativiere sich die Grenze zwischen innen und außen in unserer Wahrnehmung - die Grenze zwischen wahrnehmendem Subjekt und wahrgenommenem Objekt weiche einem Gemeinsamen, das beide – Subjekt und Objekt – umgreife.

So entstehe ein mentaler und sozialer Raum, welcher neue Zugänge zur Wirklichkeit verschaffe. Dieser neue Wirklichkeitszugang könne auch als eine „**Wiederbeseelung unseres Raumverständnisses**“ betrachtet werden. Nach VARGA von KIBED (2002) ermöglicht uns die „repräsentierende Wahrnehmung“ ein Zugang zu dieser Seele, bzw. zum Unbewussten, welches zwischen uns und nicht in uns ist.

Dabei ist die Idee eines beseelten Raumes nicht neu. Sie wurde bereits von verschiedenen Philosophen des 20. Jahrhunderts vor vertreten:

- Unterstützung findet diese Sichtweise durch die hermeneutische Soziologie (u.a. Bruno HILDENBRAND) und die phänomenologische Philosophie in der Tradition *Husserls, Heideggers* und dem Zeitgenossen Gernot BÖHME (1995)

- Für Martin BUBER existierte das Unbewusste nicht in uns, sondern „zwischen uns“. Es ist also im Raum der entsteht zwischen dem „Ich“ und dem „Du“ – mithin im Raum der zwischenmenschlichen Beziehung schlechthin.<sup>5</sup>
- SLODERIJK (1998) beschreibt die sozialen Formen von Familie bis hin zu Nationen als soziale Konstruktionen mentaler Binnenräume.<sup>6</sup>
- Bezüge lassen sich auch bei Viktor von WEIZÄCKER, dem Mitbegründer der Psychosomatik und Ernst CASSIRER, einem Philosophen finden. Beide nehmen die im Zuge der Aufklärung verloren gegangene mythische Wahrnehmung, als im Menschen und in sozialen noch existente Dimensionen an..

Die methodischen Elemente der Systemaufstellung: Externalisierung des inneren Bildes, Repräsentation und Verräumlichung könnten so gesehen ein Grundvokabular sein für einen Blick auf die Innenseite sozialer Welten – nicht nur von Organisationen. Beratung hätte, so STEY (2003), somit „einen Zugang zu einer sozialen Binnenwelt gewonnen, die aus Geschichte und Geschichten, Erfahrungen und Routine sowie miteinander verwobenen Mythen und Dramen sich zusammensetzt“.<sup>7</sup>

### 3.2 Wie zeigt sich Wirkung und kann sie gemessen werden?

Ganz allgemein wird davon ausgegangen, dass durch Systemaufstellungen – ob Familien- oder Organisationsaufstellungen – keine unmittelbaren Anleitungen zum Handeln ausgehen. Aufstellungen, so u.a. WEBER (2002, S. 61), entfalten oft ihre Wirkung über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren, und haltbare, konkrete und kraftvolle Lösungsschritte darf man dann nicht zu sehr wollen. „Sie stellen sich dann ein, wenn die Zeit reif ist, und die anstehenden Veränderungen geschehen dann oft wie unmerklich und oft, ohne dass man dann noch weiß, woher die Impulse kamen“.

Findet die Aufstellungsarbeit im Rahmen eines Organisationsberatungsprozesses statt, werden jedoch teilweise mögliche Lösungsschritte und Lösungsbilder in der beratenden Nacharbeit wieder hervorgeholt und erinnert. Die kognitive Ebene wird damit stärker angesprochen.

Im therapeutischen Kontext wird u.a. davon ausgegangen, dass die Wirkung, die von Systemaufstellungen auf denjenigen ausgehen, der sein Anliegen gestellt hat auf einer Veränderung des inneren Bildes des Klienten beruhen und daher im Laufe der Zeit sich auch die Einstellung des Klienten zu sich selbst verbessert würde (HÖPPNER 2001).

Systemaufstellungen sind nicht zuletzt deshalb ins Kreuzfeuer der Kritik geraten, da sie sich zunächst einmal mit dem Verweis auf die Phänomenologie der Vorgehensweise

---

<sup>5</sup> Zitiert nach STEY 2003.

<sup>6</sup> Wenn HELLINGER von „Liebe“ spricht, erscheint diese bei SLODERDIJK (1998) als „Übertragungsliebe“. Übertragungsliebe (d.h. die aus den Überschüssen der ersten Liebe sich losgemachte Liebe, AFK) ist demnach die Formquelle von schöpferischen Vorgängen. „Wir übertragen nicht so sehr unbelehrbare Affekte auf fremde Personen als frühe Raumerfahrungen auf neue Orte und primäre Bewegungen auf ferne Schauplätze“ (zit. nach STEY 2003:76).

<sup>7</sup>



systematisch einer rationalen, d.h. empirisch-wissenschaftlichen Überprüfung entzogen haben (zur Kritik siehe u.a. SIMON und RETZER 1995, DER SPIEGEL 2002, Erwidern darauf: RUPPERT 2002, HELLINGER 2002).

In der Debatte um eine mögliche wissenschaftliche Auswertung der Erkenntnisse aus den Aufstellungen sei stellvertretend der ablehnende Standpunkt von NELLES (2001) zitiert:

*„Der phänomenologische Ansatz, das Herz des Familien-Stellens“ setzt eine dem wissenschaftlichen Vorgehen geradezu entgegengesetzte Haltung voraus“. Entgegengesetzt, so NELLES, heiÙe nicht, sie sei anti-wissenschaftlich. Es sei eine andere Art, die Welt anzuschauen. Die Wissenschaft betrachte die Dinge von auÙen. Sie umstelle sie gewissermaÙen, um sie von allen Seiten analysieren zu können. Die phänomenologische Haltung hingegen betrachtet nicht von auÙen, sondern setzt sich dem Blick und dem Zugriff der Phänomene aus. Sie nimmt sie als Wirklichkeit. „Wirklichkeit ist das, was erscheint“. Diese Haltung ist passiv, ein „eher Sich-Anschauen-Lassen von dem, was sich zeigen will“. Was sich zeigt, sei das „Ganze“ (oder auch die „Seele“). Diesem Ganzen könnten wir uns nur „unterstellen“ – es könne nicht „hinter die Kulissen geblickt werden“ – ohne das Ganze zu schmälern und seiner Wirkung zu berauben.*

Inzwischen gibt es aber bereits einige Ansätze, Systemaufstellungen einer empirisch-wissenschaftlichen Wirkungsanalyse zu unterziehen:

- RUPPERT (2002a) hat Ansätze zur Quantifizierung von Personenaufstellungen entwickelt und diese am Beispiel von Arbeitsbeziehungsaufstellungen in Wirtschaftsunternehmen überprüft.

HÖPPNER (2001) hat im Rahmen therapeutischer Familienaufstellungen 86 Klienten bezüglich therapeutisch relevanter Veränderungen insbesondere ihres Selbstkonzeptes und ihrer psychischen Befindlichkeit untersucht und zur Operationalisierung international standardisierte und statistische auswertbare Testverfahren eingesetzt. Es konnten Verbesserungen von klinisch-therapeutischer Relevanz gemessen werden. Positive Veränderungen gab es auch bezüglich der psychischen Befindlichkeit und der Selbsteinschätzung der Klienten.

## **(2.2) Literaturangaben**

Die folgenden Literaturangaben umfassen auch Literatur, die für den Schlussbericht und für die Beschreibung der Ergebnisse der internen Beobachtung (siehe Anhang 3.2) verwendet wurden. Die Literaturangaben der externen Wirkungsanalyse finden sich entsprechend in Anhang 3.1.

BATESON, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt/M.

BÖHME, G. (1995): Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik, Frankfurt am Main.

DER SPIEGEL (2002): „Danke lieber Papi“, Heft Nr. 7.

HELLINGER, A.D. und R.P. BOSTROM (2002): An examination of Managers' Beliefs about their Roles as Facilitators of Learning. In: Management Learning. Sage, London, Vol 33 (2), S. 147-179

- ERB, K. (2000): Der Einsatz systemischer Aufstellungen in der Wirtschaft. In: Praxis der Systemstellung, Heft 1, S. 26-27.
- FRANKE, U. (1996): Systemische Familienaufstellungen. Eine Studie zu systemischer Verstrickung und unterbrochener Hinbewegung unter besonderer Berücksichtigung von Angstpatienten, München.
- FRITZSCHE, H. (2003): Systemaufstellungen in der Landwirtschaft. Drei Fallbeispiele mit Fokus auf Hof und Familie. Projektarbeit an der Universität Kassel, Witzenhausen im Rahmen des Projektes „Systemaufstellungen im Ökologischen Landbau“, Witzenhausen, unveröff. Manuskript.
- GOLDNER, C. (Hrsg.)(2003): Der Wille zum Schicksal – Die Heilslehre des Bert Hellinger, Wien.
- GROCHOWIAK, K. und J. CASTELLE (2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Heidelberg.
- HÖPPNER, G. (2001): „Heilt Demut – wo Schicksal wirkt?“ Evaluationsstudie zu Effekten des Familien-Stellens nach Bert Hellinger, München, Wien.
- HAHNE, U. (2003): Mündliche Mitteilung Februar 2003, Prof. Dr. Ulf Hahne, FG Regionalentwicklung, Fachbereich 6, Universität Kassel.
- HELLINGER, B. (1995): Verdichtetes – Sinnsprüche. Kleine Geschichten, Sätze der Kraft, Heidelberg.
- HELLINGER, B. (1998): Die Mitte fühlt sich leicht an. München
- HELLINGER, B. (2002): Das Familien-Stellen in Bewegung. In: Praxis der Systemaufstellung, Heft Nr. 2, S. 7-9.
- HELLINGER, B. (2002a): Organisationsberatung und Organisationsaufstellungen. 26 Fragen an Bert Hellinger von Johannes Neuhauser. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2. korr. Auflage, S. 307-319.
- HELLINGER, B. (2002 b): Der Austausch, Heidelberg.
- HILDENBRAND, B. und G. BRUSE (1999): Vom Ende des Individuums zum Individuum ohne Ende, Leverkusen.
- HOFFMANN, V. et al. (Hrsg.) (2001): Beratung von Familien mit existenzgefährdeten Betrieben in der Landwirtschaft.
- HORN, K.-P. und R. BRICK (2002): Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen, Friedrichsdorf
- JUNG, C.G. (1997): Synchronizität, Akausalität und Okkultismus. München
- KELSO, S. (1995): Dynamic Patterns. The Selforganisation of Brain and Behavior. MIT Press, London
- KEZAR, A. und P. ECKEL (2002): Examining the Institutional Transformation Process. In: Research in Higher Education, Vol. 43, June, S. 295-328.
- LEVAND, R.F. (1984): Family therapy: A comprehensive overview. Englewood cliffs.

- MADELUNG E. (1998): Die Stellung der systembezogenen Lösungen nach Bert Hellinger im Spektrum der Kurztherapien. In: G. WEBER (Hrsg.): Praxis des Familienstellens. Heidelberg, 3. überarb. Auflage 2000.
- MAHLER, A. (2002): Verstrickungen mit Tieren. In: Praxis der Systemaufstellung, Heft Nr. 2, S. 61-63.
- MRAZ, R. (2002): Das Erbe – Lösungen für Bauernhöfe und Familienbetriebe. In: Praxis der Systemaufstellungen, Heft Nr. 1, S. 39-43
- NELLES, W. (2001): Phänomenologie und Wissenschaft beim Familien-Stellen. In: Praxis der Systemaufstellung, Heft Nr. 1, S. 69-73.
- PARRISIUS, G. (2003): Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im Ökologischen Landbau. Dokumentation der Aufstellungen im Rahmen des Projektes. Unveröff. Manuskript, Witzenhausen.
- RIEGER, D. und I. STÜCKEMANN (1999): Finden was wirkt – Eine explorative Untersuchung zur Wirkungsweise der systemischen Familienstellungen nach Bert Hellinger. Diplomarbeit am Psychologischen Institut der Universität Freiburg.
- RUPPERT, F. (2001): Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg.
- RUPPERT, F. (2002): „Danke lieber Spiegel“. In: Praxis der Systemaufstellung, Heft 1, S. 7-15.
- RUPPERT, F. (2002a): Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschaftsunternehmen. Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2. korr. Auflage, S. 279-304.
- SCHMIDT, G., et al. (2003): Neu anfangen in der Landwirtschaft – ohne Hoferbe zu sein?. In: Ökologie und Landbau, 126 (2), S. 17-19.
- SCHNEEWIND, K.A. (1999): Familienpsychologie. Stuttgart.
- SCHÜLE, E.-M. (2001): Wurzeln spüren – Neues Wagen, Erfahrungen aus der psychologischen Gruppenberatung mit Bäuerinnen und Bauern. In: HOFMANN et al. (2001): Beratung von Familien mit existenzgefährdeten Betrieben in der Landwirtschaft, S. 43-65.
- SHELDRACKE, R. (1984): Die Theorie der morphogenetischen Felder. In: R. KAKUSKA (Hrsg.): Andere Wirklichkeiten. München, S. 111-129.s
- SIMON, F. und A. RETZER (1995): Das Hellinger Phänomen. In: Psychologie heute, Heft Nr. 6, S. 28-31
- SPARRER, I. (2002): Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellung. In: Weber, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2. korr. Auflage, S. 91-126.
- STEY, G. (2003): Systemaufstellung. Überlegungen auf dem Weg zu einer Theorie der Aufstellungsarbeit. In: Praxis der Systemaufstellung, Heft 1, S. 74-78.
- VAN KAMPENHOUT, D. (2001): Die Heilung kommt von außen. Schamanismus und Familien-Stellen., Heidelberg.

- VARGA von KIBED, M. (1998): Bemerkungen über philosophische Grundlagen und methodische Voraussetzungen der systemischen Aufstellungsarbeit. In: Weber, G.: Praxis des Familien-Stellens, Heidelberg, S. 51-60.
- VARGA von KIBED, M. (2002): Unterschiede und tiefe Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2. korr. Auflage, S. 11-33.
- WASSER, B. (2003). Mündliche Mitteilung Mai 2003. Berchtholt Wasser, Forstingenieur, Seestr. 2, CH-3600 Thun.
- WATZLAWICK, P. (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn Täuschung Verstehen, München.
- WEBER, G. (1998): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu Systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. Heidelberg.
- WEBER, G. (2002): Praxis der Organisationsaufstellung, Heidelberg, 2. korr. Auflage
- WEBER, G. (2002): Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2. korr. Auflage, S. 34-90
- WEBER, G. und M. BLUMENSTEIN (2003): Leidenschaft und Verantwortung in Familienunternehmen. Konfliktbereiche, Herausforderungen und Lösungsansätze in Familienunternehmen durch Systemaufstellungen. Vortrag im Rahmen der 4. Internationalen Arbeitstagung zu Systemaufstellungen, 30. April bis 3. Mai 2003, in Würzburg.
- WEBER, K. (2003): Die Schuld der Eltern geht die Kinder nichts an. In: Psychologie Heute, Heft Nr. 3, S. 132 ff.
- WESSELER, M. (2003): Systemaufstellungen in der Ökologischen Landwirtschaft. Ein Projekt auf dem Weg. Unveröff. Manuskript, Kassel.
- WIEST, F. und M. VARGA von KIBED (2002): Homöopathische Systemaufstellungen – Anwendung und Analogien zu Organisationsaufstellungen. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2. korr. Auflage, S. 264-276.

## **Anhang 3**

### **3.1 Externe Wirkungsanalyse**

### **3.2 Begleitende Beobachtungen**

### **3.3 Filmkonzeption**

### **3.4 Kontaktstelle und Netzwerk**

## **(3.1) Wirkungsanalyse**

JUSTUS-LIEBIG-

---



UNIVERSITÄT  
GIESSEN

Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen

Inst. f. Agrarsoziologie u. Beratungswesen, Senckenbergstr. 3, 35390 Gießen

**Prof. Dr. Hermann Boland**

Senckenbergstr. 3  
35390 Gießen  
Telefon 0641-99-3708-0  
Telefax 0641-99-3708-9  
Email [hermann.boland@agrar.uni-giessen.de](mailto:hermann.boland@agrar.uni-giessen.de)  
Internet <http://www.uni-giessen.de/fbr09/kub/>

Gießen, 12. August 2003

# **Wirkungsanalyse**

im Rahmen der vom

**Institut für soziokulturelle Studien (ISOS)**

**(der Universität Kassel)**

**unter Leitung von Dr. Matthias Wesseler**

**durchgeführten Untersuchung**

**„Systemaufstellungen als innovatives  
Beratungsinstrument im ökologischen Landbau“**

**Projektleiter: Prof. Dr. Hermann Boland**

**Projektbetreuer: Dipl.-Ing. agr. Thorsten Michaelis**

**Projektbearbeiterin: Dipl.-Ing. agr. Ingrid Göbel**

**2003**



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	47
1.1	Begriffsverständnis von Systemaufstellungen.....	47
1.2	Ziel der Wirkungsanalyse .....	48
1.3	Vergleichbare Untersuchungen.....	48
2	Instrumente und Methoden der Wirkungsanalyse.....	49
2.1	Vorgehensweise.....	49
2.2	Aufstellungsleiterbefragung.....	50
2.3	Evaluierungsfragebogen .....	51
2.4	Teilnehmerinterviews .....	52
3	Werkstattseminare .....	52
3.1	Ablauf der Werkstattseminare .....	52
3.2	Teilnehmer der Werkstattseminare .....	54
4	Ergebnisse .....	55
4.1	Auswertungsstrategie für die Evaluierungsfragebögen.....	55
4.2	Einordnung von Auswertungsmöglichkeiten .....	56
4.2.1	Einfluss der Teilnehmergruppen.....	56
4.2.2	Differenzierung der drei Werkstattseminare .....	57
4.3	Wirkungsanalysen .....	58
4.3.1	Wirkungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.....	58
4.3.2	Wirkungen bei der Differenzierung zwischen Landwirten und Nicht-Landwirten.....	62
4.4	Auswertung der offenen Fragen im Evaluierungsfragebogen .....	63
4.5	Mittelfristige Einschätzung der Wirkungen der Werkstattseminare .....	64
4.5.1	Änderungen im eigenen Handeln und im Umfeld.....	64
4.5.2	Rückschauende Bewertung von Seminar und Methode Systemaufstellung .....	65
5	Schlussfolgerungen.....	67
6	Literatur .....	68

(Die Nummerierung der Abbildungen bezieht sich nur auf die Wirkungsanalyse. Mit „Anhang“ wird im Text Bezug auf einen Anhang zur Wirkungsanalyse genommen. Der Anhang wurde in diese Fassung des Schlussberichts seitens der Projektleitung nicht integriert. Er kann jedoch bei der Projektleitung sowie im Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen der JLU Gießen eingesehen werden.)

# 1 Einleitung

Im Rahmen des vom Institut für soziokulturelle Studien (ISOS) durchgeführten Projektes „Systemstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau“ wurde das Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen der Justus-Liebig Universität beauftragt, eine Wirkungsanalyse durchzuführen. Diese wurde im Zeitraum von Dezember 2002 bis Juli 2003 von der Arbeitsgruppe Beratungs- und Kommunikationslehre parallel zur Durchführung der Systemaufstellungen und in enger Abstimmung mit dem Gesamtprojekt durchgeführt. Unter Leitung von Prof. Dr. Hermann Boland wurde die Durchführung von Thorsten Michaelis konzipiert und betreut und von Ingrid Göbel bearbeitet.

## 1.1 Begriffsverständnis von Systemaufstellungen

Zu Beginn des Projektes wurde unter den Projektbeteiligten eine einheitliche Verwendung von Begrifflichkeiten vereinbart, da in bisherigen Veröffentlichungen Begriffe unterschiedlich gebraucht werden. Die von HELLINGER entwickelte Methode des Familienstellens (vgl. HELLINGER, 1994) wurde von SPARRER und VARGA VON KIBÉD weiterentwickelt zu systemischen Organisationsaufstellungen (vgl. SPARRER 2002, VARGA VON KIBÉD, 2002; SPARRER/VARGA VON KIBÉD, 2000). Systemische Organisationsaufstellungen finden in der Organisationsentwicklung Anwendung, wie z.B. in Wirtschaftsunternehmen. Hier wird der Begriff „Systemaufstellungen“ verwendet, da bei landwirtschaftlichen Betrieben sowohl Familienaufstellungen als auch Organisationsaufstellungen in je nach Fall unterschiedlicher Ausprägung zum Einsatz kommen. Die Verknüpfung von Familien- und Organisationsaufstellungen unter dem Begriff Systemaufstellungen wird ebenfalls mit dem Titel der Zeitschrift „Praxis der Systemaufstellung“ (vgl. z.B. MRAZ, 2002) unterstrichen.

Als Werkstattseminare werden die zweitägigen Seminare bezeichnet, die im Rahmen dieses Projektes unter Anleitung einer Aufstellungsleiterin oder eines Aufstellungsleiters durchgeführt werden. Die Leiterin bzw. der Leiter einer Systemstellung im Rahmen der Werkstattseminare des vorliegenden Projektes wird im folgenden als Aufstellungsleiterin bzw. Aufstellungsleiter bezeichnet. In einer Aufstellung wird ein einzelner Fall bearbeitet. Die Aufstellerin bzw. der Aufsteller bringt einen Fall oder eine Situation ein. Diejenigen, die eine Rolle in der Situationsbeschreibung übernehmen, sind die Stellvertreter. Beobachter bzw. Beobachterinnen sind innerhalb der jeweiligen Aufstellung die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstattseminare, die nicht aufgestellt haben oder aufgestellt wurden.

In der Wirkungsanalyse werden Veränderungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch die Teilnahme an einem Werkstattseminar betrachtet. Eine Unterscheidung nach den im Ablauf der Werkstattseminare eingenommenen Rollen als Aufsteller, als Stellvertreter und als Beobachter erfolgt nicht. Als gesonderte Gruppe werden Mehrfachteilnehmer an Werkstattseminaren angesehen, sie werden mit dem Begriff „Staff“ bezeichnet.



## 1.2 Ziel der Wirkungsanalyse

Mit der Wirkungsanalyse wird versucht, die Veränderungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach einem Werkstattseminar mit Systemaufstellungen zu identifizieren. Dabei besteht der Ausgangspunkt in der Gesamtzielsetzung des Projektes, nämlich zu prüfen, inwieweit Systemaufstellungen innerhalb eines Beratungszusammenhanges sinnvoll eingesetzt werden können. Aus der Vielzahl möglicher Wirkungen von Systemaufstellungen sind also vor allem solche zu betrachten, die im Zusammenhang mit landwirtschaftlicher Beratung von Relevanz sein können. Dazu ist zunächst das Selbstverständnis landwirtschaftlicher Beratung zu klären. Landwirtschaftliche Beratung wird im allgemeinen wie im wissenschaftlichen Verständnis dadurch charakterisiert, dass sie von einer selbständigen Entscheidungsfähigkeit der zu beratenden Landwirte ausgeht (vgl. ALBRECHT, H., 1969, S. 12; BOLAND, 1991, S. 16; HOFFMANN, 1992, S. 273). Die in Beratungsprozessen zu erbringende Aufgabe liegt somit für den Berater darin, die vorliegende Situation mit dem Betroffenen gemeinsam aufzuarbeiten und realisierbare Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln ohne die Handlungssouveränität des Landwirts einzuschränken.

Die aus einer Beratung resultierenden Handlungen ergeben sich einerseits aus inhaltlichen Klärungen oder neuen Erkenntnissen, andererseits aus der hinzugewonnenen Handlungskompetenz und den dieser zugrunde liegenden Einstellungsänderungen der Landwirte. Ausgehend von diesem Beratungsverständnis sind die Dimensionen der Wirkungsanalyse zu bestimmen.

Dabei stehen nicht beide Felder für eine Wirkungsanalyse zur Verfügung. Eine Identifikation von Wirkungen auf der inhaltlichen Ebene der Veränderungen von Kenntnissen oder Handlungsabsichten ist nicht möglich, da vor Beginn der Systemaufstellungen nicht festlegbar ist, welche Themen bearbeitet werden. Es ist also erforderlich, die den Handlungen zugrunde liegenden Einstellungen zu betrachten.

Einstellungsänderungen werden als Beratungswirkungen dahingehend erwartet, dass Landwirte ihre Situation genauer analysieren, Lösungszuversicht gewinnen, und Handlungsmöglichkeiten realisieren wollen. In einer erfolgreichen Beratung haben die Ratsuchenden also affektive Entwicklungen hin zu mehr Selbstvertrauen (Lösungszuversicht), kognitive Entwicklungen hin zu mehr Klarheit und Sicherheit in der Beurteilung von Informationen (Situationsanalyse) sowie konative Entwicklungen hin zu mehr Handlungskompetenz (Handlungsabsichten) durchgemacht.

Aus diesem Ansatz heraus wurden Instrumente zur Erfassung von affektiven und kognitiven Einstellungskomponenten sowie der Erfassung von beabsichtigten Handlungsänderungen ausgewählt, um die Wirkungen der Systemaufstellungen zu identifizieren.

Die daraus abgeleitete Evaluierung ermöglicht eine summarische Bewertung der gesamten in den Systemaufstellungen erfolgten Intervention. Eine differenzierende Analyse der Wirkungsbedingungen lässt die gewählte Vorgehensweise nicht zu.

## 1.3 Vergleichbare Untersuchungen

Die bislang in der Literatur zu findenden allgemeinen Aussagen zu Wirkungen von Systemaufstellungen (vgl. z.B. MADELUNG, 1998, S. 93), wie auch die von VARGA VON

KIBÉD dargestellten Wirkungen zur Aufstellungsarbeit im Organisationsbereich (vgl. 2002, S. 20) wurden bisher empirisch wenig untersucht.

Eine Ausnahme bilden die Berichte von RUPPERT (vgl. 2002a und 2002b) sowie die Studie von HÖPPNER (2001). In der Studie von HÖPPNER werden die psychotherapeutischen Effekte des Familienstellens nach BERT HELLINGER empirisch analysiert. Wie in der vorliegenden Wirkungsanalyse werden auch dort affektive, kognitive und konative Dimensionen abgefragt und ausgewertet. Die Studie bezieht sich auf eine kontrollierte psychotherapeutische Situation, in der Klienten vor und nach einer Aufstellung über den Zeitraum von 5 Monaten befragt wurden. Neben einer Bewertung der gesamten Interventionen werden auch Wirkungsbedingungen einzelner Elemente in Aufstellungen untersucht.

Das Ergebnis dieser Studie belegt, dass signifikante Wirkungen auf den verschiedenen Ebenen nachgewiesen werden konnten. Grundsätzlich liegt ein ähnliches Forschungsdesign zur vorliegenden Wirkungsanalyse zugrunde, das jedoch detaillierter ist und auf eine kontrollierte psychotherapeutische Situation angewandt wurde.

Zur Wirkung von Systemaufstellungen im Zusammenhang mit landwirtschaftlichen Beratungsprozessen finden sich bislang in der Literatur keine Hinweise. Auf eine Anwendung von Systemaufstellungen in der Landwirtschaft weisen jedoch z.B. Fallbeschreibungen von MRAZ zur Hofübergabe hin (vgl. MRAZ, 2002).

## **2 Instrumente und Methoden der Wirkungsanalyse**

### **2.1 Vorgehensweise**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstattseminare führten unter Anleitung von Aufstellungsleitern und -leiterinnen Systemaufstellungen durch. Die ablaufenden Prozesse innerhalb der Werkstattseminare werden in der Wirkungsanalyse nicht untersucht und stellen für die durchgeführte Wirkungsanalyse eine „Black Box“ dar. Die Veränderungen bei den Teilnehmern werden im Vergleich ihrer Einstellungen vorher/nachher erfasst und bewertet (vgl. insgesamt zur empirischen Methodik ATTESLANDER 1993, BACKHAUS ET. AL. 2000, BROSIUS 1998, DIEHL/STAUFBIBEL 2001, DIEKMANN 1995, Kuckartz 1999 und LAMNEK 1995).

Zur Untersuchung der affektiven und kognitiven Dimension der Wirkungsanalyse wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem Evaluierungsfragebogen befragt. Zur Erfassung der konativen Dimension wurden 6 Teilnehmerinnen und Teilnehmer anhand von Teilnehmerinterviews einige Wochen nach den Werkstattseminaren interviewt.

Die in vorab geführten Interviews mit den Aufstellungsleiterinnen und -leitern (vgl. Kap. 2.2) erhobenen Zielsetzungen wurden zur spezifischen Ausrichtung der Evaluierungsfragebögen einbezogen. Die Evaluierungsfragebögen (vgl. Kap. 2.3) dienten auf der Basis von in der wissenschaftlichen Literatur vorhandenen Konzepten und Maßstäben zur Erfassung von Erwartungen, Einstellungen sowie dem Problemdruck der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor und nach den Werkstattseminaren. Der Evaluierungsfragebogen wurde dabei als Erhebungsinstrument zu Beginn und am Ende eines Werkstattseminars eingesetzt und erfasste summarisch Veränderungen der Bewertung von Erwartungen und Einstellungen bei den teilnehmenden Personen. Als

Wirkungsanlass wurde das gesamte Geschehen während eines Werkstattseminars angesehen. Auf der Grundlage von den Evaluierungsfragebögen und Interviews mit 6 Teilnehmerinnen und Teilnehmern einige Wochen später (vgl. Kap. 2.4) konnte eine Einordnung und Einschätzung der beobachteten Werkstattseminare vorgenommen werden.

## 2.2 Aufstellungsleiterbefragung

Ergänzend zu den auf der Basis von in der wissenschaftlichen Literatur vorhandenen Skalen zur Messung kognitiver und affektiver Veränderungen sollten die Interviews mit den Aufstellungsleiterinnen und -leitern dazu dienen, die Ebenen herauszuarbeiten, auf die bei der Wirkungsanalyse speziell von Systemaufstellungen zu achten ist. Die Interviews erfolgten anhand eines Gesprächleitfadens mit folgenden Schwerpunkten (vgl. Anhang, S. 1):

- Erwartete Veränderungen bei den Teilnehmern
- Erwartete längerfristige Wirkungen
- Abgrenzung zu anderen Methoden
- Rolle und Aufgaben einer Aufstellungsleiterin oder eines Aufstellungsleiters

Die Erfassung der Interviews erfolgte per Tonaufzeichnung mit anschließender Transkription (vgl. Anhang, S. 14 ff.).

Bei der Befragung standen gemäß der Aufgabenstellung im Projekt die kurz- und mittelfristigen Veränderungen bzw. Wirkungen nach einer Aufstellung im Blickpunkt des Interesses. Sie sind laut Aussagen der Aufstellungsleiterinnen und -leiter auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene anzusiedeln. Insgesamt werden als relevante Felder zur Erfassung der Wirkungen von Systemaufstellungen Inhalte genannt, die im Evaluierungsfragebogen (vgl. Kap. 2.3) durch die geplanten Skalen und Indices abgedeckt waren. Aufgrund der Aussagen wurden jedoch Fragen zur Prüfung von Veränderungen der Haltung der Teilnehmer aufgenommen, denn „die Wirkung von Aufstellungen ist in der Regel, dass sich das innere Bild desjenigen und damit auch die Möglichkeiten verändern“ (L1, Anhang, S. 14; vgl. auch L2, Anhang, S. 22). Der Vorschlag, Wirkungen bezogen auf Inhalte wie Hofübergabe detailliert abzufragen (vgl. z.B. L1, Anhang, S. 14), wurde demgegenüber nicht umgesetzt, da die Probleme der Teilnehmer vorher nicht bekannt und u.a. aufgrund der unterschiedlichen Berufsgruppen als heterogen einzuschätzen waren.

Der Schwerpunkt von Systemaufstellungen liegt im Handlungsbezug und der Klärung von Situationen und Problemen. Eine erste Klärung erfolgt während einer Aufstellung durch die Anordnung von Personen und Objekten im Raum. „Wenn ich einen Konflikt habe in einem System, dann sehe ich häufig nur so einen Ausschnitt und bin da sehr darauf fixiert und kriege nicht mit, was rechts und links ist, und was mir helfen könnte, eine Lösung zu finden. Und eine Aufstellung hilft auch diese Sachen zu sehen, die ich in meinem Fixiert-sein nicht sehen kann“ (L2, Anhang, S. 20). „Längerfristige Wirkungen von Aufstellungen werden häufig beschrieben als: es hat sich was sortiert, Dinge werden klarer“ (vgl. L1, Anhang, S. 16). Dadurch werden dem Aufstellenden neue Handlungsmöglichkeiten bewusst und häufig Aktivitäten angestoßen. „Diese Einstellungsänderung ermöglicht Handlungsbahnen, die vorher verschlossen waren.“

(L4, Anhang, S. 26). „Perspektiven der anderen wahrzunehmen. Das erhöht meine Handlungsmöglichkeiten“ (L4, Anhang, S. 27).

Die Wirkungen werden dabei durch eine Problembearbeitung und Situationsklärung auf der affektiven Ebene erreicht. „Ich würde sagen, dass die Aufstellungsarbeit eine Möglichkeit der Erkenntnisgewinnung ist, dass es Momente gibt, dass einem etwas klar wird. Anders klar wird als wenn man es nur vom Verstand her erfasst durch diese Methode, die das Erleben so in den Vordergrund stellt“ (L3, Anhang, S. 26). Der Zeitraum, bis Handlungen umgesetzt und sichtbar werden, variiert sehr stark. Neben kurzfristigen Wirkungen muss dafür eine Zeitspanne von bis zu zwei Jahren veranschlagt werden (vgl. L2, Anhang, S. 20 und 22; L1, Anhang, S. 14 und 15).

Zusammenfassend ergibt sich aus den Aussagen der Aufstellungsleiter, dass Wirkungen von Systemaufstellungen bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern in einer positiveren Einschätzung ihrer eigenen Handlungskompetenz und ihrer mentalen Befindlichkeit zu erwarten sind. Diese Erkenntnisse wurden in die Formulierung der weiteren Items des Evaluierungsfragebogens (vgl. Kap. 2.3) eingearbeitet.

### 2.3 Evaluierungsfragebogen

Der Evaluierungsfragebogen (vgl. Anhang, S. 3 ff.) besteht aus den zwei Teilen t0 und t1 (vor und nach dem Werkstattseminar), die beide von allen Werkstattseminarteilnehmerinnen und -teilnehmern ausgefüllt wurden. Die kognitive Dimension wurde vor allem durch Items einer Skala „SWE“ zur Einschätzung der Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz nach SCHWARZER ET. AL. (1999) erfasst, die in leicht veränderten Fassungen vorliegt, jedoch reliabel das Feld Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz misst. Weitere Items zur kognitiven Dimension wurden rekurrierend auf die Erkenntnisse der Aufstellungsleiterbefragung (vgl. Kap. 2.2) selbst formuliert und lassen sich den Feldern Erwartung, Lösung, Aufstellung, Gruppe und Haltung zuordnen. Mit den selbstformulierten Items sollte gleichzeitig die Bildung weiterer Indices versucht werden (vgl. Anhang, S. 11 ff.).

Insgesamt wurden 30 Items abgefragt, die in 4-stufiger Likert-Skala zu bewerten waren. Die 10 Items aus der Skala „SWE“ waren sowohl bei t0 als auch bei t1 genau gleich formuliert, wie z.B. „Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.“ Bei den meisten der 20 selbst formulierten Items wurde die Veränderung der Fragestellung im Sinnzusammenhang formuliert, wie z.B. (t0) „Ich bin gekommen, um Lösungen zu erfahren“ und (t1) „Ich habe Problemlösungen erfahren“.

Die Erfassung der affektiven Dimension erfolgte durch eine Befindlichkeitsskala (Bf-S) nach VON ZERSEN (1976). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten ihren augenblicklichen Zustand vor und nach dem Werkstattseminar mittels 28 gegensätzlicher Eigenschaftspaare angeben. Bei t0 und t1 lagen dieselben Eigenschaftspaare vor. Die Skalierung war 3-stufig, wobei Eigenschaftspaare gegenübergestellt waren: ein linker Pool, ein rechter Pool und „weder noch“.

Zusätzlich enthielt der Evaluierungsfragebogen t0 einen soziodemographischen Fragenteil und eine Frage zur Kenntnis der Methode Systemaufstellung. Im Fragebogen t1 wurden statt dessen 6 offene Fragen zum Einfluss und zu Veränderungen durch das Werkstattseminar bzgl. Erfahrungen, Lösungen, Gefühlen und Haltung sowie die Anzahl der Teilnahme an Aufstellungen abgefragt. Die Evaluierungsfragebögen t0 und t1 wurden durch eine Kennziffer je Person zugeordnet und anonymisiert mit dem

Statistikprogrammpaket SPSS (Version 11.0) ausgewertet. Die Skalen und gebildeten Indices wurden mit CRONBACH'S Alpha auf ihre Reliabilität geprüft (vgl. Anhang, S. 13).

## 2.4 Teilnehmerinterviews

Die konative Dimension wurde durch narrative Interviews mit 6 Teilnehmerinnen und Teilnehmern 6 bis 10 Wochen nach den Werkstattseminaren erfasst. Mit den Interviewpartnerinnen und -partnern wurden Termine vereinbart. Die Erfassung erfolgte per Tonaufzeichnung mit anschließender Transkription (vgl. Anhang, S. 30 ff.). Aus organisatorischen Gründen wurde ein Interview telefonisch geführt.

Das Auswahlkriterium der je 2 Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen pro Seminar bestand darin, ein möglichst umfassendes Spektrum zu erhalten. Die Berufsgruppe Landwirte sollte überwiegend vertreten sein, ebenfalls sollten auch Teilnehmer befragt werden, die nicht selbst eine Fragestellung aufgestellt hatten. Es wurden fünf Personen mit direktem landwirtschaftlichen Bezug ausgewählt. Vier Teilnehmerinnen hatten ihre Situation aufgestellt, eine Person war nur als Stellvertreter einbezogen und eine Person nur als Beobachtende.

Die sechs narrativen Interviews beinhalteten Fragestellungen zu den Feldern:

- Rückschauende Bewertung des Seminars und der Methode Systemaufstellung aus zeitlicher Distanz,
- Auswirkungen der Teilnahme am Werkstattseminar auf das eigene Handeln und das Umfeld.

Der vollständige Gesprächsleitfaden befindet sich in Anhang (vgl. S. 2).

## 3 Werkstattseminare

### 3.1 Ablauf der Werkstattseminare

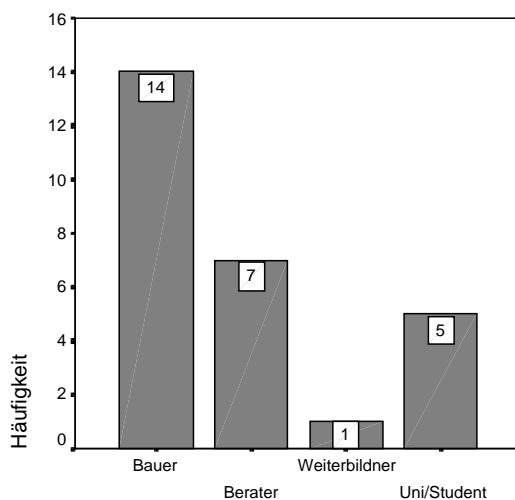
Die Seminare fanden jeweils 2-tägig im März und April 2003 in Witzenhausen statt. Von den insgesamt 27 Teilnehmern der drei Werkstattseminare waren 14 Personen Landwirte, 7 Berater, 5 kamen aus dem universitären Umfeld, und es gab einen Weiterbildner (vgl. Abb. 1). Zur Methodenkenntnis gaben 13 Teilnehmer an, dass sie schon einmal an Aufstellungen teilgenommen hätten. 11 Teilnehmer kannten Aufstellungen nur vom Hören-Sagen, und ein Teilnehmer kannte die Methode bisher überhaupt nicht (N = 25 Personen, da bei 2 Personen keine Angaben vorlagen) (vgl. Abb. 2).

Bei allen drei Werkstattseminaren nahmen zusätzlich 5-6 Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen von den verschiedenen Projektbeteiligten teil. Außerdem waren ebenso bei allen drei Werkstattseminaren zwei Personen anwesend, die sich in der Ausbildung zu Systemaufstellern befanden. Diese Mehrfachteilnehmer zusammen werden nachfolgend auch als „Staff“ bezeichnet in Abgrenzung zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die jeweils nur einmal anwesend waren (vgl. Kap. 1.1).

Geleitet wurden die Werkstattseminare von jeweils unterschiedlichen Aufstellungsleiterinnen und -leitern, die professionell in Aufstellungsarbeit ausgebildet

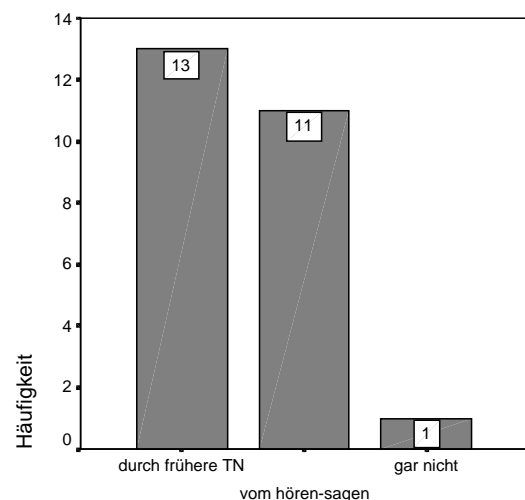
waren (L1: Diplom-Pädagogik, Mediation und Systemaufstellungen; L2: Diplom-Psychologie und Psychotherapie; L3: Diplom Supervision und Psychotherapie; L4: Diplom-Psychologie und Beratung für Organisationsentwicklung). Nach der Begrüßung durch den Projektträger wurden alle Anwesenden gebeten, die Evaluierungsfragebögen auszufüllen. Anschließend übernahmen die Aufstellungsleiterinnen und -leiter die Leitung des Werkstattseminars. Insgesamt wurden jeweils zwischen 5-7 Aufstellungen durchgeführt. Die bearbeiteten Probleme wurden an den Teilnehmern orientiert. So wurden Themen eingebracht wie zum Beispiel: Probleme bei der Hofübergabe, Generationsprobleme oder Identitätsprobleme. In den eingebrachten Aufstellungen kamen Probleme bei der Umstellung auf ökologischen Landbau kaum vor.

Abb. 1: Einordnung der Teilnehmer in Berufsgruppen



N=27

Abb. 2: Kenntnis der Methode Systemaufstellungen bei den Teilnehmern



N=25

Zum Schluss des Werkstattseminars füllten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Evaluierungsfragebogen t1 aus. Von einer Projektmitarbeiterin wurde der inhaltliche

Ablauf des Werkstattseminars dokumentiert. Trotz ständiger Filmbegleitung entstand bei allen drei Werkstattseminaren eine gute, produktive Atmosphäre, in der sich alle Teilnehmenden wohl fühlten.

### **3.2 Teilnehmer der Werkstattseminare**

Die soziodemographischen Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden aus dem Evaluierungsfragebogen t0 ermittelt und ausgewertet. Die Angaben beziehen sich auf die Teilnehmer ohne Staff (N = 27). Es waren über alle Werkstattseminare betrachtet gleich viele weibliche wie männliche Seminarteilnehmer anwesend. Das Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer lag im Durchschnitt bei 41 Jahren.

Die anwesenden 14 Landwirte wirtschafteten zu hohem Anteil im Haupterwerb (10 Personen), nur 4 Landwirte im Nebenerwerb (vgl. Abb. 3). 7 Landwirte bewirtschafteten ihren Betrieb bereits ökologisch, 6 Landwirte wirtschafteten integriert (eine Angabe fehlte) (vgl. Abb. 4).

Abb. 3: Wirtschaftsform

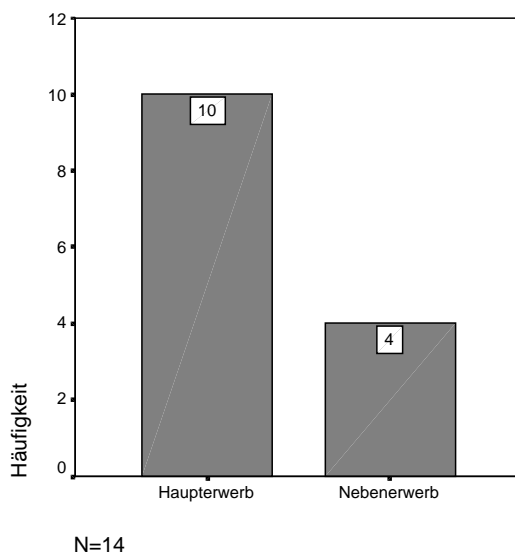
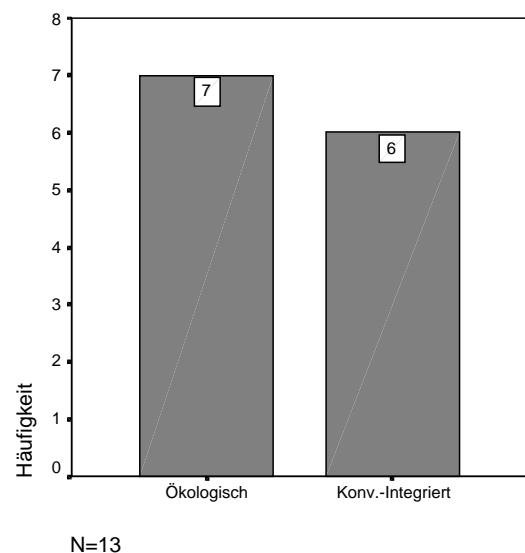


Abb. 4: Wirtschaftsweise



## 4 Ergebnisse

### 4.1 Auswertungsstrategie für die Evaluierungsfragebögen

Die Evaluierungsfragebögen enthalten fast ausschließlich geschlossene Fragestellungen, die quantitativ ausgewertet werden konnten. Einige offene Fragen im Fragebogen t1 wurden dagegen in qualitativer Analyse kategorisiert.

Die quantitative Auswertung der Items aus den Evaluierungsfragebögen vor dem Werkstattseminar (t0) und nach dem Werkstattseminar (t1) erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS. Insgesamt lagen 50 Datensätze vor (N = 50). Zieht man jedoch die Gruppe des „Staff“ ab, verbleiben N = 27 Personen als Teilnehmer.



Um eine Aussage über die Veränderung und Richtung der Veränderung aufgrund einer Teilnahme an einem Werkstattseminar zu erhalten, wurde ein Mittelwertvergleich der Items ( $t_0$  und  $t_1$ ) vorgenommen. Nur Werte, die im 95%igen Konfidenzintervall signifikant sind, fanden Berücksichtigung. Da zwei statistische Testverfahren angewendet wurden, sowohl der t-Test als auch der Wilcoxon-Test, wurde eine Signifikanz akzeptiert, wenn der Wert in einem der beiden Testverfahren im Konfidenzintervall 95% lag. Statistisch ausgewertet wurden sowohl die Mittelwertvergleiche der einzelnen Items als auch die über mehrere Items gebildete Skalen und Indices. Neben den Skalen zur Einschätzung der Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz (SWE) sowie zur Befindlichkeit (Bf-S') wurden Indices durch die aufsummierten Durchschnittswerte von den Items der Felder Gruppe, Erwartung, Lösung, Aufstellung und Haltung gebildet, die jedoch für die Analyse nicht weiter genutzt werden konnten (vgl. Anhang, S. 11 f. und S. 13). Die in der SWE-Skala und in den Indices berücksichtigten Items dienen gleichzeitig zur Generierung eines kognitiven Gesamtindex, der Aussagen über Wirkungen zulässt.

Da die Wirkungen der im Werkstattseminar durchgeführten Systemaufstellungen nur im Vergleich der Mittelwertveränderungen beider Fragebögen ( $t_0$  und  $t_1$ ) empirisch zu erfassen sind, wird keine weitere Auswertung der Niveaus einzelner Items eines Fragebogens vorgenommen.

## 4.2 Einordnung von Auswertungsmöglichkeiten

Die Ergebnisse in den einzelnen Werkstattseminaren und zwischen den „Teilnehmern“ ( $N = 27$ ) sowie den „Teilnehmern und Staff“ ( $N = 50$ ) waren verschieden, daher wurden mehrere Auswertungen durchgeführt. Die Analyse der unterschiedlichen Ergebnisse zwischen den Werkstattseminaren und zwischen den Teilnehmergruppen haben dabei einen methodischen Hintergrund.

### 4.2.1 Einfluss der Teilnehmergruppen

Wie in Kap. 3.1 beschrieben, haben an den Werkstattseminaren relativ viele Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter teilgenommen. Diese Mehrfachteilnehmer haben wir als Staff bezeichnet. Hierbei handelt es sich um Personen, die sich bereits mit der Methode Systemaufstellungen auseinandergesetzt haben und ihr positiv gegenüberstehen. Durch die mehrfache Teilnahme haben sie auch mehrfach – in der Regel dreimal – an den Befragungen teilgenommen. Diese Mehrfachberücksichtigung, ebenso wie die grundsätzlich positive Einstellung zu der Methode legt es nahe, den Staff aus der Analyse auszuscheiden. Dennoch haben diese Personen durch ihre Teilnahme den in den Seminaren sich vollziehenden Prozess mitgetragen. Alle Seminarteilnehmer bilden zusammen ein psychologisches Feld, und ohne eine Möglichkeit zur differenzierenden Analyse lässt sich nur das Geschehen im Ganzen betrachten.

In einem Auswertungsansatz wurde daher die Gruppe der „Teilnehmerinnen und Teilnehmer“ ( $N = 27$ ) der Gesamtheit aller in der Evaluierungsbefragung erfassten Personen „Teilnehmer und Staff“ ( $N = 50$ ) gegenübergestellt (vgl. Tab. 1, Anhang, S. 65 f.). Im Bereich der kognitiven Items zeigen sich kaum Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen. Es veränderte sich in der Gesamtgruppe gegenüber den Änderungen bei den Teilnehmern lediglich die Bereitschaft, sich auf eine Aufstellung einzulassen. Somit zeigt sich interessanterweise, dass offenbar der Staff mehr Bedenken hatte, sich auf eine Aufstellung einzulassen, als die mit diesem Ziel gekommenen Teilnehmer.

Deutlichere Unterschiede zeigen sich bei der Befindlichkeitsskala. Gegenüber der Gesamtgruppe, die nur in drei Items signifikante Veränderungen zeigte, sind die Angaben der Teilnehmer in 5 weiteren Items sowie in der Indexdimension deutlich verändert.

Die Gruppe der „Teilnehmer“ fühlt sich nach dem Werkstattseminar „zielstrebig, heiterer, einfallreicher, unempfindlicher, aufmerksamer, hoffnungsvoller, zufriedener und kraftvoller“. Bei allen Teilnehmern inklusive Staff werden durch den Einfluss des Staff offenbar diese positiven Veränderungen zum Teil wieder aufgehoben. Dies mag daraus resultieren, dass der Staff mit der Vorbereitung der Organisation des Seminars belastet war, was im Nachhinein dagegen spricht, ihn in dieser aktiven Form mit in die Auswertung der Werkstattseminare einzubeziehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei den „Teilnehmern“ in der Befindlichkeitsdimension größere Veränderungen vorliegen als bei „Teilnehmern und Staff“, während die kognitive Dimension unauffällig ist. Es ist davon auszugehen, dass sich durch das Mitwirken des Staff die Ergebnisse nicht ohne Weiteres übertragen lassen. Zu vermuten ist, dass bei Werkstattseminaren mit weniger Staff Befindlichkeitsänderungen noch deutlicher werden, während sich die Ergebnisse des kognitiven Bereichs durchaus übertragen lassen.

#### **4.2.2 Differenzierung der drei Werkstattseminare**

Die drei Werkstattseminare wurden von verschiedenen Aufstellungsleiterinnen und -leitern durchgeführt. Sie hatten daher keinen völlig identischen Verlauf, weswegen eine vergleichende Analyse durchgeführt wurde. Die Analyse der Veränderungen zeigt für die drei Werkstattseminare z.T. deutliche Unterschiede (vgl. Tab. 2, Anhang, S. 67 f.).

Bei den Items der kognitiven Dimension sind bei „Termin 1“ besonders viele signifikante Veränderungen (7 Items) festzustellen. Diese betreffen vorwiegend Einstellungen zum Gruppenprozess und Einschätzungen zur Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz. In den Terminen 2 und 3 finden sich jeweils drei signifikante Veränderungen, es ist jedoch nur ein Item, welches in allen drei Terminen eine signifikante Veränderung aufweist, das Item „Menschen mit Interesse an Systemaufstellungen kennen lernen“. Bei der Betrachtung der Indices fällt auf, dass sich in den drei Terminen der kognitive Gesamtindex jeweils signifikant ändert, die Skala zur Selbstwirksamkeitserwartung jedoch nur in Termin 1 sowie in der Gesamtbetrachtung. Gerade der letzte Befund ist ein Indiz dafür, dass die jeweiligen Entwicklungen der Seminare eher Einzelbefunde darstellen und die Gesamtbetrachtung die aussagekräftigeren Ergebnisse erbringt.

In der Auswertung der Befindlichkeitsskala zeigt sich ein diffuseres Bild. In den drei Einzelterminen gibt es zwischen einem und drei signifikant veränderten Items. In der Gesamtbetrachtung sind es aber auch nur drei Änderungen. Hier addieren sich die Effekte also nicht, sondern sie heben sich eher auf. Bezogen auf die emotionale Entwicklung spricht das für eine sehr unterschiedliche Entwicklung an den drei Terminen, die sich auch durch eine Zusammenfassung nicht weiter klärt.

Da aber die Aufstellungsleiterinnen und -leiter die Werkstattseminare professionell und mit gleicher Methodik anleiteten, sind diese Schwankungen wohl auf Gruppeneffekte oder gruppendynamische Prozesse zurückzuführen. Der Einfluss der Aufstellungsleiter wird daher nicht als ausschlaggebend betrachtet und die weitere Auswertung der Werkstattseminare in der Gesamtschau aller 3 Termine vorgenommen.

### 4.3 Wirkungsanalysen

Aufgrund der im Kapitel 4.2 dargestellten Vorüberlegungen beziehen sich die eigentlichen wirkungsanalytischen Auswertungen allein auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstattseminare. Dabei wurden alle drei Termine zusammengefasst, so dass insgesamt 27 Personen betrachtet wurden. Ergänzend wird ein Vergleich der Gruppen „Landwirte“ und „Nicht-Landwirte“ durchgeführt.

#### 4.3.1 Wirkungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern

Im folgenden werden Wirkungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Werkstattseminare (N = 27) ausgewertet. Für die Analyse ist das Niveau der Einstellungen weniger von Interesse als die Veränderungen im Vergleich der Befragungen vor und nach der Seminarteilnahme. Die beiden folgenden Abbildungen weisen daher nur diejenigen Items aus, bei denen eine signifikante Änderung im Vergleich der beiden Befragungszeitpunkte festzustellen war (vgl. Abb. 5, S. 58 f. und ergänzend Tab. 1, Anhang, S. 66). Die Daten aller Items sind auf einer beiliegenden CD-ROM enthalten.

Die Teilnehmer haben offensichtlich nicht erwartet, in so starkem Maße mit Menschen in Kontakt zu kommen, die sich auch für Systemaufstellungen interessieren. Dieser Solidarisierungseffekt weist den bei weitem stärksten Veränderungsausgang aller Items auf, der deutlich größer als ein ganzer Skalenpunkt ist.

Die weiteren signifikanten Veränderungen im Bereich der kognitiven Items zeigen ähnlich starke Veränderungen, die bei 0,3 bis 0,6 Skalenpunkten liegen. Dabei sind zunächst zwei Items aus der Selbstwirksamkeitsskala sowie die SWE-Skala insgesamt nach dem Seminar signifikant positiver bewertet worden. Die Teilnehmer glauben, ihre Ziele besser verwirklichen zu können und zu wissen, wie sie sich verhalten sollen. Die Selbstwirksamkeitsskala insgesamt zeigt keine so deutliche Veränderung, entwickelt sich aber auch positiv.

Bei den weiteren Items wird deutlich, dass die Systemaufstellungen ernst genommen werden und auch durch die Beobachtung schon eigene Lösungsansätze gewonnen werden konnten. Im Bezug auf Beratungszusammenhänge ist wichtig, dass die Angst vor Lenkung geringer geworden ist, jedoch in stärkerem Maße die Notwendigkeit gesehen wird, zur Problemlösung einen Fachexperten nutzen zu können. Diese beiden Aussagen widersprechen sich jedoch, da es immer eine Lenkung darstellt, wenn ich mich auf einen Fachmann verlasse.

Bei der Zusammenfassung aller kognitiven Items zeigt sich ebenfalls eine positive Entwicklung; die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind insgesamt nach dem Werkstattseminar selbstsicherer und zuversichtlicher.

Bei den affektiven Items der Befindlichkeitsskala sind die in Abb. 5 abgebildeten Items signifikant verändert. Die signifikanten Items zeigen wieder Veränderungen zwischen 0,3 und 0,4 Skalenpunkten und weisen in den Einzelitems größere Veränderungen auf als für die Gesamtskala.

Insgesamt zeigt sich, dass sich die Befindlichkeit leicht positiv verändert hat. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach dem Seminar zielstrebig, heiterer, eher einflussreich und unempfindlich, aber auch hoffnungsvoll, zufrieden und kraftvoll. Die

Veränderung deutet darauf hin, dass ein Anstoß gegeben werden konnte, der eine Handlungsdynamik auslösen könnte.

Abb. 5: Mittelwertveränderungen bei Differenzierung der Teilnehmergruppen, Teil I (vgl. auch Anhang, S. 65 f.)

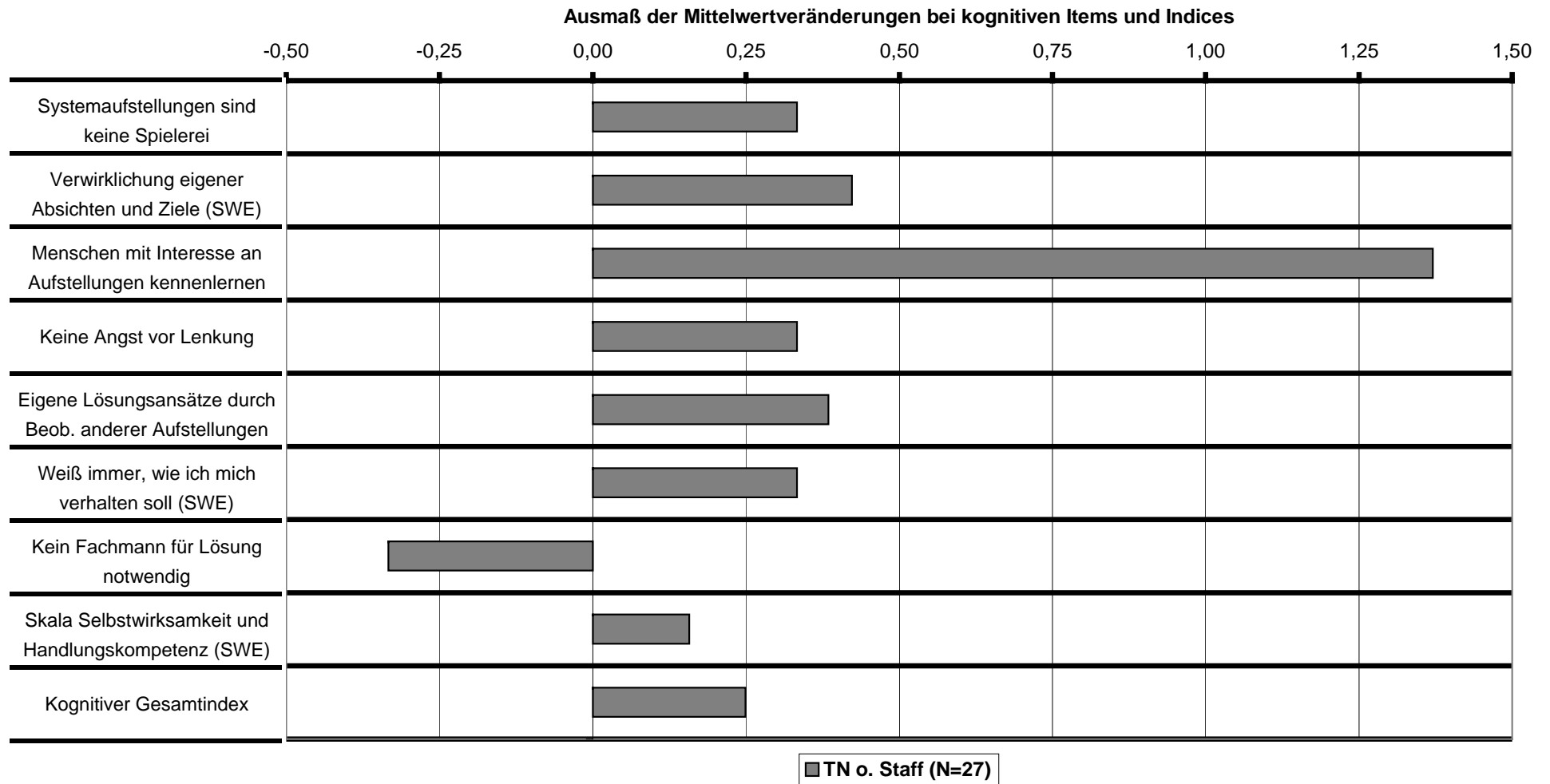


Abb. 5: Mittelwertveränderungen bei Differenzierung der Teilnehmergruppen, Teil II

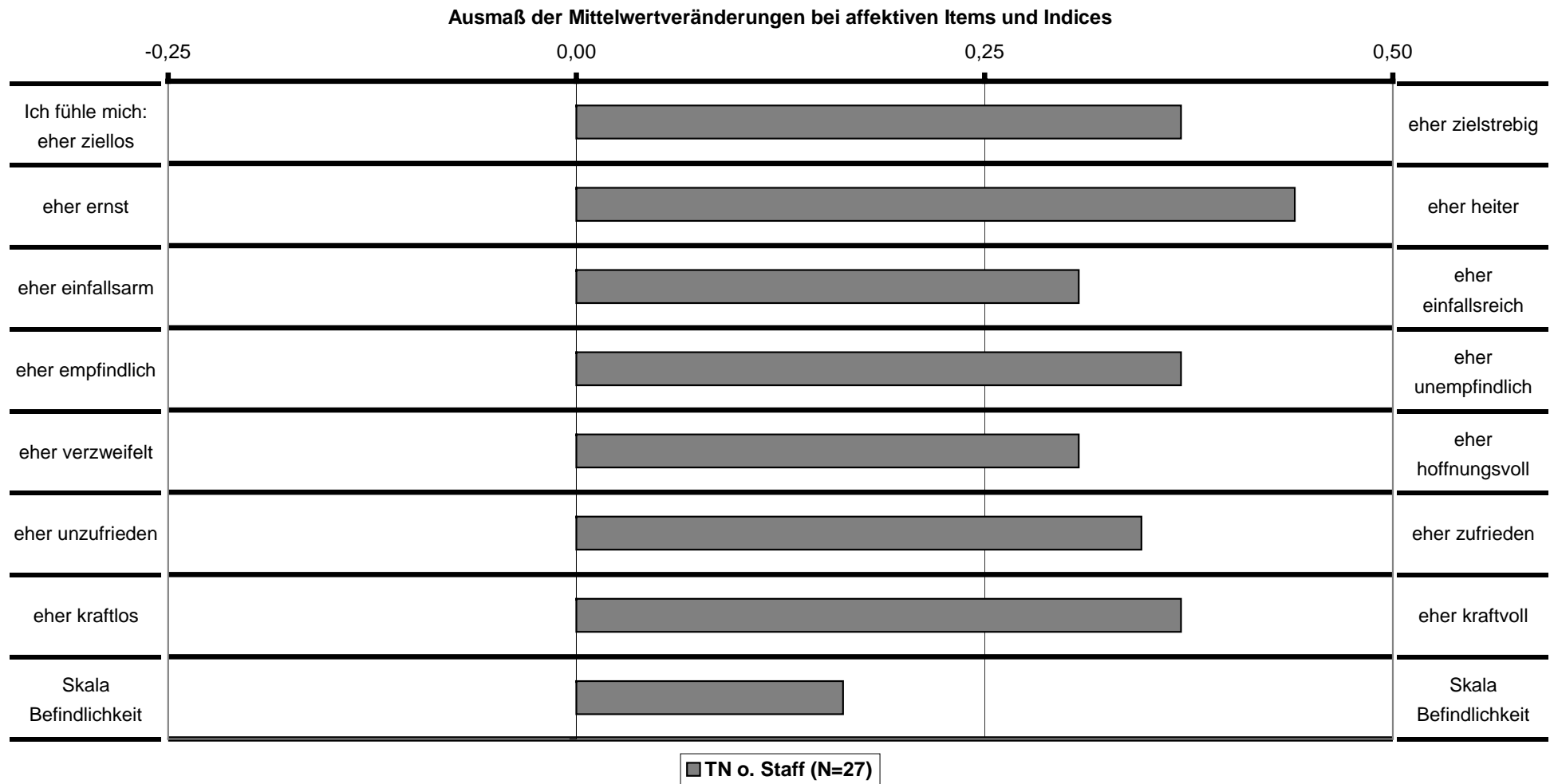


Abb. 6: Signifikante Mittelwertveränderungen im Vergleich Landwirte/Nicht-Landwirte, Teil I (vgl. auch Anhang, S. 65 und S. 69 f.)

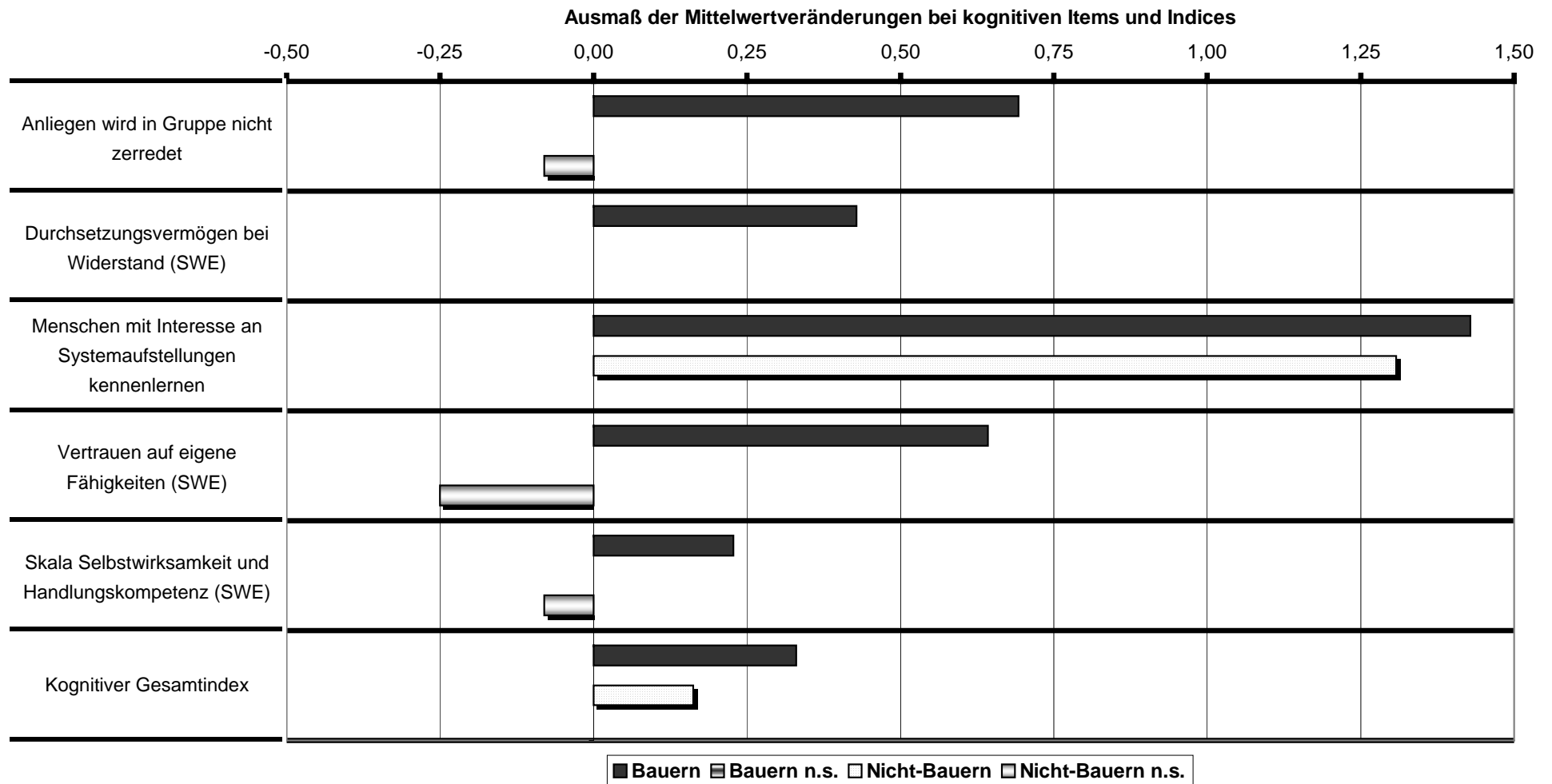
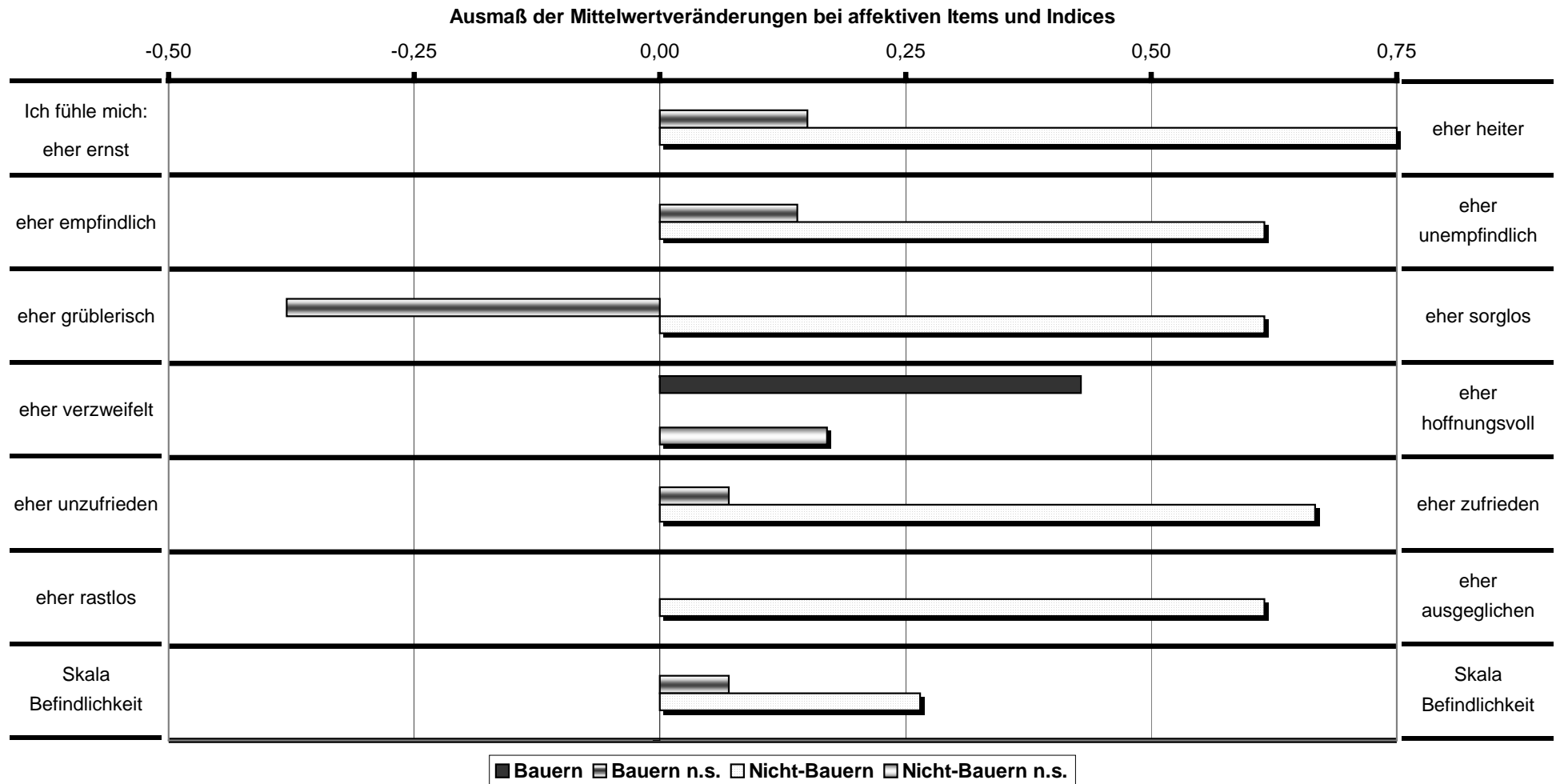


Abb. 6: Signifikante Mittelwertveränderungen im Vergleich Landwirte/Nicht-Landwirte, Teil II





### 4.3.2 Wirkungen bei der Differenzierung zwischen Landwirten und Nicht-Landwirten

Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Werkstattseminare befanden sich neben Landwirten auch eine Reihe von Personen aus dem landwirtschaftlichen Umfeld, die keinen Betrieb bewirtschaften. Da sich die Zielsetzung des gesamten Projektes auf die Frage nach Wirkungen bei Landwirten bezieht, wurde in dieser Auswertung die Gruppe der landwirtschaftlichen Teilnehmer mit der der Nicht-Landwirte verglichen (vgl. Abb. 6, S. 60 f. und ergänzend Tab. 3, Anhang, S. 69 f.).

Bei den Landwirten (N = 14 Personen) zeigen sich Veränderungen im kognitiven Bereich deutlicher als bei den Nicht-Landwirten (N = 13 Personen). Bei den in der Abbildung 6 dargestellten kognitiven Items fällt als einziges in beiden Gruppen signifikant verändertes Item „Menschen mit Interesse an Systemaufstellungen kennen lernen“ auf, die Erwartungen wurden hier sehr deutlich übertroffen. Alle anderen signifikanten Veränderungen finden sich nur bei den Landwirten. Hinsichtlich ihres Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten und der Durchsetzung gegen Widerstand sehen sich die Landwirte deutlich gestärkt, was sich auch in einer positiven Veränderung des Indexwertes für die Selbstwirksamkeitserwartung niederschlägt. Bezogen auf den Gruppenprozess hatten die Landwirte offenbar Bedenken, dass ihre Anliegen in der Gruppe zerredet werden könnten, was sich aber nicht bewahrheitete. Insgesamt entwickelt sich auch der Gesamtindex aller kognitiven Items nach dem Seminar positiv.

In Vergleich mit dem Gesamtergebnis aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer fällt auf, dass die Tendenz in den Indexwerten sich vollkommen gleichsinnig wiederfindet, es aber andere Einzelitems sind, die signifikante Änderungen aufweisen. Wichtig für eine Bewertung der Systemaufstellungen ist die in den Aussagen der Landwirte deutlich werdende Tendenz, mit gestärktem Selbstvertrauen das Seminar zu verlassen. Die weiteren nicht-landwirtschaftlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind offenbar zu inhomogen, als dass sich bei ihnen signifikante kognitive Veränderungen zeigen könnten.

Ganz anders stellt sich das Ergebnis im affektiven Bereich, der Befindlichkeitsskala, dar (vgl. Abb. 6, S. 15). Hier gibt es genau die umgekehrte Entwicklung. Während die Landwirte nur in dem Eigenschaftspaar „hoffnungsvoll – verzweifelt“ eine Veränderung zum "Hoffnungsvollen" aufweisen, zeigen die Nichtlandwirte bei fünf Befindlichkeitsaussagen eine positive Veränderung. Nicht-Landwirte sind nach dem Werkstattseminar „heiterer, unempfindlicher, sorgloser“, zwar nicht „hoffnungsvoll“, wie die Landwirte, aber dafür „zufriedener und ausgeglichener“. Auch die Befindlichkeitsskala insgesamt weist nach dem Seminar eine deutlich positivere Stimmung bei Nicht-Landwirten aus, während sich bei den Landwirten keine signifikante emotionale Veränderung zeigt.

Eine erste Interpretation dieser Befunde kann dahin gehen, dass die Landwirte mehr in der Umsetzung der Seminarerlebnisse in die Alltagssituation verhaftet sind, während sich die Nicht-Landwirte eher von dem Seminarsgeschehen selbst bestimmen lassen. Somit wirkt bei letzteren das Seminar als solches und zeigt sich eine Stimmungsveränderung, während die Landwirte das Erleben sehr individuell vor dem Hintergrund ihres jeweiligen betrieblichen Alltags bewerten und somit keine einheitliche Entwicklung vollziehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich sowohl kognitive als auch affektive Wirkungen direkt im Anschluss an die Werkstattseminare feststellen lassen. Dabei zeigt die weitere Analyse, dass bei den Landwirten die Veränderungen fast ausschließlich auf der kognitiven Ebene erfolgen, während bei den Nicht-Landwirten fast ebenso ausschließlich affektive Veränderungen festzustellen sind. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass bei weiteren Analysen eine Differenzierung von gruppenspezifischem Geschehen im Arbeitsprozess des Werkstattseminars und der inhaltlichen Ergebnisebene sinnvoll ist.

#### **4.4 Auswertung der offenen Fragen im Evaluierungsfragebogen**

In dem Evaluierungsfragebogen t1, der nach dem Werkstattseminar eingesetzt wurde, waren abschließend 6 offene Fragen zur Bewertung des Seminars formuliert. In einer Kategorienbildung der Antworten wurde der Staff mit einbezogen, jedoch nicht in die weitere Auswertung. Die Antworten (vgl. Anhang, S. 44 ff.) wurden in Kategorien zusammengefasst und mit der Häufigkeit ihrer Nennung dargestellt (vgl. Anhang, S. 63 f.).

Bei der Frage nach den persönlichen Erfahrungen wurden sowohl inhaltliche als auch emotionale Erfahrungen häufig genannt. Bei 23 Teilnehmerinnen und Teilnehmern standen neue Erfahrungen im Vordergrund. Sie äußerten, dass sie für sich inhaltlich neue Zusammenhänge aber auch neue Gefühle kennen gelernt haben. 6 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nennen vor allem die Solidarität in der Gruppe als wichtige Erfahrung des Seminars, weitere 5 Personen die Behauptung in der Gruppensituation. Vereinzelt wird Kritik an der starken Vergangenheitsorientierung geübt.

Die Frage nach den Gefühlen während des Seminars beantworteten die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer positiv. 19 äußern sich uneingeschränkt positiv, für 8 begann das Seminar mit einer gewissen Unsicherheit und Beklemmung, die sich aber dann legte. 3 Personen formulierten Neugier als ein für sie wichtiges Gefühl, 3 weitere waren in einzelnen Situationen sehr aufgewühlt.

Bis auf eine Person konnten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Geschehen in den Seminaren gut mitempfinden und nachvollziehen. Für 12 von ihnen stand die emotionale Betroffenheit im Vordergrund, 3 fühlten sich etwas überfordert, von einer Person kam Kritik.

Die Erwartungen an den Alltag nach dem Seminar bestätigen die bereits in der Ite-manalyse getroffene Feststellung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fühlen sich gefestigter und selbstbewusster.

Interessant ist, welche Formen der Anregungen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Seminar mitgenommen haben. Häufig genannt wird das bessere Verstehen einer Situation (6 Nennungen) ebenso wie die Erkenntnis von Strukturen (4 Nennungen) und von Lösungsbildern (4 Nennungen).

Die Frage nach der Stimmung, mit der das Seminar verlassen wird, bestätigt ebenfalls die Befindlichkeitsskala. Die Teilnehmer fühlen sich stark und bereichert (13 Nennungen), motiviert (8 Nennungen), aber auch erschöpft (2 Nennungen) und mit dem Wunsch nach Zeit, das Erlebte verarbeiten zu können (5 Nennungen).

## 4.5 Mittelfristige Einschätzung der Wirkungen der Werkstattseminare

Sechs bis zehn Wochen nach den Werkstattseminaren wurden mit sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmern Interviews durchgeführt. Mit den Interviews soll die Handlungsdimension von Wirkungen der Werkstattseminare bei den Teilnehmenden geklärt werden. Im Projektzeitrahmen können dafür mittelfristige Handlungsabsichten und erste Entscheidungen der Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer erfragt werden. Zur Klärung der Beibehaltung von Entscheidungen bzw. der Umsetzung konkreter Handlungen müsste eine Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen werden. Bei den durchgeführten Interviews wurde gleichzeitig eine rückschauende Bewertung des Werkstattseminars und der Methode Systemaufstellung erbeten.

Die Analyse der transkribierten Interviews erfolgte u.a. mit MAXqda, einem Programm zur qualitativen Datenanalyse.

### 4.5.1 Änderungen im eigenen Handeln und im Umfeld

Die Wirkungen der Werkstattseminare sollen im folgenden auf ihren Handlungsbezug analysiert werden, aber die Werkstattseminare haben auch zur Klärung von Situationen beigetragen. Darüber hinaus können Wirkebenen differenziert werden. Die Analyse erfolgt daher untergliedert in die Bereiche Handlungsbezug sowie Klärung und wird für die Ebenen Wirkungen auf den landwirtschaftlichen Betrieb, Wirkungen auf der persönlichen Ebene und Wirkungen aus der Funktion als Stellvertreter durchgeführt.

Von den vier befragten Personen, die eine Fragestellung selbst aufgestellt hatten, konnten drei erste betriebliche Entscheidungen treffen, die sich auf die Felder Betriebszweigentscheidung (vgl. C, Anhang, S. 35), Betriebsentwicklung (vgl. E, Anhang, S. 39 und 40) und Betriebsweiterführung (vgl. D, Anhang, S. 38) beziehen. „Es war ja so, als mein Mann das hinwerfen wollte, als ich damit nicht zurecht kam, das es mir dann aber auch nicht recht war. Jetzt haben wir uns ausgesprochen, und der Betrieb läuft weiter“ (D, Anhang, S. 38). Die vierte Person konnte gemäß ihrer Fragestellung die Stellung auf ihrem Betrieb klären (vgl. F, Anhang, S. 41 und 42).

Die Fragestellungen in den Werkstattseminaren bezogen sich in der Regel auf die Verknüpfung von landwirtschaftlichem Betrieb und Veränderungen für die eigene Person. Daher konnten persönliche Entwicklungen detaillierter erfasst werden. Als persönliche Entwicklungen mit Handlungsbezug werden hier Prozesse angesprochen, die die Handlungsfähigkeit der Person erweitern. Die Befragten fühlen sich entspannter und ausgeglichener (vgl. C, Anhang, S. 35; D, Anhang, S. 37). „Ich war zuerst etwas skeptisch, ob das alles so wirken kann. Ich bin am Montag zur Arbeit (Gärtnerei mit angeschlossenen landwirtschaftlichen Betrieb) gefahren, und es war eine ganz gelöste Stimmung. Da hat sich viel für mich geändert“ (F, Anhang, S. 41). Die Teilnehmer an den Werkstattseminaren fühlen sich offener und sind sensibler in der Beurteilung anderer Personen (vgl. A, Anhang, S. 31). „Mir ist aufgefallen, ich habe vorher bestimmte Gefühle gar nicht gefühlt. (...) Jetzt habe ich manchmal so etwas wie Mitgefühl zu denen, weil sie ja auch nur das spielen, wo sie drin sind. (...) Aber dass sie jetzt ihr Verhalten geändert haben, das glaube ich eigentlich nicht. Ich nehme es halt jetzt anders wahr“ (C, Anhang, S. 36). Durch die Offenheit und veränderte Wahrnehmung haben sich vorher problembehaftete Beziehungen gegenüber anderen verbessert. „Ich merke, dass ich nicht mehr so ganz festgefahren bin. (...) Im Verhältnis zu dieser alten Frau hat sich auch vieles gebessert. (...) Seit dem Seminar kann ich ihr gegenüber nachsichtiger sein, und das Verhältnis ist jetzt okay“ (F, Anhang, S. 41). Als weitere Veränderungen nannten die

Befragten eine größere Entschlussfreudigkeit (vgl. B, Anhang, S. 33), mehr Kreativität (vgl. D, Anhang, S. 37) und Aktivität (vgl. F, Anhang, S. 41) sowie ein stärkeres Selbstbewusstsein (vgl. E, Anhang, S. 39). Dies trägt auch zu der generalisierenden Aussage bei, „Ich habe das Gefühl, dass durch das Seminar viel angestoßen wurde“ (E, Anhang, S. 39). Die Befragten schildern Veränderungen in der inneren Haltung und eröffnen sich damit neue Möglichkeiten für ihr Handeln.

Durch die Werkstattseminare konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neue Einsichten und Klärungen gewinnen. Dies betrifft zum einen die Klärung, welche weiteren Bereiche noch unklar sind (vgl. z.B. C, Anhang, S. 35) und bearbeitet werden sollen. Zum anderen wird alles „bewusster und klarer. Und wo ich vorher nicht dran gekommen bin, ist jetzt gelöst, und ich komme jetzt weiter“ (E, Anhang, S. 39). Erkenntnisse aus den Werkstattseminaren haben dazu geführt, die eigene Person für Entwicklungsprozesse stärker in den Blick zu nehmen. „Mir ist klar geworden bei den Aufstellungen, dass man nur sich selber ändern kann, nicht die anderen oder nur sehr begrenzt“ (B, Anhang, S. 33). Dies korrespondiert mit der Einsicht, dass Objekte und andere Personen ebenfalls Einfluss auf Entwicklungen haben, vor allem in der Beziehung zu nahestehenden Personen (vgl. D, Anhang, S. 37). Einem Befragten ist darüber hinaus „viel bewusster geworden, wie wichtig Beziehungen untereinander sind, in der Partnerschaft, zu den Eltern, zu den Freunden“ (A, Anhang, S. 30).

Die bisherige Analyse bezog sich vorwiegend auf die Aufstellung einer problematischen Situation. Wirkungen der Werkstattseminare resultieren jedoch auch aus der Eingebundenheit als Stellvertreter in Systemaufstellungen. „Was komisch war, meine eigene Aufstellung hat mich nicht so berührt wie teilweise das von den anderen“ (F, Anhang, S. 42). „Und es war nicht so, dass ich da zufällig mit reingestellt worden bin. Das war toll, dass man dadurch auch für sich noch etwas kapiert hat“ (E, Anhang, S. 39). Aus der Warte als Stellvertreter ergibt sich für einen Befragten daher der konkrete Handlungsbezug, zukünftig „viel stärker in Dialog (zu) treten mit den Eltern und mit meinen Nachkommen. Weil ich gemerkt habe, dass Beziehungen nur gut funktionieren können, wenn sie lebendig sind und in guter Harmonie, wenn man offen über die Sachen redet, nicht so taktiert“ (A, Anhang, S. 31).

#### **4.5.2 Rückschauende Bewertung von Seminar und Methode Systemaufstellung**

Bei der Beurteilung der Werkstattseminare sprachen die Befragten mehrere Felder an. Neben allgemeinen Eindrücken und Einschätzungen wurde auch die Anwendungsmöglichkeit von Systemaufstellungen in der Landwirtschaft angesprochen. In der Analyse können sowohl Probleme der Methode als auch der Bedarf an weiteren Hilfestellungen und ein Bezug zur landwirtschaftlichen Beratung dargestellt werden.

In den Werkstattseminaren fanden gruppendynamische Prozesse statt, die eine gemeinsame Arbeit an Problemen fördern oder behindern können, wie z.B. auch in der Gruppenberatung (vgl. z.B. Boland 1993). Eine offene Art des Umgangs miteinander und eine gutes Gruppenklima fördert die Anwendung einer Methode und wurde für die Seminare von den Interviewten festgestellt. „Ich fand, es war eine sehr gute Atmosphäre. Ich persönlich hatte auch keine Hemmungen. Ich hatte das Gefühl, die Leute, die hergekommen sind, hatten alle ein Anliegen, was ähnlich gestaltet war, und wir suchten nach einer Antwort. (D, Anhang, S. 37, vgl. auch E, Anhang, S. 39)

Aus der Sicht der Befragten liegt das Hauptaugenmerk der Methode Systemaufstellung auf der Lösungsfindung (vgl. B, Anhang, S. 33; A, Anhang, S. 30). Der Ansatzpunkt zur Lösungsfindung ist bei der Methode der Einsatz von Gefühlen der aufgestellten Personen. „Das was man weiß, kann man in der Aufstellung fühlen, und dann ist wie ein Schalter umgelegt“ (E, Anhang, S. 39). Überraschend war für Interviewte, wie gut „die Stellvertreter in so eine Rolle eintauchen“ (B, Anhang, S. 33) und der Situationsklärung und Problemlösung dienen konnten. „Was für Aussagen, auch ohne dass die anderen um die Zusammenhänge wussten, herauskamen, das war schon erstaunlich. Das hätte ich auch so nicht erwartet“ (D, Anhang, S. 37). „Man hat das Gefühl, man kommt ganz ehrlich an Sachen ran, die ganz tief sitzen oder die eine tiefe Bedeutung haben. Und es geht relativ einfach, dass man da dran kommt“ (C, Anhang, S. 35). Die Stellvertreter in einer Systemaufstellung führen durch ihren Verfremdungseffekt (vgl. LORENZ, 1998, S. 6 f. und 14 f.) zu neuen Einsichten bei den Teilnehmern. „Dass man mit Hilfe von anderen eine Sicht bekommt, die man alleine selbst gar nicht haben kann, wenn man sich selber in seiner Situation sieht“ (B, Anhang, S. 33).

Diese positive Bewertung von Systemstellungen wird von einzelnen jedoch durchaus etwas ambivalent betrachtet. „Was ich heftig fand, waren die emotionalen Sachen“ (B, Anhang, S. 33). Gerade für die Arbeit mit Gefühlen bedarf es daher gut ausgebildeter Systemaufstellungsleiterinnen und -leiter. Dies bezieht sich auch auf den Umgang mit der partiellen Zurückweisung, wenn einzelne Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer nicht als Stellvertreter ausgewählt werden. „Und dann war natürlich das: Wieso haben sie mich nicht ausgesucht? (...) Und es hätte mich schon auch mal gereizt“ (B, Anhang, S. 33). Daneben können Ergebnisse von Systemaufstellungen zu Problemen durch Projektion, Übertragung und Interpretationen in andere Personen entstehen, die zu Beziehungsstörungen führen, indem sich das Bild von anderen verändert. Eine erwünschte Änderung beim Aufstellenden beinhaltet damit ebenfalls einen Keim für neue Probleme, deren Ansätze in den Interviews durchaus erkennbar waren. „Für meinen Mann war nicht klar, dass er eine Stellvertreterrolle durch seine Herkunftsfamilie eingenommen hatte. Aber jetzt kann er es schon nachvollziehen“ (D, Anhang, S. 38). „Und ich beobachte jetzt nicht so sehr mich selbst, sondern vielmehr andere, weshalb die so und nicht anders sind und sich so verhalten. Auch gerade eine Bekannte, die ich schon lange kenne, wo ich mich auch wundere, und ich denke, dass kommt bestimmt von da und da her“ (A, Anhang, S. 30). Bisherige Untersuchungen zu Übertragungsproblemen aus Psychotherapie, Beratung und Kommunikation (vgl. z.B. SCHULZ VON THUN, 2003, S. 175 ff.) lassen sich auch auf diese Methode anwenden und unterstreichen die Notwendigkeit der Kompetenz der Leiter von Systemaufstellungen.

Die bisherige Beurteilung der Werkstattseminare hätten Teilnehmer auch unabhängig vom Feld Landwirtschaft abgeben können. Das Interesse von Landwirtinnen und Landwirte an den durchgeführten Werkstattseminaren und die erreichten Problemlösungen belegen die Anwendbarkeit der Methode Systemaufstellung in der Landwirtschaft. Eine Offenheit von Landwirtinnen und Landwirten für die Methode erscheint notwendig und wird von einem Befragten ambivalent eingeschätzt. „Die Bauern sind sehr konservativ und ich kann mir es nicht so leicht vorstellen, die Menschen dazu zu bekommen sich so zu öffnen. Ich bin erstaunt, nachdem ich das Seminar mitgemacht hatte, und ich mit Kollegen darüber gesprochen habe, dass sie sich total gut damit auskannten. (...) Aber es gibt auch umgekehrt genau so viele, wo ich Hemmungen hätte, darüber zu reden, und wo ich mir schlecht vorstellen könnte, dass man sie dazu gewinnen könnte“ (A, Anhang, S. 32). Systemaufstellungen sind demnach in der

Landwirtschaft zur Problemlösung nutzbar, ihre Inanspruchnahme hängt jedoch von der Bereitschaft des Einzelnen ab, sich auf die Methode einzulassen.

Als Zugang für eine weitere Problembearbeitung ist eine Arbeit mit Systemaufstellungen bzw. je nach Fokus Familien- und Organisationsaufstellungen sowie in der landwirtschaftlichen Beratung möglich. Die Befragten stellen dabei kaum einen Bezug zur Beratung her, sondern wollen weiter mit der Methode Systemaufstellung arbeiten (vgl. E, Anhang, S. 40; F, Anhang, S. 42). Dafür wäre eine Anlaufstelle oder eine Gruppe mit regelmäßigen Treffen hilfreich (vgl. C, Anhang, S. 36), die auch von der landwirtschaftlichen Beratung bereitgestellt werden könnte. Die sozioökonomische Beratung erscheint nach einem Interviewten insgesamt ein Feld mit Bedarf seitens landwirtschaftlicher Familien darzustellen, das nicht ausreichend angeboten wird. „Ich glaube auch, dass man mit dem Thema Lebensberatung viel mehr machen muss und anbieten muss. Die produktionstechnische Beratung, die funktioniert seit langem gut. Aber die Lebensberatung, gerade so mit Hofnachfolge, das finde ich schon ein wichtiges Thema, und ich denke, dass da bei vielen, vielen Gesprächsbedarf besteht“ (A, Anhang, S. 31 f.).

## 5 Schlussfolgerungen

In der Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluierungsbefragung und der Teilnehmerbefragung ergibt sich ein in etwa konsistentes Bild. Die Daten zeigen, dass nach der Teilnahme an den Werkstattseminaren bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Veränderungen festzustellen waren. Diese zeigten sich in allen drei ausgewählten beratungsrelevanten Dimensionen. Die Teilnehmer waren positiv gestimmt, selbstbewusst und fühlten sich handlungskompetent. In Ansätzen zeigt die Teilnehmerbefragung kurzfristig auch erste Handlungsfolgen.

Allerdings bleiben offene Fragen, die sich mit dem gegebenen Design nicht beantworten lassen. Diese beziehen sich vor allem auf die Gestaltung von Systemaufstellungen und die im Prozess wirksamen Einflüsse, welche bewusst aus der hier vorliegenden Wirkungsanalyse herausgelassen wurden. Hier kann nur auf die Position der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie hingewiesen werden, die in der Zeitschrift „DGSv-aktuell“ heute klar fordert, dass es einer psychotherapeutischen und insbesondere einer systemisch familientherapeutischen Kompetenz und Qualifikation bedarf, um diese Methode (Familienaufstellungen) verantwortlich anzuwenden (vgl. VORSTAND DER DGST, 2003, S. 36). Entsprechende Positionen sind für Organisations- und Systemaufstellungen zur Zeit nicht so klar entwickelt, da sich noch keine breit verankerten Institutionen gebildet haben (vgl. Anhang, S. 71).

Daraus ergibt sich allerdings eine wichtige Schlussfolgerung für die im Projekt insgesamt aufgeworfene Fragestellung. Wenn einerseits aus den Ergebnissen der Wirkungsanalyse gefolgert werden kann, dass mit Systemaufstellungen Wirkungen erzielt werden können, die in einem Beratungszusammenhang verwertbar sind, so muss zugleich festgehalten werden, dass die Methode der Systemaufstellungen nicht in die Hand des landwirtschaftlichen Beraters gehört. Nur wenn ein Qualitätssicherungssystem, wie es die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie fordert, die Prozessqualität gewährleistet, kann aus der Sicht der landwirtschaftlichen Beratung über Systemaufstellungen nachgedacht werden. Systemaufstellungen sollten in einen längeren Prozess von Beratung eingebettet sein (vgl. VORSTAND DER DGST, 2003, S.

36), sie können jedoch nicht ein Regelfall in der landwirtschaftlichen Beratungsarbeit werden. Systemaufstellungen mögen in schwierigen Problemkonstellationen und bei großer Offenheit der Beteiligten für dieses Verfahren fruchtbare neue Anstöße geben können. Sie werden aber – wie die meisten andere psychotherapeutische oder organisationsanalytische Verfahren – für die Vielzahl landwirtschaftlicher Familien, die eine Beratung aufsuchen, nicht in Frage kommen.

## 6 Literatur

- ALBRECHT, H. (1969): Innovationsprozesse in der Landwirtschaft. Eine kritische Analyse der agrarsozialen "adoption" und "diffusion"-Forschung in bezug auf Probleme der landwirtschaftlichen Beratung, Saarbrücken: SSIP
- ATTESLANDER, P. (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin [u.a.]: de Gruyter, 7. Aufl.
- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE W., WEIBER, R. (2000): Multivariate Analysemethoden – eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin [u.a.]: Springer, 9. Aufl.
- BOLAND, H. (1991): Interaktionsstrukturen im Einzelberatungsgespräch der landwirtschaftlichen Beratung, Kiel: Vauk.
- BOLAND, H. (1993): Grundlagen der Kommunikation in der Beratung, Gießen: Wissenschaftlicher Fachverlag Dr. Fleck
- BROSIUS, F. (1998): SPSS 8.0: professionelle Statistik unter Windows, Bonn: MITP-Verlag
- DIEHL, J.M., STAUFENBIEL, T. (2001): Statistik mit SPSS Version 10.0, Eschborn: Klotz
- DIEKMANN, A. (1995): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- HELLINGER, B. (1994): Ordnungen der Liebe. Ein Kurs-Buch. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme.
- HÖPPNER, G. (2001): „Heilt Demut – wo Schicksal wirkt?“ / Evaluationsstudie zu Effekten des Familienstellens nach Bert Hellinger. Profil – Verlag GmbH München Wien.
- HOFFMANN, V. (1992): Beratungsansätze. Von der Uniform zum Maßanzug. In: HOFFMANN, V. (Hrsg): Beratung als Lebenshilfe. Humane Konzepte für eine ländliche Entwicklung, Weikersheim: Margraf. S. 271-276
- KUCKARTZ, U. (1999): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken, Opladen: Westdt. Verlag
- LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2 Methoden und Techniken, Weinheim: Beltz, 3. Aufl.
- LORENZ, K. (1998): Über die Aneignung des Fremden und Verfremdung des Eigenen als Bedingung für die Herstellung einer Beziehung zwischen Kulturen. Memo Nr. 21, Fachrichtung Philosophie, Saarbrücken
- MADELUNG, E. (1998): Trotz und Treue. Zweierlei Wirklichkeit in Familien. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

- MRAZ, R. (2002): Das Erbe – Lösungen für Bauernhöfe und Familienbetriebe. In: Praxis der Systemaufstellung, Beiträge zu Lösungen in Familien und Organisationen, München, Heft 1/2002, S. 39-43
- NORUSIS, M. (1992): SPSS/PC+, Professional Statistics, Version 5.0, Chicago, Ill.
- RUPPERT, F. (2002a): Die unsichtbare Ordnung in Arbeitsbeziehungssystemen. Konfliktvolle Strukturen und Hilfestellungen für ihre Auflösung. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme. S. 156-174.
- RUPPERT, F. (2002b): Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschaftsunternehmen – Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme. S. 279-304.
- SCHULZ VON THUN, F. (2003): Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- SCHWARZER, R. , MUELLER, J. & GREENGLASS, E. (1999): Assessment of perceived general self-efficacy on the Internet: Data collection in cyberspace. Anxiety, Stress, and Coping, 12, 145-161
- SPARRER, I., (2002): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme. S. 91-126.
- SPARRER, I., VARGA VON KIBÉD, M (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme
- VARGA VON KIBÉD, M. (2002): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In: WEBER, G. (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme. S. 11-33.
- VON ZERSSEN, D., KOELLER, D.-M. (1976): Die Befindlichkeitsskala. Parallelförmige Bf-S und Bf-S'. PSYCHIS München, Weinheim: Beltz-Test.
- VORSTAND DER DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR SYSTEMISCHE THERAPIE UND FAMILIENTHERAPIE (DGSF) (2003): Stellungnahme der DGSF zum Thema "Familienaufstellungen". In: DGSv-aktuell – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln, Heft 2/2003, S. 35-36



## **(3.2) Begleitende Beobachtungen**

Um Dimensionen und spezifische Aspekte der Aufstellungen erfassen zu können, die von der externen Wirkungsanalyse nicht erfasst wurden, wurden die Aufstellungen auf der Basis der Videoaufnahmen ansatzweise analysiert und dokumentiert. Dadurch wurde die Validität der Analysen zusätzlich verstärkt, auch wenn der hohe Grad der Zuverlässigkeit der externen Wirkungsanalyse dabei nicht erreicht werden konnte.

Es ging hier vor allem um beobachtbare Daten aus:

- den Inhalten der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufgestellten Anliegen, die über individuelle Veränderungen hinausreichen. Der Fokus lag dabei insbesondere auf den impliziten landwirtschaftlichen Kontexten;
- der engen systemischen Verbindung von Familie und Hof sowie der oft überraschenden „Eigenständigkeit“ des Hofes;
- dem Bereich der Dynamik während der Systemaufstellungen, d.h. Kernelemente in den einzelnen Phasen der Aufstellungen;

der Qualität der ablaufenden Prozesse.

### **(a) Die Anliegen**

Folgende Themen / Anliegen wurden bearbeitet (in der Reihenfolge der Seminare):

#### **(1) Übernahme eines Hofes von Landwirt ohne eigenen Hofnachfolger durch eine junge Familie.**

*Ausgangslage:* Die junge Frau findet keinen Platz auf dem Hof und überlegt, zu gehen. Der Hof wurde vom Vater ihres Mannes gekauft. Der ehemalige Besitzer des Hofes hat keinen eigenen Hofnachfolger. Er und seine Frau arbeiten nun als Angestellte auf dem Hof.

*Prozess und Lösung:* Der Vater beansprucht den Hof, kann ihn nicht loslassen auch als dieser sich von ihm entfernt. Als sein früh verstorbener Vater dazugestellt wird, kann er die Identifikation des Hofes mit dem fehlenden Vater aufgeben. Der Hof geht nun aber zum ehemaligen Besitzer. Dieser möchte sich zurückziehen. Die Würdigung des abgehenden Bauern durch den neuen „Bearbeiter“ des Hofes ist wichtig, damit der Hof sich an die Seite der neuen Familie stellen kann und die junge Frau ihren Platz auf dem Hof findet.

#### **(2) Überprüfung der Entscheidung der Bäuerin gegen die Entscheidung des Mannes, die in Nebenerwerb betriebene ökologische Landwirtschaft aufzugeben.**

*Ausgangslage:* Die Bäuerin und ihr Mann betreiben den Hof im Nebenerwerb. Die Bäuerin hat den Betrieb immer als Konkurrenz erlebt. Als ihr Mann sich jedoch entschlossen hat, die Landwirtschaft aufzugeben, ist sie nicht bereit dazu. Sie will diese Entscheidung überprüfen.

*Prozess und Lösung:* Die große Hingabe des Mannes an die Landwirtschaft hängt mit seiner Herkunftsfamilie zusammen. Der erste Mann seiner Mutter war im Krieg gefallen. Die Tochter aus dieser Ehe kam zu Großmutter. Der Mann der Bäuerin stammt aus der zweiten Ehe. Unbewusst kümmerte er sich um die ausgegrenzte Halbschwester. Der Hof nahm eine Stellvertreterposition für sie ein. Die Integration dieser Halbschwester und die Würdigung des schweren Schicksals der Großmutter, welche bei der landwirtschaftlichen Arbeit ihr Leben verloren hatte, stellen wichtige Lösungsschritte dar.

### **(3) Familiäres Tabuthemas hindert jungen Mann daran, in eine landwirtschaftliche Tätigkeit konkret einzusteigen.**

*Ausgangslage:* Der junge Mann hat eine landwirtschaftliche Ausbildung. Ein familiäres Tabuthema hindert ihn aber daran, sein Leben zu ordnen und seinen Wünschen folgen zu können. Aufgestellt werden Mutter, Vater, der junge Mann, das Tabuthema und der Großvater (VM).

*Prozess und Lösung:* Der junge Mann ist sowohl mit dem Tabuthema als auch mit dem Großvater identifiziert. Der Großvater musste seine Landwirtschaft aufgeben und wanderte schließlich nach Südamerika aus. Durch die Identifikation mit dem Großvater hat der junge Mann die Erinnerung an das Schicksal des Großvaters aufrechterhalten. Er muss die Doppelidentifikation lösen. Die Großmutter (MM) hat ein schweres Schicksal, ihre Verstrickung ist nicht zu lösen. Die Würdigung des Großvaters und die Abgrenzung von den Verstrickungen dieser Generation sind wichtige Lösungsschritte.

### **(4) Bedeutung des elterlichen Hofes und der als unangemessen empfundenen Verantwortung gegenüber diesem Hof.**

*Ausgangslage:* Die Frau, H., die ihr Anliegen klären möchte, stammt von einem landwirtschaftlichen Betrieb ab und hat fünf Brüder, wovon der erste als Kind starb. Sie klagt darüber, dass, obwohl der zweitälteste Bruder den Hof längst übernommen hat, sie sich immer noch über das Maß hinaus für den Betrieb verantwortlich fühle und bei allem, was sie tue, das Gefühl habe, es nicht verdient zu haben.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden zunächst der Hof, Mutter und Vater, dann auch der früh verstorbene Bruder. Es zeigen sich mehrere Verstrickungen: Der Vater hat in den Hof eingehiratet und dadurch eine schlechte Stellung. Erst als seine gemütskranke Mutter dazugestellt wird, verbessert sich seine Position. H. selbst zeigt sich mit dem verstorbenen Bruder identifiziert. Der Hof kommt von der mütterlichen Seite. In der Generation der Großmutter gab es weitere drei Onkels, die jedoch ohne Hoferbe blieben und daher, in Übergang der Erbfolge, den Betrieb direkt an die Tochter ihrer Schwester, d.h. der Großmutter von H. vererbten. Des Weiteren hatte einst der Großvater seinen, kleineren, Hof aufgegeben, um den Hof der Großmutter zu bewirtschaften. Die Hereinnahme des toten Bruders und die Würdigung der abgebenden drei Onkels und auch der Großmutter, die in der Erbfolge eigentlich übergegangen worden ist, gibt H. die notwendige Entlastung.

### **(5) Kraft, um den elterlichen Betrieb wirklich übernehmen zu können.**

*Ausgangslage:* Der junge Mann, T., studiert noch Landwirtschaft, will aber den elterlichen Betrieb übernehmen. Er klagt über mangelnde Kraft und Antrieb, dieses Vorhaben umzusetzen. Aufgestellt werden zunächst der Hoferbe, seine Schwester, Mutter, Vater und der Hof.

*Prozess und Lösung:* Der Hof wendet sich von der Familie ab. Personen mit schwerem Schicksal werden hinzugefügt: Die Großmutter, welche frühzeitig an Brustkrebs gestorben ist und später noch ein früh gestorbene Geschwisterkind. Es fehlt allen Beteiligten an Kraft: Erst als der Vater des Vaters und auch der Vater der Mutter hinzukommen entspannt sich der Hof und tritt der gesamten Familie gegenüber. Männliche und weibliche Linien bedurften in dieser Familie einer besonderen Stärkung. Der junge Hofnachfolge kann sich in die Familie einreihen und bekommt väterliche Kraft.

#### **(6) Hofübernahme und Klärung der künftigen, auch räumlichen Position der Eltern.**

*Ausgangslage:* Der junge Mann, M., möchte den Hof der Eltern übernehmen. Da der landwirtschaftlicher Berater ist, will er den Hof im Nebenerwerb bewirtschaften, dieses jedoch ohne die weitere Anwesenheit seiner Eltern. Die Eltern möchten jedoch gerne auf dem Hof weiterhin wohnen bleiben.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden M., seine Schwester, Mutter, Vater und der Hof. Der Hof kommt aus der väterlichen Linie. Da der Großvater bei Ausbruch des zweiten Weltkrieges nach Dänemark gegangen ist, hat sich der Bruder der Großmutter sich bereit erklärt, den Hof weiter zu bewirtschaften. Die Eltern von M. haben den Betrieb dann zurückgekauft. Alle Beteiligten fühlen sich unwohl und es fehlt an Energie. Im Verlauf der Aufstellungsarbeit zeigt sich, dass die Schwester der Mutter sich übergangen fühlt bei der Erbfolge, d.h. mit dem Kauf des Betriebes durch die jüngere Schwester nicht einverstanden ist. Sie hat einen mit M. gleichaltrigen Sohn, der jedoch ist behindert. Sie hat daher auf den Betrieb verzichtet. Die Würdigung der Arbeit des Onkels und des Verzichts der Schwester ist wesentlich. M. vollzieht diese Würdigung an Stelle der Mutter. Ihre Verstrickung war an dieser Stelle nicht aufzulösen. Der Hof steht schließlich zwischen M. und dem behinderten Sohn von M.'s Tante.

#### **(7) Klärung der eigenen Position als Berater im neu gebildeten Team der Offizialberatung**

*Ausgangslage:* Bis vor zwei Jahren hat H. als einziger Ökoberater der Landwirtschaftskammer gearbeitet. Durch Erweiterung und Neustrukturierung kamen drei weitere Kollegen sowie ein Chef dazu. Er fühlt sich unklar in seiner Position und will die mögliche künftige Zusammenarbeit mit Kollegen und Chef abklären.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden H., sein Chef, die drei Kollegen (davon eine Frau) und das Element „die Aufgabe“. Keiner fühlt sich wirklich wohl im Team. H. und sein Chef stehen sich konfrontativ gegenüber. Erst als die zeitliche Reihenfolge des Eintritts in das Team geklärt wurde, H. war der erste, der Chef der letzte, und dies entsprechend gewürdigt wird, H. aber auch den Status des Chefs anerkennt, tritt bei allen Beteiligten eine gewisse Entspannung ein. H. benötigt noch als Stärkung eine männliche Kraft im Rücken und die Hinzunahme eines Stellvertreters der Institution

ermöglicht es, dass alle Beteiligten sich auf die Aufgabe konzentrieren können, die nun im Mittelpunkt des Halbkreises steht.

### **(8) Einheirat in landwirtschaftlichen Betrieb Klärung der künftigen Position.**

*Ausgangslage:* A. studiert Landwirtschaft und beabsichtigt auf dem Hof ihres Freundes zu leben. Sie möchte dennoch eigene Ideen und Projekte verwirklichen und sucht daher nach einem möglichen Platz auf dem Hof.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden A, ihr Freund, der Hof und die Berufstätigkeit. Beide müssen Hof und Berufstätigkeit im Blick behalten können, damit ihre Beziehung gut ist. Seitens A. zeigt sich eine familiäre Verstrickung, da die Beziehung der Eltern untereinander ungeklärt ist. Erst nach der Klärung ihrer Beziehung fühlt sich A. frei genug, ihren eigenen Weg zu gehen. Ihre Mutter und ihr Vater geben ihr jetzt Kraft, um an der Seite ihres Freundes sowohl den Hof der künftigen Schwiegereltern als auch ihre Berufstätigkeit als miteinander vereinbare Ziele betrachten zu können.

### **(9) Unterstützung des eigenen Sohnes bei seiner künftigen Hofübernahme.**

*Ausgangslage:* Die Bäuerin, U., hat Bedenken, ob ihr Sohn den Hof wirklich aus freien Stücken heraus übernehmen möchte. Sie möchte ihn bei seiner Entscheidung unterstützen. Aufgestellt werden Ehefrau (U.), Ehemann, die älteste Tochter und der Sohn sowie der Hof.

*Prozess und Lösung:* Der Hof kommt von der Mutter des Mannes von U..Die Tochter scheint stark mit der Großmutter verbunden zu sein, auch der Mann von U. ist immer noch an die Mutter gebunden. Zunächst müssen die Paar-Beziehungen auf der Ebene der Großeltern und des Ehepaares selbst geklärt werden. So kann sich der Mann von seiner Mutter lösen. Die Tochter erlebt weiterhin die Männer und den Hof als unmittelbare Konkurrenz. Erst als das Ehepaar zusammensteht und der Tochter ausdrücklich den Platz in der Familie zuweist, geht es ihr besser. Der Mann und seine Frau danken den Großeltern. Nun ist der Sohn frei, den Hof zu übernehmen. U. muss die Eigenständigkeit ihres Sohnes und zugleich seine Ähnlichkeit mit dem Vater anerkennen.

### **(10) Suche nach Kraft und unternehmerischer Haltung bei Umstellung elterlichen Betriebes auf ökologischen Landbau.**

*Ausgangslage:* Der junge Bauer, A., will Land zupachten und den Betrieb, den er von seinem Vater übernehmen wird, auf ökologischen Landbau umstellen. Er traut sich die neue und geforderte Rolle als Unternehmer nicht so richtig zu.

*Prozess und Lösung:* Zunächst werden der junge Bauer und die Elemente „dörfliches Umfeld“, „Ökolandbau“ und „Unternehmerrolle“ aufgestellt. Durch Umstellen wird klar, dass es dem „Unternehmer“ an Kraft fehlt. Die Eltern des Bauern werden dazugestellt und schließlich auch noch die beiden älteren Brüder sowie ein totes viertes Kind. Die Mutter ist schwach und kann die beiden älteren Söhne nicht gut unterstützen. Sie trauert

um das verlorene vierte Kind. Der mittlere Sohn identifiziert sich mit dem verstorbenen Bruder der Mutter und fällt aus dem System. Nachdem der Bruder / Onkel hereingenommen wurde und die Mutter um ihn trauern durfte, geht es diesem Sohn besser. Mit Hilfe der eigenen Mutter als Stärkung kann sie die Trauer um das Kind bewältigen und das Kind loslassen. Die Beziehung der Eltern bleibt unklar und geschwächt. Der junge Bauer hat ihre Schwäche übernommen und muss sich davon distanzieren. Erst als er die tote Schwester würdigt und dann den beiden Brüdern für ihren Verzicht auf den Hof dankt, kommt er in seine Kraft.

### **(11) Erbaseinandersetzungen mit Geschwistern um den elterlichen Hof.**

*Ausgangslage:* Der junge Bauer hat nach 10 Jahren den elterlichen Betrieb verlassen, da die Eltern sich auf einen Hofübergabemodus nicht einigen konnten und arbeitet nun als Ökoberater. Nach dem Tod der Eltern geraten die Geschwister in Erbaseinandersetzungen um den Hof. Er sucht Klärung.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden zunächst die Eltern, der junge Bauer C. und seine beiden Schwestern. Eine Schwester und die Mutter haben das Gefühl, dass vor ihnen etwas liegt. Das zunächst unbestimmte Element entpuppt sich als totes Kind. Vater und Sohn wollen damit nichts zu tun haben und drängen aus dem System heraus. Der Hof wird dazugestellt. Er vermag das Interesse von Vater und Sohn zu binden. Der Hof kam von der mütterlichen Seite und der Vater hatte seinen Lehrerberuf aufgegeben, um den Hof seiner Frau zu bewirtschaften. Dieser Verzicht und der Wert seines eigentlichen Berufes wurden nicht gewürdigt. Diese Würdigung muss nachgeholt werden. Nun steht der Hof der Familie gegenüber. Die Kinder können wählen, ob sie den Weg des Vaters oder den der Mutter gehen wollen. Eine Klärung der Erbfolge konnte mit dieser Aufstellung allerdings nicht herbeigeführt werden, da zunächst einmal die Beziehungen der Elternebene geklärt werden mussten.

### **(12) Klärung der Beziehung zur Schwiegermutter, die mit auf dem Hof lebt.**

*Ausgangslage:* M. lebt mit ihrem Mann und ihrem behinderten Sohn auf dem Hof ihrer Schwiegereltern. Sie bewirtschaften auch diesen Hof. M. will eine Klärung ihrer als schwierig erlebten Beziehung zur Schwiegermutter. Diese ist die zweite Frau des Schwiegervaters.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden M., ihr Mann, ihr Sohn und die Schwiegermutter. Die Schwiegermutter ist die jüngere Schwester der Mutter des Mannes und hat diesen nach dem frühen Tod der älteren Schwester, wohl aus Zweckgründen heraus – der Hof muss weitergehen – geheiratet. Die verstorbene Schwester wird dazugestellt. Der Mann macht dem Vater einen Vorwurf und zwischen den Schwestern gibt es Spannungen. Die Großmutter, d.h. die Mutter der beiden Schwestern wird dazugestellt. Die jüngere Schwester ist traurig, dass sie sich nie einen eigenen Mann zu suchen vermochte. Ihre Mutter hatte ein ähnliches „Schicksal“ – auch sie ging eine Zweckehe ein. Beide Frauen zeigen große Angst vor Liebe. Es folgt eine schrittweise Annäherung und gegenseitige Anerkennung von Großmutter und Großvater. Die älteste, verstorbene Tochter/Frau zeigt ihrer Mutter, wie sehr sie ihre Liebe gebraucht hätte. Diese hatte jedoch die zweite Tochter bevorzugt, welche wiederum vom Vater als Frau-Ersatz benutzt wurde. Erst als diese den Eltern ihr Schicksal zurückgibt, ist sie frei, um

sich zu den Frauen (ihrer Mutter, ihrer älteren Schwester) zu stellen. Dem Mann von M. fehlt es seinerseits an männlicher Unterstützung. Vater und Großvater stellen sich hinter hin. M. kann nun die Schicksale bei der Familie ihres Mannes lassen. Sie fühlt sich erleichtert aber auch sehr alleine.

**(13) Suche nach der Ursache für die Totalverschuldung des Hofes durch den eigenen Vater und für die vermutlich damit zusammenhängenden eigenen psychosomatische Beschwerden.**

*Ausgangslage:* Der junge Bauer, L., hat seit früher Jugend an psychosomatische Beschwerden, die er auf seine ungeklärte Vaterbeziehung zurückführt. Der Vater hatte den Hof so verschuldet, dass dieser verkauft werden musste und ist anschließend nach Südamerika ausgewandert. Mit viel Kraft hat L. den Resthof erhalten und einen eigenen Betrieb auf Pachtbasis aufgebaut. Er will auch die Ursache für die Totalverschuldung des Betriebes herausfinden.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden L., seine beiden Schwestern, der Vater und der Hof. Chaos herrscht in der Mitte. Alle fühlen sich sehr unwohl. Der Vater versucht verzweifelt die Kinder vor dem Chaos zu schützen. L. versucht dem Vater zu folgen und wie dieser wegzugehen. Ein freies Element wird hinter den Vater gestellt. Als der Vater sich umdreht, empfindet er Scham und Schuld. Der Verdacht auf Missbrauch zeigt sich. Das freie Element entpuppt sich als Großvater. Erst als der Vater, gestärkt durch ein männliches Element im Rücken dem Großvater die „Schuld“ zurückgeben kann, lösen sich die Verstrickungen. L. hatte versucht, stellvertretend für seinen Vater, stark zu sein und war damit überfordert gewesen. Jetzt darf er in die Position des Kindes wieder gehen. Er erfährt die Stärkung durch die männliche Kraft seines Vaters.

**(14) Übernahme von Verantwortung für den Betrieb nach der Scheidung von Mann, der in den Betrieb eingehatet hatte.**

*Ausgangslage:* Nach der Trennung von ihrem Mann, muss C. erneut sich der Frage stellen, ob sie Verantwortung für den elterlichen Betrieb übernehmen will oder nicht. Sie ist die einzige Tochter ihrer Eltern, hatte den Betrieb nach der Heirat mit einem Agraringenieur übernommen, welcher jedoch den Hof heruntergewirtschaftet hat, sodass es zur Scheidung kam.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden C., ihr ehemaliger Mann und der Hof. Der Hof fordert Anerkennung und Leben ein. Das Element „Leben“ wird dazugestellt. Es zeigt sich, dass die Ehe wirklich kaputt ist. Der Großvater, der den Hof gekauft und aufgebaut hat kommt hinzu. Er hat den Hof nicht seinem ältesten Sohn, sondern seiner Tochter, der Mutter von C., vererbt. Bereits diese fühlte sich mit der männlichen Rolle, die ihr zugeschrieben wird, überfordert, so auch ihre Tochter C. Dafür haben beide die Männer verachtet. C. muss sich daher vor dem Männlichen / Großvater verneigen und zugleich spürt sie Erleichterung, endlich Mädchen sein zu dürfen. Sie gesteht sich die Überforderung ein. Die Mutter von C. übernimmt einen Teil der Verantwortung für diese Überforderung. Beide verneigen sich vor dem Element „Universelle Mutter“. Nun ist Verantwortung für C. vorstellbar. Sie wird den Hof übernehmen.

### **(15) Klärung von Position und Rolle in einem landwirtschaftlichen Hofprojekt mit Gärtnerei und Beschäftigungsverhältnissen mit ehemals drogenabhängigen Jugendlichen.**

*Ausgangslage:* S. arbeitet als Gärtnerin in einem Hofprojekt. Bezahlt vom Diakonischen Werk werden in der dem landwirtschaftlichen Betrieb angegliederten Gärtnerei ehemals drogenabhängige Jugendliche ausgebildet. S. fühlt sich damit überfordert und sucht ihren Platz auf dem Hof.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden der Landwirt und sein Hof, L, die Chefin der Gärtnerei, die Gärtnerei und die Jugendlichen sowie eine ältere Frau, die auf dem Hof mitarbeitet und das Diakonische Werk als Geldgeber. Es zeigt sich, dass dem Landwirt die ungeklärten Verhältnisse nützlich sind. Er profitiert davon finanziell. Die Jugendlichen hingegen fühlen sich missachtet, da diejenigen, die für ihre Betreuung zuständig sind, aufgrund der unklaren Verhältnisse sich ihnen nicht wirklich zuwenden können. Als der Landwirt anerkennt, dass diese Unklarheit alle schwächt und die Arbeit der Gärtnerei würdigen kann steht die Frage nach der Verantwortung im Raum. S. ist bereit, diese zu nehmen. Als die Gärtnerei-Chefin daraufhin geht, fühlen sich alle entspannter. Die Würdigung der scheidenden Chefin durch L. ist Voraussetzung, dass L. ihren neuen Platz und die Verantwortung wirklich nehmen kann.

### **(16) Suche nach Kraft und Klarheit, um auf elterlichem Betrieb ein eigenes Weiterbildungsprojekt verwirklichen zu können.**

*Ausgangslage:* R. möchte zurück auf den väterlichen Betrieb und dort, zusammen mit ihrem Bruder, der die Landwirtschaft übernehmen will, einen Seminarbetrieb beginnen. Ihr fehlt es noch an Mut und Entschlossenheit dazu.

*Prozess und Lösung:* Aufgestellt werden R., das Projekt und der Hof. Die Situation ist unklar. Hinzugestellt werden ein freies Element und ein Element „die Kraft“. Die „Kraft“ ist die verwandelnde Kraft im Leben von R. Die Mutter von R. kommt hinzu, kann aber R. keine weitere Kraft geben, da sie ihrerseits an ihre verstorbene Mutter gebunden ist und sich schuldig fühlt, dass sie weiterlebt. Die Anerkennung der Situation und die Hinzunahme des Ehemannes gibt der Mutter die Kraft, nun ein „erfülltes Leben“ leben zu dürfen und nun kann sie diese Kraft an ihre Tochter weitergeben.

### **(b) Einige wichtige Aspekte der Aufstellungen**

Die Aufstellungen (7) und (14) waren reine Organisationsaufstellungen. Die Aufstellung (10) wurde als Organisationsaufstellung begonnen. Da familiäre Aspekte sehr dominant nach vorne drängten, wurde dann auf eine Familien-Aufstellung hin gewechselt. Alle anderen Aufstellungen waren methodisch stärker der Familien-Aufstellung zuzuordnen, obwohl auch hier mit freien Elementen und reinen Systemelementen („die Natur“, „das Weibliche“) gearbeitet wurde. In nahezu allen Aufstellungen wurde der Hof oder der Betrieb als eigene Element gestellt. Er wurde lediglich dann nicht dazugestellt, wenn die familiären Probleme eine zuerst zu klärende Bedeutung hatten (Aufstellung Nr. 3, 12 und 13) oder eine Organisationsaufstellung vorgenommen wurden bei der ein Hof (Nr. 7) nicht oder keine vordergründige Rolle (Nr. 10) spielte.

Nachfolgend werden einige **wichtige Aspekte der Aufstellungen** thematisch zusammengefasst behandelt. Da die Grundgesamtheit der Aufstellungen sehr schmal ist, können diese Betrachtungen auch nur ein erster Versuch sein, für die Landwirtschaft möglicherweise typische Problemstellungen und Lösungsschritte aufzuzeigen.

### **(aa) Würdigung**

Wenn das erste Grundprinzip (siehe Anhang 2) verletzt wird – das Recht auf Zugehörigkeit – reagiert das familiär-betriebliche System mit großen Dissonanzen. Oft übernimmt ein nachfolgendes Kind den Platz.

#### **Der tote Bruder und der Verzicht der drei Onkels.**

Die Klientin berichtet, dass sie sich immer noch verantwortlich fühle für den elterlichen Hof, obwohl dieser längst durch einen ihrer Brüder übernommen worden sei. In der Grundaufstellung: Vater, Mutter, Klientin und Hof – fühlen sich alle unwohl. Der erste Bruder der Klientin, der eigentliche Hofnachfolger war bereits als Kind gestorben. Es folgten noch weitere vier Söhne, die Klientin ist das vierte der insgesamt sechs Kinder. Das tote Kind hatte die Eltern innerlich getrennt. Die Klientin hatte sich unbewusst mit diesem Bruder, der eigentlich den Hof hätte übernehmen sollen, identifiziert. Die Hereinnahme des Bruders entlastet die Klientin und gibt den Blick frei auf die ungeklärten Verhältnisse der vorangegangenen Generation.

Der Vater hatte auf den Hof eingeheliratet und ist auf einer schwachen Position. Er erfährt Stärkung durch Hinzunehmen seiner gemütskranken Mutter.

Der Hof kam von der mütterlichen Seite. Die drei Brüder der Großmutter waren alle ohne Kinder geblieben. Der Hof ging nun an die Mutter der Klientin. Die Großmutter wurde dabei in der Erbfolge übersprungen. Dies wirkte sich als große Demütigung aus und äußerte sich in dem Gefühl der Familie, „den Hof nicht verdient zu haben“..

Die Klientin fühlt sich erst dann entlastet, als ihre Großmutter gewürdigt und ihre Mutter sich bei den Brüdern ihrer Mutter für ihren Verzicht auf den Hof bedankt hatte und ihnen ebenfalls eine Würdigung ihres Verzichts gab.

Besondere Bedeutung bekommt das zweite Grundprinzip, der Vorrang des Früheren vor den Späteren, wenn ein Hof nicht in der Erbfolge erworben wurde, sondern gekauft:

#### **Die Würdigung des abgebenden Bauern**

Die Klientin bewirtschaftet zusammen mit ihrem Mann einen ökologischen Milchschaftbetrieb. Sie klagt, dass es sie ihren Platz auf dem Hof nicht finden könne und immer wieder überlege, wegzugehen. Da der Betrieb von ihren Schwiegereltern gekauft wurde, zentrierte sich das Problem zunächst auf deren Stellung im Betrieb. In der Tat zeigte der Schwiegervater eine starke Beziehung zum Hof, dieser aber distanzierte sich von ihm. Als der früh verstorbene Vater des Schwiegervaters dazugestellt wurde, konnte der Schwiegervater sich zurückziehen. Erst jetzt öffnete sich der Blick für die eigentliche Dynamik: Der Bauer, der den Hof früher bewirtschaftet hatte, hatte keinen Sohn, der den Hof übernehmen wollte. Er verkaufte daher den Betrieb, blieb aber mit seiner Frau auf dem Hof wohnen und arbeitete im Angestelltenverhältnis weiter. Eine wirkliche



Hofübernahme hatte noch nicht stattgefunden, noch stellt sich der Hof neben den Altbauern. Erst die Würdigung des Altbauern durch den jungen Bauern (*„Ich würde gerne Deinen Hof führen. Ich arbeite gerne da und schätze die Arbeit, die Du geleistet hast“*) gibt den Hof frei. Im Schlussbild stellt sich der Hof in die Reihe der neuen Familie.

### **(bb) Totalverschuldung ist Selbstmord auf Betriebsebene**

Bereits MARZ (2002, S. 40) und auch HELLINGER (2002a, S. 312) hatten darauf hingewiesen, dass wenn Unternehmen oder Bauernhöfe, in deren Erbgängen oder bei der Kapitalbildung ein Unrecht vorgekommen ist, von den Erben entweder nicht übernommen, in die Krise geführt oder gar das Erbe verschleudert wird. So auch im nachfolgenden Beispiel.

Der Klient klagt über psychosomatische Beschwerden seit seiner Kindheit. Bereits mit 20 Jahren übernahm er den Gutshof seines Vaters. Dieser jedoch hatte den 75 ha Betrieb hoch verschuldet, sodass alles verkauft werden musste. Der Vater ging daraufhin mit seiner zweiten Frau nach Südamerika. Dem Klienten blieb das Wohngebäude und die Stallungen. Er baute daraufhin einen reinen Grünland-Milchviehbetrieb auf Pachtbasis auf. Sein Anliegen war, die Verschuldung zu klären und das Verhältnis zu seinem Vater auf welches er einen Teil seiner psychosomatischen Beschwerden zurückführte.

In der Grundaufstellung stehen der Klient, seine beide Schwestern und der Vater. Alle fühlen großes Chaos und Unruhe. Der Klient folgt dem Vater und will aus dem System herausgehen. Der Vater meint, seine Kinder vor dem Chaos in seinem Rücken schützen zu müssen.

Folgende Dynamik zeigte sich: Der Großvater hatte den Vater missbraucht. Der Sohn schämte sich. Es fällt ihm schwer, sich dem eigenen Vater zuzuwenden. Erst als ihm dies gelingt und der dem Vater die Verantwortung zurückgibt (*„Papa, die gesamte Verantwortung liegt bei Dir“*) und dieser die Verantwortung und Schuld an sich nimmt (*„Ich trage jetzt meine Schuld wie ein Mann“*) kann sich der Klient seiner Familie wieder zuwenden. Er hatte versucht, die Last des Vaters zu tragen (*„Es tut mir leid, Papa. Ich bin der Kleine. Ich habe versucht ganz stark für Dich zu sein. Das war zuviel für mich.“*). Nachdem die Positionen und Rollen geklärt sind, erfährt der Klient die männliche Kraft, die ihn stärkt.

Bei Nachfragen ergab sich folgender Hintergrund zum Missbrauch: Das Gut war vermutlich im Zuge der Säkularisierung erworben worden. Um einer Enteignung durch die Bodenreform von 1945 zu entgehen, hatte der Großvater das Gut auf die vier Kinder aufgeteilt und seinem Sohn die Verpflichtung auferlegt, das Gut später wieder zusammenzuführen. Nur eine Schwester hatte sich geweigert, ihren Anteil dem Bruder wieder zu verkaufen. Der Vater konnte zwar die anderen drei Teile wieder zusammenführen – hat aber den Hof in die Totalverschuldung getrieben, so dass er dann verkauft werden musste.

### **(cc) Erbfolgen und die Würdigung männlicher und weiblicher Linien**

Alle Aufstellungen bei denen es direkt („Soll ich den Hof verantwortlich weiterführen / übernehmen?“) oder indirekt („warum fühle ich mich so verantwortlich für den Hof, ich bewirtschafte ihn doch gar nicht?“) um den Betrieb ging, spielte die vorausgegangene Erbfolge und die Frage, ob der Hof von der mütterlichen oder von der väterlichen Linie kam eine große Rolle.

Kam der Hof von der Mutter/Großmutter und hatte der Vater / Großvater einst eingeheiratet, so hatte dieser immer eine sehr schwache Position. Er durfte arbeiten („Er hat sich immer abgerackert“), erfuhr aber stets wenig Achtung und Anerkennung (Aufstellung Nr. 4, 11, 12, 14).

Die „schlechte“ Position der einheiratenden Männer ging teilweise über Generationen hinweg. In einer Aufstellung zeigte sich auf Nachfragen hin, dass bereits der Großvater seinen, kleineren Hof, zugunsten der Bewirtschaftung des größeren Hofes der Großmutter aufgegeben hatte. Der Hof wurde der Mutter der Klientin vererbt. Der einheiratende Vater wurde von den Frauen wenig geachtet. Er durfte nur arbeiten.

Dies scheint nicht nur ein für landwirtschaftliche Familienbetriebe typisches Problem zu sein. HELLINGER (2002a) wies in einem Interview bereits darauf hin, dass seiner Erfahrung nach das Familienunternehmen denen gehört, die es erben. Und zwar allen gemeinsam.

*„Es gehört nicht deren Partnern, das ist eine ganz wichtige Unterscheidung. Wenn eine Frau ein Familienunternehmen erbt, kann ihr Mann zum Beispiel nicht in dieses Familienunternehmen einsteigen. Wenn er einsteigt und wenn er Verantwortung übernimmt, ruiniert er häufig das Unternehmen.(...) Ähnliches gilt natürlich auch für die Einheirat auf Bauernhöfe. Der, der einheiratet, hat meist eine sehr, sehr schlechte Position.“*

Eine Fixierung der Familie auf männliche Hofnachfolger war zu beobachten. In einem Fall war der eigentliche Hofnachfolger, der älteste Sohn, früh gestorben, so dass der Hof der Großmutter vererbt wurde. Diese hat ihrerseits in ihrem Testament verfügt, dass die Tochter zwar den Hof erben, diese den Hof aber nur an einen männlichen Hofnachfolger weitergeben dürfe (Aufstellung Nr. 9).

Kam der Hof von der mütterlichen Seite und wurde jedoch dieser an den Sohn der Gegenwartsfamilie weitergeben, war die Tochter der Familie stark identifiziert mit dem Hof, oder aber mit der den Hof abgebenden Großmutter (Aufstellungen Nr. 4 und 9). Oft konnte sie ihren Platz nicht finden, sie fühlte sich übergangen und voller Wut (Aufstellung Nr. 9).

In einem Fall (Aufstellung Nr. 11) hatte der einheiratende Vater seinen Beruf als Lehrer aufgeben, um eine landwirtschaftliche Ausbildung zu machen und den Betrieb den seine Frau geerbt hatte, bewirtschaften zu können. Auch er fühlte sich permanent verletzt und missachtet. Er hatte zugunsten der Landwirtschaft auf seinen Beruf verzichtet. Später ging er in seinen alten Beruf zurück. Der Sohn, der aufgrund der zu Lebzeiten der Eltern nicht zu klärenden Erbgänge, sich entschlossen hatte, den Hof nicht weiter zu bewirtschaften, folgte schließlich dem Vater und begann zum Zeitpunkt der Aufstellung

gerade eine Ausbildung zum Lehrer. Die Achtung des Berufes des Vaters durch die Mutter, war in der Aufstellung ein wichtiger Prozessschritt hin zur Lösung.

Männliche und weibliche Linien auf den Höfen bedürfen daher teilweise besonderer Würdigung. Im Fall einer jungen Frau, die ihre schwierige Beziehung zur Schwiegermutter geklärt haben wollte (Aufstellung Nr. 12) zeigt sich, dass sowohl Männer als auch Frauen in dieser Familie wenig Achtung erfahren haben. Der Schwiegervater hatte nach dem Tod seiner ersten Frau deren Schwester geheiratet. Eine Zweckheirat, wie sie auf Höfen nicht unüblich ist, schließlich muss die Arbeit weiter getan werden. Bereits die Ehe der Großeltern väterlicherseits war eine Zweckheirat gewesen. Auf Nachfrage erfuhr man, dass die Oma, die den Hof geerbt hatte, einen Mann gebraucht hatte und den fand man dann in der weiteren Verwandtschaft. Beide Frauen scheuten vor einer Liebesbeziehung. Es zeigte sich, dass in diesem System sowohl die weibliche Seite gestärkt werden musste als auch die männliche. Im Schlussbild stehen Großmutter, Mutter und Stiefmutter des Mannes der Klientin auf der einen Seite und der Mann der Klientin erhält Stärkung durch seinen Vater und Großvater. Erst jetzt kann die Klientin sich gelassener auf ihre eigene Familie beziehen.

Wird der Hof an die einzige Tochter weitergeben, steht also kein männlicher Hofnachfolger zur Verfügung, kann es auch zu einer Überforderung der weiblichen Linie kommen. In der Aufstellung Nr. 14 hatte der Großvater sich mit dem Sohn überworfene und den Hof an die Tochter weitergegeben. Diese hatte wiederum „nur“ ein Mädchen geboren. Die Klientin übernimmt zwar den Hof, fühlt aber eine Schuld „nur“ eine Frau zu sein. Ihre Ehe scheitert. In der Prozessarbeit zeigte sich, dass sowohl Mutter als auch Tochter mit der Übernahme einer männlichen Rolle auf dem Hof überfordert waren und im Gegenzug das Männliche verachtet haben. Ein wichtiger Schritt war, sich vor dem Großvater zu verneigen (*„Lieber Großvater, ich achte in Dir das Männliche. Weil ich das Männliche nicht geachtet habe, habe ich wie meine Mutter versucht, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Das war zuviel für mich. Ich hätte es gebraucht, Kind sein zu dürfen. Ich bin ein Mädchen.“*). Anschließend übernimmt die Mutter für die Überforderung ihrer Tochter die Verantwortung (Tochter: *„Mutti, es war hart für mich, tun zu müssen, als wäre ich ein Junge.“* Mutter: *„Du bist wie ich. Für meinen Teil übernehme ich die Verantwortung“*). Beide Frauen verneigen sich vor dem nun dazu gestellten Elementen, der „universellen Mutter“ und der „weiblichen Kraft“. Die Anerkennung der männlichen Kraft war dazu eine wichtige Voraussetzung, um die eigene weibliche Kraft finden und nehmen zu können. Der Gedanke an die zu übernehmende Verantwortung ist nun keine Bedrohung mehr für die Klientin. Sie wird den Hof weiter bewirtschaften.

#### **(dd) Der Hof hat eine eigene „Seele“**

In vielen Aufstellungen wurde der Hof als eigenständiges Element dazugestellt und er äußerte sich teilweise auch sehr eigenständig.

Dabei stellte sich der Hof in der Regel so, dass er die ganze Familie gut im Blick hatte. Meist hatte er bereits zu Beginn seinen guten Platz gefunden. Auf Familienstreitigkeiten reagierte er mit Sätzen wie „Das geht mich alles nichts an (Aufstellung Nr. 6)“, aber auch mit „Die sind mir fremd, die sollen sich einigen, sonst gehe ich zu anderen“ (Aufstellung Nr. 5).

Teilweise wurde der Hof von Familienmitgliedern mit bestimmten, in der Regel fehlenden, Personen identifiziert. So zeigte sich in der Aufstellung Nr. 2 sich, dass der Mann der Klientin, der den Hof zusammen mit ihr im Nebenerwerb bewirtschaftete, den Hof unbewusst mit der aus der Familie ausgegrenzten Halbschwester gleichsetzte. Die Halbschwester wurde nach dem Tod des ersten Mannes der Mutter von der Großmutter aufgezogen und lebte nicht mit der neuen Familie zusammen auf dem Dorf. Der Mann der Klientin kümmerte sich um die Landwirtschaft so wie er sich – unbewusst - eigentlich gerne um seine Halbschwester gekümmert hätte. Das Hereinnehmen der Schwester ins System gab den Hof aus dieser Identifikation frei.

In der Aufstellung Nr. 1 wurde der Hof vom Schwiegervater der Klientin gekauft. Der Schwiegervater war solange mit dem Hof stark verbunden bis sein früh verstorbener Vater dazugestellt wurde. Erst dann konnte der die Identifikation aufgeben und der Blick auf die eigentliche Dynamik wurde freigegeben.

In den Schlussbildern stand der Hof in der Regel rechts von der Familie (FRITZSCHE 2003). Dies kann auf eine starke Stellung deuten, im Sinne „er ist der Frühere, der Ältere“, ihm gebührt Vorrang (im Sinne des zweiten Grundprinzips, siehe Anhang 2). Diese starke Stellung des Hofes entspricht durchaus der bäuerlichen Selbstwahrnehmung: Der Hof muss erhalten und in die nächste Generation weitergegeben werden. Individuelle Interessen haben sich diesem „Generationenvertrag“ in der Regel unterzuordnen (vgl. HOFFMANN et al. 2001, SCHÜLE 2001).

Die im Rahmen der drei Werkstatt-Seminare gemachten Erfahrungen mit der Rolle und dem Einfluss des Hofes sind noch zu gering, als dass weitergehende Aussagen gemacht werden könnten. Einiges jedoch spricht dafür, von einer „Seele des Hofes“ auszugehen. Diese könnte auch dem „kollektiven Gewissen“ der Familie entsprechen, welches gleichsam darüber wacht, dass der Hof als Existenzgrundlage der Familie erhalten bleibt. Der Einzelne in seinen Bedürfnissen und Interessen hat sich gemäß dieses kollektiven Gewissens dem Wohl der Gruppe unterzuordnen hat (vgl. HELLINGER 2002b).

Auf einen weiteren Indikator für die Existenz einer „Hofseele“ weist MRAZ (2002, S. 42) hin, wenn er schreibt, dass „der Hof oft sogar einen eigenen Namen hat, der sich vom Familiennamen der Besitzer unterscheidet“. MRAZ schreibt weiter: „Der Hof scheint im Vergleich zu einem einzelnen Familienmitglied das Größere. Zum Erhalt des Hofes oder des Betriebes wird auch das Leben eines Einzelnen geopfert – und das wird so als „in Ordnung“ erlebt. Und wer einen Bauernhof oder einen Familienbetrieb auflöst, wird im System erlebt als einer, der etwas Ungeheuerliches tut. (...) und so ist es nicht verwunderlich, dass in der heutigen Zeit, die sich durch ein Höfe-„Sterben“ auszeichnet, die Höfe fast nie von den traditionellen Erben (meist dem älteren Sohn) übernommen werden, sondern von dem Jüngsten. (...)“ Diese Last wird dem schwächsten Systemmitglied, dem Jüngsten übertragen.

Aus der Beratung bekannt ist, dass mit der Hofaufgabe oftmals der Zerfall des Familienverbandes verbunden ist (HOFFMANN et al. 2001, S. 5). Ist die Seele dann verloren gegangen?



### (3.3) Filmkonzeption

Der Film „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“ beruht, bis auf die für den Vorspann zu verwendenden landwirtschaftlichen Bilder, ausschließlich aus dem Material der drei Werkstatt-Seminare. Kommentare und Erläuterungen werden nur unterstützend zum Bildmaterial eingesetzt.

#### Übersicht 2: Filmkonzept

<i>Vorspann:</i>	Einführung ins Thema mit Kommentar gesprochen	ca. 3 Minuten
<i>Teil 1: Systemaufstellungen praktisch.</i>	Am Beispiel eines jungen Bauern und seines Anliegens sollen die wesentliche Abläufe (Vorgespräch, Anliegen und Elemente klären, Stellvertreter suchen und aufstellen, Stellvertreter befragen, Prozessarbeit, Lösungsbild, Einwechseln des Klienten, Schlussbild) einer Aufstellung, damit die Funktionsweise dargestellt werden.	ca. 10 Minuten
<i>Teil 2: Fragerunde.</i>	Ähnlich dem Ablauf der Werkstatt-Seminare soll im Anschluss einer Aufstellung der Raum offen sein für Fragen und Erklärungen, u.a. soll erklärt werden was Systeme sind, was zu Störungen führt und wie die Wirkung sich vollziehen	ca. 5 Minuten
<i>Teil 3: Indikationen:</i>	Kurze exemplarische und für die Landwirtschaft typische Anliegen und mögliche Lösungsschritte sollen gezeigt werden. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenklärung: Ich suche meinen Platz auf dem Hof</li> <li>• Hofnachfolge</li> <li>• Erbangelegenheiten</li> <li>• Der Hof und seine „Seele“</li> </ul>	ca. 10 Minuten
<i>Teil 4: Schlussrunde:</i>	Als Abschluss berichten einzelne Seminarteilnehmer über ihre Erfahrungen.	ca. 2 Minuten
<i>Abspann:</i>	Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Wirkungsanalyse werden in geschriebener Form dargestellt.	Gesamtzeit: 30 Minuten

Eine Preview-Aufführung des Filmes fand im Rahmen des Netzwerk-Treffen am 21./22 Juli 2003 statt. Der Film wurde auf VHS und DVD kopiert. Er ist über die Kontaktstelle zu beziehen.

### (3.4) Kontaktstelle und Netzwerk

#### Aufbau Netzwerk

Wesentliche Schritte zum Aufbau des Kontaktnetzes waren:

- (a) **Kontaktaufnahme mit Beratungs- und Weiterbildungsinstitutionen im Rahmen der Teilnehmer-Akquisition** für die drei Werkstatt-Seminare, u.a. mit
  - Beratungsinstitutionen und –organisationen des Ökologischen Landbaus, u.a. Ökokompetenzzentrum Niedersachsen, Landes-Beratungsdienste der Anbauverbände Demeter, Bioland und Naturland. Weiterverbreitung des Angebotes der Werkstatt-Seminare in den jeweiligen Berater-Rundbriefen.
  - Beratungsabteilungen der Landwirtschaftskammern und der Agrarverwaltung in verschiedenen Bundesländern, u.a. Niedersachsen, Hessen
  - Landwirtschaftlichen Familienberatung: Familie und Betrieb. Beratungsdienst der Katholischen Landvolkbewegung der Erzdiözese Freiburg e.V., Bundesarbeitsgemeinschaft der landwirtschaftlichen Familienberatung, Fritzlar und allen ihr angeschlossenen Beratungsorganisationen.
  - Evangelische Akademien und ländliche Heimvolkshochschulen, Ev. Bauernwerk in Baden-Württemberg
  - Katholische Landjugend-Bewegung (KLJB), Hessische Landjugend, Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL)
- (b) Kontakt mit Projektleiterin des Projektes der Deutschen Gesellschaft für Supervision „**Supervision – ein Beratungskonzept für die Landwirtschaft**“ seit Durchführung des ersten Workshops „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“ im Juni 2002 an der Universität Kassel.
- (c) **Kontaktaufnahme zu Systemaufstellern und ihren Organisationen**, u.a. zur „Internationalen Arbeitsgemeinschaft Systemische Lösungen Sektion Organisationsaufstellungen (IAG-SOA)“, Beraterhaus Kassel sowie zur Forschungsgruppe „Familienunternehmen“ von Michael Blumenstein und Gunthard Weber
- (d) **Treffen und Erfahrungsaustausch mit den Beratern des Coaching-Modellvorhabens Bio-Betriebsentwicklung** (BMVEL-Modellvorhaben in Zusammenarbeit mit Hermes-Akademie, Bioland Erzeugerring Bayern, Ökokompetenzzentrum Niedersachsen) auf Gut Kragenhof am 5. Juni 2003.
- (e) Einladung zu einem **Netzwerk-Gründungstreffen** am 21. / 22. Juli 2003 an der Universität Kassel, Standort Witzenhausen (siehe weiter unten).
- (f) **Versand der Dokumentation** zu Projekt und Netzwerk an alle Teilnehmer der Werkstatt-Seminare, des Netzwerk-Treffens und an weitere Personen, die

durch die bereits vollzogenen Aktivitäten (siehe Punkte (a) bis (d) ) ihr Interesse an dem Projekt äußern konnten.

Zentrale Bedeutung für die weitere Arbeit und die weitere Verbreitung der Ergebnisse des Projektes kommt sowohl dem Treffen mit den Beratern des BMVEL-Coaching-Modellvorhabens (siehe Punkt (d)) als auch dem Netzwerk-Gründungstreffen vom 21. / 22. Juli 2003 (Punkt (e)) zu.

### **Ergebnisse des Netzwerk-Treffens vom 21. / 22. Juli 2003**

Am Treffen teilgenommen haben 18 Personen davon

- vier praktizierende Systemaufsteller (darunter zwei Aufstellungsleiterinnen der Werkstatt-Seminare) und zwei Systemaufsteller in Ausbildung,
- der Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft landwirtschaftlicher Familienberatung und eine Vertreterin für „Familie und Betrieb“, Freiburg,
- ein Vertreter der Agrarberatung, Landwirtschaftskammer Rheinland,
- ein freiberuflich tätiger Moderator für Regionalentwicklung,
- eine Agraringenieurin, die auf dem elterlichen Betrieb ein Weiterbildungsprojekt beginnen möchte sowie
- sieben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Projektes aus Witzenhausen, Kassel und Gießen.

Das Treffen diente auch dazu, die **Ergebnisse der Wirkungsanalyse** (siehe Anhang 3.1) und den **Informationsfilm** (siehe Anhang 3.3) mit den anwesenden Fachleuten zu diskutieren.

Vom Ablauf her standen zunächst der **Erfahrungsaustausch und die Frage der Integration von Systemaufstellungen in die landwirtschaftliche Beratung** im Vordergrund. Folgende Punkte nahmen in der Diskussion breiten Raum ein und können als erste Ergebnisse des Treffens gewertet werden:

- Die **Erreichbarkeit der landwirtschaftlichen Zielgruppe** (Landwirte wie Berater) ist sehr unterschiedlich: Im Bereich Ökologischer Landbau stehen „die Türen offener“ als im Bereich der „konventionellen“ Berater und ihrer Institutionen.
- Konstatiert wurde eine **Änderung der Beratungsformen**. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Beratungsanforderungen (z.B. Investitionen im Zusammenhang mit Förderung, veränderter Rechtslage (Umweltschutzaufgaben) und Hofnachfolgeproblematik) entwickelten sich in der letzten Zeit neben der „traditionell“ betriebswirtschaftlich orientierten Beratung neue Formen der prozessbegleitende Beratung. Supervision und Coaching sind solche neuen Formen, um die Landwirte in der alltäglichen Umsetzung ihrer Konzepte zu begleiten. **System- bzw. Organisationsaufstellungen könnten hier auch als reines Diagnoseinstrument** eingesetzt werden.
- Im Bereich der **landwirtschaftlichen Familienberatung sind Systemaufstellungen** bereits bekannter, auch wird bereits öfters schon innerhalb des Beratungsprozesses der Klient auf die Möglichkeit einer System-



bzw. Familienaufstellungen hingewiesen. Es werden auch bereits vergleichbare, in der Einzelberatung verwendbare Methoden (wie zum Beispiel „Skulpturarbeit“) zur systemischen Analyse der Familien- und Betriebssituation eingesetzt.

- Noch stärker bearbeitet werden sollte das Feld der **Indikationen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung**: In welchen Fällen ist die Hinzunahme eines Spezialisten zur Anwendung einer Systemaufstellung sinnvoll bis notwendig? Als eine mögliche Indikation wurde an erster Stelle der Bereich der „Hofübergabe“ genannt.
- Die **Methodenkompetenz der Berater** sollte hier entsprechend erweitert werden. Ein entsprechender **Bedarf an Weiterbildung** wurde konstatiert.
- Die **Integration von Systemaufstellungen in den Beratungsprozess** sind eine weitere offene Frage. Sind begleitende Maßnahmen nach Teilnahme des Klienten / Kunden an der Aufstellung notwendig? Sollte der Berater möglichst mit dem Klienten das Seminar besuchen?
- In diesem Zusammenhang wurde auch von allen Seiten die **Notwendigkeit der Qualitätssicherung** diskutiert und eingefordert. Seitens der organisierten Systemaufsteller (Internationale Arbeitsgemeinschaft Systemische Lösungen (IAG) und deren Untersektionen, wie sie SOA (Sektion für Organisationsaufstellung) gibt es Listen mit Systemaufstellern. Allerdings wird die Frage nach Zertifizierung der Ausbildung und Qualitätssicherung auch innerhalb dieses Verbandes derzeit stark diskutiert. Hier zeichnen sich vermutlich in der Zukunft Lösungen ab.
- Nicht zuletzt wurde die Frage nach einem möglichen Bedarf an einem **Produkt „Systemaufstellungen in der Landwirtschaft“** diskutiert. Falls dieser Bedarf vorhanden ist, welche Zielgruppe soll angesprochen werden, wie müssen Angebotsform und Preise sein? Ist ein regionales Angebot sinnvoll oder sollten Systemaufstellungen zur Wahrung der persönlichen Anonymität besser nur im überregionalen Kontext angeboten werden.

Als mögliche **Anforderungen an ein künftiges Netzwerk** bzw. an eine Kontaktstelle wurden formuliert:

- Anlaufstelle für Systemaufsteller, die im landwirtschaftlichen Feld arbeiten und für Berater, die mit Systemaufstellern zusammenarbeiten möchten,
- Ein Ort an dem Visionen entstehen könnten: zum Beispiel über die Durchführung experimenteller Werkstätten als Treffpunkt für alle, die mit Systemaufstellungen in der Landwirtschaft zu tun haben,
- Durchführung von Supervisions-Seminare für Berater,
- Durchführung von Weiterbildungsseminaren für Berater zu Fragen der Systemischen Arbeit.

## **Anhang 4**

Erschienen in: **B&BAgrar, AID Hrsg., Heft Nr. 5, 2003, S. 148-149**

**Andrea Fink-Keßler**

## **Systemaufstellungen - für die Landwirtschaft**

*Bekannt geworden sind Familienaufstellungen als psychotherapeutisches Heilverfahren. Die daraus abgeleiteten Systemaufstellungen werden schon seit längerem in der Wirtschaft eingesetzt, um Potenziale und Lösungen für Organisationsprobleme zu ermitteln. In der landwirtschaftlichen Beratung sind sie noch weitgehend unbekannt. Was geschieht bei Systemaufstellungen? Wie wirken sie? Können Sie zu neuen Erkenntnissen in der landwirtschaftlichen Beratung führen?*

Systemaufstellungen – das klingt technisch und unbekannt und doch beginnt dieser Begriff langsam eine Bahn zu ziehen. Familienaufstellungen werden mittlerweile nun schon in fast jeder Region angeboten und Organisationsaufstellungen finden mit Windeseile Verbreitung in der Wirtschaft. Mit der Zahl der Anhänger steigt auch die Zahl der Skeptiker. Vielleicht ist das normal, wenn Neues entwickelt wird.

Dabei ist das Auf-Stellen (das in den Raum bringen) verschiedener Elemente eines sozialen Systems eine vergleichsweise alte Methode, um den Blick auf die Zusammenhänge zu richten, die sich eben daraus ergeben, dass Menschen nicht nur einzigartige Individuen sind, sondern auch unlösbar mit den sozialen Systemen verbunden sind. Stellvertretend für Personen werden Zettel mit Namen auf den Tisch gelegt oder Stühle im Raum aufgestellt. Derjenige, dessen Anliegen aufgestellt wird, nimmt dann wechselweise die jeweilige Position (der Zettel oder Stühle) ein und erfährt damit die unterschiedlichen Sichtweisen.

In den 70er Jahren hat Bert Hellinger das systemisch Familien-Stellen weiterentwickelt, und damit eine Möglichkeit geschaffen, verborgene Beziehungen, so genannte „Verstrickungen“ innerhalb der Familiensystem sichtbar zu machen und Wege zu ihrer Auflösung zu zeigen. Beim Familien-Stellen gewinnen wir Zugang zu Schichten der Seele, die in unserer Kultur vielen bisher verborgen waren. Dabei werden die großen Fragen angesprochen: Geburt, Leben und Tod.

Sein Kollege, Kibed von Varga, hat das über Familienaufstellungen erarbeitete Wissen für Organisationen nutzbar gemacht und damit ein inzwischen weit verbreitetes Instrument zur Organisationsentwicklung geschaffen. Bei der Aufstellung von Organisationssystemen stehen die Beziehungen der Menschen innerhalb eines Betriebes im Vordergrund, ihre Rangordnung, die Würdigung ihrer Leistung.

### **Das System aufstellen**

Systemaufstellungen lassen sich weder der klassischen Psychotherapie zuordnen noch sind sie einfach handhabbare Visualisierungsspiele. Dazu ein Beispiel: Eine junge Frau klagt darüber, dass sie keine Kraft hat, ihr Leben zu gestalten. Der Aufstellungsleiter fragt sie, nach den Personen ihrer Ursprungsfamilie und ob es schwere Schicksalschläge oder andere wichtige Ereignisse gegeben hat: Wer starb? Waren die Eltern vorher schon einmal verheiratet? Die junge

Frau wählt daraufhin Stellvertreter für Vater, Mutter die beiden Brüder und auch für sich selbst aus. Dann stellt sie die Personen, ihren inneren Bildern folgend, im Raum auf.

Sobald die Stellvertreter auf ihrem Platz stehen, beginnen sie spezielle und vor allem körperliche Wahrnehmungen zu spüren. Der jüngere Bruder fühlt sich dem Vater nahe, die Stellvertreterin für die junge Frau fühlt sich schlecht und außen vor. Die Mutter fühlt sich überlastet und der Vater nicht richtig an seinem Platz. Der Aufstellungsleiter verändert nun die Position der einzelnen Stellvertreter oder gibt den Bewegungsimpulsen der Stellvertreter Raum. Damit verändern sich auch ihre Gefühle und körperlichen Reaktionen. In unserem Beispiel zeigte sich schnell, dass eine Person übersehen wurde: der ältere Bruder des Vaters - der eigentliche Hoferbe. Er war im Krieg gefallen und so musste sein jüngerer Bruder den Hof übernehmen. Dieser tote Onkel wird nun dazu gestellt. Jetzt geht es dem Vater besser. Die junge Frau spürt eine große Nähe zu diesem toten Onkel. Die Struktur und die Dynamik werden klarer (der Vater kann den Hof nicht wirklich annehmen, er fühlt sich gegenüber dem toten Bruder schuldig).

Der Aufstellungsleiter sucht nun nach ausgleichenden und auch heilenden Handlungen, um so eine Lösung aus der Verstrickung anzubieten. Er bittet in diesem Fall den Vater, seinem Bruder gegenüber zu treten und ihm dafür zu danken, dass er den Hof an seiner Stelle übernehmen durfte. Zugleich gibt der Vater dem toten Bruder Anerkennung und würdigt sein schweres Schicksal. Mit Hilfe von kurzen Sätzen, die geradezu archaische Qualitäten haben, wie „Du hast mir Platz gemacht, ich danke Dir dafür“, oder „Du bist meine Tochter, du bist die Kleine, ich trage mein Schicksal alleine“ werden die alten Verstrickungen gelöst und eine neue Ordnung gefunden. Dann wechselt die Klientin an die Stelle ihrer Stellvertreterin ein und lässt dieses neue innere Bild auf sich wirken. Durch die Würdigung des toten Bruders/Onkels fühlt sich die junge Frau wie von einer Last befreit und wieder zur Familie dazugehörend. Auch der Mutter geht es besser. Sie spürt, dass ihr Mann nun endlich die Führung des Hofes auch innerlich übernimmt und sie entlastet.

### **Die verborgene Wirklichkeit zeigt sich**

Was ist geschehen? Das Erstaunliche ist, dass die Stellvertreter so fühlen, wie die Personen, die sie vertreten, ohne von ihnen etwas zu wissen. Sie befinden sich in einer Art „wissendem Feld“. Wenn sie nach der Aufstellung aus der Rolle treten, sind die mit dieser Rolle verbundenen Gefühle auch wieder verschwunden. Darüber hinaus fühlen sich die Stellvertreter oftmals wie von einer Kraft gezogen. Diese Kraft zwingt sie während der Aufstellung in eine Bewegung und durch genau diese Bewegung drängt das bisher Verheimlichte oder Vergessene ans Licht.

Ähnlich den von der Psyche verdrängten dunklen Seiten, die durch Psychotherapie ans Licht gebracht und erst dann bearbeitet werden können, gibt es auch Schatten und dunkle Bereiche in Familien und Gruppen. In dem beschriebenen Beispiel war es der Tod des eigentlichen Hoferben. Es können oftmals auch früh gestorbene, an Verwandte weggegebene Kinder, übergangene Hoferben oder nicht in ihrer Kompetenz gewürdigte Mitarbeiter sein. Immer geht es darum, dass das bislang vom (Familien-)System Ausgeschlossene, das Verdrängte, nicht Anerkannte oder gar als „böse“ Betrachtete eine verborgene Wirkung entfaltet hat und zu Verstrickungen und Blockaden führt.

Denn so wenig es die Seele duldet, dass etwas im Dunkel bleibt (und entsprechend zu Neurosen oder anderen Krankheiten führt), so wenig duldet auch das, was eine Familie, verbindet und steuert nicht, dass jemand oder etwas ausgeklammert bleibt (Hellinger, 2002). Oftmals sind es die Enkel, die stellvertretend für die „vergessene“ Person nach Ausgleich und Anerkennung suchen

und damit Teile des Schicksal dieser Person übernehmen. So auch in unserem Beispiel. Die junge Frau konnte nur schwer ihr eigenes Leben annehmen. Innerlich folgte sie dem toten Onkel. Erst als dieser in das System hereingeholt und auch gewürdigt wurde, konnte sie sich frei fühlen und ein eigenes Leben führen.

### **Wahrheit wirkt**

Die Lösung ergibt sich also immer dann, wenn das Getrennte wieder verbunden, das Sich-Entgegenstehende versöhnt und altes Unrecht ausgeglichen wird. Dazu reichen symbolhafte Handlungen: zum Beispiel eine Verneigung vor der Person, die ein schweres Schicksal zu tragen hat oder ein Dank an denjenigen, von dem genommen wurde etc. <sup>8</sup>

Damit die Lösung gefunden werden kann, muss sich der Aufstellungsleiter offen und ohne Absicht dem Prozess öffnen. Er arbeitet rein phänomenologisch, das heißt nur mit dem, was sich zeigt. Zugleich sind die Stellverteter aufgefordert, sich den Gefühlen und Bewegungsimpulsen zu überlassen. Der Aufstellungsleiter selbst kann sich nur an der Wirkung, die ein Wort, eine Handlung oder eine Bewegung auslöst, orientieren. An dieser Wirkung zeigt sich die Wahrheit. Diese Wahrheit gilt nur für den Moment. Sie ist nicht universell und unveränderbar. Wesentlich aber ist, dass sie nicht durch den Aufstellungsleiter ans Licht gebracht wird, sondern dieser lediglich die wirksamen Kräfte unterstützt, die das Verborgene zeigen wollen. Dies ist ein bedeutsamer Unterschied, und er verweist auf die Rolle des Aufstellungsleiters. Um diese Wahrheit anzuschauen, auszusprechen und sie allen Beteiligten zuzumuten, benötigt er nicht nur sehr viel Erfahrung und auch professionelle Kenntnisse, sondern in erster Linie eine wachsame Zurückhaltung (Hellinger 2002).

Anders als in der Psychotherapie schlüpft der Aufstellungsleiter daher nicht in die Rolle der „besseren Eltern“. Es wird davon ausgegangen, dass derjenige, der sein Anliegen aufstellt, erwachsen genug ist, um seiner Wahrheit ins Auge zu schauen. Da diese Wahrheit während der Aufstellungsarbeit mit einer Lösung der Verstrickung verbunden ist, findet Versöhnung statt. Es gibt einen Ausgleich, der in die eigene Mitte und damit in die innere Ruhe zurückführt.

Das Familien-Stellen ist ein einmaliger Akt. Darin unterscheidet sie sich ebenfalls wesentlich von vielen Therapieformen, aber auch von Beratungsangeboten, die jeweils über einen definierten Zeitraum hinweg Prozesse initiieren und auch begleiten wollen. Die Wirkung selbst aber entfaltet sich aber oft erst innerhalb längerer Zeiträume.<sup>9</sup>

### **Systemaufstellungen in der Landwirtschaft**

---

<sup>8</sup> Für Organisationen gelten grundsätzlich ähnliche und doch leicht andere Prinzipien, das sich die Zugehörigkeit der Mitglieder nicht durch Geburt ergibt. Die Rangordnungen ergeben sich durch hierarchische Führungsebenen einerseits und durch die Rangordnung unter den Gleichgestellten (Dienstalter, Kompetenz etc.) (Schrader 2002)

<sup>9</sup> Diese punktuelle Intervention wird dem Familienaufstellen oftmals zum Vorwurf gemacht. Die Personen würden „allein“ gelassen, auch finde keine ausreichende Vorbereitung (Klärung der Situation) und Nachbetreuung statt. Obwohl Familienaufstellungen als psychotherapeutisches Heilverfahren gelten, zielen sie auf andere Prozesse ab als die konventionelle Psychotherapie. In Familienaufstellungen geht es jedoch darum, verborgene Wirklichkeiten der Seele erlebbar zu machen.

In der Landwirtschaft verbinden sich Familie und Betrieb. Die Fragen, die sich bei Hofübernahme, Einheirat, Umstellung des Betriebes oder einfach nur seiner Weiterentwicklung stellen, sind immer verwoben mit der Familie und ihrer Geschichte, aber auch ihren verborgenen Wirklichkeiten. Und wie ist es mit dem Hof selbst? Muss nicht auch ihm eine eigenständige Rolle gegeben werden? Ihm, dessen Erhalt sich die Familienmitglieder oft genug in ihren persönlichen Entscheidungen über Generationen hinweg unterordnen mussten? Es wäre sogar noch weiter zu denken: Gehören nicht auch die Tiere, die Pflanzen und die Natur zu diesem System?

An der Universität Kassel in Witzenhausen werden in einem Projekt „Systemstellungen in der Landwirtschaft“ diese Fragen aufgegriffen und dazu auch ganz praktische Aufstellungen durchgeführt.<sup>10</sup> Es zeichnet sich ab, dass Systemaufstellungen oftmals zu überraschenden Einsichten und Lösungen führen, aber auch Potenziale sichtbar machen können. Ein Beratungsinstrument, das wie ein x-bliebiges Tool bei Bedarf aus der Kiste gezogen werden kann, sind Systemaufstellungen jedoch nicht. Systemaufstellungen öffnen Türen zu den elementaren Fragen des Lebens – ihnen kann nur mit großer Zurückhaltung und Demut begegnet werden.

#### **Literatur:**

Varga von Kibed, M. (2000): Unterschiede und tiefe Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellung. In: Weber, G. (2000): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, S. 11-33.

Hellinger, b. (2002): Das Familien-Stellen in Bewegung. In: Praxis der Systemaufstellung, Nr. 2, S. 7-9.

Schrader, E. (2002). Aufstellungen in Organisationen – Grundprinzipien systemischer Organisationsentwicklung. In: Praxis der Systemaufstellung, Nr. 1, S. 55-64

#### **Anschrift der Autorin**

Dr. Andrea Fink-Keßler, Büro für Agrar- und Regionalentwicklung, Tischbeinstr. 112, 34121 Kassel, Afink-Kessler@t-online.de

---

<sup>10</sup> Projekt Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im Ökologischen Landbau. Dr. Matthias Wesseler, Institut für soziokulturelle Studien, Fachgebiet Ökologische Agrarwissenschaft, Universität Kassel. In Kooperation mit Büro für Agrar- und Regionalentwicklung, Kassel.