

## Der Blick aufs Ganze

Systemaufstellungen in der Agrarberatung

von Andrea Fink-Keßler und Heike-Sofia Fritzsche

*Die landwirtschaftliche Beratung verlässt seit einiger Zeit ihre traditionellen Grenzen. Verstärkt werden bewährte Instrumente aus der Wirtschafts- und Unternehmensberatung aufgenommen, um ins Stocken geratenen Prozessen der Betriebsentwicklung neue Impulse zu geben sowie deren Umsetzung zu begleiten. Ein Projekt am Fachbereich für Ökologische Agrarwissenschaften der Universität Kassel konnte aufzeigen, dass auch Systemaufstellungen in der Agrarberatung sinnvoll und mit Erfolg eingesetzt werden können.*

Die Erde dreht sich – das ist eine Binsenwahrheit, und doch glaubt man, dass sie sich in diesen Tagen und Jahren immer schneller dreht. Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich gezeigt, dass eine Umstellung auf Ökologischen Landbau allein nicht mehr für die Zukunftssicherung ausreicht. Neue Wege müssen entwickelt und auch gegangen werden. Auch im konventionellen Landbau drehen sich die Räder schneller: Reichten einst 150 Sauen, so sind es heute 200 bis 250, um eine Familie abzusichern. Und alle Betriebe werden mit ständig neuen behördlichen Auflagen und immer höheren Anforderungen an Dokumentation und Qualitätsmanagement konfrontiert. Eigene Handlungsspielräume geraten dann schnell aus dem Blickfeld, und man fühlt sich nur noch als Opfer von Politik und Gesellschaft. Der Betrieb gerät ins Stocken und eigentlich wäre das Gegenteil davon notwendig, denn diese Beschleunigungen erfordern Veränderungsbereitschaft, das Überdenken früherer Entscheidungen, die Offenheit für Neues.

„In vielen Fällen“, so der Ökoberater Thomas Fisel, „stellen wir fest: nicht das mangelnde Problembewusstsein oder das fehlende Wissen sind der Engpass“ (1), sondern die Umsetzung im Alltag. Denn wie in fast keinem anderen Wirtschaftsbereich sind gerade in der Landwirtschaft betriebliche Entwicklungen aufs Engste verbunden mit persönlichen bzw. familiären Entwicklungen.

Mit Erfolg experimentiert die landwirtschaftliche Beratung im Bereich des Ökologischen Landbaus mit neuen und aus der Wirtschafts- und Organisationsentwicklung kommenden Instrumenten, um ins Stocken geratene Prozesse – seien sie nun betrieblicher oder persönlicher Art – wieder ins Fließen zu bringen (2). Mit Hilfe von Supervision und Coaching begleiten Berater Bauern und Bäuerinnen bei der Entwicklung ihrer Betriebe, bei der Klärung von Konflikten und Beziehungen, bei Fragen der Mitarbeiterführung und innerbetrieblichen Kommunikation sowie der persönlichen Weiterentwicklung.

Können Systemaufstellungen einen ähnlichen Beitrag leisten? Vor gut vier Jahren hatte sich an der Universität Kassel am Standort Witzenhausen eine kleine Gruppe zusammengefunden (ein Jungbauer kurz vor der Hofübernahme, ein Wissenschaftler, ein junger Agraringenieur, eine angehende Therapeutin und eine freiberufliche Agrarwissenschaftlerin), um gemeinsam eine Idee auszuprobieren: die Anwendung von Systemaufstellungen in der Landwirtschaft.

## Was sind Systemaufstellungen?

Das Verfahren der Systemaufstellung wurde zunächst für die Familientherapie entwickelt (3), hat aber diese Herkunft längst verlassen und sich in zahlreichen anderen Gebieten angesiedelt. Am weitesten entwickelt hat sich die Anwendung systemischer Aufstellungsarbeit im Organisationsbereich (4). In beiden Bereichen (Familien- wie Organisationsaufstellungen) wird das System durch räumliche Anordnung der zu dem System gehörigen (Familien-/Betriebs-)Mitglieder oder auch abstrakten Elemente durch Stellvertreter dargestellt. Diese Aufstellung macht das innere Bild desjenigen sichtbar, dessen Anliegen bearbeitet wird (5).

Die Stellvertreter erleben auf dem jeweiligen Platz auftretende körperliche Empfindungen, aber auch Gefühle und Gedanken, die mitgeteilt werden. Wird nun die Position einzelner durch den Aufstellungsleiter verändert oder entsteht ein eigener Bewegungsimpuls, dem dann nachgegangen wird, verändern sich oftmals Körperempfindungen und auch Gefühle, und zwar nicht nur derjenigen Person, die sich bewegt hat. Durch Sätze, Richtigstellungen und Gesten können neue Informationen ins „System“ gegeben werden. So gelingt es, dass neue Bezüge und Zusammenhänge sichtbar und für alle erlebbar werden. Beendet ist eine Aufstellung dann, wenn bezogen auf das Anliegen ausreichend Informationen erhalten wurden und sich Lösungsansätze zeigen.

Die Methode der Aufstellungsarbeit erlaubt es, schnell Problemlagen oder auch allgemeiner die Dynamik eines Systems zu diagnostizieren und verschiedene Veränderungsmöglichkeiten zu erproben. Das Besondere der Methode ist, dass der Fokus auf einer Lösung liegt, die von allen Beteiligten akzeptiert werden kann.

## Das Projekt

In der Beratung von handwerklichen bis industriellen Familienbetrieben (6) finden Systemaufstellungen bereits eine breite Anwendung. Über die Anwendung von Systemaufstellungen zur Bearbeitung speziell landwirtschaftlicher Problemlagen gab es zu Beginn des Projek-

tes nur eine Arbeit von Rudolf Mraz, einem Therapeuten, der sich u.a. speziell mit landwirtschaftlichen Erbfolgen auseinander gesetzt hatte (7).

Wir haben daher weitgehend Neuland betreten, als wir uns gefragt haben, ob Systemaufstellungen auch zu guten und neuen Lösungen in der Landwirtschaft führen können, ob sie im Rahmen landwirtschaftlicher Beratung brauchbar sind und ob sie neue Potenziale sichtbar machen können.

Wir begannen mit einem anderthalbtägigen Workshop und experimenteller Aufstellungsarbeit im Sommer 2001. Ermutigt durch diese Arbeit beantragten wir Mittel für ein knapp einjähriges Projekt im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (8).

Da Aufstellungsarbeit und ihre Wirkungen nur direkt erfahrbar sind, haben wir im Frühjahr 2003 drei zweitägige Werkstatt-Seminare an der Universität Kassel, Standort Witzenhausen durchgeführt. Gezielt wurden nur Landwirte, in der Landwirtschaft Tätige und landwirtschaftliche Berater eingeladen. Für die Aufstellungsarbeit selbst konnten wir professionelle Aufstellungsleiter/-innen gewinnen, die ihre eigenen je unterschiedlichen Arbeitsweisen einbrachten.

Bei der Werbung um Teilnehmer waren wir überrascht, wie offen einige Türen zur Landwirtschaft bereits sind: Es kamen Ökobauern und -bäuerinnen, neugierig oder bereits mit der Methode vertraut, auf eigene Faust oder von ihrem Berater geschickt. Es kamen auch konventionelle Betriebsleiter und solche, die den väterlichen (oder auch mütterlichen) Hof erst noch übernehmen wollten; Frauen, die vor der Entscheidung stehen oder standen einzuheiraten oder den elterlichen Betrieb selbst weiter zu bewirtschaften; Betriebsberater und in der landwirtschaftlichen Seelsorge Tätige – aus allen Himmelsrichtungen, von Waldshut bis zur dänischen Grenze. Knapp die Hälfte der rund 30 Seminarteilnehmer arbeiteten unmittelbar in der Landwirtschaft.

Die Anliegen, die von den Teilnehmern aufgestellt wurden, ließen sich folgenden Handlungsfeldern zuordnen: Probleme und Chancen der Umstellung auf Ökologischen Landbau, Organisation betrieblicher Kooperationen, Hofnachfolge, Einheirat, Erbfragen und familiäre Krisen.

## Wirkungen – unmittelbar und anhaltend

Angesichts der Neuartigkeit und der mitunter kontroversen Einschätzungen von Systemaufstellungen war es für das Projekt wesentlich, bei der Wirkungsanalyse über die erforderliche Gültigkeit (Validität) hinaus einen hohen Grad an Zuverlässigkeit sicherzustellen. Die Werkstatt-Seminare wurden daher von einem Team des Instituts für Agrarsoziologie und Beratungswesen der Universität

Gießen unter Leitung von Prof. Dr. Hermann Boland mit Methoden der empirischen Sozialforschung einer Wirkungsanalyse unterzogen. Die Wirkungsanalyse überprüfte anhand von Fragebogen, welche vor und nach dem jeweiligen Workshop von allen Teilnehmern auszufüllen waren, ob sich bei den Teilnehmern auf emotionaler und kognitiver Ebene Veränderungen ergeben haben.

Es zeigten sich signifikante Änderungen auf beiden Ebenen, d.h. die Teilnehmer fühlten sich selbstsicherer und zuversichtlicher. Interessant wurde das Ergebnis jedoch besonders, als die Daten nach Landwirten und Nicht-Landwirten differenziert ausgewertet wurden. Hier zeigte sich, dass die Landwirte sich hinsichtlich ihres Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten und in der Durchsetzung gegen Widerstände deutlich gestärkt sahen. Besser als Nicht-Landwirten war es den Landwirten gelungen, das während der Seminare Erlebte konkreter in ihren betrieblichen und familiären Alltag zu übertragen, Lösungen zu erkennen und zu erleben. Die Aufstellungsarbeit führte für sie – ganz im Sinne des Beratungszieles, die Handlungsfähigkeit des Betroffenen zu erweitern – zu einer Vergrößerung der Handlungsspielräume. Wir vermuten, dass die abschließliche Behandlung landwirtschaftlicher Fragestellungen und Themen einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet hat, dass die Landwirte sich in vielen der aufgestellten Anliegen wiedergefunden haben.

Acht Wochen nach den Seminaren wurden sechs Teilnehmer ausführlich und persönlich befragt. Es zeigte sich, dass erste betriebliche Entscheidungen getroffen werden konnten. Auf persönlicher Ebene fühlten sich die Befragten entspannter und ausgeglichener. Die Aufstellungsarbeit hatte ihnen eine gute Distanz zu den Problemlagen und neue Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, eine Wirkung, die auch bei Befragungen nach einem Jahr noch deutlich war.

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde mit sechs der Teilnehmer, deren Anliegen im Bereich der Hofnachfolge lagen, Interviews zu ihrer Situation ein Jahr nach ihrer Aufstellung durchgeführt. Die Wege, die sie in diesem Jahr beschritten hatten, waren auf den ersten Blick nicht immer die, welche die Systemaufstellungen als Lösungen aufgezeigt hatten. Doch hatten die Aufstellungen für alle Befragten neben den bereits aufgezeigten Wirkungen sehr unterstützende Funktionen, indem die Teilnehmer ihre Situation aus einer neuen Perspektive wahrnehmen konnten und dadurch für sie neue Schritte möglich wurden.

### „Hokuspokus“ – oder erklärbar?

Systemaufstellungen haben, seitdem ihre Popularität gestiegen ist, zu teilweise heftigen öffentlichen Kontroversen geführt (9). Diese entzündeten sich einerseits an

der Person Bert Hellingers, zum anderen wurde die Wirkung bezweifelt. Besonders steht und stand das Unerklärbare der „repräsentierenden Empfindungen“ im Zentrum bzw. die Frage, warum Stellvertreter Körperempfindungen und Gefühle spüren, die nicht zu ihnen gehören, sondern zu dieser Position im Raum?

Systemische Aufstellungen gehören – wie Rollenspiele und ähnliche Ansätze – zu den „Szenischen Verfahren“ und ermöglichen eine räumliche Darstellung von Beziehungsstrukturen. Im Gegensatz zu Rollenspielen gibt es hier keine „Regieanweisungen“. Die Stellvertreter erhalten ihre Information quasi aus dem Raum selbst („repräsentierende Wahrnehmung“) – sie werden für das im Raum sich befindliche, implizite Wissen (10) gleichsam zu „Resonanzkörpern“. Die Aufstellungsleitung fragt diese Wahrnehmungen ab und ermöglicht dadurch die Rekonstruktion eines umfassenderen Sachverhaltes als es durch Erzählen selbst möglich geworden wäre. So lässt die Sprache nur eine zweidimensionale Sichtweise (vorher/nachher) zu, die Darstellung in Raumbildern hingegen ist für alle Beteiligten gleichzeitig erfahrbar, und die Veränderungen können von allen sowohl aus der Innen- als auch aus der Außenperspektive wahrgenommen und körperlich erlebt werden. Damit sind nicht nur überraschende Einsichten in ein System (z.B. in das System Familie-Betrieb) möglich, sondern auch nachhaltige Lösungen.

Bis heute gibt es keine konsistente Theorie für diesen Aspekt von „Aufstellungen“, jedoch versuchen verschiedene Ansätze Klärungen. Dabei stehen sich wesentlich zwei erkenntnistheoretische Ansätze gegenüber: die Phänomenologie und der Konstruktivismus. Betonen die einen die archaischen Schichten menschlicher Beziehungszusammenhänge, das vorurteilslose Erkennen von dem was sich zeigt (Wirklichkeit), gibt die Systemtheorie der Konstruktivisten ein Gerüst für ein Verstehen von gesellschaftlichen Systemen. So geht der Konstruktivismus davon aus, dass die sozialen Systeme durch Kommunikation erst hergestellt werden und auch räumliche Konstellationen eine Art „Sprache“ sprechen. In dieser räumlichen Sprache findet sich eine Art „basaler Grammatik“, die von allen verstanden wird.

Nehmen wir unsere Alltagssprache als Beispiel: Wie viele Bilder und Beschreibungen von Zuständen und Beziehungskonstellationen bedienen sich räumlicher Begriffe! Man steht jemandem „nah“ oder „fern“, ist „außen vor“ oder „mitten drin“, fühlt sich „an den Rand gedrängt“, „klein gemacht“ oder empfindet jemanden als „aufgeblasen“. Da Kommunikation das soziale System erst ermöglicht, gehören die von den Stellvertretern geäußerten Beobachtungen auch nicht zu ihnen als Person, sondern sie sind Teil des Systems. Mit anderen Worten: Die Stellvertreter nehmen die „Konstellation von Menschen in Bezug auf ein Anliegen wahr“ (11).

Die Aufstellung selbst erzeugt also eine Art „Wissensfeld“ und macht das darin enthaltene „implizite“ Wissen zu einem „expliziten“, d.h. für alle erfahrbaren und begreifbaren Wissen.

## Ein neues Berater-Tool?

Doch zurück zu unserem Projekt: Ein Großteil der Teilnehmer erklärte, dass sie durch die Aufstellungsarbeit neue Einsichten und Klärungen gewonnen hätten. Ein Teilnehmer drückte das so aus: „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 ...“

Doch gerade weil Systemaufstellungen ein hochwirksames (Diagnose-) Instrument sind, bedarf ihre Anwendung hoher Professionalität. Ein Tool aus der Beraterkiste werden sie daher nie werden. In zahlreichen Gesprächen, die nach Projektende mit Verantwortlichen der landwirtschaftlichen Familienberatung wie der Offizialberatung geführt wurden, zeigte sich, dass diese Methode nur dann angewendet werden sollte, wenn sie in den Beratungsprozess eingebunden ist.

Nach einigen Versuchen, Systemaufstellungen für die Beratungspraxis stärker zugänglich zu machen (12), vertrauen wir nun auf den Impuls, den wir mit den Seminaren gesetzt haben. (So haben sich – angeregt durch das erste Treffen – zwei Agraringenieure zu Systemaufstellern ausbilden lassen und bieten inzwischen spezielle Seminare für Landwirte an.)

Kaum ein Wirtschaftsbereich ist enger mit den natürlichen Prozessen und Gegebenheiten verbunden als die Landwirtschaft. Wie wäre es, den Blick für das größere System zu öffnen: Mensch – Familie – Betrieb – Tiere – Pflanzen – Boden? Könnte Aufstellungsarbeit hilfreich sein, die Wirkungen unseres Handelns auch auf die uns anvertraute Natur erfahrbar zu machen (13)?

## Anmerkungen

- (1) Thomas Fisel (2005): Vom Wunsch zur Wirklichkeit. Gruppen-coaching als Methode der Betriebsentwicklungsbegleitung. In: Lebendige Erde (5), S. 14–15.
- (2) Vgl. verschiedene Beiträge im Kritischen Agrarbericht der letzten Jahre, u.a. Heinz Gengenbach: Supervision und Coaching. In: Der kritische Agrarbericht 2002, S. 182-186.
- (3) Stellvertretend für die umfangreiche Literatur: Gunthard Weber (Hrsg.) (2000): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger. Heidelberg.
- (4) Vgl. Gunthard Weber (Hrsg.) (2002): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Zweite, korrigierte Auflage, Heidelberg.
- (5) Mit Hilfe von so genannten „Bodenankern“, welche die Position einzelner Elemente oder Personen markieren, können Aufstel-

lungsarbeiten auch in der Einzelberatung durchgeführt werden. (6) Vgl. [www.infosyon.com](http://www.infosyon.com).

(7) Rudolf Mraz (2002): Das Erbe – Lösungen für Bauernhöfe und Familienbetriebe. In: Praxis der Systemaufstellung, Heft Nr. 1, S. 39-43.

(8) Matthias Wesseler, Andrea Fink-Keßler, Hermann Boland, Thorsten Michaelis und Ingrid Göbel (2003): Systemaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im Ökologischen Landbau. Schlussbericht des Projekts 02OE602 im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau, BMVEL (Download: <http://orgprints.org/1936/01/1936-02OE602-ISOS-2003-systemaufstellung.pdf>). – Dazu gehört auch eine 20-minütige DVD. Veröffentlichungen u.a. in B&B Agrar Heft Nr. 5/2003 und Heft Nr. 12 /2003. – Vgl. auch Heike-Sofia Fritzsche (2004): Zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen im Kontext der Hofnachfolge – eine Befragung von Aufstellungsteilnehmern ein Jahr nach einer Aufstellung. Diplomarbeit, Universität Witzenhausen, FG Ökologische Agrarwissenschaften.

(9) Auch unser Projekt führte zu einer Anfrage im Bundestag, warum diese „von der Fachwelt als äußerst fragwürdig erachtete und kontrovers diskutierte“ Therapiemethode über das Bundesprogramm Ökologischer Landbau gefördert worden sei.

(10) Die Überführung von implizitem Wissen (tacit knowledge) in „explizites“ wurde im englischsprachigen Raum besonders von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi bekannt gemacht mit ihrem Buch „The Knowledge Creation Company“ (1995) und hat dort Einzug in die Unternehmensberatung gefunden.

(11) Matthias Varga von Kibed: Bemerkungen über philosophische Grundlagen und methodische Voraussetzungen der systemischen Aufstellungsarbeit. In: Weber 2002, S. 51–60.

(12) Wir haben einen Informationsfilm hergestellt und mit landwirtschaftlichen Beratern und Organisationen der landwirtschaftlichen Familienberatung Kontakt aufgenommen sowie ein Netzwerk gegründet (Kontakt über die Autorinnen).

(13) Aus der Schweiz gibt es erste Rückmeldungen. Aufstellungsarbeit wird für die Projektarbeit im Naturschutz- und Umweltbereich eingesetzt ([www.sixth-sense-in-service.net](http://www.sixth-sense-in-service.net)). Auch gibt es inzwischen Initiativen, Aufstellungsarbeit für die Regionalentwicklungsarbeit produktiv werden zu lassen (u.a. Stefan Gothe, Universität Kassel).

## Autorinnen

Dipl.-Ing. agr. Heike-Sofia Fritzsche, Gestalttherapeutin (GIF), arbeitet derzeit in einer ökologischen Gemüse-Gärtnerei und in freier Praxis für Gestalttherapie und Prozessberatung.



Heike-Sofia Fritzsche  
Dorfstraße 24  
74523 Schwäbisch Hall – Wackershofen  
E-Mail: [hshfritzsche@gmx.de](mailto:hshfritzsche@gmx.de)

Dr. Andrea Fink-Keßler, freiberuflich tätig als Gutachterin und Publizistin.



Büro für Agrar- und Regionalentwicklung  
Tischbeinstr. 112  
34121 Kassel  
E-Mail: [Afink-kessler@t-online.de](mailto:Afink-kessler@t-online.de)