

**Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!**  
**Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.**

Hausarbeit  
im Rahmen der praxis-Weiterbildung  
Systemisches Arbeiten  
2008 - 2010

Von Alf Stiegler  
Frankendorf 37  
96155 Buttenheim

**Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!**

**Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.**

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

## **Inhalt**

<b>1. Einleitung</b>	<b>S. 3</b>
<b>2. Die Planung der jährlichen Bewohner-Freizeiten</b>	<b>S. 4</b>
<b>2.1. Vorhandene Planungsstrukturen</b>	<b>S. 5</b>
<b>2.2. Vorhandene Entscheidungsmuster</b>	<b>S. 6</b>
<b>2.3. Eine Suche nach Lösungsrichtungen</b>	<b>S. 9</b>
<b>3. Ein Planspiel zur Freizeitplanung</b>	<b>S. 10</b>
<b>3.1. Vorbereitung und Joining</b>	<b>S. 11</b>
<b>3.2. Durchführung</b>	<b>S. 12</b>
<b>4. Schlussbemerkung</b>	<b>S. 16</b>
<b>5. Quellen</b>	<b>S. 18</b>

## **1. Einleitung**

Die Lebenshilfe Fürth ist ein Träger, der sich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung gewidmet hat und der eine komplexe Einrichtungslandschaft unter seinem Dach vereint. Der Standort „Fronmüllerstraße“ allein umfasst drei Einrichtungen mit unterschiedlichem Betreuungsangebot, die von zwei Einrichtungsleitern geleitet werden:

**Die Wohnstätten.** Hier leben Menschen, die tagsüber in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung arbeiten.

**Die Förderstätte.** Hier werden Menschen betreut, deren Fähigkeiten „(noch) nicht oder nicht mehr ausreichen, um eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung zu besuchen.“

**Das Wohnpflegeheim.** Hier leben 17 Menschen, die tagsüber die „Förderstätte“ besuchen.

Das **Wohnpflegeheim** umfasst wiederum drei Wohngruppen („Rot“, „Grün“, „Gelb“), auf denen jeweils 6 Bewohner untergebracht sind. Um die Betreuung der Bewohner kümmert sich Fachpersonal (hauptsächlich Heilerziehungspfleger, aber auch Altenpfleger, Erzieher, Ergotherapeuten), außerdem Pflege- und Hilfspersonal, sowie Schüler(innen) und Praktikanten / -innen. Geleitet werden Wohnpflegeheim und Förderstätte von einem Sozialpädagogen.

Ich selbst bin im Wohnpflegeheim beschäftigt, als pädagogischer Fachdienst. Von der Hierarchie bin ich den Kollegen im Gruppendienst gleichgestellt, nur wenn die Einrichtungsleitung in Urlaub ist, übernehme ich die stellvertretende Leitung. Um Rollenkonflikten vorzubeugen habe ich den Kollegen transparent gemacht, dass sich meine Leitungsfunktion nur auf Akutentscheidungen beschränkt, die nicht aufgeschoben werden können, bis die Einrichtungsleitung aus dem Urlaub zurückgekehrt ist.

Die Aufgabe des pädagogischen Fachdienstes besteht darin, dass ich die Kollegen darin unterstütze, gemeinsam mit den Bewohnern pädagogische Konzepte zu entwerfen, die jedem Bewohner gerecht werden, ferner helfe ich dabei Gruppenstrukturen zu schaffen, in denen sich jeder Bewohner gleichberechtigt entfalten und entwickeln kann. Außerdem [www.praxis-institut.de/sued](http://www.praxis-institut.de/sued)

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

kümmere ich mich um die Elternarbeit, bin Anlaufstelle, wenn es zu Konflikten kommt, bin Ansprechpartner, wenn Verbesserungsbedarf wahrgenommen wird und berate interessierte Eltern und gesetzliche Betreuer bezüglich einer Aufnahme ihrer zu betreuenden ins Wohnpflegeheim.

Eine weitere Teilaufgabe besteht darin, dass ich die „jährlichen Bewohner-Freizeiten“ plane und organisiere. Ich habe im März 2010 vom Gruppendienst auf die Fachdienststelle gewechselt, und schon in der ersten Woche habe ich erlebt, wie anstrengend und konfliktgeladen diese Aufgabe war: die vorhandenen Organe und Strukturen waren überlastet, haben deswegen Konflikte produziert oder verschärft, diese Konflikte haben wiederum die Organe und Strukturen noch mehr belastet, was abermals die Konflikte verschärft hat, usw.

Gerade diese belastende Situation hat sich dann als sehr fruchtbares Erfahrungsfeld erwiesen, in dem meine Kollegen und ich Fähigkeiten entwickeln und entfalten konnten. Bezogen auf systemisches Arbeiten habe ich durch die Baustellen in dieser Teilaufgabe gelernt Probleme und Blockaden in wichtige Informationen zu übersetzen, wo Anpassungsbedarf besteht, ich habe gelernt Hypothesen über Subsysteme und deren Dynamik zu bilden, vor allem aber hatte ich so die Möglichkeit eine (für meine Verhältnisse) große Methode zu entwickeln, die aus einem mühsamen, konfliktgeladenen und wenig produktiven Verhandlungsmarathon ein Spiel gemacht hat, an dem sich alle Kollegen kooperativ beteiligt haben und aus dem jeder belebt herausgegangen ist, mit einem soliden Ergebnis, über das allgemeiner Konsens herrscht.

Im Rahmen dieser Hausarbeit möchte ich diese Methode vorstellen und den Prozess beleuchten, der mir ihre Entwicklung ermöglicht hat.

## 2. Die Planung der jährlichen Bewohner-Freizeiten

Einmal im Jahr findet eine sogenannte **Freizeit** statt, d.h. es werden zwei Freizeitziele ausgesucht und jeder Bewohner hat die Möglichkeit, zu einem dieser Freizeitziele mit zu fahren. Der Aufenthalt dauert in der Regel eine Woche.

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Nun können allerdings die wenigsten Bewohner aufgrund ihrer Behinderung diese Entscheidung treffen, indem man sie befragt, oder indem man ihnen die beiden Ziele vorstellt und sie dann bittet, sich für eines zu entscheiden. Es ist die Aufgabe der Kollegen, diese Entscheidung stellvertretend zu treffen. Durch die tägliche und intensive Arbeit mit den Bewohnern, fällt es den Gruppenmitarbeitern in der Regel nicht schwer, die Bedürfnisse der Bewohner zu benennen und das ist eigentlich eine ideale Voraussetzung, um eine optimale „Bewohneraufteilung“ für die Freizeiten zu treffen. Als diese Aufteilung stattfinden sollte, dachte ich eigentlich, dass dieser Entscheidungsprozess recht unkompliziert laufen müsste, dass ich den Kollegen bei ihrer Aufteilung einfach zuhöre und gelegentliche Anregungen in Form von zirkulären Fragen beisteuere („Was würde Bewohner X besser gefallen, Trubel in der Stadt, oder Ruhe auf dem Bauernhof?“) Ich habe nicht damit gerechnet wie sehr dieser Prozess erschwert wird, von den vorhandenen Planungsstrukturen und Entscheidungsmustern.

### 2.1. Vorhandene Planungsstrukturen

Am einfachsten wäre es, wenn jede Wohngruppe ihre eigene Freizeit durchführen könnte. Dann nämlich könnten sämtliche Bedarfe und Planungen innerhalb der Gruppe abgestimmt werden, mithilfe der Kleinteams; das sind wöchentliche Besprechungen, auf denen alle Mitarbeiter einer Wohngruppe versammelt sind, um aktuelle Anliegen zu besprechen.

Um jedoch Zuschüsse für die Fahrt zu erhalten, müssen die Reisegruppen mehr als sechs Personen umfassen, was bedeutet, dass man die Bewohner der drei Wohngruppen auf zwei Freizeiten aufteilen muss.

Vorhandene Kommunikationskanäle und Kleinteams reichen dafür plötzlich nicht mehr aus, neue Organe müssen installiert werden, es entstehen sogenannte **Freizeit-Coops** die je nach Bedarf einberufen werden. In diesen Coops sitzen:

- ⇒ Pro Wohngruppe der „gewählte Ansprechpartner in Freizeitangelegenheiten“,
- ⇒ Wohngruppen-Mitarbeiter, die eigene Anliegen in Sachen Freizeit formulieren möchten,
- ⇒ pädagogischer Fachdienst.

Es gibt einen relativ klaren Zeitplan, der verschiedene Einzelaufgaben in der Freizeitplanung regelt und das ist auch unbedingt notwendig, da sich die Planungsaufgaben für eine Freizeit über einen Zeitraum von fast drei Jahren erstrecken!

D.h. während man für die Freizeit in drei Jahren damit beginnt, nach geeigneten Reisezielen zu recherchieren, muss gleichzeitig damit begonnen werden, für die Freizeit in zwei Jahren einzuplanen welcher Bewohner auf welches Reiseziel mitfährt, und drittens darf man auf keinen Fall die Mitarbeiterplanung für die Freizeit nächstes Jahr aus den Augen verlieren.

Das hat wiederum Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Coop, denn: für jede dieser Freizeiten braucht es immerhin einen gewählten Ansprechpartner – was häufig zur Folge hat, dass entweder der Besprechungsraum aus allen Nähten platzt, oder dass ein Mitarbeiter Ansprechpartner für mehrere Freizeiten ist und dieses komplexe Auftragsbombardement irgendwie in den Arbeitsalltag auf den Gruppen einflechten muss.

Man kann sich also vorstellen, dass die Freizeit-Coop ein Organ ist, das ziemlich an seiner Belastungsgrenze operiert - manchmal drängt sich mir das Bild von einem riesigen Tausendfüßler auf, dessen Beine in alle Richtungen gleichzeitig gehen wollen, weswegen er seine ganze Energie darauf aufbringen muss, um nicht umzufallen.

## **2.2. Vorhandene Entscheidungsmuster**

Die Freizeittorte sind geplant, die Mitarbeiter, die zu den jeweiligen Zielen mitfahren werden, stehen fest. Darüber hinaus gibt es schon erste Bewohner, die sich bestimmten Freizeittorten zugeordnet haben, die Bewohner nämlich, die sich verbal ausdrücken und ihre Bedürfnisse klar kommunizieren können.

Was bleiben sind die übrigen Bewohner, solche, die sich nicht verbal ausdrücken können und für die die Entscheidung von den Mitarbeitern getroffen werden muss. Diese Entscheidung muss dann in der Freizeit-Coop getroffen werden – ich möchte an dieser Stelle ein paar der Phänomene beschreiben, die während diesen Diskussionen beobachtet werden können:

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Meistens startet die Diskussion mit einem Zusammentragen organisatorischer Fakten: Welcher Freizeitort ist wie behindertengerecht, wo gibt es welche Hilfsmittel, welche Bewohner scheiden aufgrund solcher Fakten bereits aus.

Sobald dieser organisatorische Rahmen aber verlassen wird, entstehen häufig schon erste Unstimmigkeiten: „Bewohner A wird sich mit Bewohner B bestimmt nicht vertragen!“, und schnell entsteht eine mühsame Diskussion über verschiedene Bewohnerkonstellationen.

Mit den neu erworbenen systemischen Hypothesenbrillen nehme ich hier sofort ein **Interaktionsmuster** wahr: Es wird eine bestimmte Teilnehmerkonstellation vorgeschlagen, dann folgt ein kurzer Augenblick Ruhe, ehe das erste „ja, aber!“ die Ruhe durchbricht, gefolgt von einer Verteidigung desjenigen, der den Vorschlag eingebracht hat, gefolgt von weiteren „ja, aber!“-Einwürfen, usw. Als Moderator versuche ich mich an einem Reframing der „ja, aber!“-Einwürfe, als wertvolle Hinweise über Dinge, die noch geklärt werden müssen und versuche mich an lösungsorientierten Fragen: „Was würdet ihr denn brauchen, um diese Angelegenheit zu klären?“ etc. Zwar kommt es auf diese Art und Weise durchaus zu durchführbaren Konzepten, aber die Spannung im Raum wächst weiter, trotz vermeintlicher Lösungen.

Darüber hinaus nehme ich weitere, individuellere Interaktionsmuster wahr: Wenn Kollege A etwas sagt, entgegnet Kollege B i.d.R. etwas Kritisches, wenn Kollegin C etwas einwirft, sehen sich alle im Raum nur schweigend an, ohne etwas zu erwidern, Kollege D folgt dem Gespräch interessiert, versucht etwas einzubringen, wird häufig unterbrochen, zieht sich dann aus der Diskussion zurück, etc.

In Verbindung mit der oben erwähnten Spannung, trotz vermeintlicher Lösungen, drängt sich mir die Hypothese auf, **dass man in diesen Diskussionen deswegen zu keiner Lösung kommt, weil sie auf der Sachebene geführt werden, obwohl ein Großteil der zu klärenden Themen auf der Beziehungsebene liegen.**

Für diese Hypothese gibt es weitere Hinweise. Wie oben bereits erwähnt, unterbrechen die Kollegen nach lösungsorientierten Fragen das „ja, aber!“ Muster. In den anschließenden [www.praxis-institut.de/sued](http://www.praxis-institut.de/sued)

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Kleinteams allerdings lebt dieses Muster umso heftiger wieder auf. Dann bin ich es, der damit konfrontiert wird: „Wie können die anderen nur solche Vorschläge machen!“ oder „Kein Wunder, dass Kollege A den Vorschlag macht, die wollen doch nur ihre schwierigen Bewohner los werden, damit sie selbst eine entspannte Freizeit mit den Pflegeleichten verbringen können!“ Es kommt zu massiven **Koalitionsangeboten** an mich und **verdeckte Konflikte** werden deutlich. Die Freizeitbewohner-Planung wird zum Austragungsort für Konflikte, die sonst keinen Platz haben, um bearbeitet zu werden, es scheint so, dass diese Freizeit-Coops eine Problemtrance bei den Teilnehmern erzeugt, einen Aufmerksamkeitsfokus auf empfundene Ungerechtigkeiten und unkollegiales Verhalten der Kollegen der drei Wohngruppen untereinander.

Es ist ein hartes Stück Arbeit, die Kollegen aus dieser Trance wieder herauszuführen, und es erfordert hohe Konzentration, um von den Dreiecksaufträgen nicht zerrieben zu werden. Jeder Versuch wechselseitiger Parteilichkeit findet vor wachsamem Teams statt, die sehr genau darauf achten, dass man nicht zum „Doppelagenten“ einer anderen Wohngruppe geworden ist, und dementsprechend anstrengend gestaltet sich auch die Auftragsklärung: Die Bedürfnisse der Kollegen der eigenen Wohngruppe stehen im Vordergrund und verstecken sich hinter massiven Vorwürfen, zirkuläre Fragen nach dem „was sich wohl die Bewohner wünschen würden“, finden keinen fruchtbaren Boden. Dementsprechend muss ich die Kollegen bei ihren konkreten Bedürfnissen abholen, ich arbeite mit ihnen heraus, welche konkreten Wünsche hinter den Vorwürfen stecken und wage dann behutsame Schritte mit lösungsorientierten Fragen.

Auf allen drei Wohngruppen muss das stattfinden, ehe sich aus all den formulierten Wünschen langsam ein Entwurf abzeichnet, in denen zumindest der Versuch unternommen wurde, alle Beteiligten zu berücksichtigen. Um eine Vorstellung vom benötigten Zeitrahmen zu bekommen: Ich habe im März 2010 an der ersten diesbezüglichen Freizeit-Coop teilgenommen, und bis direkt vor der Freizeit im August wurde die suboptimale Bewohnerkonstellation immer wieder zum Thema in den Kleinteams und es mussten Nachjustierungen der Aufträge stattfinden.

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Der Konsens-Entwurf, der auf diese mühsame Weise entwickelt werden konnte, zeichnet sich allerdings dadurch aus, dass es kaum Durchmischungen der Bewohner gibt: Meistens fährt Wohngruppe Rot an einen Freizeitort, und Wohngruppe Gelb zum anderen während die Bewohner der (kleineren) Gruppe Grün auf die beiden aufgeteilt werden. Ein Blick in die Akten zeigt, dass das auch in den vergangenen Freizeiten so gehandhabt wurde. Persönlich habe ich die Hypothese, dass das eine sehr sinnvolle Strategie ist, um Konflikte zu vermeiden: wenn man nur Vorschläge macht, die die Bewohner auf der eigenen Gruppe betreffen – wenn man also nur die Kollegen der eigenen Wohngruppe mit hypothetischer Arbeit belastet – kommt man nicht in den Verdacht, Arbeit an Kollegen der anderen Gruppen abschieben zu wollen.

Der Friede der Kollegen wird allerdings mit einem hohen Preis bezahlt: Die Bedürfnisse der mitfahrenden Bewohner geraten dabei aus dem Blick, oder sie werden als strategische Argumente wahrgenommen, um in Wirklichkeit eigene Mitarbeiter-Bedürfnisse durchzusetzen.

Die einzigen Bewohner, deren Bedürfnisse gewahrt werden, sind diejenigen, die ihre Bedürfnisse auch kommunizieren können. Nur haben auch hier die Bewohner das Nachsehen, die nicht über derlei Ausdrucksvermögen verfügen, sie müssen sich den Mitbewohnern unterordnen, die sagen können, was sie wollen. Das spiegelt sich auch in den Diskussionen wieder: „Bewohner A können wir nicht mit auf die Freizeit mitschicken, da fährt doch der Bewohner X mit und der wird sich furchtbar darüber aufregen!“

### 2.3. Eine Suche nach Lösungsrichtungen

Nach dieser Planungserfahrung habe ich zunächst versucht, die Aufträge zu beschreiben, die im Rahmen der Freizeitplanung entstehen: Die Bedürfnisse der Bewohner müssen gewahrt werden (Einrichtungsauftrag), gleichzeitig gibt es politische Aufträge von Seiten der Gruppendienstmitarbeiter, die man bearbeiten muss, ehe man sich auf sachlicher Ebene den Bedürfnissen der Bewohner widmen kann.

Die Schwierigkeit dieser politischen Aufträge liegt für mich darin, dass die meisten davon verdeckt sind und, meiner persönlichen Hypothese nach, in der Geschichte der [www.praxis-institut.de/sued](http://www.praxis-institut.de/sued)

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Kollegenkontakte begründet liegen. Die Einrichtungsgeschichte bildet eine Art kommunikativen Bernstein-Tropfen um das eigentliche Diskussionsthema, jede Frage und jeder Einwand trifft auf diese Kruste, zerstreut sich, wird abgelenkt, manchmal absorbiert, oder bringt alte Verbindungsadern und Narben zum aufleuchten – auf den Kern des Themas treffen aber nur wenige schwache Lichtstrahlen.

Gleichzeitig zeigt sich in Einzelgesprächen, dass die einzelnen Mitarbeiter ein ausgeprägtes Bild davon haben, was den Bewohnern, die sie betreuen, gut tut! Und im Gegensatz zum „Freizeit-Coop-Kontext“ sind zirkuläre Fragen im Einzelsetting sehr fruchtbar, auch dann wenn sie in die Richtung gehen: „Was bräuchte denn Bewohner XY, um eine schöne Freizeit verbringen zu können?“

Besonders erfrischend zeigen sich oft die Ideen junger KollegInnen oder PraktikantInnen! Hier ist häufig ein feines Gespür für die Bedürfnisse ihrer KlientInnen zu beobachten - in einer Freizeit-Coop dagegen ist ihnen oft kein einziges Wort zu entlocken. Wenn man es doch versucht, ist ein häufiges Reaktionsmuster die Flucht in die Unwissenheit. Diese Flucht halte ich für eine sehr sinnvolle Strategie, um den vielen Auftragszwickmühlen zu entkommen, die in diesem Gremium entstehen können.

Mir haben sich also folgende Fragen gestellt:

1. Wie kann die kommunikative Kruste geknackt werden, um von der Beziehungs- auf die Sachebene zu kommen?
2. Welche Wege gibt es, das reichhaltige Wissen aller Kollegen nutzbar zu machen?
3. Wie kann man die vielen Informationen über die Bewohner nutzen, ohne sich in der Komplexität zu verlieren?
4. Wie können aus den vielen Informationen über die Freizeitziele diejenigen gewonnen werden, die für die potenziellen Mitfahrer überhaupt von Interesse sind?

### **3. Ein Planspiel zur Freizeitplanung**

Bei der Betrachtung der obigen Fragen, hat mir mein Bauchgefühl sofort zu einer Aufstellung geraten. Aus diesem Bauchgefühl hat sich im Laufe der Zeit ein Konzept entwickelt, das so

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

viele der nicht hilfreichen Prozesse wie möglich in produktive Prozesse umwandeln sollte. An dieser Stelle möchte ich aus Platzgründen gleich das fertige Konzept vorstellen, ohne auf die planerischen Entwicklungsschritte dazwischen einzugehen.

### 3.1. Vorbereitung und Joining

Ich habe einen großen lichtdurchfluteten Raum gewählt und diesen mit Klebeband in zwei Hälften geteilt. Dann habe ich in die linke Hälfte eine Pinwand gestellt, auf diese Pinwand habe ich ein Flip-Chart-Blatt geheftet, mit dem Namen des ersten Freizeit-Ziels beschriftet. In die rechte Hälfte habe ich dann eine zweite Pinwand gestellt, noch ein Blatt darauf geheftet, und den Namen des zweiten Freizeit-Ziels darauf geschrieben.

An den Rand des Raumes habe ich eine dritte Pinwand gestellt, mit einem Flipchart-Blatt, auf dem die Tagesordnungspunkte der Veranstaltung verzeichnet waren:

- ⇒ Warum sind wir heute hier und was erwartet uns?
- ⇒ Informationssammlung über die Freizeitorte
- ⇒ Allgemeine Einführung: Was ist eine Aufstellung, warum und wann nutzt man sie?
- ⇒ Verteilung der Stellvertreter-Rollen
- ⇒ Aufstellung
- ⇒ Festhalten der Aufstellungsergebnisse
- ⇒ Wohin fahren die Bewohner, für die sich kein Stellvertreter gefunden hat?
- ⇒ Abschlussrunde

In die Mitte des Raumes habe ich dann einen Stuhlkreis gestellt, abgezählt, damit jeder Mitarbeiter und ich einen Platz bekommen.

Als organisatorischen Rahmen habe ich keine Freizeit-Coop gewählt, sondern ein Großteam. Das findet einmal im Monat statt und ist eine Pflichtveranstaltung für alle Mitarbeiter des Wohnpflegeheims. Im Großteam werden konzeptionelle Dinge besprochen (z.B.: „Was bedeutet das Prinzip der Selbstbestimmung und wie wenden wir es in unserer Einrichtung an?“), und dementsprechend konnte ich die Einrichtungsleitung davon überzeugen, dass es eine konzeptionelle Notwendigkeit ist, die Freizeitplanung effektiver zu gestalten und dass es sinnvoll ist, ein solches Konzept im Großteam zu entwickeln.

Den Kollegen gegenüber habe ich mein Vorhaben in den Kleinteams angekündigt. Dabei hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, dass ich als Grund für dieses komplett umgekrempelte Vorgehen die Ausbildung zum systemischen Berater angeben konnte, und die Notwendigkeit, ein Video anzufertigen, in dem ich die Anwendung systemischer Methoden demonstriere. Ich musste mich also nicht als Experte aufspielen, der dysfunktionale Prozesse aufgespürt hat, um ihnen mit professionellen systemischen Methoden zu begegnen, sondern ich konnte offen mit eigenen Unsicherheiten umgehen („Keine Ahnung, was dabei rauskommt!“) und ein spielerisches Element einführen, was den gefühlten Ernst der Veranstaltung sofort heruntergeschraubt hat. Die Kollegen waren auch sofort bereit mich diesbezüglich zu unterstützen, und meine Überlegungen zum „Warum“ haben alle geteilt:

- ⇒ Unproduktives Diskutieren in den Freizeit-Coops
- ⇒ Fitte Bewohner setzen ihren Willen gegenüber den Schwachen durch
- ⇒ Junge Mitarbeiter / Praktikanten sagen selten etwas
- ⇒ Es gibt kaum Bewohnerdurchmischungen auf den Freizeiten

### **3.2. Durchführung**

#### ***Joining: Warum sind wir heute hier und was erwartet uns?***

Nachdem sich alle Kollegen auf den Stühlen hingesetzt haben, habe ich nochmals den Grund erklärt, warum diese Veranstaltung in der Form stattfindet (Methodennachweis für meine Ausbildung / Optimierung der Bewohner-Planung für die Freizeiten) und schließlich habe ich den geplanten Tagesablauf vorgestellt. Schnell hat sich die Stimmung entkrampft, es war eine lockere Gesprächsatmosphäre mit viel Platz für Scherze und Humor.

#### ***Informationssammlung über die Freizeitorte***

Als ersten aktiven Schritt habe ich die Kollegen darum gebeten, sich in die Rolle von persönlichen Reiseberatern ihrer Bewohner hineinzusetzen: „Stellt Euch vor, ihr wärt in Eurem Reisebüro, und Eure Bewohner wären gerade als Kunden zur Tür hereingekommen.“

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Welche individuellen Informationen sind für den Einzelnen wichtig, um sich für einen der beiden Freizeitorte entscheiden zu können?“ Die Ergebnisse dieser Frage wurden an die jeweiligen Pinwände geheftet.

Methodisch habe ich diesen Schritt gewählt, um den Kollegen schon erste Schritte anzubieten, sich in die Bewohner hineinzusetzen; eine Aufwärmübung sozusagen, um sich später leichter in die Stellvertreter-Rolle einzufinden. Außerdem sind so gleich wichtige Informationen entstanden, die den Stellvertretern in der folgenden Aufstellung als Entscheidungshilfe zur Verfügung standen.

### **Allgemeine Einführung: Was ist eine Aufstellung, warum und wann nutzt man sie?**

Mir war es wichtig, meinen Kollegen auf Augenhöhe zu begegnen und nicht aus der Position eines wissenden Experten; deswegen habe ich den Kollegen die Hintergrundhypothesen über Aufstellungsarbeit angeboten, die sich am besten mit meinem persönlichen Erleben decken:

⇒ Das Konzept der „Metapher im Raum“. Gunther Schmidt formulierte in seinem Vortrag „Ängste, Zwänge und Phobien“ die Hypothese, dass das menschliche Gehirn Informationen räumlich abspeichert, was sich auch in unserer Sprache äußert: „Der Abgabetermin sitzt mir im Genick!“, „Das Thema ist noch zu weit weg“, „Quatsch mich nicht von der Seite an!“, etc. (vgl. Schmidt 2008) Dementsprechend nutzt man die Aufstellung, um Meinungen, Empfindungen und Hypothesen metaphorisch darzustellen.

⇒ Das Konzept der „somatischen Marker“ von Antonio Damasio: Damasio vermutet, dass alle Erlebnisse in einem „emotionalen Erfahrungsgedächtnis“ gespeichert werden, es gibt seiner Ansicht nach ein „körperliches Signalsystem“, das den Organismus an diese Erfahrungen erinnert und bei der Bewertung von Entscheidungen hilft. Diese Signale werden in der Aufstellungsarbeit genutzt: somatische Reaktionen dienen dazu, die „Metapher im Raum“ zu überprüfen: fühle ich mich hingezogen, fühle ich mich abgestoßen, möchte ich mich zuwenden oder abwenden, etc.

## **Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!**

### **Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.**

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Im Nachhinein glaube ich, dass dieser Theorie-Input eher für Verwirrung gesorgt hat, vor allen Dingen weil die Kollegen noch gar keine Aufstellung erlebt haben und nichts hatten, worauf sie diese Theorien hätten anwenden können. Als ich diese Videosequenz in der Supervision vorgestellt habe, hat man mir vorgeschlagen statt eines solchen Theorie-Inputs eine kleine Demonstration mit einem einzelnen Kollegen zu machen und anschließend in die Runde zu fragen, was sich denn an Hintergrundinfos gewünscht wird.

### ***Verteilung der Stellvertreter-Rollen***

Anschließend habe ich Anhänger ausgeteilt, mit den Bildern der Bewohner darauf. Die Kollegen sollten sich entscheiden für welchen Bewohner sie Stellvertreter sein möchten und haben sich dann den entsprechenden Anhänger umgehängt. Ein paar Anhänger blieben übrig und wurden an die dritte Pinwand gehängt.

### ***Aufstellung***

Schließlich wurden die Stühle an den Rand des Raumes gestellt und ich habe damit begonnen die Regeln für die Aufstellung zu erklären: Jeder Bewohner soll sich genau die Informationen ansehen, die an jedes Freizeit-Ziel gepinnt wurden und dann langsam auf das Ziel zu gehen, das ihm am meisten zusagt. Dabei wird er (oder sie) feststellen, dass er (oder sie) nicht der einzige (oder die einzige) sein wird, der (oder die) sich dieses Ziel ausgesucht hat; die zweite Aufgabe besteht also darin, darauf zu achten, wer sich in der unmittelbaren Nähe zu einem selbst befindet und dann soll man sich so ausrichten, dass man sich wohl fühlt, sowohl was Nähe / Distanz zum Wunschziel angeht, als auch was Nähe / Distanz zu den anderen Bewohnern betrifft. Vielleicht entscheidet man sich wegen eines mitfahrenden Bewohners doch für das andere Freizeit-Ziel?

Wichtig dabei: Während der Aufstellung soll nicht gesprochen werden!

Das Ziel der Aufstellung ist dann erreicht, wenn ein Gleichgewicht gefunden wurde, wenn jeder einen Platz im Raum gefunden hat, an dem er sich wohl fühlt und keine „somatischen Bewegungsimpulse“ mehr wahrnimmt.

### ***Festhalten der Aufstellungsergebnisse***

Während der Aufstellung sind viele interessante Prozesse zu beobachten, die verdeutlichen wie intensiv sich die Kollegen mit ihren Rollen identifizieren: Ein Stellvertreter geht hinüber zu den übrigen Bewohnerschildern, sucht sich das Schild des Freundes „seines“ Bewohners heraus und hängt es sich um; eine andere Stellvertreterin sieht sich eine Weile um, geht dann an den Rand des Aufstellungsgeschehens, nimmt sich einen Stuhl und setzt sich außerhalb hin; ein dritter Stellvertreter stellt sich demonstrativ an das Grenzklebeband zwischen den Freizeitzielen und verschränkt die Arme.

Als die Aufstellung nach ca. 10 Minuten ins Gleichgewicht gekommen ist, frage ich jeden einzelnen/jede einzelne nach seiner/ihrer Befindlichkeit, frage, warum er/sie sich gerade so positioniert hat, spiegele dabei, was ich wahrnehme und frage, was geschehen müsste, damit er/sie sich noch wohler fühlt (bzw. den „Grenzgänger“ frage ich, was er braucht, damit er sich für ein Ziel entscheiden kann). Häufig kommen dabei sehr interessante Ergebnisse zum Vorschein. Die Stellvertreterin, die sich außerhalb auf einen Stuhl gesetzt hatte, äußerte zum Beispiel, dass sie eigentlich gar keine Lust auf Freizeit habe, weil es viel wichtiger für sie ist, einen festen Rahmen um sich herum zu spüren. Hätte man in einer Freizeit-Coop diese Hypothese geäußert, wäre der entsprechende Mitarbeiter dafür u.U. sanktioniert worden: „Ihr wollt sie doch nur nicht dabei haben, weil sie so anstrengend ist!“ In dieser Aufstellung jedoch entsteht plötzlich die Hypothese, dass die Bewohnerin so anstrengend ist, *weil* sie gar nicht mit auf Freizeit möchte – und es wird als völlig plausibel wahrgenommen.

Zum Abschluss der Aufstellung soll jeder Stellvertreter/jede Stellvertreterin seine/ihre Rolle wieder abgeben indem er/sie das Foto des Bewohners aus seinem Anhänger nimmt und auf die Pinwand mit dem gewünschten Freizeitziel heftet. Außerdem soll er/sie sich ein Statement zu seiner/ihrer Entscheidung überlegen, auf einen Zettel schreiben und neben das Foto hängen.

### ***Wohin fahren die Bewohner, für die sich kein Stellvertreter gefunden hat?***

Der Stuhlkreis wird gemeinsam wieder aufgebaut, man setzt sich gemeinsam hin und die Anhänger mit den übrigen Bewohnern werden hergenommen. Die Kollegen haben sich so gut auf die Methode eingelassen, dass die anschließenden Methoden kaum noch [www.praxis-institut.de/sued](http://www.praxis-institut.de/sued)

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Anwärmzeit benötigen: zirkuläre Fragen ermöglichen den Kollegen einen raschen Perspektivenwechsel und bringen einfühlsame und respektvolle Ergebnisse im Sinne der Bewohner zu Tage, ohne dass etwas von der „kommunikativen Bernstein-Kruste“ zu spüren wäre. Innerhalb weniger Minuten können die übrigen Bewohner den beiden Freizeit-Zielen zugeordnet werden – im Raum nehme ich eine Stimmung allgemeiner Zufriedenheit wahr.

### **Abschluss**

Die Kollegen zeigen sich äußerst entspannt, Humor ist im Raum, jeder spricht mit jedem, Gruppengrenzen sind nicht zu spüren, beim Blick auf die Ergebnisse zeigt sich jeder zufrieden und äußert, dass sich die Bewohneraufteilung sehr stimmig anfühle. Ein Kollege formuliert Begeisterung darüber, dass es „endlich einmal umgekehrt ist: die sogenannten fitten Teilnehmer werden vor vollendete Tatsachen gestellt, weil die sogenannten „Schwachen“ zuerst wählen durften!“.

Nach gegenseitigem Dank verlassen die Kollegen die Runde, während ich die Pinwände mit den Ergebnissen abfotografiere. Anschließend bereite ich die Informationen in Form eines Ergebnisprotokolls auf und schicke sie an die jeweiligen Wohngruppen.

### **4. Schlussbemerkung**

Es war sehr eindrücklich für mich, welche dramatischen Unterschiede erreicht werden können, indem man den Rahmen ändert. Außenstehende ebenso wie alte Hasen in der Einrichtung haben die Prozesse in den Freizeit-Coops beobachtet und die ganze Situation als „aufgeladenen Konfliktherd“ beschrieben, den man nicht „einfach so auflösen“ kann. Den Kollegen gebe ich recht, es gibt Konflikte zwischen den Wohngruppen – verdeckte, offene, heiße oder kalte. Eine entscheidende Erkenntnis, die ich aus dieser Erfahrung gewonnen habe, ist die, dass man diese Konflikte nicht erst beseitigen muss, um produktiv arbeiten zu können, es genügt, wenn man einen Rahmen schafft, der möglichst wenige Konfliktpotenziale und Konflikanker aktiviert! (Zirkuläre Auswirkung: Das dadurch entstandene, entspannte Zusammensein ohne Blick auf die Konflikte, hat dazu beigetragen Konflikte zu lösen!)

## Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!

### Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

Um den Blick weg von den Konflikten zu lenken, haben sich im beschriebenen Fall besonders solche Methoden angeboten, die sich möglichst stark von den Problemmustern unterschieden haben: Aus ermüdenden Gesprächen in langen Sitzungen wurde eine nonverbale Choreographie voller Bewegung, die nur wenige Minuten gedauert hat. Die Aufteilung in Stellvertreter-Rollen hat formelle und informelle Hierarchien außer Kraft gesetzt, der Aufstellungsbeitrag eines Praktikanten hatte keine unterschiedliche Wertigkeit zum Beitrag einer Gruppenleiterin, die schon mehrere Jahre in der Einrichtung arbeitet. Außerdem haben die Stellvertreter-Rollen bewirkt, dass die Bedürfnisse der „schwachen“ Bewohner in den Aufmerksamkeitsfokus der Kollegen geraten sind, während kollegiale Konflikte fast vollständig ausgeblendet wurden (zumindest wurden sie weder formuliert, noch waren sie somatisch spürbar).

Auch die Rückmeldungen der Kollegen ermutigen mich, an dieser Methode festzuhalten. Man empfindet die Aufteilung der Bewohner als sehr stimmig, es gibt keine Konflikte mehr, keine Koalitionsangebote in den Kleinteams, und die Bewohner selbst wirken sehr ausgeglichen – auch die fitten übrigens. Anders als von vielen Kollegen erwartet (mich eingeschlossen), hat es diese Bewohner nicht im geringsten gestört, dass sie vor vollendete Tatsachen gestellt wurden, im Gegenteil: Es wurde eine Diskussion auf Augenhöhe geführt („Das ist die Situation – ihr müsst euch entscheiden!“) und diese selbstbestimmte Entscheidung der Bewohner hatte eine viel höhere Wertigkeit, als wenn, wie üblich, von den Kollegen ein Rahmen geschaffen worden wäre, von dem man glaubt, dass er den Bewohnern am ehesten entspricht. Als zirkuläre Auswirkung ist ebenfalls zu beobachten, dass die Mitarbeiter viel sicherer auftreten: „Lieber Bewohner, du hast dich für diese Freizeit entschieden, und dass Bewohner XY mitkommt hast du gewusst! Du trägst die Verantwortung!“

**Wo Konflikt ist, soll Spiel werden!**

**Von der befreienden Kraft aktivierender Methoden.**

Alf Stiegler

Hausarbeit im Rahmen der praxis-Weiterbildung Systemisches Arbeiten

---

#### **4. Quellen**

Damasio, A. (2004): Descartes Irrtum (Marion von Schroeder)

Fryszler, A., Schwing, R. (2007): Systemisches Handwerk – Werkzeug für die Praxis (Vandenhoeck & Ruprecht)

Schweizer, J., von Schlippe, A. (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. (Vandenhoeck & Ruprecht)

Schmidt, G. (2008): Ängste, Zwänge und Phobien – erkennen, verstehen und auflösen. (Auditorium-Netzwerk)

Schmidt, G. (2008b): Einführung in hypnosystemische Konzepte (Carl-Auer)