

# Ganz im Gegenteil

---

**Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer**

Tetralemmaarbeit und andere  
Grundformen Systemischer  
Strukturaufstellungen

*Mit Illustrationen von*



**Zwölfte Auflage, 2023**

.....

## I. Inhalt

- Vorwort von Heinz von Foerster ... 9
- Vorwort von Arist von Schlippe ... 11
- Vor-Worte von Norbert Loth ... 15
- Vorwort zur zwölften Auflage ... 16
- Aus Vorworten zu früheren Auflagen ... 18

### **Teil I: Einige Querdenk\*übungen als Vorspeise ... 25**

- I.1 Eine Geschichte ... 25
- I.2 Einige Querdenker\*prinzipien, von denen Sie sich als Begrüßungstrunk provozieren lassen können ... 26
- I.3 Wo lassen Sie querdenken\*? ... 26
- I.4 Eine erste geschichtete Querdenk\*übung ... 27
- I.5 Die Metaquerdenker\* ... 36
- I.6 Querdenken\* als Veränderungsressource ... 37
- Eine Bemerkung zu System vs. Struktur (Teil I) ... 40

### **Teil II: Zugänge zum Querdenken\*: Problemaufstellung und Aufstellung des ausgeblendeten Themas ... 41**

- II.1 Von der schweren Arbeit, die wir schon geleistet haben, bis es ein Problem geben kann, und von den freiwerdenden Kräften, wenn wir die Frage durch Querdenken\* neu sehen ... 41
- II.2 Die Problemaufstellung: Ein Experiment zur Identifikation und Modulation einer Problemstruktur ... 47
- II.3 Aufstellungen mit Personengruppen ... 59
- II.4 Kleiner Exkurs über die verschiedenen Perspektiven in Aufstellungen ... 60

- II.5 Die Aufstellung des ausgeblendeten Themas ... 68
- II.6 Von der Wichtigkeit des Entrollens in der Systemischen  
Strukturaufstellungsarbeit ... 74  
Eine Bemerkung zu System vs. Struktur (Teil II) ... 76

**Teil III: Über den kreativen Umgang mit Gegensätzen:**

**Die Tetralemmaaufstellung ... 77**

- III.1 Schubkastendenken, Querdenken\* und das Tetralemma ... 77
- III.2 Querdenker\*training: Zwei Tetralemmaexperimente zur  
Modulation von Denkgewohnheiten ... 96
- III.3 Exkurs: Was sind Systemische Strukturaufstellungen? ... 100
- III.4 Exkurs: Über die Kategorien der bei Aufstellungen  
auftretenden Körperempfindungen und  
Wahrnehmungen ... 103
- III.5 Exkurs: Kategorien der Symbole bei Aufstellungen ... 109
- III.6 Prozeß- und Zustandsqualitäten ... 111
- III.7 Eine Bemerkung über Gruppensimulations-  
verfahren ... 111  
Eine Bemerkung zu System vs. Struktur (Teil III) ... 112

**Teil IV: Fünf Arten der grundlegenden Veränderung –  
und was Querdenken\* dazu beitragen kann ... 113**

- IV.1 Sensibler radikaler Wandel ... 113
- IV.2 Lösungsorientierte Fragen ... 114
- IV.3 Das Tetralemma des radikalen Wandels ... 120
- IV.4 Ein Experiment zur Entdeckung geeigneter Formen  
des sensiblen radikalen Wandels ... 131
- IV.5 Semantische Reaktionsdifferenzierungs-Übungen ... 134  
Eine Bemerkung zu System vs. Struktur (Teil IV) ... 135

**Teil V: Die Glaubenspolaritätenaufstellung: Wie Sie Ihre Res-  
ourcen zugänglich machen und Ihre Überzeugungen überprü-  
fen können ... 136**

- V.1 Die Grundlagen der Glaubenspolaritätenaufstellung ... 136
- V.2 Die Teile einer Glaubenspolaritätenaufstellung ... 137
- V.3 Eine Übung zur Glaubenspolaritätenaufstellung ... 140
- V.4 Feste und freie Glaubenspolaritätenaufstellung ... 142
- V.5 Die Verwendung von Händen als Repräsentanten ... 142

- V.6 Die Überprüfung der Überzeugungen im Aufstellungsprozeß ... 143
- V.7 Glaubenspolaritätenaufstellungen mit freiem Element ... 143  
Eine Bemerkung zu System vs. Struktur (Teil V) ... 144

### **Teil VI: Die Idee der versehentlichen Aufstellung ... 145**

- VI.1 Zur Natürlichkeit des Aufstellungsverfahrens – oder: Es ist gar nicht so leicht, *nicht* aufzustellen ... 145
- VI.2 Einige Bedingungen, die das Auftreten versehentlicher Aufstellungen begünstigen ... 146
- VI.3 Die Konfliktaufstellung als Lösung eines durch eine versehentliche Aufstellung entstandenen Konflikts ... 148
- VI.4 Die Idee eines systemischen Nichtanhaftungs-Trainings ... 149

### **Teil VII Drehbuch-Strukturaufstellungen ... 151**

- VII.1 Ziele und Möglichkeiten der Drehbuch-Strukturaufstellungen ... 152
- VII.2 Zu den Zielen der Arbeit mit Drehbuch-Strukturaufstellungen ... 155
- VII.3 Spezifische Interventionsformen für Drehbuch-Strukturaufstellungen ... 156
- VII.4 Formen der Drehbuch-Strukturaufstellungen ... 159

### **Exkurs: Kleine Typologie der Querdenker\* ... 163**

- 1 Der Querdenker\* im engeren Sinne ... 163
- 2 Der Diagonaldenker ... 163
- 3 Der Kreuzundquerdenker ... 164
- 4 Der lineare und der nichtlineare Denker ... 165
- 5 Der labyrinthische Denker ... 166
- 6 Querdenken\* höherer Ordnung: Spiralige und tetralemmatische Denker ... 167
- 7 Wie gerade der Querdenker\* einen geraden Weg hat ... 168

### **Nachklang I: Wie wir Lösungen finden, statt sie zu suchen ... 169**

### **Nachklang II: Drei kostbare Ressourcen ... 173**

## **Teil VIII: Anhang ... 175**

- VIII.1 Übersicht über die verschiedenen Systemischen Strukturaufstellungen ... 175
- VIII.2 Zur Grammatik der Systemischen Strukturaufstellungen ... 183
- VIII.3 Metaprinzipien und Grundannahmen der Systemischen Strukturaufstellungen ... 185
- VIII.4 Allgemeine systemtheoretische Motivation der Metaprinzipien und Grundannahmen ... 187
- VIII.5 Zur Grammatik der Anordnungen von Repräsentanten im weiteren Sinne ... 191
- VIII.6 Grundkategorien der Interventionsformen bei Systemischen Strukturaufstellungen ... 200
- VIII.7 Grundkategorien der bei der Systemischen Strukturaufstellungsarbeit verwendeten Symbole ... 201
- VIII.8 Wahrnehmungen und Wahrnehmungsformen bei Systemischen Strukturaufstellungen ... 208
- VIII.9 Phasen einer Systemischen Strukturaufstellung ... 214
- VIII.10 Gesten und rituelle Sätze in der Prozeßarbeit bei Systemischen Strukturaufstellungen ... 216
- VIII.11 Die Syllogistische Aufstellung (SyllA) ... 226
- VIII.12 Systemische Ausgleichsprinzipien ... 228
- VIII.13 Vielleicht etwas Praxis zum Schluss? ... 231
- VIII.14 Die Form der Intervention ... 235

Schlußbemerkung: Strukturaufstellungen sind eine Sprache, keine Methode ... 236

„Stammbaum“ der wichtigsten Einflüsse auf die Entwicklung der Systemischen Strukturaufstellungen ... 237

Glossar der für die Systemische Strukturaufstellungsarbeit (SySt) angewandten Fachtermini, Schemata und Kategorisierungen ... 241

Ein paar Worte zum Abschluß ... 248

Literatur ... 250

Über die Autoren ... 257

.....

## Vorworte

### VORWORT VON HEINZ VON FOERSTER

Ganz im Gegenteil! *Ganz im Gegenteil* ist nicht ein Gegen-Teilen, es ist ein Mit-Teilen, ja ich würde sagen, es ist ein Er-Teilen von Fähigkeiten, die es dem Empfänger möglich machen, die zahlreichen Zauberformeln dieser außerordentlichen Sammlung unfehlbar wirken zu lassen. Die mechanische Vorrichtung dieses Programms ist ein Zauberstab, den die Verfasser „Querdenken“ nennen. Man berührt mit diesem Stab gewisse Aussagen, die im Volksmund „Probleme“ genannt werden, und, *presto!*, sie sind verschwunden. In der Umgangssprache spricht man dann von „Lösungen“.

Schließt man sich einer Wortbildung an, die einen Lehrbereich gewisser Fachrichtungen mit der Nachsilbe „-ik“ charakterisiert, wie Physik, Mathematik, Rhetorik etc., dann fällt die vorliegende Abhandlung in den Bereich der „Problemiik“.

*Ganz im Gegenteil*, höre ich die Verfasser mir zurufen, „wenn schon, dann muß es hier ‚Heuristik‘ heißen!“ Das kommt von *heureka!*, „Ich hab’s gefunden!“, nach dem Ausruf von Archimedes, der, in seiner Badewanne sitzend, das berühmte „Archimedische Prinzip“ erfand.<sup>1</sup>

Aus meinem Mißgriff kann man sehen, daß ich noch nicht bis Nachklang I dieses Werks vorgedrungen war: „Wie wir Lösungen finden, statt sie zu suchen“.

Wie geht man da vor?

Wie läßt sich die Problemstruktur verstehen?

„Wer hat das Problem?“

1 „Ein in eine Flüssigkeit getauchter Körper verliert an Gewicht, das gleich dem der verdrängten Flüssigkeit ist.“

„Ist es Ihr eigenes Anliegen?“  
„Spielen fremde Aufträge eine Rolle?“  
Etc.  
Oder vielleicht: „*Wer* ist das Problem?“

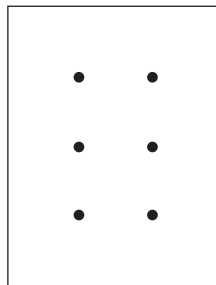
Wenn man die Problemstruktur gesehen hat, bedient man sich des Zauberstabs „Querdenken“, der das Problem auf den Kopf stellt, es von links nach rechts kippt, es vielleicht von innen nach außen stülpt oder fragt: „Wodurch können wir besonders zuverlässig erreichen, daß das Problem nicht gelöst wird?“

Zunächst glaubt man, nicht recht gehört zu haben: Das ist ja verrückt! Aber erst wenn das Problem aus seiner alten Stellung verrückt wird, kann man es anders, in der Form seiner Lösung, sehen.

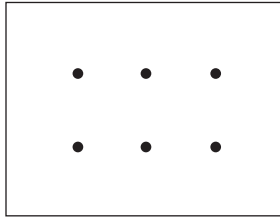
Wie die Verfasser schon zu Beginn feststellen, sind solche Ver-rückungen gefährlich. So habe ich das selbst einmal feststellen können:

Bei Freunden kam einmal der kleine Sohn erst eine Stunde später, tränenüberströmt, von der Schule nach Hause. „Was gab’s?“ – „Ich mußte eine Stunde lang in der Ecke stehen!“ – „Ja warum?“ – „Die Lehrerin hat gesagt, ich sei frech!“ – „Ja wieso?“ – „Sie hat gefragt: ‚Wieviel ist 2 mal 3?‘ Ich habe aufgezeigt. ‚Also wieviel?‘ Ich sagte: ‚3 mal 2‘. Alle haben gelacht, und ich mußte in die Ecke.“

Ich hörte diese Trauerbotschaft und meinte, seine Antwort wäre ganz richtig, aber könnte er sie auch beweisen? Er nahm ein Stück Papier, machte darauf zwei Reihen mit je drei Punkten:



„Das ist 2 mal 3“, sagte er, drehte das Blatt um 90°.



„Das ist 3 mal 2.“

Aber die Lehrerin wußte offenbar nicht um die Bedeutung des kommutativen Gesetzes der Multiplikation.

Als Kinder tragen wir alle diesen gefährlichen Zauberstab des Querdenkens mit uns, daher nimmt man ihn uns in der Schule weg.

*Ganz im Gegenteil* gibt uns die Möglichkeit, mit Spaß, mit Vergnügen, mit Überraschung diese Fähigkeiten wieder zu erlernen.

Mit Recht warnen die Verfasser schon ganz am Anfang: „Man lese diesen Text auf eigene Verantwortung.“

Ich tat es und kann mit bestem Gewissen jedem empfehlen, dieses Risiko einzugehen: Hier kann man nur gewinnen.

*Heinz von Foerster  
Pescadero, Californien, September 1999*

## VORWORT VON ARIST VON SCHLIPPE

In diesem Buch geht es um „systemisches Querdenken“ mit Hilfe einer bestimmten Methode: der systemischen Aufstellungsarbeit. Mit Hilfe dieser vorwiegend *nichtsprachlichen* Methode können wir lernen, die *sprachlichen* „Gebäude“ zu betrachten, mit denen Menschen in ihren sozialen Systemen miteinander das „gebaut“ haben, was ihnen anschließend als scheinbar objektive Wirklichkeit begegnet. Und wir lernen, die Qualität dieser Gebäude einzuschätzen, zu erkennen, woraus sie „bestehen“:

*gedicht  
um ein gedicht zu machen  
habe ich nichts*

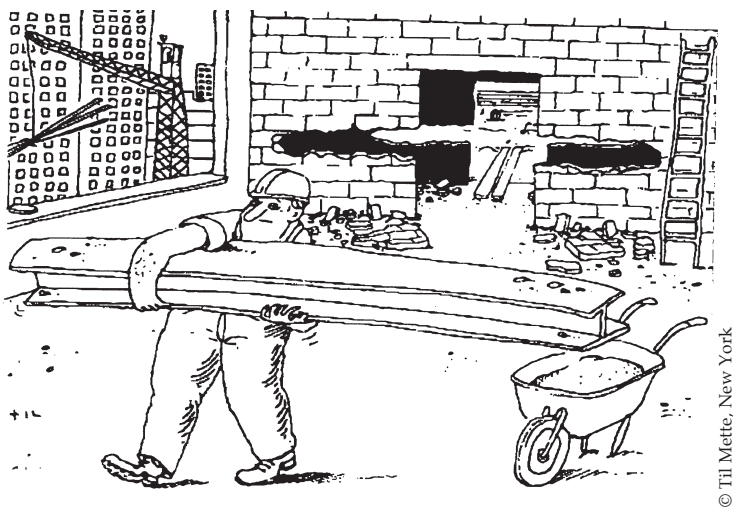


*eine ganze sprache  
ein ganzes erinnern  
ein ganzes leben  
um ein gedicht zu machen  
habe ich nichts*

Wie Ernst Jandl in seinem Gedicht verdeutlicht, haben wir es im menschlichen Leben – und damit auch in sozialen Systemen – „mit nichts“ zu tun. Unsere Gedankengebäude, sie bestehen aus nichts. Unsere Sprache, unsere Worte, sie sind allenfalls erkennbar als winzige Unterschiede in Schallwellen. *Wir* sind es, die ihnen Bedeutung beimessen. Wenn wir dies tun, dann kann dieses Nichts eine unglaubliche Kraft entwickeln. Sprache kann sehr machtvoll sein, obwohl sie doch „nur“ aus „Nichts“ besteht. Und natürlich ist ein Mensch nicht allein mit seiner Sprache. Menschen erzählen sich selbst und gegenseitig unablässig, wie die Welt ist, und halten sie damit stabil: „Menschen sind unverbesserliche und geschickte Geschichtenerzähler, und sie haben die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die GeschichtenerzählerInnen innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugen halfen.“<sup>1</sup> So können die von Menschen in Sprache gemeinsam erstellten Gebäude zu Gefängnissen werden. Systemisch zu denken heißt dann, „quer“ zu denken, heißt, in diesen Gebäuden, mit denen wir sprachlich scheinbar harte Wirklichkeiten von dem erzeugt haben, was uns dann als „Problem“, „Störung“ oder gar „Krankheit“ erscheint, neue, manchmal auch ungewöhnliche Fenster zu (er)finden, und Menschen dazu anzuregen, diese zu öffnen.

Ohne die Eigenart des menschlichen Denkens, mittels der Sprache soziales Leben zu gestalten und fortzuentwickeln, sind keine Errungenschaften der Menschheit denkbar. Doch die Dynamik des Denkens – und damit immer auch des Erlebens – ist zwiespältig. Sie kann beweglich sein, kann uns lebendig sein lassen, lachen, spielen lassen und eine Welt erzeugen voller Möglichkeiten, voller Kraft und voller Energie. Und sie kann uns erstarren lassen in einer von

1 Efran, J., K. Heffner u. R. Lukens (1992): Sprache, Struktur und Wandel. Dortmund (Modernes Lernen), S. 115.



WAS DEUTSCHLAND BRAUCHT, SIND QUERDENKER!

unserem Denken erzeugten Welt, in der „immer das gleiche“ passiert, in der uns jeden Tag neu „derselbe Trott“ begegnet, in der die „Möglichkeit des Andersseins“ verlorengegangen ist. Im Querdenken schließen sich die Möglichkeiten da wieder auf, wo Beschreibungen sich „festgefahren“ haben, so daß wieder Kreativität sprudeln kann.

Querdenken wurde von Matthias Varga von Kibéd einmal als „Quelle der Veränderung“ bezeichnet.<sup>2</sup> Mir gefällt die Metapher. Vielleicht geht es mit unserem Denken ja ähnlich wie mit dem Wasser. Vielleicht fließt es überall hinein, wo eine Lücke ist, „umspült“ es unser Bewußtsein im Alltag in jedem Moment, und vielleicht kann es unter bestimmten Kontextbedingungen wie Eis erstarren, gefrieren, hart werden, kantig und lebensverneinend. Die Aufgabe von Therapeuten ist es dann, das Denken wieder ins Fließen zu bringen, das, was „gefroren“ ist, aufzutauen, die Quelle wieder zugänglich zu machen. Wärme wäre dann eine gute Rahmenbedingung dafür, daß wieder etwas fließt – und ist nicht auch Wärme, verbunden mit Wertschätzung und Achtung, eine schulunenabhängig geforderte Rahmenbedingung für therapeutische Veränderung?

2 Im Titel der Erstausgabe, von der dieses Buch eine erweiterte Fassung ist.

In diesem Buch schreiben zwei Autoren, die sich in Philosophie, Beratung und Therapie gleichermaßen gut auskennen. Ich schätze beide persönlich, weil sie Qualitäten von menschlicher Wärme, von Brillanz des Denkens und von Kreativität in sich vereinen. Sie lehren, sich mit der Hilfe des Denkens aus den Fallen des Denkens zu befreien, mit Hilfe der Sprache den Fallen der Sprache zu entkommen. Zu einer wirklichen Kunst wird dies dann, wenn es gelingt, nicht beim Denken stehenzubleiben und „kopflastig“ zu werden, sondern die Analyse mit lebendiger Erfahrung zu verbinden. Genau dies bietet dieses Buch, vor allem über die gelungene Verbindung von Querdenken und der von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (weiter)entwickelten systemischen Aufstellungsarbeit. Die Verwirrung, die sich aus dem Sprung zwischen den Positionen *das Eine, das Andere, Beides* und *Keines von Beiden* ergibt, öffnet einen inneren Raum für Veränderung. Neue Perspektiven gewinnt man, indem man seinen Platz verändert, ihn anders ansieht und anders fühlt. Und noch etwas anderes wird an den Strukturaufstellungen deutlich: Querdenken braucht nicht unbedingt Worte, zumindest nicht unbedingt viele: Manchmal sind es gerade die wort-losen Veränderungen einer Position oder die sparsamen wenigen Worte eines ritualisierten Satzes, die unsere Geschichten entscheidend verändern, weil sie ihnen ein neues Bild hinzufügen.

Seien Sie also bitte vorsichtig mit diesem Buch: Wenn Sie sich darauf einlassen, mit neuen Bildern zu spielen, werden Sie vielleicht nach der Lektüre verlernt haben, „geradeaus“ zu denken. Möglicherweise wird das Leben damit schwieriger, denn zwischen „Entweder“ und „Oder“ können sich ganz neue Räume von Möglichkeiten öffnen – doch vielleicht kommt man dann auch zur „fünften Position“, und es stellt sich heraus: „Und auch das ist es nicht.“ Oh je! Doch einen Trost gibt es in jedem Fall: Quer zu denken macht einfach mehr Spaß!

*Arist von Schlippe*  
*Osnabrück, September 1999*

## VOR-WORTE VON NORBERT LOTH

Veränderungs-, Wandlungs- und Heilungsprozesse verlaufen in manchen Phasen verwirrend, chaotisch, verdeckt, verborgen und unbewußt. Das Geheimnis der Lösung hat sich noch nicht offenbart, strahlt aber vielleicht schon eine verführerische Anziehungskraft auf alle Lösungsbeteiligten aus.

Im Lösungskontext ist „Querdenken“ eine menschliche Ressource, die neue Standpunkte und Perspektiven eröffnen kann. Vertrauen zum „Querdenken“ ist möglich auf der Grundlage von persönlicher innerer Sicherheit, von Freiheit, Mut, Witz und spielerischer, kreativer Neugier.

In manchen Fällen ist es sicher gut, zumindest Menschen zu erkennen und, noch besser, zu kennen, die diese Fähigkeiten besitzen und die wir dann mit einbeziehen in eigene Wandlungsprozesse. Notwendige Lösungsressourcen nur in sich selbst zu suchen ist eine Einengung der Möglichkeiten. Wenn Menschen sich miteinander verbinden, ganze Systeme vernetzen, um Probleme der Zukunft erfolgreich zu lösen, sind qualitative Entwicklungssprünge eher möglich. Denn alleine, ohne Impulse von außen oder anderen, wird die Öffnung zur Lösung oft eine übermäßige Kraftanstrengung.

Manchmal sind es die eigenen Widerstände in uns, die diese Öffnung erschweren oder fast unmöglich machen. Und erst durch andere Menschen, von außen, kann es hilfreich sein, fast wie von selbst, Durchbrüche, Veränderungen, Wandlungen, Lösungen und Heilung zu erleben, die für den einzelnen nicht vorstellbar waren – es sei denn, der innere „Querdenker“, den dieses Buch anspricht, ist schon erstarkt. So verstehe ich auch, daß durch neue Standpunkte und Perspektiven Lösungen gefunden werden, die das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen stärken, und die Einbettung in eine Lösungsgemeinschaft wiederentdeckt wird.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, daß Sie es beim Lesen dieses Buches „geschehen lassen“, daß ein anderer Worte, Gedankenstrukturen und -abläufe denkt und Sie sie einfach auf sich wirken und so neue Möglichkeiten der persönlichen Wirklichkeit entstehen lassen ...

*Norbert Loth  
München, September 1999*

.....

## Vorwort zur zwölften Auflage

Liebe künftige Lesende dieses Buches, wir freuen uns, Ihnen nun in einer weiteren Auflage unseren Text zu den Grundideen des Ansatzes der Systemischen Strukturaufstellungen verfügbar machen zu können. In früheren Auflagen waren diverse Korrekturen und umfangreichere Ergänzungen erfolgt; die Mehrzahl der Weiterentwicklungen haben wir inzwischen in einer Reihe von anderen Büchern, häufig auch im Carl-Auer Verlag, sowie in vielen Lehrvideos und Artikeln dargestellt.

Zu unserer Freude hat sich dieses unser erstes Buch über Strukturaufstellungen und die Tetralemma-Arbeit bis heute immer wieder als Einstieg und Hinführung zu unserem transverbalen Ansatz bewährt. (Transverbalität bedeutet dabei das Einbeziehen und Hinausgehen über die verbale und nonverbale Sprache zur symbolischen Bedeutungsgebung an Anordnungsverhältnisse auf der Grundlage der Idee der repräsentierenden Wahrnehmung.)

In dieser Auflage werden Sie häufiger Schreibweisen wie „Querdenken\*“ oder „Querdenker\*“ antreffen; fassen Sie das bitte als eine Abkürzung auf für „kreatives Denken, insbesondere wenn überraschende Infragestellungen impliziter Vorannahmen einbezogen werden sollen“. Ein Vorläufer dieses Buches (Varga von Kibéd 1995b) trug noch den Untertitel „Querdenken als Quelle der Veränderung“, und auch in den vorherigen Auflagen dieses unseres gemeinsamen Buches war noch von diesem Begriff die Rede. In dieser Auflage haben wir den Begriff aus dem Untertitel genommen und im Text wie oben mit „\*“ gekennzeichnet, da der schöne Begriff des Querdenkens in jüngerer Zeit häufig in einer aus unserer Sicht höchst bedauerlichen Weise politisch ge- und missbraucht worden ist. Wir fänden es schön, wenn so dieser für die systemische Arbeit

hilfreiche Begriff für kreative Vorgehensweisen in der Form von „Querdenken“ weiter aufbewahrt wird, bis vielleicht die neueren unpassenden Assoziationen nicht mehr von seiner ursprünglichen Bedeutung ablenken.

Im Übrigen hat unser transverbaler Ansatz eine Vielzahl neuerer Entwicklungen vollzogen, über die Sie Näheres erfahren können unter anderem in unserem gemeinsamen Buch „Klare Sicht im Blindflug“, Insa Sparrers Buch „Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis“ (beide im Carl-Auer Verlag) und künftig auch in Matthias Varga von Kibéds in Vorbereitung befindlichem Buch über logische Archetypen „Zusammenschau und Selbstüberschreitung“.

Nun aber wünschen wir Ihnen viel Vergnügen und nützliche Impulse bei der ersten oder neuen Lektüre von „Ganz im Gegenteil“!

*Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd  
Venedig, im August 2023*

---

## Aus Vorworten zu früheren Auflagen

In diesem Buch werden verschiedene ungewöhnliche Wege zu kreativen Lösungen gezeigt und mit Hilfe von Aufgaben eingeübt. Lösungen durchkreuzen unsere gewohnten Denkmuster, erfordern Flexibilität und erweitern unseren Blick. Lernen, Problemlösen, kreative Veränderung und Entwicklung sind so gesehen sehr ähnliche Prozesse, die alle den momentanen Kontext erweitern. Lösungsorientiertes Denken erfordert im Prinzip nicht, daß wir das Problem kennen, denn selbst „die Lösung des Problems des Lebens merkt man am Verschwinden dieses Problems“ (*Tractatus* 6.521, Wittgenstein 1984a); aber es erfordert, daß wir die Prämissen unseres Denkens überprüfen, und dadurch neue Freiheiten gewinnen, zu Gewohntem quer zu denken.

In Teil I und VII lernen Sie Formen des kreativen Denkens kennen, die es ermöglichen, alte Denkgewohnheiten zu durchbrechen und neue Ideen zu säen. Teil I ist keine Voraussetzung für die folgenden Teile.

In Teil II stellen wir Ihnen die Problemaufstellung vor. Diese Aufstellungsform gehört zu den Systemischen Strukturaufstellungen (SySt), die wir in Anlehnung an Methoden der Familientherapie entwickelt haben, zur Anwendung insbesondere auf außerfamiliäre Systeme.

Die Grundlage unserer Arbeit bildet das Welt- und Menschenbild der Familientherapie von Virginia Satir und die konstruktivistische Haltung des lösungsfokussierten Vorgehens der Schule von Milwaukee.<sup>1</sup> Das Aufstellungsverfahren ist heute meist über die Familienaufstellungen bekannt, die mehrere Wurzeln haben. Thea Schönfelder führte Familienaufstellungen mit symbolischen Ge-

1 Zur Verbindung von SySt und Lösungsfokussierung vgl. ausführlich Sparrer 2001a.

genständen ein. Bert Hellinger erweiterte dieses Vorgehen mit Ideen von Satir, McClendon, Kadis und Boszormenyi-Nagy auf die Darstellung von Familiensystemen durch Anordnungen von Personen-  
gruppen. Die vierte Hauptwurzel der Strukturaufstellungsarbeit, prägend für das Verständnis der physiologischen Wirkung von Sprache, ist die Ericksonische Hypnotherapie. Diese vier Ansätze haben uns für unsere eigene Arbeit neue Möglichkeiten zur Veränderung von Verhaltensmustern eröffnet.

Die SySt unterscheiden sich von den Familienaufstellungen unter anderem durch folgende Merkmale:

- Mit Systemischen Strukturaufstellungen (SySt) werden außerfamiliäre wie familiäre, interne wie externe Systeme dargestellt.
- Eine SySt betrifft meist zugleich mehrere Darstellungsebenen. So können z. B. bei einer Problemaufstellung zugleich das Problemsystem, der Arbeitsbereich, der familiäre Kontext und das psychosomatische System angesprochen werden. Die Arbeit verläuft also gleichzeitig wie auf verschiedenen Resonanzebenen, wobei nur die von den KlientInnen präsentierte Problemebene offensichtlich ist. Die anderen Ebenen können mitschwingen, werden aber meist nicht benannt, sondern dem Unbewußten der KlientInnen anvertraut.
- Wir meiden Deutungen und erlauben Mehrdeutigkeit, sodaß die KlientInnen selbst die Interpretationsebene wählen.
- Es ist wichtiger, *daß* ein Prozeß stattfindet, als die Deutung zu haben, zwischen wem er stattfindet. Daß etwa ein Gegenstand symbolisch zurückgegeben wird, halten wir für wichtiger, als das Wissen, was an wen gegeben wurde.
- Veränderung erfolgt durch Erfahrung, nicht durch Deutung. Das Erleben der Aufstellung, nicht die deskriptive Information führt zum Wandel. Es geht um ein verändertes Wissen, *wie* es ist, im Ressourcenzustand zu sein; Deutung wäre bestenfalls ein *Was*-Wissen.
- SySt arbeiten hypnosystemisch und nehmen Widerstand im Sinne von Gunther Schmidt (M.E.I. Heidelberg) als kooperatives Signal der KlientInnen zur Kontextumgestaltung. Deshalb wird bei SySt das Prinzip des Pacing genauer beachtet als beim Familienstellen.



- SySt werden von lösungsfokussierten Vor- und Nachgesprächen eingerahmt. Die Aufstellung stellt hier also kein einzelnes von den KlientInnen auf sich gestellt zu verarbeitendes Ereignis dar, sondern wird als ein erster Schritt in eine neue Richtung gesehen.
- Da die SySt auf der Satirischen Familientherapie aufbauen und lösungsfokussiert vorgehen, werden die Interventionen als Vorschläge gesehen, und die weiteren Schritte gemeinsam mit KlientInnen und RepräsentantInnen durch kontinuierliches Feedback entwickelt.
- Während in den späteren Formen des Familienstellens die RepräsentantInnen als unverlässlich gesehen werden, bekommen sie bei den SySt eine völlig zentrale Rolle, wobei zugleich Unterschiede der Körperempfindungen stärker als Emotionen betont, und innere Bilder und Meinungsäußerungen eher vernachlässigt werden.
- Bei den SySt sprechen wir eher von Gastgeberschaft als von Leitung einer Aufstellung. Dies entspricht einer veränderten Haltung, bei der insbesondere provokatives Vorgehen als entbehrlich, da potentiell retraumatisierend, angesehen wird; zugleich spielt dadurch Humor eine wichtigere Rolle.
- Bei den SySt ist eine völlig verdeckte Arbeit möglich; übliche Formen der Familien- und Organisationsaufstellungen lassen dies nicht zu. Insbesondere wird dadurch teaminterne Arbeit in Organisationen möglich.
- In den SySt verfahren wir nach Steve de Shazers Diktum „Wenn dir eine Interpretation einfällt, nimm ein Aspirin, setz dich in die nächste Ecke und warte, bis der Anfall vorbei ist.“, während bei Familienaufstellungen ein zuvor durch „phänomenologische Schau“ gesehenes Bild oft als Voraussetzung der Arbeit aufgefasst wird.
- An die Stelle der „phänomenologischen Schau“ tritt bei den SySt die Körperwahrnehmung der RepräsentantInnen und eine systematische Interventionsgrammatik.
- SySt arbeiten äußerst anliegenspezifisch; frühe Formen des Familienstellens haben die Tendenz, jedes Problem im Familienzusammenhang zu betrachten; spätere Formen verzichten oft gänzlich darauf, einen Zusammenhang zum Anliegen

der KlientInnen herzustellen. Aus lösungsfokussierter Sicht ist dagegen nichts wichtiger als die Frage, was der Klient, die Klientin will.

In Teil III und IV lernen Sie eine weitere SySt, die Tetralemmaaufstellung, kennen, in der die allgemeine Struktur von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen Ausdruck findet.

Abschnitt IV.2 beschreibt eine besonders nützliche Form der Selbstbefragung, die ausgeblendete Lösungen zum Vorschein bringt und Hinweise gibt, wie diese im Alltagsleben umgesetzt werden können. Diese Methode geht zurück auf das lösungsfokussierte Interview der Schule von Milwaukee, eine ungewöhnlich effektive und subtile Beratungsform, deren Feinheiten jedoch aufgrund ihrer scheinbaren Einfachheit häufig unbemerkt bleiben.

In Teil V lernen Sie die Glaubenspolaritätenaufstellung kennen, die unserer Erfahrung nach ein höchst wirksames Mittel zur Modifikation problematischer Überzeugungen durch Kontakt zu grundlegenden inneren Ressourcen darstellt.

In Teil VI wird eine sehr merkwürdige Aufstellungsart beschrieben: die versehentliche Aufstellung. Hier lernen Sie die meist vorausgesetzte Prämisse, daß Körperempfindungen und Emotionen zur eigenen Person gehören, anzuzweifeln.

In den Anhängen (Teil VIII) finden Sie eine Übersicht über die verschiedenen Formen von Systemischen Strukturaufstellungen sowie eine Zusammenfassung der wichtigsten Teile ihrer Grammatik.

Wir verwenden in diesem Buch die Geschlechterformen der Personen abwechselnd oder simultan und hoffen, daß sich dabei alle LeserInnen gleichermaßen einbezogen fühlen.

Wir denken mit Wärme an die vielen Menschen, die in unterschiedlicher Weise zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Zuallererst wollen wir hier Werner Stöger und der Unternehmensgruppe GC Graphic-Consult München herzlich für die Erlaubnis danken, diese wesentlich erweiterte Buchfassung einer 1995 in der Edition der GC erschienenen Schrift zu publizieren (Varga von Kibéd (1995b)). In Dankbarkeit denken wir an die kostbaren Einsichten und nachhaltigen Ermutigungen, die wir unseren Lehrern in diesen Gebieten verdanken; stellvertretend für viele wollen wir nur Virginia Satir, Steve des Shazer, Insoo Kim-Berg, Michael Kahan, Gunther Schmidt, Gunthard Weber, Heinz von Foerster, Ernest Rossi und Stephen Gilligan nennen. Ist jemand eines

anderen Lehrer in Wichtigem gewesen, kann natürlich noch nicht von dem anderen gesagt werden, er sei ein Schüler von ihm: Denn diese Aussage setzt eine umfassendere Übereinstimmung in Welt- und Menschenbild voraus. In diesem umfassenden Sinne sehen wir uns in der Strukturaufstellungsarbeit als Schüler von Virginia Satir und Steve de Shazer.

Heinz von Foerster und Kaye Hoffman schenkten uns einige der ersten herzlichen Ermutigungen zu diesem Buch, und die Gespräche mit Gunthard Weber haben uns über die Jahre wohlthuend und unterstützend begleitet. Gabi Haslinger hat die erwähnte Edition in der GC mit anderen MitarbeiterInnen hingabevoll zu erstellen geholfen. Ein ganz besonders warmer Dank gilt Susanne Kessler. Sie hat uns klug und sachkundig mit ihren Ideen zur Verbesserung des Textes und ihrem unermüdlichen Einsatz bei der Fertigstellung des Buches zur Seite gestanden, und ohne sie wäre dieses Buch vielleicht nicht erschienen. Beate Ch. Ulrich danken wir für die Hilfe bei der Drucklegung, Melonie Drißner für die mühevoll gestaltete Schemata und Ralf Holtzmann für seinen großen, sorgfältigen Einsatz und seinen Optimismus. Katrin Wille hat uns mit ihrer Einsatzbereitschaft und Verlässlichkeit den Rücken für unsere Arbeiten freigehalten. Schließlich und gewiß nicht zuletzt denken wir mit Wärme und Dankbarkeit an die Mitglieder unserer Experimentalgruppe, ohne die die Entwicklung der Systemischen Strukturaufstellungen nicht möglich gewesen wäre. Wir wünschen uns, daß jede und jeder einzelne von ihnen sich hier persönlich angesprochen fühlt, auch wenn wir sie hier nicht einzeln nennen können. Ein herzlicher Dank geht an unsere KlientInnen und SeminarteilnehmerInnen, durch die wir so vieles lernen durften. Das Café *Quo Vadis* in München und die *Zajtrk-Bar* des Hotels *Piran* in Piran, Slowenien, ließen uns wochenlang friedlich in ihren Räumen arbeiten. Und: Guni und Walter Baxa, Siegfried und Christine Essen sollen wissen, daß die Erinnerung an ihren ungewöhnlichen Beitrag zum Gelingen Raum im Herzen bei uns hat!

## ZUR DRITTEN AUFLAGE

In der dritten Auflage wurde in Teil I Aufgabe 7 verbessert, in Teil III wurden drei neue Arten der dritten Position des Tetralemmas eingefügt. „Teil VII führt in unsere seit 1993 entwickelte Arbeit mit

Drehbuchaufstellungen ein. Unsere Form der Drehbuch-Strukturaufstellungen ist auch außerhalb ihres eigentlichen Anwendungsbereiches von Interesse, da hier meist kein Auftrag zur Entwicklung eines Lösungsbildes vorliegt. Dieser Umstand erlaubt ein erheblich experimentelleres, kreatives Vorgehen, das zugleich neue Einsichten in das Wesen des systemischen Aufstellens ermöglicht. In Teil VII (jetzt Teil VIII) wurden eine Tabelle über Problemaufstellungen sowie neue Strukturaufstellungsarten eingefügt.

### **ZUR VIERTEN AUFLAGE**

Die vierte Auflage enthält in der Einleitung eine erweiterte Auflistung wesentlicher Unterschiede von Struktur- und Familienaufstellungen. Ein kurzer Abschnitt über Rollenrückgabeaufstellungen wurde als II.6.1, ein Abschnitt über Strukturaufstellungen als Gruppensimulationsverfahren als III.6 aufgenommen. Ferner wird im Anhang in VIII.11 die syllogistische Aufstellung eingeführt, die auf dem aristotelischen syllogistischen Quadrat beruht. In VIII.12 folgt ein Abschnitt über systemische Ausgleichsprinzipien, durch die die Grammatik der Systemischen Strukturaufstellungen wesentlich erweitert wird. Der Abschnitt VIII.13 enthält zwei Experimente zum Aufstellen für sich selbst. Für die Hilfe bei der Vorbereitung der Neuauflagen danken wir Susanne Kessler sehr herzlich, sowie einer Vielzahl von TeilnehmerInnen für ihre interessanten Fragen und Bemerkungen!

### **ZUR FÜNFTEN AUFLAGE**

In der fünften Auflage wurden die Abschnitte IV.5 über semantische Reaktionsdifferenzierungs-Übungen, VI.4 über Nichtanhaftungs-Trainings, VIII.5.0 über bewegliche Repräsentanten und VIII.14 zur Form der Intervention hinzugefügt. Der Abschnitt III.6 über Prozeß- und Zustandsqualitäten wurde vor dem bisherigen III.6 (jetzt III.7) eingefügt, der Abschnitt VIII.10.1 etwas modifiziert, sowie Nachklang 1 und das Glossar wurden ergänzt.

## ZUR SECHSTEN AUFLAGE

Das Querdenker\*training in Teil I wurde durch einige Bemerkungen ergänzt und mit einem Schlußabschnitt versehen, der in den folgenden Teilen nach Einführung der einschlägigen Begriffe ausgebaut wird. Dazu wurden am Ende der Teile I bis V fünf kurze Abschnitte zum Gegensatz der Begriffe „System“ und „Struktur“ mit kleinen Übungen eingefügt, die dem Leser den Sinn der Bezeichnung „Strukturaufstellungen“ im Gegensatz zu „Systemaufstellungen“ verdeutlichen sollen. Ebenso erfolgten Ergänzungen in Teil VII über Drehbuch-Strukturaufstellungen. Schließlich wurden in Teil VIII die gewählten freien Elemente ergänzt (VIII.7.3 m) und im Glossar die Erläuterung der Unterscheidung von repräsentierender Empfindung und repräsentierender Wahrnehmung eingefügt sowie eine Vielzahl kleinerer Änderungen im Gesamttext vorgenommen.

*Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer  
Köln, den 18. Dezember 2008*



---

## Teil I: Einige Querdenk\*übungen als Vorspeise

Querdenken\* und Querdenker\* werden üblicherweise eher als Problem betrachtet und nicht als eine wertvolle Ressource für kreative Veränderungen. Wenn Sie diesen Text gelesen haben, wird sich Ihr Bild vom Querdenken\* gründlich gewandelt haben.

**Warnung: Dieser Text könnte Sie selbst partiell zu einem kreativen Querdenker\* werden lassen oder etwaige schon bestehende Tendenzen erheblich verstärken! Sie lesen den weiteren Text also ab hier auf eigene Verantwortung!**

### I.1 EINE GESCHICHTE

*Der Mullah Nasreddin ist einer der großen Meister des Querdenkens\* im Osten. Eine Gruppe von Bewohnern eines Dorfes, in dem sich der Mullah auf Durchreise befand, wollte ihm einen Streich spielen. Sie versteckten seine Reisetasche, und nirgends vermochte Nasreddin sie wiederzufinden. „Gebt mir unverzüglich meine Tasche wieder, oder wahrlich, ich weiß, was ich tun werde!“ rief Nasreddin mit gewaltiger und zornbebender Stimme aus. Seine Stimme war so energisch und die geheimnisvolle Drohung so einschüchternd, daß die Dorfbewohner dem Mullah seine Tasche mit kleinlauten Entschuldigungen zurückgaben. Nur ein Kind wagte es, Nasreddin zu fragen, was er denn sonst getan hätte, wenn man ihm die Tasche nicht zurückgegeben hätte. „Gar nichts“, antwortete Nasreddin, „ich wäre ohne meine Tasche weitergereist.“ Sprach’s, schwang sich auf seinen Esel und ritt davon.*

Hier haben Sie ein erstes Beispiel für die Problemlösungsressourcen, die kreatives Querdenken\* bietet. Im folgenden werden Sie eine Fülle verwandter Möglichkeiten für sich finden. Die Beispiele wer-

den Sie dabei nach den Vorschlägen des Textes für sich selbst maßschneidern können, denn schließlich ist unsere Situation ganz anders als die in Nasreddins Zeit, oder?

## **1.2 EINIGE QUERDENKER\*PRINZIPIEN, VON DENEN SIE SICH ALS BEGRÜSSUNGSTRUNK PROVOZIEREN LASSEN KÖNNEN**

*Wer Querdenker\* störend findet, hat ganz recht – sie stören die Ruhe der bisherigen Nichtlösung.*

*Äußere Querdenker\* (zu inneren und äußeren Querdenkern\* vgl. I.6.1) erinnern uns an Teile, die wir in uns selbst nicht genug zu Worte kommen lassen. Je weniger Stimmrecht diese Teile in uns haben, desto größer ist unsere Irritation über die äußeren Querdenker\*.*

*Wer versucht, ohne die Integration von Querdenkern\* auszukommen, muß schon fast als Querulant bezeichnet werden.*

*„Querdenken\*“ hießen viele der heute bewährtesten Denkformen, bevor sie allgemein zugänglicher wurden.*

*Man kann sich gegen das Querdenken\* zwar sträuben, aber man verhindert dadurch etwas, das eigentlich ganz einfach ist und schneller und leichter zum Ziel führen kann als gewohnte Denkweisen – „einfach“ aber nicht in dem Sinne, daß es nicht viel Mühe erforderte.*

Querdenken\* kann zu einer Quelle des Vertrauens werden, wenn wir dem Querdenken\* und den Querdenkern\* mit mehr Vertrauen begegnen. Doch dazu ist schon etwas eigenes Querdenken\* erforderlich.

Wenn diese Quergedanken\* Ihre Neugierde erweckt haben – um so besser. Wenn noch nicht: Vielleicht prüfen Sie erst die Wirkung einer der Übungen, die Ihnen im folgenden angeboten werden.

## **1.3 WO LASSEN SIE QUERDENKEN\*?**

Wenn Sie hier fertige Rezepte zum Querdenken\* suchen, werden Sie teilweise enttäuscht werden. Es ist damit wie in einer anderen Nasreddin-Geschichte:

Ein Freund fragte den Mullah, ob er ihm etwas aus der Stadt mitbringen solle. „Oh ja, gerne!“ rief Nasreddin aus, der sich so eine Gelegenheit zu einer Querdenk\*lektion natürlich nicht entgehen ließ. „Ich könnte noch einen neuen Haarschnitt brauchen!“

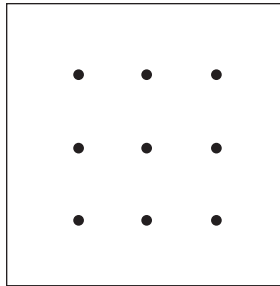
Wenn Sie sich also auf die Übungen einlassen, ist das angemessen. Sonst könnte man Sie ja fragen: „Wo lassen Sie querdenken\*?“; aber damit ist es wie mit mitgebrachten Frisuren: Man hat nicht viel vom feinen Geschmack auf einer fremden Zunge.<sup>1</sup>

#### I.4 EINE ERSTE GESCHICHTETE QUERDENK\*ÜBUNG

soll Ihnen daher einen Vorgeschmack auf die Kunst des Querdenkens\* vermitteln.

##### Aufgabe 1

Betrachten Sie folgendes Schema, das aus neun Punkten besteht. Verbinden Sie diese neun Punkte mit vier geraden Linien, ohne den Stift abzusetzen.



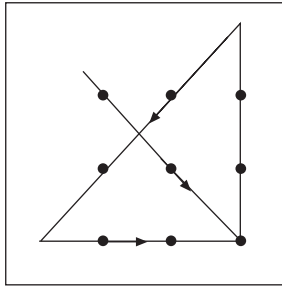
(Wenn Sie sich auch bei den folgenden Aufgaben von den Lösungen überraschen lassen wollen, sollten Sie im folgenden jeweils die gegenüberliegende Seite mit einem Blatt abdecken.)

<sup>1</sup> Oder vielleicht doch? Dazu werden Sie später das Phänomen der *repräsentierenden Wahrnehmung* kennenlernen.



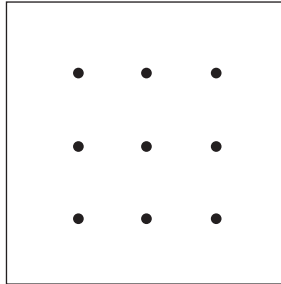
### Lösung zu (1)

Diese Aufgabe erforderte schon im ersten Schritt eine querdenkerische\* Grundfähigkeit: das *Überschreiten eines nur implizit gegebenen einschränkenden Rahmens*. Die Lösung sieht so aus:



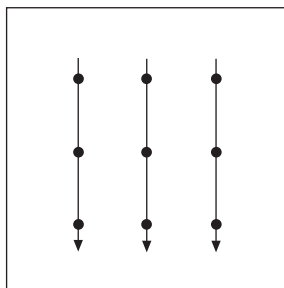
### Aufgabe 2

Versuchen Sie nun, die neun Punkte mit nur drei geraden Linien zu verbinden.



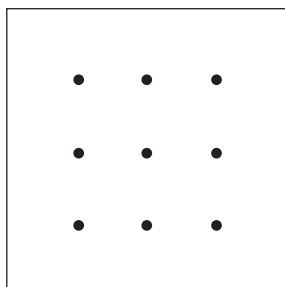
### Lösung zu (2)

Wer hat denn behauptet, die drei geraden Linien sollten noch immer zusammenhängen? Diese Aufgabenlösung setzt ein anderes Querdenker\*prinzip ein: *Bloß weil etwas früher eine Einschränkung für eine Lösung war, braucht es jetzt noch lange keine mehr zu sein.* Die Lösung sieht so aus:



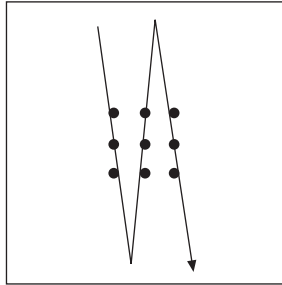
### Aufgabe 3

Nun verschärfen wir die Bedingung der vorherigen Aufgabe: Verbinden Sie diesmal die neun Punkte des Schemas mit drei geraden Linien, ohne den Stift abzusetzen oder das Papier zu falten.



### Lösung zu (3)

Wer hat denn behauptet, daß die Punkte im Schema keine Ausdehnung haben? In Wirklichkeit handelt es sich natürlich um kleine Kreise. Verwendeter Querdenker\*grundsatz: *Nur weil jemand ein Problem auf eine bestimmte Art und Weise beschreibt, muß noch lange nicht jeder Teil dieser Beschreibung für uns zutreffen!* Hier ging es also darum, sich von der abstrakten mathematischen Bedeutung des Wortes „Punkt“ zu lösen. Die Lösung sieht so aus:



### Aufgabe 4

Verbinden Sie nun alle neun Punkte mit einer Linie ohne Ecken.

