

# ORDNUNGEN DER MACHT

Klaus Grochowiak

---

- ▶ [Einleitung](#)
  - ▶ [Unterschiede zwischen Familiensystem und Organisation](#)
  - ▶ [Systemdynamiken in historischer Sicht](#)
  - ▶ [Das Modell von Clare Graves](#)
  - ▶ [Selbsta Ausdruck und Selbstaufopferungssysteme](#)
  - ▶ [Die Ordnungen der Liebe in historischer Sicht](#)
  - ▶ [Organisationen und die Ordnungen der Macht](#)
  - ▶ [Macht und Präferenzstruktur](#)
  - ▶ [Machtketten](#)
  - ▶ [Die symbolischen Codes der Macht](#)
  - ▶ [Macht und physische Gewalt](#)
  - ▶ [Generalisierung von Einfluss](#)
  - ▶ [Risiken der Macht](#)
  - ▶ [Organisierte Macht](#)
  - ▶ [Die „gute Lösung“ in Organisationen](#)
- 

## Einleitung

Die Arbeit mit Organisationsaufstellungen hat sich aus der Arbeit mit Familienaufstellungen entwickelt. Dieser Ursprung ist der Organisationsaufstellung weit gehend heute noch anzumerken. Was bisher fehlt ist eine eigenständige konzeptionelle Grundlage für das Arbeiten mit Organisationsaufstellungen. Oder anders formuliert: *Die Ordnungen der Liebe* bilden den Rahmen in dem die Familienaufstellungen, soweit sie von Bert Hellinger entwickelt wurden, stattfinden. Was fehlt sind die *Ordnungen der Macht*, als konzeptioneller Rahmen für die Arbeit mit Organisationen.

Ich denke es ist sinnvoll die Aufstellungsmethode von ihren verschiedenen Einsatzgebieten zu unterscheiden. "Aufstellen" verstehen wir als ein ganz allgemeines Verfahren, bei dem Personen, innere Teile, non-personale Faktoren (Ziele, Medikamente usw.), Institutionen usw. im Raum platziert werden. Wie dann allerdings mit diesen Repräsentanten gearbeitet wird unterscheidet sich beträchtlich.

Ich unterscheide im Wesentlichen zwei große Bereiche:

Ansätze, die die kommunikative Ebene abbilden und solche, die Dynamiken jenseits der kommunikativen Ebene ans Licht bringen. Wir können hier auch vom Unbewussten des Systems sprechen.

Bei den Aufstellungsformen der ersten Ebene werden kommunikative Interaktionen nachgestellt. D.h. die Repräsentanten bekommen mehr oder weniger detaillierte Anweisungen, was sie sagen sollen und wie sie etwas sagen sollen. Dadurch entstehen Einsichten die zu neuen kommunikativen Möglichkeiten führen.

Der Ansatz von Bert Hellinger unterscheidet sich von all diesen Ansätzen dadurch, dass die Stellvertreter keinerlei Anweisungen darüber bekommen was sie wie sagen sollen, oder wie sie sich verhalten sollen. Ihnen wird nur mitgeteilt wer sie sind und in welcher verwandtschaftlichen Beziehung sie zu den anderen stehen. Was sich dann während der Aufstellung zeigt ist gerade nicht die kommunikative Realität der Familie, sondern sind tiefer liegende Verstrickungszusammenhänge, die für den Klienten sowohl überraschend, als auch einsichtig sind. Ich spreche daher von einer trans-kommunikativen Ebene.

Wir unterscheiden daher zwischen der Aufstellungsmethode und ihrer speziellen Nutzungsform. Allen gemeinsam ist das eigentümliche Phänomen, dass die Stellvertreter durch und in der Aufstellung zu Informationen Zugang haben, die ihnen vorher so nicht bewusst waren bzw. von denen sie keine Kenntnis haben konnten und von denen man in den meisten Fällen auch nicht so ohne weiteres erklären kann, wie dieser Zugang überhaupt möglich ist.

Mit seiner Art Aufstellungen zu nutzen hat Bert Hellinger im Laufe vieler Jahre phänomenologisch Zugang zu Wirkdynamiken in Familien gefunden, die den Einzelnen, ohne sein Wissen und Zutun, in den Dienst nehmen. Die hier gefundenen „blinden Ausgleichsbewegungen“ nehmen auf die Lebensinteressen des Einzelnen keinerlei Rücksicht. Dies ist gerade der Grund, warum die Aufstellungsarbeit therapeutisch überhaupt nötig ist und erklärt gleichzeitig die Tiefe der Lösungen. Es geht darum das individuelle Bedürfnis nach Gesundheit, Glück und Erfolg mit den Ordnungen der Liebe zu versöhnen.

Die Dynamiken von Bindung, Ordnung und Ausgleich, die Hellinger in seiner Arbeit gefunden hat, können wir nicht eins zu eins auf Organisationen übertragen, da diese einen ganz anderen Systemtypus darstellen. Dies schließt nicht aus, dass wir Dynamiken, die wir auch in Familien finden auf die eine oder andere Art in Organisationen antreffen. Sie stellen aber hier nicht das Proprium der jeweiligen Systemdynamik dar. Wie genau dies zu verstehen ist, darauf werde ich weiter unten noch genauer eingehen. Hier ist es als erstes vorrangig sich ein klares Bild von den wesentlichen Unterschieden zwischen Familien und Organisationen zu machen.

## Unterschiede zwischen Familiensystem und Organisation

- In die Familie<sup>1</sup> werden wir hinein geboren, ohne dass wir dies entschieden<sup>2</sup> haben und ohne dass wir dies jemals rückgängig machen könnten. In diesem Sinne ist unsere Zugehörigkeit *existentiell*. Im Gegensatz dazu ist unsere Mitgliedschaft in allen anderen Systemen bis zu einem gewissen Grade freiwillig und wir können sie rückgängig machen. Und auch das jeweilige System kann uns entlassen, ohne dass dies notwendigerweise zu einer systemischen Störung führt. Mehr noch, alle anderen Systeme wären gar nicht lebensfähig ohne diese gegenseitige Ausschlussmöglichkeit.

In einer Familie fallen *Position* und *Person* zusammen. D.h. die Position meiner Mutter kann nur diese spezielle Frau einnehmen, die tatsächlich meine Mutter ist. Sie kann durch keine andere ersetzt werden. Dasselbe gilt natürlich für Vater, Bruder, Schwester usw.<sup>3</sup> Ganz anders in Organisationen; hier sind die Positionen oder Stellen unabhängig von der Person, die sie besetzt. Mehr noch, die Organisation könnte alle Stellen neu besetzen und wäre immer noch die gleiche Organisation. Dies schließt nicht aus, dass unterschiedliche Personen die Position unterschiedlich ausfüllen.

- Eine Familie wurde nicht gegründet um *Visionen, Ziele* oder *Zwecke* zu realisieren, die außerhalb der Familie liegen. Ganz anders Organisationen. Ihre Existenz ist ohne einen solchen Zweck (Autos zu produzieren, die Wasserversorgung einer Stadt sicherzustellen usw.) gar nicht denkbar. Dabei hat der Zweck bei Profit und Non-Profit Organisationen durchaus unterschiedliche Dynamiken. Wenn ein Profit-Unternehmen den Zweck langfristig verfehlt kann es nicht überleben. Anders bei Non-Profit Organisationen, ihnen fehlt gerade die Fremdreferenz des Marktes. Ihre Existenz ist z.B. durch ein Gesetz (Schulen, Universitäten usw.) gesichert. Dies ermöglicht es diesen Organisationen den Zweck aus den Augen zu verlieren und sich mehr und mehr um sich selbst zu drehen. Gleichzeitig führt dies zu einer zunehmenden Demotivation der Mitarbeiter.
- Ein Familiensystem oder wie Hellinger oft sagt, eine Sippe, hat eine *Systemseele*. Sie zeigt sich in der Aufstellung an der Reichweite der Verstrickungen, bzw. daran, dass nur wenn jemand in den Blick kommt, der bisher ausgeblendet, war eine Lösung möglich wird. Die Systemseele kann man auch als das virtuelle Ausgleichsorgan des Familiensystems betrachten. Ob man bei Organisationen davon ausgehen kann, dass es eine solche Systemseele gibt, die alle Mitarbeiter eines Multinationalen Konzerns umfasst ist mehr als zweifelhaft<sup>4</sup>.
- Was Familiensysteme zusammenhält, ist die Bindungs Liebe. In Organisationen finden wir zwar durchaus auch der Bindungs Liebe vergleichbare Emotionen, wie z.B. Loyalität, aber das Funktionieren von Organisationen basiert eher auf funktionaler Macht und Entscheidungen.<sup>5</sup>

---

1 Dies gilt allerdings in gewissem Sinne auch für unsere ethnische Zugehörigkeit.

2 Wir sehen hier von reinkarnationstheoretischen Spekulationen über die Wahl der Eltern usw. ab.

3 Diese „natürliche“ Ordnung der Familie wird durch ethnologische Berichte insofern relativiert, als z.B. in eher matriarchalisch organisierten Stämmen der älteste Bruder der Mutter für die Erziehung der Kinder, besonders der Söhne zuständig ist. Der Vater spielt eher eine untergeordnete Rolle. Auch dies scheint uns ein Hinweis dafür zu sein, dass eine quasi überhistorische Vorstellung von der natürlichen Ordnung der Familie mit Vorsicht zu behandeln ist.

4 Siehe hierzu auch eine Bemerkung, die Bert Hellinger in einem Interview mit mir zum Thema Macht in Organisationen geführt hat. <http://www.cnipa.de/presse/interview-fragebuch.pdf>

5 vgl. Luhmann: Macht, Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000

- Eine *gute Lösung* in einem Familiensystem bedeutet, jeder hat *seinen* Platz und jeder trägt sein Schicksal selbst. Den Platz, *seinen* Platz, gibt es in Organisationen nicht. Im Gegenteil, zum Wesen von Organisationen gehört es gerade, dass Mitglieder ihren Platz verändern können, z.B. durch Beförderung, oder verlieren durch Kündigung. Ob es in Organisationen eine Tendenz gibt das Schicksal anderer Systemmitglieder mitzutragen, ist eher zweifelhaft. Da wo solche Tendenzen trotzdem zu beobachten sind, handelt es sich nach unserer Erfahrung eher um eine Reinszenierung von Verhaltensweisen, die in der Herkunftsfamilie gelernt wurden (Parentifizierung, Triangulierung). Sicherlich kann man beobachten, dass es bei "ungerechtfertigten" Entlassungen systemische Störungen gibt. Daraus ist aber nicht zu schließen, dass es ein absolutes Recht auf Zugehörigkeit gibt, sondern dass die Bindung an die entlassenen Kollegen dann ins Spiel kommt, wenn es sich um eine "leichtfertige" Entlassung handelt.
- Bei Organisations-Aufstellungen, so wie sie heute häufig praktiziert werden, findet oftmals eine Fokussierung auf die *Reinszenierung* von Konflikten aus der Herkunftsfamilie statt. Typische Konflikte dieser Art sind:
  - *Autoritätskonflikte, anmaßendes Verhalten:* wenn ein Mitarbeiter in seiner Herkunftsfamilie für seine Eltern etwas mitgetragen hat, bzw. in deren Konflikte hineingezogen wurde (Triangulierung) oder **sich** seinen Eltern gegenüber **gar** in einer Elternrolle befunden hat (Parentifizierung) entsteht dadurch im Erwachsenenalter eine Verachtung für Autoritäten und ein anmaßendes Verhalten Vorgesetzten gegenüber. Dieses Muster zeigt sich zwar in der Organisation, ist aber nicht Ausdruck einer Dynamik des Systems. Damit dieses Muster allerdings voll greifen kann, ist beim Vorgesetzten ein entsprechendes Komplementärprogramm nötig. Eine Lösung wird dadurch erreicht, dass mit dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten eine Familienaufstellung durchgeführt wird, in der beide die Gelegenheit bekommen, sich aus dieser Verstrickung zu befreien. Als Folge davon verändert sich sowohl das Verhalten dem Vorgesetzten gegenüber, als auch umgekehrt das Verhalten des Vorgesetzten dem Mitarbeiter gegenüber.
  - *Sühne, Erfolgsverhinderungsprogramme:* Häufig geht es bei Organisations-Aufstellungen darum, herauszubekommen, warum ein Unternehmen nicht den Erfolg hat, der realistischere möglich wäre. Hier finden wir im strengen Sinne organisatorische Verstrickungen und auch Übertragungen familiensystemischer Verstrickungen in den Arbeitskontext. So zeigte sich z.B. bei einem Klienten, dass er seinen riesigen Schuldenberg aufgehäuft hat um für die Morde seines Großvaters während der Nazizeit zu sühnen. Oder ein anderer Klient wagte nicht den Erfolg zu haben, der möglich wäre, weil er angesichts des schweren Schicksals seines behinderten Bruders nicht wagte seinen möglichen Erfolg zu nehmen.
  - *Doppelbelichtung<sup>6</sup>:* Der Leiter einer internationalen Flüchtlingsorganisation hatte ständig Streit mit seinen Kollegen im Führungsteam; er glaubte er wäre der einzige, dem wirklich etwas am Schicksal der Flüchtlinge liegen würde. In der Aufstellung stellte sich heraus, dass er auf den Flüchtlingen eine Doppelbelichtung mit seinem behinderten Onkel hatte. Er wollte ihn als Kind immer im Heim besuchen, aber die Familie hatte den Onkel ausgeschlossen. Gleichzeitig hatte er auf seinen Kollegen eine Doppelbelichtung mit den Familienmitgliedern, die den Onkel ausgeschlossen hatten. Die Probleme, die sich in diesem Managementteam zeigten konnten erst gelöst werden, nachdem diese Doppelbelichtung aufgelöst worden war.

Solche Reinszenierungen finden wir in Organisationen in vielfältigster Form. Hier stellt sich ein fundierter familientherapeutischer Hintergrund zwar als äußerst nützlich heraus, aber es muss klar sein, dass wir hier in einem strengen Sinne noch gar nicht mit der Dynamik des jeweiligen Systems arbeiten. Wenn wir Organisationen als Systeme sui generis verstehen und beraten wollen, dann müssen wir uns vor einem familientherapeutischen Reduktionismus hüten, der versucht alle Probleme in Organisationen auf ungelöste Verstrickungen der Akteure zurückführen zu wollen.

Varga von Kibeth hat in seinem Vortrag „Die theoretische Grundlagen des systemischen Denkens“<sup>7</sup> darauf hingewiesen, dass die wesentliche Einsicht des systemischen Ansatzes gerade darin besteht die Handlungen von Menschen nicht so sehr als Ausdruck ihrer Eigenschaften zu betrachten, sondern sie vielmehr in ihrer Funktion für das System zu verstehen, in dem sie Handeln. Daraus ergibt sich, dass die Leistung, die Bert Hellinger für die Familiensysteme geleistet hat für die verschiedenen Organisationstypen noch bevor steht.

<sup>6</sup> Doppelbelichtung meint die unbewusste Verwechslung einer Person oder Personengruppe mit einer wichtigen Person aus der eigenen Herkunftsfamilie

<sup>7</sup> Vier Türme Verlag, Münster Schwarzach, 1998

## Systemdynamiken in historischer Sicht

Egbert Kinds<sup>8</sup> und ich haben in den letzten Jahren versucht eine solche konzeptionelle Grundlage für das Organisationsstellen zu entwickeln, in dem wir das Aufstellen im Rahmen des Modells der Wertesysteme von Clare Graves<sup>9</sup> thematisieren. Interessanterweise hat auch Bert Hellinger in seinem Aufsatz *Familien-Stellen und Gewissen*<sup>10</sup> einen ersten Versuch unternommen das Familienstellen in eine historische Perspektive zu stellen. Da sich diese Gedanken mit dem von Egbert Kinds und mir vorgeschlagene Ansatz, die Systemdynamiken im Rahmen der sich historisch entwickelten Wertesysteme zu betrachten, treffen, wollen wir uns hier etwas näher mit diesen Überlegungen auseinandersetzen.

Da vielen der Ansatz von Graves nicht vertraut sein dürfte möchte ich hier einen kurzen Überblick über dieses Modell geben.

### Das Modell von Clare Graves

Graves nennt sein Modell das „**E**mergent, zyklische Doppelhelix Modell des reifen Erwachsenen biopsychosozialen Verhaltens“. Graves machte die Entdeckung, dass sich bis jetzt acht verschiedene Wertesysteme auf diesem Planeten entwickelt haben. Jedes dieser Wertesysteme ist als Antwort auf eine Klasse von Problemen bzw. Herausforderungen entstanden, die die jeweilige Existenzweise aufgeworfen hat. Wertesysteme sind in diesem Sinne Mechanismen, die die Psyche entwickelt hat, um mit bestimmten Umweltsituationen angemessen umgehen zu können. Wertesysteme entstehen als Antwort auf bestimmte Probleme<sup>11</sup>. Daraus folgt, dass die Veränderung von Problemen und Herausforderungen, denen sich ein Mensch oder eine Gesellschaft gegenüber sieht, zu einer Veränderung ihres Wertesystems führen muss. Wertesysteme werden bewertet in Hinsicht auf ihre Fähigkeit, mit bestimmten Problemen angemessen umgehen zu können. D.h., sie sind angemessen, wenn sie ein kongruentes Problemlösungsverhalten ermöglichen. Es ist nicht angemessen, Wertesysteme unabhängig vom Kontext miteinander zu vergleichen. Wertesysteme repräsentieren die Tiefenstruktur von Bevorzugen und Ablehnen relativ zu einem Set von Wahlmöglichkeiten.

Graves nannte sein Modell „emergent“, da es postuliert, dass neue Wertesysteme durch Veränderung des Milieus immer wieder neu entstehen (emerge). Es ist eine zyklische Doppelhelix, da jedes Wertesystem am Schnittpunkt zweier Kräfte entsteht, nämlich dem Problem und dem jeweiligen Problemlösungsansatz der Menschen. Jedes Wertesystem reflektiert, wie Menschen denken (Glaubensstrukturen), im Gegensatz zu dem was Menschen denken (Inhalt ihrer Werte und Glaubenssätze).

Wertesysteme können als ein Schema oder eine Art und Weise des Denkens betrachtet werden und sind nicht mit dem Inhalt des Denkens zu verwechseln. Häufig sind Wertesysteme, die inhaltlich diametral entgegengesetzt sind, wie z.B. eine fundamentalistische Religion und der so genannte „atheistische Kommunismus“ nur Ausformungen ein und desselben - in diesem Falle des absolutistischen - Wertesystems.

Graves betont, dass die Tiefenstrukturen seines Modells eine Art des Denkens charakterisieren, nicht aber Typen von Menschen. Diese Muster bilden biopsychosoziale Systeme ab und sind weder eine Typologie von Menschen, noch diskrete Entwicklungsstufen von Menschen. Vielmehr reflektieren sie Systeme im Repertoire menschlicher Verhaltensmöglichkeiten. In diesem Sinne besitzt jeder Mensch bestimmte mentale Muster, die durch unterschiedliche Kontexte aktiviert werden können.

---

<sup>8</sup> Egbert Kinds ist ein holländischer NLP Master-Trainer, Consultant für systemdynamische Unternehmensberatung und erfahrener Consultant für große Cultural Change Projekte. Unser gemeinsamer Ansatz erscheint demnächst als Buch unter dem Titel: Ordnungen der Macht.

<sup>9</sup> Clare Graves. <http://www.clarewgraves.com/>

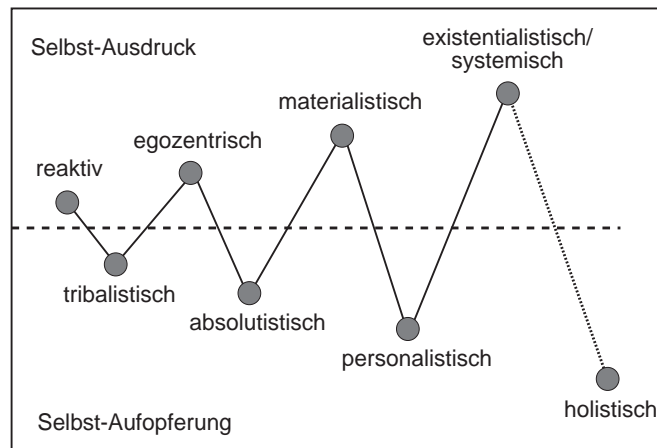
<sup>10</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, in Praxis der Systemaufstellung 2/2001

<sup>11</sup> Dies ist selbst eine Definition aus der Perspektive des systemischen Wertesystems. Die Wertesysteme thematisieren sich selbst natürlich anders. So sind die Werte im absolutistischen System z.B. durch Gott offenbart.

## Selbstaussdruck und Selbstaufopferungssysteme

Graves geht, wie oben schon erwähnt, davon aus, dass die Menschheit bisher acht verschiedene Wertesysteme entwickelt hat. Jedes dieser Systeme repräsentiert eine neue Ebene der Komplexität und enthält in sich alle Bedingungen und Lösungen der früheren Ebenen.

Die Systeme 1, 3, 5 und 7 werden Systeme des Selbstaussdrucks genannt. Die anderen vier (2, 4, 6 und 8) werden Selbstaufopferungssysteme genannt. Die Selbstaussdruckssysteme kreisen alle mehr oder weniger stark um das Metaprogramm der internen Referenz. Die Selbstaufopferungswerte auf der anderen Seite kreisen um das Metaprogramm der externen Referenz. Bei den Selbstaufopferungssystemen entwickelt sich die externe Referenz vom Stamm über die Gemeinschaft der Rechtgläubigen hin zu einem globalen System. Die Selbstaussdruckssysteme kreisen um das „Ich“, die Selbstaufopferungswerte um das „Wir“.



1. **Reaktiv**, automatisch: Das Selbst drückt sich aus mit dem Ziel des Überlebens, ähnlich wie in der Tierwelt.
2. **Tribalistisch**, animistisch: Das Selbst opfert sich für den Stamm, die Ziele des Häuptlings und der Vorfahren.
3. **Egozentrisch**, ausbeuterisch: Das Selbst drückt sich impulsiv aus, ohne Rücksicht auf die anderen.
4. **Absolutistisch**, heilig: Das Selbst opfert sich für eine höhere Autorität für späteren Lohn.
5. **Materialistisch**: Das Selbst möchte seine eigenen Ziele setzen und erreichen; es geht um materielle Belohnung, aber auf eine Art und Weise, dass nicht der Neid und die Missgunst der anderen geweckt werden.
6. **Personalistisch**, relativistisch: Das Selbst stellt die eigenen Bedürfnisse zugunsten der anderen zurück, so dass es allen gemeinsam gut geht.
7. **Systemisch**, existenziell: Das Selbst drückt sich aus, um frei zu sein. Allerdings nicht auf Kosten anderer oder der Umwelt.
8. **Transpersonal**, global: Das Selbst ist bereit, sich und andere zu opfern, sofern das für das globale Überleben notwendig ist.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Diese extrem kurze Charakterisierung der Systeme kann hier aus Platzgründen leider nicht ausführlicher ausfallen. Sie finden eine wesentlich ausführlichere Darstellung in meinem demnächst erscheinenden Buch „Ordnungen der Macht“

## Die Ordnungen der Liebe in historischer Sicht

Hellinger verortet den Ursprung der Gruppenseele in der ursprünglichen Horde: „Die ursprüngliche Gruppe war eine Horde von vielleicht 20-30 Mitgliedern. Die Mitglieder dieser Horde waren auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen. Niemand konnte die Horde verlassen, ohne unterzugehen. Auch war es unvorstellbar, dass ein Mitglied ausgeschlossen wurde, außer vielleicht, wenn es ein anderes Mitglied umgebracht hatte. Ein Echo darauf finden wir in der Bibel in der Erzählung von Kain und Abel.“<sup>13</sup>

Dies entspricht dem ersten Wertesystem von Graves: **Reaktiv, automatisch, beige**: Das Selbst drückt sich aus mit dem Ziel des Überlebens, ähnlich wie in der Tierwelt. Das erste Wertesystem gehört zu kleinen Gruppen oder Banden, denen es vorwiegend um das biologische Überleben geht. Auf diesem Entwicklungsniveau lebt der Mensch ganz in der Gegenwart.

Es scheint uns historisch fragwürdig ob hier schon von den Dynamiken ausgegangen werden kann, die Hellinger im Auge hat. Uns scheint es eher angemessen zu sein davon auszugehen, dass sich die Gruppenseele erst im zweiten System<sup>14</sup> entwickelt. Dafür sprechen auch die Beispiele, die er selbst im Folgenden gibt. Er selbst relativiert seine Einordnung mit der Bemerkung: „Ich mache mir eine Bild davon, ohne dass ich nachprüfe, ob das wirklich der geschichtlichen Entwicklung entspricht. Mein Ziel ist ja nicht, historische Beweise zu sammeln, sondern durch das Bild Handeln in der Gegenwart zu ermöglichen.“<sup>15</sup>

Die Bereitschaft selbst das eigene Leben für die Gruppe fraglos zu opfern, wie wir dies z.B. bei nomadischen Stämmen beobachten, setzt eben einen Stamm voraus und nicht eine Ur-Horde. Von diesen Ur-Horden wissen wir tatsächlich sehr wenig. Hingegen haben uns die Anthropologen sehr viel Material über die Stammesgemeinschaften geliefert, die die von Hellinger postulierten Dynamiken tatsächlich bestätigen.

Der Vorrang der Älteren vor den Jüngeren ist gerade in den Ur-Horden ganz unwahrscheinlich. Hier scheint eher die physische Stärke und Ausdauer wichtig zu sein. Erst im Rahmen einer Stammesgemeinschaft können die Alten zu dem Ehrenstatus kommen, den man tatsächlich bei ihnen beobachten kann.

„Diese Ordnungen des gleichen Rechts auf Zugehörigkeit und der Rangfolge gemäß der Zeit der Zugehörigkeit entsprang aber nicht etwa vernünftigen Überlegungen. Sie waren der Gruppe vorgegeben durch ein gemeinsames Gewissen, sodass jeder Verstoß gegen diese Ordnungen zu einem schlechten Gewissen führte und zu Gefühlen der Schuld, die den Einzelnen wieder zurück zur Anerkennung dieser Ordnungen brachte.“<sup>16</sup>

Wenn Hellinger schreibt, dass die Ordnungen nicht ausgedacht, sondern vorgegeben sind, dann kann Graves Ansatz aufklären, wie es zu diesem „Vorgegeben-sein“ kommt.

Hellinger schreibt dann weiter: „Ich nenne dieses Gewissen im Gegensatz zum persönlichen Gewissen, ... , das kollektive Gewissen. Dieses kollektive Gewissen – man könnte es auch das Gruppengewissen oder das Familiengewissen nennen – ist heutzutage weit gehend unbewusst. Innerhalb der archaischen Gruppe oder Horde muss es aber bewusst gewesen sein, zumindest insofern, als es bei den Mitgliedern zu Gefühlen der Schuld führte und – wenn die Schuld anerkannt und wieder gutgemacht war – auch zu Gefühlen der Unschuld.“<sup>17</sup>

Hellinger beschreibt dann seine Idee vom Übergang zum individuellen Gewissen: „Gleichzeitig, mit der Begegnung mit anderen Gruppen, kam es notwendigerweise auch zur Differenzierung von »wir und die anderen«, von »zugehörig und nicht zugehörig« und damit auch von »gut oder besser und von weniger gut oder schlecht«. Später griff diese Differenzierung über auf die Beziehungen der Einzelnen innerhalb der Gruppe im Sinne von »Ich bin besser als du«, »Ich habe mehr Recht dazuzugehören als du« und damit die Unterscheidung von Gut und Böse auch im moralischen Sinn.

---

<sup>13</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, in Praxis der Systemaufstellung 2/2001, S.7

<sup>14</sup> **Tribalistisch**, animistisch: Das Selbst opfert sich für den Stamm, die Ziele des Häuptlings und der Vorfahren. Auf der tribalistischen Entwicklungsstufe steht der Stamm und sein Überleben im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Aufmerksamkeit ist in der Gegenwart und Vergangenheit.

<sup>15</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7

<sup>16</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7

<sup>17</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7

Auf diesem Hintergrund entwickelte sich das persönliche Gewissen, das wir als gutes und schlechtes Gewissen wahrnehmen, verbunden mit dem Gefühl von persönlicher Unschuld und Schuld. Dieses Gewissen grenzt nun auch innerhalb der Gruppe die einzelnen Mitglieder voneinander ab und führt so zur Entwicklung des individuellen Bewusstseins und, in weiterer Folge, auch zum Gegensatz von Person und Gemeinschaft und von individueller Freiheit oder Selbstbestimmung gegenüber den Normen und Ansprüchen der Gruppe.<sup>18</sup>

Der Kontakt zu anderen Stämmen führt nicht automatisch zu der von Hellinger beschriebenen Dynamik. Im Gegenteil, wir können bei vielen Stammeskulturen auch friedliche Formen des nebeneinander Lebens und sich miteinander Verheiratens beobachten. Die Konkurrenz beginnt erst, wenn das Land knapp wird. Diese Situation stellt den Übergang zum dritten Wertesystem dar. Insofern ist es sehr fraglich, ob die Wahrnehmung der Differenz zwischen „wir“ und „die anderen“ als Fremdreferenz dann nach innen projiziert wird und zu einer Form der Selbstreferenz wird. Eher scheint es nahe liegend anzunehmen, dass der Kampf zwischen den Stämmen den Typus des egozentrischen Menschen hervorgebracht hat.

„Im Zuge dieser Entwicklung wurden die Normen und Ordnungen des kollektiven Gewissens ins Unbewusste verdrängt, sodass sie sich nicht mehr unmittelbar als gutes oder schlechtes Gewissen zur Geltung bringen konnten. So wie der Einzelne sich weit gehend an die Stelle der Gruppe gesetzt hat, so hat auch das persönliche Gewissen sich weit gehend an die Stelle des kollektiven Gewissens gesetzt. Das ging so weit, dass die Stimme des persönlichen Gewissens als die Stimme Gottes im Einzelnen verstanden wurde, die ihm das Recht gab, sich auch gegen die Gruppe zu entscheiden. Damit war die Ablösung von der Gruppe und vom kollektiven Gewissen auf die Spitze getrieben.

Doch ist das kollektive Gewissen damit nicht überwunden, ja es darf gar nicht überwunden werden, weil es nach wie vor die Grundlage menschlichen Zusammenlebens bleibt und bleiben muss. So hoch und weit ein Baum seinen Stamm und seine Äste auch treibt, ohne seine Wurzeln bricht er zusammen. Das heißt aber nicht, dass damit das durch das persönliche Gewissen Erreichte infrage gestellt werden soll. Nur muss es sich seiner Wurzeln wieder bewusst werden und sich von ihnen tragen, nähren und begrenzen lassen.<sup>19</sup>

Die Darstellung Hellingers impliziert ein drei Phasen Modell:

1. Ur-Horde und Stamm mit einem bewussten kollektiven Gewissen und
2. Entwicklung eines individuellen Gewissens und Unbewusstwerden des kollektiven Gewissens
3. Integration von beiden

Dem gegenüber liefert das Graves-Modell einen zyklischen Wechsel von kollektiven und individuellen Wertesystemen. Wir können also Hellingers Darstellung als den Übergang von **System** zwei zu drei interpretieren.

Dabei zeigt sich das Zusammenfallen aller ungraden Systeme bei Hellinger unter anderem darin, dass er den Umstand, dass „die Stimme des persönlichen Gewissens als die Stimme Gottes im Einzelnen verstanden wurde“ als ein einziges, historisch nicht weiter datiertes Ereignis beschreibt. Es zeigt sich aber in **System** drei ganz anders als beim Übergang von **System** vier auf fünf.

Die Unterscheidung kollektives/ individuelles Gewissen stellt sich im Graves-Modell als die Unterscheidung zwischen dem Gewissen in den Selbstaufopferungssystemen und den Selbstausdruckssystemen dar. Dabei bleibt die Einsicht Hellingers, dass das kollektive Gewissen nicht überwunden werden kann, sondern mit den Errungenschaften des individuellen Gewissens versöhnt werden muss, erhalten.

Man kann sagen, dass, **das**, was den Einzelnen in die Therapie bringt, sein individuelles Bedürfnis nach Glück, Gesundheit und Erfolg **ist**, und seine Erfahrung, dass er in seinem Bemühen scheitert. In der Familienaufstellung zeigt sich, wie die Familienseele ihn auf eine Weise in den Dienst nimmt, die ihn scheitern lässt. Er ist schuldlos in das Schicksal seiner Altvorderen verstrickt. Die Einsicht in diese Dynamik, ermöglicht dann, wenn es gut geht, eine Lösung, die dem Sippengewissen **und** dem individuellen Gewissen zu ihrem Recht verhelfen.

---

<sup>18</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 7-8

<sup>19</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 8

„Es (das Familienstellen) bringt die Ordnungen des kollektiven Gewissens wieder zur Geltung, ohne jedoch die Errungenschaften des persönlichen Gewissens preiszugeben. Vielmehr verbindet es sie auf einer höheren Ebene, die es dem einzelnen ermöglicht, über die Grenzen seiner eigenen Gruppe hinaus sich in ein größeres Ganzes einzufügen, das die Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen und Gruppen so weit aufhebt, dass sie das Trennende überwinden können, ohne das ihnen je Eigene zu opfern. In diesem Sinne dient das Familien-Stellen vor allem der Versöhnung.“<sup>20</sup>

In einem gewissen Sinne kann man also sagen, dass Hellinger primär in den Selbstaufopferungssystemen zentriert ist<sup>21</sup>. Übertragen wir die Methode in den Bereich der Unternehmensberatung befinden wir uns aber primär in den Selbstaussdruckssystemen. Das verlangt vom Aufsteller etwas anderes, als vom Familienaufsteller.

„Nur der kann und darf das Familien-Stellen anbieten, der die Gesetze des persönlichen und des kollektiven Gewissens verstanden, verinnerlicht und anerkannt hat und der sie zugleich auf einer höheren Ebene miteinander versöhnt.“<sup>22</sup>

Diese Forderung können wir übernehmen und den Ausdruck Familien-Stellen durch Organisationen-Stellen ersetzen; allerdings gehört dann auch dazu, dass die ganze Komplexität des individuellen Gewissens verstanden und verinnerlicht und anerkannt ist.

In dem Maße, wie die Aufstellungsmethode sich Organisationen wie Unternehmen, politischen Parteien, Verwaltungsbehörden, Kirchen, Non-Profitorganisationen usw. zuwendet wird es notwendig sich den spezifischen Dynamiken in Selbstaussdruckssystemen zuzuwenden.

## Organisationen und die Ordnungen der Macht

Wir analysieren die Ordnungen der Macht im Rahmen der Luhmannschen Theorie der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Unter symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien versteht Luhmann eine Zusatzeinrichtung zur Sprache, die eine Motivationsfunktion hat „indem sie Annahme fremder Selektionsleistungen nahe legt und im Normalfall erwartbar macht“<sup>23</sup>. Sowohl für Macht als auch für Liebe, Geld oder Wahrheit gilt, es handelt sich um „einflußnehmende Kommunikation auf einen Partner, der in seinen Selektionen dirigiert werden soll.“<sup>24</sup>

„Kommunikationsmedien kombinieren (mithin) Gemeinsamkeit der Orientierung und Nicht-Identität der Selektionen.“<sup>25</sup> Diese Formulierung erinnert sehr an Hellingers Vorannahme, dass die Grundlage von Macht eine gegenseitige Bedürftigkeit voraussetzt, bei gleichzeitiger Unterschiedlichkeit der Selektion, was nichts anderes bedeutet als, dass der andere etwas anderes ausgewählt hätte, wenn nicht die spezielle Kommunikation stattgefunden hätte.

Der Machthaber kann also durch seine machtförmige Kommunikation beim Anderen Unsicherheit erzeugen und beseitigen. „Macht erbringt ihre Übertragungsleistung dadurch, dass sie die *Selektion* von Handlungen (oder Unterlassungen) angesichts anderer Möglichkeiten zu beeinflussen vermag.“<sup>26</sup>

Hier kommt also eine erste wichtige Differenzierung ins Spiel. Nämlich die zwischen Macht und Zwang. Beim *Zwang* werden die Wahlmöglichkeiten des Gezwungenen auf Null reduziert. „Im Grenzfall läuft Zwang auf Anwendung physischer Gewalt hinaus (...). Zwang bedeutet Verzicht auf die Vorteile symbolischer Generalisierung und Verzicht darauf, die *Selektivität* des Partners zu steuern. (...) Derjenige, der den Zwang ausübt, (muss) die Selektions- Entscheidungslast selbst übernehmen.“<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 8

<sup>21</sup> Wenn wir die drei Hauptdynamiken (Bindung, Ordnung, Ausgleich) bei Hellinger näher betrachten, dann können wir feststellen, dass Bindung und Zugehörigkeit das Hauptthema im tribalistischen (2. purpur) Wertesystem sind. Das Bedürfnis nach Sicherheit und sozialem Konsens (Ordnung) ist das Thema des absolutistischen (4. blau) Wertesystems. Das Bedürfnis nach einer Balance von Geben und Nehmen ist das Thema des personalistischen (6. grün) Wertesystems. Alle drei Wertesysteme sind Selbstaufopferungssysteme.

<sup>22</sup> Bert Hellinger, Familien-Stellen und Gewissen, S. 8

<sup>23</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 7

<sup>24</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 8

<sup>25</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 8

<sup>26</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 8-9

<sup>27</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 9



Bei Macht geht es im Wesentlichen gerade nicht darum den anderen zu einer ganz bestimmten Handlung zu bringen, sondern seinen Selektionsspielraum einzugrenzen; was natürlich konkrete Anweisungen nicht ausschließt. Macht ist somit eine Chance „die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens unwahrscheinlicher Selektionszusammenhänge zu steigern.“<sup>28</sup> Dies ist als eine Existenzvoraussetzung komplexer sozialer Systeme zu betrachten. Würde man sich ständig nur auf den *herrschaftsfreien Diskurs* verlassen wäre man verlassen; d.h. nach kurzer Zeit würde gar nichts mehr funktionieren. Diese Sichtweise führt zuallererst zu einer Entdämonisierung von Macht und wendet sich damit namentlich gegen einen weit verbreiteten Affekt namentlich in personalistisch orientierten Diskursen.

Uns begegnen neben der direkten machtförmigen Kommunikation gerade in Unternehmen und Organisationen, Substitute für diese Kommunikation.

1. **Hierarchien:** Hierarchien postulieren eine asymmetrische Machtverteilung. In ihnen spiegeln sich einerseits die (offizielle) Ordnung des Systems und die offizielle Machtverteilung. Der Vorgesetzte hat mehr Macht als sein Untergebener.
2. Das Hierarchieprinzip scheitert in dem Maße, wie es um machtvördernde Konflikte geht. Hier gilt eher das **Summenkonstanzprinzip** der Macht. Das was der eine an Macht gewinnt verliert der andere. Es handelt sich hier also um ein Nullsummenspiel. Der Parade Fall ist hier die politische Wahl. Die Stimmen die einer gewinnt verliert der andere.
3. **Systemgeschichte:** In jedem System gibt es eine Geschichte von erfolgreichen bzw. gescheiterten Versuchen, Konflikte machtvörmig zu lösen. Diese hat Auswirkungen auf die Erwartungen zukünftiger Machtpöben. Sie produziert gleichzeitig so etwas wie den Machtstatus jedes Einzelnen, der im Einzelfall von seiner Position in der Hierarchie weit entfernt sein kann.
4. **Vertragsartige Regelungen:** Durch solche Regelungen versuchen übermächtige Partner sich mit denen zu arrangieren, die sich zurückziehen oder illoyal werden könnten.<sup>29</sup>

### Macht und Präferenzstruktur

Damit eine erfolgreiche Ausübung von Macht stattfinden kann muss gleichzeitig eine bestimmte Beziehung zwischen den Präferenzstrukturen der Beteiligten existieren.<sup>30</sup>

Droht z.B. ein Chef: „Wenn Sie das nicht machen werden Sie entlassen!“, dann setzt diese Drohung voraus, dass der so Bedrohte eine Entlassung als schlimmer erlebt, als das Unbehagen an der von ihm verweigerten Handlung. Und umgekehrt muss es dem Drohenden wichtiger sein, den Anderen zum gewünschten Handeln zu bringen, als ihn als Mitarbeiter zu verlieren. Ist dies nicht der Fall, ist seine Drohung ein Bluff. Solange der Bedrohte dies nicht durchschaut, kann die Drohung erfolgreich sein. Weiß oder ahnt der Bedrohte jedoch, dass sich der Drohende eine Entlassung gar nicht leisten kann, weil er z.B. das Fachwissen dringend braucht und es so ohne weiteres auf dem Arbeitsmarkt nicht substituierbar ist, dann wird er es darauf ankommen lassen. Der Bluff<sup>31</sup> fliegt auf, er wird nicht entlassen und der Versuch der Machtausübung kehrt sich gegen den Machthaber selbst.<sup>32</sup> Es gibt jetzt in der Geschichte des Systems eine Erinnerung an diesen erfolglosen Versuch der Machtausübung; und dies schwächt die Macht in zukünftigen Situationen. Das Vermeiden-wollen von möglichen und möglich bleibenden Sanktionen ist für die *Funktion* von Macht *unabdingbar*.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 12

<sup>29</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 10

<sup>30</sup> „Die Grundstruktur des Kommunikationsmedium Macht, jene – man kann es leider nicht einfacher formulieren - invers konditionalisierte Kombination von relativ positiv bewerteten Alternativkombinationen, ist die Grundlage dafür, dass Macht als *Möglichkeit* (Potenz, Chance, Disposition) erscheint und als solche *wirkt*.“ Niklas Luhmann, Macht, S. 24

<sup>31</sup> „Zur Macht gehört eine ungleiche Verteilung des *Durchschauens*. Der Mächtige durchschaut, aber er lässt sich nicht durchschauen. Am Verschwiegensten muss er selber sein. Seine Gesinnung wie seine Absichten darf keiner kennen.“ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 346

<sup>32</sup> „Mit jeder Wiederholung des Befehls, die nicht von seiner Ausführung gefolgt ist, verliert er etwas von seinem Leben.“ Elias Canetti, Masse und Macht, S. 359

<sup>33</sup> vgl. Niklas Luhmann, Macht, S. 23

Oft ist es in Unternehmen gar nicht so leicht die Inhaber der Macht zur Ausübung derselben zu bewegen. Ist es für ihn nicht in vielen Fällen bequemer die Dinge laufen zu lassen, als sich auf eine risikoreiche Machtinteraktion einzulassen? Oft ist es sogar so, dass der Machthaber Anteile an seiner Macht auf die anderen überträgt. Diese entscheiden dann selbständig im Sinne der Macht und fragen nur noch in Zweifelsfällen. Damit hat aber der Frager die Macht zu entscheiden wann er fragt und wann nicht. Solange alles läuft scheint das unproblematisch. Was aber geschieht, wenn es eine Störung gibt? Wer ist verantwortlich? Der Machthaber oder der Ausführende? Dies wird besonders deutlich beim Problem der politischen Verantwortung eines Ministers für das, was in seinem Ministerium geschieht oder nicht geschieht.

Diese Situation finden wir in Behörden, aber auch in Firmen mit sehr starken Gewerkschaften immer wieder. Hier wird es bis zum Überdruß schwierig Anweisungen, auch wenn sie noch so sinnvoll und notwendig erscheinen, durchzusetzen, weil die Juridifizierung und die vertraglichen Beziehungen ein Boykott von „unten“ zu leicht machen.

Damit soll nicht einer Rückkehr zu willkürlicher Machtausübung das Wort geredet werden, aber es zeigt deutlich, wie notwendig legitime Macht für das Funktionieren komplexer Systeme ist.

Da aktualisierte Macht in der Kommunikation sich immer als Drohung darstellt und diese sich immer einem potentiellen Nein gegenüber sieht, mit all den oben möglichen Problemen finden wir eine starke Tendenz zu Vorverständigungen. Wir könnten auch sagen zur *Klüngelei*. Dies ist aber oft auch im Interesse derjenigen, die sich der potentiellen Machtausübung gegenübersehen. So ist z.B. jeder Streik nicht nur teuer, er kann auch verloren werden; was wiederum die Macht der Gewerkschaften schwächen würde, da es jetzt in der Systemgeschichte eine Erinnerung an einen erfolglosen Widerstand gibt.

Diese Situation verkompliziert sich noch dadurch, dass die Machtverhältnisse auch zwischen den Untergebenen nicht homogen sind. Durch Cliques, Seilschaften usw. entstehen Machtkonflikte zwischen den Mitarbeitern, die der Vorgesetzte jetzt schlichten soll/ muss. Ob dies strukturell aus der Position eines Vorgesetzten wirklich möglich ist, darf aus theoretischen Überlegungen und praktischen Beobachtungen eher bezweifelt werden.

## **Machtketten**

Komplexe Sozialsysteme können nur existieren, wenn die Macht sich durch eine lange Kette hindurch bis ins letzte Glied möglichst unabgeschwächt fortsetzen kann. „Kettenbildung hat die Funktion, mehr Macht verfügbar zu machen, als ein Machthaber ausüben kann.“<sup>34</sup>

Wenn der Chef eines Unternehmens eine Entscheidung fällt, dann muss diese durch alle Hierarchieebenen bis zum letzten davon betroffenen Arbeiter durchgehalten werden. Wenn ein Gesetz verabschiedet wird, dann muss sichergestellt sein, dass es auch tatsächlich angewandt wird. Dass dies durchaus nicht immer gewährleistet ist, zeigt wie wenig selbstverständlich, wie problematisch die Handhabung bzw. Durchführung der Macht ist. Mehr noch, es scheint für Machtketten typisch zu sein, dass sie eine gegenläufige Macht erzeugen. Diese Differenz wird allgemein als der Gegensatz von formaler und informaler Macht bezeichnet. Luhmann spricht hier auch von *Neben-Code*.

„Neben-Codes haben durchgehend drei miteinander zusammenhängende Eigenschaften nämlich 1) größere Konkretheit und Kontextabhängigkeit, 2) geringere gesellschaftliche Legitimationsfähigkeit, also auch geringere »Darstellbarkeit« und deshalb 3) Angewiesenheit auf ein systeminternes Funktionieren unter besonderen Voraussetzungen in Bezug auf Feinfühligkeit, Milieukennntnis, Geschichtskennntnis, Vertrauen und (!) Misstrauen, die in der Umwelt nicht geteilt werden. All dies gilt auch für informale Macht, die in Abhängigkeit von organisatorischen Arbeits- und Kooperationsbedingungen entsteht. Informale Macht kann und muss dauernd *einen Teil* der Code-Funktionen tragen, sie kann auf dieser Grundlage in Ausnahmefällen *mehr* Funktionen übernehmen bis hin zu dem Grenzfall, in dem formale Macht nur noch als Fassade dient, die die Entscheidungen der Umwelt gegenüber rechtfertigt.“<sup>35</sup>

Erst auf der Stufe hoch differenzierter Gesellschaften mit etablierten Formen von Recht und Politik kann Kettenbildung einigermaßen gewährleistet werden. Allerdings beobachten wir auch hier immer eine gegenläufige Tendenz. Die vielen Beispiele für Korruption, Vetternwirtschaft, Kriminalität, gesetzliche Ausnahmefälle, Selbstbedienung der Mächtigen gegen die expliziten von ihnen selbst verabschiedeten Gesetze sind Beispiele dafür.

---

<sup>34</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 41

<sup>35</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 42

## Die symbolischen Codes der Macht

„Unter Symbolisierung (Symbolen, symbolischer Code) ist zu verstehen, dass eine sehr komplex gebaute Interaktionslage vereinfacht ausgedrückt und dadurch als Einheit erlebbar wird. Die (...) Konstitutionsbedingungen des Kommunikationsmediums Macht können nicht als solche ständiges Bewusstseinsthema auf beiden Seiten sein. Sie werden in Wortsymbolen, Zeichen oder aber auch durch Symbolisierung der Identität von Personen zusammengefasst und dargestellt.“<sup>36</sup>

So sind die Positionsbezeichnung „Abteilungsleiter“, die Uniform des Offiziers, der Stempel unter einem Dokument Beispiele für solche Symbole.

„Unter Code wollen wir eine Struktur verstehen, die in der Lage ist, für jedes Item in ihrem Relevanzbereich ein komplementäres anderes zu suchen und zuzuordnen.“<sup>37</sup>

Der Machtcode ordnet jedem Wollen eines Machthabers das Nichtwollen eines der Machtunterworfenen zu. Dies eröffnet dann zwei Verlaufsrichtungen: Zustimmung – Widerstand.

Der Machtcode kann aber seinerseits wiederum *Zweitcodiert* werden z.B. im Recht. Hier kann dann über rechtmäßige oder unrechtmäßige Machtausübung entschieden werden. Dieser Code steht aber seinerseits wiederum einer möglichen *Zweitcodierung* offen. Z.B. in legitimes oder illegitimes Recht im moralischen Sinne oder im Sinne des Völkerrechts.

Die Verknüpfung von Macht-Code mit dem binären Schematismus von Recht und Unrecht ermöglicht es, in Situationen Macht zu haben, nur weil man im Recht ist. Man muss also selbst, in der Situation dem anderen gegenüber, gar keine Macht besitzen, man muss nur im Recht sein um dadurch über die Macht, die hinter dem Recht steht, situativ verfügen zu können.

### Konvertibilitätssperren

Ein wesentlicher weiterer Aspekt symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien, der an dieser Stelle für uns interessant wird, ist die von Luhmann so genannte „Konvertibilitätssperre“ zwischen den verschiedenen Medien. So kann Wahrheit z.B. nicht gekauft werden. Sicherlich können z.B. Konzerne Auftragsforschung betreiben lassen, sie können auch Forscher bestechen, aber dadurch wird aus einer falschen Behauptung noch lange keine wahre. Oder Liebe im emphatischen Sinne kann man nicht kaufen. Dies schließt die Prostitution sicherlich nicht aus, allerdings würde man deren Dienstleistung in einem klassischen Verständnis sicherlich auch nicht als Liebe bezeichnen.

Dies soll nun in der bürgerlichen Demokratie auch für Macht und Geld gelten. Die Teilsysteme Wirtschaft und Politik sind durch die Verfassung normativ von einander getrennt. „Politischer Einfluss sollte nicht vom Reichtum der Person abhängen und hängt in der heutigen Gesellschaft auch weniger davon ab, als in jeder ihrer historischen Vorläuferinnen.“<sup>38</sup> Diesen Euphemismus kann man auch gegen den Strich lesen und der lautet dann so: Zwischen Macht und Geld gilt die Konvertibilitätssperre nicht in der gleichen Weise, wie z.B. zwischen Wahrheit und Geld. Es mag zwar besser sein als früher, das sagt aber noch gar nichts über den Realumfang aus, in dem die Konvertibilitätssperre nicht gilt. Ob das die Abhängigkeit des amerikanischen Präsidenten von den Konzernen ist, die seinen Wahlkampf finanziert haben, ob das die schier unübersehbare Welle der Korruptionsskandale in allen westlichen Industrieländern ist, die Konvertibilitätssperre scheint zwar nicht völlig eingerissen zu sein, aber sie hat viele, sehr viele Löcher und sie wankt als Ganzes mehr und mehr. Was dies auf der Ebene der systemischen Störungen bedeutet, ist nur durch entsprechende Aufstellungen wirklich aufzuklären. Es ist hier nicht der Ort die Ergebnisse, die wir z.B. im Rahmen von Aufstellungen bei Bankskandalen, Bilanzbetrug usw. gefunden haben. Dies wird in unserem Buch *Ordnungen der Macht* ausführlicher dargestellt.

---

<sup>36</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 32

<sup>37</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 33

<sup>38</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 103

## Macht und physische Gewalt

Alle Kommunikationsmedien bilden *symbiotische Mechanismen* aus, ohne die sie als symbolische Kommunikation gar nicht funktionieren könnten.

„Im Falle von Wahrheit gewinnt *Wahrnehmung* eine spezifische Relevanz, im Falle von Liebe *Sexualität*. Der Geld-Code ist angewiesen darauf, dass er sich in *Bedürfnisbefriedigungen* auszahlt, und Macht hat eine spezifische Beziehung zu *physischer Gewalt*.“<sup>39</sup>

D.h. stünde hinter der Macht nicht auch die Möglichkeit bei Bedarf bis zur Anwendung physischer Gewalt eskalieren zu können, verlöre sie letztlich ihre Basis. Wie dies im Einzelnen geregelt ist hängt aber wieder von den gesellschaftlichen Strukturen ihrer Ausdifferenzierung und den jeweiligen Rechtsformen ab. In bürgerlichen Demokratien mit ihrem Gewaltmonopol läuft dies letztlich meistens auf den über die Rechtsform vermittelten Rückgriff auf die Polizei hinaus. D.h. es gilt hier wie bei den anderen Kommunikationsmedien ein *Selbstbefriedigungsverbot*.<sup>40</sup>

Dies macht es nötig die alte Formel vom „Recht des Stärkeren“ zu modifizieren. Ein Unternehmen ist finanziell stärker als jeder bei ihr Beschäftigten, kann sich aber unter Rechtsbedingungen doch nicht alles erlauben. Im Gegensatz zu einer Sklavengesellschaft, in der die Sklaven von ihren Besitzern sogar getötet werden durften.

## Generalisierung von Einfluss

„Als Einfluss wollen wir allgemein und ohne weitere Qualifikation die Übertragung von Reduktionsleistungen bezeichnen. Einfluss setzt als Basis für unterschiedliche Selektionsmöglichkeiten eine gemeinsame Sinnorientierung voraus. Sinn wird stets zugleich zeitlich, sachlich und sozial konstituiert.“<sup>41</sup>

Um auf jemanden Einfluss zu nehmen, muss die Motivation des Anderen auf irgendeine Art berücksichtigt werden, im Gegensatz zum Zwang. Der Andere muss ein Interesse haben der Richtung des Einflusses zu folgen.

Luhmann ordnet den drei Sinndimensionen drei verschiedene Einflussformen zu. „Wir wollen zeitlich generalisierten Einfluss *Autorität*, sachlich generalisierten Einfluss *Reputation* und sozial generalisierten Einfluss *Führung* nennen.“<sup>42</sup>

Autorität braucht zunächst keine Rechtfertigung. „Sie beruht, wenn man so will, auf Tradition, braucht sich aber nicht auf Tradition zu berufen.“<sup>43</sup>

„*Reputation* beruht auf der Unterstellung, dass Gründe für die Richtigkeit des beeinflussenden Handelns angegeben werden können.“<sup>44</sup>

„*Führung* beruht, und hier greifen wir auf gruppentheoretische Forschungen zurück, auf einer Verstärkung der Folgebereitschaft durch die Erfahrung, dass andere auch folgen, - also auf Imitation.“<sup>45</sup>

Damit verliert der Einzelne gegenüber dem Führer Möglichkeiten und der Führer gewinnt welche hinzu. Er kann jetzt wählen, wen aus der Gruppe er anspricht, wer am leichtesten zu führen ist und sich dann weitestgehend auf den Nachfolgeeffekt verlassen. Je größer die Überzeugung jedes Einzelnen ist, dass die Gruppe dem Führer folgt (egal ob dies eine Illusion ist oder nicht), desto leichter wird die Führung. Es wäre aber höchst riskant sich allein darauf zu verlassen. Je mehr die Aspekte von Reputation und Autorität dazukommen, desto stabiler und sicherer wird die Führungsposition. „Generalisierungen in den verschiedenen Sinndimensionen setzen sich wechselseitig voraus.“<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 62

<sup>40</sup> Bei Liebe bedeutet dies, dass die Sexualität über den Partner befriedigt werden soll, bei der Wahrheit scheidet das subjektive Evidenzerlebnis unter diesem Verbot aus und Geld macht nur Sinn, wenn nicht alle ihre Lebensbedürfnisse autark befriedigen.

<sup>41</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 74

<sup>42</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 75

<sup>43</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 75

<sup>44</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 75

<sup>45</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 75

<sup>46</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 77

## Risiken der Macht

„Im (besonderen) Fall der Macht fürchtet man Missbrauch der Macht durch den Machthaber.“<sup>47</sup>

Aber auch das Gegenteil kann Risiken in sich bergen. Haben einzelne Personen oder Institutionen zu wenig Macht für ihre Aufgabe kann diese oft nicht durchgesetzt werden, obwohl sie als sinnvoll und notwendig anerkannt ist.

Als drittes Risiko der Macht können die Grenzen der Entscheidungskapazität betrachtet werden. Je komplexer die Voraussetzungen für eine sachlich angemessene Entscheidung werden und je verschachtelter die Zuständigkeit für Entscheidungen werden, desto wahrscheinlicher wird die Nichtentscheidung.

Als viertes Risiko lässt sich die erhöhte Komplexität der Simultaneität des Miterforderlichen in Entscheidungssituationen bestimmen. Es kommt so immer wieder zu Verzögerungen, die im politischen System noch durch das Denken von einer Wahl zur anderen, verschärft werden (Reformstau).

Diese vier Risiken gipfeln in einem fünften, nämlich der wachsenden Sichtbarkeit der Überforderung der Macht, die ihr übertragenen Aufgaben sachgerecht zu erledigen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang sofort die Frage, ob nicht überhöhte, unrealistische Erwartungen an diese Form der Machtorganisation gestellt werden. Ähnlich wie Ehe und Familie kaum das leisten, was sich der Einzelne als „gute Möglichkeit“ vorstellen kann. Die Therapeuten verdanken dieser Diskrepanz ihre Einkommensmöglichkeit. Sie werden zu Nachbesserungsagenturen für fehlgeschlagene Sozialisationsleistungen. Und auch die Konjunktur der Unternehmensberatung weist auf eine ähnliche Tendenz hin. Die Unternehmen sehen sich zunehmend weniger in der Lage ihre Komplexität mit eigenen Mitteln angemessen zu handhaben. In dieser Linie weitergedacht ist es wohl nur eine Frage der Zeit, bis ähnliche therapienahe Methoden für den Politikbereich nachgefragt werden.

Politikmüdigkeit, Fatalismus und Apathie sind die massenhaft zu beobachtenden psychologischen Folgen dieser Überforderungen der gegenwärtigen Machtorganisation.

## Organisierte Macht

Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass der Eintritt und Austritt auf beiden Seiten kontingent ist. Niemand muss Mitglied sein bzw. bleiben. Ist man Teil einer Organisation gibt es Regeln für die Mitglieder in Abhängigkeit von ihrer Rolle /Stelle in der Organisation. Auch diese Regeln sind kontingent. D.h. sie sind von der Organisation gesetzt und können auch anders sein. Beide Kontingenzen beeinflussen sich gegenseitig. Da niemand Mitglied sein muss, wird er sich sein Eintreten u.a. danach aussuchen, ob ihm die dort zu erwartenden Rollenregeln zusagen oder nicht. Und umgekehrt kann die Organisation sich neue Mitglieder aussuchen nach Maßgabe der zu erwartenden Rollenkonformität.

„Während die förmliche Organisationsmacht auf der Kompetenz zu dienstlichen Weisungen beruht, deren Anerkennung Bedingung der Mitgliedschaft ist und so durch Entlassung sanktioniert werden kann, hängt die faktische Macht in Organisationen weit mehr vom Einfluss auf Karrieren ab. Sie beruht also nicht so sehr auf der Disposition über Mitgliedschaften, als vielmehr auf der Disposition über Stellenbesetzungen – auf den Befugnissen, die man im öffentlichen Dienst »Personalhoheit« nennt. Um kurze und griffige Termini verwenden zu können, wollen wir von Organisationsmacht und von Personalmacht sprechen.“<sup>48</sup>

Die Organisationsmacht hängt, wie leicht einsichtig ist, stark von der Konjunktur ab, die Personalmacht ist davon viel unabhängiger, da begehrte Stellen immer knapp sind. Die Grenze der Personalmacht stellt die Knappheit der begehrten Stellen dar. Sind alle besetzt und steht kein Wechsel an, dann kann auch nichts in Aussicht gestellt werden.

Die Organisationsmacht ist im Regelfall wesentlich stärker rechtlich standardisiert als die Personalmacht. Letztere nutzt die offiziellen Verfahren eher als Tarnung der dahinter liegenden freien Verfügbarkeit über die Stellenbesetzung. Wäre dies nicht so, würde die Personalmacht recht schnell faktisch verschwinden. In der Vorgesetzten-Hierarchie fallen beide Machtformen zusammen. Der Grad der Kongruenz ist allerdings in den verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich.

---

<sup>47</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 81

<sup>48</sup> Niklas Luhmann, Macht, S. 104

## Die „gute Lösung“ in Organisationen

Die Hellingersche Maxime: „Jeder der dazu gehört hat ein Recht dazuzugehören und jeder trägt sein eigenes Schicksal!“ kann unserer Meinung nach zwar eins zu eins für die Arbeit mit Organisationen übernommen werden, reicht aber nicht aus.

Die erste Frage die sich hier stellt lautet: „Für wen stelle ich auf?“ Stelle ich für einen Abteilungsleiter auf, dann kann eine *Lösung* natürlich nur soweit reichen, wie seine Macht reicht. Sind die Probleme, mit denen er konfrontiert ist Folgen der Vorstandspolitik, dann kann dies in einer Aufstellung zwar ans Licht kommen, aber er kann diese nicht ändern. Dies ist ein Unterschied zu einer Familienaufstellung. Hier kann der Klient das für sich klären, was ihn belastet, egal wie weit der Einfluss in die Vergangenheit zurückreicht. In einer Organisationsaufstellung zeigt sich dagegen häufig die Ohnmacht des Klienten bezüglich der Systemdynamiken, in die er eingebunden ist. Er kann dann oft nur noch das System verlassen. Es gibt hier allerdings eine gewisse Ähnlichkeit mit der Situation in der es für einen Klienten keinen guten Platz in seinem Herkunftssystem gibt. Auch dieser kann sich dann nur noch einen Platz in einem größeren System suchen. Allerdings ist die existentielle Tragweite eines solchen Schrittes mit einer Kündigung nicht zu vergleichen.

Arbeiten wir mit dem Inhaber des Unternehmens, dann ist die Reichweite seiner Macht in seinem Unternehmen maximal. D.h. das, was in der Aufstellung als eine problemlösende Maßnahme sichtbar wird, kann er auch umsetzen. Allerdings ist auch seiner Macht durch die informelle und organisatorische Gegenmacht (Gewerkschaft) eine Grenze gesetzt.

Aber gerade auf der Ebene der Konzernleitungen sind Aufstellungen oft nicht sehr gefragt, da ein wesentlicher Aspekt der Machtausübung in der Geheimhaltung von Absichten, Koalitionen oder illegalen Machenschaften beruht. Hier wäre es geradezu töricht eine so aufdeckende Methode wie das Aufstellen einzukaufen. Mehr als einmal stellte sich bei von uns geleiteten Aufstellungen heraus, dass die Vorgesetzten des Klienten in betrügerische Machenschaften verwickelt waren – was sich später auch bestätigte. Der Klient hatte hier nur die Möglichkeit zu kündigen, um nicht selbst Teil dieser illegalen Geschäfte zu werden.

In vielen Unternehmen, die mit einer personalistischen Vision gestartet sind, werden die materialistischen Dynamiken oft solange geleugnet, bis das Unternehmen in ernsthafte wirtschaftliche Schwierigkeiten kommt. Die hier zu beobachtende Dynamik besteht im Wesentlichen im Versuch Leistungsunterschiede, Unterschiede in der Verantwortung usw. unter der Devise „wir sind alle gleich“, zu vertuschen. Eine Lösung kann hier nur bedeuten, dass die Organisation, die Bezahlung usw. den materialistischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Eine solche Versöhnung mit den Realitäten ist aber nicht immer von allen gewünscht. Auch hier bedeutet eine „gute Lösung für alle“, dass es keine gemeinsame wirtschaftliche Zukunft gibt.

Die schwache Performance vieler staatlich, d.h. „blau“ organisierter Dienstleistungen (Post, Telekommunikation, Bahn usw.) soll durch Privatisierung (orange/ materialistisch) behoben werden. Ob dies allerdings langfristig eine bessere Lösung der Probleme ist, oder dadurch nur neue und andere eingekauft werden, muss sich erst noch zeigen.

Die Ordnungen der Macht stellen sich nach unseren Beobachtungen in den verschiedenen Graves-Typen und den ihnen entsprechenden Organisationsformen sehr unterschiedlich dar. Ebenfalls kann man nicht von einer Form der „guten Lösung“ sprechen. Hier angemessen zu arbeiten setzt ein komplexes Verständnis sowohl verschiedener Systemtypen als auch der jeweiligen Machtstrukturen voraus.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Näheres dazu demnächst in dem Buch „Ordnungen der Macht“ von Klaus Grochowiak und Egbert Kinds.