

Systemische Prozessberatung und Aufstellungsarbeit

Ein Essay mit Beispielen, Reflexionen und theoretischer Fundierung

[Norbert Rieser](#)

Inhaltsverzeichnis

- Einleitung
 - Leitgedanke und Zielsetzung
 - Theoretische Grundlagen systemischer Prozessberatung
 - Vier Phasen systemischer Prozessarbeit
 - Glaubenssätze als Prozessparameter
 - Strukturzeichnen als Methode visueller Reflexion
 - Systemische Aufstellungsarbeit
 - Theorie und Wirkmechanismus
 - Methodenvergleich
 - Praxisbeispiele
 - 9.1 Gemeindeentwicklung
 - 9.2 Teamkonflikt im Betrieb
 - Fazit
 - Literaturverzeichnis
-

1. Einleitung

Systemische Prozessberatung und Aufstellungsarbeit haben sich in den letzten Jahrzehnten als interdisziplinäre Methoden etabliert, die psychologische, soziale und organisationale Dynamiken in neuen Formen sichtbar machen. Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die zugrunde liegenden Prinzipien, Methoden und Anwendungsfelder aus einer wissenschaftlich fundierten Perspektive darzustellen.

Ausgangspunkt ist der Ansatz von **Norbert Rieser**, der technische Denklöge mit systemischer Ethik, praktischer Lebensweisheit und theologischer Reflexion verbindet. Seine Sichtweise zeigt, wie sich kybernetisches Denken, Organisationsentwicklung und spirituelle Dimensionen in einem offenen, lernorientierten Prozess vereinbaren lassen.

2. Leitgedanke und Zielsetzung

Systemische Prozessberatung versteht sich als **reflexiver Lernprozess**, der Individuen und Organisationen befähigt, eigene Strukturen zu erkennen, zu verstehen und bewusst zu verändern. Zentraler Leitgedanke ist, dass **jedes Verhalten im Zusammenhang mit seinem Umfeld Sinn ergibt**. Veränderung entsteht nicht durch Belehrung, sondern durch Bewusstwerdung von Mustern, Beziehungen und inneren Haltungen. Der Berater oder die Beraterin agiert hier nicht als Experte mit fertigen Lösungen, sondern als **Resonanzpartner, Beobachter zweiter Ordnung** und Katalysator von Lernprozessen.

3. Theoretische Grundlagen systemischer Prozessberatung

Systemische Beratung wurzelt in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen:

Disziplin	Beitrag zur Systemischen Beratung
Kybernetik (Norbert Wiener)	Denken in Rückkopplungen und Selbstregulation
Konstruktivismus (von Foerster, Maturana, Varela)	Wirklichkeit als Konstruktion des Beobachters
Kommunikationstheorie (Watzlawick, Schulz von Thun)	Bedeutung von Beziehung und Sprache im Veränderungsprozess
Soziologie (Luhmann)	Systeme als selbstreferenzielle Kommunikationszusammenhänge
Ethik und Theologie (Heintel, Born, Buber)	Dialogische Verantwortung, Sinn und Beziehung als Grundstrukturen menschlichen Handelns

Diese Perspektiven bilden die erkenntnistheoretische Basis: Erkenntnis ist kein Abbild, sondern Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen Beobachter und System.

4. Vier Phasen systemischer Prozessarbeit

Die Dynamik systemischer Veränderung folgt einem zyklischen Lernprozess:

Phase	Beschreibung	Ziel
Wahrnehmung	Beobachten ohne Bewertung	Muster erkennen
Reflexion	Denken über das eigene Denken	Perspektive verstehen
Kommunikation	Dialogische Klärung	Beziehungen ordnen
Transformation	Neue Handlungsweisen entwickeln	Stabiler Wandel

Diese Phasen stehen in einer **rekursiven Beziehung**: Erkenntnis führt zu Veränderung, und jede Veränderung erzeugt neue Erkenntnis.

5. Glaubenssätze als Prozessparameter

Innere Glaubenssätze steuern das Denken und Handeln oft unbewusst. Sie bilden das „**mentale Betriebssystem**“ einer Person oder Organisation.

Eingeschränkter Glaubenssatz	Reframing – neue Sichtweise
„Ich darf keine Fehler machen.“	„Fehler sind Lernchancen.“
„Ich bin für alles verantwortlich.“	„Verantwortung kann geteilt werden.“
„Nur Perfektion bringt Anerkennung.“	„Wert entsteht durch Beziehung, nicht durch Leistung.“

Systemische Beratung zielt darauf, solche Denkmuster **bewusst zu machen**, **emotional zu entlasten** und in **funktionale Muster zu überführen**.

6. Strukturzeichnen als Methode visueller Reflexion

Das Strukturzeichnen ist eine **interaktive Visualisierungsmethode**, die analytisches und intuitives Denken verbindet.

Vorgehen:

1. Zentrales Thema oder Konflikt in die Mitte des Blattes schreiben.
2. Linien, Formen oder Symbole als Repräsentationen von Personen, Spannungen oder Ressourcen ergänzen.
3. Verdichtungen, Leerräume und Beziehungen analysieren.
4. Deutung und Gespräch über die Struktur führen.

Diese Methode aktiviert bildhaftes Denken, fördert Selbstreflexion und eröffnet neue Sichtachsen, insbesondere in komplexen sozialen Systemen.

7. Systemische Aufstellungsarbeit – Theorie und Wirkmechanismus

Aufstellungsarbeit ist eine **räumlich-symbolische Methode**, die verdeckte Dynamiken in sozialen Systemen sichtbar macht.

Grundprinzipien

Prinzip	Bedeutung
Repräsentation	Stellvertreter symbolisieren Personen, Werte oder Elemente eines Systems.
Resonanz	Körperliche oder emotionale Reaktionen zeigen unbewusste Systemkräfte.
Externalisierung	Innere Bilder werden nach außen verlagert, wodurch sie bearbeitbar werden.
Neuordnung	Durch räumliche Veränderung entsteht neue Wahrnehmung und Lösungskompetenz.

Die Methode beruht auf der Annahme, dass **soziale Systeme energetisch und emotional verbunden** sind. Wird ein Element bewegt, reagiert das Ganze – ähnlich einer physikalischen Resonanzstruktur. Dieser Effekt kann durch das Konzept der **Systemdynamik** beschrieben werden: Veränderungen einzelner Knotenpunkte führen zu Rückkopplungen, die das gesamte System beeinflussen.

8. Methodenvergleich

Teil 1: Ziel und Fokus

Methode	Ziel	Fokus
Prozessberatung und Begleitung	Bewusstseins- und Systemveränderung	Beziehung und Struktur
Coaching	Zielerreichung	Leistung
Therapie	Heilung	Symptom
Gestaltpädagogik	Persönlichkeitsbildung	Erfahrung

Teil 2: Rolle und Methode

Methode	Rolle	Arbeitsweise
Prozessberatung und Begleitung	Mitdenker, Resonanzpartner	Strukturzeichnen, Systembrett, Dialog, Reframing
Coaching	Trainer	Zielplanung, Feedback
Therapie	Diagnostiker	Gespräch, Analyse
Gestaltpädagogik	Lernbegleiter	Gruppe, Kreativität, Selbsterfahrung

9. Praxisbeispiele

9.1 Gemeindeentwicklung

In einer evang. Gemeinde treffen konservative und progressive Positionen aufeinander.

Ablauf:

- Anliegen der Gruppen sichtbar machen (Strukturzeichnung oder Aufstellung).
- Gemeinsame Werte formulieren: Bewahrung und Erneuerung gehören zusammen.
- Einführung eines monatlichen Gesprächsforums mit Elementen offener Beteiligung.

Ziel ist die Entwicklung einer **reflexiven Gemeindeskultur**, die Spiritualität, Kommunikation und Mitgestaltung integriert.

9.2 Teamkonflikt im Betrieb

Zwischen Entwicklungsabteilung und Qualitätsmanagement herrscht Misstrauen.

Ablauf:

- Darstellung der Positionen mit Systembrett.
- Perspektivwechsel durch räumliche Neuordnung.
- Klärung der Kommunikations- und Verantwortungsstrukturen.

Die Methode bewirkt hier **Entlastung durch Einsicht in Systemlogik**, nicht durch Schuldzuweisung.

10. Fazit

Systemische Prozessberatung und Aufstellungsarbeit verbinden **Erkenntnistheorie, Kommunikation und Ethik** zu einem praxisnahen Veränderungsmodell. Sie fördern Selbstorganisation, Beziehungsfähigkeit und Verantwortung – zentrale Faktoren gelingender Gemeinschaftsprozesse. Im Unterschied zu instrumentellen Managementmethoden wirkt der systemische Ansatz **nicht von außen steuernd**, sondern **von innen her ordnend**. Er entspricht einem modernen, ganzheitlichen Menschenbild, das sowohl Rationalität als auch Intuition berücksichtigt.

11. Literaturhinweis

- Born, Rainer / Gerhard Fröhlich: *Sprache – Erkenntnis – Wirklichkeit. / Prozessethik, Systemisches Denken.*
 - Höglinger, August: Prozessberaterausbildung, *Systemische Aufstellungsarbeit*
 - Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1984.
 - Maturana, Humberto / Varela, Francisco: *Der Baum der Erkenntnis.* Bern: Scherz Verlag 1987.
 - Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don: *Menschliche Kommunikation.* Bern: Huber 1969.
 - Wiener, Norbert: *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine.* Cambridge, MA: MIT Press 1948.
 - Buber, Martin: *Ich und Du.* Heidelberg: Lambert Schneider 1965.
-

Autor:

Dipl.-Ing. HTL Norbert Rieser, Techn. Sachverständiger im Ruhestand mit Weiterbildung in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Philosophieseminare und Theologie (JKU Linz, KU Linz, Theol. Kurse). Praxiserfahrungen: systemische Aufstellungsarbeit (durch DI Dr. August Höglinger); Prozessethik Rainer Born und Gerhard Fröhlich; Teilnahme in Sozialprojekten.