

LERNEN MIT SYSTEMAUFSTELLUNGEN IM BEREICH DER ERWACHSENEN-, BERUFS- UND LEHRERBILDUNG



Von Günter Schricker

Die Lernaufgabe

Im Forum 2 des Kongresses "erleben und lernen" an der Universität Augsburg erklärt ein anwesender Unternehmer, dass er zwei Betriebe vereinen möchte. Den aktuellen Wirtschaftsnachrichten der Medien kann man immer wieder entnehmen, welche Auswirkungen Fusionen auf die Unternehmen zum Beispiel in der internationalen Autobranche haben und wie schwer es oft ist, anschließend produktiv und gewinnbringend die Arbeit fortzusetzen.

Die Schwierigkeiten einer Fusion werden häufig unterschätzt. Fachleute der Betriebsführung und der Unternehmensberatung sind sich einig, dass es eines umfangreichen betriebswirtschaftlichen und psychologischen Wissens bedarf, um eine Fusion vorzubereiten und erfolgreich durchzuführen.

Traditionelles Denken/Lernen und Systemdenken/Systemlernen

Geht man bei diesem Anliegen nun in traditioneller Weise vor, wären für die Verantwortlichen, insbesondere den Eigentümer und Unternehmer, ein Wissenskatalog zu definieren bzw. ein Stab geeigneter Fachleute wie zum Beispiel Berater bei zu ziehen, um das Vorhaben erfolgreich durch zu führen. Man könnte Vorlesungen der Universität zum Thema "Fusionen" besuchen, Bücher lesen, Fachleute befragen usw., um sich notwendiges Wissen für das geplante Vorhaben anzueignen.

In unserer heutigen komplexen Welt der Wirtschaft erleben aber anschließend immer wieder die Beteiligten, dass dieses vorher erworbene Wissen sehr oft nicht ausreicht, um die anstehenden Probleme zu lösen. Plötzlich und überraschend steht man vor Situationen, mit denen man nie gerechnet hätte, und zu deren Lösung kein unmittelbares Wissen zur Verfügung steht. In ihrer Berufstätigkeit erleben heute schon zahlreiche Menschen nicht selten die Wirtschaftswelt in einem chaotischen Wandel, in dem man immer wieder vor völlig neuen Situationen steht, auf die man sich auch bei bestem Willen nicht ausreichend vorbereiten konnte.

Die traditionelle Einstellung zum Lernen geht größtenteils immer noch davon aus, man könnte den zu vermittelnden Lernstoff und die Lernziele eindeutig definieren, Lehrpersonal zur Weitergabe ausbilden und sei damit für eine

unvorhersagbare Zukunft gerüstet. Dementsprechend kann man als Merkmale der Praxis schulischen und auch hochschulischen Lernens folgende Grundannahmen beobachten:

- für die anstehenden Probleme unserer Zukunft kann man den notwendigen Lernstoff planen und vorgeben;
- es kommt darauf an, diesen Lernstoff didaktisch optimal zu vermitteln;
- das Lehrpersonal ist geeignet, wenn es alle richtigen Antworten kennt;
- zur Optimierung des Lernens wird ein Wettbewerb inszeniert;
- Körperwahrnehmung, Empfindungen oder Gefühle sind für das Lernen unmaßgeblich.

Die Reaktionen der Verantwortlichen für schulische Bildung zum Beispiel auf die etwas mageren Ergebnisse unserer Schülerleistungen in der PISA-Studie sind dementsprechend: man setzt sich zusammen, um einen neuen aktuellen und verbindlichen Bildungs- und Wissenskanon festzulegen.

Zu dieser Art des Vorgehens und zu unserer Praxis schulischen Lernens kann man erhebliche Zweifel vernehmen, wenn man mit Experten von Wirtschaft, Handel, Kultur und Wissenschaft in Kontakt tritt. Hier werden seit Jahren bekannte Bedenken an dem von unseren Absolventen schulischer Einrichtungen mitgebrachten "Wissen auf Vorrat" erhoben. Es entspricht jedoch exakt den Grundintentionen schulischen Lernens und Denkens, dass diese Stimmen aus der Welt der Abnehmer von den Experten des Lernens nicht wirklich einbezogen werden oder größtenteils wirkungslos verhallen.

Unser schulisches Lernen geht davon aus, man könne alle Gegenstände im Vorfeld in Falsch und Richtig einteilen, in Entweder - Oder, man könne zum Zwecke des Lernens Feed-Back-Ereignisse ausklammern, zeitliches Eingebundensein ignorieren, Wirkungen linear aus bestimmten Ursachen ableiten usw. Grundlage für diese Art eines in der Vergangenheit oftmals auch überaus erfolgreichen Denkens ist zum Beispiel für die empirische Wissenschaft die Annahme, Beobachter und das Beobachtete könnten unabhängig und ohne gegenseitige Beeinflussung voneinander existieren; d.h. man könne zum Beispiel Wissensstoffe von ihrer Umgebung isolieren und gleichsam im schulischen Labor unbeeinflusst beobachten und behandeln. Mit anderen Worten: der Lerngegenstand würde der gleiche bleiben, unabhängig davon ob er "mitten im Leben" oder ob er innerhalb der Schule betrachtet wird. Bei allen Bemühungen um Bildung bleibt die Frage: Lassen sich heute noch ausgewählte Lernstoffe außerhalb ihres Kontextes sinnvoll, lebendig und wirklichkeitsnah vermitteln oder haben sich die Lebensumstände angesichts der Herausforderungen der modernen Welt dermaßen geändert, dass wir über das Lernen ganz anders nachdenken und es ganz anders gestalten müssen? Wieviele aktuelle politische, wirtschaftliche und soziale Probleme unserer heutigen Welt lassen sich auch als Anzeichen einer Krise des Lernens selbst interpretieren?

In den Natur- und Gesellschaftswissenschaften des 20. Jahrhunderts wurde diese tradierte Auffassung über das Denken und Lernen von Wissenschaftlern wie Werner Heisenberg, Karl Popper, Kurt Lewin, Katz und Kahn, Frederic Vester und vielen anderen immer wieder in Frage gestellt oder auch als nur begrenzt brauchbar zur Beschreibung aktueller Phänomene bezeichnet. An ihrer Stelle wird das sog. Systemdenken oder die systemische Sichtweise propagiert, mit der man Vorgänge wirklichkeitsnäher und effektiver erfassen könne. Systemisches Denken ist ein Paradigma, das in einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen Fuß gefasst hat, ohne sich bis heute trotz seiner angenommenen Überlegenheit im größeren Umfang bei Anwendern zu verbreiten. Die Gründe dafür liegen u.a. in der Komplexität des Ansatzes und der daraus resultierenden Unmöglichkeit, Systeme von außen, d.h. ohne Einbeziehung der Wirkungen auf den Betrachter und das System, zu erfassen.

Systemtheoretische Ansätze stellen Aufbau, Funktionen und Interaktionsprozesse von Systemen in den Mittelpunkt der Betrachtung und des Erlebens. Um das Phänomen der Wechselwirkungen der einzelnen Elemente untereinander und auf das Ganze zu verstehen, ist eine Bereitschaft und Offenheit erforderlich, die Zusammenhänge gleichsam am eigenen Leib phänomenologisch zu erfahren. Systemlernen ist Erfahrungslernen und kann nicht außerhalb eines Systems praktiziert werden, sondern nur in, durch und mit einem System. Förderlich ist bei diesem Lernen außerdem eine persönliche Bereitschaft, als Systemmitglied oft überraschende Veränderungen auch bei sich selbst als betrachtender und zugleich lernender Mensch zu zulassen.

In menschlichen Systemen oder sozialen Organisationen entsteht dadurch eine neue Bewusstheit von Vernetzungen, die dem traditionell Lernenden in dieser Form weitgehend unzugänglich bleibt. Zur Wahrnehmung aktueller und gegenwartsbezogener Zusammenhänge ist vorher erworbenes Wissen nicht immer dienlich. Es kann die Wahrnehmung des unmittelbar Sichtbaren oder Offensichtlichen auch einschränken. Wissen als Vorrat, das man auf jeweils neue Situationen anwenden möchte, wird bei dieser Art des Lernens deshalb manchmal sogar als eine gravierende "Lernbehinderung" erlebt. Die Aneignung systemischer Denkweisen setzt voraus, dass man unvoreingenommen in Lernprozesse eintritt und ein gewisse Bereitschaft mitbringt, sich "ergreifen" zu lassen. Vielleicht lassen sich wirklich wesentliche Dinge von uns weniger er- oder begreifen, sondern sie ergreifen uns, wenn wir zu ihnen eine entsprechende aufnahmefähige Haltung einnehmen.

Damit ist für das Verständnis des Systemdenkens ein andersartiger Umgang mit Wissen angedeutet. Möglicherweise ist die Bedeutung des persönlich angeeigneten Wissens zu relativieren im Vergleich zum Erfahrungs-Wissen, das uns durch die Teilnahme an systemischen Wechselwirkungsprozessen vermittelt werden kann.

Lernen mit Systemaufstellungen

Auf dem Sektor "Therapie" ist seit einigen Jahren eine zunehmende Nachfrage nach Methoden zu beobachten, die ein starkes Bedürfnis erkennen lässt, sich selbst und die Umgebung in den Erkenntnisprozess einzubeziehen und damit zu neuen Lösungen im persönlichen, zwischenmenschlichen und/oder wirtschaftlich-sozialen Bereichen zu gelangen. Die von Bert Hellinger entwickelte Aufstellungsmethode hat inzwischen längst den Bereich von Therapie überschritten und wird neben der ursprünglichen phänomeneologisch-systemischen Familientherapie auch in Unternehmen, Schulen, Institutionen und Beratungspraxen usw. angewendet.

Dabei werden einzelne Mitglieder eines Systems über ausgewählte Stellvertreter von einem anwesenden Systemmitglied im Raum zueinander in Beziehung gestellt. Damit wird eine Vielfalt von Wechselwirkungen in komplexen Systemen erlebbar und sichtbar. Die Stellvertreter fühlen oder sprechen oft wie die wirklichen Personen, - ein bis heute nur ansatzweise erklärbares Phänomen, das sich aber als äußerst wirksam und hilfreich erweist.

Über die subjektive Körperwahrnehmung der beteiligten Personen werden Prozesse in Gang gesetzt, die tiefe Zusammenhänge in einem System oft überraschend ans Licht bringen.

Lösungen werden gefunden über das Wahrnehmen und Anerkennen von Kräften, die zwischen den aufgestellten Personen oft auf einer gleichsam archaisch anmutenden Ebene wirksam sind. Bert Hellinger spricht hier vom unbewussten kollektiven "Sippengewissen", das wir uns vor dem persönlichen Gewissen durch Jahrhunderttausende hindurch, in denen wir in Sippengemeinschaften lebten, angeeignet haben und das nach wie vor in oder um uns wirksam und bestimmend ist. Es ist seine Entdeckung, dass diese Zusammenhänge durch Aufstellungen ans Licht kommen und unter bestimmten Bedingungen vor allem der Anerkennung ihrer Wirksamkeit zu guten Lösungen für alle Beteiligten führen.

Die Internationale Arbeitsgemeinschaft Systemische Lösungen nach Bert Hellinger und auch er selbst setzen diese Arbeit inzwischen weltweit vor allem auch im Dienste einer Versöhnungsarbeit zum Beispiel in Israel, Russland, China, Nord- und Südamerika bei zurückliegenden oder aktuellen Konflikten fort. Da Bert Hellinger seit Jahren in großer Öffentlichkeit arbeitet, unterliegt er auch den Erwartungen und Projektionen derer, die öffentliche Meinung herstellen und ist deshalb auch umstritten. Systemisch denkend ist für Hellinger dieser Widerstand auch ein Systemelement, das Wachstum fördert. Eine umfassende Theorie dieser Methode liegt jedoch noch nicht vor, insbesondere ist die Übernahme emotionaler Befindlichkeiten und die Fähigkeit zur Erfassung von Zusammenhängen in einem System durch sog. Stellvertreter in einer Systemaufstellung weitgehend ungeklärt.

Beispiele für Systemaufstellungen

1. Grundlagen für die Fusionierung von zwei Unternehmen

Im Forum 2 des Kongresses "erleben und lernen" stellt nun, wie in der Einleitung dieser Darstellung als "Lernaufgabe" formuliert, der anwesende Unternehmer und Inhaber des Betriebes 1 Stellvertreter für Betrieb 1 und Betrieb 2, die er vereinigen möchte, sowie für sich selbst und für die beteiligten Geschäftsführer auf. Dem Betrieb 2 stehen ein männlicher und ein weiblicher Geschäftsführer vor. Nach kurzer Zeit stehen sieben von ihm ausgewählte und zueinander in Beziehung gestellte Repräsentanten für die Betriebe und deren Geschäftsführer im Raum. An dem Aufstellungsbild und an den Haltungen der einzelnen Personen sieht man sofort, dass in dieser Aufstellung starke Spannungen herrschen. Auf Befragen teilen die Stellvertreter dies auch mit. Ganz schlecht geht es dem Stellvertreter von Betrieb 2, er möchte am liebsten vom Geschehen weiter weg und hat Angst umzufallen. Alle Stellvertreter sind zudem überrascht, dass sie so klare angenehme oder unangenehme Gefühle haben. Der Leiter dieser Organisationsaufstellung stellt nach einer Weile noch eine weitere Person als Vertretung des ökonomischen Gewinns, der durch die Fusion erzielt werden soll, dazu. Die ausgewählte Teilnehmerin, die sich als der angestrebte Gewinn aufstellen lässt, bekommt nach wenigen Augenblicken Bauchschmerzen und möchte am liebsten ganz weg.

Der im Stuhlkreis sitzende zuschauende Unternehmer ist über die Wucht der dargestellten Situation betroffen und wird sehr ernst. Er bestätigt auch einige von den gezeigten Beziehungen einzelner Personen zueinander. Der männliche Geschäftsführer von Betrieb 2 und der Stellvertreter des Unternehmers finden sich sympathisch, die Geschäftsführerin von Betrieb 2 aber fühlt sich ausgegrenzt. Der Unternehmer bestätigt auch diese Beziehung, er sei mit dieser Dame nicht ins Gespräch gekommen und habe sie vielleicht sogar übergangen.

Wir wissen nicht, warum die Stellvertreter in der Lage sind, innerhalb des Systems der Fusionierung von Betrieb 1 und Betrieb 2 so klar und eindeutig zu fühlen. Zahlreiche Überprüfungen haben aber längst ergeben, dass diese Gefühle und Körperwahrnehmungen weitgehend mit den Empfindungen tatsächlicher Personen übereinstimmen. Es ist auch möglich, dass ein Stellvertreter für eine ganze Gruppe wie z.B. Kunden, den Markt oder den Betrieb oder auch für ein Unternehmensziel u.ä. stehen kann. Es hat sich in zahlreichen Aufstellungen und deren Auswirkungen gezeigt, dass man auf diese Weise relevante und eindrucksvolle Informationen zur Wirklichkeit eines Gesamtsystems erhalten kann.

Vermutlich unterliegen wir als Mitglieder von sozialen Organisationen einem archaischen, unbewussten kollektiven Sippengewissen, das uns nach Prinzipien steuert, mit denen das Überleben der Sippe über Jahrhunderttausende gesichert wurde. Diese Prinzipien gelten auch heute noch in allen Organisationen, die

unserem Überleben dienen, wie zum Beispiel in Familien oder Unternehmen - unabhängig davon, ob wir sie erkennen oder keinen Zugang zu ihnen haben. Eine gesammelte und möglichst absichtslose Aufstellung bringt diese Zusammenhänge für jedermann sichtbar und erfahrbar ans Licht. Wenn wir mit diesem Hintergrundwissen auf unser Fusionierungsbeispiel von Betrieb 1 und Betrieb 2 schauen, dann könnte man auf die Idee kommen, hier handelt es sich um Prinzipien, die beim Aufeinandertreffen zweier zunächst einander unbekannter Sippen oder Großfamilien entstehen.

Sippen- oder Geschäftsführer des kleineren Betriebs 2 haben Angst um ihre Positionen, werden vielleicht zurückgestuft oder entlassen, wollen in ihrer bisherigen Stellung gesehen, anerkannt und einbezogen sein. Solange dies nicht geschieht, wird der ökonomische Gewinn, um den es eigentlich geht, von den Betroffenen nicht gesehen. Sie sind mit anderen Dingen, oft mit persönlichen Kränkungen, Racheüberlegungen o.ä. beschäftigt.

Wertet ein Betrieb den anderen ab oder schaut von oben auf ihn herab, kann dieser von seiner Betriebskultur oder Philosophie nicht lassen und hält zäh daran fest, auch wenn es zum Schaden des Gesamten ist. Appelle und Vorsätze bleiben hier weitgehend wirkungslos oder werden nur zum Schein befolgt.

Werden Entlassungen rigoros vorgenommen, ist oft der erwartete wirtschaftliche Gewinn enttäuschend. Ein Teil des in der Firma verbliebenen Personals gerät dadurch oft kurze Zeit später in Unruhe oder stellt Überlegungen an, die Firma ebenfalls zu verlassen.

Die aktuelle Aufstellung im Forum 2 des Augsburger Kongresses ist inzwischen in einen lebendigen Prozess des Beobachtens, Mitteilens und Lernens eingetreten, an dem auch die in der Runde um die Aufstellung herumsitzenden Personen aufmerksam teilnehmen. (Die folgende Schilderung des Ablaufs der Aufstellung ist aus dem Gedächtnis wiedergegeben und nicht vollständig.) Nach den ersten Aufregungen über die Mitteilungen aus den beiden Systemen "Betrieb 1" und "Betrieb 2" ist eine wache Stille eingetreten. Der Leiter lässt nun den Geschäftsführer des "Betriebs 2" zum Stellvertreter des Unternehmers treten, da die beiden Männer von Anfang an gegenseitige Aufmerksamkeit und Sympathie erkennen ließen. Beide wirken miteinander vertraut; "Betrieb 2" sieht neugierig zu, die Geschäftsführerin von "Betrieb 2" aber fühlt sich noch mehr als vorher ausgeschlossen.

Der Unternehmer geht daraufhin auf Vorschlag des Leiters zu ihr und spricht sie an: "Sie haben eine wichtige Position in ihrem Betrieb und ich würde mich freuen, wenn sie auch nach der Fusionierung wieder eine entsprechende Position einnehmen würden." Die Geschäftsführerin lächelt zwar ein wenig, aber sie schaut zugleich sehnsüchtig auf den Vertreter des "Betriebs 2". Sie ist offensichtlich emotional an ihn gebunden und sagt, dass sie die Fusionierung und Auflösung ihres Betriebs wie einen Verrat an ihrem Betrieb empfinde. "Betrieb 2" reagiert mit einer deutlich sichtbaren inneren Bewegung. Der

Unternehmer sagt ihr, dass er ihre Bindung an den "Betrieb 2" achte. Die Geschäftsführerin stellt sich neben den "Betrieb 2" und schaut nach einiger Zeit zusammen mit diesen auf den ökonomischen Gewinn. Die Stellvertreter der Geschäftsführerin und des "Betriebs 2", bekommen einen schmerzhaften Blick und seufzen. Anschließend umarmen sie sich ein wenig. Man sieht, dass beiden die Trennung schwer fällt und dass der Blick auf den Gewinn des Unternehmens ihnen aber kaum eine andere Wahl lässt. "Du hast hier Vorrang, ohne dich gibt's über kurz oder lang keinen Betrieb mehr", sagt die Geschäftsführerin zum erwarteten Gewinn, der zurücklächelt.. Der Unternehmer lädt die Geschäftsführerin nun ein, sich neben ihn und den anderen männlichen Geschäftsführer zu stellen. Im Hintergrund sieht man, wie jetzt zum ersten Mal in der Aufstellung "Betrieb 1" und "Betrieb 2" sich anschauen und Kontakt miteinander aufnehmen. Der Unternehmer sagt zu ihnen: "Auch wenn beide Betriebe verschieden sind, unterschiedlich hohe Gewinn erwirtschaften und unterschiedlich groß sind, so achte ich doch gleichermaßen die menschlichen Bindungen und Leistungen, die in die Betriebe eingebracht wurden. Ich danke meinem bisherigen Betrieb 1, mit dessen Gewinnen wir die Fusionierung zum Wohle aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auch unserer Kunden sowie eine höhere Gewinnerwartung einleiten konnten." Der Unternehmer steht nun im Mittelpunkt der Aufstellung, schaut auf alle Beteiligten und diese schauen auf ihn.

Bei allen Beteiligten sind zunehmende Ernsthaftigkeit am Ablauf der Aufstellung und ein Einbezogensein erkennbar.

Der Leiter der Aufstellung fragt anschließend ab, wie es den Beteiligten jetzt gehe und wie sie sich fühlen. Alle fühlen sich eingebunden. Die Vertreterin des ökonomischen Gewinns, der es zwischendurch sehr schlecht ging und die mit Bauchschmerzen ganz blass geworden war, sagt, dass sie es vorher im Raum fast nicht ausgehalten habe und dass es ihr inzwischen erheblich besser ginge, so dass sie an ihrem Platz in der Aufstellung bleiben könne.

Allen ist inzwischen klar, mit welchen Schwierigkeiten die Fusion belegt war und welches Verhalten eine mögliche Besserung in Aussicht stellen kann. Der Unternehmer sagt dem ökonomischen Gewinn, dass er ihm dankbar sei für die Lektion, die er ihnen allen erteilt habe. Dazu verneigt er sich leicht vor dem Gewinn, der ihn daraufhin ernst anschaut und sagt: "So könnte es klappen." Der Leiter beendet die Aufstellung und entlässt die Stellvertreter aus ihren Rollen.

Der besondere Wert der Aufstellungsarbeit liegt in der Art des dadurch vermittelten Lernens.

Es ist lebendig, anschaulich und kommt zustande durch Teilnehmen. Allen Beteiligten ist bewusst, dass sie gemeinsam durch einen erfahrungsbasierten Lernprozess gegangen sind, der sie oft auch über Betroffenheit auf die Verhaltensweisen und Einstellungen aufmerksam gemacht hat, auf die es für ein erfolgreiches Handeln tatsächlich ankommt.

Der Unternehmer bedankt sich für zahlreiche Einsichten und sagt, er habe jetzt eine Orientierung, worauf er achten und seine Schwerpunkte setzen würde. Am meisten habe ihn die Bedeutung und Auswirkung der veränderten zwischenmenschlichen Beziehungen auf die einzelnen und das Gesamtsystem beeindruckt.

Einige von den Stellvertretern sind überrascht, wie gut sie mit klaren und eindeutigen Gefühlen die unterschiedlichen Positionen wahrnehmen und beschreiben konnten. "Ich hab' bis heute nicht gewusst, dass ich so gut fühlen kann", meint einer von ihnen.

2. Supervision im Studienseminar

In einem Seminar mit Studienreferendarinnen und -referendaren entbrennt eine heftige Diskussion über die Stellung des Referendars bei seinen ersten Unterrichtsstunden.

Viele glauben, dass sie noch selbst nahe an der Schule als Schüler sind und dass sie von daher eher ein Freund der Schüler sein sollten und noch nicht der Lehrer. Einige lassen sich deshalb auch von ihren Schülern mit dem Du ansprechen und pflegen, soweit es ihre Zeit zulässt, Kontakte mit Schülern auch in den Pausen und nach dem Unterricht. Sie möchten auch für persönliche Probleme ihrer Schüler da sein. Man kenne doch die Schule noch aus seiner eigenen Erfahrung, könne sich in die Schüler gut einfühlen und ihnen ein guter "Kumpel" sein, der auch mal über das eine oder andere ein wenig hinwegsehe. Eine andere, kleinere Gruppe von Referendaren lehnt diese Einstellung ab und möchte lieber mehr Abstand zu ihren Schülern einhalten. Ihre Motivation dazu ist ihnen aber eher unklar. Sie fühlen sich doch auf Nachfragen auch hin- und hergerissen, haben Angst, ein unzugänglicher Lehrer zu werden. Zugleich klingt bei vielen Beteiligten immer wieder an, wie arbeitsaufwendig das Referendariat sei. Vielschichtige Konflikte hinsichtlich ihres Rollenverständnisses schwingen während der Diskussion im Raum. Ein Konsens ist nicht zu erwarten, eher eine Verhärtung der anfangs eingenommenen Positionen. Mit anderen Worten: in der intellektuell und argumentativ durchgeführten Diskussion stagniert das Lernen.

Der Leiter schlägt eine Aufstellung vor:

Als er deren Grundlagen ein wenig erklärt, schlägt die Stimmung sofort um. Wache Neugierde und Aufmerksamkeit sind wieder im Raum. "Das wird spannend", kommentiert einer die wieder erweckte Lernbereitschaft. Wir wissen alle nicht, wie die Aufstellung ausgeht und lassen uns auf diese Ungewissheit ohne Steuerungs- oder Manipulationsversuche ein.

Ein Teilnehmer, der die Referendarrolle mehr als Schülerfreund versteht, ist bereit, die Situation aufzustellen.

Eine Person für die Lehrerrolle als Freund der Schüler, eine Person für die Lehrerrolle, der in erster Linie Lehrer ist, eher Abstand hält und die Regeln der Schule vertritt, eine weitere Person für sich selbst als Referendar, zwei

Personen, eine Frau und ein Mann aus dem Kreis der Referendare, vertreten die Schüler des Gymnasiums. Lehrerrolle als Freund der Schüler steht nach der Aufstellung nahe bei den Schülern, die andere Lehrerrolle steht etwas weiter zurück gegenüber den Schülern, der Stellvertreter Referendar befindet sich etwa zwischen den beiden Rollen.

Zur Überraschung aller Beteiligten geht es den Vertretern der Schulklasse mit ihrem Lehrerfreund nicht gut. Zwar würden die Mädchen auch gern mit ihm ein bisschen flirten, als der Aufstellungsleiter aber den Lehrer in der Rolle des Schülerfreundes noch näher an die Klasse heranrückt und dieser freundlich mit ihnen Kontakt aufnehmen möchte, fühlen sich alle ausgesprochen unwohl und sogar peinlich berührt. "So stimmt's auch nicht" und "Seine Nähe halten wir nicht aus", kommt von den Schülern.

"Wer wirkt hier bedürftig?" fragt der Supervisor die Zuschauenden. In der Tat sieht es für einige Beobachter so aus, als wäre der sog. Schülerfreund der "Bedürftige", "so wie er dasteht und die Schüler anschaut", kommentiert einer der Zuschauer.

Als nächstes geht der Referendar zum Vertreter der Rolle des Lehrerfreundes und stellt sich neben ihn. Nach einiger Zeit bemerkt er, dass es "irgendwie eng" wird, "fast als ob ich Angst hätte". Er schaut nun seine Lehrerfreund-Rolle an und sagt auf Vorschlag des Leiters: "Dir verdanke ich mein Verständnis für Schüler. Sogar das Gefühl von Angst, das in der Schule weit verbreitet ist, kann ich mit deiner Hilfe wahrnehmen. Vielleicht kann ich als Lehrer etwas Gutes daraus machen." Der Rolle des Lehrerfreunds geht es besser und ihr Stellvertreter möchte nun etwas weiter in den Hintergrund treten. Damit kommt er ganz in die Nähe Stellvertreters der Lehrerrolle, der von Anfang an ein wenig mehr im Hintergrund stand. Der Referendar geht nun zum Repräsentanten der Lehrerrolle und sagt: "Du bist neu für mich. Hier im Referendariat lerne ich, wie ich mit deiner Hilfe meine Arbeit in der Schule gut erledigen kann".

Auch die auf diese Weise angesprochene Lehrerrolle ist nun zufrieden. Sie sagt jedoch, dass sie sich schon etwas ärgerlich gefühlt habe, weil sie so lange nicht gesehen worden sei. Nun schaut sie auch zum neben ihm stehenden Lehrer als Schülerfreund, und beide rücken nebeneinander. Der Leiter schlägt dem Referendar vor, sich mit dem Rücken zu beiden Personen zu stellen, sich dann einmal kurz und leicht anzulehnen um zu spüren, ob sich beide Rollen in ihm vereinigen könnten. Die Schüler haben dies alles sehr aufmerksam verfolgt: Sie treten ein paar Schritte zurück und sagen: "Der Referendar ist jetzt für unser Empfinden größer geworden, und wir können auf einmal leichter stehen, wollen jetzt uns aber bewegen und etwas tun." Der Leiter der Aufstellung nimmt eine neue Person dazu und stellt sie in den Mittelpunkt: "Dies ist die Aufgabe, um die es in der Schule geht", sagt nun der Referendar mit den beiden Rollen im Hintergrund. Zum Erstaunen aller atmen die Schüler sichtbar auf, als sie sich auf ihre Aufgabe konzentrieren dürfen: "Sie ist uns am sympathischsten", sagen sie zu der Referendarin, die die Aufgabe in der Schule vertritt. "Also kann's

jetzt losgehen", ermuntert diese nun alle Beteiligten.

Durch die Teilnahme an der Aufstellung ist an die Stelle einer Diskussion mit pro und contra eine Lernerfahrung getreten, die das Studienseminar auf ganz andere Weise als gewohnt ansprach. "Was war dabei für mich wichtig? Was habe ich gelernt?" fragt der Supervisor nun in die Runde und lässt allen Beteiligten Zeit, das Erlebte aufzunehmen und in Ruhe darüber nach zu denken. Einige äußern sich über die erstaunliche Auswirkung des achtungsvollen Umgangs mit beiden Lehrerrollen, die zu einer Art Versöhnung und anschließend zu einer Versachlichung und Konzentration der Unterrichtsarbeit geführt hat. Andere haben viel über die Haltung und Einstellung der Schüler erfahren, die sich nicht unbedingt mit den Problemen der Lehrkraft beschäftigen wollen und denen ein gewisser Abstand sichtlich gut tat. Einige haben auch eine neue Einstellung zum Referendariat bekommen und sehen nun eher einen Sinn in dieser Ausbildung.

3. In der Erziehungsberatung mit Erwachsenen

In einer Gruppe mit Eltern schildert eine Mutter, wie schwer es für sie sei, mit ihrem 13-jährigen Sohn umzugehen. "Wenn ich ihn nur streng anschau oder etwas von ihm möchte, ist er gleich ganz schlimm beleidigt, als hätte ich ihm furchtbar etwas angetan. Manchmal weint er sogar und zieht sich lange zurück. Dabei habe ich nicht den Eindruck, dass er schauspielert, sondern dass er wirklich nicht anders kann. Ich weiß schon nicht mehr, wie ich mit ihm umgehen soll. Zu seinem Vater findet er noch weniger Kontakt, die beiden können von klein an gar nicht miteinander." Die Mutter hatte schon mehrere Erziehungsberatungsstellen aufgesucht, teilweise auch zusammen mit ihrem Sohn, doch ohne erkennbaren Erfolg.

Der Leiter der Aufstellungsgruppe schlägt der Mutter vor, mit Hilfe der anderen anwesenden Eltern ihr Gegenwartssystem aus Mann, Frau und zwei Kindern aufzustellen. In der Aufstellung steht ihr Sohn am nächsten neben ihr und schaut auf die Stellvertreterin seiner Mutter. Diese schaut auf das vor ihr stehende zweite Kind und auf den neben ihr stehenden Mann.

Der Stellvertreter des Sohns schaut unentwegt auf seine Mutter, als erwarte er von ihr noch etwas. Der Leiter fragt die Mutter, ob es außer ihrem Sohn noch jemand gibt, der von ihr etwas erwarten könnte oder irgendwelche Ansprüche an sie habe. "Nicht dass ich wüsste", ist die schnelle Antwort. Der Leiter fragt, ob die Mutter vor dem Ehemann in einer ernsthaften Verbindung mit einem anderen Mann gestanden sei. "Ja schon", kommt zögerlich die Erinnerung. "Ich war vorher vier Jahre mit einem Mann zusammen, dessen Eifersucht ich nicht mehr ausgehalten habe. Als er mich bei einer Tanzveranstaltung grob beschimpft hat, habe ich mich auf der Stelle von ihm getrennt und anschließend nichts mehr von ihm wissen wollen."

Aus der systemischen Familientherapie ist bekannt, dass trotz dieser rigorosen Trennung das Herz sich manchmal in seinem Gefühl ganz anders verhält als unser verstandesmäßiges Wollen. Bei dieser Trennung kann man davon ausgehen, dass nicht nur der Mann sich verletzt gefühlt hat, sondern dass sich auch im Herzen der Mutter ein verdrängter Schmerz über dieses Ende einer vierjährigen Beziehung eingenistet hat. Diesen Schmerz der Mutter spürt ebenfalls vielleicht auf Grund von starker Empathie eines ihrer Kinder, hier der 13-jährige Sohn. Sein Organismus reagiert schon sehr früh darauf in einer Weise, als könne das Kind der Mutter den verlorenen Liebhaber ersetzen und sie so von ihrem tief vergrabenen Schmerz um ihn befreien. Das Kind wird dann auf der einen Seite Mama's Liebling oder kleiner Prinz, auf der anderen Seite übernimmt es durch diese Identifizierung mit einer ausgeklammerten Person jedoch auch deren Gefühle, d.h. hier den Schmerz des abgewiesenen Liebhabers. Jetzt wird verständlich, warum dieser Sohn auf seine Mutter immer so verletzlich reagiert hat und warum die Mutter ihm gegenüber so oft Schuldgefühle empfand.

Vom Vater wird dieses Kind, das unbewusst einen früheren Mann der Mutter vertritt, oftmals wie ein Rivale empfunden. Die Beziehung von Vater und Sohn verläuft dann keinesfalls reibungslos oder entspannt. Manchmal hält sich so ein Sohn sogar für besser als der Vater, weil die Mutter vielleicht den früheren Mann sogar mehr als diesen geliebt hat. Eine weitere Auswirkung einer derartigen Konstellation in der Familie erlebt dieser Sohn mit Geschwistern und Gleichaltrigen. Er kann sich nur schwer anpassen oder ihnen zugehörig fühlen, da er sich in seinem Inneren meist als größer oder über ihnen stehend erlebt. Die Lösung bahnt sich an, wenn in der Aufstellung ein Vertreter des früheren Geliebten der Mutter dazu gestellt wird. Die Stellvertreterin der Mutter zeigt sofort das von der wirklichen Mutter geleugnete Interesse an diesem Mann. Ihre Augen schauen strahlend auf ihn und es zieht sie zu ihm. Als die in der Runde zuschauende Mutter ihre Stellvertreterin in dieser Rolle zusieht, kommen auch ihr andere Erinnerungen an diesen früheren Mann und sie beginnt zu weinen. Der Leiter der Aufstellung dreht nun auch den Sohn zu dem früheren Mann der Mutter. Ein wenig widerwillig geht der Sohn mit und schaut nach einiger Zeit diesen Mann mit den folgenden Worten an: "Du bist ein früherer Freund von meiner Mutter. Ich schaue dich jetzt einmal an und bitte dich, auch mich anzuschauen. Dann lasse ich dich los und bitte auch dich, mich loszulassen, damit ich zu meinen Eltern als ihr Kind kann." Der Stellvertreter des Mannes ist eigentlich gutmütig, sagt aber, dass es ihm nicht so leicht fällt, den Blick von dem Jungen zu nehmen. Der Leiter hat nun die richtige Frau in die Aufstellung genommen und lässt diese zu ihrem früheren Freund sagen: "Meine Liebe zu dir ist größer als ich dachte."

Es tut mir leid, dass ich damals keinen anderen Weg zu einer Trennung gefunden habe als diesen, der dir weh getan hat. - Jetzt aber erkenne ich dich als meinen früheren und wichtigen Freund an. Ich achte die Zeit, in der ich mit dir zusammen war. - Ich habe nun einen anderen Mann geheiratet und mit ihm

zwei Kinder. Bitte schau freundlich auf meine Familie, vor allem auf den Sohn."

"Ich fühle mich etwas weicher als vorher und kann das jetzt gerne machen", sagt mit versöhnlicher Stimmung dieser Mann und geht dann von sich aus einige Schritte rückwärts. Zum Sohn sagt die Mutter: "Ich bin deine Mutter und du bist mein Sohn. Meinen früheren Freund habe ich nun selbst mit einem warmen Gefühl im Herzen. Und du darfst auch zum Papa." Dabei schaut sie auch auf ihren Mann, der sich erst jetzt einbezogen fühlt und seine Frau und die Kinder freundlich anschaut.

Das Erstaunliche bei diesem Lernen über Systemaufstellungen ist, dass sich die Lernergebnisse manchmal sehr schnell umsetzen. Die Mutter berichtete im Seminar am anderen Tag, dass sie am Abend nach ihrer Aufstellung die Sitzordnung bei Tisch in Absprache mit ihrem Mann geändert habe. Der Sohn sei immer schon neben ihr gesessen und sie habe ihn gebeten, sich gegenüber zur Schwester zu setzen, weil der Papa jetzt neben ihr sitze. Sie habe große Befürchtungen vor dem nun erwarteten Verletztsein des Sohns gehabt, der bei ähnlichen Anordnungen manchmal schon weinend das Zimmer verlassen habe. Dieses Mal aber sei er nur mit einem erstaunten Blick aufgestanden und hätte sich wortlos neben seine Schwester gesetzt. Diese habe er zur Begrüßung vertraulich in die Seite geknufft.

Auch bei dieser Systemaufstellung haben die Eltern Grundsätzliches und auch unmittelbar Anwendbares über Erziehung aufgenommen und gelernt. Kinder fühlen sich wohl und richtig, wenn sie an den Platz des Kindes kommen und wenn Eltern ihren Platz als Eltern einnehmen.

Dazu ist manchmal erforderlich, dass Vorgänge aus der Vergangenheit der Eltern in entsprechender Weise einbezogen und gewürdigt werden.

Unser Denken über das Denken und über das Lernen

Auf Grund unserer Kultur und Erziehung gehen die meisten Menschen davon aus, dass es notwendig sei, sich ein persönliches Wissen anzueignen und dass dieses Wissen in Umfang und Tiefe vorher definiert und festgelegt werden könne. So erwartet man von neuen Lehrplänen immer wieder auch spürbare Verbesserungen des Unterrichts.

Wenn man sich mit der Methode der Systemaufstellungen befasst, kann diese Vorstellung von Wissen und Lernen eine tiefgreifende Erweiterung erfahren. Das Lernen beruht hier nicht auf einem vorgefassten Wissens- und Fertigkeitenkatalog, sondern geschieht durch Teilnahme an Beziehungsprozessen und erfasst uns als Teilnehmer meistens in einer unvorhergesehenen Weise. Bert Hellinger nennt diese Vorgehensweise "phänomenologisch". Bei diesem Lernen sind ein vorher bereitgestelltes Wissen, Vorstellungen, Absichten oder Erwartungen eher hinderlich. Ein sinnliches Offensein für gegenwärtige Erfahrungen und eine Anerkennung von

Wirklichkeit verbunden mit persönlicher Präsenz ist diesem Lernen eher förderlich. Es könnte auch zutreffen, dass sich ein Wissen nicht nur in uns, sondern auch um oder zwischen uns als sog. "Zwischenbewusstes" befindet. Wir können es aufnehmen, wenn wir dafür geeignete Empfänger ohne Beeinflussung durch mitgebrachtes Wissen werden und dadurch auf andere Weise in die Lage versetzt werden, auf unmittelbare oder anstehende Probleme mit wirksamen Lösungen zu reagieren.

Damit wird das Lernen immer auch zu einem mutigen Abenteuer für alle Beteiligten, die sich darauf einlassen. Vielleicht kehrt das Lernen damit zu seinen Ursprüngen zurück? Und vielleicht hat auch schon Rainer Maria Rilke an dieses Lernen gedacht, als er um 1905 schrieb:

Die großen Ideen haben in den Schulen alle Lebendigkeit verloren, sie sind abstrakt geworden und langweilig, weil in sie die Absichtlichkeit hineingelegt worden ist, zu bilden.

Das Zurückstellen der Absichtlichkeit aber ist grundlegend, damit ein System durch eine verantwortungsvoll geleitete Aufstellung überraschende Einsichten ans Licht bringen kann, durch die für alle Beteiligten Lernprozesse in Richtung auf gute Lösungen angestoßen werden. Damit könnte sich über ein neues Lernen ein Paradigmenwechsel im Lehren und Lernen anbahnen, dessen Tragweite heute noch gar nicht abgeschätzt werden kann.

Literaturhinweise:

Weber G. (1993). Zweierlei Glück, Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag und Goldmann Taschenbuch

Hellinger B. & ten Hövel G. (1996). Anerkennen was ist.,München: Kösel

Schricker G. (1999). Lernen neu entdecken - in und außerhalb der Schule (S. 131 - 144) in Dehnbastel P.u.a. (Hrsg.). Workshop Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung. Neusäß: Kiefer