

Ariane Brena

System-Aufstellungen in der Supervision von Schulmediatoren und anderen Schul-Macherinnen

System-Aufstellungen sind ein Werkzeug zur Klärung von zwischenmenschlichen Beziehungen, das in beraterischen und therapeutischen Prozessen eingesetzt wird. Der Begriff „Organisationsaufstellungen“ wird für System-Aufstellungen im beruflichen Kontext verwendet. Dies dient der Unterscheidung gegenüber Familienaufstellungen (auch „Familien stellen“), die nach der gleichen Methode ablaufen. Im Folgenden spreche ich von System-Aufstellungen und beziehe mich auf den beruflichen Kontext Schule.

Schulmediation ist ein Instrument der Schulentwicklung, das mediativ in die Institution eingeführt werden muss¹. Dies gilt immer, da Mediation ein Verfahren ist, das partiell Machtentscheidungen ausspart zugunsten von eigenverantwortlich getroffenen Entscheidungen gleich Berechtigter. Es gilt aber insbesondere dann, wenn nicht nur Erwachsene, sondern auch Jugendliche und Kinder als SchülermediatorInnen tätig werden sollen.

Denn in diesem Fall müssen Lehrerinnen und Lehrer – Personen, die qua Amt mit der Erziehung, Unterrichtung und Selektion ihres Klientels beauftragt und daher auch mit Macht ausgestattet sind (Regeln durchzusetzen und mittels Notengebung Lebenschancen zu verteilen) – einen Teil dieser Macht abgeben².

Es wird von ihnen verlangt, der Einführung eines Verfahrens zuzustimmen und dieses nach erfolgter Abstimmung in den Gremien auch zu unterstützen, welches einen wichtigen Bereich ihrer genuinen Tätigkeit – die Regelung von Konflikten – in großen Teilen in andere Hände gibt: in die der speziell damit beauftragten Mediatorinnen und Mediatoren. Wenn diese MediatorInnen dann sogar Jugendliche sein sollen, also Menschen aus dem Klientel der Schule, stellt dies für viele LehrerInnen eine Herausforderung dar. Sie sehen sich angesichts der Konfrontation mit der Idee oder dem schon real existierenden Angebot von Mediation an ihrer Schule gezwungen, sich mit ihrer Identität als PädagogInnen auseinander zu setzen.

Deshalb bringt schon die Konfrontation des Gesamtsystems einer Schule mit dem Gedanken der Mediation, erst recht aber deren schrittweise Implementation mit all ihren Forderungen nach Zeit, Raum und weiteren Ressourcen, erheblichen zusätzlichen Bedarf an Kommunikation, Konfliktprävention und Konfliktbewältigung.

Ausgebildete **SchulmediatorInnen**, an deren Schule Schulmediation eingeführt werden soll, stehen vor einer Aufgabe, die sie sich zu Beginn ihrer Ausbildung nicht unbedingt vor Augen geführt haben. Sie selbst sind überzeugt von der Wirksamkeit von Mediation und den Chancen, die diese zur Verbesserung des gesamten Schulklimas bietet. Sie sehen die Entlastungsmöglichkeiten für sich und ihre KollegInnen, den Zuwachs an

¹ Erstmals hörte ich den Ausdruck „mediative Einführung von Mediation“ bei Benedikta von Deym-Soden.

² Erstmals hörte ich den Gedanken, dass Mediation an der Schule Machtverlust für Lehrerinnen und Lehrer beinhaltet, bei Helmolt Rademacher.

Sozialkompetenz und an Übernahme von Verantwortung auf SchülerInnenseite, die mit dieser Art der Konfliktbearbeitung durch Expertinnen verbunden sind.

Sie selbst haben im allgemeinen nicht nur kein Problem damit, den Teil ihrer Verantwortung, der sich mit Streitschlichtung befasst, auch an jugendliche MediatorInnen abzugeben, sondern sie identifizieren sich sogar gerade mit diesem Aspekt der Sache, weil sie ihre pädagogischen Ideale damit ein Stück weit erfüllt sehen. Die Vorstellung, dass von ihnen ausgebildete SchülermediatorInnen an ihrer Schule Mediation für MitschülerInnen anbieten, gefällt ihnen ausgesprochen gut – und sie trauen ihren SchülerInnen in dieser Hinsicht eine Menge zu.

Treffen diese für Mediation begeisterten Frauen (und leider seltener: Männer) nach ihrer Ausbildung dann auf Zurückhaltung, zweifelhafte Bemerkungen oder gar offene Ablehnung in ihrem Kollegium, dann beginnt für sie eine Zeit neuer Auseinandersetzungen. Häufig müssen sie nun erst einmal zeigen, dass sie in ihrer Ausbildung neben den Themen Konflikt, Mediation usw. auch etwas über Organisationsentwicklung, und insbesondere über den Umgang mit Widerstand, gelernt haben³.

Natürlich ist es eigentlich nicht die Aufgabe der SchulmediatorInnen, die notwendigen Schritte der Implementation von Schulmediation allein zu initiieren und zu gehen. Vielmehr ist dies, wie die Steuerung und sorgsame Begleitung jeglicher Bausteine der Schulentwicklung, Aufgabe der Schulleitung. Sie sollte für einen planvollen Prozess der Entwicklung sorgen, zu dem unter anderem die Ermittlung von Fortbildungsbedarf in enger Anbindung an die Entwicklungsziele der Schule gehört. Die Praxis zeigt jedoch, dass häufig die Initiative von einzelnen KollegInnen ausgeht, die erst einmal für sich und aus Interesse an der Sache Fortbildungs-

angebote wahrnehmen. Unter diesen Umständen liegt es dann an ihnen, Schulleitung und Kollegium zu informieren, zu interessieren, womöglich selbst fortzubilden, Eltern anzusprechen.

Dies alles stellt sich - manchmal überraschend – als „nebenbei“ zu erledigen heraus, während man doch eigentlich schon vollauf damit beschäftigt ist, neben dem normalen Dienstag nach geeigneten organisatorischen Formen der Durchführung von Mediation und von SchülermediatorInnen-Trainings zu suchen und erste echte Mediationen in Pausen und Freistunden durchzuführen.

Kurzum: Diese Konstellation enthält eine bedeutende Einladung⁴ an SchulmediatorInnen, sich ihre hohe Motivation durch

- Selbstüberforderung
- Rollenkonfusion

und unter Umständen

- Ent-Täuschungen über KollegInnen und Schulleitung und /oder sogar
- Selbstzweifel

zu zerstören und sich darüber hinaus womöglich in einen Zustand der Erschöpfung hineinzumanövrieren.

³ Die Standards und Ausbildungsrichtlinien für Schulmediation des Bundesverbandes Mediation (BM) verlangen explizit nach diesen Inhalten im Curriculum.

⁴ Der systemische Organisationsberater und Psychotherapeut Gunther Schmidt spricht von „Einladungen“, die die Realität für uns bereit hält und die wir annehmen oder ablehnen können.

Wer diese Einladung ablehnen möchte, erst recht aber, wer schon auf dem besten Weg ist ihr Folge zu leisten, tut gut daran, in Coachingpartnerschaft⁵, Coaching oder Supervision die eigenen Rollen, deren Wandel und Erweiterung durch die neue Aufgabe und die persönlichen Einflussmöglichkeiten auf das System der Schule zu reflektieren.

Supervision und **Coaching** ermöglichen die Betrachtung innerer und äußerer Konflikte in einem geschützten Rahmen mit Hilfe einer in der Sache neutralen Beraterin und unter Umständen weiterer Supervisanden/Coachees. SchulmediatorInnen sollten dieses Angebot ebenso selbstverständlich zur Verfügung stehen wie ihre Kolleginnen und Kollegen.

Eine von vielen Methoden, die der Supervisor/Coach anbieten kann, um eine soziales Geschehen im System seiner Kundin anzuschauen, ist die **System-Aufstellung**. Diese in den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte Arbeitsweise möchte ich nun erläutern.

System-Aufstellungen

- bilden das System menschlicher Beziehungen einer Gesamtorganisation, eines Teilbereichs oder eines Teams ab
- zeigen, wo im System es zurzeit hakt, wo Konflikte verborgen liegen, woher Widerstand rührt
- zeigen die Richtung für Lösungsschritte

System-Aufstellungen bieten sich als Diagnose- und Navigationsinstrument an bei

- Konflikten
- unklaren Ursachen für schleppende Arbeitsabläufe, Fluktuation, erhöhten Krankenstand
- geplanten Innovationen, wichtigen Entscheidungen, großen Projekten
- Personalentscheidungen

Was bedeutet in diesem Zusammenhang „systemisches Arbeiten“?

In jeder Organisation herrschen unbewusst bestimmte systemische Prinzipien. Wird gegen sie verstoßen, so reagiert das System – einem Mobile vergleichbar – durch Ausgleichsbewegungen. Diese können unerwünschte Effekte mit sich bringen – auf welche dann wieder reagiert wird, bewusst oder unbewusst.

Beispiel

Ein systemisches Prinzip ist der Ausgleich von Geben und Nehmen. Gibt eine Person unentwegt ohne zu nehmen, so wirkt sich dies ungünstig aus – nicht nur auf diese Person selbst, sondern auch auf andere Systemmitglieder und damit auf das System als ganzes. Eine Lehrerin, die sich permanent verausgabt, z.B. Aufgaben weit über das übliche Maß hinaus erledigt, muss aus dem System heraus einen Ausgleich dafür erhalten und ihn auch annehmen. Der Ausgleich kann in vielerlei Form erfolgen, kann materieller oder immaterieller Art sein; es kommt darauf an, dass ihr Einsatz gesehen und angemessen gewürdigt wird. Geschieht dieser Ausgleich nicht, so wird sich das – oft an ganz anderer Stelle, also indirekt und daher schwer zu erkennen - auswirken. Plötzlich macht die Lehrerin unerklärliche Fehler; oder ihre SchülerInnen opponieren aus ungewöhnlichem Anlass, oder es tritt Kollegen-Mobbing auf, usw.

Wie funktionieren System-Aufstellungen?

System-Aufstellungen können ein solches Ungleichgewicht, das aufgrund fehlender Würdigung oder anderer Verletzungen von systemischen Prinzipien auftritt, sichtbar machen. Sie nutzen das „wissende Feld“, um in

⁵ Coachingpartnerschaft ist ein von mir entwickeltes Modell der angeleiteten gegenseitigen Unterstützung von Lehrerinnen und Lehrern.

einem Minimum an Zeit ein Maximum an Informationen über den Zustand der wechselseitigen Beziehungen in einem System zu gewinnen. Man spricht vom „wissenden Feld“⁶, um das bisher noch unerklärte Phänomen zu bezeichnen, dass Menschen unmittelbar Empfindungen auf körperlicher und emotionaler Ebene haben und manchmal Gedanken äußern und sogar Formulierungen benutzen, die von Systemmitgliedern stammen. Sie nehmen wahr, was in dem realen System „gespielt wird“ - stellvertretend für diese realen Personen, über die sie außer ihrer Funktion im System (z.B. „Schulleiter“) nichts wissen⁷ und die sie nicht persönlich kennen.

System-Aufstellungen funktionieren durch die Nutzung dieses Phänomens, indem die Supervisorin aus einer Gruppe von Mitsupervisorinnen Stellvertreter für sich und die weiteren Beteiligten ihres Arbeitssystems auswählt und sie in Beziehung zueinander im Raum aufstellt. Dieses Aufstellen geschieht aus einem Zustand der Sammlung heraus, nach ihrem inneren Bild der Ist-Situation, ohne Konzept. Damit wird das innere, unbewusste Bild, welches alle wesentlichen Informationen enthält, sichtbar gemacht. Der Supervisor – real Systemmitglied – tritt nun neben das System und kann sich die Dynamik der Situation quasi von außen ansehen.

Das Ist-Bild

Schon dieses Ist-Bild kann sehr eindrucksvoll sein. An der Körpersprache und der Konstellation der Aufgestellten ist zum Beispiel zu sehen, dass sich die überengagierte Lehrerin schwach und erschöpft fühlt, dass der Schulleiter aus dem System hinaus schaut, seine Schüler und sein Kollegium also aus dem Blick verloren hat. Nun befragt der Supervisor/Coach die Stellvertreter nach ihren Empfindungen. Vielleicht merkt die Stellvertreterin der Schülerschaft, dass sie verdreht, wie hin- und hergerissen zwischen der einen Lehrerin und dem Rest vom Kollegium steht. Sie hat den Eindruck, etwas entscheiden zu sollen, was ihr aber unmöglich ist; am liebsten würde sie in Ruhe gelassen.

Hier zeigt sich, welches Prinzip in diesem System vermutlich verletzt worden ist: In der Schule sind Schülerinnen und Schüler grundsätzlich immer die Nehmenden, während die Lehrenden die Gebenden sind. Wenn Schülern nun durch eine ungute Konstellation innerhalb des Kollegiums die Rolle zugewiesen wird, für einen Teil des Kollegiums gegen einen anderen Solidarität zeigen zu sollen, so wächst ihnen Macht zu, und sie verlassen das Nehmen.

Die Befragung der Stellvertreterin der engagierten, unzufriedenen Kollegin mag ergeben, dass sie sich zwar physisch müde fühlt, jedoch eine geistige Überlegenheit den Kollegen gegenüber herauskehrt: „Die können mir nicht das Wasser reichen.“ Vermutlich ist somit ein weiteres Prinzip verletzt: das Prinzip der gleichen Zugehörigkeit aller Systemmitglieder. Oder das des Vorrangs der längeren Zugehörigkeit zum System: Eine Innovation, und sei sie noch so sinnvoll und an der Zeit, muss stets im Bewusstsein der Arbeit und mit Berücksichtigung derer eingeleitet werden, die die Grundlage des jetzt zu reformierenden Zustands geschaffen haben.

Die Prozessarbeit

Die Betrachtung dieses Ist-Bildes und die erste Befragung der Stellvertreter genügen dem Supervisor oft schon, um die Richtung anzuzeigen, in die Lösungsschritte für sein Problem gehen könnten. Meist werden aber in der Aufstellung noch Prozessschritte vorgenommen. Stellvertreter werden probeweise umgestellt; z.B. der Schulleiter so, dass er seine Klientel und sein Personal sieht, die Schülerschaft so, dass sie wieder von allen Schulmachern „nehmen“ kann. Sätze werden gesprochen und anhand ihrer Wirkung auf ihre Stimmigkeit überprüft; diese Sätze drücken meist in einfachen Worten aus, was Tatsache ist: „Wir sind hier nur die Schüler. Das da zwischen euch Großen geht uns nichts an.“

⁶ Albrecht Mahr gebrauchte diesen Begriff meines Wissens erstmalig.

⁷ In sogenannten verdeckten Aufstellungen wird nicht einmal diese Funktion bekannt gegeben, und dennoch tritt das gleiche Phänomen auf.

Das Lösungsbild

Schritt für Schritt wird so nach einem Lösungsbild gesucht, in welchem den System erhaltenden Prinzipien wieder Rechnung getragen wird. Das Erreichen dieses Lösungsbilds ist daran zu merken, dass alle Stellvertreter einen Platz gefunden und Empfindungen haben, mit denen es ihnen gut geht.

Die **Rolle der Supervisorin/des Coaches** ist es, die Aufstellung zu leiten. Sie begleitet die Supervisorin beim Aufstellen und hält sodann den Kontakt zu ihr, während sie die Prozessschritte gestaltet. Hierfür gibt es zum einen ein erlernbares Handwerkszeug. (Z.B. erleichtert die Kenntnis von systemischen Prinzipien das Erkennen von deren Verletzung – und dies legt das Ausprobieren von Schritten nahe, mit denen diesen Prinzipien wieder Geltung verschafft wird.) Zum anderen lässt sich der Leiter einer Aufstellung jedoch stets aus dem Moment heraus von dem leiten, was sich zeigt. Weder gibt er Lösungen vor, noch „richtige“ Sätze. Er folgt seiner Intuition und seinem aus der Erfahrung geschöpften Wissen, das er jedoch stets als Hypothese behandelt, die an Ort und Stelle überprüft wird.⁸

Nach der Aufstellung

Egal, ob eine Aufstellung bis zu einem Lösungsbild geführt wird, oder ob ein Ist-Bild schon alle nötigen Informationen liefert, um an einer realen Lösung arbeiten zu können – nach Beendigung der Aufstellung werden die Stellvertreter aus ihren Rollen entlassen und nehmen wieder ihre Plätze in der Gruppe der Supervisorinnen ein. Die Klientin, die ihr Anliegen mittels der Aufstellung bearbeitet hat, kann nun das Gesehene und Gehörte auf sich wirken lassen. Manchmal schließt sich – unmittelbar oder zu einem späteren Zeitpunkt - noch ein beratendes Gespräch an. Meist entfaltet aber die Aufstellung selbst bereits eine tief greifende Wirkung; das drückt sich oft in einer unaufgeregten, gelassenen Nachdenklichkeit der Supervisorin aus. Sie hat gesehen, was in ihrem System „nicht stimmt“. Sie konnte probeweise erleben, wie eine korrigierte Konstellation aussähe und wie sie sich anfühlt.⁹

System-Aufstellungen in der Supervision

Wie bei anderen Verfahren in der Gruppensupervision profitieren meist alle Teilnehmenden von dem Geschehen. Die Stellvertreterinnen erfahren „am eigenen Leib“, wie sich Positionen im System anfühlen; sie gewinnen dadurch einen Zuwachs an Möglichkeiten, in Zukunft Empathie auch gegenüber „schwierigen“ ZeitgenossInnen zu entwickeln. Die Zuschauenden erleben die Draufsicht auf die jeweilige Konstellation, welche immer auch Allgemeines über das System menschlicher Beziehungen - nicht nur in der Schule – zeigt.

Ariane Brena ♦ 2003

⁸ Gerade dieser zuletzt genannte Grundsatz stellt eine faszinierende Gemeinsamkeit der Künste Mediation und System-Aufstellung dar.

⁹ Der Klient kann die Wirkung eines Lösungsbilds direkt erfahren, indem er sich an Stelle seines Stellvertreters in die Aufstellung stellt.