

Akteurszentrierte Evaluationen mit Systemaufstellungen

Systemische Evaluierung

Systemische Evaluationen nutzen Ansätze und Erfahrungen aus der systemischen Organisationsberatung. Systemaufstellungen, ein Instrument der Organisationsentwicklung, können ein Instrument sein, um komplexe Systeme besser zu verstehen und Veränderungsprozesse anzustoßen.

Von André Martinuzzi, Judith Galla und Ursula Kopp

Während konventionelle Evaluationen die Fragen nach dem „Was“ beziehungsweise nach dem „Wie viel“ untersuchen, stellen theoriebasierte Evaluationsansätze die Frage nach dem „Wie“ in den Vordergrund (Donaldson 2003; Chen 2005). Sie gewähren Einblicke in die Funktionsweisen und Erfolgsbedingungen von Programmdesign und -umsetzung und öffnen so die Blackbox zwischen den in ein Programm investierten Ressourcen und den dadurch erzielten Effekten.

In vielen Programmevaluationen werden Akteure und deren Beziehungen jedoch nicht weiter beachtet. Programme werden durchgeführt, Wirkungen und Effekte werden erzielt. Für ein ganzheitliches Verständnis von Programmen ist es jedoch erforderlich, die Handlungsorientierung und -motivation der beteiligten Akteure und ihre wechselseitigen Beziehungen nachzuvollziehen. Dazu ist ein effizientes, effektives und leicht handhabbares Instrument erforderlich. In einem vom Jubiläumsfonds der österreichischen Nationalbank geförderten Forschungsprojekt haben wir das Potenzial von Systemaufstellungen für diesen Zweck analysiert und in fünf Fallbeispielen in der Evaluation von Beratungsprogrammen für nachhaltiges Wirtschaften erprobt.

Die Innenseite sozialer Welten

Systemaufstellungen sind ein Instrument zur räumlichen Darstellung von Beziehungsstrukturen in einem System, beispielsweise in einer Organisation, einem Team, einer Familie oder eben auch einem Programm. Die von Hellinger (1994) entwickelte Methode des Familienstellens wurde Ende der 1990er Jahre in die Organisationsberatung übertragen, um Veränderungsprozesse in sozialen Systemen zu initiieren (Grochowiak/Castella 2002; Baumgartner 2006). Gleichzeitig sorgten Sparner und Varga von Kibéd (2002) für entscheidende theoretische Weiterentwicklungen, indem sie die systemischen Strukturauf-

stellungen entwickelten, die sich nicht mehr als Therapiemethode verstehen, sondern als eine Sprache, die Strukturen zum Ausdruck bringt.

Bei der Aufstellungsarbeit wird das Zusammenspiel von Akteuren innerhalb eines Systems analysiert, wobei es vorrangig darum geht, Wechselwirkungen unter den Systemteilen sichtbar zu machen und Einblicke in das Verhalten der Systemteile zu gewinnen. Dies geschieht durch Visualisieren und Externalisieren des inneren Bildes, das der Aufstellende vom Beziehungs-, Ordnungs-, Hierarchie-, Abhängigkeits- und Kommunikationsgeflecht des zu betrachtenden Systems hat. Dieses implizite Wissen über das System wird mithilfe von Personen oder Symbolen, die jeweils Teile des Systems repräsentieren, im Raum dargestellt. Hierfür werden die Systemteile durch den Aufstellenden intuitiv im Raum oder auf einem Tisch verteilt und die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Systemmitgliedern analysiert. Dabei gibt die räumliche Darstellung, besonders die Entfernung der Repräsentanten voneinander und deren Ausrichtung und Blickrichtung, ob sie einander ab- oder zugewandt sind, wichtige Informationen. In der Literatur werden folgende Vorzüge der Aufstellungsarbeit genannt:

- Die bildhafte Darstellung fördert systemisches Denken.
- Die Externalisierung von implizitem Wissen macht Systemdynamiken leicht fassbar.
- Die Arbeit mit Repräsentanten oder Symbolen ermöglicht ein ‚Sich-Hineinversetzen‘.
- Die Methode ist schnell, kostengünstig und benötigt keine aufwendige Vorbereitung.

Zu Beginn unseres Forschungsprojekts wurde ein Werkzeugkoffer zusammengestellt, der eine breite Palette von Symbolen und Figuren enthielt, um eine möglichst facettenreiche Darstellung des untersuchten Programms und einen niederschweligen und spielerischen Einstieg in die Aufstellung zu ermöglichen. Dazu wurde das im Familienstellen übliche Set neutraler Holzfiguren um Figuren mit hoher Symbolkraft wie zum Beispiel Spielgeld, Würfel, Blume, Weihnachtsmann, Plüschhund, Edelstein, gute Fee und Roboter ergänzt. Auf die Handhabbarkeit wurde dabei besonders geachtet.

Einblicke in komplexe Wirklichkeiten

Zu Beginn der jeweils für zwei Stunden anberaumten Workshops wurden die Programmverantwortlichen gebeten, die Geschichte des Programms zu erzählen. Diese 30 bis 40 Minuten dauernden Erzählsequenzen dienten als Einstieg ins Thema und lieferten Material zum Einsatz qualitativer Analyseverfahren. →

„Mit Systemaufstellungen in Evaluationen kann die tatsächlich gelebte Programmstruktur pointiert und leicht erfassbar wiedergegeben werden.“

Anschließend wurden die Programmverantwortlichen über Ziel und Ablauf der Systemaufstellung informiert und gebeten, ihr Programm mithilfe der im Werkzeugkoffer zur Verfügung gestellten Symbole am Tisch aufzustellen.

Im Idealfall löste der Einstieg einen Aufstellungsprozess aus, der sich ohne weitere Eingriffe des Moderators entwickelte. Zum Abschluss ging der Moderator jedes aufgestellte Symbol mit den Programmverantwortlichen durch, klärte wer oder was dadurch repräsentiert wurde und fragte, welche Perspektive der jeweilige Akteur auf das Programm einnimmt. Dies wurde auf Haftnotizen aufgeschrieben und zum jeweiligen Symbol geklebt. Zum Abschluss wurden die Programmverantwortlichen um ihr Feedback auf Prozess und Ergebnis gebeten.

Einsatz von Systemaufstellungen

Um die Systemaufstellung als Analyseinstrument in Evaluationen einsetzen zu können, haben wir einige Modifikationen gegenüber den in der Literatur beschriebenen typischen Merkmalen von Aufstellungen vorgenommen.

Mehrere Personen stellen gemeinsam auf: In Systemaufstellungen wird typischerweise das Anliegen einer Person bearbeitet und nur die Systemsicht dieser einen Person aufgestellt. Im Rahmen von Evaluierungen erscheint es sinnvoll, die Sichtweise mehrerer Programmverantwortlicher zu nutzen und zu einem gemeinsamen Bild zu integrieren. Unsere Erfahrungen zeigten, dass die gleichzeitige Aufstellungsarbeit von zwei oder drei Personen der gleichen Hierarchiestufe konfliktfrei und dialogorientiert funktionieren kann. Gerade die Gespräche zwischen den Aufstellenden, die dabei auftauchenden Fragen und Antworten boten interessante Einblicke.

Analyse- statt Problemzentrierung: In der Aufstellungsarbeit wird im Vorfeld das Problem gemeinsam mit dem Klienten besprochen, sodass der Aufstellungsleiter einen gewichtigen Einfluss auf die Auswahl der aufzustellenden Systemelemente hat. Beim Einsatz von Aufstellungen in Evaluationen steht die Analyse im Mittelpunkt, eine Vorstrukturierung der Aufstellung ist daher unserer Erfahrung nach nicht erforderlich. Der Aufstellungsleiter erfüllt eine moderierende Funktion und die Aufstel-

lenden entscheiden selbst, welche Systemelemente aufgestellt werden. Damit wird ihr Relevanzsystem abgebildet und für die Evaluation nutzbar gemacht. Erst wenn die Aufstellung fertig zu sein scheint, können weiterführende Fragen hilfreich sein, um das Bild zu vervollständigen.

Schnelle Informationsgenerierung statt Intervention: Aufstellungen als Instrument der Organisationsentwicklung streben eine Veränderung des aufgestellten Systems an und sind gezielte Interventionen. Dabei wird von einem Anfangsbild ausgegangen und durch Umstellen der Repräsentanten an einem Lösungsbild gearbeitet. Da Evaluationen eine fundierte Analyse anstreben, genügt es unserer Ansicht nach, ein Anfangsbild aufzustellen und auf ein Lösungsbild bewusst zu verzichten.

Interpretation und Einsatzgebiete

Aus Auswahl und Anordnung der Symbole beziehungsweise Figuren können Hypothesen über das untersuchte System aufgestellt werden. So wurde in einem der Fälle das zu evaluierende Programm als Strom aus Spielgeld dargestellt und das Programmmanagement durch ein Papier-Schiffchen symbolisiert, das darauf schwimmt. Es ist aber in der Mitte der Aufstellung angeordnet, hatte eine zentrale jedoch keine steuernde Position. Die politischen Entscheidungsträger wurden als Plüschhund dargestellt, von dem der Strom von Spielgeld ausgeht. Auffällig ist hier die Blickrichtung. Diese Figur dreht dem gesamten Programm und allen seinen Beteiligten den Rücken zu und blickt ausschließlich auf die durch kleine Spielfiguren repräsentierte Bevölkerung. Betriebe als zentrale Zielgruppe des Programms wurden als grüne und rote Glassteine, die ins Programm involvierten Berater als kleine gesichtslose Holzfiguren symbolisiert. Hier fällt besonders die räumliche Anordnung auf. Die Berater formten eine Kette am Ende des Geldstroms, die fast wie eine Mauer zwischen dem Programmmanagement und den Betrieben steht.

Zum Abschluss wurden die Aufstellenden gebeten, die Perspektiven der aufgestellten Akteure einzunehmen und sich zu überlegen, was diese über das zu evaluierende Programm und ihre Position darin denken. So wurde beispielsweise den Beratern, die parallel zum Geldstrom Betriebe begleiten, die Aussage „Den Betrieb lasse ich nicht mehr los“ zugeordnet. Damit wurden sowohl die zentrale Rolle der Berater als auch deren Interessen offenkundig.

Bisher zeichnen sich folgende Einsatzgebiete für Systemaufstellungen in Evaluationen ab (Galla et al. 2008):

- Aufstellungen als rascher Überblick über das Akteursfeld. Die Aufstellungen dauern nur 30 bis 60 Minuten und boten in kurzer Zeit ein enorm facettenreiches Bild.
- Aufstellungen als Grundlage für das Evaluationsdesign. Sie liefern wesentliche Informationen und können direkte Konsequenzen für das Evaluationsdesign haben, indem sich neue Evaluationsfragen ergeben, andere oder zusätzliche Akteure in den Fokus treten oder andere Bewertungskriterien offensichtlich werden.

■ Aufstellungen als empirische Erhebungsmethodik. Sie bieten Einblicke, die aus Programmdokumenten nicht ersichtlich oder mit Befragungsmethoden kaum zugänglich sind. Wie bei anderen Methoden der qualitativen Sozialforschung sind eine möglichst realitätsnahe Dokumentation, zum Beispiel durch Audiomitschnitt und Fotos, und eine fundierte inhaltsanalytische oder interpretative Analyse erforderlich, um tragfähige Aussagen zu gewinnen.

Ausblick

Systemaufstellungen in Evaluationen sind eine heuristische Methode zur Visualisierung eines Akteursfeldes aus der Perspektive der Programmverantwortlichen. Sie ermöglichen es auf spielerische Weise, die Gedanken und das implizite Wissen der Programmverantwortlichen zum Ausdruck zu bringen, indem Bilder und bildhafte Metaphern erzeugt werden. Diese Bilder geben die tatsächlich gelebte Programmstruktur pointiert wieder, sind schneller zu erfassen und facettenreicher als offizielle Programmdokumente, die häufig relevante Informationen nicht enthalten oder diese geschönt darstellen. Gerade in lernorientierten Evaluationen sehen wir daher ein großes Potenzial für den Einsatz von Systemaufstellungen.

Anmerkung

Theoriebasierte und systemische Evaluation sind zentrale Elemente der eLearning Plattform EASY-ECO - Evaluation of Sustainability. Die nächsten Case-Trainings finden im April 2009 in Lund (Schweden) und im Juni 2009 in Bilbao (Spanien) statt. Information und Anmeldung im Internet unter: <http://www.easy-eco.eu>

Literatur

Baumgartner, M.: Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit: Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur. Heidelberg 2006.

Chen, H.-T.: Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks 2005.

Donaldson, S. I.: Theory-driven program evaluation in the new millennium. In: Donaldson, Stewart I./Scriven, Michael (Hg.): Evaluating social programs and problems: Visions for the new millennium. Mahwah 2003, S. 109-141.

Galla, J./ Kopp, U./ Martinuzzi, A./ Störmer, E.: Programmaktorsaufstellungen – erste Erfahrungen mit Systemaufstellungen in theoriebasierten Evaluationen. In: Zeitschrift für Evaluation, 1/2008, S. 35-73.

Grochowiak, K./ Castella, J.: Systemdynamische Organisationsberatung: Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. Heidelberg 2002.

Hellinger, B.: Ordnungen der Liebe. Ein Kursbuch. Heidelberg 1994.

Varga von Kibéd, M./ Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg 2002.

■ AUTOREN + KONTAKT

Dr. André Martinuzzi leitet das Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien.

Ursula Kopp ist freiberufliche Moderatorin und leitet EU-Projekte am Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien.

Judith Galla ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien.

Research Institute for Managing Sustainability, Wirtschaftsuniversität Wien, Nordbergstrasse 15, 1090 Wien, Österreich.

E-Mail: andre.martinuzzi@wu-wien.ac.at,

E-Mail: ursula.kopp@wu-wien.ac.at,

Website: www.sustainability.eu



26.2. – 2.3.2009

Do. Fr. Mo. 10 - 18 Uhr

Sa. So. 9 - 18 Uhr

Neue Messe München

im Rahmen der



www.reisepavillon-online.de

ReisePAVILLON

Internationale Messe für anderes Reisen

Spannende Reiseangebote, ein vielseitiges Rahmenprogramm und eine angenehme Atmosphäre erwarten Sie auf der weltweit einzigartigen Plattform für nachhaltigen Tourismus.

2009 richten wir den Fokus auf »Tourismus entlang und jenseits des Grünen Bandes« (Einst: Eiserner Vorhang) Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.