

Hilfe! Was ist Hilfe?

Zur Anwendung systemischer Aufstellungsarbeit bei Supervisionen und Konsultationen größerer (Helfer-)Systeme

Christine Essen, Guni-Leila Baxa

Bedingt durch ein seit ca. 20 Jahren zunehmend differenziertes und spezialisiertes Angebot medizinischer und psychosozialer Dienstleistungen, sehen sich Menschen, die in diesen Bereichen tätig sind, häufig sehr komplexen Situationen gegenüber. Ihre Klienten und Kunden auch. Ein Segen, der neue Herausforderungen mit sich brachte! Es sind vielfältige Hilfsansätze mit unterschiedlichen Funktionen und sich zum Teil widersprechenden Aufträgen zu koordinieren, wenn Angehörige größerer (Helfer-)Systeme zur Lösung von ihnen gestellten Problemen beitragen wollen, statt zu deren Verschärfung (vgl. auch Imber-Black 1990, Schweitzer 1989, Selig 1976).

Ein Beispiel:¹

Waltraud, Mitarbeiterin einer Kriseninterventionsstelle, spricht in der Supervisionsgruppe über eine 19jährige Klientin, deren Beratung sie übernommen hat. Frau Hukic ist mit ihrem 5jährigen Sohn aus Bosnien geflüchtet. Ihr Mann blieb zurück. Frau Hukic ging hier in Österreich eine Liebesbeziehung mit Herrn Ferhatovic ein, der auch aus Bosnien stammt und dort eine Familie mit sechs Kindern hat. Nach einer von ihr angekündigten Trennung meldete Herr Ferhatovic dem Jugendamt, sie würde ihren Sohn „für sexuelle Mißbrauchshandlungen verkaufen“. Das Kind wurde ihr daraufhin unvermittelt, auf offener Straße, unter Polizeieinsatz weggenommen und an einen ihr zunächst unbekannten Ort gebracht. Sie äußerte Selbstmordabsichten, falls sie ihr Kind nicht zurückbekommen sollte. Das Jugendamt mit der zuständigen Sozialarbeiterin, das PflEGschaftsgericht, das Flüchtlingsheim, in dem sie wohnte, der KinderkrisenpfleGEplatz, die Leiterin einer Flüchtlingsbetreuungsstelle für Frauen, Waltraud im Kriseninterventionszentrum – sie alle waren binnen kurzer Zeit in das Geschehen rund um diese Geschichte involviert und um Lösungen bemüht.

Professionelle Helfer befinden sich als Angehörige größerer Systeme oft in einer zwiespältigen, wenn nicht „mehrspältigen“ Situation (vgl. Brandl-NebEhay u. Russinger 1995, Conen 1996).

1 Zwei der in diesem Artikel beschriebenen Fallbeispiele mit Aufstellungen größerer Helfersysteme entstanden aus der Zusammenarbeit mit unseren Kollegen Paul Eichinger und Margarete Fehlinger, IFS Linz.

Uns scheint das im Wesen professioneller Hilfe selbst begründet zu liegen. Ist Hilfe noch Hilfe, wenn ich Anspruch darauf habe? Oder umgekehrt, wenn ich sie annehmen muß? Wenn Gebende und Nehmende begrenzt oder nicht mehr unmittelbar auf der Basis von Freiwilligkeit kooperieren? Zu solchen Zwischensituationen kommt es aus unserer Sicht vor allem dort, wo das Leben, der Besitz oder andere von der Gesellschaft für grundlegend gehaltene Werte bedroht sind und wo diese es für nötig hält einzugreifen.

Die zu diesem Zweck geschaffenen Institutionen geben mit ihren Aufgaben den Helfern ihren Handlungsrahmen und ihren Handlungsspielraum vor. Der Transport dieser „Güter“ entwickelt sich zu einem Prozeß, in den die Institutionen, die Helfer und die Klienten eingebunden sind. Klienten etwa wollen diese Güter gar nicht, stehen ihnen ambivalent gegenüber, erwarten ganz anderes oder viel mehr etc. Ein „Seiltanz“ zwischen bisweilen ungemein gegensätzlichen Kräften, die am Helfer ziehen, und ein Tanz zudem, den es mit anderen Tänzern, Helfern, abzustimmen gilt. Wir sehen, daß Helfer angesichts zu lösender Probleme oft zu sehr in die eine Richtung (die Institutionsebene) oder in die andere Richtung (Klientenebene) geraten. Was sich in unterschiedlichen Arten unangemessener, überfordernder oder belastender Verantwortungsübernahme ausdrückt.

Schon andere Autoren (Imber-Black 1990, Schweitzer 1989, Selig 1976) haben darauf hingewiesen, daß sich dabei häufig isomorphe Interaktionsmuster in den verschiedenen Systemebenen wiederfinden lassen. Z. B. können sich symptomstabilisierende Beziehungsmuster einer Familie im Helfersystem widerspiegeln. Oder institutionelle Strukturprobleme werden über die Beziehungsangebote der bei ihnen beschäftigten Helfer „zu den Familien transportiert“, etwa durch unklare Zielvorstellungen oder widersprüchliche Aufforderungen an Familienmitglieder.

Welche Voraussetzungen sind notwendig, damit ein Orchesterkonzert, ein Heilungsritual, eine Tanzaufführung oder ein Schauspiel gelingen kann? Wie weiß der einzelne um seinen Einsatz, seinen stimmigen Auftritt, seinen rechten Platz? Der Dirigent hat den Gesamtklang im Ohr. Er liest die Partitur und gibt die Einsätze, während die Musiker auf ihre Stimme achten, an den Tönen feilen, die Technik ihres Instrumentes üben und verfeinern.

Wie kann ein „Zusammenspiel“ so gestaltet werden, daß jeder Helfer seinen guten Platz erkennt und findet? Daß nicht alle glauben, das Gleiche oder „einzig Richtige“ tun zu müssen? Auf welches Maß muß jeder sich bescheiden? Wer schweigt, während andere sprechen? Welche Handlungen sind für die Patienten, Klienten oder Kunden noch kraftgebend? Wie können so verschiedene Hilfsangebote als zusammenpassend erfahren werden? Wer führt Regie?

Aufstellungsarbeit stellt ein Medium dar, mit dem sich viele in diesem Zusammenhang auftauchende Fragen klären lassen. Das Stellen eines Helfersystems bedeutet dabei eine kraftvolle Intervention von nachhaltiger Wirkung. Die innere Orientierung, viele Leitlinien und die Haltung, wie wir sie für das Familien-Stellen kennen, bleiben dieselben, die unterschiedlichen Anliegen und die Komplexität solcher Systeme verlangen jedoch nach einem erweiterten Rahmen und ergänzenden Schritten, auf die wir hier näher eingehen wollen.

Unsere Erfahrungen damit sammelten wir als Supervisorinnen in verschiedensten Einrichtungen der Jugendwohlfahrt, des Gesundheitswesens und anderer psychosozialer Organisationen. Dabei waren *Settings*, in denen sich das Stellen größerer Helfersysteme bewährte: *Fallsupervisionen in Teams und Gruppen, Fort- bzw. Ausbildungsveranstaltungen sowie Konsultationen mit Helfern größerer Systeme.*

Wesentlich für Aufstellungen scheint uns der Platz zu sein, den die FragestellerIn im Geschehen einnimmt. Hat sie ihr (verinnerlichtes) Bild des Systems gestellt, nimmt sie am weiteren Prozeß größtenteils in einer dissoziierten Position teil. Um dies zu gewährleisten, setzen wir bei *Fallsupervisionen mit einzelnen Helfern, bei Teamkonflikten oder Teamfragen in Teamsupervisionen und bei Familie-Helfer-Konsultationen nur Teilaspekte der Aufstellungsarbeit ein.*

Wir verwenden hier entweder Medien (d. h. Symbole wie Stühle, Kissen, Schuhe, Puppen, das Familienbrett etc.) oder laden außenstehende Personen als Rollenspieler ein. Auch Strukturaufstellungen und die Ratsversammlung im Medizinkreis (ein Ritual, das verschiedene indianische Völker bei Entscheidungsprozessen einsetzen) haben sich in diesen Situationen bewährt (Essen 1990).

Ein systemisches Interview

steht am Anfang jeder Supervision, Konsultation oder Beratung. Es dient:

- der Kreation eines Arbeitskontraktes, der die Interessen und Ziele aller Beteiligten berücksichtigt (Kunden und Berater-

Innen) und geeignet ist, einen Beitrag zum Gelingen eines Hilfeprojektes zu leisten;

- der Abklärung, ob eine Aufstellung oder eher andere Interventionen für das vorliegende Anliegen passend erscheinen;
- der Vorbereitung einer Aufstellung.

Das Interview beinhaltet sowohl fokussierende als auch zirkuläre bzw. reflexive Fragen, die Informationen erheben, zu Perspektivenwechsel anregen und dem Gespräch eine ressourcen- und lösungsorientierte Richtung geben (Andersen 1989, de Shazer 1989, Schlippe/Schweitzer 1996, Schmid 1985, Tomm 1994).² Es ist überdies von der Ausrichtung und der inneren Haltung der Aufstellungsarbeit geleitet: z.B. im Beachten bisher „vergessener“ bzw. ausgeschlossener Systemmitglieder oder in der (innerlich gestellten) Frage, inwiefern diejenigen, die sich problematisch oder symptomatisch verhalten, „lieben“ bzw. „dem Ganzen dienen“. Reframingangebote, Metaphern und Geschichten fließen in das Gespräch ein.

Fragen zur Kontextklärung

Wie kommt es, daß wir jetzt hier beisammen sind? Wer ist an dem Hilfeprojekt beteiligt? In welchen Funktionen? Mit welchen Aufträgen? An wen stellte die Familie/das Klientensystem ein Hilfeersuchen? Welches? Welche Helfer sind in einer Fürsorge-, Kontroll-, Erziehungsposition oder haben gesetzlich festgelegte Entscheidungskompetenzen? (Ludewig 1992, S. 121 f.). Wann sind welche Helfer bzw. ihre beauftragenden Institutionen in das Hilfeprojekt eingetreten?

Fragen zur Problemsicht und Problemdefinition

Wo bzw. zwischen wem sieht jeder das Problem? Wie wird es von wem beschrieben, eingeschätzt und etikettiert? Gibt es Koalitionen, Konflikte etc. im Helfersystem, die als isomorphe Strukturen mit Mustern im Klientensystem korrespondieren? Oder mit Mustern in und zwischen Institutionen? (Diese beiden letzten Fragen werden kaum explizit gestellt, sondern werden stets von den BeraterInnen mitbedacht.)

Fragen zu bisherigen Lösungsversuchen, Ausnahmen vom Problem und zur Auswirkung schon erfolgter Hilfsangebote

Welche Lösungen wurden bisher schon erprobt? Was war bisher hilfreich? Wann traten welche Kooperationsprobleme eher nicht auf?

2 Eine Auswahl möglicher Fragen, u. a. angeregt durch diese Autoren, finden Sie im folgenden Text.

Fragen, die Zukunftsprojektionen und Zielvisionen anregen – und als Kontrast: Verschlimmerungsfragen

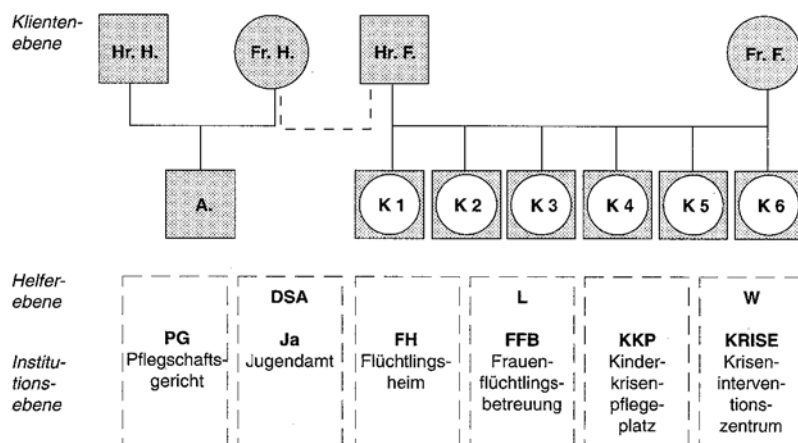
Wofür würden Sie unsere Sitzung hier gern verwenden? Was wäre ein gutes Ergebnis für jeden? Angenommen, es würde über Nacht ein Wunder geschehen, sie hätten geschlafen und wachen nun am Morgen auf – woran würden Sie merken, daß Ihre (Kooperations-)Probleme gelöst sind? Was soll sich verändern? Was soll so bleiben, wie es ist? Was würde passieren, wenn bestimmte Hilfsangebote wegfallen oder sich bestimmte Helfer zurückziehen? Wer könnte wie dazu beitragen, daß das gesamte Hilfeprojekt mit Sicherheit scheitert? Oder zumindest noch komplizierter und verfahrenere wird?

Fragen zum Auftrag an die Beratung

Welche Erwartungen hat wer an die BeraterIn/SupervisorIn? Welche Auswirkungen hätte ihre Bereitschaft, diese Erwartungen zu erfüllen? Würde dies den gesteckten Zielen dienen oder eher nicht? Könnten die Erwartungen auch modifiziert werden, um einen neuen Auftrag zu finden, der zieldienlicher für die Sache und alle Beteiligten ist? (Das ist auch für die BeraterIn von Bedeutung, um von einem beziehungs- und lösungsneutralen Standpunkt aus handeln zu können – was besonders wichtig ist, wenn es kontroverse Erwartungen an sie gibt.)

Es empfiehlt sich, während des Interviews eine *Systemzeichnung* anzufertigen. Sie verschafft BeraterInnen wie Klienten Überblick, macht Systemebenen deutlich und bringt ausgeschlossene bzw. nichtbeachtete Systemmitglieder in den Blick. Die Systemzeichnung enthält eines oder mehrere *Genogramme* zum Klientensystem sowie Aufzeichnungen zu den beteiligten größeren (Helfer-)Systemen. *Organigramme* sind ebenfalls manchmal hilfreich.

Systemzeichnung im Fall von Waltraud



Weitere Systemebenen, z. B. Ebene der Träger von Institutionen, Ebene der Budgetgeber, Ebene der politischen Entscheidungsträger, waren für Waltrauds Anliegen nicht von Bedeutung, können aber in anderen Situationen für die Beratung relevant sein.

Zeichenerklärung:

Fr. H., Hr. H.	Frau und Herr Hukic	DSA	Sozialarbeiterin
A.	Alen, ihr Sohn	L	Leiterin der FFB
Hr. F., Fr. F.	Herr und Frau Ferhatovic	W	Waltraud
K 1-6	ihre sechs Kinder		

Das *Interview* kann – je nach Kontext – sehr kurz ausfallen (etwa um das Ziel einer Aufstellung zu ermitteln) oder auch ausgedehnter sein. Hat es für den/die Fragesteller genug neue Informationen oder Impulse für den nächsten Handlungsschritt ergeben, wird eine Aufstellung überflüssig. Um diesen Punkt zu erreichen, genügen oft einige Fragen, eventuell die Anfertigung einer Systemzeichnung, oder das Entwickeln von Metaphern und weiterführenden Ideen im Kreis der TeilnehmerInnen.

Aufstellungen sind vor allem dort zielführend, wo im Interview Anliegen zu etwa folgenden Themen herausgearbeitet werden:

- neue, veränderte Sichtweisen, Ideen und Handlungsmöglichkeiten für die Zusammenarbeit mit dem Klientensystem;
- konstruktive Formen der Kooperation mit anderen Helfern des größeren Systems;
- stimmige Funktion und angemessener Platz im System, sowie in der damit übereinstimmenden, gemäßen Verantwortungsübernahme und Entscheidungskompetenz;
- Auswirkung geplanter Handlungsschritte;
- nicht wahrgenommene oder gar abgelehnte Ressourcen (bei sich selbst, bei Klienten, in der Helfer- oder Institutionsebene);
- unklare bzw. widersprüchliche Auftragslage für den/die Helfer.

Im folgenden gehen wir auf das *Stellen größerer Helfersysteme* ein. Bei bestimmten Fragen machen wir *Organisationsaufstellungen*, wenn es etwa vorwiegend um institutionsinterne Strukturprobleme geht, oder *Strukturaufstellungen*, zum Beispiel bei Entscheidungsfragen, „heißen“ Themen in Teams etc. (siehe dazu G. Weber/B. Groß u. I. Sparrer/M. Varga von Kibéd in diesem Band).

Das Stellen größerer Systeme

Wer und was wird gestellt?

Die naturgemäß meist große Zahl beteiligter Personen und Einrichtungen erfordert ein besonderes Augenmerk auf die Frage, wer oder

was gestellt wird. Die Versuchung eines „Zuviel“ ist hier besonders groß. Um die *Komplexität einzugrenzen*, können ganze Einrichtungen, Instanzen oder Gruppierungen durch einen einzelnen Repräsentanten verkörpert werden.

In einer Schulklasse beispielsweise kommt es wiederholt zu Kaufhausdiebstählen vieler SchülerInnen. Eine erste Krisensitzung von Schule und Eltern endet mit heftigen gegenseitigen Beschuldigungen. Zu einer daraufhin in Anspruch genommenen Konsultation kommen etwa 30 Personen: Eltern und LehrerInnen. Im Interview werden dann aus einer Vielzahl von Vorschlägen je ein Repräsentant für jede der folgenden Systemkräfte ausgewählt: *Schulbehörde, Schulleiterin, alle LehrerInnen, sehr besorgte Eltern, gelassene Eltern, unauffällige SchülerInnen, in der Schule auffällige SchülerInnen, nach außen auffällige SchülerInnen, das, worum es geht.*

Begonnen wird eine Aufstellung mit den für die Fragestellung relevanten Systemmitgliedern und relevanten Systemebenen. Aus der Vielzahl möglicher Personen oder Instanzen, die in Frage kommen, aufgestellt zu werden, wählen wir diejenigen aus, die vermutlich etwas zur *Lösung der Fragestellung* beitragen können.

Das sind:

- (zumeist) alle bei der Beratung anwesenden Personen oder vertretenen Instanzen;
- in irgendeiner Weise ausgeschlossene, abgewertete, nichtbeachtete und nichtgewürdigte Personen bzw. Funktionen im System. Also häufig leibliche Eltern, ausgeschlossene Mütter oder Väter, erste (Ehe-)Partner, verstorbene oder weggegebene Kinder u. a.; im Helfersystem z. B. MitarbeiterInnen mit Kontroll-, Verwaltungs- bzw. Führungsaufgaben usw.
- Personen aus dem Herkunftssystem von Helfern als Ressource. Wir haben z. B. beobachtet, daß es Frauen mit Schwierigkeiten in ihren beruflichen Entscheidungs- und Führungskompetenzen sehr oft der „Vater im Rücken“ ermöglicht, ihren Platz ganz auszufüllen.
- nichtpersonale Strukturelemente, wie etwa Schicksalskräfte, Werte oder andere Bedeutungsgebungen, etwa: *Symptome, Sätze, ein Geheimnis, das Schicksal, die Heimat, das, worum es geht* etc. Ein Beispiel: Im Fall einer suizidgefährdeten jungen Frau, um deren Problem sich ein riesiges Helfersystem gebildet hatte, fiel in der Aufstellung bei der Befragung immer wieder der Satz „Die muß hier weg!“ (Gemeint waren jeweils verschiedene Personen.) Als der Satz durch einen Repräsentanten verkörpert wird und seinen „Ursprung“ suchen geht, findet er ihn in einem dramatischen Ereignis im Leben der Großmutter dieser Frau.

Erstes Aufstellungsbild, Lösungsschritte und Lösungsbilder

Schließen wir an das Bild eines Orchesterkonzerts, einer Tanzaufführung, eines Heilungsrituals an: Aufstellungen bringen den Stand der Choreographie zum Ausdruck. Sie geben auf Metapherebene Auskunft darüber, wie ein größeres System problemstabilisierende Muster aufrechterhält (z. B. wo und wie sich isomorphe Strukturen durchsetzen), wie jeder „Mitspieler“ dazu beiträgt und welchen Spielraum für Veränderung ihm die Situation erlaubt.

In der Reduktion von Komplexität werden wesentliche Aspekte des *Problemsystems* (Anderson et al. 1986) einsichtig, sinnlich erfahrbar und nachvollziehbar. Die Fragesteller sehen ein Stück, in dem sie selbst mitspielen, aus einer dissoziierten Position, was einen einschneidenden Perspektivenwechsel ermöglicht. Die Aufstellung fügt so dem Denken in gewohnten Bahnen die Offenheit des stauenden Wahrnehmens und Sich-Anmuten-Lassens hinzu. Verbinde ich mich als Leiterin einer Aufstellung mit der Lösungsenergie des Systems, kann es vielleicht gelingen, problemserhaltende Muster zu verwandeln und ihre Kraft für eine Lösung zu nützen.

Wo man in der Aufstellung beginnen kann Lösungsschritte anzusetzen, hängt davon ab, wo sich bei den Fragestellern das größte Anliegen und die stärkste Lösungsenergie zeigen und wo das System lösende Veränderungen erlaubt. Dieser zweite Punkt eröffnet sich durch die Rückmeldungen der Stellvertreter und in dem, was das System dem Leiter einer Aufstellung sonst noch zeigen mag, wenn er sich lauschend darauf einläßt – mit all seiner Erfahrung und doch in der Haltung des Nichtwissens und Empfänglichseins.

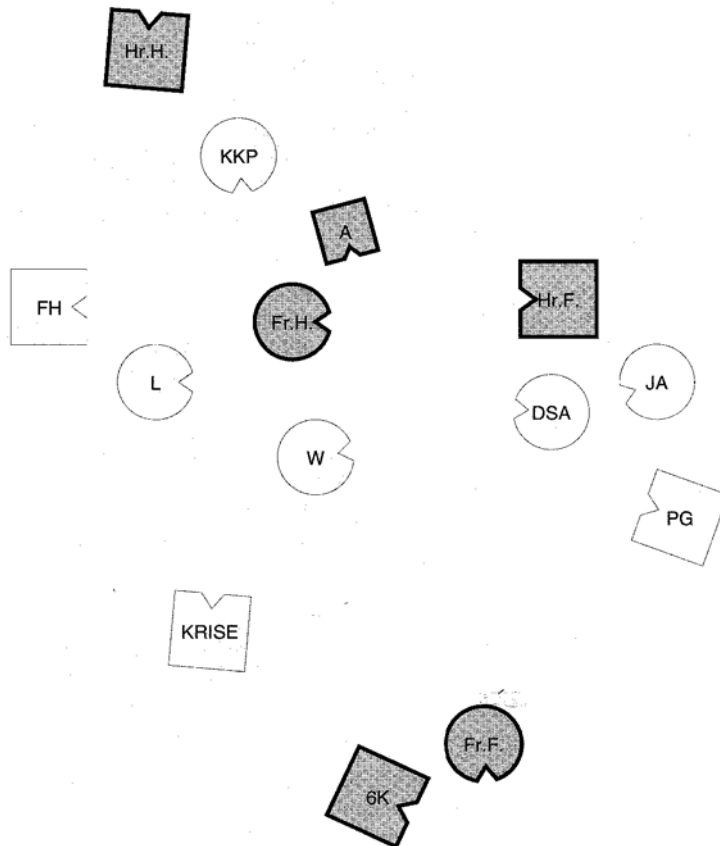
Wenden wir uns wieder Waltrauds Anliegen zu

Von der Supervision erwartet sich Waltraud Klarheit über ihre Rolle und ihre angemessene Aufgabe im System.

Frau Hukic wurde von der Leiterin der Frauenflüchlingsbetreuung an die *Krise* bzw. Waltraud überwiesen, nachdem das Jugendamt ihr die Auflage erteilt hatte, sich einer Beratung zu unterziehen. Andernfalls bekäme sie ihren Sohn nicht wieder. Die zuständige Sozialarbeiterin des Jugendamtes ist eher – jedoch noch nicht ganz sicher – für die Rückgabe Alens an seine Mutter. Sie deutet an, daß sie sich von der Beratung Bestätigungen für ihre Einschätzung erhofft. Frau Hukic wünscht sich, Waltraud möge ihr helfen, ihren Sohn wiederzubekommen, und wiederholt ihre Suizidabsichten, falls dies nicht gelingen sollte.

Die Supervision findet in einer Ausbildungsgruppe statt und soll für theoretische Reflexionen genutzt werden, daher fallen die Stellvertreterauswahl und die Befragung etwas ausführlicher aus. Bild 1 zeigt die ausgewählten Personen bzw. Gruppierungen.

1. Bild



Klientenebene:

Fr. H., Hr. H. Frau und Herr Hukic
 A. Alen Hukic
 Hr. F., Fr. F. Herrn u. Frau Ferhatovic
 6 K. ihre sechs Kinder

Helferebene:

W Waltraud
 DSA Sozialarbeiterin
 L Leiterin der Frauenflüch-
 lingsbetreuung
 FH MitarbeiterInnen
 des Flüchtlingsheims
 KKP MitarbeiterInnen des
 Kinderkrisenpflegeplatzes
 PG Mitarbeiter des
 Pflegerschaftsgerichtes

Institutionsebene:

JA Jugendamt
 KRISE Kriseninterventionszentrum

Beobachtungen, die durch die Rückmeldungen der Rollenspieler bestärkt werden:³

- 1) Alle in Bosnien verbliebenen Familienangehörigen stehen wie ausgeklammerte Familienmitglieder (mit dem Rücken zu allen anderen).
- 2) Frau H. und Herr F. stehen sich gegenüber wie ein getrenntes Paar.
- 3) Sowohl die Sozialarbeiterin als auch Waltraud stehen so an der Seite der Auseinandersetzungspartner, als würden sie deren erste Partner vertreten. Die Leiterin der FFB nimmt Elternstelle für Frau H. ein.
- 4) Die Helfer und Institutionen mit Kontrollaufträgen stehen rund um Herr F., der sie ja durch seine Handlungen ins Spiel geholt hat. Die Helfer bzw. Institutionen mit Hilfs- und Versorgungsaufträgen andererseits stehen in der Nähe von Frau H.

Um die implizite Auftragslage zu klären und zu sichten, inwieweit Rollenvermischungen zwischen der DSA und Waltraud vorliegen, werden alle Stellvertreter im System nach ihren Erwartungen und Aufträgen an die beiden befragt. Hier eine kleine Auswahl:

Frau Hukic an Waltraud: „Steh mir zur Seite und bring mir mein Kind!“

Herr Ferhatovic an Waltraud: „Trenn das Kind von der Mutter und führe sie zu mir!“

DSA an Waltraud: „Sorg dafür, daß die Mutter zu ihrem Kind kommt!“

Jugendamt an Waltraud: „Hilf mir bei der Beurteilung, ob die Frau imstande ist, gut für ihr Kind zu sorgen!“

Der Auftrag, der Waltraud am besten den Weg weist (er stößt auch auf die meiste Zustimmung im Helfersystem), ist der ihrer Institution (KRISE): „Stütze Frau H., damit sie und ihr Kind zusammenleben können und dieses Institutionsdrama endet!“

Umstellungsschritte und Lösungsaufstellung

Die Helfer werden weiter zurück und in die Reihenfolge gestellt, in der sie ins System gekommen sind. Mit einer Ausnahme: PG, DSA und JA stehen vorgeordnet. Sie haben Entscheidungsbefugnisse wahrzunehmen und ermöglichen so allen anderen im Helfersystem, Hirn, Herz und Hände für Hilfskontakte freizuhaben, die dann unter der Bedingung von Freiwilligkeit (und Klientenorientierung) stattfinden können. – So fühlen sich die einen gewürdigt (Personen mit Kontrollauftrag) und die anderen entlastet (Personen mit Hilfsauftrag). Helfer mit Versorgungsaufträgen (FH, L, KKP) stehen in der Mitte.

Waltraud, die jetzt an die Stelle ihrer Repräsentantin getreten ist, fühlt sich erleichtert und nimmt von ihrem Platz aus wahr, daß sie Frau H. den Partner nicht ersetzen kann und, daß sie den verdeckten Auftrag, „Detektiv zu spielen“, nicht übernehmen und diese Rolle an das Jugendamt zurückgeben möchte. Sie ist entlastet, wenn sie anerkennt, daß sie die „Jüngste“ im Helfersystem ist und in ihrer Rolle als Beraterin den geringsten Spielraum auf einer „äußeren Ebene“ (im Sinn von Positions- oder Ordnungsmacht; vgl. Staub-Bernasconi 1991) und den

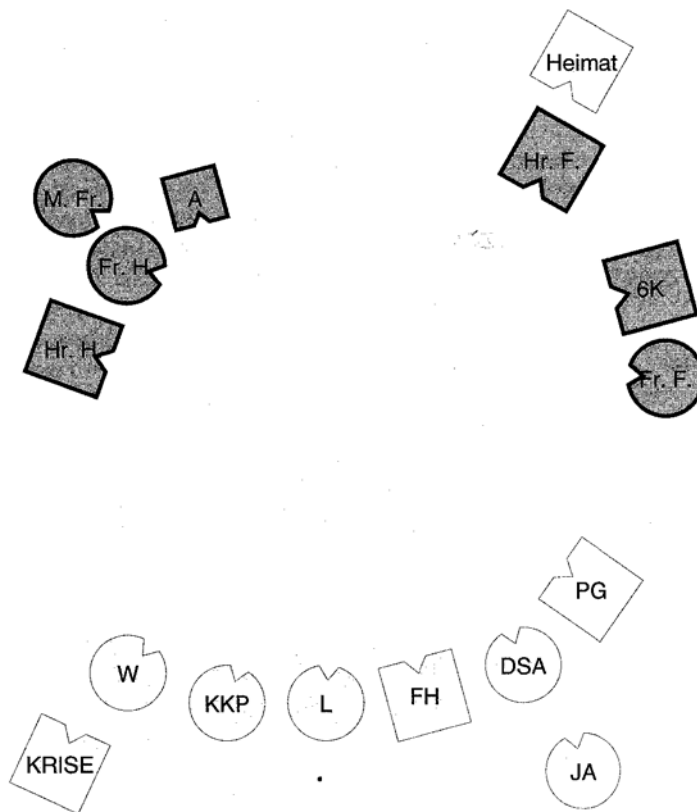
3 Im folgenden Text werden bei den Beschreibungen von Aufstellungen die entsprechenden Stellvertreter immer durch *Kursivschrift* gekennzeichnet.

größten Spielraum auf einer „inneren Ebene“ hat (im Sinn von problemlösender Rollenerlaubnis; vgl. Lüssi 1991).

- Herr F. wird gebeten, aus der Tür zu gehen. – Alle Anwesenden sind erleichtert.
- Herr H. wird hereingeholt und steht jetzt neben seiner Frau.
- Frau F. und die 6 Kinder werden ebenfalls hereingeholt.
- Wieder in den Raum gebeten, kann sich Herr F. erst dann seiner Familie bzw. seine Familie kann sich ihm zuwenden, als ein Repräsentant für seine Heimat hinter ihm steht. Er wird ruhig und fühlt sich einer Trennung von Frau H., sowie einer Konfrontation mit seiner Familie in Bosnien gewachsen.
- Frau H. fühlt sich gestärkt und kann sich ihrem Mann ganz zuwenden, als ihre Mutter (M. Fr.) mit ins Bild kommt.

Von den Mitgliedern der Familien F. und H. hören wir noch, sie hätten bis zu diesen beiden letzten Schritten ein Bild gehabt, daß diejenigen, die (aus Bosnien) weggehen, ihre Würde und Zugehörigkeit verlieren würden.

Das Lösungsbild



Ein halbes Jahr später erfahren wir:

Im Anschluß an die Supervision bat Waltraud die Sozialarbeiterin, auf Informationen von ihr zu verzichten, da dies ihren Beratungsrahmen sprengte. Die Sozialarbeiterin zeigte Verständnis und stimmte zu. Ein Detail: Wir erleben nach Aufstellungen größerer Systeme oft, daß sich auch die Anliegen von Klienten ändern. Hier zum Beispiel bei Frau Hukic, die sich von Waltraud nun wünschte, sie solle ihr dabei helfen, „sich Ruhe von all diesen Leuten und Institutionen zu verschaffen“ und ihr Leben zufriedenstellend zu organisieren. Alen kam nach einiger Zeit, durch eine gut abgestimmte Zusammenarbeit der beteiligten Helfer (DSA, PG und KKP), zu seiner Mutter zurück.

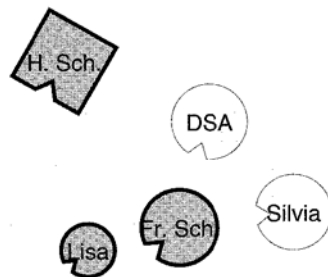
Noch ein Beispiel: Die doppelte Adoption

„Ich weiß nicht weiter. Ich bin völlig überfordert! Was soll ich tun?“, fragt Silvia, eine Erziehungshelferin, in der Supervisionsgruppe.

Auf die Bitte einer befreundeten Sozialarbeiterin (DSA) besucht Silvia mehrmals wöchentlich Frau Schober und die acht Monate alte Lisa. Es geht um die Frage, ob das Kind in der Familie bleiben kann. Silvia soll das einschätzen und überprüfen. Lisas Eltern sind beide jung (21 und 19 Jahre alt) und seit einiger Zeit mit der Diagnose Schizophrenie in psychiatrischer Behandlung. Herr Schober arbeitet in einer geschützten Werkstätte. Beide Eltern sind rührend um das Kind bemüht. Frau Schober ist jedoch zeitweise verwirrt, z. B. badet sie das Kind in eiskaltem Wasser, das schütze es vor bösen Geistern. Auch malt sie Lisa manchmal ganz blau an – aus demselben Grund. Beide Eltern wissen nichts von der Sorge der DSA, man wolle sie nicht noch mehr belasten. Silvia hat Frau Schober sehr ins Herz geschlossen.

Wir schlagen Silvia vor, für die nächste Sitzung die DSA mit einzuladen, um die Situation gemeinsam zu klären. Diese kommt gerne mit. „Denn“, sagt sie, „ich weiß mir keinen Rat. Ich hänge an Frau Schober, die ich seit ihrer Kindheit betreue. Ich will sie schonen, doch ich mache mir sehr große Sorgen um Lisa.“

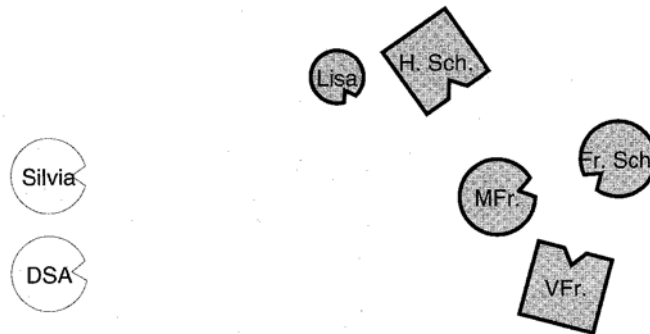
1. Bild



<i>Herr Sch.</i>	Herr Schober	<i>DSA</i>	Sozialarbeiterin
<i>Frau Sch.</i>	Frau Schober	<i>Silvia</i>	Erziehungshelferin
<i>Lisa</i>	Tochter	<i>VFr., MFr.</i>	Eltern von Frau Schober

Die DSA und Silvia stehen wie ein „Elternpaar“ hinter Frau Sch. Lisa fühlt sich bedroht und will weg. Herr Sch. möchte mehr Kontakt zu Lisa und verstehen, wer die Leute hinter seiner Frau seien. Frau Sch. fühlt die beiden hinter sich, warm, und nichts anderes zähle.

2. Bild



Die Umstellung

Die DSA und Silvia stehen jetzt vorne, relativ weit entfernt von Frau Sch. Lisa steht näher bei ihrem Vater, es zieht sie aber zu den Frauen „da drüben“ (DSA und Silvia). Wir bringen die Eltern (VFr. und MFr.) von Fr. Sch. ins Bild. Sobald diese stehen, brechen alle Anwesenden in Schluchzen aus. Fr. Sch. fällt richtig zu ihren Eltern, weint bitterlich und sagt immer: „Endlich, endlich.“ Die Eltern sind sehr erschüttert und halten sie lange fest.

Noch immer weinend erzählt dann die DSA, Frau Schober sei, wenige Tage alt, auf der Straße gefunden worden, mit einem kleinen Brief dabei: „Ich kann nicht weiter. Bitte seid lieb zu ihr.“ Sie lebte dann in Heimen, bis sie, dreijährig, adoptiert wurde. Sie wisse das alles aber nicht. Mit den Adoptiveltern habe sie, nach heftigen Auseinandersetzungen, jetzt keinen Kontakt. Wir beenden die Aufstellung hier und sprechen nach einer Pause noch kurz mit den beiden Helferinnen. Sie beschließen, gemeinsam mit den Eltern über ihre Sorge um Lisa zu sprechen und nach Lösungen zu suchen.

Beim Stellen von Helfersystemen beenden wir die Aufstellung dann, wenn sich die Lösung für das Anliegen der Fragesteller zeigt. Das läßt vieles offen, scheinbar ungelöst. Entscheidend scheint uns jedoch der wesentliche Impuls und nicht die Vollständigkeit. Ein Zuviel verwirrt und nimmt dem Impuls die Kraft.

Einige Wochen später berichtet Silvia, das Gespräch mit Lisas Eltern hätte stattgefunden und diese wären sehr aufmerksam gewesen. Daraufhin habe die

Sozialarbeiterin Frau Schober ihre Geschichte erzählt. Frau Schober habe – wie ihre Stellvertreterin in der Aufstellung – sehr geweint, und sie hätten sie, zusammen mit Herrn Schober, lange gehalten. Danach habe Frau Schober „geleuchtet“. Für Lisa habe sich in der Nähe der Eltern ein guter Pflegeplatz gefunden. Lisa sei oft bei ihren Eltern. Ein Jahr später hat Frau Schober Arbeit gefunden. Eltern und Pflegeeltern lösen sich in der Betreuung Lisas ab.

Oft „stehen“, wie wir in den Beispielen sehen können, HelferInnen mitten im *Klientensystem* und nehmen dabei häufig den Platz eines Mitglieds aus dem Klientensystem ein.

Unterstützt werden solche „Übertritte“ durch gesellschaftliche und institutionelle Bilder bzw. Aufträge, die Helfern nahelegen, sie hätten Kindern die Eltern zu ersetzen, könnten die besseren, richtigen Väter oder Mütter sein, müßten der Mutter eine Mutter sein oder den „Mann im Haus“ vertreten usw.

Lösungsansätze bestehen hier also im Zurücktreten aus unangemessener Verantwortung, im Hereinnehmen ausgeschlossener, abgewerteter Mitglieder des Klientensystems, im Anerkennen von Schicksalskräften, in der Hinwendung zur gemäßen Aufgabe und dem Ausloten ihrer Grenzen und Spielräume.

Auf der *Helferebene* werden Identifizierungen mit dem Klientensystem oder Konfliktübernahmen aus dem Institutionsbereich oft in Form gegenseitiger Einmischung, von Konkurrenz, einem Nicht-Anerkennen und Abwerten anderer Funktionen im System (z. B. Hilfsaufgaben gegen Kontroll- und Versorgungsfunktionen, traditionelle Medizin gegen alternative Heilmethoden und umgekehrt) ausgetragen. Die Kampfparteien versuchen dann, in diesen Auseinandersetzungen widersprüchliche, aus dem Klientensystem stammende oder gesellschaftliche Aufträge und sich widersprechende politische Tendenzen auf ihrer Ebene zu lösen.

Beispiel:

Martina arbeitet als Psychologin in einem psychiatrischen Krankenhaus und führt dort Beratungsgespräche mit Frau Dörfler, die akut suizidgefährdet ist und deren Mutter vor Jahren durch Selbstmord gestorben ist. Sie findet sich von den anderen Mitarbeitern der Abteilung dabei nicht gerade unterstützt. Bei einer Aufstellung des größeren Systems (*Frau Dörfler* und die Mitglieder ihrer *Gegenwartsfamilie*, *Martina*, der *Oberarzt* und das *Pflegepersonal* der psychiatrischen Station) zeigt sich, daß *Martina* den Platz von Frau Dörflers Mutter eingenommen hat (sie steht ganz nah hinter ihr in Opposition zu den anderen Stationsmit-

arbeiten) und sich in Konkurrenz zu den übrigen Mitarbeitern der Station fühlt. Wir stellen Frau Dörfler ihre Mutter zur Seite. Als Martina ihren Platz verändert und sich in die Reihe der Stationsmitarbeiter einfügt, kann sie die Arbeit des Oberarztes und der Schwestern anerkennen und ihnen danken, daß sie dafür sorgen, daß Frau Dörfler am Leben bleibt, indem sie auf sie aufpassen. Das gibt ihr als Psychologin erst den Freiraum, mit Frau Dörfler therapeutisch zu arbeiten und mit ihr die Frage von Leben und Tod zu besprechen. Und es wird für sie möglich, mit dem Arzt angemessene Arbeitsteilungen und Kooperationsmöglichkeiten auszuhandeln.

Lösungen auf dieser Ebene können sein: Vorrang und Anerkennung für die Entscheidungs- und Verantwortungsträger (= oft die „sozialen Kontrolleure“), Beachten der Reihenfolge des Hereinkommens ins System, respektvolles Wahrnehmen der anderen Helfer, ihrer Sichtweisen, Handlungsspielräume und Begrenzungen, Loslassen einengender Loyalitäten an Ideen und Ideologien etc.

Verstrickungen von Helfern in Strukturprobleme der *Institutions-Ebene* (z. B. Unklarheiten über Programme und Konzepte einer Einrichtung, ungelöste Konflikte oder ein Nichteinnehmen wichtiger Positionen in der Führungsebene) lassen sich in Aufstellungen oft durch entsprechende Rückgaberituale lösen (siehe auch S. Essen, S. 135 f. in diesem Band).

Beispiel: Die Nadel

Im Stationsteam eines psychiatrischen Krankenhauses kommt es häufig zu Uneinigkeiten über die Frage, ob an Patienten eher Anforderungen gestellt werden sollen (z. B. bestimmte Regeln einhalten) oder ob eher Rücksicht auf die psychische Belastbarkeit der betreffenden Patienten angebracht wäre (z. B. Ausnahmen machen). Besonders heftig geraten die Stationschwester und ein neu hinzugekommener Krankenpfleger aneinander.

Als wir die Situation in einer Supervisionssitzung – der stationsleitende Arzt war an diesem Tag abwesend – aufstellen (ein *Patient*, seine *Angehörigen*, die *Krankenschwester* und der *Pfleger*), wird deutlich, daß der *Patient* und seine Familie wenig mit der Sache zu tun zu haben scheinen. Als die *beiden Mitarbeiter* eingeladen werden, ein Symbol für ihren Konflikt zu suchen, wählen sie eine kleine Sicherheitsnadel, nehmen sie gemeinsam in die Hände, schütteln den Kopf und drängen darauf, sie wieder loszuwerden. Es entwickelt sich ein Rückgaberitual, und die Nadel wandert über den *stationsleitenden Arzt* zum *ärztlichen Direktor* des Krankenhauses, der sich seinerseits dem *Verwaltungsdirektor* derselben Einrichtung zuwendet. Indem beide zustimmend nicken, nehmen sie die Konflikt-Nadel gemeinsam in Empfang. Sie scheint in rechten Händen gelandet zu sein.

Bei der nächsten Supervisionssitzung erzählen die beiden Mitarbeiter, sie hätten die Nadel heimlich an die Tür des Stationsarztes gehängt, neugierig gewartet, ob er sie bemerkt, und sich seitdem manchmal, wenn sich ein Konflikt

anbahnte, dorthin umgesehen und mit einer gewissen Lust zu einer guten Kooperation zurückgefunden. Der leitende Arzt hatte von der Nadel nichts bemerkt, erzählte aber schmunzelnd, daß er inzwischen einmal beim ärztlichen Direktor zur Besprechung einiger grundlegender Strukturprobleme rund um den Stationsbetrieb gewesen wäre.

Hat ein Helfer in seiner Funktion Entscheidungskompetenzen oder einen gewissen Einfluß auf das organisatorische Geschehen im Betrieb, kann er sich auf Dauer keine ambivalente Haltung in bezug auf seine Zugehörigkeit zu der Einrichtung leisten, ohne dadurch in seiner Kraft und in seinem Handlungsspielraum eingeschränkt zu sein. Lösend und stärkend wirkt hier, das Gute dieses Platzes zu nehmen und die damit verbundenen Spielräume zu nützen.

Beispiel: Ein Projekt auf beiden Beinen

Martin, Mitarbeiter einer öffentlichen Wohlfahrtseinrichtung, war beauftragt worden, ein neues Organisationskonzept für alle Kinderheime der Region zu entwerfen. In einer Beratung, bei der es darum ging, wie Schwankungen und Behinderungen in der Planungsarbeit aufgelöst werden könnten, stellte er sein ganzes „Werk“ samt Auftrags- und Geldgebern und einigen anderen wichtigen Instanzen des Projektsystems auf. Es zeigte sich, daß zwei Personen durch das Projekt an Einfluß, eine sogar ihre Funktion im Betrieb verlieren würden. Nachdem er das gesehen und anerkannt hatte, wendete er sich der Reihe nach jedem seiner (hinter ihm stehenden) Auftrag- und Geldgeber zu, würdigte sie über Blickkontakt und Kopfneigung und nahm ihre Zustimmung und ihre Unterstützung entgegen. Als er sich wieder umdrehte, konnte man sehen, daß jeder ihm seinen Platz gönnte. Und als er nach vorn schaute, standen da jetzt die pädagogischen MitarbeiterInnen, die Kinder und deren Eltern als Adressaten des Projekts und meinten: „Ja, der wird das gut für uns machen.“

Er stand jetzt mit beiden Beinen fest auf dem Boden, Kraft floß ihm von allen Seiten zu, und er fühlte sich bereit, sie an das Unternehmen weiterzugeben.

Nacharbeit

Hier geht es um die Übersetzung der Einsichten und Schritte aus der Aufstellung in die Handlungsebene.

- *Reflexionen:* Vor allem, wenn Mitarbeiter größerer Systeme zum ersten Mal mit Aufstellungen in Kontakt kommen, ist es wichtig darauf hinzuweisen, daß Aufstellungen Metaphern sind, die sich in Geist und Seele auswirken und in Handlungen einfließen können (vgl. Bert Hellinger: „Trag es im Herzen“).

- und laß es wirken!“). Sie sind keine direkten Handlungsanweisungen für die Welt „außen“ (vgl. Wilber 1988, zur Unterscheidung zwischen phänomenologischen und empirischen Erkenntnisbereichen). Aufstellungen sind Interventionen auf der Ebene der Bedeutungsgebungen, auch wenn dabei soziale Systeme sehr lebendig repräsentiert sein mögen.
- *Empfehlungen und Rituale* für „zu Hause“, bzw. für den Arbeitsalltag: Hier gibt es eine Fülle von Möglichkeiten, die wir aus Platzgründen nicht behandeln können. (Der interessierte Leser sei verwiesen auf: Imber-Black 1990, S. 184–218 und Imber-Black/Roberts/Whiting 1993, S. 323 ff.)

Schlußbemerkungen

Die Haltung des Nichtwissens und der Empfänglichkeit für das, was sich zeigt – Aspekte einer phänomenologischen Herangehensweise – leiten uns beim Stellen von Systemen. Gleichzeitig stützen wir uns dabei auf die konstruktivistische These, daß unser Geist (*mind*) dem, was gegeben ist, seine eigenen Bedeutungen auferlegt. Jede (heilsame) Veränderung von Haltungen, Bildern und Gefühlen zu etwas Gegebenem (und damit oft nicht Änderbarem, wie bestimmten Lebensereignissen, Schicksal oder Tod) ist eine Veränderung der Bedeutungsgebung des Geistes.

Was uns und auch Angehörige größerer Systeme bei unserer gemeinsamen Arbeit so berührt: zu sehen, daß ein *kleiner* Impuls oder ein Schritt in eine neue Richtung eine lösungsanregende Kraft in Gang setzt, die sich über mehrere Ebenen fortpflanzen und auswirken kann. Wir hoffen, daß wir dies mit einigen Beispielen zeigen konnten.