

Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung und Beratung in Kindertageseinrichtungen

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch

SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG



inklusive
Download-
Material



Holger Lindemann / Ursula Günster-Schöning /
Petra Lahrkamp / Nikola Siller

Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung und Beratung in Kindertageseinrichtungen

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch

Mit 18 Abbildungen und 14 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Daniel Bauer, nach einem Motiv von Dmitry Yurchenko
Abbildungen und Illustrationen: Holger Lindemann

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co. BuchPartner, Göttingen
Printed in the EU

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40763-0

Inhalt

1	Einleitung	9
2	Definitionen und Grundlagen	15
2.1	Gesprächsführung und Beratung	15
2.1.1	Was ist Gesprächsführung? Was ist Beratung?	15
2.1.2	»Grundhaltungen« der Gesprächsführung und Beratung	18
2.2	Systemisches Denken und Lösungsorientierung	22
2.2.1	Was ist ein »System«?	22
2.2.2	Systembeschreibung als Einigungsprozess	24
2.2.3	Was ist »systemisch«?	30
2.2.4	Was ist »Lösungsorientierung«?	32
2.3	Ein systemischer Blick auf Kindertageseinrichtungen	37
2.3.1	Wer gehört zum System Kita?	38
2.3.2	Die Familie als Kooperationspartnerin	41
2.4	Aufträge und Rollen in Kindertageseinrichtungen	47
2.4.1	Die Notwendigkeit der Auftragsklärung	47
2.4.2	Anliegen und Aufträge nichtanwesender Personen	53
2.4.3	Rollenklarheit: Wer von mir spricht mit wem von dir?	54
2.4.4	Rollen und Grundhaltungen von Gesprächsbeteiligten	56
2.4.5	Das Dramadreieck	60
3	Die Basistechniken	65
3.1	Das Gegenüber zum Reden einladen	65
3.1.1	Spiegeln	66
3.1.2	»Was noch?«	67
3.1.3	Pausen und Schweigen	67
3.1.4	Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente	68
3.1.5	Aktives Zuschauen und Körpersprache	70
3.1.6	Negative Gesprächssignale	72
3.2	Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen	73
3.2.1	Paraphrasieren	73
3.2.2	Lösungsorientiertes Paraphrasieren	74

3.2.3	»Bisher ...«	76
3.2.4	Visualisieren und Clustern	77
3.2.5	Der eigene Moderationskoffer	80
3.3	Gesprächsbeiträge leisten	81
3.3.1	Ich-Botschaften	81
3.3.2	Du-Botschaften und Killerphrasen	84
3.3.3	Doppeln	87
3.4	Gewaltfreie Kommunikation	91
3.4.1	Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten	92
3.4.2	Eigene Gefühle ausdrücken	93
3.4.3	Eigene Bedürfnisse benennen	96
3.4.4	Eine erfüllbare Bitte aussprechen	99
3.4.5	Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik	101
3.4.6	Feedback geben und Feedback nehmen	102
3.5	Fragetechniken	104
3.5.1	Erlaubnisfragen	104
3.5.2	Skalierungsfragen	105
3.5.3	Fragen nach Ausnahmen und Bewältigungsstrategien	108
3.5.4	Hypothetische Fragen	111
3.5.5	Zirkuläre Fragen	114
3.5.6	Nutzung der Fragetechniken bei der Auftragsklärung	118
3.6	Ideen sammeln und strukturieren	127
3.7	Ziele, Zielformulierung und Zielvereinbarung	130
3.7.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen	130
3.7.2	Negativ formulierte Ziele	135
3.7.3	Gesprächsziele und Handlungsziele	135
3.7.4	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen	140
3.7.5	Zielvereinbarungen	143
4	Bausteine der Gesprächsführung	145
4.1	Baustein 1: Klärung	149
4.2	Baustein 2: Einladung	155
4.3	Baustein 3: Raumgestaltung	161
4.4	Baustein 4: Begrüßung	165
4.5	Baustein 5: Rahmen und Regeln	168
4.6	Baustein 6: Themen	171
4.7	Baustein 7: Gesprächsziele	179
4.8	Baustein 8: Informationen geben	184
4.9	Baustein 9: Sichtweisen hören	185
4.10	Baustein 10: Sichtweise schildern	188
4.11	Baustein 11: Interessen und Bedürfnisse	191

4.12	Baustein 12: Handlungsideen	194
4.13	Baustein 13: Vereinbarung	197
4.14	Baustein 14: Zusammenfassung	204
4.15	Baustein 15: Verabschiedung	205
4.16	Baustein 16: Reflexion	207
4.17	Baustein 17: Umsetzung	210
4.18	Baustein 18: Prozesse abschließen	214
5	Architektur und Formate von Gesprächen	217
5.1	Die Architektur von Gesprächen und Beratungen	218
5.2	Gesprächsformate	220
5.2.1	Das Anmeldegespräch	222
5.2.2	Das Begrüßungsgespräch	223
5.2.3	Das Eingewöhnungsgespräch	224
5.2.4	Das Entwicklungsgespräch	226
5.2.5	Das »Wenn-ich-was-will-Gespräch«	228
5.2.6	Das »Wenn-andere-was-wollen-Gespräch«	229
5.2.7	Das Konfliktgespräch	230
5.2.8	Smalltalk, Tür- und Angelgespräche	231
5.2.9	Das Abschlussgespräch	232
5.3	Tipps für eine effiziente Gesprächsführung	232
6	Umgang mit speziellen Situationen	237
6.1	Was mache ich, wenn zentrale Personen nicht an Terminen teilnehmen?	237
6.2	Wie reagiere ich auf Unterbrechungen, Beleidigungen und Angriffe? ...	240
6.3	Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen?	243
6.4	Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen?	246
6.5	Was mache ich, wenn das Gespräch eskaliert?	248
6.6	Was mache ich, wenn mein Gegenüber mich nicht versteht?	249
6.7	Wie führe ich ein Gespräch, wenn jemand verstorben ist?	251
6.8	Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder Anweisungen geben möchte?	253
7	Wie lernt man Gesprächsführung?	257
7.1	Üben durch die Simulation von Gesprächen	258
7.1.1	Ablauf von Gesprächssimulationen	260
7.1.2	Timeout-Regeln	261
7.1.3	Feedback	262
7.1.4	Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen	263
7.2	Übungsfälle	266
7.3	Eigene Simulationen erstellen	276

8		Inhalt
8	Danksagung	279
9	Literatur	281
10	Verzeichnis der Übungen und Tipps	283
10.1	Übungen	283
10.2	Gesprächsführungs-Tipps	284
11	Die Autorinnen und der Autor	287

1 Einleitung

■ Die Ausgangssituation

Die Kindertageseinrichtung ist ein Ort der Kommunikation und ein wichtiger Knotenpunkt im Netz der Kinder- und Jugendhilfe. Hier werden viele Gespräche zwischen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren geführt, wie z. B.:

Eltern und anderen Sorgeberechtigten, Erzieherinnen und Erziehern, Kindern, Kita-Trägern, Kirchenvorständen, Elternbeiräten, Lehrkräften der aufnehmenden Schulen, Sozialarbeiterinnen und -arbeitern, Therapeutinnen und Therapeuten, Fachkräfte des Jugend- und Gesundheitsamts, Mitglieder von Vereinen und Organisationen.

Ebenso vielfältig sind die Themen und Anlässe für Gespräche in der Kindertagesstätte, z. B.

Aufnahmegespräch, Äußern von Kritik und Vorschlägen, Austauschgespräche mit Kolleginnen und Kollegen, Beiratssitzungen, Dienstbesprechungen, Gespräche zur Eingewöhnung, Elternberatung, Elterncafé, Entscheidungsgespräche, Entwicklungsgespräche, Erzählkreise, Erziehungsberatung, Fachaustausch, Fachgespräche mit Ämtern, Fachgespräche mit dem Träger, Fallbesprechungen, Feedbackgespräch, Förderplangespräche, Hilfeplangespräche, Kinderkonferenzen, kollegiale Beratung, Konfliktgespräche mit Eltern und im Team, Kooperationsgespräche, Handlungs- und Maßnahmenplanung, Moderation von Elternabenden, Strategieggespräche, Teamsitzungen, Übergabegespräche.

Diese Gespräche werden immer herausfordernder, seitdem Themen wie Inklusion, Mehrsprachigkeit, Partizipation und Erziehungspartnerschaft sowie soziale Netzwerk- und Stadtteilarbeit den Alltag von pädagogischen Fachkräften des Elementarbereiches prägen. So ist der Anspruch an eine zielgerichtete, gewaltfreie und wertschätzende Gesprächsführung in den zunehmend multiprofessionellen Teams stark

gestiegen, auch weil diese nicht nur mit den Eltern und Lehrkräften, sondern auch mit Schulbegleitern, Sozialarbeiterinnen, Fachkräften des Jugend- und Gesundheitsamtes, Stadtteil- und Migrationsbeauftragten, Dolmetscherinnen und anderen Beteiligten zusammenarbeiten. Je stärker in den Kindertageseinrichtungen die Zahl der beteiligten Erwachsenen zunimmt, die ihr Handeln aufeinander abstimmen müssen, und je stärker das Bewusstsein dafür wird, dass fachliche Positionen nicht mehr additiv nebeneinander ihre jeweils eigene Arbeit verfolgen, sondern miteinander vernetzt werden müssen, um effektiv Ergebnisse zu erzielen, desto mehr rückt die Notwendigkeit zu Kooperation und gelingender Gesprächsführung in den Mittelpunkt des alltäglichen Handelns.

■ Die Notwendigkeit zielgerichteter Kommunikation

Dass Kommunikation in Kindertagesstätten zielgerichtet sein muss, betrifft in besonderem Maß die Zusammenarbeit von Fachpersonal und Eltern. Letztere werden als Experten für ihr Kind und für die Belange ihrer Familie ernst genommen und respektiert. Im Rahmen einer differenzierenden und individualisierenden Elternarbeit übernehmen die pädagogischen Fachkräfte zunehmend eine begleitende und beratende Rolle. Diese betrifft auch die Anleitung von Auszubildenden, Quereinsteigerinnen und Praktikanten. So wird die Kompetenz, Gespräche zu führen, immer zentraler. Gleiches gilt für alle Formen von Kooperationsgesprächen bis hin zur Konfliktklärung, gegebenenfalls unter externer Begleitung durch Supervision, Mediation oder Fachberatung.

Die Komplexität von und die Anforderung an Gesprächsführung sind also hoch. Da nur in den allerseltensten Fällen professionelle Beraterinnen, Supervisoren oder Mediatorinnen hinzugezogen werden können, ist es für alle Beteiligten sinnvoll und hilfreich, wenn das Fachpersonal über Fähigkeiten in dem Bereich der Gesprächsführung verfügt, z. B. über eine Basisqualifikation zum Führen von Gesprächen.

Für alle, die im beruflichen Kontext von Kindertagesstätten Gespräche führen, kommt eine ganz entscheidende Hürde hinzu: Sie sind keine unabhängigen, unbeteiligten Personen, zu denen ein »Klient« als »Ratsuchender« kommt, sondern sie sind selbst Teil des Systems und müssen eigene Themen, Anliegen und Ziele in das Gespräch einbringen. Diese Doppelrolle verlangt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Klarheit und findet in der gängigen Gesprächsführungs- und Beratungsliteratur keine ausreichende Beachtung.

Eine allzu häufige Erfahrung besteht leider darin, dass viele Gespräche, obwohl sie vorbereitet wurden, dann doch nicht strukturiert ablaufen und geführt werden, sondern scheinbar »geschehen«, »über einen hereinbrechen« oder »an einem vorbeirauschen«. Ganz zu schweigen von den Tür- und Angel-Dialogen oder spontanen »Ich-wollte-da-grad-noch-mal-was-ansprechen-Gesprächen«. In solchen Situatio-

nen ist dann schnell gar nicht mehr klar, wer für die Führung des Gesprächs sowie für dessen konstruktiven Verlauf verantwortlich ist.

■ Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung und Beratung

Wenn wir von systemisch-lösungsorientierter Gesprächsführung und Beratung in der Kindertageseinrichtung sprechen, meinen wir weit mehr als die Gestaltung des einzelnen Eltern- oder Mitarbeitergesprächs. Es geht um verbindende Elemente in der Prozessgestaltung. Ein verbindendes Element ist die Haltung, mit der Sie den Familien begegnen und die sich durch die gesamte dialogische Begleitung zieht. Hinter dem Ansatz der systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung stehen Grundlagen und Methoden, die im Kern darauf abzielen, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen, Kinder wie Erwachsene, sich ihren Fähigkeiten, Talenten und Begabungen entsprechend entwickeln und entfalten können. Sie – als pädagogische Fachkraft – gestalten diese Umgebung wesentlich mit. Sie können zwar viele Rahmenbedingungen nicht verändern, unterstützen aber die Kinder und ihre Familien dabei, ihren Platz im System zu finden und von den vielen Angeboten zur Unterstützung im Umfeld der Einrichtung zu profitieren. Sie begleiten die Kinder und ihre Familien gewissermaßen auf ihrer Etappenreise durch die Kita-Zeit und beeinflussen durch Ihre Persönlichkeit, Ihre Haltung und Ihr Verhalten die Lernerfahrungen, die Kinder und Familien auf diesem gemeinsamen Weg machen.

Wir möchten Ihnen mit diesem Lehrbuch fünf Wegmarken anbieten, die Ihnen bei der Gestaltung dieser Begleitungsprozesse Orientierung bieten.

1. Das Umgebungswissen

Sie sollten die Landschaft, also das System Kita und ihr Umfeld, gut kennen, um sich darin sicher bewegen zu können.

2. Die Haltung

Bleiben Sie neugierig und interessiert am »unbekannten Land«, den immer wieder anderen Menschen und Themen in der Begegnung mit den Familiensystemen.

3. Die Begleitung

Entwickeln Sie ein Verständnis für Ihre Wirkung als Reisebegleitung. Eine wohlwollende, zugewandte und systemische Haltung einzunehmen, hilft dabei, verschiedene Perspektiven und deren Wechselwirkungen zu verstehen.

4. Die Erfahrung

Nutzen Sie Ihre Erfahrungen über die typischen Vorkommnisse auf Reisen für die Planung, berücksichtigen Sie Ihr Wissen über die Dynamik von Kommunikation und sozialen Prozessen.

5. Der Weg

Erinnern Sie sich daran, dass eine Reise nicht nur aus dem Losgehen und Ankommen besteht, sondern sich im Wesentlichen aus den vielen kleinen Ereignissen, Eindrücken und Begegnungen unterwegs zu einer nachhaltig wirksamen Erfahrung zusammensetzt, Umwege, Sackgassen und schmale unbekannte Pfade eingeschlossen.

Ogleich jede Familie die Reise in ihrer eigenen Geschwindigkeit absolviert und ihre Erfahrungen selbst macht, wohlwissend, dass auch gefährliche und anstrengende Wegabschnitte dazugehören, können Sie als pädagogische Fachkraft einen wichtigen Teil dazu beitragen, dass die Familie mit ihrem individuellen Rucksack gut und gestärkt durch die Berge und Täler der Kita-Zeit kommt. Eine durchdachte Gesprächsführung ist hierfür eine gute Grundlage; sie ist ein wesentliches Steuerungsinstrument für die Beziehungsgestaltung in der Kita.

■ Der Aufbau des Buchs

In diesem Buch stellen wir die Grundlagen der systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung und Beratung vor und geben Anregung zur Prozessgestaltung bezogen auf einzelne Gespräche und die »Gesamtarchitektur« der Begleitung (Kapitel 5.1). Neben den Grundlagen und Basistechniken geben wir Ihnen 18 Bausteine an die Hand, die Sie individuell für die unterschiedlichen Gesprächssituationen zusammenstellen können, sodass die Formate und Verläufe der Gespräche zu Ihrem Einrichtungskonzept, den Trägervorgaben und den länderspezifischen Rahmenbedingungen passen. Die Bausteine umfassen alle wichtigen Eckpunkte, die es bei der Gesprächsführung gegebenenfalls zu bedenken gilt. Die Gliederung in Bausteine soll dabei helfen, die eigene Praxis zu reflektieren und zielgenau diejenigen Aspekte zu identifizieren, an denen einzelne Gespräche positive Wendungen nehmen oder auch ins Stocken geraten. Viele Bausteine oder einzelne Schritte dauern mit einiger Übung nur Sekunden, andere können variiert oder weggelassen werden. Es ist wie beim Tanzen lernen: Je öfter man es übt, desto fließender werden die Bewegungen und Abläufe. Im freien und geübten Tanz – etwa beim Tango – werden die erlernten Schritte zunehmend zu einem Handlungsrepertoire, das frei variiert werden kann.

Im darauffolgenden Kapitel widmen wir uns speziellen Fragestellungen, wie z. B. dem Auftreten von Eskalationen, starken Emotionen oder dem Erteilen von Anweisungen.

Sehen Sie die Basistechniken und Bausteine als Unterstützung für Ihren Lernweg. Sie dienen dazu, Gespräche zu erproben und praktische Erfahrungen zu reflektieren. Erst durch Übung und Anwendung in der Gesprächsführung können sich einzelne Techniken, Schritte und Reihenfolgen als hilfreich erweisen. Sie lassen sich auch durch weitere Techniken und Bausteine ergänzen. Für den Einsatz als Lehr-, Lern- und Reflexionsinstrument ist eine Verbindung mit fachlicher Anleitung und kollegialem

Feedback sinnvoll. Mit zunehmender Erfahrung bildet sich ein eigener Stil heraus, der jede professionelle Gesprächsführung kennzeichnet. Den verschiedenen Lernwegen und Übungsmöglichkeiten widmet sich der letzte Teil des Buchs.

Zu allen Übungen gibt es Arbeitsblätter in den Download-Materialien. Ebenso finden Sie dort auch alle Übungsfälle und einige Vorlagen. Im Text wird durch das Maus-Symbol auf vorhandene Download-Materialien hingewiesen!



■ Die Entstehung des Buchs

Seit über zwanzig Jahren begleiten wir mit Begeisterung Menschen und Organisationen in ihren Transformations- und Entwicklungsprozessen. Was uns motivierte, dieses Buch zu schreiben, sind vor allem die engagierten Menschen, mit denen wir in den zahlreichen Weiterbildungen, Seminaren, Workshops, Supervisionen, Organisationsentwicklungsprozessen, Einrichtungsbegehungen und Zertifizierungsverfahren gemeinsam auf das System Kita, seine gesellschaftliche Relevanz und seine Herausforderungen blicken durften. Wir ziehen anerkennend den Hut vor dem, was die pädagogischen Fachkräfte tagtäglich in den Kindertageseinrichtungen leisten. Sie machen wertvolle, systemrelevante Arbeit, ohne die die Gesellschaft, wie wir sie kennen und schätzen, nicht funktionieren würde.

Wir beraten und lehren in unterschiedlichen Kontexten. Zu unseren Kundinnen, Kunden und Teilnehmenden zählen Einzelpersonen und Teams aus sozialen Einrichtungen, Wirtschaftsunternehmen und Behörden sowie Studierende unterschiedlicher Studienrichtungen. Einer unserer Schwerpunkte liegt in der Arbeit mit Führungskräften und in der Organisationsentwicklung. Aus diesen zahlreichen Lehr-Lern-Prozessen haben wir die für dieses Buch relevanten Essenzen herausgefiltert, zusammengetragen, diskutiert und für den Kontext der Kindertageseinrichtung konkretisiert.

Dieser Band erscheint in der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung«, in der Gesprächsführung und Beratung für unterschiedliche Handlungsfelder praxisorientiert aufbereitet werden.

Wir haben uns bemüht, die uns wichtigen Inhalte auf das Wesentliche zu reduzieren, um einen möglichst klaren und effizienten Einstieg in die Gesprächsführung zu ermöglichen. Die dargestellten Formen der Gesprächsführung lassen sich methodisch noch erweitern. Hierzu bieten die zahlreichen Veröffentlichungen zur systemischen Beratung und Therapie – sowie zu anderen Ansätzen – einen unerschöpflichen Fundus.

■ Die Zielgruppe des Buchs

Dieses Buch kann von allen Erwachsenen, die im weitesten Sinne mit dem Elementarbereich zu tun haben, genutzt werden. Hierzu gehören pädagogische Fachkräfte,

Erzieher, Sozialarbeiterinnen, Kinderpfleger, Kleinkindpädagoginnen, Krippenfachkräfte, Tagespflegepersonen, Fachschülerinnen, Elternvertreter, Kita- und Schulleitungen, Lehrkräfte, Fachberaterinnen, Verbundleitungen und Kita-Träger.

Um Leserinnen und Leser gleichermaßen anzusprechen, werden zwei Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden beide Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der mal die weibliche, mal die männliche Form gebraucht wird. In den Beispielen und Übungen wurde darauf geachtet, dass Geschlechter und Namen gleichermaßen Verwendung finden. Neutrale Begriffe wie Lehrkräfte, Gesprächsführung, Schulleitung, Teilnehmende oder Beteiligte bezeichnen immer die Funktion und keine konkrete Person und werden daher ohne Differenzierung der Geschlechter verwendet.

Die Kindertageseinrichtung ist eine lernende und sich weiterentwickelnde Organisation. Wir möchten Ihnen mit diesem Lehrbuch Handwerkszeug anbieten, das Sie – als zentrale Akteure – dabei unterstützt, Ihre Gesprächsführung zu reflektieren, zu ergänzen und weiter zu professionalisieren. Wir wünschen Ihnen viele spannende Erkenntnisse, Spaß am Ausprobieren und Experimentieren und den Mut, die Führung von Gesprächen zu übernehmen.

Holger Lindemann, Ursula Günster-Schöning, Petra Lahrkamp und Nikola Siller

2 Definitionen und Grundlagen

Die nachfolgenden Definitionen helfen dabei, die hier für die Praxis der Gesprächsführung vorgeschlagene »systemisch-lösungsorientierte« Grundhaltung zu verstehen.

2.1 Gesprächsführung und Beratung

2.1.1 Was ist Gesprächsführung? Was ist Beratung?

Gesprächsführung ist ein Oberbegriff für die verschiedensten Formen von Gesprächen: das therapeutische Gespräch, das Beratungsgespräch, das Konfliktgespräch, das Einstellungsgespräch, das Verkaufsgespräch und dergleichen mehr. Wir verwenden den Begriff hier als Oberbegriff für alle Formen von Gesprächen.

Beratung gibt es in den verschiedensten Formen und mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen wie Erziehungsberatung, Familienberatung, Fachberatung, Organisationsberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung oder Studienberatung. Die Grundidee der Beratung ist, dass ein »Klient« oder eine »Kundin« einen Rat sucht und diesbezüglich eine Beraterin oder einen Berater beauftragt. Beratung hat immer einen mehr oder weniger festgelegten fachlichen Bezug. Familienberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung und Studienberatung sind häufig schon spezifischer auf bestimmte Themen ausgerichtet.

Beraterinnen und Berater sind zum einen Fachpersonen für Aspekte der Prozessgestaltung (z. B. Gespräche führen, Praxisreflexion, Fallbesprechungen, Gestaltung organisationaler Veränderung, Evaluation), zum anderen in der Regel aber auch für bestimmte Inhalte (z. B. Erziehung, Entwicklung, Verhaltensauffälligkeiten, Therapie, Migration, Medizin).

Beraten Sie in der Kindertagesstätte, also als Erzieher, Kindheitspädagoge, Sozialarbeiterin, Sozialassistent oder in einer anderen professionellen Rolle, verbinden Sie diese beiden Bereiche der Beratung miteinander: Sie gestalten Gesprächs- und Beratungsprozesse und bringen Fachwissen ein.

Ein wesentlicher Punkt unterscheidet Sie von externen Beraterinnen und Beratern, für die der größte Teil der Fachbücher über Beratung verfasst wurde. Bei den Gesprächen und Beratungen, die Sie durchführen, sind Sie nicht unabhängig, sondern immer Teil von Themen und Anliegen, da diese Ihren direkten Arbeitsplatz, Ihre Kita, betreffen. Sie sind immer auch handelnder und verantwortlicher Bestandteil der Umsetzung von Vereinbarungen und der Gestaltung von Veränderungen. Sie sind einerseits Dienstleister oder Dienstleisterin für die Familien der Kita, müssen aber andererseits gleichzeitig die Werte und Strukturen der Einrichtung vertreten. Sie sind immer Teil des Systems und tragen sowohl zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Problemen als auch zu deren Lösung bei.

Vor dem Hintergrund der eigenen Fachkompetenz, Prozesskompetenz und der eigenen Involviertheit sollten bei Gesprächen und Beratungen in Kindertagesstätten in drei Bereichen immer eigene Vorüberlegungen erfolgen:

Fachkompetenz

- Welches Fachwissen habe ich?
- Welches Fachwissen habe ich über das zu klärende Thema?
- Was ist meine fachliche Expertise?
- Was ist meine inhaltliche Position als Fachkraft?
- Was ist mein pädagogischer/gesetzlicher Auftrag?
- Worüber weiß ich nichts, und wie kann ich diese Unwissenheit nutzen?

Prozesskompetenz

- Was ist meine Prozess-Expertise?
- Welche Kompetenzen habe ich in der Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen?
- Soll ich ein Gespräch moderieren und anleiten?
- Was ist meine Position als Gestalter eines Gesprächs oder eines Klärungsprozesses?
- Was ist mein Auftrag als Prozessberaterin oder -berater?

Eigene Involviertheit

- Was ist meine Expertise als beteiligte Person?
- Welche praktischen Kompetenzen habe ich für die Aufgaben, die sich aus der Klärung des Themas ergeben können?
- Welche praktischen Kompetenzen habe ich für die Umsetzung von organisationalen Veränderungen?
- Was ist mein Auftrag als beteiligte Person in der praktischen Arbeit?

Den jeweiligen Auftrag und die eigene Rolle für sich zu klären, ist ein zentraler Aspekt im Zusammenspiel von Fachkompetenz, Prozesskompetenz und eigener Involviertheit in Umsetzungs- oder Veränderungsprozessen.

In der Kita gibt es bei jedem professionellen Gespräch und jeder Beratung einen inneren Rollenkonflikt zwischen den Funktionen, die man einnehmen soll und der eigenen Involviertheit. Dieser Rollenkonflikt kann folgendermaßen dargestellt werden (Tabelle 1):

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Fachkompetenz, Prozesskompetenz und eigener Involviertheit

Fachkompetenz	Prozesskompetenz	Eigene Involviertheit
Fachwissen	Prozesswissen	Ressortwissen
Fachwissen vermitteln	Austausch moderieren	die eigene Sichtweise einbringen
Fachperson als Experte für Inhalte	Fachperson als Experte für die Strukturierung und die Gestaltung von Abläufen	Fachperson für den eigenen Arbeitsbereich und die eigenen Belange
Antworten geben	Fragen stellen	die eigene Sichtweise vermitteln
Darstellen, Erklären, Modellieren	Starten, Steuern, Stoppen, Strukturieren, Visualisieren	eigene Eindrücke, Ideen und Vorschläge einbringen
Beraten	Moderieren	Beiträge leisten
eine fachliche Sichtweise einbringen	unterschiedliche Sichtweisen moderieren	eine persönliche und fachliche Sichtweise einbringen
Ergebnisorientierung	Beziehungsorientierung	Handlungs- und Klärungsorientierung
Distanz einhalten	Distanz einhalten	Beteiligtsein
Verantwortung für Ergebnisse übernehmen	Verantwortung für den Verlauf übernehmen	Verantwortung für den eigenen Beitrag übernehmen
fachliche Position beziehen	Allparteilichkeit wahren	eigene Position darstellen

Für Mitarbeitende in der Kita bedeutet dies zunächst, sich bezogen auf ein zu beratendes Thema oder ein Gespräch selbst als Fachperson zu definieren und zu klären, worin die eigenen fachlichen Kompetenzen bestehen, über welche Kompetenzen der Prozessgestaltung sie verfügen und welche Aspekte ihrer eigenen Involviertheit das Thema betreffen.

2.1.2 »Grundhaltungen« der Gesprächsführung und Beratung

In allen Beratungs- und Gesprächsführungskonzepten werden spezifische Grundhaltungen benannt, die vor allem die Gestaltung der Beziehung zwischen den Beteiligten beschreiben sollen. Da Sie selbst zur Kita gehören und damit Teil des Systems sind (ganz gleich, in welcher Funktion genau Sie tätig sind) und aufgrund der Doppelfunktion von Fach- und Prozessverantwortung, erfüllen Sie die Voraussetzungen, um die dort beschriebenen Grundhaltungen einzunehmen, in der Regel nie. Um Ihre Situation als pädagogische Fachkraft abzubilden, müssen die Grundhaltungen der Gesprächsführung im Spannungsfeld der Komplementärberatung dargestellt werden:

■ **Freiwilligkeit und Verpflichtung**

Unabhängige Beratung geht davon aus, dass alle Beteiligten freiwillig an ihr teilnehmen. Bestenfalls erfolgt auch in der Kita ein professionelles Gespräch aus freien Stücken, weil etwas zu klären ist oder ein Anliegen besteht. Oft gibt es aber außerdem eine Verpflichtung zum Gespräch, etwa bei Entwicklungsgesprächen mit den Eltern, im Fachaustausch mit Therapeuten oder in Kooperationsgesprächen. Nicht zuletzt ist die Person, die die Gesprächsführung übernimmt, selbst häufig dazu verpflichtet, ein Gespräch zu führen. Sie kann den »Auftrag« nicht ohne Weiteres ablehnen. Dieses Spannungsfeld von Freiwilligkeit und Verpflichtung sollte in jeder Form des Gesprächs beachtet werden.

■ **Allparteilichkeit und Parteilichkeit**

Gesprächsführung und Beratung haben meistens den Anspruch, allparteilich zu sein. Sie sollen gegenüber allen Beteiligten gleichermaßen verständnisvoll sein und sich auf keine Seite schlagen. Eine derart neutrale Haltung ist in einem Handlungsfeld, dessen Teil man ist, aber oft nur schwer einzunehmen, vor allem, wenn man eigene Ziele verfolgt und einen klaren Erziehungs- und Bildungsauftrag hat, etwa wenn es darum geht, für die Rechte von Kindern oder Minderheiten einzustehen, oder wenn eine Fürsorgepflicht oder Weisungsbefugnis, beispielsweise gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, besteht. Die Kunst liegt darin, Allparteilichkeit zu zeigen, wo diese auch authentisch vorhanden sein kann und Partei zu ergreifen, wo dies notwendig ist. Oft ist es schon ausreichend, diese beiden unterschiedlichen Haltungen klar voneinander

zu trennen und zu markieren, in welchen Bereichen man parteiisch ist, gegebenenfalls sogar sein muss und worin diese Parteinahme besteht. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, die Sichtweise einer Mutter und einer Kollegin gleichberechtigt und ohne Wertung nebeneinander stehen zu lassen, bei der Darstellung von eindeutigen Erziehungsgrundsätzen der Kita hingegen klare Position zu beziehen.

■ Wertfreiheit und Wertung

In der Beratungsliteratur wird darauf verwiesen, dass sich die gesprächsführende Person mit jeglicher Form von Wertung zurückhalten sollte. Die Wertungen anderer Beteiligter kann sie wahrnehmen, aufgreifen, visualisieren und in den Beratungsprozess einbeziehen, sie selbst sollte aber so wenig werten wie möglich. Ist die gesprächsführende Person inhaltlich und beruflich an den zu besprechenden Themen beteiligt, kann sie eigene Wertungen kaum vermeiden, sei es als Erzieherin, die den Entwicklungsstand eines Kindes bewerten muss, oder als Gruppenleiterin, die Beobachtungen schildert und ihre Eindrücke zu einem Kind in ein Gespräch einbringt. In dieser Doppelrolle als Gesprächsführung und inhaltlich beteiligte Person sollte man zwischen fachlicher Wertung und wertfreier Gesprächsführung wechseln können. Am besten gelingt es diese Doppelrolle auszufüllen, indem man zunächst die Sichtweise und Wertung anderer Personen wertschätzend aufnimmt und die eigene Position als »eine weitere Sichtweise und Wertung« schildert. Als Rahmung lässt sich erläutern, dass unterschiedliche Sichtweisen und Wertungen selbstverständlich sind und es nun darum geht, eine gemeinsame Lösung und Vereinbarung zu erreichen, die dieser Unterschiedlichkeit gerecht wird.

■ Unabhängigkeit und Abhängigkeit

Gesprächsführende oder beratende Personen sind im besten Fall unabhängig von den anderen Gesprächsbeteiligten und von den Themen, die dort besprochen werden. Dies ist im Kontext der Kindertagesstätte – wie in den meisten anderen Formen institutionalisierter Pädagogik auch – in der Regel nicht der Fall. Selbst wenn eine Kollegin, die nichts mit der zu besprechenden Situation zu tun hat, als Gesprächsführung hinzugezogen wird, ist sie dennoch Kollegin, angestellt in der gleichen Einrichtung. Auch die Kinder und deren Eltern sind abhängig von den pädagogischen Fachkräften, die schließlich das Kind im Alltag begleiten und im Entwicklungsgespräch über deren Vorankommen berichten. Die Fachkräfte sind abhängig, da sie ein Mindestmaß an Kooperation von den Eltern benötigen, um ihre Arbeit gut und zufriedenstellend machen zu können. Gleiches gilt für die Kita-Leitung, Erzieher und Erzieherinnen oder für Gespräche mit dem Jugend- oder Gesundheitsamt, der Fachberatung oder Verbundleitung, dem Kita-Träger oder der Schule. Immer, wenn man auf bestimmte Formen des Wohlwollens oder der Unterstützung des Gegenübers angewiesen ist, um

seine Arbeit zu machen, und dieses Abhängigkeitsverhältnis nicht ohne große Nachteile beendet werden könnte, befindet man sich nicht in einer unabhängigen Position der Gesprächsführung.

■ Augenhöhe und Hierarchie

Als gleichberechtigte Erziehungs- und Bildungspartner Gespräche auf Augenhöhe zu führen, stellt oft einen nur schwer zu erfüllenden Anspruch dar. Weder in Gesprächen mit Eltern noch mit dem Jugendamt oder dem Träger befindet man sich generell auf Augenhöhe. Auch zwischen Kolleginnen und Kollegen gibt es die verschiedensten hierarchischen Verhältnisse, etwa bei Gesprächen zwischen Bezugserzieherin und Sprachfachkraft, mit der Therapeutin oder der Sozialassistentin. Gegenüber einer externen Moderation, Mediation und Beratung besteht ein derartiges Hierarchiegefälle nicht. Auch hier gilt das Prinzip der Transparenz: Es sollte deutlich gemacht werden, in welchen Bereichen man »auf Augenhöhe« verhandelt, gemeinsam plant und Ideen austauscht, und in welchen Bereichen man das Gegenüber lediglich um eine Meinung oder einen Vorschlag bittet, eine Entscheidung aber unabhängig von ihm fällen möchte. Gleichwohl sollten alle Gespräche »gleichwürdig« geführt werden, d. h. mit allen Akteuren unabhängig ihrer Positionen so umzugehen, wie man es für sich selbst wünscht.

■ Interdisziplinarität und Fachlichkeit

Der Vorteil externer Gesprächsführung und Beratung besteht häufig darin, dass diese »nicht vom Fach« ist, was die Gesprächsinhalte betrifft. Unbelastet von fachlichen Vorbehalten kann sie einen interdisziplinären Austausch anleiten und die Verantwortung für den Gesprächsprozess übernehmen, ohne sich für Inhalte zuständig zu fühlen. In der Kita sind aber alle am Gespräch Beteiligten Fachleute. Auch Kinder können als »Experten für sich selbst und ihr eigenes Lernen« z. B. in Portfolio-Besprechungen und Eltern als »Experten für ihr Kind« (und selbstverständlich für weitere Themen, je nach ihrer Herkunft und Ausbildung) betrachtet werden. Das bedeutet für die Gesprächsführung immer auch, dass ihre eigene Fachlichkeit sie gedanklich beschäftigt und dass sie von anderen Beteiligten hinsichtlich ihrer Profession wahrgenommen wird (»Sie als Sonderpädagogin ...«, »Sie als Leiterin ...«, »Sie als Vater ...«).

■ Prozessverantwortung und Ergebnisverantwortung

Fragt man die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Workshops und Ausbildungskursen, wofür sie als Gesprächsführung verantwortlich sind, fallen Äußerungen wie: »Dass wir ein gutes Ergebnis erzielen«, »Dass sich alle gut verstehen«, »Dass es friedlich und kooperativ zugeht«, »Dass wir eine Lösung finden«, »Dass alle Themen besprochen

werden können«, »Dass jeder frei und offen seine Meinung sagen kann«, »Dass am Ende alle zufrieden nach Hause gehen«.

All dies ist *nicht* die Aufgabe der Gesprächsführung. Wenn man sich derartige Ziele setzt, übernimmt man Verantwortung für die anderen Beteiligten. Bezogen auf die Verantwortung in Gesprächsrunden jeglicher Form können zwei Thesen aufgestellt werden.

1. Jeder Beteiligte ist für sich selbst verantwortlich: für seine Redebeiträge, für sein Wohlbefinden, seine Gefühle und seine Zufriedenheit. Bei der Übernahme dieser Eigenverantwortung kann jeder der Beteiligten durch die Gesprächsführung ermutigt und unterstützt werden, sie kann ihm aber nicht abgenommen werden.
2. Die Gesprächsführung ist für die Gestaltung des Gesprächsprozesses verantwortlich. Sie hat dafür zu sorgen, dass Regeln und Abläufe eingehalten werden. Die Gesprächsführung kann Phasen starten, steuern und stoppen. Sie kann unterbrechen, abbremsen und zusammenfassen. Sie strukturiert und visualisiert. Sie kann auch loben, ermutigen und ermahnen. Sie ist aber nicht verantwortlich für die Ergebnisse und auch nicht für das Verhalten der anderen Anwesenden. Die Verantwortung für die Ergebnisse und das eigene Verhalten bleibt bei den Beteiligten.

Hierbei wird erneut die Schwierigkeit der Doppelrolle von Personen deutlich, die nicht als externe und unabhängige Personen die Gesprächsführung übernehmen, sondern auch noch eigene Themen und Ziele zu vertreten haben und damit letztlich auch eine (Teil-)Verantwortung für die Ergebnisse tragen. Prinzipiell sollen Gespräche ergebnisoffen – also ohne vorher feststehende Resultate – geführt werden. Die Kunst einer Gesprächsführung bei eigener inhaltlicher Beteiligung besteht darin, an den entsprechenden Stellen des Gesprächs die eigenen Ideen und Vorschläge gleichberechtigt einzubringen, ohne die Machtposition der Gesprächsführung zur Durchsetzung eigener Interessen zu nutzen.

■ Ressourcenorientierung und Ressourcenverantwortung

Der Blick auf Ressourcen und die Orientierung an Lösungen ist zunächst eine Frage der Haltung und erst nachfolgend auch der Form der Gesprächsführung. Übernehmen Personen die Gesprächsführung, die nicht unabhängig sind, besteht die Gefahr, dass sie immer selbst für einen Teil der Ressourcen und auch für einen Teil der Zielerreichung zuständig sind. Sie geraten leichter unter Rechtfertigungsdruck, da sie immer auch etwas zu verantworten haben. Externe Beraterinnen, Moderatoren und Mediatorinnen haben es hier leichter, da sie die Verantwortung für Ressourcen und Lösungen immer wieder an die Personen im System zurückspielen können. Das ändert nichts an der ressourcen- und lösungsorientierten Grundhaltung, die für eine erfolgreiche Gesprächsführung hilfreich ist, sondern erfordert nur ein höheres Maß an Wachsamkeit, mit dem sich die gesprächsführende Person an der Suche nach Ressourcen und Lösungen beteiligen kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Externe Personen haben es in der Gesprächsführung leichter als Personen, die selbst Mitglieder des Systems sind. Letztere haben es immer mit Mehrfachrollen zu tun. Sich dies bewusst zu machen, ist der erste Schritt zu einer erfolgreichen Gesprächsführung.

Die aufgezeigten Spannungsfelder gilt es im Rahmen der Gesprächsführung zu würdigen. Die Gesprächsführung sollte sich klar in den verschiedenen Rollen positionieren und sie voneinander abgrenzen. Allzu schnell gerät man hierbei in eine »Ja, aber ...«-Position, da immer beide Seiten der dargestellten Grundhaltungen ihre Berechtigung haben. Damit dieser »Spagat« ohne Leistenbruch gelingt, werden bei der Darstellung der einzelnen Phasen der Gesprächsführung entsprechende Hinweise gegeben.



Übung 1: Meine Grundhaltungen



Stellen Sie die Spannungsfelder und Grundhaltungen der Gesprächsführung und Beratung in einer Tabelle zusammen. Notieren Sie für sich, worin sich die Grundhaltungen in Ihrem praktischen Handeln zeigen.

- Gibt es weitere Grundhaltungen und Spannungsfelder, die Sie ergänzen würden?
- Was genau tun Sie, wenn Sie die eine oder andere Seite berücksichtigen?
- Haben Sie Ideen dazu, wie Sie beide Seiten berücksichtigen können, ohne sich zu »verbiegen«?



2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung¹

2.2.1 Was ist ein »System«?

Der Begriff »System« wird in unzähligen Zusammenhängen verwendet. Es gibt nichts, was nicht als System betrachtet und beschrieben werden könnte. Nicht nur Dinge, die »System« in ihrem Namen tragen (z. B. Abwassersystem, Schulsystem, Gesellschaftssystem, Nervensystem, Planetensystem) sind Systeme, sondern auch alles andere (z. B. Wissenschaft, Familie, Firma, Kultur, Bildung, Sprache, Moleküle). Systeme müssen noch nicht einmal aus materiellen Einzelteilen bestehen, sondern können als »Gedankensystem« auch aus abstrakten Begriffen zusammengesetzt sein. Der Systembegriff ist äußerst allgemein, da er auf alles anwendbar ist und nichts Originä-

¹ In diesem Kapitel wurden Texte aus dem seit Langem vergriffenen Buch »Systemisch beobachten – lösungsorientiert handeln« (Lindemann, 2008) zusammengefasst.

res bezeichnet. Um zu verstehen, warum die Verwendung des Begriffs »System« dann überhaupt einen Sinn ergibt, ist eine Definition notwendig:

Ein System ist ein Gebilde, das aus verschiedenen Einzelteilen (Komponenten) zusammengesetzt ist. Zwischen diesen Einzelteilen bestehen Beziehungen (Relationen). Die einfachste Form eines Systems besteht aus zwei Dingen und deren Verbindungen miteinander. Dadurch, dass Komponenten und Relationen eines Systems festgelegt werden, erhält das System zudem eine Systemgrenze. Diese Grenze trennt das System von seiner Systemumwelt, also von allen Komponenten und Relationen, die nicht Bestandteil des beschriebenen Systems sind.

Beispiel

Beschreibt man z. B. einen »Wald« als System, lassen sich die einzelnen Bäume und die Landschaft als Komponenten betrachten und die Beziehung zwischen ihnen definieren:

- Welche Bäume und Baumarten wachsen wie an welchen Stellen der Landschaft etc.?
- Alles außer den Bäumen und der Landschaft gehört in dieser Betrachtung nicht zum Wald, sondern zu seiner Umwelt.

Man kann aber auch detaillierter schauen und nur einen einzelnen Baum als System beschreiben. Die anderen Bäume oder die Landschaft gehören dann nicht mehr zum System, sondern zu seiner Umwelt:

- Der Baum besteht aus mehreren einzelnen Bestandteilen, wie Wurzeln, Stamm, Äste, Blätter und Blüten (Komponenten), die miteinander verbunden sind (Relation).

Sie könnten aber auch ein einzelnes Blatt oder eine einzelne Zelle als System beschreiben, bis hin zu den Zusammenhängen zwischen einzelnen Atomen, Molekülen oder den Einzelteilen, aus denen Atome bestehen. Sie können frei wählbar Komponenten und Relationen beschreiben, Grenzen ziehen und Umwelten bestimmen.

Diese Möglichkeit, durch verschiedene Systemebenen zu »zoomen«, funktioniert auch in die andere Richtung. Schaut man z. B. auf weitere Bestandteile des Waldes, wie Blumen, Gräser und Tiere, Wanderer und Mountainbikerinnen, Förster und Jägerinnen, steigt die Komplexität der Beschreibung. Auch können Sie Wälder als Teile des weltweiten Klima- oder Wirtschaftssystems betrachten.

Sie bestimmen durch Ihre persönliche Auswahl die Größe, Detaillierung und Komplexität des Systems, das Sie beschreiben.

Je nachdem, welche Komponenten man für seine Systembeschreibung wählt, nimmt ein System (sub)atomare oder globale Ausmaße an. Wer noch größer denkt, beschreibt das Sonnensystem, in dem die Erde nur ein Planet von vielen ist, oder die Milch-

straße, Galaxien oder gleich das ganze Universum, in dem weder ein Wald noch die Erde eine entscheidende Rolle spielen. Auf diese Weise können nicht nur die verschiedensten Dinge miteinander in Beziehung gesetzt werden, sondern auch verschiedene Systeme (z. B. eine Kita-Gruppe und eine Kita, das Bildungssystem und das Gesellschaftssystem). Kita-Gruppen können als »Unter-Systeme« oder »Teil-Systeme« einer Kita betrachtet werden. Kitas können als »Unter-Systeme« oder »Teil-Systeme« des Bildungssystems und damit der Gesellschaft beschrieben werden.

Systeme sind immer Beschreibungen von jemandem und keine von vornherein bestehenden Gegebenheiten. Ihre Netzwerke und Verschachtelungen sind beobachterabhängig.

Die infrage kommenden Komponenten und Relationen bei der Beschreibung eines Systems hängen von der beobachtenden Person ab, von ihren individuellen Sichtweisen, Erfahrungen, Vorlieben, Abneigungen und »blinden Flecken«. Die griechische Bedeutung des Wortes System (»Zusammenstellen« oder »Zusammenstellung«) weist bereits auf die aktive Tätigkeit hin, die hinter jeder Systembeschreibung liegt. Wenn Beobachterinnen und Beobachter »systematisieren«, reduzieren sie die Komplexität möglicher Beobachtungen. Sie konkretisieren ihre Beobachtungen hinsichtlich der für sie relevanten Komponenten und Relationen. Eine unabhängige, außenstehende Beobachtung, die objektiv beschreibt, was »tatsächlich« passiert, kann es nicht geben. In dieser Auffassung existieren »Objektivität« und »absolute Wahrheit« nicht, da alles Wissen als Ergebnis individueller und sozialer Konstruktionsprozesse betrachtet wird. Bestenfalls können wir uns auf Gemeinsamkeiten in unseren Wahrnehmungen und Beschreibungen einigen, aber nie deren Allgemeingültigkeit für uns in Anspruch nehmen.

Über Systeme lässt sich zusammenfassend sagen:

- Es gibt keine Systeme »an sich«.
- Systeme werden durch Beschreibungen von Beobachterinnen und Beobachtern konstruiert, die Komponenten voneinander unterscheiden, definieren, und sie zueinander in Beziehung setzen.
- Durch ihre Systembeschreibung entscheiden Beobachterinnen und Beobachter, was zum System gehört und was nicht. Sie legen die Systemgrenze zwischen System und Systemumwelt fest.

2.2.2 Systembeschreibung als Einigungsprozess

Für eine soziale Perspektive bedeutet das geschilderte systemische Denken, dass Beschreibungen die Zustimmung anderer Personen brauchen, um einen Wert zu erlangen, der über den rein subjektiven Eindruck hinausgeht. Was gemeinhin als »objek-

tive Beschreibung« oder als »objektive Beobachtung« betrachtet wird, ist bestenfalls eine soziale Übereinkunft über bestimmte Beschreibungen und Beschreibungsmuster, die in bestimmten Situationen zur Geltung kommen.

Jede Beschreibung eines Systems schließt andere Beschreibungen aus. Wer ein System beschreibt, sagt, welche Komponenten dazugehören und wie sie miteinander in Beziehung stehen, was zum System gehört und was zu seiner Umwelt. Kommunikationen teilen die Welt nicht mit – indem sie abbilden und beschreiben, wie sie ist –, sie teilen die Welt ein, indem sie Unterscheidungen treffen und diese kommunikativ aufrechterhalten (vgl. Luhmann, 1990, S. 27).

Diese Sichtweise von Beobachtung als Systembeschreibung hat weitreichende Konsequenzen für die Gesprächsführung, wie das folgende Beispiel veranschaulicht.

In Abbildung 1 ist ein sogenanntes »multistabiles Muster« zu sehen, ein Bild, in dem mehrere Musterbildungen möglich sind. Sie haben die Aufgabe, eine Linie um das Muster zu zeichnen, das Sie in der Abbildung sehen.

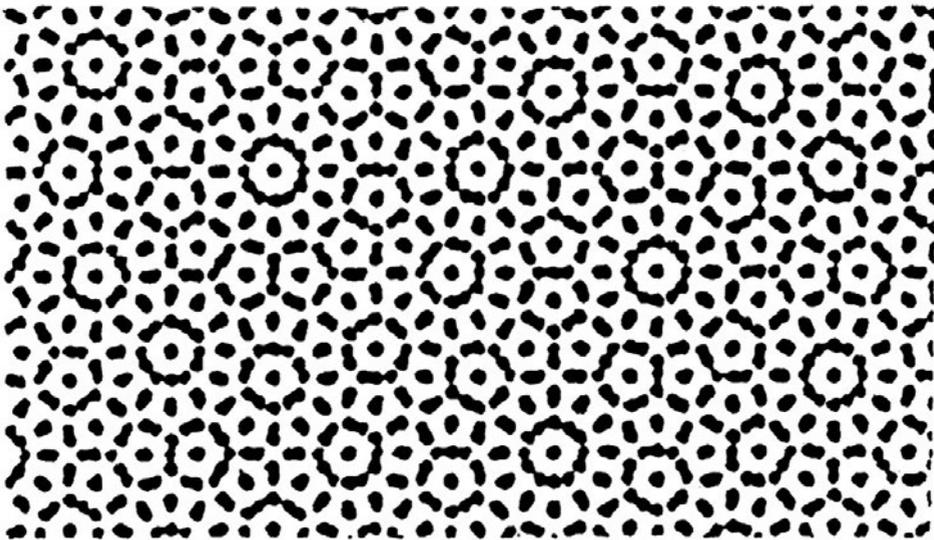


Abbildung 1: Multistabiles Muster (Stadler u. Kruse, 1992, S. 149)

Das Problem bei der Erfüllung der gestellten Aufgabe ist, dass es viele Möglichkeiten gibt, ein Muster zu sehen und einzuzeichnen. »Das Muster« gibt es nicht. Genauso ist es mit der Beschreibung eines Systems. Es gibt unzählige Möglichkeiten, es zu beschreiben (Abbildungen 2 bis 4). »Das System« gibt es nicht.

In pädagogischen Kontexten und auch in allen anderen Bereichen, in denen Zusammenhänge, also Systeme, beschrieben werden, besteht die gleiche Mehrdeutigkeit und Viel-