

# Systemisches Denken und Handeln im Kontext von Jugendhilfe und Heimerziehung

Haja (Johann Jakob) Molter

*„Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“  
Afrikanisches Sprichwort*

## Zusammenfassung

In diesem Artikel beschreibt der Autor seinen persönlichen Bezug zum Thema. Danach führt er aus, wie die Dichotomie zwischen Herkunftsfamilie und Jugendhilfe aus systemischer Sicht zu überwinden ist. Er greift die Voraussetzungen auf, die durch das KJHG seit 1990 als gesetzliche Grundlagen geschaffen wurden, und erläutert dann die systemischen Konzepte „Problemsystem“ und „soziale Systeme“ als mögliche Handlungsrahmen für Mitarbeiter der Jugendhilfe. Zum Abschluss formuliert er systemische Empfehlungen für die Praxis, die sich aus unterschiedlichen familientherapeutischen und systemtheoretischen Ansätzen speisen, und weist auf die grundsätzliche Bedeutung der Konzepte Selbstwert und Wertschätzung als Voraussetzung einer systemischen Haltung hin.

## Mein persönlicher Bezug zum Thema

Systemisches Denken und Handeln spielt schon seit vielen Jahren eine bedeutende Rolle im Kontext von Jugendhilfe und Heimerziehung. „Unheimliches Heim“, ein von Hans Schindler 1996 herausgegebenes Buch, legt davon beredt Zeugnis ab (vgl. darin: Familientherapeutische „Weisheiten“ in einigen Thesen, S. 11).

Ich habe Heimerziehung Ende der 60er Jahre kennengelernt, als die sogenannten Zöglinge massenweise aus den Heimen ausbüchsten. Nach meinem Abitur 1965 machte ich ganz unterschiedliche Erfahrungen mit dem Thema Heimerziehung: Ein kurzes Praktikum in einem großen Kinderheim 1965 lieferte für mich den Erfahrungshintergrund für Sympathie und Solidarität mit diesen Jugendlichen. Vor meinem Psychologiestudium arbeitete ich in einem freiwilligen sozialen Jahr (Juli 1967 bis März 1968) als Erzieher in einer Gruppe eines heilpädagogischen Kinderheims, wo eine sehr kindzentrierte heilpädagogische Erziehung praktiziert wurde, die von hoher Wertschätzung für die Kinder geprägt war. Als Psychologiestudent arbeitete ich von 1970 bis 1972 in einem Jugendwohnkollektiv, wo wir entlaufene Zöglinge mit Hilfe des Jugendamtes und des Landschaftsverbandes „legalisierten“ und betreuten.

Wie wir heute wissen, herrschten damals in einigen Heimen menschenunwürdige Zustände. Am 2. und 3. April 2009 – also viele Jahre danach – fand in Kassel die 1. Arbeitssitzung des runden Tisches zur Aufarbeitung der Heimerziehung der vierziger bis siebziger Jahre statt. Die zweitägige Tagung wurde vom Diakonischen Werk veranstaltet. Schon davor und seither gab und gibt es Initiativen, die sich um die psychischen Spätfolgen ehemaliger Heimkinder kümmern.

Von 1977 bis 1980 arbeitete ich als junger Psychologe im städtischen Kinderheim Köln-Sülz. Wir begannen damals zusammen mit den ErzieherInnen, SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen stärker mit den Herkunftsfamilien zusammenzuarbeiten. Es kristallisierte sich damals die Haltung heraus, dass das Heim nur vorübergehend Lebensmittelpunkt für die Kinder und Jugendlichen sein sollte. Für Kinder, bei denen absehbar war, dass eine Rückführung in die Herkunftsfamilie eher unwahrscheinlich war, suchten wir Pflege- oder Erzieherfamilien.

In der Ausbildung in Systemischer Therapie und Beratung konnte ich die weitere Entwicklung der Heimerziehung mit Anteil nehmender Distanz weiter beobachten und in vielen Supervisionen die konkrete Arbeit in der Jugendhilfe Tätiger begleiten.

## Die gesetzlichen Grundlagen – wichtige Voraussetzung für systemisches Arbeiten

Seit Inkrafttreten des KJHG am 1.1.1990 wird im Abschnitt 4, § 34 die Hilfe zur Erziehung geregelt. Eine der Aufgaben ist: „die Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie“. Wenn dies nicht möglich ist, sind andere Lebensformen anzustreben. Die Personensorgeberechtigten – das ist die Bezeichnung im Gesetzestext – und die Kinder und Jugendlichen sind nach § 36 wie folgt in die Hilfe einzubeziehen:

### § 36 Mitwirkung, Hilfeplan

*(1) Der Personensorgeberechtigte und das Kind oder der Jugendliche sind vor der Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Hilfe und vor einer notwendigen Änderung von Art und Umfang der Hilfe zu beraten und auf die möglichen Folgen für die Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen hinzuweisen. Vor und während einer langfristig zu leistenden Hilfe außerhalb der eigenen Familie ist zu prüfen, ob die Annahme als Kind in Betracht kommt. Ist Hilfe außerhalb der eigenen Familie erforderlich, so sind die in Satz 1 genannten Personen bei der Auswahl der Einrichtung oder der Pflegestelle zu beteiligen. Der Wahl und den Wünschen ist zu entsprechen, sofern sie nicht mit unverhältnismäßigen Mehrkosten verbunden sind. Wünschen die in Satz 1 genannten Personen die Erbringung einer in § 78a genannten Leistung in einer Einrichtung, mit deren Träger keine Vereinbarungen nach § 78b bestehen, so soll der*

*Wahl nur entsprochen werden, wenn die Erbringung der Leistung in dieser Einrichtung nach Maßgabe des Hilfeplanes nach Absatz 2 geboten ist.*

*(2) Die Entscheidung über die im Einzelfall angezeigte Hilfeart soll, wenn Hilfe voraussichtlich für längere Zeit zu leisten ist, im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen werden. Als Grundlage für die Ausgestaltung der Hilfe sollen sie zusammen mit dem Personensorgeberechtigten und dem Kind oder dem Jugendlichen einen Hilfeplan aufstellen, der Feststellungen über den Bedarf, die zu gewährende Art der Hilfe sowie die notwendigen Leistungen enthält; sie sollen regelmäßig prüfen, ob die gewählte Hilfeart weiterhin geeignet und notwendig ist. Werden bei der Durchführung der Hilfe andere Personen, Dienste oder Einrichtungen tätig, so sind sie oder deren Mitarbeiter an der Aufstellung des Hilfeplans und seiner Überprüfung zu beteiligen.*

*(3) Erscheinen Hilfen nach § 35a erforderlich, so soll bei der Aufstellung und Änderung des Hilfeplans sowie bei der Durchführung der Hilfe ein Arzt, der über besondere Erfahrungen in der Hilfe für Behinderte verfügt, beteiligt werden. Erscheinen Maßnahmen der beruflichen Eingliederung erforderlich, so sollen auch die Stellen der Bundesagentur für Arbeit beteiligt werden. (In der Fassung des Gesetzes zur Einordnung des Sozialhilferechts in das Sozialgesetzbuch vom 27. Dezember 2003 (BGBl. I S. 3022))*

### Die systemische Brille

Theoretisch ist damit klar formuliert, dass das Verhältnis der Arbeitsbeziehungen zwischen Herkunftsfamilie und Jugendhilfe auf Kooperation angelegt ist. Ich hoffe und wünsche, dass sich das in der Praxis mehr und mehr durchsetzt. Meine Erfahrung als Ausbilder und Supervisor im Praxisfeld der Heimerziehung zeigt deutlich, vor welchen Herausforderungen MitarbeiterInnen stehen, wenn es darum geht, das lange gepflegte Paradigma aufzugeben: „Wir die Guten, dort die Bösen“. Zu den Bösen können neben der Familie auch JugendamtsmitarbeiterInnen, KollegInnen, Chefs, LehrerInnen und andere am Hilfeplan beteiligte Personen gezählt werden. Es ist keine Frage, dass man die Umstände, die zu einer Jugendhilfemaßnahme führen, auch als dysfunktional und Defizit orientiert in der Entwicklung der Kinder und Jugendlichen beschreiben kann. Diese bewertende Beschreibung liefert jedoch für die Praxis wenig hilfreiche Handlungsansätze.

Wenn man mit der Brille systemischen Denkens und Handelns auf diesen Arbeitszusammenhang blickt, wird deutlich, dass die Dichotomie hier Kernfamilie und dort Jugendhilfe keine hilfreiche Landkarte für die gemeinsame Aufgabe von Personensorgeberechtigten und MitarbeiterInnen der Jugendhilfe sein kann. Das gilt auch für die Konzepte der Familientherapie, die den Blick auf die Behandlung der Kernfamilie lenkt. Passender für diesen Zusammenhang finde ich die Begriffe „Problemsystem“ (Goolishian und Anderson 1988, Ludewig 1992) – ich spreche lieber von „Problemlösungssystemen“ – und/oder „soziale Systeme“ (Luhmann 1984).

### Problemsystem

Dieses Konzept, auch problemdeterminiertes System genannt, greift die Wechselwirkung auf, die zwischen Familie und MitarbeiterInnen der Jugendhilfe entsteht. Die Handlungen aller werden zu einem Problemlösungssystem. Ich betrachte es als ein mögliches Modell. Probleme werden nicht als eine im System liegende Dysfunktion oder Defizit gesehen. Sie sind eine Folge einer Verkettung von Umständen, die sich in Verhaltensweisen, Beschreibungen und Bewertungen vieler Personen zeigen. Man könnte sagen, sie bringen alle miteinander das hervor, was sie als Problem beklagen. Es entsteht eine problematisierende Erzählung, Geschichte oder Narrativ. Die Sache selbst ist nicht mehr so wichtig, „statt dessen verlagert sich das Interesse auf die Art und Weise, wie soziale Gruppen die Sache sehen, benennen und kategorisieren“ (Gergen 1990, S. 197).

### Soziale Systeme

Eine systemisch orientierte Jugendhilfe beschäftigt sich mit der Frage, wie die Mitglieder sozialer Systeme ihre Wirklichkeiten erzeugen und wie sie ihr Denken und Handeln organisieren. Man kann ein Jugendhilfesystem als ein solches soziales System auffassen. Als Unterschied kann beschrieben werden, dass in der Familientherapie wie oben schon erwähnt eine familienbezogene Sichtweise von Problemen vorherrscht im Vergleich zu einer systembezogenen Sichtweise, wie sie eine systemische Jugendhilfe, die sich selbst mit ihren Handlungen einbezieht, vorsieht. Gab es in der Familientherapie noch die Orientierung am System Familie, werden heute sowohl einzelne Individuen, Familien als auch Institutionen und Organisationen als Systeme definiert. Liegt der Verdienst der Familientherapie in der Erweiterung des Fokus weg von der Ursache innerhalb der Person hin zu familiären Mustern, so versucht der systemische Ansatz Aussagen über die Vernetzung und Wechselwirkung innerhalb eines Systems in Bezug zu seiner Außenwelt zu machen, d. h., die System-Umwelt-Relation sollte mit gedacht und beschrieben werden. So steht ein Jugendhilfesystem z. B. in Beziehung zu der Umwelt „KJHG“. Die Landkarte „Soziale Systeme“ erlaubt die Beobachtung sozialer Kommunikation in einem relativ geschlossenen Prozess.

### Ein systemisches Fitnessprogramm

Zunächst empfehle ich MitarbeiterInnen, sich auf folgendes Reframing einzulassen: Das, was Menschen an Verhaltensweisen zeigen, sind die Lösungen, die ihnen im Moment zur Verfügung stehen. Sehr pointiert drückte das G. Cecchin in einem Interview mit mir aus: „... geht allerdings von der Idee aus, wie man dem Patienten, der Familie helfen kann, Interesse zu finden an der Lösung, die sie bereits gefunden haben, denn was Menschen tun,

ist die Lösung. Sie brauchen keine andere, auch wenn es eine schmerzliche ist, es ist eine Lösung. Man muss den positiven Aspekt dieser Art Lösung sehen. Indem sie darüber spricht, wird die Familie selbst andere Lösungen sehen – vielleicht kannst du einige vorschlagen. Aber die Hauptaufgabe ist, sie dafür zu bewundern, was sie bereits getan haben. Wir haben mehr Respekt dafür, was Leute bereits tun, denn das, was sie tun ist bereits die beste Lösung für den Moment. Es gibt keine anderen Lösungen, denn ein System ist, was es ist, da kann nicht irgendetwas anderes in dem Moment sein. Ihnen zu sagen, sie sollten nach neuen Lösungen suchen, ist dasselbe, als ob man ihnen sagt, dass das, was sie im Moment tun, falsch ist.“ (Cecchin in Molter 1990)

In dem Übergang zu diesen Sichtweisen rückte der Blick auf die Ressourcen und Ausnahmen weg von Defizitorientierung in den Vordergrund, es fand Vernetzung in und mit unterschiedlichen Kontexten statt. Die Anerkennung der Sinn- und Bedeutungsgebung durch die Familienmitglieder und andere am Hilfesystem beteiligten Personen beinhaltet auch für die MitarbeiterInnen der Jugendhilfe anzuerkennen, dass das, was die Menschen tun, eine Lösung, wenn auch eine schmerzliche, Leid erfüllte und manchmal auch gesellschaftlich nicht akzeptierte Lösung darstellen kann.

Eine andere Akzentuierung: Systemisches Denken und Handeln kann als das Herstellen von Zusammenhängen beschrieben werden mit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. Da Menschen „nicht-triviale“ Systeme (Heinz von Foerster) sind, sollten auch Mitarbeiter der Jugendhilfe sich davon verabschieden, dass sie instruieren und steuern können. Was sie sehr wohl können, ist „verstören“ (Perturbation), anregen, anstiften und zu hilfreichen Prozessen beisteuern. Sie sollten sich nicht auf die Suche nach Wahrheiten, richtig oder falsch, und Schuldzuweisungen begeben, sondern sollten versuchen die Wirklichkeitsbeschreibungen innerhalb eines Systems zu erfassen, neue Rahmungen für Kommunikation zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig bisherige Lösungsversuche der Mitglieder eines Systems anzuerkennen.

Um das verdaulicher zu machen, möchte ich an dieser Stelle kurz einige der wichtigsten Kernsätze einer systemischen Haltung vorstellen, um auch eine mentale Fitness zu ermöglichen. Sie haben sich aus unterschiedlichen systemtheoretischen Ansätzen heraus gebildet. Nachzulesen z. B. in dem „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“ (von Schlippe, Schweitzer 1996) und/oder „Systemisches Handwerk, Werkzeug für die Praxis“ (Schwing, Fryszer 2006). Ich werde Sie als Empfehlungen für den Jugendhilfekontext formulieren.

- Betrachten Sie Theorien – auch systemische – als Landkarten, die Orientierung ermöglichen sollen: es gibt kein Abbild der Realität
- Sorgen Sie dafür, dass Ihr Selbstwerttopf beruflich wie privat gut gefüllt ist
- Begegnen Sie den Menschen, mit denen Sie arbeiten, mit Respekt und Wertschätzung

- Jede Handlung ist in ihrem Kontext zu beschreiben und zu bewerten
- Erlauben Sie sich immer wieder Reframings
- Das Finden von Lösungen ist oft hilfreicher als das Analysieren von Problemen
- Akzeptieren Sie, dass Instruktionen nur in Ausnahmefällen 1 zu 1 umgesetzt werden können
- Beachten Sie, dass Schuldzuweisungen keine Hilfe sind
- Bedenken Sie, dass Wünsche nach Veränderung in dem Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern stehen
- Denken Sie daran, dass viele Menschen trotz widriger Umstände resilient sind
- Zeigen Sie auch Respekt für das Bewahrenwollen
- Arbeiten Sie mit den Ressourcen der Beteiligten, nicht mit ihren „Fehlern“, es sei denn, sie können aus den Fehlern lernen
- Ressourcen können sich durch Fragen nach Ausnahmen und einmaligen positiven Ereignissen erschließen
- Sollte das nicht möglich sein, helfen Sie neue Ressourcen bereitzustellen
- Vorsicht mit dem Wörtchen „sein“, sprechen Sie lieber im Konjunktiv
- Versuchen Sie Eigenschaften zu verflüssigen, d. h. in konkrete Verhaltensweisen in Beziehung zu anderen umzuwandeln
- Arbeiten Sie mit daran, einen Rahmen herzustellen, in dem Selbstorganisationsprozesse möglich werden können

Abschließend möchte ich noch zwei zentrale Begriffe kurz skizzieren, die für mich zum guten Erbe der entwicklungsorientierten Familientherapie Virginia Satirs gehören. Die darauf aufbauende Haltung bildet unverzichtbar die Voraussetzung tragfähiger Arbeitsbeziehungen.

### Selbstwert

Ein hoher Selbstwert ist eine wichtige Voraussetzung, um sich auf neue Gewohnheiten einlassen zu können. Virginia Satir hat das Bild des vollen Topfes eingeführt. Einen Menschen mit einem vollen Topf „Selbstwert“ beschreibt sie so: „Er ist fähig, andere um Hilfe zu bitten, aber er glaubt an seine eigene Entscheidungsfähigkeit und an die Kräfte in sich selbst. Weil er sich selbst wertschätzt, kann er auch den Wert seiner Mitmenschen wahrnehmen und achten. Er strahlt Vertrauen und Hoffnung aus. Er hat seine Gefühle nicht mit Regeln belegt. Er akzeptiert alles an sich als menschlich.“ (Satir 1978, S. 39f.) Weiter schreibt sie: „Gefühle von positivem Selbstwert können nur in einer Atmosphäre gedeihen, in welcher individuelle Verschiedenheiten geschätzt sind, in welcher Fehler toleriert werden, wo man offen miteinander spricht und wo es bewegliche Regeln gibt – kurz in einer Atmosphäre, die eine ‚nährende‘, wachstumsfördernde Familie ausmacht.“ (Satir 1978, S. 44)

### **Wertschätzung**

Selbstwert und Wertschätzung sind zwei Seiten einer Münze. Menschen mit hohem Selbstwert haben öfter eine wertschätzende Haltung anderen gegenüber, werden öfter von anderen wertgeschätzt, und empfangene und gegebene Wertschätzung vergrößert das Selbstwertgefühl sowohl beim Empfänger als auch beim Geber. Wertgeschätzte Personen sind oft auch beliebt, wenn sie ein offenes Wesen haben und kontaktfreudig sind.

Dahinter verbirgt sich ein hoher Anspruch. Meine Empfehlung für MitarbeiterInnen der Jugendhilfe: Sie werden die Erfahrung machen, dass es Ihnen leichter fällt für Menschen in Ihrem Arbeitskontext aktiv Wertschätzung zu zeigen, wenn Ihr Selbstwerttopf gut gefüllt ist. Wenn Ihr Selbstwert mal unten ist – was auch bei mir vorkommt – lassen Sie sich nicht davon abhalten, den Topf wieder aufzufüllen. Sorgen Sie für sich, lassen Sie es sich gut gehen, vermeiden Sie Burnout, lassen Sie sich weiter von der systemischen Haltung entzünden.

### **Literatur**

- Gergen, K. (1990). Die Konstruktion des Selbst im Zeitalter der Postmoderne. *Psychologische Rundschau* 41, S. 191-199.
- Goolishian, H., Andersen, A. (1988). Menschliche Systeme. Vor welche Probleme sie uns stellen und wie wir mit ihnen arbeiten. In: Reiter et al. [Hg.]: S. 189-216.
- Ludewig, K. (1992). *Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis*. Stuttgart: Klett.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Molter, H. (1990). „Konvertervention“ – zwischen Invention und Intervention. Zwei Interviews mit Gianfranco Cecchin und Luigi Boscolo. *Systema* 4 (2), S. 2-12.
- Reiter et al. [Hg.] (1988). *Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Satir, V. (1978). *Selbstwert und Kommunikation*. Paderborn: Junfermann, 3. Aufl.
- Schindler, H. [Hg.] (1996). *Un-heimliches Heim. Von der Familie ins Heim und zurück!?!* Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwing, R., Fryszer, A. (2006). *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Haja (Johann Jakob) Molter  
haja.molter@if-weinheim.de