

## **Krisenmanagement im Unterricht**

**Marcus Gehl**

*Interuniversitäres Kolleg für Gesundheit und Entwicklung Graz/ Schloss Seggau  
[college@inter-uni.net](mailto:college@inter-uni.net)*

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem systemischen Krisenmanagement in einer Klasse mit einem großen Anteil an Schülern mit Migrationshintergrund. Bei dieser Klasse kam es zu starken Verwerfungen zwischen dem katholischen Religionslehrer und den Schülern mit muslimischem Glaubenshintergrund. Der Grund war eine unterschiedliche Auslegung der Kreuzigung von Jesus Christus im Koran und in der Bibel. Im Rahmen meiner Funktion als Klassenlehrer hatte ich diesen Streit zu schlichten. Dabei verwendete ich systemische Fragestellungen als Interventionsform. Es wird beschrieben, wie dieser Streit mit Hilfe von systemischen Interventionen entschärft wurde.

### **Crisis management in class**

#### **Summary**

This work deals with systemic crisis management in a class with a large proportion of pupils from a migrant background. In this class there were strong distortions between the Catholic religion teacher and the students of Muslim faith. The reason was a different interpretation of the crucifixion of Jesus Christ in the Koran and the Bible. As a class teacher, I had to settle this dispute. I used systemic questions as a form of intervention. It is described how this dispute was defused with the help of systemic interventions.

### **Einleitung zum Thema: „Krisenmanagement im Unterricht“**

Aufgrund meiner Funktion als Klassenlehrer mehrerer Maschinen- und Anlagenführer Klassen bin ich regelmäßig mit gesellschaftlichen und menschlichen Problemen innerhalb dieser Klassen konfrontiert. Die Schüler haben oft einen Immigrationshintergrund. Sie kommen aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen Schichten und Nationen. Die Berufsschüler sind zwischen 15 und 50 Jahre alt. Die Zusammensetzung dieser Klassen kann als sehr inhomogen bezeichnet werden. Diese Inhomogenität ist für alle unterrichtenden Lehrer eine große Chance aber auch ebenso eine große Herausforderung. Dem Klassenlehrer obliegt die Aufgabe die Klassen zu organisieren und zu führen. Dies bedeutet nicht nur einen sehr großen organisatorischen Aufwand, sondern er muss ständig ein offenes Ohr für die Probleme der Schüler und auch der Kollegen haben. Das hier tätige Kollegenteam ist so eingestellt, dass es bei Problemen nach Möglichkeit den kleinen Dienstweg über den Klassenlehrer geht. Dadurch kann relativ schnell und unbürokratisch den Schülern geholfen werden. Zum einen muss der Klassenlehrer die vielseitigen Probleme der Schüler im Auge behalten und zum anderen muss er im Rahmen der Teamentwicklung und Kommunikation mit den Kollegen darauf achten, dass Teamsitzungen zweck- und zielorientiert verlaufen.

In dieser Arbeit beziehe ich mich, unter anderem auf eine Krisensituation, die im Januar 2017 stattfand.

In dem beschriebenen Kollegenteam befindet sich ein Religionslehrer, der als gläubiger Christ einen sehr starken Hang bzw. Drang zur Überzeugung hat. Er ist dafür bekannt, dass sein Religionsunterricht zum Teil sehr polarisierend sein kann. In den Maschinen- und Anlageführer

Klassen befinden sich in der Regel 30-60 % Moslems, etwa 10-20 % Atheisten und andersgläubige Schüler.

40-60 % der Klasse sind entsprechend der voran gegangenen Verteilung römisch-katholische und evangelische Schüler. Trotz dieser heterogenen Mischung versteht es der Kollege meistens allen Schülern gerecht zu werden.

Im Januar 2017 kam es zu einer Eskalation zwischen muslimischen Schülern und dem Religionslehrer. Es ging hierbei um eine Auslegungsfrage zwischen der Bibel und dem Koran. In der Bibel steht das Jesus am Kreuz gestorben ist. Die Evangelisten Marcus, Matthäus, Johannes und Lukas befassen sich im neuen Testament mit dem Tod und der Auferstehung von Jesus. Während im neuen Testament der Tod und die Auferstehung von Jesus sehr ausführlich beschrieben werden, befasst sich der Koran nur relativ kurz mit der Kreuzigung von Jesus. Dies hat meiner Meinung nach damit zu tun, dass das Christentum sich über den Tod und die Auferstehung von Jesus Christus größtenteils definiert. Für uns Christen ist Jesus Christus die Gründungsperson unserer Religion, während bei den Muslimen Jesus Christus nicht der Sohn Gottes ist. Sie sehen in ihm einen Gesandten Gottes, einen Propheten.

#### Lukasevangelium: „**Jesu Kreuzigung und Tod, Kapitel 23**“

*32 Es wurden aber auch andere hingeführt, zwei Übeltäter, dass sie mit ihm hingerichtet würden.*

*33 Und als sie kamen an die Stätte, die da heißt Schädelstätte, kreuzigten sie ihn dort und die Übeltäter mit ihm, einen zur Rechten und einen zur Linken.*

*34 Jesus aber sprach: **Vater, vergib ihnen; denn sie wissen nicht, was sie tun!** Und sie verteilten seine Kleider und warfen das Los darum.*

*35 Und das Volk stand da und sah zu. Aber die Oberen spotteten und sprachen: Er hat andern geholfen; er helfe sich selber, ist er der Christus, der Auserwählte Gottes.*

*36 Es verspotteten ihn auch die Soldaten, traten herzu und brachten ihm Essig*

*37 und sprachen: Bist du der Juden König, so hilf dir selber!*

*38 Es war aber über ihm auch eine Aufschrift: Dies ist der Juden König.*

*39 Aber einer der Übeltäter, die am Kreuz hingen, lästerte ihn und sprach: Bist du nicht der Christus? Hilf dir selbst und uns!*

*40 Da wies ihn der andere zurecht und sprach: Und du fürchtest dich auch nicht vor Gott, der du doch in gleicher Verdammnis bist?*

*41 Wir sind es zwar mit Recht, denn wir empfangen, was unsre Taten verdienen; dieser aber hat nichts Unrechtes getan.*

*42 Und er sprach: Jesus, gedenke an mich, wenn du in dein Reich kommst!*

*43 Und Jesus sprach zu ihm: **Wahrlich, ich sage dir: Heute wirst du mit mir im Paradies sein.***

*44 Und es war schon um die sechste Stunde, und es kam eine Finsternis über das ganze Land bis zur neunten Stunde,*

*45 und die Sonne verlor ihren Schein, und der Vorhang des Tempels riss mitten entzwei.*

*46 Und Jesus rief laut: **Vater, ich befehle meinen Geist in deine Hände!** Und als er das gesagt hatte, verschied er.*

*47 Als aber der Hauptmann sah, was da geschah, pries er Gott und sprach: Fürwahr, dieser ist ein frommer Mensch gewesen!*

*48 Und als alles Volk, das dabei war und zuschaute, sah, was da geschah, schlugen sie sich an ihre Brust und kehrten wieder um.*

*49 Es standen aber alle seine Bekannten von ferne, auch die Frauen, die ihm aus Galiläa nachgefolgt waren, und sahen das alles.*

#### **Jesu Grablegung, Kapitel 23**

*50 Und siehe, da war ein Mann mit Namen Josef, ein Ratsherr, der war ein guter, frommer Mann*

*51 und hatte ihren Rat und ihr Handeln nicht gebilligt. Er war aus Arimathäa, einer Stadt der Juden, und wartete auf das Reich Gottes.*

*52 Der ging zu Pilatus und bat um den Leib Jesu*

*53 und nahm ihn ab, wickelte ihn in ein Leinentuch und legte ihn in ein Felsengrab, in dem noch nie jemand gelegen hatte.*

*54 Und es war Rüsttag und der Sabbat brach an.*

*55 Es folgten aber die Frauen nach, die mit ihm gekommen waren aus Galiläa, und beschauten das Grab und wie sein Leib hineingelegt wurde.*

*56 Sie kehrten aber um und bereiteten wohlriechende Öle und Salben. Und den Sabbat über ruhten sie nach dem Gesetz.*

#### **Jesu Auferstehung, Kapitel 24**

*1 Aber am ersten Tag der Woche sehr früh kamen sie zum Grab und trugen bei sich die wohlriechenden Öle, die sie bereitet hatten.*

*2 Sie fanden aber den Stein weggewälzt von dem Grab*

*3 und gingen hinein und fanden den Leib des Herrn Jesus nicht.*

*4 Und als sie darüber bekümmert waren, siehe, da traten zu ihnen zwei Männer mit glänzenden Kleidern.*

*5 Sie aber erschrakten und neigten ihr Angesicht zur Erde. Da sprachen die zu ihnen: **Was sucht ihr den Lebenden bei den Toten?***

*6 **Er ist nicht hier, er ist auferstanden.** Gedenkt daran, wie er euch gesagt hat, als er noch in Galiläa war:*

*7 Der Menschensohn muss überantwortet werden in die Hände der Sünder und gekreuzigt werden und am dritten Tage auferstehen.*

*8 Und sie gedachten an seine Worte.*

*9 Und sie gingen wieder weg vom Grab und verkündigten das alles den elf Jüngern und den andern allen.*

*10 Es waren aber Maria von Magdala und Johanna und Maria, des Jakobus Mutter, und die andern mit ihnen; die sagten das den Aposteln.*

*11 Und es erschienen ihnen diese Worte, als wär's Geschwätz, und sie glaubten ihnen nicht.*

*12 Petrus aber stand auf und lief zum Grab und bückte sich hinein und sah nur die Leinentücher und ging davon und wunderte sich über das, was geschehen war. (Luther Bibel von 1984, Lukas Evangelium: Kapitel 23 Vers 32 bis 56 und Kapitel 24 Vers 1 bis 12).*

Im Koran steht das Jesus von Gott vor seinem Tod am Kreuz erlöst wurde und eben **nicht** am Kreuz gestorben ist. Die Kreuzigung Jesus **Sure 4: 157 – 158**: „Und weil sie (die Juden: Anmerkung des Autors) sprechen: „Wir haben Christus Jesus den Sohn Marias, den Gesandten Gottes getötet!“ Aber sie haben ihn nicht getötet und haben ihn auch nicht gekreuzigt. Sondern es kam ihnen nur so vor. Siehe, jene, die darüber uneins sind, sind wahrscheinlich über ihn im Zweifel. Kein Wissen haben sie darüber, nur der Vermutung folgen sie. Sie haben ihn nicht getötet, mit Gewissheit nicht, vielmehr hat Gott ihn hin zu sich erhoben. Gott ist mächtig und weise (**Koran, Sure 4: 157 – 158**). Da sich beide Seiten in dieser Frage nicht einigen konnten kam es zu einer Eskalation. Die muslimischen Schüler drohten mit Boykott des Religionsunterrichts und der Religionslehrer drohte den muslimischen Schülern mit dem Rauswurf aus seinem Religionsunterricht, auf Dauer. Beide Seiten stiegen die Eskalationsstufen immer höher. Es kam mittlerweile zu verbalen Ausfällen auf beiden Seiten, diese galt es in

einem ersten Schritt zu unterbinden. Die Situation konnte aufgrund eines guten Konfliktmanagements behoben werden.

In dieser Arbeit geht es darum zu beschreiben, wie diese Konfliktsituation durch Beratung beider Seiten entschärft wurde. Gerade im Umgang mit Glaubensfragen sind streng muslimische Schüler sehr stark auf den Koran bezogen. Sie lassen eine Interpretation des Korans, vor allem durch „Andersgläubige“, nach meiner Erfahrung, nicht zu. Deshalb halte ich das Thema der verschiedenen Religionen in Schule und Unterricht, auch wie damit umgegangen wird, für sehr wichtig. Selbst dem Religionslehrer war dieser Unterschied zwischen Bibel und Koran, der schließlich zur Eskalation führte, nicht bewusst. Da Lehrer im Unterricht immer mehr mit diesen komplexen Themen konfrontiert werden, halte ich es für sehr wichtig, auf die Schüler mit entsprechendem Respekt einzugehen. Auch Kollegen denen dieses Problem noch nicht so bewusst ist, muss man mit entsprechendem Respekt begegnen und sie bei ihren Einschätzungen unterstützen bzw. beraten.

In dieser Arbeit möchte ich aufzeigen, welche Überlegungen mein Handeln gelenkt bzw. geleitet haben. Die Situationen sollen auch auf der Metaebene betrachtet bzw. reflektiert werden. Es wird versucht, dass eigene Handeln wissenschaftlich auf Basis theoretischer Hintergründe zu durchleuchten.

### **Teilaufgabe I**

Beschreibung der in die Beratung eingebrachten systemischen Beratungselemente. Reflexion gegenüber der vorherigen Vorgehensweise bei Beratungen.

Die Gesamtsituation stellte sich als sehr Verfahren dar. Im Prinzip hatten beide Seiten nach ihrer Ansicht Recht. Beide Seiten beharrten unverrückbar auf ihrer Position.

### **Beratungstheoretische Ansätze**

#### **Konstruktivismus und Autopoiese**

Heinz von Foerster definiert die Umwelt, die wir wahrnehmen, als unsere Erfindung. In dieser Betrachtung verbindet Heinz von Foerster die Systemtheorie mit dem Konstruktivismus. Der Konstruktivismus postuliert, dass unsere Wahrnehmungen über die Welt nie die Wahrheit, sondern nur selbst angefertigte Konstruktionen und Betrachtungen der Wirklichkeit sind. Dieses Phänomen ist auch bekannt aus der Quantenphysik, man kann Elektronen als Teilchen oder als Wellen wahrnehmen, je nachdem welche Beobachtungsmethode verwendet wird. Das duale Weltbild, das unsere Welt in erkennende Subjekte und in zu erkennende Objekte einteilt, verliert seine Berechtigung. Der Zugang zur objektiven Wahrheit ist verschlossen, der Mensch kann sich nur seine subjektive Wahrheit bzw. Wirklichkeit konstruieren. Die konkrete Konstruktion der Wirklichkeit eines jeden Menschen, wird beeinflusst von seinem Wahrnehmungsapparat, den Erfahrungen, den kognitiven Prägungen und den sozialen Konventionen. Man kann davon ausgehen, dass das was wir sehen, nur unsere eigene Vorstellung davon ist. Heinz von Foerster prägte den Begriff „der Kybernetik 2. Ordnung“. Er wollte damit ausdrücken, dass die Beschreibung eines Systems auch die Beschreibung des Beobachters und seiner Beobachtungskriterien miteinschließen muss. Während zum Beispiel ein Beobachter 1. Ordnung beispielsweise eine Landschaft beobachtet, beobachtet der Beobachter 2. Ordnung, wie der Beobachter 1. Ordnung beobachtet und welche Brille er bei dieser Beobachtung trägt (vgl. Krizantis (2014): 22 f.). Die Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela formulierten das Konzept der Autopoiese. Ein System verfügt aufgrund der zirkulären Prozesse über die Fähigkeit, sich selbst neu zu organisieren. Die Elemente des Systems erschaffen sich aus sich selbst heraus immer wieder neu. Es besteht eine rekursive

Selbstreferenz. Die Systeme agieren aufgrund dieses Prinzips als operativ geschlossene Einheiten. Sie stehen zwar strukturell im Austausch mit ihrer Umwelt, handeln aber autonom. Umweltereignisse können im Rahmen dieser strukturellen Kopplung ein System bei seinen Operationen perturbieren. Grundsätzlich kann eine solche Beeinflussung des Systems durch die Umwelt nur stattfinden, wenn das System dies strukturell zulässt. Man spricht von der operationalen Schließung eines Systems, wenn sich das lebende System bei Erhalt und Reproduktion auf ganz bestimmte Organisationsprinzipien und Prozesse bezieht (vgl. Maturana und Varela (2009): 14 f.). System und Umwelt sind für einander Restriktionen. Sie setzen einander den Rahmen der jeweils möglichen eigenen Operationen. Strukturell gekoppelte Systeme sind für einander jeweils System und Umwelt. Autopoietische Systeme kann man nicht instruieren, andere Elemente hervorzubringen als diejenigen, aus denen sie bestehen bzw. die strukturell angelegt sind (vgl. Krizanits (2014): 13 - 16).

### **Tiefenpsychologische Ansätze**

Es gibt verschiedene beratungstheoretische Ansätze in der Wissenschaft. Zu nennen sind tiefenpsychologische Ansätze, die unbewusste, dynamische Mechanismen aufdecken, die unser Denken, Handeln und Fühlen bestimmen. Hier wäre die Psychoanalyse von Sigmund Freud zu nennen. In seiner tiefenpsychologischen Ansicht ist er der Auffassung, dass das Verhalten einer Person in starkem Maß von unbewussten psychischen Kräften bestimmt wird. Innere Kräfte sind für ihn miteinander am Interagieren und sie formen das Verhalten denken und fühlen einer Person. Ein gestörtes Verhalten oder Symptome werden als Folge innerpsychischer Konflikte der inneren Kräfte verstanden bzw. als Versuch die Konflikte im unterbewussten zu lösen. Die Tiefenpsychologie geht davon aus, dass jedes Verhalten durch frühere Erfahrungen in der Kindheit determiniert ist. Das Ziel der Psychoanalyse ist die bewusst machen der verdrängten Konflikte, eine Veränderung der Persönlichkeit in unterschiedlichen Graden (Selbsterkenntnis und Reifung), eine Vervollständigung defizitärer Entwicklungszustände und dadurch eine indirekte Auflösung der Symptome. Die Ziele der tiefenpsychologischen Psychotherapie sind weniger ehrgeizig als die der Psychoanalyse. Man möchte hier Einsichten fördern, die Lösungen für konkret anstehende Lebensprobleme erlauben. Der Therapeut spielt hierbei eine aktivere Rolle, dieses Verfahren ist aber weniger zeitaufwendig (vgl. Griese und Pataki (2012): 5 f.).

### **Lerntheoretische Ansätze**

Lerntheoretische Ansätze sind darauf ausgerichtet, Bedingungen herzustellen, die das Verhalten formen. Sie sind in der Person verankert und gründen in ihrem Denken fühlen und ihrem Sein in der Umwelt. Durch Verstärkungstechniken kann in der Beratung und Therapie ein alternatives Verhalten aufgebaut werden. Das Problemverhalten tritt in den Hintergrund. Zu nennen ist der klassische Behaviorismus den der Psychologe John B. Watson mit begründete. Die Behavioristen haben verschiedene Lernprinzipien definiert, die beschreiben wie sich das menschliche Verhalten formt. Innerpsychische Prozesse, wie etwa das Denken und Fühlen, sind hierbei zunächst nicht von Interesse. Es geht vielmehr darum, die auslösenden, die aufrechterhaltenen und die assoziierten Bedingungen zu spezifizieren, welche ein Verhalten prägen. Burrhus F. Skinner und Ivan P. Pawlow radikalisierte den Behaviorismus. Der Begriff „Radikal“ bezieht sich auf die Annahme, dass das innerpsychische geschehen keinen Einfluss auf das Verhalten hat. Innerpsychische Prozesse stellen für den Behavioristen keine beobachtbare Größe dar. Der Mensch wird sozusagen als Blackbox betrachtet. Denken, Fühlen und die Informationsverarbeitung sowie die Reaktion darauf, standen nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Das wissenschaftliche Interesse galt den auslösenden-, aufrechterhaltenden- und assoziierten Umweltbedingungen, welches im Laufe der Sozialisation das Verhalten von

Individuum formt. Skinner führte in den 1950er Jahren das Prinzip des operanten Konditionierens ein. Hiermit ist das Verhalten gemeint, das sich auf der Grundlage der Bedingungen formt, die es aufrechterhalten oder löschen. Diese Bedingungen werden als Verstärker bezeichnet und sie schlagen sich in den Mechanismen Belohnung und Bestrafung nieder. Bei Watson entsteht das Verhalten als passive Reaktion. Bei Skinner bildet es sich spontan aus und wird durch seine Konsequenzen geformt. Skinner berücksichtigte auch die Kognitionen und Emotionen und benannte sie als verdecktes Verhalten (*vgl. Griese und Pataki (2012): 5 - 12*).

### **Humanistische Ansätze**

Die humanistische Psychologie geht davon aus, dass Menschen basierend auf dem „angeborenen“ Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung die Fähigkeit besitzen, sich autonom zu entwickeln. Die Ansätze für Beratung und Therapie betrachten ein Individuum in Bezug auf seine autonomen Entwicklungsprozesse. Der Mensch verfügt über die potentiellen Fähigkeiten, sich selbst zu erkennen, zu verändern und sich entfalten zu können. In diesem Verständnis deckt sich die humanistische Psychologie mit dem systemischen Denken, welches in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Systemen versteht, sich selbst zu organisieren. Grundannahmen der humanistischen Psychologie sind:

1. Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile.
2. Der Mensch lebt in zwischenmenschlichen Beziehungen.
3. Menschen leben bewusst und können ihre Sinne schärfen.
4. Menschen können sich entscheiden.
5. Der Mensch verhält sich entsprechend seinen Bedürfnissen und Motiven, aus denen sich seine Ziele ableiten lassen.

Der Psychologe Carl Rogers entwickelte aus den humanistischen Grundannahmen Ansätze, die den Prozess der Beziehung zwischen Klient und Berater betrachten. Hierbei soll die Selbstaktualisierungstendenz des Klienten angeregt werden. Der Klient oder die Klientin soll sich als selbstverantwortlich handelndes Wesen ansehen und er/sie soll sich in diejenige Richtung entwickeln, die für ihn/sie eine Selbstverwirklichung bedeutet. Der Berater oder die Beraterin schafft ein Klima, in dem der/die Klient\*in seine/ihre eigenen Entdeckungen machen kann und seine/ihre eigenen Entscheidungen trifft. Der/die Klient\*in soll sich nicht als Objekt der Behandlung empfinden. Die Auseinandersetzung des Klienten mit seinen eigenen Gefühlen steht im Zentrum. Die Gefühle des Klienten werden sozusagen verbalisiert. Der/die Berater\*in hat die Aufgabe den Klienten oder die Klientin zu einer höheren Selbstwahrnehmung und Reflexion der eigenen Gefühlswelt zu verhelfen (Selbstexploration). Diese Betrachtungsweise weist Parallelen zur systemischen Beratung auf, den auch hier nimmt der/die Berater\*in die Haltung ein, dem System den Kontext zu bieten, indem es sich selbst organisiert, ein neues Verhalten aneignen bzw. entwickeln kann. Es geht in beiden Ansätzen um die Erschaffung von Bedingungen, die dem System eine Entwicklung erlauben. Die Ansätze von Rogers enthalten die grundlegenden Aspekte, die die Haltung eines Beraters kennzeichnen. Es handelt sich hierbei um Empathie, Wertschätzung und Kongruenz. Rogers beschrieb wie diese Haltung in der Gesprächsführung umgesetzt werden kann. Seine Methode stellt die Grundlage der modernen Beratung dar:

1. Verständnisvolles Zuhören:

Der/die Berater\*in hört dem Klienten verständnisvoll zu. Dies kann mittels wohlwollender Worte, Mimik oder Gestik geschehen. Er/sie signalisiert so dem Klienten seine/ihre Bereitschaft, auf ihn/sie und seine/ihre Bedürfnisse einzugehen.

2. Paraphrasieren:

Der/die Berater\*in wiederholt in seinen/ihren eigenen Worten, was er/sie vom Klienten verstanden hat. Er/sie fasst dies zusammen und prüft, ob er/sie es richtig verstanden hat. Auf diese Weise kann der/die Klient\*in seine/ihre Gedanken und Gefühle reflektieren, verifizieren, falsifizieren oder spezifizieren.

3. Verbalisieren:

Der/die Berater\*in spricht an, was er/sie emotional aus den Informationen des Gegenübers herausliest, wahrnimmt und empfindet. Der/die Berater\*in spiegelt dem Klienten seine/ihre Wahrnehmungen des korrespondierenden Erlebens. Der/die Berater\*in räumt dem Klienten damit die Möglichkeit ein, dass Erleben wahrzunehmen, zu verifizieren, zu falsifizieren oder zu spezifizieren. Emotionen prägen unser Verhalten, sie werden aber in unserer Gesellschaft oft ausgeblendet. Bei dieser Methode der Spiegelung ermöglicht der/die Berater\*in dem Klienten das Beobachtete und Erlebte zu betrachten. Durch verbalisieren und anknüpfende Gesprächsführungsinhalte wird eine Beziehung zwischen Berater und Klient aufgebaut. Der/die Klient\*in fühlt sich erhört, denn der/die Berater\*in fühlt dem Klienten „echt“ nach und gibt ihm/ihr den Raum, zu explorieren, wie seine/ihre Gesundheit unter der gegenwärtigen Situation leidet (vgl. *Griese und Pataki (2012): 12 - 18*).

## **Gestalttherapie**

Frederick Salomon Perls und seine Ehefrau Lore sind Mitbegründer dieser Therapieform. Eine zentrale Rolle spielen das Gestaltgesetz der Geschlossenheit und der Zeigarnik-Effekt (unerledigte Handlungen werden im Gedächtnis behalten). Die unterschiedlichen Ansätze der Gestalttherapie haben eine gewisse Nähe zu psychoanalytischen Konzepten. In der Gestalttherapie gibt es verschiedene Grundgedanken als die wären:

„Lass dich auf unerfreuliches und Schmerz ebenso ein wie auf Freude. Schränke dein Bewusstsein nicht ein. Übernehme die volle Verantwortung für deine Handlungen, Gefühle, Gedanken. Akzeptiere dich, wie du jetzt bist. Lebe jetzt, kümmere dich um die Gegenwart statt um die Vergangenheit und die Zukunft. Lebe hier, beschäftige dich mit den anwesenden statt mit dem abwesenden. Höre auf, unnötig zu denken.“

In der Gestalttherapie gibt es verschiedene Phasen, die durchlaufen werden. Dies sind die Klischeephase, die Rollenspielphase, die Blockierungsphase, die Implosionsphase, die Explosionsphase, die Aufbereitungsphase und die Verhaltensmodifizieren der Schlussphase (vgl. *Noyon (2007): 20-22*). Die Gestalttherapie ist eine Vertreterin der humanistischen Psychologie. Gestalttherapeutische Methoden beschäftigen sich mit unbewussten Bedürfnissen, die aus dem Hintergrund hervortreten und eine Gestalt annehmen, welches so lange bleibt, bis das Bedürfnis erfüllt ist. Es gilt herauszufinden was im Moment das Bedürfnis des Klienten ist. Die wichtigsten Bedürfnisse eines Menschen drängen in den Vordergrund und nehmen eine Gestalt an. Diese Gestalt ist offen und schließt sich erst dann, wenn die Bedürfnisse befriedigt sind. Sind die Bedürfnisse befriedigt taucht das Bedürfnis in Form einer Gestalt wieder ab und macht einer neuen Gestalt Platz. Der/die Klient\*in soll sein/ihr Bewusstsein entwickeln und in Zukunft sich gesünder verhalten. Nach Kurt Lewins Idee von gespannten Bedürfnissen erzeugt ein Bedürfnis eine innere Spannung, die sich erst dann reduziert, wenn das Bedürfnis befriedigt ist (vgl. *Rheinberg (2006): 42-47*).

Zusammenfassend definiert die Tiefenpsychologie das unbewusste innere Geschehen als treibende Kraft für das Verhalten. Es sind die im „Es“ sitzende Triebe, die Denken, Fühlen und Handeln steuern. Lerntheoretische Ansätze hingegen gehen davon aus, dass das Verhalten erlernt ist. Die das Verhalten formten Bedingungen liegen in der Umwelt. Humanistische Ansätze haben den Autonomen Entwicklungsprozess im Blick. Das Individuum agiert nicht als triebgesteuertes Wesen oder als Wesen, das passiv in der Umwelt lernt, sondern es strebt aktiv nach Selbstverwirklichung. Das Wesen verfügt über die Fähigkeiten, über sich selbst zu reflektieren, sich in seinem Denken und Fühlen zu begreifen und aktiv verändern zu können. Das Wesen handelt international und selbstverantwortlich, es lebt in sozialen Beziehungen und wird in seiner Ganzheit betrachtet (vgl. *Griese und Pataki (2012): 18 - 21*).

Generell zielen für mich humanistische Ansätze darauf ab, autonome Entwicklungsprozesse anzustoßen, in denen sich ein Mensch selbstständig letztendlich regulieren kann. Meiner Meinung nach steckt in jedem Menschen das natürliche Bedürfnis sich selbst zu entfalten und dementsprechend sich weiter zu entwickeln. Es bedarf manchmal nur einer äußeren Intervention, damit der Mensch sich selbst begreifen und verändern kann.

### **Praxisbeispiel 1 (Teil 1)**

In der Beratung der Klasse und des Religionslehrers mussten die Grundsätze des Konstruktivismus und der Autopoiese beachtet werden. Die konstruktivistische Betrachtungsweise macht klar, dass jeder der Anwesenden die Welt mit eigenen Augen so sieht, wie er sie sieht und im Prinzip jeder seine eigene Wahrheit erfindet bzw. findet. Die Wahrnehmung der einzelnen Personen wird durch ihre Erfahrungen geprägt. Die Kenntnis über die Autopoiese macht mir als Berater klar, dass ich einen Klienten (Schüler oder Kollegen) nur dann beeinflussen oder beraten kann, wenn dieser es zulässt. Ich muss als Berater mit dem System der Klienten mitschwingen. Im Fall der Beratung ging es um kulturelle Regeln, welche den Streit initiierten. Glaubensfragen bzw. Glaubensauslegungen sind, nach meiner Erfahrung, in der Beratung sehr schwierig, da sie im Prinzip unverrückbar sind. Um den Streit zu schlichten, braucht der/die Berater\*in in solchen Fällen das uneingeschränkte Vertrauen beider Seiten. Ich musste als Berater mit Empathie, Respekt und Achtung für beide Seiten und Ansichten an diesen Streitfall herangehen. Sehr wichtig war auch, dass mich beide Seiten zum Berater (Streitschlichter) beriefen.

In einer 1. Phase wurden die Regeln zur Diskussion und Streitschlichtung zusammen mit beiden Seiten erarbeitet. Diese waren:

1. Jeder lässt den anderen ausreden.
2. Jeder hört dem anderen zu.
3. Jede Seite atmet zweimal aus und ein bevor sie antwortet.
4. Schimpfwörter sind tabu.
5. Lautstärke und Ton sind zivilisiert, es wird nicht geschrien.
6. Jeder der an der Diskussion teilnimmt, respektiert diese Regeln.

Beide Seiten waren mit den Regeln einverstanden.

In der 2. Phase wurde das Problem besprochen. Beide Seiten schilderten ihr Problem. Durch verständnisvolles und wohlwollendes Zuhören zeigte ich meine Bereitschaft unparteiisch auf beide Seiten einzugehen und zusammen eine Lösung zu finden. Ich ließ die Probleme beider Seiten auf der Tafel niederschreiben. Dadurch wurde das Problem auch sichtbar bzw. lesbar.

Durch die strikte Einhaltung der Diskussionsregeln wurde mit der Zeit die Stimmung auf beiden Seiten ruhiger und gelöster.

In der 3. Phase wiederholte ich mit eigenen Worten was ich verstanden hatte. Ich fasste, dass was ich gehört hatte zusammen und fragte ob ich die beiden Seiten richtig verstanden hatte. Auf diese Weise konnten beide Seiten noch mal alles reflektieren bzw. mich verbessern, wenn ich etwas nicht richtig wiedergegeben hatte. Auch die Reflexion ließ ich an die Tafel schreiben, damit beide Seiten sie vor Augen hatten.

In der 4. Phase sprach ich an, was ich emotional aus den Informationen beider Seiten herauslesen konnte, wahrnahm und empfand. Dadurch spiegelte ich beiden Seiten (Systemen) ihre Ansichten und Empfindungen und gab ihnen die Möglichkeit diese nochmals zu betrachten.

In der 5. Phase fragte ich beide Seiten nach möglichen Lösungen. Beide Seiten konnten sich nach längeren Gesprächen, welche nach den oben genannten Regeln weiterhin stattfanden, auf einen tragbaren Konsens einigen. Dieser sah vor, dass beide Seiten im Prinzip die Sicht der anderen Seite respektierten. Beide Seiten einigten sich auch darüber, dass das Streitthema in Zukunft nach Möglichkeit nicht mehr angesprochen wird.

## **Grundlagen der Systemischen Beratung**

### **Entwicklung der systemischen Beratung**

Die Entwicklungslinien der systemischen Therapie gehen aus der Kybernetik, der Biologie (Autopoiese- Konzept) und der Erkenntnistheorie hervor. Die systemische Beratung oder Therapie wurde in der Familientherapie angewendet. Probleme werden hier in ihrem Kontext betrachtet, in dem sie auftreten. Der/die Klient\*in welche die Beratung sucht und ein Problem hat lebt in einer Gemeinschaft. Diese komplexen sozialen Bezüge dürfen im Kontext der Beratung und der adressierten Problemlösung nicht unberücksichtigt bleiben. Virginia Satir stellt eine der Persönlichkeiten dar, die die Entwicklung systemischen Denkens und Arbeitens im Rahmen von Therapie und Beratung vorangetrieben haben. Der Leitgedanke, Probleme kontextualisiert zu behandeln, war in den 1950er Jahren revolutionär. Diese Ideen lösten einen langen Entwicklungsprozess systemischen Denkens aus, der das Bild vom Menschen veränderte. Das mechanische Weltbild machte dem dynamischen Weltbild Platz. In den Fokus der Therapie rückten die Dynamik statt der Statik, qualitative Sprünge statt kontinuierlicher Entwicklung, vernetzte Wirkungsweise statt enger Kausalität, systemische Rückkopplungsmechanismen statt isolierter Ursachen-Wirkungs-Modelle, Synthese statt Analyse. Ernst von Glasersfeld trug zusammen mit Heinz von Foerster zur Entwicklung des radikalen Konstruktivismus bei. Systeme, die der Welt nach eigenem Ermessen einen Sinn und Bedeutung geben, rücken in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Die konstruktivistischen Ideen verstehen sich als Gegenpol zur Logik der linearen Ursache- und Wirkungsbeziehungen. Daraus wurden fundamentale Aspekte für die Systemische Beratung abgeleitet. Das systemische Denken weist den Berater in seine Schranken bezüglich seiner Möglichkeiten, bei seinem Gegenüber direkt einen Veränderungsprozess zu erwirken. Der/die Berater\*in hat **keinen** Expertenstatus, er verabreicht keine hilfreichen Interventionen, mit denen sich Problemlösungen direkt erwirken lassen. Er/sie trägt vielmehr den autonomen Entwicklungsprozessen des Gegenübers Rechnung und stößt als Prozessberater\*in die Veränderungen an (vgl. Griese und Pataki (2012): 24 - 26). Im systemischen Denken ist die Welt nicht statisch, sondern dynamisch komplex und nicht vorhersagbar. Der/die systemisch denkenden Berater\*in agiert nicht, wie in

vielen anderen Beratungsansätzen, parteilich und richtet sein/ihr Augenmerk auf die Defizite des Gegenübers. Er/sie zeichnet sich vielmehr durch ein wertschätzendes Verhalten, eine kritische Beobachtungsgabe, eine Neugierde für die Logik des Gegenübers, Respekt und Empathie für das Gegenüber und seine Probleme und vor allem durch die Bereitschaft aus, dem Gegenüber seine eigene Lösungskompetenz zuzuschreiben (vgl. von Schlippe und Schweitzer (2007): 121-129).

In der systemischen Beratung werden die Selbstorganisation- bzw. Selbstheilungskräfte des Systems aktiviert. Potentielle Ressourcen werden durch ein festgefahreneres relativ stabiles Problemverhalten blockiert. Der/die Berater\*in verfügt über die Kompetenz, dem System den Kontext zu bieten, der es ihm erlaubt, Ressourcen wieder zu entdecken, um das als problematisch erachtete Verhalten aus sich heraus verändern zu können. Nur das System des Klienten kann spüren wie sich eine Lösung anfühlt bzw. darstellt. Hierfür benötigt er/sie aber eine nondirektive Unterstützung. Das Problem, das der/die Klient\*in lösen möchte, muss in der Relation zu seinen/ihrer sozialen Bezügen betrachtet werden. Diese werden als System gefasst, von dem er/sie ein Teil ist (vgl. Griese und Pataki (2012): 24 - 26).

### **Grundprinzipien systemischer Beratung**

In der systemischen Beratung wird das Problem, das der/die Klient\*in beabsichtigt mit Hilfe des Beraters zu lösen im Kontext gesehen. Die sozialen Bezüge interessieren, in denen sich der/die Klient\*in mit seinen/ihren Problemen bewegt, d.h. also Familie, Nachbarn, Freunde, Lebenspartner, Arbeitskollegen und andere Systeme. Der Kontext wird demnach als soziales System betrachtet. Es wird betrachtet wie die Probleme entstehen. Die Interaktionen, die im Klientensystem bestehen erzeugen die Probleme.

Danach generieren Systeme ihre Probleme selbst. Systeme organisieren sich um das Problem des problemdefinierten Systems. Die Probleme sind folglich nicht der Ausdruck von Dysfunktionalität (Funktionsstörung), wie sie von anderen Beratungsansätzen formuliert werden. Probleme sind das Ergebnis vorherrschender Interaktionsmuster. Daher wird nicht nach den pathogenen Ursachen für Probleme geforscht. Das Verständnis der Ursachen ist im systemischen Denken nicht notwendig, um eine Lösung zu erarbeiten (vgl. Griese und Pataki (2012): 26 f.).

Das Problem, welches ein soziales System erzeugt, wird verstanden als ein unerwünschter, veränderungsbedürftiger, veränderungswürdiger Zustand, der prinzipiell auch veränderbar ist. Das Problem entsteht auf Basis eines gemeinschaftlichen Erlebens. Ein problemwürdiger Zustand wächst aufgrund der gemeinschaftlichen Selektion der Wahrnehmung heran. Das System richtet seinen Fokus, auf das aus, was nicht in Ordnung ist, tauscht sich darüber aus und generiert eine Theorie über dessen Entstehung (vgl. Griese und Pataki (2012): 27).

Das System beschäftigt sich zunehmend mit dem was nicht stimmt, das Problem rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung, andere Prozesse treten dabei zunehmend in den Hintergrund. Die Wahrnehmung des Systems hängt sich ein. Alles zirkuliert um das Problem. Auf diese Weise wird ein Problem erzeugt und aufrechterhalten. Die soziale Interaktion (Wechselwirkung bzw. gegenseitige Beeinflussung) ist in Systemen komplex und dynamisch, da sie einem selbstreferenten und rekursiven Mechanismus unterliegen. Sie sind auf sich selbst ausgerichtet und erzeugen sich daher aus sich selbst heraus. Das was fortlaufend dominierend kommuniziert wird und was kongruent mit der Wahrnehmung zusammenfällt, erhält sich in diesem System. Über diesen fortlaufenden Prozess verfestigen sich die Interaktionsmuster zunehmend zu mehr oder weniger stabilen Strukturen, die dann das Problem dauerhaft und hartnäckig tragen. Das Problem, das es im Beratungskontext zu lösen gilt, wird vom Problem definierten System durch die Art und Weise getragen, wie seine Mitglieder sich untereinander verhalten. Das

Ganze geschieht auf Grundlage komplexer Wechselwirkungen im Sinne der Zirkularität. Durch Wechselwirkungsprozesse und Rückkopplungsmechanismen wird eine Interaktion erzeugt. Diese bestimmen die Komplexität der sozialen Interaktionen und den Vernetzungsgrad des Systems. Je mehr Subjekte innerhalb des Systems miteinander interagieren, desto höher ist ihr Grad an Vernetzung. Dem Problem liegen daher keine linearen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zu Grunde. Der Kontext erzeugt das Problem und hält es aufrecht.

Der systemische Berater muss den Kontext in seinem zirkulären Fundament begreifen (*vgl. Griese und Pataki (2012): 26 - 32*).

Um dem System bei seiner Problemlösung zu unterstützen, muss der/die Berater\*in verstehen, was ein System ist. Systeme setzen sich aus vielen Elementen zusammen, die durch eine verbindende Kraft zusammengehalten werden, so dass ein geordnetes Ganzes entsteht, welches eigene Absichten entwickelt, durch die wiederum alle Teile miteinander verbunden sind. Das Miteinander der Elemente erzeugt eine Eigenschaft, die sich bei isolierter Betrachtung einzelner Elemente nicht ableiten lässt. Die Eigenschaft entsteht aus Wechselwirkung und Rückkopplungsprozessen der Elemente, sie entfaltet sich aus ihren zirkulären Zusammenwirken. Ein System ist demnach mehr als die Summe der einzelnen Elemente. Arist von Schlippe und Jochen Schweizer bezeichnen in ihrem Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I, ein System als eine beliebige Gruppe von Elementen, die durch Beziehungen miteinander verbunden und durch eine Grenze von ihren Umwelten abgegrenzt werden. Erst der systemische Blick eines Beobachters lässt ein System entstehen. Erst der Beobachter entscheidet, welche Elemente, welche Beziehungen und welche Grenzen diesem System zugeordnet werden, deshalb ist systemisch für von Schlippe und Schweizer ein Erkenntnistheoretischer Begriff der danach fragt was man erkennen kann (*vgl. von Schlippe und Schweitzer (2012): 31*).

### **Zirkularität**

Die Zirkularität erwächst aus den komplexen Rückkopplungsmechanismen, die zwischen interagierenden Elementen bzw. Subjekten eines Systems bestehen. Die Zirkularität entsteht aus der wechselseitigen Verstärkung der Systembestandteile bezüglich ihrer Beziehung und ihres Verhaltens. Die Eigendynamik des Systems wird durch die Zirkularität erzeugt, dadurch erhält das System die Möglichkeit sich neu zu organisieren. Die Zirkularität entsteht im Inneren des Systems aus sich selbst heraus. Durch die Zirkularität verstärken sich die Elemente in ihrer gegenseitigen Wechselwirkung und drudeln in eine Negativspirale, aus der eine verfestigte Struktur erwächst. In der zirkulären Kommunikation gibt es keinen objektiven Einstieg d.h. es gibt weder Anfang noch Ende. Der Einstieg in den Prozess kann jederzeit überall erfolgen, die Zirkularität entbehrt eines linear zielführenden Weges, Ursache und Wirkung sind nicht trivial miteinander verknüpft, es handelt sich um ein komplexes System. Ein zirkuläres System kann nur durchbrochen werden bzw. korrigiert werden, wenn die vorherrschenden Interaktionsmuster durchbrochen werden. Bezieht man dies beispielsweise auf das oben erwähnte Praxisbeispiel 1.1 so hat man zwei Seiten, die sich nicht verstehen können oder auch wollen.

Beide Seiten beharren auf der Auslegung ihrer Glaubensschrift. Im zirkulären Miteinander verstärken sich die Elemente in ihrer gegenseitigen Wechselwirkung die Fronten wurden dadurch immer härter. Dieser Kreislauf konnte nur von außen durchbrochen werden. Jedes Element im System wirkt auf sich selbst zurück und bezieht sich auch auf sich selbst, diesen Begriff nennt man rekursive Selbstreferenz. Die Rekursivität bedingt, dass sich die Dynamik des Systems Schüler-Lehrer eigenständig stabilisiert. Es entsteht eine komplementäre Eskalation (*vgl. Griese und Pataki (2012): 34 - 37*).

### **Zirkuläre Fragen**

Zirkuläre bzw. systemische Fragen gehören, meiner Meinung nach, mit zu dem wichtigsten Handwerkszeug der systemischen Beratung. Sie helfen ein System zu erkunden. Durch die zirkuläre Fragestellung werden andere Perspektiven eingeholt, die Sichtweisen auf die relevanten Umwelten eines Problems werden neu erzeugt. Statt die Schüler im Praxisbeispiel zu fragen: „Warum streitet ihr hier so?“ Könnte man auch zum Beispiel die Frage stellen: „Was muss geschehen, damit sich beide Seiten wieder verstehen?“

Eine Multiperspektive lässt sich demnach auch dann herstellen, indem man das Gute im Schlechten sieht, es handelt sich hierbei um eine Umkonnotation. Man richtet die Aufmerksamkeit bewusst zwischen beide Pole. Im genannten Beispiel könnte man auch als positive Anmerkung auf eine multikulturelle Umgebung hinweisen, in der es viele Sichtweisen auf dieser Welt gibt. Durch zirkuläre Fragen erhält man Informationen über die Relationen und Interaktionen im System, es werden unmittelbar die inneren Strukturen des Systems abgetastet. Innere Strukturen sind Vorlaufgrößen für die Unterschiede in den jeweiligen Wirklichkeitskonstruktionen und Handlungsmustern. Zirkuläre Fragen fördern die Selbstbeschreibung des Systems aus verschiedenen Perspektiven. Man betrachtet quasi das System mit unterschiedlichen Brillen und Filtern (vgl. Sautter (2016): 101 f.). Auch im Praxisfall gibt es kein richtig oder falsch, sondern nur zwei unterschiedliche heilige Bücher, die je nach Lesart unterschiedlich interpretiert und verstanden werden können.

### **Praxisbeispiel 1 (Teil 2)**

Im genannten Praxisbeispiel wurde unter anderem mit zirkulären Fragen gearbeitet. Diese hatten den Sinn, dass sich beide Systeme gegenseitig betrachten konnten und ihre eigene Position infrage stellen konnte, ohne dabei ihr Gesicht zu verlieren. Auf die Frage: „Was kann ich tun, damit dieser Streit sich auflöst und beide Seiten zufrieden sind?“ Waren beide Seiten erst mal verduzt. Sie erklärten mir ihre Sicht der Dinge. Ich fragte beide Seiten: „Wem würdet ihr Recht geben, wenn ihr an meiner Stelle wäret? Wie würdet ihr Vorgehen an meiner Stelle?“ Die erste Antwort, die ich bekam, war Schweigen. Beide Seiten wollten mit mir einen gemeinsamen Weg finden. Im Laufe der Beratung fragte ich die muslimischen Schüler wie sie sich verhalten würden, wenn sie anstelle des katholischen Religionslehrers wären. Im Umkehrzug fragte ich den Religionslehrer wie er sich verhalten würde, wenn er anstelle der muslimischen Schüler wäre. Beide Seiten gaben nach kurzem Zögern zu, dass sie sich dann wahrscheinlich genauso verhalten würden wie die Gegenseite. Damit konnte ich Verständnis für die Gegenseite bei allen Beteiligten aufbauen. Beide Seiten fingen an umzudenken.

### **Beobachtungen 1. und 2. Ordnung**

Kybernetische Systeme sind informationsverarbeitende Systeme, konstruiert durch geschlossene Kausalkreisläufe, also durch Rückkopplungen. Dabei besteht die richtige Weise das System abzugrenzen darin, die Grenzlinie so zu ziehen, dass man keinen Weg durchschneidet, der die Dinge unerklärbar macht (vgl. Bateson 1972: 488 f.). Die Kybernetik 1. Ordnung befasst sich mit dem beobachteten System. Die Kybernetik 2. Ordnung befasst sich mit dem Subjekt des Beobachters des Systems. Der/die Beobachter\*in erschafft und formt das System zugleich. Eine mögliche Intervention der Beratung ist es, Beobachtungen 2. Ordnung (Kybernetik 2. Ordnung) durchzuführen und diese in das beobachtete System zurück zu melden. Beobachtungen 1. Ordnung (Kybernetik 1. Ordnung) sind manifeste Selbstbeschreibungen eines Systems. Systemmitglieder haben immer den Status des Beobachters 1. Ordnung. Sie konstruieren in ihrem Wirkungsgefüge ihre Wirklichkeit und ihre sozialen Bedeutungen hinein. Sie bewegen

sich sozusagen in ihrem eigenen „Heimatssystem“. Beobachter 2. Ordnung machen Aussagen über die Muster und die Zweckmäßigkeit von Selbstbeschreibungen des Systems. Der/die Beobachter\*in fokussiert sich auf Interaktionsmuster, auf das wiederkehrende in den Handlungen der Beobachter 1. Ordnung. Beobachter 2. Ordnung sind Berater, sie beobachten, wie das System vorgeht, wenn es Bedeutungszusammenhänge herstellt. Sie beobachten die aus dem Wesen und der Vergangenheit des Systems resultierenden typischen Wirklichkeitskonstruktionen. Ist der Beobachter 2. Ordnung im System, kann er/sie einen „blinden Fleck“ haben, da er/sie möglicherweise das System nicht komplett überschaut. Die Rückmeldung einer Beobachtung 2. Ordnung kann das beobachtete System verstören und eine Musterunterbrechung auslösen. Diese findet schon statt, wenn die Kontingenz (Beliebigkeit) der spezifischen Konstruktion eines Musters sichtbar wird. Der Möglichkeitsraum wird größer, da die Möglichkeit einfließt, „es mal anders zu machen“. Es ist zu unterscheiden, ob man vom Beobachter oder vom Beobachten spricht. Beispielsweise wird in der Beobachtung 1. Ordnung ein Gegenstand beobachtet und in der Beobachtung 2. Ordnung wird der/die Beobachter\*in beobachtet, wie er/sie den Gegenstand beobachtet. Die Beobachtung erscheint dem Beobachter als passiver Vorgang, als Aufnahme von Informationen, die irgendwo gegeben werden. Die Wahrnehmung des Objekts scheint durch dessen Eigenschaften determiniert. Der/die Beobachter\*in schreibt die Ursache für seine/ihre Wahrnehmungen dem Objekt zu. Der Beobachter 2. Ordnung betrachtet den Beobachter 1. Ordnung bei seiner/ihrer Beobachtung des Gegenstands aus der Vogelperspektive. Durch den Abstand kann er das System besser überblicken. Die Einsichten der Kybernetik 2. Ordnung führen oft zu Irritationen und Verunsicherungen. Es geht dabei um ihre Komplexität sowie um die Einsicht, dass Systeme von außen weder objektiv durchschaubar bzw. berechenbar und somit auch nicht steuerbar, noch manipulierbar sind. Der/die Beobachter\*in kann sich bei der Beobachtung auch selbst beobachten (vgl. Gebauer und Simon (2014): 37 f.).

### **Praxisbeispiel 1 (Teil 3)**

Im Praxisbeispiel war meine Position als Berater schwierig, da ich als Klassenlehrer keinen Abstand zu den Systemen hatte. Mir war klar, dass die Wahrscheinlichkeit einen blinden Fleck zu haben sehr groß ist. Trotzdem habe ich als Beobachter 2. Ordnung versucht die Systeme mit Abstand komplett zu überschauen. Als Beobachter 2. Ordnung meldete ich meine Beobachtung den Systemen zurück, in dem ich ihnen erklärte wie sie sich zurzeit Verhalten und welchen Eindruck das auf mich als Berater hatte. Durch die Rückmeldung konnte ich den einzelnen Systemmitgliedern die Muster ihres Systems zum Teil verdeutlichen bzw. konnte die Zusammenhänge reflektieren, dies reichte, um in beiden Systemen ein Musterbruch auszulösen. Ich stellte fest, dass sich zwischen den Systemen ein stabiles Muster der Interaktion aufgebaut hatte. Immer wenn der Religionslehrer seine These den Schülern unterbreiten wollte, wurden die Schüler laut und aggressiv. Immer wenn die Schüler ihre These dem Religionslehrer unterbreiten wollte, wurde dieser laut und aggressiv. Die Rückmeldung dieser Beobachtung führte schon zu einer Entspannung der Situation und einer Veränderung des Verhaltens somit zu einem Musterbruch.

### **Die systemische Schleife**

Der systemischen Beratungsarbeit, liegt oft das Modell der systemischen Schleife zu Grunde. Sie stellt ein anschauliches, einfaches Denk- und Prozessmodell dar, welches die systemische Haltung zum Ausdruck bringt. Der/die Berater\*in möchte verstehen, was passiert, er/sie muss zuerst Hypothesen bilden, reflektieren und nicht gleich agieren. Dieses Basismodell besteht aus mehreren Schritten, die immer wieder gegangen werden und zu einem besseren Verstehen

letztendlich führen. Die systemische Schleife versucht Abläufe, die während einer Intervention im Gehirn ablaufen, in vier getrennte Schritte zu unterteilen:

1. Schritt: Das Sammeln von Informationen durch beispielsweise zirkuläre Fragen, oder aber durch die Auswertung von vorliegenden Unterlagen, Erfahrungen usw.
2. Schritt: Die Interpretation bis zur Sättigung. Es wird versucht Behauptungen von vielfältigen Wirklichkeitszusammenhängen zu konstruieren und zu interpretieren.
3. Schritt: Erschaffung eines Möglichkeitsraumes des Systems und dessen Autonomiegrad zu vergrößern.
4. Schritt: Bewerten und auswählen bestimmte Handlungsoption, setzen von Interventionen, die diese Handlungsoptionen erschließen können.

Ein wesentlicher Punkt für die Qualität der Beraterischen Intervention ist es, die unterschiedlichen Ebenen des Denkens (beobachten, interpretieren, bewerten) nach Möglichkeit strikt einzuhalten. Es ist genauso wichtig, für jeden der Schritte innerhalb der systemischen Schleife vielfältige Ergebnisse zu produzieren. Die systemische Schleife setzt den Automatismus des „Gut ist gut genug“ außer Kraft, dadurch macht sie den Weg frei für neue Möglichkeitsräume und größere Autonomiegrade des Systems. Schon am Anfang jedes Beratungsprojektes spielt die systemische Schleife eine wichtige Rolle. Am Anfang jedes Projektes steht immer ein Gespräch mit dem Auftraggeber. Daraus folgen interne Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse. Nach dem Sammeln von Detailinformationen beginnt die Hypothesenbildung, es werden Vorschläge gemacht, Vereinbarung getroffen, konkrete Maßnahmen diskutiert, die Auswertung der Auswirkungen der Maßnahmen diskutiert, Reflexionen durchgeführt Diskussionen abgehalten, Justierungen durchgeführt usw. bis dann irgendwann das Projekt einen erfolgreichen Abschluss findet. Jedes Projekt hat also einen Anfang und ein Ende. Innerhalb dieses Projektes geht es nicht linear, sondern eher spiralförmig zu. Sieht man sich die einzelnen Phasen und Schritte des Projektverlaufs genauer an, kann man feststellen, dass die Logik der jeweiligen Schritte bzw. Interventionen immer ein und demselben Grundmuster folgen. Jeder einzelne Schritt enthält in sich die Schleife von Informationssammlung, Hypothesenbildung und Intervention. Also enthält auch der Schritt „Informationssammlung“ oder auch der Schritt „Hypothesenbildung“ das Moment der „Intervention“ und umgekehrt. Wenn ich als beratender Lehrer im Kontaktgespräch eine Frage stelle, so tue ich dies auf der Basis von mehr oder weniger vagen Vorinformationen, Ahnungen und Annahmen bezüglich dessen, worum es gehen könnte, was das Anliegen der Klienten sein könnte und welche Rolle man selbst dabei spielen sollte. Gleichzeitig muss ich als Fragender auch mögliche Antworten und Konsequenzen der Frage in Betracht ziehen. Man bildet Hypothesen und wählt entsprechende Fragen aus. Man macht sich als Berater also nicht einfach ein Bild von dem System und der Problemlage sowie ein Fotoapparat Bilder macht, sondern man erzeugt über einen Denzirkel gemeinsam mit den Befragten die „Wirklichkeit“, die dann Gegenstand weiterer Überlegungen zur Vorgehensweise werden. Die reflexive, diskursive Klärung der Wirkungsgefüge sollte dann zur Annahme führen, wie das Problem des Systems angegangen werden könnte.

Daher ist auch die Phase der Hypothesenbildung genau genommen einer Schleife von Informationen, Hypothesen und Interventionen (*vgl. Königwieser und Hildebrand (2011): 47f.*).

### **Haltung und Einstellungen in der systemischen Beratung**

Die eigene Einstellung und innere Haltung des Beraters beeinflussen, was in den Fokus des Beraters geraten kann. Der/die Berater\*in muss eine innere Haltung aus Neugierde, Empathie, Respekt für den anderen und sein/ihr Anliegen manchmal aber auch Respektlosigkeit,

Überparteilichkeit und Zuneigung haben. Ironie, Killerphrasen, übermäßige Kritik oder eine lange Mängelliste deuten auf eine defensive Haltung des Beobachters hin und führen dazu, dass er wahrscheinlich nur Wahrnehmungen produzieren wird, die auf eine defensive Haltung hinweisen. Die oben genannten Einstellungen und Haltungen sind eine methodische Voraussetzung für die Wirkung systemischer Beratung. Zum einen erweitern und stärken Sie die Wahrnehmungsfähigkeit von Beratern zum anderen gehören sie zu den förderlichen strukturellen Bedingungen im Beratungssystem, die erst durch Vertrauen und Kooperation möglich werden (vgl. Krizanits (2014): 29 f.).

#### **Praxisbeispiel 1 (Teil 4)**

Im Praxisbeispiel benötigte ich als beratender Lehrer eine innere Haltung aus Respekt vor den Problemen der Systeme, einer starken Empathie zu den beteiligten Systemen, Zuneigung gegenüber den beteiligten Personen und vor allen Dingen auch eine Überparteilichkeit. Beide Systeme hatten genug Vertrauen mir gegenüber, sodass ich sehr gut mit den Systemen zusammenarbeiten konnte. Zuerst wurden die Informationen gesammelt. Während dieser Informationssammlung bildete ich schon als Berater verschiedene Hypothesen, Fragestellungen und mögliche Interventionen. Durch die respektvolle Gesprächsführung mit beiden Systemen konnten schließlich Interventionen gesetzt werden, die für beide Seiten akzeptabel und durchführbar waren.

#### **Rolle und Haltung des systemischen Beraters**

Der systemischen Beratung liegt ein systemisch dynamisches Weltbild zugrunde. Die wesentlichen Grundannahmen dieses Weltbildes sind:

1. Die Selbstorganisation (Systeme organisieren sich in ihrem Verhalten selbst, hierbei regen äußere Kräfte zur Selbstorganisation an. Es ist zu beachten das die Art und Weise, wie sich ein System selbst organisiert oder verhält von außen nicht beeinflusst werden kann.)
2. Die Wahlfreiheit (ein System kann zwischen Verhaltensalternativen wählen von außen ist diese Wahl nicht direkt beeinflussbar.)
3. Die Instabilität (das Verhalten eines Systems ordnet sich spontan neu.)
4. Die Ordnung als Reduktion (die Emergenz reduziert die Komplexität. In autopoietischen Prozessen reduzieren Systeme die Komplexität ihrer umgebenden Welt, sie konstruieren ihre eigene Wirklichkeit und grenzen sich so von der Umwelt ab. Der Sinne systemstiftend und die Anschlussfähigkeit sichert das Überleben des Systems. Daher wird nur nach dem gehandelt was Sinn macht.
5. Es gibt keine lineare Ursache-Wirkungs-Relation. Ursache und Wirkung sind nicht linear, sondern zirkulär verknüpft. Dadurch können Veränderungen im System unterschiedliches Verhalten auslösen. Dies ist abhängig vom Systemzustand und der Geschichte des Systems.

Durch diese Grundannahmen innerhalb des systemischen Beratungsprozesses wird die Rolle, des Beraters definiert. Diese Grundannahmen bestimmen auch seine/ihre Haltung gegenüber dem Beratungssystem. Sie definiert wie der/die Berater\*in dem problemdefinierten System gegenübertritt, um dann zu einer Veränderung des Problemverhaltens anregen zu können.

## **Praxisbeispiel 1 (Teil 5)**

Im Praxisbeispiel wurde die Rolle als Berater wie folgt gestaltet:

### **1. Kontext**

Das Problem wurde von mir als Berater in seinen relationalen Kontext gesetzt. Es sind diejenigen Faktoren enthalten, die das Problem erzeugen und aufrechterhalten.

### **2. Zirkularität**

Als Berater war mir bewusst, dass es keine linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt. Ursächlich für das Problem sind rekursive, selbstreferenzielle Interaktionsmuster. Sie standen bei der Beratung im Fokus der Aufmerksamkeit. Diese Interaktionsmuster tragen das Problem und auch die Bildung und Erhaltung eines problemdefinierten Systems.

### **3. Viabilität**

Die Wirklichkeit der Probleme wurde konstruiert und anschlussfähig auf der Grundlage viabler Informationen gehalten. Das Systemverhalten wird versklavt, denn vor dem Hintergrund viabler Informationen werden die Interaktionen des Gegenübers entsprechend gedeutet. Die Systeme verfügen über die Fähigkeit neue Deutungsmuster zu entwickeln.

### **4. Verstörung**

Der/die Berater\*in kann den rekursiven, selbstreferenziellen Interaktionsprozess verstören. Als Berater kann man zu Veränderungen im Problemverhalten anregen. Mittels systemischer Interventionstechniken werden Turbulenzen erzeugt. Diese systemische Interventionstechnik stört die vorherrschenden Interaktionsmuster, denn zirkulär bedingtes, selbst organisiertes Verhalten lässt sich nicht direkt beeinflussen. Die rekursive Selbstreferenz ist von außen für den/die Berater\*in nicht einsehbar, aber sie ist verstörbar. Die Verstörung muss mit dem System mitklingen. Geschieht dies nicht, kann auch keine Veränderung eintreten innerhalb des Systems.

### **5. Beratung als Prozess**

In der systemischen Beratung verliere ich als Berater meinen Expertenstatus als Problemkenner. Ich bin sozusagen der Regisseur im Verstörungsprozess des Systems. Ich begleite die Systeme in ihrem Veränderungsprozess. Die Systeme werden angeregt sich autonom zu entwickeln. Die Beratung schwingt mit den Systemen mit.

### **6. Neutralität**

Als beratender Lehrer muss man beiden Systemen gegenüber von der Grundhaltung aus gesehen, neutral sein. Erst durch diese Neutralität können die Systeme Vertrauen fassen und sich neu organisieren. Der/die Berater\*in muss wertfrei bzw. wertungsfrei agieren. Wobei es wichtig ist, zu verstehen, dass Neutralität nicht Gleichgültigkeit bedeutet, deshalb spricht man oft auch von der Allparteilichkeit.

### **7. Orientierung auf Ressourcen und Lösungen**

In der Beratung habe ich mich auf die Ressourcen und Lösungen beider Systeme konzentriert. Es wurde mit beiden Systemen eine zukunftsorientierte Lösung erarbeitet. Beide Systeme wurden innerhalb der Beratung angeregt ihre Ressourcen zu mobilisieren. Dadurch wurde das Potenzial zur Veränderung innerhalb des Systems angesprochen. Die unterschiedlichen Verhaltensweisen beider Systeme wurden nicht als Defizite dargestellt, sondern stellten die verschiedenen Lösungen dar, es gelang diese Wert zu schätzen und positiv zu konnotieren.

Dadurch verschob sich der Fokus der Betrachtung auf die Ressourcen der Systeme (vgl. *Griese und Pataki (2012): 70 - 74*).

## **Systemische Beratung**

### **1. Action-Research- Schleife**

Der Action-Research-Ansatz wurde von Kurt Levin als eine Spirale von aufeinanderfolgenden Schleifen definiert, die jeweils aus einer anderen Schritt Folge von Planung und Durchführung von Handlungen mit anschließender Datenerhebung über deren Auswirkungen besteht. Dieser Ansatz wurde als Grundmodell der frühen Organisationsentwicklung definiert. Es beginnt mit der Wahrnehmung von Problemen durch den Klienten.

Diese Problemwahrnehmung veranlasst den Kunden einen Berater oder eine Beraterin aufzusuchen. Der/die Berater\*in erhebt Daten, erstellt eine Diagnose, die er an den Auftraggeber zurückspiegelt. Mit dem Feedback des Klienten entsteht dann eine gemeinsame Problemdiagnose. Diese Problemdiagnose ist Basis für gemeinsame Planungen und Aktionsdurchführungen. Danach beginnt eine neue Schleife in welcher Daten erhoben werden und Diagnosen erstellt werden durch den Berater die dann an den Klienten rückgespiegelt werden und wieder durch ein Feedback zur neuen Aktionsplanungen führt. Dieser Prozess lässt sich wie in einer Schleife mehrfach wiederholen. Die Schleife besteht also immer aus den folgenden Schritten der Planung und der Durchführung von Handlungen mit anschließender Datenerhebung über deren Auswirkungen. Der Schleifengang ist explizit die heuristische Grundform der systemischen Organisationsberatung, das zeigt sich im großen Prozessmodell der Action- Research-Schleife und dem kleinen Prozessmodell der systemischen Schleife. Er bildet den Kern des Action-Research-Ansatzes, im Prinzip also den Forderungen nach handlungsbasierte Theorie und theoriebasiertem Handeln, methodisch ab. Königswiese und Hildebrand sehen die systemische Schleife als ein vereinfachtes Prozessmodell, welches die systemische Haltung zum Ausdruck bringt, dass man verstehen will, was läuft. Für beide müssen zuerst Hypothesen gebildet werden und reflektiert werden. Es darf nicht gleich agiert werden. Ihre Basis besteht aus mehreren Schritten: Zuerst das Sammeln von Informationen, dann das Bilden von Hypothesen, bevor dann Interventionen geplant und durchgeführt werden. Innerhalb der linearen Zeitachse geht es aber nicht linear, sondern eher überall förmlich zu (vgl. *Königswieser und Hildebrand (2011): 44 - 47*).

### **2. Die Schritte im systemischen Beratungsprozess**

#### **a. Anfrage nach Beratung**

Die Anfrage nach Beratung ist der erste Schritt im Beratungsprozess. Bei externen Beratern handelt es sich um eine direkte Anfrage durch den Kunden. Bei der internen Beratung geschieht häufig die Initiative zum Beraterberatungsprozess durch den internen Berater selbst. Interne Berater sind innerhalb des Systems stark vernetzt, sie spüren deshalb viel früher als Führungskräfte den Zeitpunkt des Change Impact. Interne Beratungsprozesse verlaufen oft schlank und unspektakulär ab, da die internen Berater oft schon in einem frühen Stadium den internen Organisationsberatungsprozess beginnen, bevor die Dinge sich verschleppen und sich mit inhaltlicher und sozialer Komplexität aufladen. Externe Berater werden in der Regel erst dann gerufen, wenn den verantwortlichen Führungskräften klargeworden ist, dass Handlungsbedarf besteht. Bei der Beauftragung von externen Beratern besteht ein allgemeiner Konsens über die Handlungsnotwendigkeit (vgl. *Königswieser und Hildebrand (2011): 47 - 50*).

### **b. Auftragsgespräch**

Der nächste Schritt im systemischen Beratungsprozess ist das Auftragsgespräch. Zum einen soll in diesem Gespräch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Klient und Berater aufgebaut werden. Zum anderen geht es darum die Anliegen des Klienten zu verstehen. Der/die Berater\*in erkundet das Wirkungsgefüge, das dem zu bildenden Beratungsprozess zu Grunde liegt. Am Ende des Auftragsgesprächs spiegelt der/die Berater\*in seinem/ihrem Kunden erste Hypothesen zurück. Basierend auf diesen ersten Hypothesen begründet der/die Berater\*in seine/ihre Vorschläge und das weitere Vorgehen. Dieses Vorgehen wird vom Berater oder der Beraterin skizziert, des Weiteren wird eine Vereinbarung über die zugrundeliegende Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater\*in und deren Rollen beschlossen. Es wird eine inhaltliche, soziale und zeitliche Abgrenzung des Beratungssystems definiert (vgl. Königswieser und Hildebrand (2011): 47 - 50).

### **c. Angebot**

Nach dem Auftragsgespräch wird vom Berater ein schriftliches Angebot erstellt, welches die Ergebnisse des Gesprächs festhält. Dieses Angebot ist zugleich rechtliche Grundlage für den Leistungsaustausch. Es enthält die Aussagen über die Ausgangslage und die Zielsetzungen des Beratungsprojektes, die methodische Vorgehensweise für die Datenerhebungen und mitunter schon eine erste Skizze des gesamten Beratungsprozesses, der Architektur des Beratungsprozesses in dem das Anforderungsprofil und die Elemente, die in den Architekturen konzentriert werden und mit ihren jeweiligen Leistungsprofilen festgelegt werden.

Innerhalb eines Rückspiegelungsworkshops können diese vertieft und ergänzt werden. Das Angebot enthält außerdem die Namen der Verantwortungsträger im Projekt, Aufwendungen und Kosten und die Geschäftsbedingungen der Beraterfirma.

Bei internen Organisationsberatern fehlt in der Regel ein formales Angebot. Sie bewegen sich zum Teil in einer Grauzone (vgl. Königswieser und Hildebrand (2011): 50 - 54).

### **d. Datenerhebung und Auswertung, Diagnoseschrift und Rückspiegelung an den Klienten**

Die Datenerhebung kann sehr vielseitig erfolgen. Persönlich oder telefonisch, in Einzel- oder Gruppeninterviews oder mittels Fragebögen. Die erhobenen Daten dienen zur Hypothesenbildung. Es wird eine Diagnoseschrift erstellt mit ihren Bestandteilen und ihrem Spannungsbogen. Im Anschluss erfolgt die Beschreibung und Zielsetzung, das methodische Vorgehen und Design des Rückspiegelungsworkshops. In diesem Workshop stellen die Berater dem Auftraggeber ihre Hypothesen vor. Der/die Klient\*in prüft die Hypothesen auf ihre Nützlichkeit und evaluiert sie. Im Anschluss erfolgt eine gemeinsame Erarbeitung des weiteren Beratungsprozesses (vgl. Königswieser und Hildebrand (2011): 50 - 54).

### **Architektur von Beratungsprozessen**

Die Architektur eines Beratungsprozesses beschreibt die sozialen, inhaltlichen und zeitlichen Räume, die über einen bestimmten Zeitraum angelegt sind, in denen diejenigen Interaktionen stattfinden, die dem Zweck des Veränderungsprozesses dienen. Beratungsarchitekturen bilden in der systemischen Beratung den übergeordneten Rahmen von Beratungsprozessen, die den darin enthaltenen Designs mit ihren unterschiedlichen operativen Interventionen eine Struktur geben. Die Architektur fungiert somit als Gesamtplanung des Beratungsprozesses und legt fest, dass etwas stattfindet und was stattfindet (vgl. Königswieser und Hildebrand (2011): 57 - 60).

Die Beratungsarchitektur legt neue soziale, inhaltliche und zeitliche Räume für Interaktionen an, ohne diese neuen Kommunikationsräume verläuft die Kommunikation im beratenden System in

ihren alten Bahnen der regelmäßigen Kommunikation, die üblicherweise die bestehenden Aufgabenteilungen abbilden. Bei der Entwicklung einer Beratungsarchitektur geht es darum, Aufträge und Ziele des Beratungsprozesses für das System zu übersetzen und die Frage zu stellen: „Wer wann, mit wem, worüber reden muss?“

Es gibt verschiedene Elemente in der Beratungsarchitektur. Diese sind unter anderem:

- die Diagnose durch Interviews
- verschiedene Methoden der Datenerhebung
- der Rückspiegelungsworkshop
- die Steuergruppe
- inhaltliche Problemlösungen
- Beteiligungsprozesse
- Feedbackprozesse
- das Lernen im System (vgl. Krizanits (2014): 123 – 126).

Die eigentliche Beratungsarchitektur beginnt aber mit den Hypothesen zum beratenden System. Dabei setzt eine gute Architektur auf die Eigenlogik des Systems und benutzt deren vorhandenen Strukturen. Sie fördert das Lernen in der Organisation, führt neue Unterschiede ein, ermöglicht perspektivische Vielfalt, fördert Selbstbeobachtung und Reflexionsschleifen, erleichtert Musterunterbrechungen, nutzt die Kraft der Symbolik. Es wird also das Ziel verfolgt soziale Systeme nachhaltig zu gestalten. Dies führt dann zur Rolle des Prozessberaters als Moderator, der als Experte für den Prozess tätig ist, inhaltlich aber keine Bewertung unterschiedlicher Alternativen vornehmen darf. Die systemischen Interventionen zielen auf soziales Lernen, Lernen des Lernens und Lebens- bzw. Entwicklungsfähigkeit hin. Dadurch, dass sie in ein komplexes System eingreifen sind sie sehr vielfältig. Und diese Vielfältigkeit sichtbar zu machen bzw. handhabbar zu machen bedarf es eines ordnenden Rahmens, der Beratungsarchitektur. Es wird hierbei das paradoxe Ziel verfolgt, durch einen festen Rahmen Freiräume im System zu schaffen. Durch die systemische Architektur sollen neue Sichtweisen ermöglicht werden. Es sollen eingefahrene Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen werden, das Lernen des Lernens gefördert werden und die Selbststeuerung verbessert werden. Die Grundannahme ist hierbei, dass Organisationen soziale Systeme sind, die sich als solche nicht beherrschen lassen und die durch ihre Non Kausalität ein hohes Maß an Unsicherheit beinhalten. Die Veränderung läuft dementsprechend nicht linear. Der/die systemische Berater\*in muss ein Gefühl für Veränderungsprozesse entwickeln. In den Beratungsprozessen fungiert der/die Berater\*in als Gestalter\*in der Architektur und des Veränderungsdesigns. Er/sie begleitet die Veränderungen, hinterfragt, konfrontiert und reflektiert (vgl. Krizanits (2014): 123-126).

### **Praxisbeispiel 1 (Teil 6)**

Innerhalb der Beratungsarchitektur wurde von mir das Architekturelement der Irritation verwendet. Die Herausforderung liegt hierbei darin, dass vermittelte Wissen für das Beratungssystem anschlussfähig zu machen, sodass es zu einem Bestandteil des aktiven Systemwissens (Organisationswissen) wird. Die Irritation ist eine Möglichkeit die Anschlussfähigkeit zu erhöhen. Das soziale System wird in die Lage versetzt, die gegebenen Informationen über deren reine sachlich-fachliche Wahrnehmung hinaus als relevant zu identifizieren und entsprechend zu bearbeiten.

Im Sinne des Veränderungsmodells von Virginia Satir kann diese Irritation mit dem „Foreign-Element“ gleichgesetzt werden. Die Irritation des Systems sollte dabei die Veränderungsnotwendigkeit erlernbar machen, d.h. sie auch emotional erfahrbar werden zu

lassen. Hierbei entstehen dann Zwischenräume, bei denen das Bisherige nicht mehr als wirksam erlebt wird und die sich dadurch auf den Experten Input vorbereiten. Es wird Lernen nur dort erfolgreich stattfinden, wo das Vorwissen aktiviert wird und wo ein persönlicher Bedarf formuliert werden kann. Das Lernen innerhalb des Systems hat nur dann eine Chance auf Nachhaltigkeit, wenn das System irritiert ist und durch diese Irritation ein Zwischenraum entstanden ist, in dem offen zutage tritt, dass das herkömmliche mit dem „Lernen 1. Ordnung“ nicht mehr bewältigt werden kann. In diesem Zwischenraum können durch die Beratung des Beraters Elemente eingebracht werden, damit sich das System im nächsten Schritt die dort aufgenommenen Inputs aneignet und in weiteren Prozessen selbst gesteuert verarbeiten kann. In diesem Verarbeitungsprozess kann es dann auch zu einem Musterwechsel kommen, d.h. „Lernen 2. Ordnung“ entsteht. Diese nächsten Schritte werden durch systemische Designelemente oder auch entsprechende Interventionen unterstützt, hierbei können von besonderem Wert Elemente der Reflexionsprozesse sein. Es wird dem System ermöglicht, die neuen mentalen und personalen Modelle zu einer organisationalen Sichtweise zu Vergemeinschaften. Diese Vergemeinschaftung dient dann als Umsetzungsbasis, die den Beteiligten den Transfer ermöglichen und so den Übergang von personalem hin zu organisationalen Lernen ermöglichen. Innerhalb beider Systeme stellte ich fest, dass durch gezielte Irritationen beide Seiten zum Nachdenken kamen. Beide Seiten merkten den persönlichen Bedarf etwas zu ändern. Die gegenseitige Intoleranz wich dem Versuch, die Gegenseite ein kleines Stückchen zu tolerieren bzw. zu verstehen. Beide Seiten merkten, dass sie mit ihrem herkömmlichen Wissen so nicht weitermachen konnten. Durch beratende Elemente, die auch Verständnis für beide Seiten ausdrückte, gelang es mir als Berater, dass innerhalb des Verarbeitungsprozesses es zu einem Musterwechsel kam (vgl. *Krizanits (2014): 123 – 133*).

### **Deutungsmusteransatz**

Der Deutungsmusteransatz entwickelt sich aus dem konstruktivistischen Weltverständnis des Beraters, dieser/diese geht davon aus, dass unsere Wirklichkeit sich aus unseren Deutungen entwickelt. Demnach erschließen wir unsere Welt uns selbst. Letztendlich dient dieser Prozess der Identitätsbildung und dem Bedürfnis nach Sicherheit und Verlässlichkeit innerhalb der Welt, in der wir leben. Soll also ein Lernprozess im Sinne eines Problemlöseprozesses initiiert und begleitet werden, stehen im Mittelpunkt der Kommunikation zwischen Berater und dem Klientensystem Deutungen. Das Ziel ist es diese Deutungen zu lernen. Für das System ist es wichtig zu verstehen, dass seine (persönlichen) Probleme und auch seine Sichtweise auf die Welt durch Deutungen entstehen. Hier liegt auch der Schlüssel zu einem möglichen erfolgreichen Beratungsprozess. Der Deutungsmusteransatz passt sich in das systemische Konzept von selbstregulierten, autopoietisch orientierten Konzepten professioneller Beratung ein.

Ausgehend von Deutungsmusterkonzept findet man in einer Beratungssituation verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen vor. Der/die Berater\*in muss diese Umstände verstehen sowie die Grundstruktur entschlüsseln. Die professionelle Beratung zielt einerseits darauf ab Raum und Möglichkeiten zu schaffen, um einen solchen Erschließungsprozess zu beginnen. Andererseits können aber nur solche Lösungsansätze angestoßen werden, die innerhalb der Wirklichkeitsdeutungen des Gegenübers eine gewisse Plausibilität haben. Die Deutungsmuster sind durch verschiedene Dimensionen gekennzeichnet:

- Perspektivität (Deutung der Wirklichkeit aufgrund individueller spezifischer Sicht.)
- Plausibilität (zum Zwecke der Handlungsfähigkeit müssen Deutungen plausibel in einem individuellen Wirklichkeitskonstrukt passen.)

- Latenz (die Deutungen liegen oft versteckt in tieferen Bewusstseinssebenen.)
- Reduktion von Komplexität (Vereinfachung der Wirklichkeit, um im Alltag bestehen zu können.)
- Kontinuität (Deutungen werden in eine biografische Struktur eingeordnet, wodurch sie stabil bleiben auch gegen Einsprüche.)
- Erfahrungen (normative Orientierungen werden als Handlungsmuster umso prägender, je früher sie erworben wurden.)
- Konsistenz (die individuelle Wirklichkeitskonstruktion muss in ihren Bestandteilen stimmig sein und bleiben.)
- Gesellschaftliche Vermitteltheit (individuelle Deutungsmuster werden durch sozial und kollektiv traktierte anerkannte Deutungsmuster entwickelt.)
- Relative Flexibilität (Deutungsmuster sind auch bei dominierenden Erfahrungen im gewissen Sinne veränderlich.)
- Systemisch–hierarchische Ordnung (Deutungen lassen sich nach ihrer tiefenpsychologischen Verankerung in verschiedene Hierarchien einordnen.) (vgl. *Griese und Pataki (2012): 86 f.*)

### **Praxisbeispiel 1 (Teil 7)**

Innerhalb der beiden beratenden Systeme fand ich als beratender Lehrer sehr viele Wirklichkeitskonstruktionen vor. Diese ergaben sich aus der Umwelt, den Peer Groups, der Eltern, unter anderem auch aus der Erziehung. Dadurch wurde die Wirklichkeit ganz unterschiedlich aus der spezifischen Sicht der beteiligten Personen entwickelt. Durch die konstruktivistische Annahme, dass jeder Mensch seine Welt und seine Wirklichkeit selbst konstruiert und auch sieht, war es mir als Berater möglich mit entsprechendem Respekt vorzugehen. Aufgrund der Erziehung bestand vor allen Dingen bei den muslimischen Schülern eine große Latenz. Diese äußerten sich vor allen Dingen durch antisemitische Äußerungen oder auch intoleranten Äußerungen. Es war auch festzustellen, dass die Wirklichkeit bzw. die Komplexität der Wirklichkeit von den Schülern sehr stark reduziert wurde. Bei vielen Äußerungen hörte man heraus, dass es sich im Prinzip um nachgesprochene Stammtischparolen handelte. Die Deutungsmuster der beratenden Systeme waren durch gesellschaftliche Konventionen sehr stark und sehr tief geprägt. Durch den sorgsam und respektvollen Umgang mit dem Deutungsmuster beider Systeme gelang es mir als Berater, den beteiligten Personen verständlich zu machen, dass ihre Deutungen über ihre Welt und die andere Systemseite überdacht werden sollten. Als Berater war mir klar, dass die Möglichkeiten, innerhalb sozialer Systeme zielgerichtet zu handeln nur sehr begrenzt sind. Ich wusste, dass die Inputs in die Systeme und deren Outputs nicht gradlinig im Sinne des Kausalitätsprinzips miteinander verknüpft sind. Hierbei gewannen vor allen Dingen am Anfang nichtintendierte Nebenwirkungen von Aktionen und Interaktionen eine größere Bedeutung als die ursprünglich angestrebten Wirkungen. Die Komplexität der Systemzusammenhänge ist undurchschaubar, und einige Maßnahmen wurden auch zu paradoxen Interventionen. Mit Beharrlichkeit und Respekt, konnte ich als Berater mit der Zeit, einen Teil von dem zustande bringen, was ich wollte.

### **Systemisches Rollenverständnis als Lehrer (Führungskraft)**

Die Beratung als Führungskraft gewinnt auch bei Lehrern mittlerweile eine zentrale Funktion. Schüler lässt man an notwendigen Veränderungen partizipieren. Die Beratungstätigkeit als Lehrer ist somit beim Schüler darauf gerichtet, dass er/sie ein Bewusstsein für möglichen Veränderungsbedarf schafft, bei ihm/ihr die Bereitschaft zu initiieren sich an

Veränderungsprojekten zu beteiligen, ihn/sie mental zu fördern, das Lernen zu ermöglichen und zu fördern und sein/ihr Wissen und Können zu erweitern. Lehrer etablieren sich als Changemanager und Moderatoren. Dabei weiß der/die Lehrer\*in um die Relativität seiner/ihrer eigenen und fremden Deutungen.

Sie gehen von der Möglichkeit aus, Dinge falsch einzuschätzen (Irrtumsoffenheit). Sie können Widersprüchlichkeiten, Unvereinbarkeiten sowie ungelöste Situationen innerhalb des Kollegiums und des Unterrichts stehen lassen und vermeiden die abschließende Verkündung einer richtigen Lesart (Divergenztoleranz). Systemisch arbeitende Lehrer planen ihren Unterricht weniger linear. Sie wissen, dass Zielerwartungen und Zeitvorgaben von der Dynamik der Prozesse innerhalb des Unterrichts verändert werden können (Veränderungsoffenheit). Sie verfügen in ihrem Unterricht über ein reichhaltiges methodisches Instrumentarium, das sie bei der Entwicklung des Unterrichtes anbieten können (Methodenorientierung). Sie wollen als Lehrer, die arbeits-, kooperations- und kommunikationsmethodischen Kompetenzen der Schüler und auch zum Teil der Kollegen stärken, da diese eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer Konstruktionskompetenz innerhalb der Schule darstellen (Methodentraining). Systemisch arbeitenden Lehrer können mit Unsicherheiten umgehen, wissend, dass sie nur in unsicheren Phasen die Aneignung und Selbstorganisationsdynamiken der Schüler wirksam entfalten können (Umgang mit Unsicherheit). Sie wissen, dass sie Ergebnisse und Erfolge nicht sicher aufbauen können (Wirkungsoffenheit). Sie ermöglichen Situationen, die inhaltlich und methodisch eine Vielfalt von möglichen Wegen eröffnet (Arrangement). Sie sind in der Lage sich zurückzunehmen und auf die Rolle des Beraters und Begleiters zu beschränken ohne dabei Angst um ihre Autorität zu haben (Begleitungsorientiert). Letztlich sind sie beständig darum bemüht, ihre eigenen projektiv verzahnten Interventionen in systemischen Kontexten zu erkennen und sich selbst sowie anderen gegenüber einer Beobachtersposition einzunehmen (Beobachterhaltung). Der für mich wichtigste systemische Ansatz innerhalb des Rollenverständnisses von Führungskräften und in dem Sinn auch von Lehrern, ist der Respekt und die Achtung gegenüber anderer Meinungen bzw. Ansichten. Nur dadurch ist es eigentlich möglich systemisch wirkungsvoll und sinnvoll zu agieren. Die paradoxe Situation besteht darin, dass man innerhalb eines festen Rahmens Freiräume schaffen muss, die dann durch den Schüler ausgefüllt werden sollen. Trotz personeller, finanzieller, politischer und beamtenrechtlicher Einengung muss der Lehrer als Führungsperson anregende, kooperative und unterstützende Strukturen und Bedingungen schaffen, die die Schüler zu einem kreativen, motivierenden und manchmal auch Visionären arbeiten ermutigen. Nach Möglichkeit sollte der/die Lehrer\*in auch seine/ihre Schüler in Entscheidungsprozesse mit integrieren. Dies schafft zum einen eine Vertrauensbasis zwischen Lehrer und Schüler sowie ein Schülergefühl nach dem Motto: „Meine Meinung zählt, ich kann was bewegen“. Durch dieses vorab beschriebene Lehrer-Schüler-Verhältnis kommt es, durch das gegenseitige Vertrauen, auch dazu, dass der/die Lehrer\*in immer mehr beratende Tätigkeiten abseits der eigentlichen Schulsituation einnimmt. Der/die Lehrer\*in wird als Vertrauensperson sehr stark in die persönlichen und die berufliche Beratung des Schülers einbezogen. Oft ist er/sie auch Mittler\*in für den Schüler zwischen Schule, Arbeitgeber und Elternhaus. Daraus ergeben sich zusammenfassend für den Lehrer vier grundlegende Kompetenzcluster, die entscheidend sind für seine wirksame systemische Arbeit. Zum einen benötigt der/die Lehrer\*in Führungs-Know-how, eine systemische Kompetenz, Selbstveränderungskompetenz und Erfahrung und Sicherheit im Umgang mit Widerständen (vgl. *Griese und Pataki (2012): 92 – 97*).

### **Kollegiale Beratung als Lernpartnerschaft**

In der Systemisch-konstruktivistischen Sicht ist die Beratung für mich auch eine Kompetenzform. Die Beratung wird von mir immer auch als Strategie des gegenseitigen Lernens im Team, im Kollegium und auf der Ebene gleichgestellter Mitarbeiter betrachtet. Die Beratung manifestiert sich als Lernpartnerschaft. Die Interaktionen der Beratung vollziehen sich kollegial und kooperativ und sind auf Transfer- und Synergie-Effekte in Bezug auf Veränderungen der Organisation gerichtet. Es gibt keine klare Rollenverteilung zwischen dem Experten und dem Ratsuchenden. Die kollegiale Beratung setzt einen regelmäßigen Rollentausch voraus, so dass in gewissen Zeitabständen sich die Rollen des radgebenden und Ratsuchenden vertauschen. In meinen Beratungssettings fungieren die Akteure gegenseitig als Coach und unterstützen sich untereinander bei der Entwicklung von Lösungswegen.

### **Praxisfall 1 (Teil 8)**

Fallbericht:

Bei der kollegialen Beratung des Religionslehrers schilderte mir der Kollege seine Sicht des Problems. Dabei achtete ich auf meine eigenen Reaktionen, Gefühle und Gedanken.

Rückmeldung:

Ich gab dem Kollegen meinen ersten Eindruck wieder, den die Schilderung seines Falles bei mir ausgelöst hat. Ich gab ihm auch zu verstehen, wie ich seine Worte verstanden hatte.

Vertiefung:

Ich teilte ihm mit, was mir bei ihm während des Berichtes aufgefallen war. Dies tat ich jedoch ohne Wertung. Im Anschluss schilderte ich ihm, wie ich diese Krisensituation erlebt hatte und welche Bilder und Gedanken sie bei mir auslösten. Der Kollege teilte mir mit, was meine Äußerungen bei ihm ausgelöst hatten.

Fallbearbeitung:

Wir erörterten die einzelnen Aspekte des Falls. Wir erörterten die gesellschaftlichen, schulpolitischen und religiösen Zusammenhänge und beleuchteten die Schwerpunkte von verschiedenen Seiten her. Unter anderem suchten wir auch im Koran und in der Bibel die beiden Sätze, die diese Krisensituation ausgelöst hatten. Wir fanden auch die entsprechenden Zeilen und stellten fest, dass im Prinzip beide Seiten Recht hatten.

Lösungssuche:

Wir suchten Lösungen, die für den Kollegen praktikabel und angemessen durchzuführen waren. Dadurch konnte er sich auf weitere mögliche schwierige Situationen vorbereiten.

Abschluss:

Der Kollege teilte mir mit, was sich für ihn durch das Gespräch geklärt hatte, welche neuen Perspektiven sich für ihn ergeben haben und wie er sich dabei fühlt (vgl. *Griese und Pataki (2012): 99 – 107*).

### **Reflektion des Praxisfalls 1**

Vor dem Studium der „Systemischen Beratung“ und der Ausbildung als systemischer Pädagoge, -Coach und -Supervisor reagierte ich als Lehrer oft aus der Situation bzw. dem Bauch heraus. Als Naturwissenschaftler denkt man in der Regel im Rahmen des cartesianischen Weltbildes. Zwischen Ursache und Wirkung versucht man einen linearen Bezug herzustellen. Ich habe als

Lehrer im Prinzip keine direkten Ansätze bei der Beratung verwendet als die, meiner Erfahrungen und Menschenkenntnis. Zu den vorrangegangenen Beratungen hat sich bei dieser Beratung sehr viel verändert. Als Berater bin ich mir meiner Schwächen und Einstellungen heute bewusster als vor dem Studium der systemischen Beratung. Ich betrachte heute Menschen stärker als eigenständige Personen, die ihre eigene Welt erfinden bzw. entwickeln und ihre Wahrheit so sehen, wie sie sie sehen wollen bzw. müssen. Dadurch ist die Toleranz gegenüber Mitmenschen als Mensch und Berater bzw. Lehrer wesentlich größer geworden. Vor allem im Umgang mit Kritik oder Widerspruch ist es jetzt leichter auch Verständnis für die Gegenseite zu haben. Hierbei hilft mir das Verständnis um die Autopoiesis und des systemischen Konstruktivismus. Im Rückblick habe ich festgestellt, dass mir in dieser Krisensituation es gelungen ist, die beiden Kontrahenten näher zu bringen durch Verständnis und Respekt. Die Veränderungsideen, die hierbei gewirkt haben, sehe ich vor allem in meiner Rolle als systemischer Berater/ -Coach und in meinem sich entwickelten systemischen Verständnisses für Menschen und ihre Besonderheiten. Durch die systemische Haltung als Berater ist es mir gelungen, beide Seiten durch Vertrauen einander näher zu bringen. Durch zirkuläre Fragen unter anderem haben beide Seiten gelernt, dass es oft mehr als nur eine Wahrheit gibt, und dass man sich auch respektieren kann, ohne das Gesicht zu verlieren. Insofern habe Ich als Berater und die beiden zu beratenden Systeme sehr viel gewonnen.

### **Teilaufgabe II**

Beschreibung welche Haltungen im Praxis Fall eingebracht bzw. eingenommen wurden.

Schilderung welche Haltungen während der Beratung beobachtet wurden, die neu waren und welche Auswirkungen diese neuen Haltungen auf das Beratungssystem hatten.

Bewertung wie in früheren Beratungen mit Schwierigkeiten umgegangen wurde und welche anderen Handlungsstrategien nun angewendet werden.

Reflexion, welche Handlungen gut gelungen sind und welche Veränderung Ideen sich entwickelt haben.

### **Systemisches Denken und Handeln**

Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, d.h. zirkuläre Erklärungen treten an die Stelle gradlinig kausaler Erklärungen. Ich betrachte nicht mehr isolierte Objekte, sondern Relationen und Interaktionen. Kommt es infolge dieser Erklärungen zu alternativen und auch überraschenden Handlungskonsequenzen, so wird dies meist als systemisches Handeln bezeichnet. Zu beachten ist als Berater, dass in den Beratungssystemen des Praxisfalls die Vergangenheit der einzelnen Systemmitglieder eine sehr große Rolle spielte. Sie spielen eine gewichtige Rolle in der zirkulären Ursache- Wirkungs-Beziehung.

Im beschriebenen Praxisfall musste ich als Berater darauf achten, dass die Systeme zum Teil untereinander sehr stark vernetzt sind, und dass viele Handlungen durch biografische Erfahrungen geformt wurden. Die Systemmitglieder stehen durch ihre mögliche Vernetzung in oft unvorhersehbaren Wechselbeziehungen untereinander, somit ist die Frage, was Ursache und was Wirkung ist, objektiv nicht entscheidbar. Kybernetik und Systemtheorien schreiben die Verantwortung oder die Schuld nicht einfach einem System zu. Im Unterschied zur gradlinigen und kausalen Erklärung. In der Systemtheorie werden Ursache und Wirkung nicht gradlinig geordnet, sondern sie können auch rückgekoppelt sein, d.h. zirkulär und organisiert, sodass letztlich nicht entscheidbar ist, was sich zeitlich zuerst ereignet.

### **Das Modell der Autopoiese**

Autopoietische Systeme ordnen ihre eigenen internen Strukturen und produzieren die Elemente, aus denen die Strukturen gebildet werden. Die kritische Variable, die sie konstant erhält, ist ihre Organisationsform. Die Elemente sterben ab und werden neu gebildet, die Strukturen können sich wandeln. Konstant bleibt nur das Muster der Prozesse, die dafür sorgen, dass die Elemente reproduziert werden und in eine bestimmte Relation zueinander gebracht werden. Betrachtet man den Selbstorganisationsprozess von computersimulierten, komplexen Systemen oder dissipativen Strukturen so ist zu beobachten, dass ein System seine vorgegebenen Elemente zu einer Struktur ordnet. Lebende Systeme bezeichnet man auch als nicht triviale Systeme. Autopoietische Systeme operieren aufgrund ihrer Organisation als homöostatische Systeme, die durch ihre Aktivitäten ihre eigene Organisationsform als die kritische fundamentale Variable konstant halten. Alle Zustände eines autopoietischen Systems sind Zustände der Autopoiese und führen zur Autopoiese. In diesem Sinne handelt es sich um geschlossene Systeme. Ihre Welt ist der Autopoiese untergeordnet (vgl. *Maturana (1985): 141-143*). Für den/die Berater\*in bedeutet das, dass er/sie mit dem System mitschwingen muss. Das System kann nur dann beraten werden, wenn die Intervention des Beraters vom System bemerkt wird bzw. das System die Intervention des Beraters als Irritation bemerkt. Durch die operationale Geschlossenheit des Systems sorgt das System dafür, dass es sich im Prinzip nur auf seine eigenen internen Zustände bezieht und nur auf sie reagiert. Systeminterne Operationen schließen immer an systeminterne Operationen an. Die Grenze zur Umwelt ist klar gezogen. Das Verhalten ist nicht berechenbar, weil jeder Reiz, jede Handlung bzw. jede Störung durch die Umwelt oder den Berater eine unüberschaubare Menge von Rückkopplungsprozessen zur Folge hat bzw. haben könnte, sodass minimale Veränderungen der Ausgangsbedingungen zu maximalen Auswirkungen führen könnten aber nicht zwangsweise müssen (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 5 – 30*).

### **Praxisfall 1 (Teil 9)**

Die im Praxisfall 1 beschriebene Situation wurde sehr stark durch die Biografie der beiden beratenden Systeme bestimmt. Die Schüler wurden aufgrund ihrer muslimischen Erziehung und Geisteshaltung sehr stark geprägt. Der Religionslehrer wurde aufgrund seiner katholischen Erziehung und Geisteshaltung ebenso stark geprägt. Bei den Schülern kam noch zusätzlich hinzu, dass sie meistens einen Immigrationshintergrund haben. Im Prinzip haben nach meiner Erfahrung die Maschinen- und Anlagenführer eine persönliche und schulische Versagensbiografie, die darauf begründet ist, dass sie zum einen, einen Immigrationshintergrund haben und zum anderen in vorangegangenen Schulen bzw. Schulsystemen oft zu Versagern abgestempelt wurden, aufgrund ihrer Herkunft und ihrer oft vorhandenen Sprachprobleme. Dieser biografische Hintergrund der Schüler führt zwangsweise zu einer Abwehrhaltung gegenüber neuen Ideen bzw. gegenüber jeder Form von falscher, oder von ihnen als falsch aufgenommene, Autorität. Die Schüler halten sich an das, was ihnen vertraut und wichtig erscheint. Ihre Welt ist insofern sehr klar in der Struktur. Schüler mit diesen Erfahrungen vernetzen sich zu einem System. Als Berater ist es sehr schwer, das Verhalten vorher zu bestimmen. Ich muss als Berater beide Systeme mit dem nötigen Respekt behandeln. Die Kenntnis um die Geschlossenheit der Systeme, deren Strukturen, ist für mich außerordentlich wichtig. Die Beratung muss für beide Systeme plausibel und anschlussfähig sein nur so kann eine Veränderung in den Beratungssystemen entstehen.

### **Kybernetik 2. Ordnung**

In der Kybernetik 2. Ordnung bestehen Systeme aus dem beobachteten System und dem Beobachter, der das System beobachtet. Die Kybernetik 1. Ordnung geht nicht von einer

geradlinigen Ursache-Wirkungsrelation in Systemen aus. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie Rückkopplungsprozesse zwischen den zahlreichen Elementen eines Systems berücksichtigen. Wirkungen können auch Ursache für andere Wirkungen werden usw. Die Zirkularität der Beziehungen zwischen den Elementen führt dazu, dass Teil und Ganzes in ihrem Verhalten interdependent sind. Die Veränderung eines Systemelements kann zur Veränderung anderer Elemente und damit zur Veränderung des Gesamtsystems führen, die Kybernetik 1. Ordnung befasst sich mit der Erforschung der Steuerung und Regelung des Verhaltens von Systemen, die vom Beobachter unabhängig funktionieren. Es ist zu unterscheiden ob man vom Beobachter oder von dem Beobachten spricht. Beispielsweise wird in der Beobachtung 1. Ordnung ein Gegenstand beobachtet und in der Beobachtung 2. Ordnung wird der Beobachter beobachtet wie er den Gegenstand beobachtet. Die Beobachtung erscheint dem Beobachter als passiver Vorgang, die Aufnahme von Informationen, die irgendwo gegeben werden. Die Wahrnehmung des Objekts scheint durch dessen Eigenschaften determiniert. Der Beobachter schreibt die Ursache für seine Wahrnehmungen dem Objekt zu. Betrachtet man aber diesen Vorgang der Beobachtung eines Gegenstandes aus der Perspektive des Beobachters 2. Ordnung, so erweist es sich, dass diese Idee des Imports von Informationen problematisch ist.

Der Beobachter 2. Ordnung betrachtet den Beobachter 1. Ordnung bei seiner Beobachtung des Gegenstands sozusagen aus der Vogelperspektive. Dies hat zur Folge, dass er nicht zu dem System als Gegenstand bzw. als Beobachter (1. Ordnung) gehört. Durch den größeren Abstand kann er das System besser überblicken. Die Einsichten der Kybernetik 2. Ordnung führen oft zu Irritationen und Verunsicherungen, es geht dabei um ihre Komplexität sowie die Einsicht, dass Systeme von außen weder objektiv durchschaubar bzw. berechenbar sind und somit auch nicht steuerbar oder manipulierbar sind. Der Beobachter kann sich bei der Beobachtung des Gegenstands auch selbst beobachten.

Beim Beobachten manipuliert der Beobachter, die von ihm beobachteten Gegenstände, indem er bestimmte, für ihn relevante Aspekte akzentuiert und versucht diese seiner internen Struktur gemäß zu verstehen und zu verarbeiten. Auf diese Weise macht er sich ein Bild. Durch die wiederholte Anwendung einmal etablierter Beobachtungsraster erkennt der Beobachter konstante Eigenwerte in seiner Umwelt, mit denen er in der Zukunft rechnet (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 37 – 46*).

Bezogen auf die Identität des Beobachters, die er sich selbst zuschreibt gilt, was für autopoietische Systeme gilt. Die Identität des Beobachters muss aktiv hergestellt und aufrechterhalten werden. Ein Beobachter bzw. ein Berater als Teilnehmer an einem Kommunikationssystem macht seiner Umwelt ein Identitätsangebot, er erhält Rückmeldungen, die auf ihn entweder bestätigend, irritierend und eventuell verändert wirken können. Der Beobachter 2. Ordnung kann aufgrund seines Abstandes den Input und den Output des Beobachters 1. Ordnung erkennen. Der Berater muss bei der Beratung von Systemen die Problematik der Beobachtung 1. Ordnung beachten und sich selbst und sein Handeln regelmäßig hinterfragen.

Für externe Berater ist es leichter in die Position des Beobachters 2. Ordnung zu kommen als für interne Berater. Interne Berater gehören zudem zu beobachtenden System. Der externe Berater kommt von außen und betrachtet das System ohne interne Verbindung zum beobachtenden System (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 37 – 46*).

### **Der selbstreflexive Beobachter**

Wenn man ein System oder einen anderen Menschen beobachtet, dann ist das, was man als Beobachter sieht, für den/die Beobachter\*in existent. Der/die Beobachter\*in hat die Vorstellung, dass sein/ihr Bewusstsein die natürliche sowie die soziale Umgebung wie eine

Kamera abgelichtet und das, was er/sie sieht, auch wirklich so und nicht anders existiert. Er/sie sieht die Dinge angeblich objektiv und so wie sie sind. Bei dieser Art, mit der Wirklichkeit umzugehen, übersieht man jedoch beständig die Tatsache, dass der Mensch über keine Kamera verfügt, sondern lediglich über Sinnesorgane und Erfahrungen, von deren Beschaffenheit es abhängt, was er/sie sieht und was auf ihn wirkt. Der Eindruck von der Wirklichkeit ist demnach kein Abbild einer objektiven Realität, sondern wird bestimmt durch die Kanäle, auf denen das Außen auf den Beobachter zu wirken vermag. Dieser einfache Sachverhalt entgeht aber vielen Beobachtern. Es erscheint fast so, als würde der Mensch die Täuschung, dass unsere Wahrnehmung und Zugang zur Wirklichkeit verschaffen, benötigt, um überhaupt handeln zu können das denken, abwägen und reagieren ist unmittelbar überlebenswichtig (vgl. *Arnold (2012): 73 - 81*).

In vielen Situationen kann es sich der Mensch nicht leisten, nicht zu reagieren, dies gilt vor allem für Bedrohungs-, Druck- und Stresssituationen, in denen die Reaktionen einem Impuls folgen. Das Handeln ist grundsätzlich impulsiv. Das bedeutet für die Kamerametapher, dass sie kein angemessenes Verständnis liefert, was geschieht, wenn der Mensch seine Umgebung beobachtet, darüber nachdenkt und handelt. Die Beobachtung erfolgt aus einem „Hintergrundgewahrsein“ heraus, in welchen alle aus aktuellen und früheren Wahrnehmungen hergeleiteten Eindrücke ihren Ausdruck finden. Diese prägen das, was auf den Beobachter wirkt. Durch die „Vorgeprägtheit“ wird der/die Beobachter\*in in die Lage versetzt, Dinge oder Situationen zu erkennen und sich zu orientieren. Es wird die Komplexität der auf den Beobachter wirkenden Eindrücke reduziert mithilfe der Selektivität von früheren Eindrücken (vgl. *Arnold (2012): 73 - 81*).

Wenn wir eine Situation als schwierig bezeichnen und uns andere zustimmen, meinen wir, dass sie die Situation in der gleichen Weise beobachten, wie wir das tun. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass die Situation auch wirklich schwierig ist und sie so ist wie sie uns erscheint. Beobachtungen sind Perspektiven aus dem „Ich“, und diese Perspektiven entstammen der Erfahrung und der Geschichte des Beobachters. Sie beobachten die Situation durch die Brille ihrer positiven oder negativen Erfahrungen, dabei gibt es selten einen neutralen Beobachter, der/die einem hilft die eigene Beobachtung zu versachlichen. Die Beobachtungstheorie besagt aber, dass man nur seine eigenen Beobachtungsweisen verändern kann. Voraussetzung für die Beobachtung der eigenen Beobachtungsweisen sind Reflexion und Training. Wer seinen Beobachtungsweisen „auf die Schliche kommen“ möchte, muss zunächst erst einmal wissen, dass er/sie beständig dem Irrtum aufsetzt, seine/ihre Beobachtungen lieferten einen Zugang zu einer objektiven Wirklichkeit. Man sollte sich als Beobachter klar sein, dass das was man auffasst auch ganz anders sein könnte. Durch dieses ständige hinterfragen verändert man seine bevorzugten Wahrnehmungsweisen und Eigentümlichkeiten. Je mehr man sich, aber unsicher wird bei einer Beobachtung, umso mehr hält man an alten Beobachtungsweisen und Deutungen fest (vgl. *Arnold (2012): 73 - 81*).

## **10 Gebote des systemischen Denkens**

1. Man sollte sich stets bewusst sein, dass alles was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird. Seine Wahrnehmungsperspektive, Scheuklappen, blinde Flecken, Interessen, Vorerfahrungen bestimmen die Objektivität seiner Aussagen mit. Die blinden Flecke sind für unsere Selbstwahrnehmung und unsere spezifischen Wahrnehmungen, Gefühle und Handlungsimpulse in sozialen Situationen von grundlegender Bedeutung es wird grundsätzlich so auf die Welt geblickt, wie wir das gewohnt sind zu tun, und nicht in einer Nüchternheit, welche die Dinge und insbesondere die Beziehungen so zu sehen vermag, wie diese eigentlich sind. Den damit

- einhergehenden Verzerrungen der eigenen Beurteilung kann man jedoch durch Achtsamkeit und Reflexion auf die Spur kommen, indem man sich seine üblichen Brillen, durch die man auf Infragestellungen, Ablehnungen, Konflikte usw. zu blicken gewohnt ist, sich selbst verdeutlicht, ihnen einen Namen gibt und sich daran übt, die Spontandeutungen stets bei der eigenen Wahrnehmung der Wirklichkeit in Abzug zu bringen (vgl. *Arnold (2012): 73 - 81*).
2. Als Beobachter muss man das eine von dem anderen unterscheiden. Eine Landkarte bildet mit Zeichenfarben und Linien eine Landschaft ab, sie ist aber nicht die Landschaft. Man muss darauf achten, dass man nicht die Phänomene verwechselt (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
  3. Um Informationen zu (be-) schaffen muss man Unterscheidungen treffen. Informationen entstehen durch das Ziehen von Grenzen, durch die ein Raum, Zustand oder Inhalt durch innere und äußere Bereiche getrennt wird. Dies kann durch vom Beobachter unabhängige Prozesse entstehen, oder durch Definition des Beobachters. Die Definitionen des Beobachters sind aber doppeldeutig. Entweder er trifft bereits vorhandene Unterscheidungen an, oder er definiert diese Unterscheidungen aktiv (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
  4. Der Beobachter muss die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung trennen. Erst aus der Bewertung eines beschriebenen Zustands als erwünscht oder unerwünscht ergibt sich eine direkte Handlung bzw. Konsequenz. Aus der Beschreibung von Phänomenen ergibt sich dies nicht. Die zu treffenden Maßnahmen ergeben sich aus den jeweils konstruierten Erklärungen für den Ist- oder Sollzustand. Sind Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen fest miteinander gekoppelt, werden zwangsläufig immer Handlungsoptionen eingeschränkt und das Suchen und Finden kreativer, neuer Lösungen verhindert bzw. eingeschränkt (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
  5. Der Status quo bedarf immer der Erklärung. Im Bereich lebender Systeme entstehen Strukturen nur dann und bleiben nur dann unverändert, wenn sie aktiv hergestellt und erhalten werden. Erscheinen dem außenstehenden Beobachter über die Zeit hinweg Merkmale oder Eigenschaften lebender sozialer Systeme konstant und dauerhaft, ist dies immer als das Ergebnis eines dynamischen Prozesses zu erklären, der aktiv dafür sorgt, dass sich nichts verändert (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
  6. Elemente, Systeme und Umwelten sind zu unterscheiden. Um die Komplexität der Welt zu reduzieren, muss der Beobachtungsbereich begrenzt werden. Systeme lassen sich dabei als zusammengesetzte Einheiten verstehen, die zum einen aus Elementen komponiert sind, zum anderen gegen Umwelten abgegrenzt werden (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
  7. Soziale Systeme sind als Kommunikationssysteme zu betrachten. Die kleinsten Einheiten sind als Kommunikationen zu definieren. Um zu kommunizieren benötigt man mindestens 2 Teilnehmer, der Eine, der Informationen mitteilt, und der Andere, der sie versteht. Durch Kommunikationen gebildete soziale Systeme bestehen in der Regel aus mehreren Personen, die daran teilnehmen. Das soziale System erhält sich durch

anschlussfähige Kommunikation aufrecht. Wird diese Kommunikation nicht fortgesetzt endet das soziale System (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).

8. Es ist daran zu denken, dass die Überlebenseinheit immer die Einheit aus einem System und seinen relevanten Umwelten ist. Die Grenzen dessen, was in einer Familie, einer Organisation oder der Gesellschaft möglich ist, werden immer von ihren jeweiligen relevanten Umwelten bestimmt (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
9. Das Handeln des Beraters muss sich an repetitiven Mustern orientieren. Die Konstanz in dynamischen Systemen ist immer durch die Wiederholung von Prozessmustern zu erklären, deren Organisationsform konstant ist. Dies gilt auch für Zustände, die als problematisch bewertet werden und verändert werden sollen, wie auch für angestrebte Ziele und Lösungen die positiv bewertet und herbeigeführt werden sollen (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).
10. Paradoxien und Ambivalenzen sind als normal und erwartet zu betrachten. Die tatsächlich existierende Welt ist immer voller Widersprüche, Unklarheiten, Vieldeutigkeit und Paradoxien. Daher ist die Ambivalenz eigentlich die für jeden Beobachter angemessene Normalverfassung. Der Beobachter muss deshalb ab und zu etwas entscheiden, obwohl er für seine Entscheidung keine sicheren Kriterien für die Richtigkeit der Entscheidung hat, es handelt sich hierbei um den Umgang und die Respektierung von Unsicherheiten (vgl. *Simon und Gebauer (2014): 107 – 110*).

### **Praxisfall 1 (Teil 10)**

Als Klassenlehrer war es für mich als Berater schwierig zu beiden Systemen einen entsprechenden Abstand zu halten. Ich musste mich bei der Beratung immer wieder zurücknehmen und meinen persönlichen Eindruck soweit es möglich war reduzieren. Während der Beratung hinterfragte ich regelmäßig mein Handeln. Ich machte mir stets bewusst, dass alles was gesagt wird, von Beobachtern gesagt wird. Beide Seiten zogen durch ihre starre Haltung sehr klar die Grenzen, zwischen beiden Systemen. Durch die Gespräche mit beiden Systemen muss man deren Sichtweise und Standpunkte erforschen. Erst dann kann man das Verhalten beider Systeme begreifen und im Nachhinein verstehen bzw. durch das Ziehen der Grenzen Informationen erhalten. In meiner inneren Buchhaltung trennte ich die Beschreibung beobachteter Phänomene und deren Erklärung und Bewertung sehr strikt. Die beschriebenen Phänomene ergaben noch keine direkte Handlung bzw. Konsequenz, erst die Bewertung der beschriebenen Zustände als erwünscht bzw. unerwünscht führte zu der Frage, wie sie erhalten oder verändert werden konnten. Die Maßnahmen, die dann ergriffen wurden, um diese Ziele zu erreichen, richteten sich nach den jeweiligen konstruierten Erklärungen für den Ist-Zustand. Der Status quo war auf beiden Seiten klar definiert. Um die Komplexität des Beobachtungsbereiches einzugrenzen wurde die Beratung auf die Bibel und den Koran begrenzt. Beide Systeme erhielten den Streit durch eine anschlussfähige Kommunikation aufrecht. Diese Kommunikation musste durch die Beratung als erstes verändert werden. Die Kontinuität der Kommunikation wurde durch die Beratung durchbrochen. Die Konstanz in diesen dynamischen Streitsystemen wurde durch die ständige Wiederholung von Prozessmustern aufrechterhalten. Diese waren auf der muslimischen Seite im Koran beinhaltet und auf der katholischen Seite in der Bibel. Diese Prozessmuster galt es zu durchbrechen. Durch Neutralität, Respekt und dem Wissen über die Kybernetik 1. und 2. Ordnung und den 10 Regeln des systemischen Denkens konnte ich beide

Systeme beraten und letztlich eine Lösung finden mit, den beiden Systemen sehr gut auskommen.

Auch wenn zurzeit beide Seiten miteinander vernünftig umgehen, muss mir als Berater klar sein, dass die Welt voller Widersprüche, Ambivalenzen und Paradoxien ist. Es gibt keinen Normalzustand zum Teil wurden Abmachungen und Entscheidungen getroffen, ohne sich dabei sicher zu sein, dass diese richtig sind. Obwohl keine sicheren Kriterien für die Richtigkeit der Entscheidungen vorhanden waren, wurden diese Entscheidungen getroffen und durchgeführt. Bis heute mit Erfolg. Durch regelmäßige Gespräche, die ich mit den Systemmitgliedern führe, kontrolliere ich ob die Entscheidungen und Richtungsweisungen nicht überprüft bzw. überarbeitet werden müssen.

### **Die neue Haltung in der Beratung**

Das systemische Denken und Handeln ist im Prinzip ein Ausdruck einer besonderen Haltung gegenüber sich Selbst und der Welt. Diese Haltung setzt Wissen, Kompetenz und die Bereitschaft zur Selbstreflexion voraus alle drei Voraussetzungen sind eng miteinander gekoppelt, denn man muss etwas darüber wissen, wie Systeme entstehen und nach welchen inneren Mechanismen sie sich entwickeln, damit man sich von der Lineal-mechanistischen Vorstellung, die unser Denken und Handeln im Alltag bestimmen, allmählich lösen und mit einem beobachtenden Blick auf die eigene Art, Dinge wahrzunehmen, schauen kann. Dies führt auch zu einer Form von Bescheidenheit gegenüber Anderen und sich Selbst (vgl. *Arnold und Arnold-Haucky (2011): 1 -14*). Als systemischer Berater zeichnet man sich durch seine innere Haltung aus. Man sieht sich als Begleiter und Impulsgeber. Der/die systemische Berater\*in handelt nach dem Neutralitätsprinzip. Als systemischer Berater lasse ich mich wertschätzend auf die Realität des/der Klienten (Schüler\*innen/Kolleg(en)\*innen) bzw. des Beratungssystems ein und nehme keine Bewertung vor. Ich mache das Beratungssystem und damit den/die Klienten zum Experten seiner/ihrer eigenen Lösungen. Als Berater bin ich allparteilich also für Jeden. Es kann aufgrund des Verständnisses, dass jedes Verhalten in Bezug auf den Kontext, in dem es entsteht, immer Sinn machen kann, sich der/die Berater\*in zum Anwalt oder Vertreter unterschiedlicher oder in sich sogar widersprüchlicher Sichtweisen machen kann. Die Wertschätzung, als ein Basiswert der Beratung impliziert, dass sowohl ich als Berater als auch die Schüler/Kollegen die jeweilige Realität annehmen, und dass so ein gegenseitiges respektieren entsteht. Dies ermöglicht es im Beratungsprozess zu normalisieren oder zu entdramatisieren, also die Vorteile und den Sinn der Realität zu erfassen oder auch im vermeintlich Schlechten, das Gute zu finden. Die Wertschätzung ermöglicht es dem Klienten (Schüler/Kollegen) Ressourcen, Kraftquellen, Fähigkeiten und Potenziale zu öffnen, wodurch neue Sichtweisen entstehen können. Als systemischer Berater gebe ich dem Klienten (Schüler/Kollegen) Impulse, damit dieser an seinen/ihren eigenen Wahrnehmungsweisen, Denkmustern und Wertvorstellungen arbeiten kann/können, dabei baue ich aber keinen Erfolgsdruck auf. Es ist mir klargeworden, dass neue Entwicklungsprozesse ihre Zeit brauchen. Als Berater gebe ich dem System Rückmeldungen über meine Beobachtungen und aktiviere dadurch dessen Selbstheilungskräfte und das gelingende Handeln schließlich. Die Haltung als Berater erfordert von mir Gelassenheit und Achtsamkeit für mich und die Klienten (Schüler/Kollegen). Mir muss als Berater klar sein, dass ich mir gegen Unwirksamkeit eine gewisse Toleranz erarbeiten muss, dies alles funktioniert aber in der Regel nur mit sehr viel Humor und Optimismus zur Sache und zum Leben. Insofern haben sich also durch das Studium viele neue Haltungen etabliert bzw. verstärkt herausgearbeitet, die in der Beratung für mich sehr vorteilhaft wurden. Darauf möchte ich auch noch mal in der Reflexion des Praxisfalls verstärkt hinweisen und darauf nochmals eingehen.

### **Reflexion des Praxisfall 1**

Durch die Kenntnis der Kybernetik 1. und 2. Ordnung beobachtete ich an mir selbst einen anderen Umgang mit den Beratungssystemen. Bei früheren Beratungen war mir nicht klar, wie eng ich mit dem Beratungssystem verflochten war. Meine Haltung während dieser Beratung war von Respekt und Achtung für beide Seiten geprägt. Ich hielt mich mit vorschnellen Urteilen und Beeinflussungen zurück, dies führte auch zu einer wesentlich entspannten, sachlichen Beratungsarbeit. Diese neue Haltung bzw. Einstellung gegenüber den Beratungssystemen wirkten sich sehr positiv aus. Die Auswirkungen sind mittlerweile klar erkennbar, die Schüler und auch der Religionslehrer haben mittlerweile wieder gelernt Respekt vor einander zu haben und die Meinung der Gegenseite zu achten. Für mich als Berater ist es ein Erfolgserlebnis zu sehen, wie beide Seiten miteinander umgehen. Aufkommende Schwierigkeiten konnten während der Beratung durch den respektvollen Umgang und zirkuläre Fragetechniken entschärft werden. Anfängliche Anfeindungen verloren während der Beratung immer mehr ihre zerstörerische Energie. Als Erfolg ist auch zu werten, dass im neuen Schuljahr kein muslimischer Schüler sich aus dem Religionsunterricht abgemeldet hat.

Bei früheren Beratungen nahm ich Schwierigkeiten während der Beratung oft persönlich. Dadurch verlor ich natürlich auch den nötigen Abstand als Berater. Durch diese unangebrachte Haltung konnte natürlich das Ganze auch eskalieren, in diesem Fall, bezog ich mich dann oft auf meine Fach- oder Amtsautorität. Mit meiner sich entwickelten systemisch- und konstruktivistischen Denkweise ist diese Form von Autorität nur noch als Notbremse anzusehen. Die Personalautorität ist in jedem Fall bei einer Beratung den beiden anderen Autoritätsformen vorzuziehen. Der Berater sollte mit den Beratungssystemen schwingen und nicht über ihnen stehen. Die 10 Gebote des systemischen Denkens, das implizite Leitbild des reflexiven Beobachters und die humanistischen Ansätze prägen mittlerweile mein Vorgehen als Berater und Lehrer bzw. Mensch sehr stark.

Der Beratungsprozess innerhalb des Praxisfalls 1 ist mir gelungen. Durch den respektvollen und achtsamen Umgang mit den Beratungssystemen konnte ich mir als Berater und auch als Lehrer ein großes Vertrauenspotenzial aufbauen. Die zirkulären Fragen ermöglichten es, dass beide Systeme Verständnis für die andere Seite bekamen. Die Handlungsstrategien, die nun von mir angewendet werden, sind in den Teilen des Praxisfalls 1 beschrieben. Es gibt mehrere Veränderungen, die ich aufgrund des beschriebenen Vorfalles einführen möchte:

1. Es wird ein muslimischer Gemeindevorsteher mit den Schülern reden.
2. Die Schüler werden eine muslimische und eine christliche Gemeinde gemeinsam besuchen umso mehr Verständnis füreinander zu entwickeln.
3. Die Lehrer sollen durch gemeinsame Gespräche stärker für das Thema sensibilisiert werden.
4. Es sind Patenschaften zu muslimischen und christlichen Gemeinden sowie einem Zentrum für geistig behinderte Menschen geplant. Dies soll zu mehr Toleranz und Respekt führen.

Der Beratungsfall hat innerhalb des Kollegiums und der Schule zu einer neuen Sichtweise geführt.

### **Teilaufgabe III**

Beschreibung, welche Methoden sind im erwähnten Praxisfall neu oder in einem neuen Bewusstsein eingebracht worden.

Welche Veränderungen haben diese neuen Methoden im Beratungsprozess bewirkt.

In welcher Weise hat sich meine Rolle im Prozess geändert?

Reflexion, was ist gut gelungen und welche Veränderungsideen sind zukünftig noch möglich.

### **Die systemische Schleife**

Bei dem beschriebenen Praxisfall wurden wie schon in Teilgebiet 1 beschrieben die systemische Schleife als Grundmodell und die zirkulären Fragen verwendet. Das Neue, in dem beschriebenen Praxisfall ist das methodische Vorgehen. Die Wirkungen eines methodischen Vorgehens nach der systemischen Schleife liegen darin, die rekursiven Prozesse zwischen Wahrnehmung und Deutung auf Seiten des Beobachters 2. Ordnung zu unterbrechen, die Beschreibungen 1. Ordnung im System zu erfassen, Erkundung möglicher Wirkzusammenhänge im System, Anfertigung von Hypothesen und damit Erstellung einer differenzierten Diagnose, eine Ableitung möglicher Interventionen, Installation neuer Schleifen durch Interventionen, Beobachtung der Etablierung durch weitere Schleifengänge. Der systemische Ansatz geht generell von einer operational geschlossenen, zirkulären und rekursiven Verbindung von Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion aus. Die systemischen Schleifen werden hintereinandergeschaltet so soll das rekursive Vorgehen in der Beratung vermittelt werden. Interventionsergebnisse werden erneut als Daten beobachtet, sie werden interpretiert, Optionen gesucht und bewertet, um dann den Zyklus von Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Optionen suchen und Interventionen setzen erneut zu beginnen. Dadurch verbinden sich die wiederholten Schleifen zu einer Spirale (vgl. *Krizanits (2013): 51 f.*). Der Begriff der systemischen oder zirkulären Fragen wurde bereits im Teilgebiet 1 erklärt.

### **Hypothesen - Bilden**

In der systemischen Organisationsberatung sind Hypothesen Beschreibungen 2. Ordnung. Diese werden von Beratern angefertigt, um zu interpretieren, wie ein System seine Wirklichkeit konstruiert und wie diese Konstruktionen entstanden sind bzw. welche Auswirkungen sie haben können. Hypothesen richten sich auf Interaktionsmuster, Funktionsmuster und auf Handlungsanliegen. Durch das Zusammentragen von Daten und Informationen wird mit dem Hypothesenbilden begonnen. Die Hypothesenbildung ist eine Erkenntnis- und Theoriebildung, in ihr werden die komplexen Daten in einer Schleifenform verarbeitet. Im ersten Durchgang werden unstrukturierte Hypothesen zusammengetragen. Der zweite Durchgang dient zur Erkennung von Vernetzungen, Redundanzen, Schwerpunkten und Widersprüchen. Erst nach mehreren Durchgängen emittiert sich eine Struktur. Nach dem bilden der Hypothesen müssen diese prozessiert werden. Am Ende werden die Hypothesen zusammengefasst, umformuliert und in eine passende logische Reihenfolge gebracht. Es wird sich auf Hypothesen mit Interventionscharakter konzentriert. Diese Hypothesen verstören das Muster des Systems und können für die Entwicklung neuer Verhaltensoptionen nützlich sein. Durch den Dreischritt der Beobachtung, Interpretation und Bewertung werden die Hypothesen für die Klienten nachvollziehbar und glaubwürdig (vgl. *Krizanits (2013): 51 f.*).

### **Praxisfall 1 (Teil 11)**

Das methodische Vorgehen im Praxisfall erfolgte über die systemischen Schleifen

1. Schritt: Das Sammeln von Informationen durch beispielsweise zirkuläre Fragen, oder aber durch die Auswertung von vorliegenden Unterlagen, Erfahrungen usw. Beide Seiten stellten ihre Sicht der Dinge dar. Der Religionslehrer und die Schüler wurden von mir durch die Stellung zirkuläre Fragen interviewt. Des Weiteren wurden der Koran und die Bibel zur Klärung herangezogen.
2. Schritt: Bilden von Hypothesen in mehreren Schleifen. Es wurde versucht Behauptungen von vielfältigen Wirklichkeitszusammenhängen zu konstruieren

und zu interpretieren. Die Hypothesen wurden mit den Schülern und dem Religionslehrer immer wieder besprochen.

### **Joining und Informationssammlung**

Jede Beratung beginnt mit einer Kontaktaufnahme, in der Klienten und Berater sich miteinander bekannt bzw. vertraut machen, Informationen über einander sammeln, verarbeiten und daraus Hypothesen über die Entstehungs- und Aufrechthaltungskontexte der Probleme und über mögliche Wege zu ihrer Lösung machen. Das Joining bezeichnet aus Beratersicht den Prozess, sich inhaltlich und emotional, verbal und nonverbal auf das Klientensystem einzustimmen. Der/die Berater\*in koppelt sich zum Beispiel durch einen unbelasteten Kontakt an das System an. Der/die Berater\*in versucht mit dem System in einen guten Kontakt zu kommen, von ihm akzeptiert zu werden, zugleich aber auch eine Leitungsrolle für den Prozess einzunehmen bzw. zugesprochen zu bekommen. Die Klienten (Schüler) sollen dort abgeholt werden wo sie stehen. Das Ankommen ist in zwei Bereiche eingeteilt. Beim „Pacing“ passt sich der/die Berater\*in dem Tempo und den Gewohnheiten des Klienten an um danach zunehmend im „Leading“ das Tempo und die Spielregeln neu zu bestimmen. Joining dient dazu, dass die Klienten (Schüler) in der Beratungssituation ankommen, die anfängliche Nervosität zu überwinden und Vertrauen in die Gesprächssituation und zum Berater zu entwickeln. Konkret bedeutet das, dass die Inhalte der Gespräche und der Auftrag in der Hand der Betroffenen liegen, der/die Berater\*in sorgt für einen Gesprächsrahmen, der eine bestmögliche und konstruktive Bearbeitung der Inhalte in weitgehend selbst organisatorischen Prozessen erlaubt. Die Beratung an sich erfolgt im freien Spiel von Fragen und Hypothesen (vgl. *von Schlippe und Schweitzer (2012): 225 - 226*).

### **Metastabilität: Stabilität der Beziehung**

Hierbei geht es darum die affektive Seite des Rahmens zu gestalten. Die „affektive Rahmung“ wird gestaltet nicht nur durch die Sprache, sondern auch durch Mikrosignale wie Mimik und Gestik, die dem Gesprächspartner signalisieren, dass der Berater bei ihm ist. All dies dient dazu, dem Gesprächspartner eine stabile emotionale Basis herzustellen. Über die Beziehung Stabilität ermöglicht der Berater dem Gegenüber, sich auf die Instabilität der Auseinandersetzung einzustellen (vgl. *von Schlippe und Schweitzer (2014): 11 - 14*).

### **Erzeugung von Instabilität**

Auf der sicheren Basis der Beratungsbeziehung hält der/die Berater\*in eine besondere Qualität von Spannung aufrecht, die es möglich macht, dass die Klienten (Schüler) sich an die kritischen Punkte in ihren Auseinandersetzungen heranwagen. Diesem Beratungsgespräch brauchte sowohl Neugier und Interesse als auch Aufregung und Mut. Auf Basis der stabilen Beziehung war ich als Berater in der Lage kritische Punkte anzuschreiben, mutig zu sein, durchaus auch provokative Fragen zu stellen und den Betroffenen zu helfen, sich mit den Themen zu konfrontieren, die sie normalerweise vermeiden würden (vgl. *von Schlippe und Schweitzer (2014): 11 - 14*).

### **Systemische Fragen**

Systemische Fragen sollen die Wirklichkeitsbeschreibungen, die in sozialen Systemen vorgenommen werden, erweitern. In den Fragen sind oft Implikationen versteckt, wie die Wirklichkeit auch anders gesehen werden könnte. Sie stellen damit ein wesentliches Instrument der Dekonstruktion (Instabilität) der gewohnten Beschreibungen in einem System dar. Im Praxisfall wurden Fragen über Klassifikationen, Übereinstimmungen sowie Fragen über

Wirklichkeit und Möglichkeitskonstruktionen gestellt (vgl. von Schlippe und Schweitzer (2014): 39 - 61).

### **Reframing**

Durch eine neue Rahmung (Reframing) wird eine Situation oder einem Geschehen eine andere Bedeutung oder ein neuer Sinn gegeben. Man versucht die Situation in einem neuen Kontext zu sehen. Ein Berater oder eine Beraterin kann durch die Beschreibung des Problems, dem Problem ein ganz neues Abbild geben. Beim Reframing geht es darum die im Gespräch entstehenden Inhalte und Beschreibungen immer wieder zu hinterfragen, immer wieder in einem anderen Licht wahrzunehmen. Die wahrgenommene Realität hängt von den eingenommen Perspektiven ab. Durch eine neue Rahmung kann man dem Geschehen einen anderen Sinn geben. Die Bedeutung einer Information hängt hierbei von den sogenannten „Kontextmarkierungen“ ab. Diese Markierungen sind Kennzeichen, die zeigen wie eine Intervention zu verstehen ist. Der Rahmen bestimmt wie eine Äußerung zu verstehen ist. Ein veränderter Rahmen (Situation) kann die komplette Bedeutung einer Kommunikation verändern. Es gibt verschiedene Formen des Reframing. Das Bedeutungsreframing verleiht dem beklagten Problem einen anderen Sinn. Das Kontextreframing versucht einen Kontext zu finden, in dem das beklagte Verhalten sinnvoll sein könnte. Das Inhaltsreframing versucht, das Problem und die dahinterliegende gute Absicht zu trennen. Ein Reframing soll eine neue prägnante Sicht zu der bisherigen Wirklichkeitssicht herstellen. Beim Gegenüber sollen Zweifel wachgerufen werden über das, was das Gegenüber als Wirklichkeit ansieht (vgl. von Schlippe und Schweitzer 2012: 312 f.).

### **Praxisfall 1 (Teil 12)**

Aufgrund meiner Tätigkeit als Klassenlehrer habe ich mir bei den Schülern und dem Religionslehrer so viel ansehn erarbeitet, dass sie mir als Berater vertrauten. Die Beziehung zu beiden Systemen ist so unbelastet, dass ich zu beiden Systemen problemlos Kontakt aufnehmen konnte. Ich hörte mir zuerst beide Seiten an und bildete verschiedene Hypothesen über das Problem. Durch mehrfache Hypothesenbildung und Verwerfung dieser Hypothesen entwickelten sich nach und nach klare Strukturen heraus. Beide Seiten erkannten, dass es auch andere Sichtweisen gibt. Provokante und zirkuläre Fragen ermöglichten beiden Seiten eine neue Sichtweise. Es wurden Fragen über Klassifikationen, Übereinstimmungen sowie Fragen über Möglichkeitskonstruktionen und die Wirklichkeit gestellt. Durch Reframing entstanden neue Sichtweisen bzw. Betrachtungen auf das Problem.

### **Interventionen**

Eine Intervention ist eine Beobachtung 2. Ordnung, diese führt in einem System zu einer Verstörung von Mustern. Obwohl eine Intervention nicht berechenbar oder erwartbar ist sollten Interventionen vom Berater theoriegeleitet entwickelt und gesetzt werden. Die Intervention ist nur wirksam, wenn das System es zulässt bzw. sie erkennt. Es kann aber auch die Wirkung einer Intervention im System eintreten, ohne dass ein Berater eine Interventionsabsicht hat. Der Begriff der Intervention bildet aus systemtheoretischer Sicht ein Dilemma ab. Systemiker greifen steuernd ein, obwohl sie davon ausgehen, dass komplexe autonome Systeme nicht steuerbar sind, sondern sich über ihre internen Prozesse selbst steuern. Solche Systeme sind bestenfalls in ihren Mustern verstörbar, die Verstörtheit muss aber bereits strukturell angelegt sein, ansonsten würde die vorgenommene Störung als „weißer Lärm“ vom System ausgeblendet. Als Interventionen wirken Rückspiegelungen von Hypothesen, Reflexionen, das Aufzeigen von Widersprüchen, die Erweiterung der Informationsbasis, usw. Die Intervention

kommt im Modell der systemischen Schleife zum Ausdruck. Im 1. Schritt sammelt man als Berater Informationen, im 2. Schritt stellt man seine Interpretationen und Zusammenhänge her, die die Funktionsmuster des Systems ausloten. Der 3. Schritt leitet sich aus Hypothesen und Interventionen ab. Mögliche Eingriffe, die die Funktionsmuster des Systems verstören können. Durch die Intervention werden rekursive Automatismen von gewohnten Handlungsmustern und Deutungsmustern verstört. Durch die Unterbrechung der Rekursivität wird die Kontingenz von Handlungen und Bedeutungsgebung deutlich, man erkennt, dass man die Dinge auch anders sehen bzw. angehen kann. In dieser Erweiterung des Möglichkeitsraumes liegt der Nutzen von Interventionen (vgl. Wilke (2015): 9 f.).

### **Praxisfall 1 (Teil 13)**

Als Klassenlehrer kenne ich die Funktionsmuster beider Systeme, dadurch wuchs die Wahrscheinlichkeit für wirkungsvolle Interventionen. In der Beratung wusste ich wo ich ansetzen musste, um die Systeme zu verstören bzw. um den Versuch zu starten die Systeme zu verstören. Dadurch, dass ich in der Beratung den systemischen Prämissen und Haltungen folgte, den Systemen gegenüber wertschätzend entgegenkam, Handlungs- und Lösungsorientiert vorgeh, konnten die Interventionen wirkungsvoll angesetzt werden. Tabus und Überforderungen wurden umkonnotiert und führten so aus der Vermeidungsreaktion heraus. Die größte Veränderung im Beratungsfall war die Einsetzung der systemischen Schleife, sowie die bewusste Einsetzung von zirkulären Fragen. Die Einsetzung dieser neuen Methoden führte dazu, dass die Systeme theoriegeleitet und systematisch verändert werden konnten. Der Beratungsprozess verlief geregelt und besser organisiert ab. Aufgrund der theoretischen Hintergründe rechnete ich als Berater stärker mit den Unarten eines Systems. Dies bedeutet für mich, dass ich nicht mehr durch Widerstände verblüfft wurde oder mich herausgefordert fühlte. Durch die theoretischen Hintergründe sehe ich die Systeme als in sich geschlossene Einheiten, die nur durch eigenen Willen auf Interventionen reagieren oder auch nicht. Die (Un)Möglichkeit von Interventionen wird dadurch auch für mich als Berater verständlich und einsehbar. Meine Rolle ist mittlerweile die des Beobachters. Aufgrund meiner theoretischen Grundkenntnisse und Erfahrungen versuche ich in der Beratung die Position des Beobachters 2. Ordnung einzunehmen, wobei mir auch klar ist, dass mir das nicht immer gelingt. Die Rolle, die ich hierbei auch einnehme, ist die Rolle des Ermöglicher, nicht mehr die des Lenkers und Entscheiders. Es ist mir gelungen die Systeme zu verstehen und mein Wissen zur „sanften Steuerung“ der Systeme einzusetzen. Die Interventionen wurden so gesetzt, dass Veränderungen aus den Systemen heraus entstanden sind. Dies führte auch zu den Projekten, die in Teilgebiet 2 beschrieben wurden. Eine weitere Veränderungsidee ist die Einführung von Arbeitsbögen, die als Orientierung und Gedankenstütze mir in Zukunft bei der Beratung dienen werden. Mithilfe dieser Bögen wird es mir ermöglicht eine noch klarere Systematik aufzubauen und die einzelnen Fälle besser zu dokumentieren.

### **Teilaufgabe IV**

Betrachtung des Praxisfalls vor dem Hintergrund welche Aspekte der Führung eingebracht wurden. Wie ist die Rolle des Beraters in der Beratung zu beschreiben? An welcher Stelle hatte der Berater die Führung im Prozess und an welcher Stelle nicht? Welche Gründe gibt es dafür? Wie gehe ich als Berater mit Führungsverlust in Beratungssettings um? Wie könnte man anders damit umgehen? Reflexion, was gut gelungen ist und welche Veränderungsideen könnten in der Zukunft verwendet wird.

Durch die Intervention wird versucht, den Zustand der sozialen Systeme bzw. psychischen Systeme zu ändern, dessen Operationslogik der/die Berater\*in grundsätzlich weder voll

verstehen noch beherrschen kann. Systeme und deren Elemente sind in sich operativ geschlossen, intransparent, komplex und besitzen eine Selbstreferenz. Die Ausgangslage für Interventionen in komplexe, selbstreferenzielle Systeme ist dadurch gekennzeichnet, dass sich mindestens zwei verschiedene, nicht triviale, operativ geschlossene und selbstreferenzielle Systeme gegenüberstehen. Die Intervention muss als Information in die operativen Kreisläufe des Systems eingeschleust werden. Die Wirkung der Intervention hängt von der Operationsweise und den Regeln der Selbststeuerung des Systems ab, in das interveniert werden soll. Eine Veränderung ist nur als Eigenleistung des zu veränderten Systems möglich, sie ist aber andererseits ohne externe Anstöße höchst unwahrscheinlich. Interventionen laufen im Kern auf eine Selbständerung des Systems hinaus (vgl. Wilke (2015): 9 – 18).

### **Praxisfall 1 (Teil 14)**

Im Praxisfall wurde durch die Beratung versucht den Zustand der Systeme zu ändern. Dies geschah auch vor dem Hintergrund, dass mir als Berater bewusst war, dass die Systeme in sich operativ geschlossen und höchst komplex sind. Alle Veränderungen durch die Interventionen konnten nur dann gelingen, wenn es mir als Berater möglich war, die Regeln und Operationsweisen der Selbststeuerung des Systems zu beachten. Veränderungen mussten aus den Systemen selbst herauskommen. Durch zirkuläre Fragen wurden kommunikative Muster zum Vorschein gebracht. Als Berater brachte ich die Personen im System dazu, die Rollen und die Perspektiven einer anderen Person zu übernehmen und Beobachtungen aus der Sicht dieser Person zu formulieren. Ich fragte beispielsweise die muslimischen Schüler, wie sie sich in der Situation des Religionslehrers verhalten würden, wenn in der Bibel steht, dass Jesus am Kreuz gestorben ist. Den Religionslehrer fragte ich entsprechend, wie er sich verhalten würde, als muslimischer Schüler, wenn im Koran steht, dass Gott Jesus vor dessen Tod vom Kreuz erlöste und an seine Seite nahm. Ich fragte auch beide Seiten, was wohl eine dritte Person über die Art und Form des Gesprächs sagen würde, wenn sie die Gespräche mitgehört und beobachtet hätte. Beide Seiten begannen durch die zirkulären Fragen die Gegenseite mit anderen Augen zu sehen. Durch die zirkulären Fragen wurde das Rollengefüge sichtbar gemacht, es wurde allen Beteiligten vor Augen geführt und dadurch begreiflich gemacht. Es ist für das Verständnis jeder Rolle hilfreich, aus der Perspektive anderer Rollen insbesondere der Komplementärrolle, ihre eigene Rolle zu beobachten. Die Intervention gelang insofern, dass die Systeme anfangen sich von innen heraus zu ändern.

### **Aspekte der Führung**

Im schulischen Alltag hat man es als Lehrer in der Regel mit einem situativen Führungsstil zu tun. Im Unterricht ist man mit verschiedenen Führungsdimensionen konfrontiert, zum einen muss man „ergebnisorientiert“ und „schülerorientiert“ vorgehen, andererseits muss man sein System um die situativen Einflüsse erweitern, die in jedem Unterricht normal sind. Die situative Führung nach Hersey und Blanchard spiegeln die Ausgangssituation im Unterricht. Lehrer sind im Prinzip Führungskräfte, damit sie wirkungsvoll führen, muss jeder Lehrer zusätzlich zu seiner Sorge um die Unterrichtsergebnisse und die Schüler auch noch die Reife der Schüler, wie auch deren Schwierigkeiten die Aufgaben zu lösen und den Unterrichtsstoff zu verstehen, berücksichtigen. Erst dann, kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Einflüsse berücksichtigt werden, die ein erfolgreiches Führungshandeln (Lehrerhandeln) wahrscheinlicher machen. Der/die Lehrer\*in soll möglichst präzise Auskunft darüber geben können, welcher Reifegrad jeder/jede einzelne Schüler\*in hat, und er/sie muss auch die spezifischen Aufgaben im Blick haben, um auf dieser Basis jeweils angemessene Führungsinterventionen zu setzen. Es werden durch den/die Lehrer\*in im Unterricht individuelle Unterschiede gemacht, die sich dann

auch in unterschiedlichen Führungsansätzen niederschlagen. Um erfolgreich zu unterrichten (zu führen) muss der/die Lehrer\*in in der Lage sein, auf unterschiedliche Führungsstile zurückzugreifen. Je reifer die Schüler sind, desto weniger Führung brauchen sie. Eine wesentliche Aufgabe des Lehrers besteht darin, den Reifegrad des Schülers kontinuierlich zu erhöhen. Aus der Kombination von Aufgaben- und Beziehungsorientierung sowie dem Reifegrad des Schülers ergibt sich dann ein Portfolio von vier unterschiedlichen Führungssituationen, die jeweils mit einem eigenen Führungsstil kollidieren. In den beiden Grundmodi der Führung werden durch die Direktive eine klare Richtung und Struktur gegeben. Dies geschieht fordernd und an Sachaufgaben ausgerichtet, sowie aber auch unterstützend, fördernd an den Bedürfnissen der einzelnen Schüler orientiert. Je nach Reifegrad des Schülers werden die beiden Grundmodi unterschiedlich variiert. Die beiden Grundmodi werden erstens als „telling“ also delegieren und zweitens als „selling“ also verkaufen bezeichnet. Beim „telling“ erteilt der/die Lehrer\*in klare Ansagen und Forderungen. Beim „selling“ versucht der/die Lehrer\*in die Schüler die Notwendigkeit der zu erledigten Aufgaben mit Argumenten zu erklären. Im Falle einer höheren Schülerreife wechselt der Führungsstil in die Richtung „participating“. Beim Partizipieren kann der/die Schüler\*in sich an Entscheidungen mit beteiligen, der/die Lehrer\*in sucht den Schulterchluss und versucht die Aufgabenbearbeitung zu einer gemeinsamen Sache zu machen. Beispielsweise findet man dieses partizipieren in Gruppenarbeiten oder beim „Markt der Möglichkeiten“. Ist der Reifegrad des Schülers sehr stark ausgeprägt, wird der Führungsstil in Richtung „delegating“ gehen. Die Aufgabenerledigung wird vom Lehrer in die Hände des Schülers gegeben. Dies geschieht beispielsweise im Unterricht, wenn der/die Lehrer\*in den/die Schüler\*in einen Projektvortrag halten lässt. Der/die Lehrer\*in schätzt den Reifegrad seines/ihrer Schülers durch die psychologische Reife und die fachliche Kompetenz des Schülers ein. Ein situativer führender Lehrer oder eine situativ führende Lehrerin muss eine kritische Selbstdistanz und Reflexionsfähigkeit besitzen, die idealerweise mit einem positiven Menschenbild gepaart ist. Er/sie muss mit sich und den Schülern wertschätzend umgehen (vgl. *Krusche (2013): 47 – 61*).

### **Praxisfall 1 (Teil 15)**

Die Schüler im beschriebenen Praxisfall haben mittlerweile einen Reifegrad zwischen „selling“ und „participating“ erreicht. Beide Systeme partizipierten bei der Lösung. Die Schüler sind durch die Beratung, meiner Auffassung nach, in ihrem Reifegrad gestiegen. Es ist mittlerweile möglich, einzelne Unterrichtsabschnitte in die Verantwortung der Schüler zu übergeben. Die bisher erfolgreiche Beratung führte nicht nur zu einer Veränderung der Sichtweisen, sie führte auch dazu, dass der Umgang und die Einstellungen zueinander sich wesentlich verbessert haben.

### **Teilaufgabe V**

#### **Zusammenfassung/Resümee**

Zusammenfassende Betrachtung.

1. Welche Veränderungen wurden in der gesamten Beratung wahrgenommen? Wie geht es mir mit diesen Veränderungen?
2. Welche Veränderungen hätte ein/eine Kollege\*in wahrgenommen, wenn er/sie mich bei der Beratung beobachtet hätte?
3. Was habe ich für die Klienten (Schüler/Kollege) getan? Was habe ich für mich während der Beratung getan?
4. Was könnte den Klienten (Schüler/Kollegen) noch fehlen?
5. Auf welche Leistung in dem Praxis Fall bin ich besonders stolz?

6. Auf einer Skala von 1 – 10 (1 = gar nicht, 10 = sehr groß), würde ich meinen Lernerfolg verorten und weshalb auf dieser Stufe und nicht eine Stufe darunter?
  
1. Die Veränderungen, die ich in der Beratung wahrnahm, bestätigten eigentlich die Richtigkeit eines systematischen Vorgehens. Am Anfang waren beide Systeme auf Konfrontationskurs. Beide Konfliktparteien ließen sich in ihren Denkgewohnheiten von Gefühlen und Stimmungen sowie von Motiven und Zielen leiten, die nicht dem Grad ihrer wirklichen Reife entsprachen, sondern sie waren ein Rückgriff auf bereits durchlebte und überwundene Phasen der Reifung. Bewertet man den Konflikt nach den neun Eskalationsstufen so befanden sich die Konfliktsysteme auf den Stufen 5 (Gesichtsverlust) und 6 (Drohstrategien). Beiden Seiten ging es mittlerweile nur noch um ihre Ideologien, Werte und Prinzipien (Stufe 5). Beide Seiten pochten auf der Einhaltung ihrer Werte, ohne dabei die andere Seite zu akzeptieren. Von beiden Konfliktsystemen wurden Drohungen und Gegengendrohungen ausgesprochen (Stufe 6). Der Religionslehrer drohte mit der Sanktion des Ausschlusses aus dem Religionsunterricht, während die Schüler der Gegenseite damit drohten, dem Religionslehrer zuvorzukommen und sich bei der Schulleitung über ihn zu beschweren und sich aus dem Religionsunterricht abzumelden (vgl. *Glasl (1997): 215 - 286*). Bei den hier schon ausgesprochenen Drohungen ging es nicht mehr um eine Verhaltensweise um den Gegner unter Druck zu setzen wie in Stufe 4 (Sorge um Image und Koalition), sondern hier ging es eindeutig darum die Gegenseite zu bestrafen und Feindbilder aufzubauen. Die erste große Veränderung in der Beratung war insofern festzustellen, als beide Konfliktsysteme feststellten, dass sie mit mir reden wollten. Der nächste große Schritt war für mich, dass beide Seiten mich um Vermittlung baten. Beide Seiten hatten, nach meiner Meinung nach, einen großen seelischen Druck und suchten irgendwo ein Ausgleichsventil. Über die Beratung war dies möglich, des Weiteren fingen beide Seiten an miteinander zu sprechen und nach und nach auch zuzuhören. Innerhalb der Beratung nahm ich wahr, dass beide Systeme nach und nach die Eskalationsstufen zurückgingen. Am Ende der Beratung stellten auch beide Seiten fest, wie schnell und wie leicht man sich in einen Streit verrennen kann und wie schwer es ist aus dieser Eskalation wieder ohne Gesichtsverlust herauszukommen. Mir selbst ging es mit diesen Veränderungen sehr gut. Am Anfang war ich unsicher, wie ich mit dieser Situation umgehen sollte. Dadurch, dass ich mir klare Konzepte erarbeitet hatte, verschaffte ich mir einen Überblick über die Gesamtsituation. Die Veränderungen während der Beratung bestärkten mich in meiner Beratung. Ich weiß, dass ich am Konzept meiner Beratungen noch arbeiten muss, dies sehe ich aber als eine Herausforderung an, an der ich wachsen kann.
  
2. Ein Kollege oder eine Kollegin hätte als Beobachter bei der Beratung festgestellt, dass ich am Anfang etwas verduzt und unsicher gewesen wäre und während der Beratung zunehmend an Sicherheit gewonnen hätte. In der Evaluation hätte mir ein/eine Kollege\*in mit Sicherheit auch den Rat gegeben, den Praxisfall so durchzuführen wie ich es tat. Der einzige Punkt der veränderungswürdig ist, ist das Festhalten der Beratung auf entsprechendem Konzeptpapier. An dieser Stelle muss ich als Berater noch einige Dinge verändern.
  
3. Den Klienten (Schüler/Kollegen) habe ich durch die Beratung die Möglichkeit gegeben, eigene Fehler zu reflektieren und einzusehen, ohne dabei das Gesicht zu verlieren.

Durch die Beratung sind, meiner Meinung nach, beide Systeme gereift, beide Systeme stellten fest, wie schnell aus einer harmlosen Diskussion ein Streit entstehen kann, aus dem man so ohne weiteres nicht mehr raus kann. Beide Systeme lernten in der Beratung, dass es auch mehrere Möglichkeiten geben kann die wahr sind (Beschreibung im Koran und in der Bibel über die Kreuzigung von Jesus). Ich habe die Beratung als anregend und positiv wahrgenommen. Ich merkte während der Beratung wie schwierig es ist die Distanz zu wahren. Insofern wurden auch für mich meine eigenen Schwächen hervorgehoben, an denen ich dann arbeiten werde. Durch die bewusste Einhaltung der Neutralität bzw. der Allparteilichkeit habe ich mich selber geschützt und meine Glaubwürdigkeit erhalten. Ich habe gelernt wie wichtig es ist, die innere Ruhe zu bewahren und mich ständig zu hinterfragen und zu beobachten.

4. Den Klienten (Schüler/Kollegen) fehlt der faire und offene Umgang mit Konflikten. Beide Seiten fühlen sich bei offener Kritik angegriffen. Logischerweise gehen sie aufgrund ihrer Biografie, vor allen die Schüler, in einen Verteidigungsmodus. Die Schüler haben aufgrund ihrer sozialen Herkunft nur sehr wenig Ahnung im Umgang mit Konflikten. Sie sind es gewohnt sich sofort zu verteidigen und anzugreifen. Der Kollege ist es nicht gewohnt, von Schülern herausgefordert zu werden bzw., dass mündige Schüler nicht mehr alles glauben und auch Zusammenhänge und Aussagen hinterfragen. Insofern fehlt beiden Seiten mit Sicherheit ein Konfliktraining. Die Beratung war ein großer Schritt aber diesem Schritt müssen noch viele Schritte folgen.
5. Besonders stolz bin ich darauf, dass auf beiden Seiten ein Umdenken stattgefunden hat. Auch wurden durch die Beratung und der Reflexion verschiedene Projekte angestoßen. Unter anderem, dass ein muslimischer Gemeindevorsteher mit den Schülern aller Konfessionen redet. Dass die Schüler als Besucher in eine christliche und in eine muslimische Gemeinde gehen um dort das Leben in der Gemeinde und eventuell auch die Anschauungen der Gemeindemitglieder kennen zu lernen. Dies findet unter dem Aspekt der Toleranz und des Respekts gegenüber anderen Glaubensgemeinschaften statt. Außerdem wird ein Heim für körperlich und geistig behinderte Menschen besucht bzw. wird von Seiten der Schule eine mögliche Patenschaft angestrebt. Zu guter Letzt, hat der Konfliktfall zu einem Umdenken im Kollegium beigetragen.
6. Im Prinzip kann ich meinen Lernerfolg nicht selbst verorten, denn dafür fehlt mir eigentlich der nötige Abstand. Aufgrund der Gespräche mit meinen Kollegen und auch den Schülern und der angestoßenen Projekte, sehe ich den Lernerfolg zwischen der Stufe 8 und 9. Dies begründet sich so, dass immer eine Steigerung möglich ist aber auch eine Verschlechterung. Der Lernerfolg für mich war groß. Ich habe angefangen die gelernte Theorie in die Praxis zu überführen und natürlich auch umgekehrt, dass was ich mein Bauchgefühl und meine Menschenkenntnis nenne, kann ich heute theoretisch besser erklären und damit auch verstehen. Eines ist für mich aber auch klargeworden, die beste Theorie und die besten Überlegungen in der systemischen Beratung nutzen nichts, wenn der Mensch, der sie anwendet, nicht ein entsprechendes Menschenbild und Selbstbewusstsein hat. Ich denke systemische Beratung hat in der Beratungssituation auch viel mit einem Schachspiel zu tun. Man muss immer in mehreren Zügen voraus denken, man muss flexibel und wendig reagieren. Es gibt aber einen großen Unterschied, beim Schach redet man von einem Gegner in der systemischen Beratung

sprechen wir von einem Klienten, dem wir helfen wollen, seinen Weg zu gehen und seine Probleme nach Möglichkeit selbst zu lösen.

### Literaturverzeichnis

1. Arnold, R. (2012): *Die Systemik der Fremd- und Selbststeuerung des Lernens*. Studienbrief SB0320 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
2. Arnold, R. und Arnold-Haecky, B. (2011): *Der Eid des Sisyphos*. 2. unveränderte Aufl. Hohengehren: Schneider Verlag.
3. Bateson, G. (1972): *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
4. Glasl, F. (1997): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 5. erweiterte Aufl. Stuttgart: Verlag: Freies Geistesleben.
5. Griese, C. und Pataki, K. (2012): *Studienbrief SB0220. Vergleich mit anderen Beratungsansätzen*. Studienbrief SB0220 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
6. Königwieser, R. und Hildebrand, M. (2011): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 6. Aufl. Weinheim: Carl Auer Verlag.
7. Krizanits, J. (2013): *Systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung, Intervention, Designtechnik*. Studienbrief SB0410 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
8. Krizanits, J. (2014): *Ablauf von Beratung*. 2. überarbeitete Aufl. Studienbrief SB0210 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
9. Krusche, B. (2013): *Führung systemisch gesehen. Führungsstile und ihre systemischen Wirkungen*. Studienbrief SB0520 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
10. Maturana, H. (1985): *Die Organisation des Lebendigen. Eine Theorie der lebendigen Organisation*. S. 138 - 143 In: *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Wissenschaftstheorie Wissenschaft und Philosophie. Wiesbaden: Vieweg +Teubner Verlag.
11. Noyon, A. (2007): *Klinische Psychologie*. Vorlesungsmanuskript. Institut für Psychologie-klinische Psychologie und Psychotherapie. Sommersemester 2007. Johann Wolfgang von Goethe Universität.
12. Rheinberg, F. (2006): *Grundriss der Psychologie. Motivation. Band 6*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Urban Verlag.

13. Sautter, C. (2016): *Systemische Beratungskompetenz. Das Lehrbuch*. 2. erweiterte Aufl. Ravensburg: Verlag für Systemische Konzepte.
14. Simon, F. und Gebauer, A. (2014): *Systemisches Denken und Handeln*. 3. überarbeitete Aufl. Studienbrief SB0310 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
15. von Schlippe, A. und Schweitzer, J. (2007): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I*. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht Verlag.
16. von Schlippe, A. und Schweitzer, J. (2012): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht Verlag.
17. von Schlippe, A./ Schweitzer, J. (2014): *Systemische Beratung, Methoden der Intervention in sozialen Systemen*. 3. überarbeitete Aufl. Studienbrief SB0420 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“. TU Kaiserslautern.
18. Wilke, H. (2015): *Führung systemisch gesehen. (Un)Möglichkeit der Intervention*. 5., überarbeitete Aufl. Studienbrief SB0510 im Rahmen des Fernstudienganges „Systemische Beratung“, TU Kaiserslautern.