

Artikel für GlobArt-Publikation zu Pernegg 2009

**Brigitte Sachs-Schaffer: Prozess einer Mehrheitsfindung
- Workshop mit Anwendung systemischer Aufstellungsarbeit**

Einstimmung: Demokratie & Aufstellungsarbeit – Betreten von Neuland

Dieser Workshop ist nur deshalb entstanden, weil ich verabsäumt hatte, zeitgerecht abzusagen. Ich hatte keinerlei Idee, wie man das angehen könnte, als Frau Dobner mich gefragt hatte, ob ich das Thema „Demokratie“ von der Methode der Aufstellungsarbeit her beleuchten könnte. Es gab meines Wissens auch keine Erfahrungen dazu.- Also mussten wir Neuland betreten, und dieser (unfreiwillige) Mut wurde, nachträglich gesehen, reich belohnt.

Die Aufgabe war, herauszufinden, darzustellen, zu erleben, WIE sich in gesellschaftlichen Systemen Meinungen und Mehrheiten bilden. Wie sieht ein solcher Prozess einer Mehrheitsfindung prototypisch aus?

Ich werde die bemerkenswerten Erkenntnisse dieses Workshops in diesem Artikel darstellen.

I. Hintergrund

Als Einstieg in den Workshop werfen TeilnehmerInnen und Referentin einen gemeinsamen Blick auf den aktuellen Hintergrund (- jedes Modell gewinnt erst durch den konkreten Kontext Deutungs-Relevanz!)

Folgende Hintergrundfaktoren – Stand August 2009:

- Größte Wirtschafts- und Finanzkrise seit 1929
- Ist das neoliberale (demokratische?) Modell an der Krise “schuld” ?
- Illusion der Steuerbarkeit ist geplatzt -> Durchbruch für systemische Zugänge ?!
- Phänomen von neuen gruppensystemischen Prozessen im Internet

Tatsächlich ist die Frage berechtigt, ob die Krise Teile ihrer Wurzeln in dem das letzte Jahrzehnt prägenden neoliberalen Wirtschaftsmodell hat. Dieses Modell, das sich der staatlichen Regulierung weitgehend entzogen hat, würde sich selbst mit Attributen wie „freier Wettbewerb“, „gleiche Zugangsmöglichkeiten für alle“ etc. beschreiben. Also, ein System mit demokratischen Spielregeln?! Was wir über diese Phase jedenfalls aussagen können, ist, dass die Illusion der Steuerbarkeit spätestens mit den Ereignissen rund um die Lehman-Pleite geplatzt ist. Die gelernte Irrationalität taucht dennoch auf vielen Ebenen wieder munter auf, indem eine Unabhängigkeit von Teilsystemen phantasiert wird.



Ein Beispiel, das sich in der anschließenden Aufstellung gezeigt hat: Das Teilsystem „Österreichische Arbeitnehmer“ hat v.a. das Interesse, dass für seine Mitglieder gesorgt wird („*Die Ausländer nehmen uns die Arbeitsplätze weg!*“).

Das heißt, dass es für uns noch sehr ungewohnt ist, „systemisch“ zu denken, ein Bewusstsein darüber zu haben, dass alles mit allem in hochkomplexer Weise zusammenhängt und permanent interagiert.

Aus den verschiedenen Bereichen der umfangreichen Systemtheorie ist folgendes Grundprinzip für systemische Entscheidungsfindungen in biologischen Systemen anzuführen:

<p>Wenige einfache “Spielregeln” + Selbstorganisation</p>

Was dies konkret in Bezug auf Mehrheitsbildungen bedeutet, werden wir später anhand der Aufstellung im Workshop überlegen.

Ein Feld, in dem wir dieses oben genannte Grundprinzip in der Praxis erleben, sind die neuen „sozialen Netzwerke“ im Internet, wie YouTube, facebook, Twitter, Xing u.a. Tatsächlich bedienen sich diese Systeme einiger weniger Spielregeln (Wer ist dein Freund? Wer darf welche deiner Daten & Beiträge sehen?...) und darüber hinaus ist alles weitere der Eigendynamik überlassen, die sich aus dem Handeln der User ergibt.

Einige Fakten¹ zur Bedeutsamkeit dieser neuen Medien, die ich im Workshop gezeigt habe:

- YouTube: 2005 von zwei jungen Burschen aus Pensilvania bzw. Taiwan als Plattform für private Videos gegründet; 2006 für 1,31 Mrd. Dollar an google verkauft; das millionenfache tägliche Hochladen und Anschauen von Video-Clips macht mittlerweile 10% des gesamten Internet-Verkehrs aus; 67 Mitarbeiter
- facebook: Im Jahr 2004 vom damals 20-jährigen Harvard-Studenten Mark Zuckerberg als elektronisches Austauschmedium für seine Kollegen entwickelt; per 15.7.2009: 250 Mio. User,- die Nr. 1 Kontaktplattform weltweit.

Inzwischen, von Juli 2009 bis Jänner 2010 ist facebook von 250 Millionen Usern auf 350 Millionen gewachsen.

Internet – die neue Demokratie ?

Auch dies ist Internet: Nach vorsichtigen Schätzungen gibt es weltweit ca. 160 Mio. Pornoseiten; es gibt ca. 200.000 aktive deutschsprachige Blogs – viele davon enthalten Pöbeleien, Vulgäres. Längst ist eine scharfe Kontroverse darüber entbrannt, ob es sinnvoll und verantwortbar ist, dass hier ein Raum ohne staatlich kontrolliertes Rechts- und Ordnungssystem entsteht und sich exponentiell ausbreitet (siehe: Spiegel, Nr. 33/10.8.09 *Netz ohne Gesetz*).

II. Annäherung: Prozesse von Mehrheitsbildung unter demokratischen Bedingungen

Folgende Axiome möchte ich anbieten:

- a. Werte als Basis der Zugehörigkeit zu einer Gruppe

¹ Quelle: wikipedia

Egal, ob wir an archaische Nomadengruppen denken, an politische Parteien, an Mafia-Organisationen, Kameradschaftsbünde, Umweltorganisationen oder die „Anonymen Alkoholiker“ – jede dieser Gruppen konstituiert sich auf Basis ganz bestimmter identitätsstiftender Werte. Nicht jede Gruppe suchen wir uns aus. In manche werden wir sozusagen genetisch oder soziologisch hineingeboren. In dem Fall bestimmt die Gruppe die akzeptierbaren Werte, d.h., das Individuum hat sich diesen Gruppenwerten mehr oder weniger zu fügen. Wer dies nicht tut, muss möglicherweise auch mit Ausschluss aus dieser Gruppe rechnen.

b. In sozialen Systemen, wie einer Gesellschaft, treffen Gruppen mit unterschiedlichen Werten aufeinander („Stakeholder“)

Dadurch wird die Sache weiter kompliziert: Einerseits ist die Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe oft von existentieller Bedeutung. D.h., dass auch die Werte der eigenen Gruppe vehement anderen Gruppen gegenüber verteidigt werden. Daraus ergibt sich ein geradezu „natürliches“ Spannungsfeld (Unternehmer – Mitarbeiter; Inländer-Ausländer; eigenes Grundstück-Nachbar; eigener Industriestandort – Standort in ‚Billiglohnland‘, u.v.a.). Jeder schaut auf seinen Vorteil und ist auf dieser Ebene zunächst wenig systemisch interessiert (zB, dass die preisgünstigen Baumwoll-T-Shirts im reichen Europa hochkomplexe internationale Implikationen in sich tragen).

c. In allen Gesellschaften gibt es (Spiel-)Regeln, Gesetze etc., als Regulativ für die unterschiedlichen Interessen, Werte, Ansprüche der unterschiedlichen Gruppen

Wie diese Regeln zustande kommen und wer sie erstellt, ist eine Frage des politischen Systems.

d. In demokratischen Systemen wählen Individuen Mehrheiten; diese schaffen die Regeln/Gesetze, die (hoffentlich) transparent, für alle gleich und bei Nichteinhaltung mit Konsequenzen verbunden sind.

Hier wären wir bei einigen wesentlichen Spezialitäten der Demokratie, wie sie das Grundproblem der unterschiedlichen Gruppeninteressen zu lösen versucht. Die Betonung liegt auf „versucht“, denn die Spannungsfelder sind auf dieser Ebene nicht auflösbar, die Unzufriedenheit einzelner Gruppen ist

vorprogrammiert. Ein System, das sich durch die rhythmische Verschiebung der Macht über die Wahlen immer wieder neu ausbalanciert.

III. Die Systemaufstellung als Instrument zur Sichtbarmachung von Gruppendynamischen Prozessen

Die „Aufstellen“ von Systemen ist eine räumliche Visualisierungsmethode, die in den letzten zehn Jahren auch außerhalb des therapeutischen Rahmens erstaunliche Beachtung gefunden hat². Im Kern geht es um eine ganzheitliche Re-Inszenierung der Dynamiken in einem System oder zwischen Systemen. Sogar im vermeintlich sehr ratiogetriebenen Organisationsbereich wird die Methode inzwischen zunehmend als ernstzunehmendes, innovatives Tool erkannt, das – ergänzend zu etablierten kognitiv orientierten Methoden – wesentliche Impulse geben kann.

infosyon

Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten

Systemaufstellungen in Organisationen

- **Reales soziales System/Subsystem** im Kontext seiner spezifischen relevanten Umwelten
- Ein/mehrere **Systemmitglieder betrachten** dieses System mit einer konkreten Frage
- **Auftragsklärung** unter **systemischen Gesichtspunkten**
- Aufstellung der **ausgewählten Elemente** im Raum, dem „inneren Bild“entsprechend
- **Repräsentierende Wahrnehmung** (Varga v. Kibéd/Sparrer)
= nicht das „Original“
= minimale Vorinformation
- **Ganzheitliche Re-Inszenierung der Dynamiken** in diesem System
- Vom **IST-Zustand Richtung Optimierung**

Wenn man das Eisbergmodell zugrunde legt, dann bekommen wir mit der Methode der Systemaufstellung v.a.

² Detaillierte Beschreibung der Technik bei Sparrer I. (2006): Systemische Strukturaufstellungen: Theorie und Praxis. Carl-Auer-Systeme Verlag
Brigitte Sachs-Schaffer • Prozess einer Mehrheitsfindung - Workshop mit Anwendung systemischer Aufstellungsarbeit

Hinweise aus der Ebene unterhalb des Wasserspiegels. Wir nennen dies die „systemisch-phänomenologische“ Ebene. D.h., es werden Prozesse und Dynamiken als solche und in ihrer Wechselwirkung untereinander sichtbar gemacht.



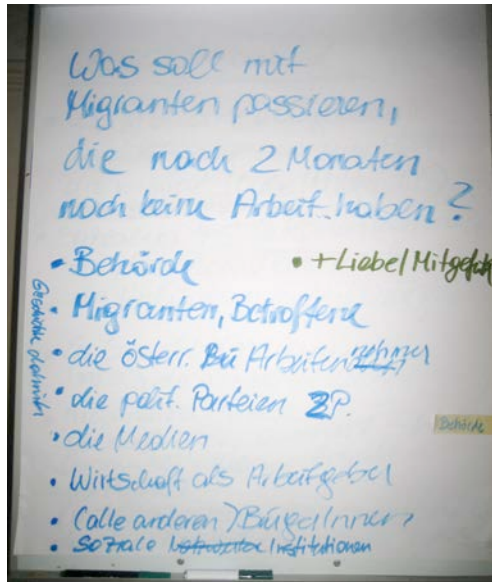
So gesehen, eine spannende Idee von Frau Dobner, diese Methode auf Gruppenprozesse unter demokratischen Kontextbedingungen anzuwenden.

IV. Live-Aufstellung im Workshop

Im Workshop fand ein kurzes Brainstorming statt, bei welchem gesellschaftspolitischen Themen die unterschiedlichen Interessen von Gruppen prototypisch aufeinander treffen. Ausgewählt wurde das Thema „Umgang mit Migranten“. Was uns interessierte, war, wie der Meinungsbildungsprozess bei den einzelnen Interessensgruppen und in ihrer Wechselwirkung untereinander zustande kommt. Der Meinungsbildungsprozess wurde anhand einer potenziellen Frage durchgespielt: *Wie soll man mit Migranten umgehen, die nach zwei Monaten noch keine Arbeit haben?* (siehe Flipchart).

Im nächsten Schritt wurden von den Workshop-TeilnehmerInnen acht als relevant erachtete Interessensgruppen herausgearbeitet (s. Flipchart). Entsprechend dem Verfahren der Aufstellung wurde

für jede dieser Interessensgruppen eine Person aus der Workshop-Gruppe ausgewählt und gebeten, diese mittels sogenannter *repräsentierender Wahrnehmung* (Varga v. Kibéd/Sparrer) zu vertreten. Im Raum positioniert wurden die RepräsentantInnen von zwei Workshop-TeilnehmerInnen, die sich dem Thema besonders verbunden fühlten.



Weitere Elemente, die im Verlauf der Aufstellung dazukamen:

- + “die Geschichte hinter den Immigranten” (von der Referentin eingeführt)
- + ein zunächst unbekanntes Element, das sich selbst als “Liebe” / “Mitgefühl” wahrnimmt (aus dem System aufgetauchtes Element)

Verlauf der Aufstellung:

Phase 1: Jede Gruppe denkt nur an sich. Eine lange Phase war davon gekennzeichnet, dass die einzelnen Interessensgruppen vorwiegend mit sich selbst, den eigenen Motiven, Interessen und Befindlichkeiten beschäftigt waren. Zwar wurde den anderen „Playern“ Aufmerksamkeit geschenkt, dies hatte vielfach allerdings einen instrumentalisierenden Charakter. Z.B., „ja, die brauch ich, die sind wichtig, um meine Interessen abzusichern“; oder: „Die stören mich in meinem Blick zu XY“.

Phase 2 Irritation - gruppeninterne Prozesse laufen an...

Das oben beschriebene Muster, dass jede Gruppe die meiste Energie dazu einsetzt, den eigenen 'claim' abzusichern, bildet gruppenspezifisch und gesellschaftspolitisch gut die Realität ab. Es brauchte also eine ausreichend irritierende Intervention. Dies gelang, indem ich ein neues Element in die Aufstellung einführte, das ich mit „die Geschichte hinter den Immigranten“ bezeichnete. Diese Repräsentanz erzeugte sofort starke Berührung bei den „Immigranten“, Schritt für Schritt aber auch bei anderen Gruppen. In diesen jeweiligen anderen Gruppen, z.B., bei den „österreich. Arbeitnehmern“ oder bei den „übrigen BürgerInnen“ wurden teilweise intensive eigene innere Prozesse in Gang gesetzt. Es fiel die Aussage 'Wir haben *auch* eine Geschichte dahinter!'; und auf je ganz unterschiedliche Weise kamen die Repräsentanten der verschiedenen Gruppen mit *ihrer* Geschichte ein Stück weit in Kontakt. Dies erzeugte bei fast allen Irritation und Emotion verschiedener Färbung; die große Gruppe der „übrigen BürgerInnen“, zum Beispiel, 'kannte sich überhaupt nicht mehr aus' (dieser Gruppe war lange Zeit der Blick durch die „rechts stehenden Parteien“ verstellt), sie war 'eifersüchtig auf die Migranten, um die sich die Politik kümmert', später 'beschämt über das eigene Verhalten'. Siehe dazu die Zusammenfassung unter „Lessons Learned“ auf S. 10f.

Phase 3: die „Lösung“ taucht auf der Meta-Ebene auf

Wie so oft in Aufstellungen modellhaft sichtbar, braucht es eine gewisse energetische Prozessdichte, bevor etwas Neues möglich wird. Wichtig ist dabei, diese oft hochemotionale Dichte auszuhalten, statt – was im Alltag üblicherweise getan wird – den Prozess abzuwürgen, zu bagatellisieren, intellektualisieren, verdrängen, abzuwerten etc.

In unserem Fall ist *aus dem System heraus* eine Initiative mit weitreichenden Folgen entstanden: Eine außerhalb der Aufstellung sitzende Teilnehmerin meldet sich mit dem Hinweis, dass sie das 'Gefühl habe, sie gehöre dazu'. Ich nehme sie in die Aufstellung und dies hat auf alle Repräsentanten eine starke Wirkung. Alles orientiert sich auf diese neu ins Spiel gekommene Repräsentanz, ohne eine Idee zu haben, was das zu bedeuten habe. Die aufgeladene Atmosphäre verändert sich schlagartig in berührtes Interesse auf das Neue hin. Dieses unbekannte Neue (eine physisch sehr kleine Person!) steht mit großer Selbstverständlichkeit, Ruhe und einer mächtigen Ausstrahlung mitten in der großen Szenerie. Sie scheint eine klare Empfindung ihrer Identität zu haben: 'Ich bin so etwas wie **Liebe und**

Mitgefühl! Diese Selbstbeschreibung hat starke Wirkung auf die Anderen. Aus einer längeren intensiven Stille entsteht eine spontane, nonverbale Bewegung des ganzen Systems. Der Impuls kommt vom Repräsentanten der „österr. Arbeitnehmer“, man fasst einander an den Händen, rückt ganz eng zusammen und es bildet sich rund um die Repräsentanz „Liebe und Mitgefühl“ eine wundebare Skulptur. Die Gesichter vieler Repräsentanten haben einen fast feierlichen Ausdruck.

An dieser Stelle wird die Aufstellung beendet.

Nachbesprechung und 'Lessons Learned'

Es gibt noch eine angeregte Nachbesprechung. Die RepräsentantInnen hatten in ihren jeweiligen Rollen viel erlebt; auffällig waren v.a. die intensiven inneren Prozesse bei den Repräsentanten der einzelnen Gruppen und die starke Veränderung, die sich aus dem Auftauchen einer offenbar für alle Gruppen gleichermaßen gültigen Meta-Qualität ergab.

Hier die auf Flipchart **gesammelten Erkenntnisse** der Workshop-TeilnehmerInnen:

- Es gibt eine übergreifende Qualität auf einer Meta-Ebene (Liebe/Mitgefühl)
- Auf einer solchen Meta-Ebene *gehören wir zusammen*
- damit das passiert, braucht es einen Impuls (jemand, der den Anderen die Hände reicht)
- Prozess bei den “Sozialen Institutionen”: diese kommen zu ihrer Grundidee zurück – nämlich in Verbindung mit Mitbürgern zu sein
- Prozess bei den “Österr. Arbeitnehmern”: zunächst nur auf Eigenes orientiert -> Interesse -> Ohnmacht -> Klärung -> Respekt -> Initiative (mit Bewusstsein, dass man selbst die eigene Existenz sichern muss; und das gilt dann auch für Andere)
- Prozess bei “Alle anderen BürgerInnen”:
 - a. zuerst war der Blick auf die Migranten durch {Rechts-} Partei verstellt
 - b. Herzklopfen durch Sehen der Geschichte der Migranten
 - c. eifersüchtig auf Migranten, um die sich die Politik kümmert
 - d. Emotion (Verwirrung, Scham) über eigenes Verhalten
anfangs Blick “vom Balkon”

- JEDER hat eine persönliche Geschichte, warum er/sie so geworden ist {das so zu sehen, reklamieren "alle anderen BürgerInnen" und auch die "Rechts-"Parteien}
- Verwirrung bei Rechts-Partei über "nur" eigene Rolle
- Mitgefühl ≠ Mitleid
- Bewusstsein, dass Migranten eine Geschichte haben, hat bei einigen etwas geöffnet
- das Gesamtsystem hat sich eher statisch gezeigt
- Emotionen per se sind wichtig

VI. Meine persönliche Summary zum Thema

Das Experiment hat sich gelohnt. Wie wir gehofft hatten, war es möglich, über die Methode der Systemaufstellung Einsichten zu prototypischen gesellschaftspolitischen Prozessen zu gewinnen. Für mich persönlich waren in Hinblick auf das Thema 'Demokratie' zwei Aspekte besonders interessant:

1. Der sinnvolle Umgang mit Unterschieden besteht im *Anerkennen der Unterschiede*; einschließlich der Be-Achtung der spezifischen Sozialisierungsgeschichte dieser Gruppe; nicht der Versuch, die Unterschiede *auszuräumen*, also auflösen zu wollen. Öffnen kann sich die Gruppe offenbar dadurch, dass sie in ihrem „So-Sein“ bzw. „So-Geworden-Sein“ akzeptiert wird und indem sie sieht und anerkennt, dass dieses Bedürfnis für auch für alle Anderen gilt. Und: Auch gesellschaftspolitische Gruppierungen brauchen offenbar Bewusstseinsarbeit. Leider gibt es dazu aus dem Management und auch der Individualtherapie die Erfahrung, dass dies nur selten ohne Krise oder ausreichenden Leidensdruck passiert. Aber, wer weiß?! Selbstverständlich glaube ich an eine grundlegende Entwicklungsfähigkeit.
2. Es scheint eine (oder auch mehr) Metaebene(n) zu geben, die von anderer Qualität sind, als jene auf der die gruppendedeterminierenden Unterschiede bestehen. Auf einer solchen Meta-Ebene gelten tiefere, kollektiv spürbare, humanistische oder spirituelle Werte.

