



Winfried Palmowski

Systemische Beratung

2. Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Fördern lernen – Prävention
Herausgegeben von
Stephan Ellinger

Band 14

Winfried Palmowski

Systemische Beratung

**Systemisch denken und systemisch
beraten**

2. Auflage

Verlag W. Kohlhammer

2. Auflage 2014

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Umschlagmotiv: © istockphoto.com/Steve Debenport

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-025733-7

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-025734-4

ePub: ISBN 978-3-17-025735-1

mobi: ISBN 978-3-17-025736-8

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort des Reihenherausgebers

Die Reihe *Fördern lernen* umfasst drei klare thematische Schwerpunkte. Es sollen erstens die wichtigsten *Förderkonzepte und Fördermaßnahmen* bei den am häufigsten vorkommenden Lern- und Verhaltensstörungen dargestellt werden. Zweitens gilt es, die wesentlichen Grundlagen pädagogischer Beratungsarbeit und die wichtigsten *Beratungskonzepte* zu diskutieren, und drittens sollen zentrale *Handlungsfelder pädagogischer Prävention* übersichtlich vermittelt werden. Dabei sind die Bücher dieser Reihe in erster Linie gut lesbar und unmittelbar in der Praxis einzusetzen.

Im *Schwerpunkt Intervention* informiert jeder einzelne Band (1–9) in seinem ersten Teil über den aktuellen Stand der Forschung und entfaltet theoriegeleitet Überlegungen zu Interventionen und Präventionen. Im zweiten Teil eines Bandes werden dann konkrete Maßnahmen und erprobte Förderprogramme vorgestellt und diskutiert. Grundlage für diese Empfehlungen sollen zum einen belastbare empirische Ergebnisse und zum anderen praktische Handlungsanweisungen für konkrete Bezüge (z. B. Unterricht, Freizeitbetreuung, Förderkurse) sein. Schwerpunkt des zweiten Teils sind also die Umsetzungsformen und Umsetzungsmöglichkeiten im jeweiligen pädagogischen Handlungsfeld.

Die Bände im *Schwerpunkt Beratung* (10–15) beinhalten im ersten Teil eine Darstellung des Beratungskonzeptes in klaren Begrifflichkeiten hinsichtlich der Grundannahmen und der zugrundeliegenden Vorstellungen vom Wesen eines Problems, den Fähigkeiten des Menschen usw. Im zweiten Teil werden die Methoden des Beratungsansatzes anhand eines oder mehrerer fiktiver Beratungsanlässe dargestellt und erläutert, so dass Lehrkräfte und außerschulisch arbeitende Pädagogen konkrete Umsetzungen vornehmen können.

Die Einzelbände im *Schwerpunkt Prävention* (16–21) wenden sich *allgemeinen Förderkonzepten und Präventionsmaßnahmen* zu und erläutern praktische Handlungshilfen, um Lernstörungen, Verhaltensstörungen und prekäre Lebenslagen vorbeugend zu verhindern.

Die Zielgruppe der Reihe *Fördern lernen* bilden in erster Linie Lehrkräfte und außerschulisch arbeitende Pädagogen, die sich entweder auf die Arbeit mit betroffenen Kindern vorbereiten oder aber schnell und umfassend gezielte Informationen zur effektiven Förderung oder Beratung von Betroffenen suchen. Die Buchreihe eignet sich auch für die pädagogische Ausbildung und als Zugang für Eltern, die sich nicht auf populärwissenschaftliches Halbwissen verlassen wollen.

Die Autorinnen und Autoren wünschen allen Leserinnen und Lesern ganz praktische *Aha*-Erlebnisse!

Stephan Ellinger

Einzelwerke in der Reihe *Fördern lernen*

Intervention

- Band 1: Förderung bei sozialer Benachteiligung
- Band 2: Förderung bei Lese-Rechtschreibschwäche
- Band 3: Förderung bei Rechenschwäche
- Band 4: Förderung bei Gewalt und Aggressivität
- Band 5: Förderung bei Ängstlichkeit und Angststörungen
- Band 6: Förderung bei ADS/ADHS
- Band 7: Förderung bei Sucht und Abhängigkeiten
- Band 8: Förderung bei kulturellen Differenzen
- Band 9: Förderung bei Hochbegabung

Beratung

- Band 10: Pädagogische Beratung
- Band 11: Lösungsorientierte Beratung
- Band 12: Kontradiktische Beratung
- Band 13: Kooperative Beratung
- Band 14: Systemische Beratung
- Band 15: Personenzentrierte Beratung

Prävention

- Band 16: Berufliche Eingliederung
- Band 17: Förderung der Motivation bei Lernstörungen
- Band 18: Schulische Prävention im Bereich Lernen
- Band 19: Schulische Prävention im Bereich Verhalten
- Band 20: Resilienz
- Band 21: Hilfen zur Erziehung

Inhalt

	Einleitung	9
1	Wieso Beratung und Beratungskompetenz immer wichtiger werden	12
2	Die beiden Grundmuster von Beratung oder: Drei Gründe, den Klienten als Experten zu sehen	18
2.1	Die Sach- und die Beziehungsebene	21
2.2	Der Klient kennt die Lösung, er weiß es nur noch nicht	22
2.3	Konstruktivismus	23
3	Theoretische Grundlagen oder: Die Bedeutung von Theorie für die Praxis	25
3.1	Was bedeutet „systemisch“?	32
3.2	Mögliche Bedeutungen der systemischen Sichtweise für Beratungsprozesse	35
3.3	Was bedeutet „Radikaler Konstruktivismus“?	37
3.4	Mögliche Bedeutungen der radikal-konstruktivistischen Sichtweise für Beratungsprozesse	39
3.5	Was bedeutet „Sozialer Konstruktionismus“?	42
3.6	Mögliche Bedeutungen der sozial-konstruktionistischen Sichtweise für Beratungsprozesse	46

3.7	Was bedeutet Narration?	50
3.8	Mögliche Bedeutungen der narrativen Sichtweise für Beratungsprozesse	52
4	Bausteine für die Praxis I	54
4.1	Die Argumentation gegen die Erfahrung	56
4.2	Einige Überlegungen zur Vorgehensweise bei Beratungsgesprächen	60
4.3	Beispiele für angemessen ungewöhnliche Fragen	71
5	Bausteine für die Praxis II	98
5.1	Die Bedeutung der Gegenwart für die Vergangenheit	98
5.2	Funktionalität im Kontext	101
5.3	Positives Konnotieren	103
5.4	Die Nutzung der Sprache	108
5.5	Das Reflektierende Team	112
5.6	Arbeiten mit dem Genogramm	116
5.7	Eine systemische Haltung	119
6	Ausblick oder Einladung zum Dialog	122
	Literatur	127

Einleitung

Unser Denken und unser Handeln sind sehr eng miteinander verwoben. Die Art und Weise, wie wir Dinge wahrnehmen und sie bewerten, entscheidet darüber, wie wir mit ihnen umgehen werden. Ändert sich unser Denken, verändert sich auch unser Handeln. Da Denken eng an Sprache gebunden ist, gilt dieser Gedanke auch für die Art und Weise, wie wir sprechen. „Wir sprechen nicht nur so, wie wir sind, wir werden auch so, wie wir reden“, schreibt Jesper Juul (2004, 157).

Eine einfache Art, Veränderungsprozesse in seine Handlungsmuster hineinzutragen, besteht demnach darin, sich einzulassen auf neue und andere Denkmodelle und Sichtweisen. „Ausprobieren, wie es wäre, wenn es nicht so wäre, wie es ist“, lautet einer meiner Lieblingssätze von Peter Bichsel (2002, 44). Dies ist der Sinn und Zweck von theoretischer Argumentation, Reflexion und theoriebasiertem Gedankenaustausch. Wenn ein ungewohnter oder bislang unbekannter Gedanke plausibel und nützlich erscheint, wird er dazu führen, dass wir auf bestimmte Phänomene – etwa das Verhalten von Schülern, Eltern oder Kollegen – anders reagieren als bisher. Insofern erscheint es mir sinnvoll und notwendig, auch in

einem Buch, das die *Praxis* der systemischen Beratung zum Gegenstand hat, zu erläutern, auf welchen Überlegungen diese Praxis beruht.

Veränderung ist dabei natürlich kein Selbstzweck, sondern das Mittel der stetigen Verbesserung der Qualität und der Effizienz von Systemen, hier der Schule. Über „lernende Organisationen“, „eigenverantwortliche Schulen“ und die „Schule der Zukunft“ ist in den letzten Jahren sehr viel geschrieben und sehr viel geredet worden. Dabei sind in zahlreichen Entwicklungsprozessen oft erhebliche Energien investiert worden, nicht immer mit dem gewünschten Ergebnis.

Ein zentraler Denkfehler liegt hier meines Erachtens darin, dass sozusagen auf der Ebene der harten Realitäten operiert wird: Veränderungen betreffen das System Schule, das System Schulaufsicht, die formale Struktur der Lehrerbildung oder es wird der flächendeckende „gemeinsame Unterricht“ eingeführt. Was bei diesen Prozessen auf der Strecke bleibt oder nicht mithält ist die Ebene des veränderten Denkens, denn:

Die Geschichte der Ideen ist die Grundlage der Geschichte der Institutionen und nicht umgekehrt.

Nur verändertes Denken führt zu verändertem Handeln. Die bloße Veränderung von Strukturen (wie z. B. neue Lehr- oder Bildungspläne, Bildungsmanagement statt Schulaufsicht, Umbenennung von Förderschulen in Förderzentren ...) reicht nicht.

Spätestens an dieser Stelle kommt der Begriff der Beratung ins Spiel. Systeme, wie Schulen es sind, die autonom und in Eigenverantwortung ihren Entwicklungsprozess vorantreiben und ein individuelles Profil entwickeln sollen, brauchen auch Zeit und Raum – eine „reflexive Schulkultur“ – für intensive und kontinuierliche Prozesse des „Sich-Miteinander-Beratens“. Wie systemische Beratungsideen und Formen für diese Prozesse (und für andere Problemlösungen) genutzt werden können, ist Thema und Gegenstand dieses Buches.

Aus diesem grundlegenden Vorspann ergibt sich folgender Aufbau dieses Buches:

Zunächst werde ich begründen, wieso Beratung im schulischen Kontext immer mehr an Bedeutung gewinnt (Kapitel 1) und welches Verständnis von Beratung hier zugrunde liegt (Kapitel 2).

In Kapitel 3 werde ich vier Ideen vorstellen, die als theoretische Grundlagen systemischer Beratungspraxis verstanden werden können.

In den Teilen 4 und 5 finden sich Bausteine der Praxis systemischer Beratung.

Kapitel 4 enthält neben der zentralen Denkfigur „statische Probleme umzuformulieren in verantwortete Entscheidungen“ und Hinweisen zur Vorgehensweise bei Beratungsgesprächen als Hauptteil des Buches eine umfangreiche Übersicht und viele Beispiele für „angemessen ungewöhnliche Fragen“.

Kapitel 5 bietet zusätzliche – wie ich finde hilfreiche –, aber wohl nicht unbedingt notwendige weitere Anregungen für die Organisation und Durchführung systemischer Beratungsgespräche.

1

Wieso Beratung und Beratungskompetenz immer wichtiger werden

Klient: Mir steht das Wasser bis zum Hals. Was soll ich nur machen?

Berater: Lassen Sie den Kopf nicht hängen!

In früheren Jahren wurde Beratung im schulischen Kontext nur punktuell eingesetzt. Es gab:

- die Elternberatung, die als ein Element von Elternarbeit angesehen wurde,
- die Schullaufbahnberatung, in deren Rahmen Lehrer Vorschläge oder Empfehlungen aussprachen für den weiteren Schulbesuch ihrer Schüler,
- die Berufsberatung in den Abschlussklassen, in der Regel durchgeführt von den Mitarbeitern des Arbeitsamtes,
- Beratung für Referendare von ihren Fachleitern und

- Supervision, sprich: hin und wieder kam es in dem einen oder anderen Kollegium zu Beratungsprozessen im Team.

In aller Regel sahen sich die „Berater“ als die Experten für das Auffinden der bestmöglichen Lösung für anstehende Probleme oder notwendig gewordene Entscheidungen.

Vergleicht man diese Rückblende mit dem gegenwärtigen Bild, so wird schnell deutlich, dass sich in punkto Beratung Wesentliches getan hat. Im Kontext von Inklusion und Kooperation beraten sich Grund-, Regel- und Förderschullehrer, aus der Elternarbeit ist Elternmitarbeit geworden und Schüler, die selbstorganisiert lernen (sollen), werden selbstverständlich zu Partnern im Dialog. Der Erwerb der Beratungskompetenz ist fester Bestandteil in der Ausbildung von Referendaren (oder sollte es zum Mindesten sein), Sonder- oder Förderschulen nennen sich heute „Förder- und Beratungszentrum“ und an allen Schulformen gibt es den „Beratungslehrer“.

Der zentrale Grund für das Anwachsen von Beratung und Beratungsbedarf, der – wie sich gleich zeigen wird – in vielerlei Facetten zum Vorschein kommt, liegt in der stetig wachsenden Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen aus übergeordneten Instanzen an die sogenannte Basis sowie aus dem sich daraus ergebenden Arbeiten an „Lösungen vor Ort“.

Dabei gilt dieser Gedanke sowohl für die Schule als Institution und als (lernende) Organisation als auch für die in ihr stattfindenden Inhalte, sprich pädagogisches und unterrichtliches Handeln. Postmoderne Pluralität zwingt auch hier zunehmend zur Aushandlung eigener und gemeinsamer Positionen und Plattformen.

Deshalb werde ich die Ausgangshypothese eines stetig wachsenden Beratungsbedarfes zunächst für Schule allgemein und danach in ihrer Bedeutung für pädagogisches Handeln konkretisieren und begründen.

Beratung im Schulentwicklungsprozess

Für Schule als Organisation und Institution wird die Bedeutung von Beratung unter anderem in folgendem Veränderungsstrang erkennbar. Im Kontext von Schulentwicklung (bzw. Schulentwicklungsprogrammen,