

***„Sie werden assimiliert werden,
Widerstand ist zwecklos.“***

***Zwischen Beratung, die begleitet, und
Beratung, die sich verliert:
Versuch über die Gratwanderung
von Beratung zwischen
Systemgrenzen und Grenzüberschreitungen.***



*Erstkorrektur: Dr. Wertz-Schönhagen
Zweitkorrektur: Frau Andrea Deuschle*

*Masterthesis
Organisations-
entwicklung
Wolfgang Knapp
2014*

*Masterthesis
Organisations-
entwicklung
Wolfgang Knapp
2014*

**„Sie werden assimiliert werden,
Widerstand ist zwecklos.“**

Zwischen Beratung, die begleitet, und Beratung, die sich verliert:
Versuch über die Gratwanderung von Beratung zwischen
Systemgrenzen und Grenzüberschreitungen.

Masterthesis
Organisationsentwicklung
2014
Wolfgang Knapp
Matrikel 5000281

Erstkorrektur: Dr. Wertz-Schönhagen
Zweitkorrektur: Frau Andrea Deuschle

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNGEN	4
<i>Dank</i>	4
<i>Hinweis zum Titel</i>	5
<i>Gender-Konventionen</i>	5
1. EINLEITUNG	6
1.1 „Grenz“erfahrungen	6
1.2 <i>Eine Orientierung: vorläufige Definitionen</i>	7
1.3 <i>Fragestellungen und Hypothesen</i>	7
2. SYSTEMTHEORIEN - UNTERSCHIEDE, DIE UNTERSCHIEDE AUSMACHEN	9
2.1 <i>Die Entwicklung systemischen Denkens</i>	9
2.2 <i>Die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann</i>	13
2.2.1 Stichworte zur soziologischen Systemtheorie	13
2.2.2 (K)eine Kommunikationstheorie?	16
2.2.3 (K)eine Handlungstheorie?	17
2.2.4 (K)ein Interesse am Menschen?	18
2.2.5 Keine Supertheorie - ein Fazit	20
2.3 <i>Der emergentistische Systemismus nach Mario Bunge</i>	21
2.3.1 Stichworte zum emergentistischen Systemismus	22
2.3.2 Und wo bleiben	28
2.3.3 Systemische Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession.....	30
2.3.4 Zwischenergebnis 1.....	33
3. SYSTEMISCHE BERATUNG VON ORGANISATIONEN	34
3.1 <i>Von Beratung zur Organisationsberatung</i>	34
3.2 <i>Wo steht systemische Organisationsberatung?</i>	36
3.2.1 Geschichtliche Hinführung.....	36
3.2.2 Systemische Organisationsberatung	37
3.2.3 Trends in der Beratung von Organisationen	39
3.3 <i>Ein-Blick in die Tool-Box systemischer Beratung</i>	41
3.3.1 Tools für die Gesprächsführung	41
3.3.2 Analyse - „Erklärt mir, um was es <i>eigentlich</i> geht ...“	42
3.3.3 Die Lösung entwerfen - die Menschen mitnehmen	43
3.3.4 Einbettung in die Praxis - doing change.....	44
3.3.5 Evaluation und Auswertung - „Das haben wir geleistet!“	45
3.4 <i>Zwischenergebnis 2</i>	46
4. „WAS FÜR EINEN SCHEIß MACHT DOCH DIESER HURENSOHN...?“	47
4.1 <i>Den Auftrag annehmen</i>	47
4.2 <i>An die Grenzen gehen</i>	51
4.2.1 Geschlossen: Wie ‚dicht‘ ist die Grenze?.....	51
4.2.2 Kleine Welt im Hirn: Wie reagiert ein System?.....	54
4.2.3 Magie und Rationalität: Wie finden sich Systeme zurecht?.....	57
4.3 <i>Zwischenergebnis 3</i>	61

5.	BERATUNG IM SYSTEM - REFLEXION EINES PROJEKTS.....	63
5.1	<i>Situationsbeschreibung</i>	64
5.1.1	Räumliche Dimension: Örtliche Gegebenheiten	64
5.1.2	Soziale Dimension: Personen und Relationen.....	65
5.1.3	Zeitliche Dimension: ‚immer‘ Veränderung	66
5.1.4	Symbolische Dimension: Rettet das ‚goldene Kalb‘!	67
5.1.5	Inhaltlich-sachliche Dimension: Beobachtungen.....	67
5.2	<i>Analyse und Konzeptentwicklung</i>	68
5.2.1	Eckpunkte der Intervention.....	68
5.2.2	Wir sind / wir bleiben WIR.....	70
5.3	<i>Umsetzungsphase</i>	71
5.3.1	Furioser Auftakt.....	71
5.3.2	Arbeitsphase	72
5.3.3	Veränderungsschritte	74
5.3.4	Ausblick.....	75
5.4	<i>Überprüfung: Sind Kriterien von Beratung erfüllt?</i>	76
6	AUSWERTUNG.....	79
6.1	<i>Ist Widerstand zwecklos?</i>	79
6.1.1	Hypothese a: Die Grenzen eines Systems sind so beschaffen, dass sie (mindestens) Aspekte von Beratung innerhalb des Systems zulassen.....	79
6.1.2	Hypothese b: Innerhalb eines Systems denkt und handelt man anders als außerhalb des Systems. Diesen Unterschied nehmen Beteiligte wahr und er kann zu Veränderungen führen.....	80
6.1.3	Hypothese c: Beratungsfunktionen „inmitten eines Systems“ sind an besondere Faktoren gebunden, um erfolgreich sein zu können	81
6.1.4	Hypothese d: Auch andere Beratende können den Hypo- thesen a - c Hinweise entnehmen, um ein Setting gegenüber bzw in einem System zu definieren	82
6.2	<i>Zum Schluss: Die Wahrheit ist ...</i>	83
	LITERATURVERZEICHNIS.....	86
	ANHANG	91

Umschlaggrafik: „Unmögliches Apfelmännchen“
Metapher für den Zustandsraum eines Systems,
in dem sich ein System entfaltet, mit zirkulärer
Linie zu anderen Systemen.
© 2014 Knapp

Vorbemerkungen

Dank

Ich danke meiner Kaffeemaschine, die mich in diesen Wochen nie im Stich ließ, sowie meiner Partnerin, die sie mit großer Geduld bediente und mit noch größerer Geduld „ins Unreine formulierte“ Textpassagen diskutierte oder gnädig nicht kommentierte. Ich danke meinen Hunden, dass sie die konzentrierte Arbeit immer wieder mit ihren Anliegen unterbrachen und meinen Kindern fürs Gegenteil. Freunden und Bekannten danke ich für viele Diskussionen, in denen sie mich zwangen, einfacher, verständlicher und klarer zu denken, auch wenn dies nicht immer gleich seinen Weg in die Sprache fand. In ähnliche Richtung geht mein Dank an Prof. Dr. Wertz-Schönhagen, durch dessen Impulse eine - hoffentlich - lesbare und lesenswerte Thesis entstand.

Altheim Alb, im Herbst 2014

Hinweis zum Titel

Gehören Sie zu den zwei Dritteln Deutschen, die die Serie „Star Trek“ kennen? Dann müsste ich Ihnen nicht erklären, dass die Borg eine Cyborg-Lebensform dieser Serie sind, die auf bionische Weise zu einem kollektiven System (in der Struktur zwischen symbiotischem Totalitarismus und Schwarmintelligenz angesiedelt) verbunden sind, in das hinein sie andere Spezies assimilieren wollen. Die erste Kontaktaufnahme zu anderen Wesen gestalten sie regelmäßig mit einem Satz, der ein Bild für die „Sogwirkung“ eines Systems sein kann und mir deshalb als Titel gut geeignet erscheint, wenn auch die präzisierende Ergänzung durch einen Untertitel wichtig ist.

Gender-Konventionen

Ich bin ein Freund gut lesbarer Texte, die einen Inhalt verständlich und interessant entfalten. Mich stören deshalb, wenn Lesbarkeit durch den ausdrücklichen Gebrauch beider Geschlechtsformen leidet. Dies ist im Sinne der Gender-Frage zu begrüßen, andererseits bürdet es den Lesenden auf, einen verwirrenden Weg durch Endungen mitInnenoder/-innen und/oder ein Artikelkonglomerat mit schrägstrich zum Inhalt hin zurückzulegen. Da bei einem anspruchsvollen Text der Zugang zum Inhalt im Mittelpunkt stehen muss, treffe ich für meine Arbeit folgende Konventionen:

Soweit möglich, vermeide ich das Problem durch andere Möglichkeiten der Sprache (z.B. „Lesende“). Wo nicht möglich oder verwirrend, verwende ich die weibliche Form des Wortes (mit Artikel), sofern die männliche enthalten ist, und kennzeichne dies für die LeserInnen durch das große „I“. Wo eine konkrete Person gemeint ist, orientiere ich mich an deren grammatikalischem Geschlecht (z.B. „Ich bin ein Freund ...“).

Den Leser bitte ich, sich an dieser Konvention nicht zu stören, da er ggf. nicht nur mitgedacht, sondern definitiv im Wortstamm mit enthalten ist, und die Praxis lange genug andersherum war.

1. **Einleitung**

1.1 **„Grenz“erfahrungen**

Ich wurde 1957 in Konstanz geboren und verspreche, die Lesenden nicht mit meiner Biographie zu langweilen. Aber an dieser Grenze zum Ausland aufzuwachsen, zeitigt reiche Erfahrung mit Grenzübertritten. Die Grenze selbst ist auch Unerfahrenen auf wenige Meter genau erkennbar. Dokumente, die etwas über die Person des Grenzgängers aussagen, müssten sogar zweimal vorgelegt werden - einmal beim Verlassen unserer Republik, einige Schritte weiter nochmals beim Betreten eidgenössischen Hoheitsgebiets. Sie vermitteln den Zöllnern einen Eindruck, wer diese Person ist, wo sie ihren üblichen Aufenthalt hat und dass sie nach begrenzter Zeit auch wieder auf ‚ihre‘ Seite der Grenze überwechseln wird. Will man sich länger, gar dauerhaft aufhalten, braucht es andere Formen der Legitimation - in der Schweiz z.B. auch ein Minimum an Schwyzerdütsch¹ in Wort und Schrift. Stört etwas den Eindruck, können Zöllner die Personalien überprüfen, Fragen zur Glaubwürdigkeit stellen und auch Personen abweisen.

Wirken die Antworten indes glaubwürdig, kann der zeitweise Aufenthalt auf der anderen Seite der Grenze sogar dann gestattet werden, wenn weder Ausweis noch Paß zweifelsfrei die Personalien angeben können. So geschehen, als meine Kinder ihre Kinderpässe vergessen hatten, wir aber einen Ausflug in die Schweiz machen wollten: Die unaufgefordert im Zollamt vorgetragene Problematik, dazu die flehenden Kinder wirkten offenbar sehr glaubwürdig und jedes Kind erhielt ein Tagesvisum. Sicher schöpfte der Zöllner dabei seinen Ermessensspielraum voll aus.

Was kann man daraus - außer „auch Zöllner sind Menschen mit Herz“ - ableiten, insbesondere zum Thema dieser Arbeit? Viele Fragen: Was geschieht, wenn Beratende in ein System treten? Was ist das für eine Grenze, die sie dabei überschreiten? Wie

1 „Schwyzerdütsch isch ä Sommelbezeichnig fyr diejenige alemannische Dialekt, wu in dr Schwyz un im Liechtestai gsproche wärre. In sinem Buech Was isch eigentli Schwyzerdütsch? (Originaltitel: Was ist eigentlich Schweizerdeutsch?) definiärt dr Arthur Baur scho im erschte Satz, dass Schwyzerdütsch d'Umgangssproch sig, wo im alemannische Teil vo dr Schwiizerische Eidgenosseschaft allgemein gültig sig.“ (Alemannische-Wikipedia) Dies gilt auch für die Schrift, so bezeichnet z.B. „chäschüecheli“ (geschrieben!) ein kleines Stück Käsekuchen.

lange dürfen Beratende auf der „anderen“ Seite bleiben, wie tief dürfen sie sich ins System hineinbegeben? Wie sieht es mit der Glaubwürdigkeit aus?

Brisanz gewann diese Fragestellung durch ein Projekt, dem wir zwei Funktionen beimaßen: einerseits ein definiertes Projektziel gegenüber einer Zielgruppe, andererseits eine umrissene Beratungsfunktion innerhalb eines Systems (bzw. innerhalb eines Subsystems eines größeren Systems). Je mehr wir uns in das System hineinbegaben, umso mehr stellten wir uns in Frage: Sind wir jetzt noch BeraterIn? Diese Arbeit soll also in der Theorie der Beratung Antworten suchen und unsere Erfahrungen reflektieren.

1.2 Eine Orientierung: vorläufige Definitionen

Nun habe ich verschiedene Begriffe bereits genutzt, die im Rahmen dieser Arbeit genauer festzulegen sind. Ich möchte deshalb zur Orientierung, von was ich rede, vorläufige Definitionen anbieten, die durch präzisere zu ersetzen sein werden: „Ein System ist eine in einem betrachteten Zusammenhang gegebene Anordnung von Gebilden, die miteinander in Beziehung stehen. Diese Anordnung wird aufgrund bestimmter Vorgaben von ihrer Umgebung abgegrenzt.“ (Technische-Fachhochschule-Berlin, DIN 19226, S. 2) Beratung lässt sich damit zunächst beschreiben als ein - zumeist kommunikativer - „Vorgang in einem System, bei dem eine oder mehrere Größen als Eingangsgrößen andere Größen als Ausgangsgrößen aufgrund der dem System eigentümlichen Gesetzmäßigkeiten beeinflussen.“ (Technische-Fachhochschule-Berlin, DIN 19226, S. 1) Damit werden nun Konturen deutlich, wenn im Folgenden von System, Systemgrenze und Beratung die Rede ist und ich formuliere, um welche Fragen und Hypothesen es in dieser Arbeit geht.

1.3 Fragestellungen und Hypothesen

Mich beschäftigt die Frage, ob die Grenzen eines Systems hin zur Umwelt so sind, wie Metaphern und Beschreibungen (mir?) suggerieren, dass sie seien:

- Wie sind die Grenzen beschaffen, wie kann ich sie mir vorstellen?
- Wie verhalten sich „Menschen an Systemgrenzen“?
- Kann Beratung nur von der „Umwelt-Seite der Grenze her“ erfolgen? Was geschieht mit Beratenden, die die Grenze überschreiten? Werden Beratende zwangsläufig assimiliert? Ist Widerstand möglich und wenn ja: wie?
- Gibt es überhaupt eine Legitimation, in das System einzutreten?

Ich möchte die Überlegungen zu diesen Fragen anschließend auf ein konkretes Projekt aus unserer Arbeit übertragen, bei dem sich beratendes Handeln in einem System entlang einem Projekt für eine Zielgruppe bewegt. Als erkenntnisleitende Hypothesen formuliere ich deshalb:

- a. Die Grenzen eines Systems sind so beschaffen, dass sie (mindestens) Aspekte von Beratung innerhalb des Systems zulassen.
- b. Innerhalb eines Systems denkt und handelt man anders als außerhalb des Systems. Diesen Unterschied nehmen Beteiligte wahr und er kann zu Veränderungen führen.
- c. Beratungsfunktionen „inmitten eines Systems“ sind an besondere Faktoren gebunden, um erfolgreich sein zu können.
- d. Auch andere Beratende können den Hypothesen a - c Hinweise entnehmen, um ein Setting gegenüber bzw in einem System zu definieren.

Diese Hypothesen sollen überprüft und ihr Gehalt am Ende bewertet werden. Oder trifft doch die dialektische Gegenhypothese zu: „Sie werden assimiliert werden - Widerstand ist zwecklos“?

Es wäre spannend und angemessen, diese Arbeit als verknüpfte Wissensdatenbank oder wie eine vielfältig verlinkte Homepage - also systemisch - darzustellen, so dass die grundlegenden Theoriethemen „Systemtheorie(n)“ und „(systemische) Beratung“, evtl. erweitert um Betrachtungen zu den Richtungen des Konstruktivismus, in ihren Querverbindungen und Wechselwirkungen anschaulich dargestellt werden könnten, aber die Vorgaben ‚Papierform‘ und ‚80 Seiten‘ zwingen zu einer anderen Vorgehensweise: Die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie als Grundlage systemischer Organisationsberatung wird einen ersten Hintergrund abbilden, auf dem dann Gedanken aus der Beratungstheorie untersucht werden. Ein viertes Kapitel soll die Auseinandersetzung mit theoretischen Aspekten so aufnehmen, dass sie im nachfolgenden Kapitel für die praktische Umsetzung des bereits genannten Projekts überprüft werden können. Um Querverbindungen deutlich zu machen, werde ich verstärkt auf das Mittel der Fußnote zurückgreifen.

2. **Systemtheorien - Unterschiede, die Unterschiede ausmachen**

"Es gibt ein Wort in der Neusprache", sagte Syme, "ich weiß nicht, ob du es kennst: Entenquak. Es ist eines von den interessantesten Wörtern, die zwei gegensätzliche Bedeutungen haben: Einem Gegner gegenüber angewandt, ist es eine Beschimpfung; gebraucht man es von jemandem, mit dem man einer Meinung ist, dann ist es ein Lob."

„1984“

(Orwell, 1976, S. 52)

Ich habe Hunger. Also schaue ich, was Kühlschrank und Vorratsraum zu bieten haben, kombiniere die Dinge ‚al gusto‘ und freue mich über die Düfte, die aus den Töpfen aufsteigen. Ganz anders, wenn ich Gäste zu Rollbraten mit Kraut und Knödel einlade - schon die Einladung und die Nennung eines Menüs machen einen Unterschied. Wenn es mundet, kommen Rückfragen auf, zu denen ich beschreiben und erklären kann, was ich bei der Zubereitung wie und warum getan habe. Wer dies so kennt, hat bereits einen Schritt in die Wissenschaftstheorie geleistet, denn jede Theorie bildet einen Rahmen ab, innerhalb dessen sie vier Funktionen erfüllen muss: „unterscheiden, bezeichnen, beschreiben und erklären“ (Kleve, 2005, S. 5). Eine Theorie ist wie ein gutes Rezept und erfüllt damit ein weiteres Merkmal traditioneller Wissenschaftlichkeit: zum Schluss steht immer dasselbe Ergebnis.

Je größer nun das Gebiet ist, auf das sich eine Theorie bezieht, umso mehr „Überschneidungen“ mit anderen, ebenfalls gültigen Theorien gibt es in der Regel. Dies wirft dann ein Dilemma auf, wenn beide gültigen Theorien die Zusammenhänge anders erklären und andere Ergebnisse zulassen - ein ‚sowohl - als auch‘ ist dann nicht möglich, so dass ich bei dieser prinzipiell unentscheidbaren Frage zumindest deutlich machen muss, warum ich mich für eine von beiden entschieden habe. Aus diesem Grund möchte ich zunächst umreißen, wie sich systemisches Denken entwickelte und werde dann auf die Systemtheorien von Niklas Luhmann und Mario Bunge eingehen.

2.1 **Die Entwicklung systemischen Denkens**

Henry Poincare (1854-1912) war ein genialer Mathematiker, der sich mit Physik, Astronomie und Relativitätstheorie (darunter Grundlagen für Einsteins Arbeit) beschäftigte.

Bei der Analyse des Sonnensystems („n-Körper-Problem“) entdeckte er das deterministische Chaos mit Folgen für die Vorhersagbarkeit von Ereignissen: „Es kann vorkommen, dass kleine Unterschiede in den Anfangsbedingungen große im Ergebnis zur Folge haben ... [eine] Vorhersage wird unmöglich und wir haben ein zufälliges Problem.“ (de.wikipedia.org, Henri Poincaré, S. 4) Er beschrieb damit Grundlagen dessen was ‚Chaostheorie‘ genannt wird. Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) verfasste eine Allgemeine Systemtheorie, um gemeinsame Prinzipien in physikalischen, biologischen und sozialen Systemen zu klären; er beschrieb Komplexität, Fließgleichgewicht und Rückkopplung. (de.wikipedia.org, Ludwig von Bertalanffy) Und das auch zu Zeiten, als jede mathematische Arbeit über komplexe Systeme „von Hand“ zu rechnen war!

Ilya Prigogine (1917-2003; Physiker, Chemiker, Philosoph) erforschte Selbstorganisation und Irreversibilität. (de.wikipedia.org, Ilya Prigogine) Er führte in das statische Verständnis von „Naturgesetzen“ den Faktor Zeit (via Irreversibilität) ein und zeigte, wie Komplexität in biologischen und sozialen Systemen anwächst, obwohl die Gesetze in Physik und Chemie dieselben sind, dort aber zur Entropie führen. (Prigogine, 1979, S. 2) Zusammen mit den Ergebnissen Poincares und der Quantenphysik² entstand so ein Paradigmenwechsel: In komplexen Systemen können trotz gleicher Ausgangsbedingungen unterschiedliche Ergebnisse eintreten - an die Stelle linear-kausaler Zusammenhänge traten damit Wahrscheinlichkeiten, die teilweise sogar vom Beobachter abhängig waren. Die Hypothese „Zufall“ (s. Poincare) schränkte später Manfred Eigen (Entdecker des „Hyperzyklus“³) schon in seinem Buchtitel ein: „Das Spiel. Naturgesetze steuern den Zufall“ (Eigen & Winkler, 1975)

Mit Benoit Mandelbrot (Mandelbrot, 1991), der Formen nichtlinearer Gleichungen untersuchte und dabei unter anderem die Selbstähnlichkeit der Ergebnisstrukturen nachwies, verbinden sich begeisternde Visualisierungen: Computergrafiken zeigten „Apfelmännchen“, Julia-Mengen, Gaußsche Berge (Grundlage animierter Landschaften in Filmen⁴) und andere. Dabei wurde deutlich, wie nahe Mathematik und „Alltagsphänome“ beieinanderliegen: die generierten Grafiken zeigen Schneeflocken,

² Die Quantenphysik hat einige Vorstellungen auf den Kopf gestellt. So lässt sich nachweisen, dass bei Elektronen nie Impuls UND Ort gemessen werden können - das Ergebnis ist jeweils von der Fragestellung des Beobachters abhängig. (Blank, 2014) Oder: Zwei Elektronen können zu einem System ‚verschränkt‘ werden; sie reagieren künftig simultan (ohne Zeitversatz, d.h. die Information über die Veränderung ist gleichzeitig beim entfernten Elektron!), auch bei einer großen Distanz zwischen ihnen, was Einstein als Skeptiker gegenüber der Quantenphysik „spukhafte Fernwirkung“ nannte. Der Sachverhalt ist inzwischen mathematisch und experimentell erwiesen. (Frankfurter-Allgemeine-Zeitung-Wissen/mli., 2005)

³ Ein Hyperzyklus ist ein zirkulärer Prozess, der sich aus mehreren zirkulären Prozessen zusammensetzt und dabei ein Mehr an Komplexität schafft. (Wippich, 1995, S. 103ff) und (Cramer, 1989, S. 128ff)

⁴ vgl. auch die Cover von „Vinz und Uura“ und „Spiele-Welten“ im Anhang.

Flußmäander, Küstenlinien, Landschaften, Blätterwachstum u.v.m. - visuelle Eindrücke, die Systemtheorie und Informatik beflügelten.

Gregory Bateson (1904 - 1980) erforschte den Kontext von Verhalten und zeigte dessen Bedeutung für das Zustandekommen von Verhalten. Ein vielschichtiges Kommunikationsverständnis löste damit schlichte Sender-Empfänger-Modelle ab. Er beschrieb z.B. die double-bind-Theorie (Bateson, 1994, S. 353), den Unterschied von Karte und Territorium (Bateson, 1994, S. 251) und prägte die Formulierung, „die elementare Informationseinheit ..., ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht“. (Bateson, 1994, S. 582) Bateson gehörte zu den frühen Mitgliedern des Mental Research Institute (MRI), wo auch Paul Watzlawick, Jay Haley, John Weakland⁵, Virginia Satir⁶, Don Jackson und andere mitarbeiteten. Das Institut pflegte regen Kontakt zu Milton H. Erickson, der - jede Theoriebildung ablehnend - das Individuum als System in einem sozialen Kontext begriff. Batesons Nachbarn jener Zeit - Bandler und Grinder - entnahmen seiner Kommunikationstheorie und den Kontakten zu Erickson wichtige Elemente für ihre Entwicklung, das NLP. (nach (Walker, 1996, S. 57ff))

Bateson und Mead nahmen auch an den Macy-Konferenzen teil, zusammen mit führenden Systemikern der Zeit: John von Neumann⁷, Warren McCulloch, Kurt Lewin, Norbert Wiener und viele mehr - sie standen für ein breites Spektrum von Geistes- und Naturwissenschaften. Unter ihnen war auch der erst seit kurzem in Amerika lebende Heinz von Foerster. (von Foerster, 1993, S. 115) Heinz von Foerster (1911 - 2002), der als Jugendlicher in Wien häufig seinen Wahl-Onkel Ludwig Wittgenstein besuchte, war durch eine kritische Arbeit über Ebbinghausens „Über das Gedächtnis“ bereits bekannt, die er auf Anraten seines Freundes Viktor Frankl unter dem Titel „Das Gedächtnis: Eine quantenphysikalische Untersuchung“⁸ veröffentlichte; Erwin Schrödinger, auf den das be-

⁵ Haley und Weakland haben, teilweise auch gemeinsam, Bücher über ihre Erfahrungen mit M.H.Erickson verfasst. Weakland war mit dem lösungsorientierten Kurzzeit-Therapeut Steve de Shazer befreundet (der seine Form der Kurzzeittherapie als „hypnotisch“ i.S.v. Erickson bezeichnet (de Shazer, Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie., 1989, S. 157)).

⁶ Die Arbeit von Virginia Satir regte Bandler und Grinder (NLP) an. Zwischen Satir, Moreno (Psychodrama), Feldenkrais und Perls (Gestalttherapie) bestanden Kontakte.

⁷ Die ‚von-Neumann-Architektur‘ von Computerspeichern ist bis heute grundlegend - auch am PC, an dem diese Arbeit entsteht. (de.wikipedia.org, John von Neumann)

⁸ von Foerster vergleicht die ‚Vergessenskurve‘, die Ebbinghaus durch Experimente entwickelt hatte, mit eigenen Überlegungen und stellt enttäuscht keine Übereinstimmung fest. Dann untersucht er die Experimente und entdeckt eine Fehlinterpretation: Ebbinghaus hatte die Probanden regelmäßig die zuvor erlernten Inhalte abgefragt, aber jedes Abfragen war zugleich ein neues Lernen. Das war der Schlüssel: von Foerster zeigte, dass die von ihm berechnete Vergessenskurve zusammen mit einer Lernkurve (durch die Wiederholungen) genau die Darstellung von Ebbinghaus ergab. Dabei zeigte sich auch, dass die Vergessenskurve bei Lebewesen gleich war, die Lernkurve dagegen beim Menschen deutlich schnelleres Lernen zeigte. (Paul, 2002, S. 2)

kannte quantenphysikalische Gedankenexperiment über eine verschmierte, tote-nicht-tote Katze⁹ (de.wikipedia.org, Schrödingers Katze) zurückgeht, attestierte von Foerster, dass er „nichts von dieser Theorie glaubt, aber keine Fehler entdecken kann“. Von Foerster prägte viele Schein-Paradoxa, zum Beispiel: „Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden" (Palm, 2002)

Nach 1957 führte von diesen Systemikern ein Weg zurück in europäische Hörsäle: Valentin Braitenberg (1926-2011; Neurologe, Psychiater, Kybernetiker) hatte Kontakt zu Wiener, McCulloch und von Foerster und übernahm nach seiner Rückkehr Professuren in Neapel, Tübingen und Freiburg. Seine Forschung klärte die Rolle des Kleinhirns bei Bewegung, die Verschaltung des Fliegenauges mit den Ganglien und wie das Großhirn als assoziativer Speicher arbeitet. (Schüz, 2011, S. 930f)

von Foerster gründete 1958 das Biological Computer Laboratory, dessen Forschungsschwerpunkte inhaltlich an die Macy-Konferenzen anschlossen. Mitarbeitende waren zum Beispiel William Ross Ashby (1903-1972; Psychiater, Kybernetiker), Gordon Pask (1928-1996; Psychologe, Kybernetiker), Gotthard Günther (1900-1984; Philosoph, Logiker) und Humberto Maturana (*1928, Biologe - ‚Autopoiese‘), später auch Francisco Varela. 1974 schloss das Institut mangels Finanzierung. (nach (Müller, 2000))

Seit Mitte der 1980-er Jahre erarbeitet das Santa-Fe-Institute (de.wikipedia.org, Santa Fe Institute) eine Theorie komplexer adaptiver Systeme, also jener komplexen Systeme, in denen Anpassungsprozesse ablaufen. Mit dem Institut verbinden sich Namen wie Murray Gell-Mann, John H. Holland, Herbert Gintis, Brian Arthur, Stuart Kauffman, Christopher Langton und anderen aus Geistes-, Natur- und Wirtschaftswissenschaften, Arbeitsschwerpunkte sind Neurowissenschaft, Computersimulation, ökonomische und soziale Wechselwirkungen, evolutionäre Dynamik und Robustheit.

Was lässt sich an diesem kleinen Überblick erkennen?

- Das 20. Jahrhundert war geprägt vom Aufbruch in systemisches Denken.
- Systemisches Denken nahm von Anfang an interdisziplinär Impulse aus Geistes- wie Naturwissenschaften auf und verband sie.¹⁰
- Vielschichtige Anregungen - die hier nur durch ihre Vertreter aufblitzen können -

⁹ Letztlich eine quantenphysikalische Metapher für das Phänomen der ‚nicht entscheidbaren Fragen‘

¹⁰ Darin ist auch begründet, weshalb ich in den vorläufigen Definitionen (vgl. 1.2) auf Din 19226 (Regelung- und Steuerungstechnik) zurückgriff und zurückgreifen konnte. Die Theorien von Luhmann und Bunge werden nun spezifische, eigene Definitionen bereitstellen.

gingen davon aus in alle Disziplinen wissenschaftlichen Arbeitens.

Die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann und die naturwissenschaftlich-philosophische Systemtheorie von Mario Bunge gründen beide auf Aspekten ‚systemischen Denkens‘ und beide lassen aufforchen, weil sie weitreichende, vielleicht sogar universelle Erklärungen liefern wollen.

2.2 Die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann

Die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann hat weit über das Gebiet der Soziologie ausgestrahlt. Wird in der Arbeit mit Menschen heute von "Systemtheorie" gesprochen, steht sie meist, wenn nicht sogar ausdrücklich zitiert, im Hintergrund. Wenn ich nun ankündige, dass ich für diese Arbeit von der Systemtheorie Mario Bunges ausgehe, muss ich zunächst darlegen, warum ich nicht dem Mainstream folge.

Das Werk von Niklas Luhmann¹¹ umfasst tausende Seiten – eine Masterthesis alleine darüber zu schreiben, bliebe dennoch Stückwerk. Ich werde also sinnvoll einschränkend vorgehen. Von den Fragestellungen meiner Arbeit ausgehend, erwarte ich von einer Systemtheorie einen Beitrag zur Praxis von Beratung: Kann sie beschreiben und erklären, wie Menschen in einem System agieren und wie sie an der Grenze zur Umwelt möglicherweise anders agieren, wie sich diese Grenze darstellt und auswirkt? Von daher werde ich die Theorie kurz darstellen, um dann zu untersuchen, was sie leisten kann und was nicht. Dabei werde ich vor allem Luhmann-Interpreten nutzen und auf kritische Anmerkungen ‚aus den eigenen Reihen‘ achten.

2.2.1 Stichworte zur soziologischen Systemtheorie

Luhmann greift weit: Sein Gegenstand ist die Gesellschaft, deren Funktionen in Funktionssysteme (Rechtssystem, Wirtschaftssystem, Erziehungssystem, Wissenschaftssystem, ...) sozialer Art zergliedert sind. „Gesellschaft betreibt Kommunikation, und was immer Kommunikation betreibt, ist Gesellschaft.“ (Luhmann, 1984, S. 555) Dass er dabei eine globale Gesellschaft vor Augen hat, folgt direkt: „Gesellschaft ist danach das umfassende Sozialsystem, das alles Soziale in sich einschließt und infolgedessen keine soziale Umwelt kennt.“ Luhmanns Theorie umfasst also die (Welt-)Gesellschaft mit ih-

¹¹ „Niklas Luhmann (* 8. Dezember 1927 in Lüneburg, † 6. November 1998 in Oerlinghausen) war ein deutscher Soziologe, Philosoph, Jurist, Verwaltungsbeamter und Gesellschaftstheoretiker. Als einer der Begründer der soziologischen Systemtheorie gilt Luhmann als transdisziplinärer Sozialwissenschaftler. Seine zahlreichen Publikationen thematisieren philosophische, linguistische, literatur- und medienwissenschaftliche, juristische, ökonomische, biologische, theologische und pädagogische Probleme.“ (de.wikipedia.org, Niklas Luhmann, S. 1)

ren Funktionssystemen. Diesen Anspruch unterstreicht Bormann, wenn er die Theorie als „Supertheorie“ (Bormann, 2005, S. 32) bezeichnet, also als eine Theorie, die alle Phänomene des Sozialen so erklären will, dass sie dabei auch sich selbst erklärt.

Also wird wohl die Kommunikation zwischen Menschen in dieser Theorie eine Schlüsselrolle spielen. Aber schon folgt eine Überraschung: „Was ist Gesellschaft / das Soziale? ... ein systemischer Zusammenhang, der aus Kommunikationen besteht. Kommunikationen - und nicht Menschen - sind die Elemente des Sozialen. ... Menschen sind demnach Umwelt des Sozialen und umgekehrt.“ (Kleve, 2005, S. 6) Kommunikationen bilden also die ‚kleinste Einheit‘, aus denen sich soziale Systeme, letztlich die (Welt-) Gesellschaft zusammensetzt. Oder anders gesagt: „Ein soziales System ist demnach ein Zusammenhang aufeinander bezogener Kommunikationen, die sich durch einen gemeinsamen Sinnbezug von einer Umwelt unterscheiden“ (Scherzberg, 2006, S. 2) Ein soziales System entsteht also dadurch, dass sich Kommunikationen aufeinander beziehen und einen Sinn ergeben (nur) innerhalb des Systems.

‚Umwelt‘ beginnt dort, wo der gemeinsame Sinnbezug nicht mehr gilt. Damit wird die Unterscheidung von Innen und Außen zum wesentlichen Element. Bormann leitet daraus drei Schlüsselunterscheidungen ab, wonach das System aus einem Unterschied eine Unterscheidung macht, aus einem Anlass ein Ereignis, auf das es in seiner Weise mit einer beobachtbaren Operation reagiert. Er schreibt dies: „Unterschied | Unterscheidung“, „Anlass | Ereignis“, „Operation | Beobachtung“. (Bormann, 2005, S. 44f) Diese Schreibweise ist der ‚gemeinsame Sinnbezug‘ Luhmannscher Systemiker, die außerhalb dieses (Gedanken-)Systems zumindest irritierend bleibt. Solche systemeigenen Kommunikationsformen werden bei Luhmann als Code bzw. Codierung bezeichnet. ‚Kommunikation‘ geht zurück auf *communio* (lat.; Gemeinschaft) - ein System ist in diesem Sinn die Gemeinschaft derer, die ‚eine gleiche Sprache sprechen‘.

Und weil man die ‚gleiche Sprache spricht‘, den gleichen Code nutzt, versteht man sich so gut. Meistens, - oder manchmal? Oder vielleicht auch nicht? Bormann beschreibt dieses Problem, wenn er darauf hinweist, dass Kommunikation zwar ein auf Bewusstseine angewiesener, aber „eigensinniger“ und „operativ selbstläufiger Sinnverkettungsmechanismus“ sei. (Bormann, 2005, S. 34) Die Kommunikation (ihr Gelingen oder Misslingen) liegt also nicht in den Händen derjenigen, die kommunizieren: Sie verknüpft Sinn auf ihre besondere, eben eigen-sinnige, Weise. Sprache bildet damit eine „strukturelle Koppelung“ von zwei Systemen (Bormann, 2005, S. 66ff), die ansonsten ohne Kontakt nebeneinander stünden: das System Kommunikation und das System ... - ja,

darf man in dieser Theorie sagen ‚Mensch‘? Was ist der Mensch bei Luhmann? Und warum stehen Systeme nebeneinander, als ob sie isoliert wären?

Der ‚Mensch‘ setzt sich nach Luhmann aus drei Systemen zusammen, die füreinander Umwelten sind: ein physisch-biologisches System, ein psychisches System und ein soziales System, das durch das sprachbasierte Bewusstsein in Kommunikationen eintritt. (Bormann, 2005, S. 63ff) „Was aus ‚meinem Kopf kommt‘, der mit Gedanken gefüllt ist, ist kein Gedanke, sondern Sprache.“ (Schenk, S. 4) Was im Kopf vorgeht, kann Sprache bestenfalls teilweise vermitteln, doch es sind getrennt agierende Systeme: Während ein Teilsystem in Kommunikationen eintritt, steuert das biologische System die physische Sprachmodulation und dabei knüpfen immer nur Nervenzellen an Potentialveränderungen anderer Nervenzellen an. Und in dieser Zeit entscheidet das psychische System, was ich sagen will und sucht nach Worten, die meinen (und nur meinen!) Gedankenwelten entsprechen - und dabei knüpft eben Gedanke an Gedanke an. Die Systeme sind strukturell gekoppelt, aber jeweils in sich geschlossen.

Die Geschlossenheit wird noch einmal deutlich, wenn ich das Gegenüber betrachte: Ich kann jenem geschlossenen System eben nicht in den Kopf schauen und prüfen, ob dort nun derselbe Gedanke auftaucht wie er zuvor in meinem Kopf war. Nur die nachfolgenden Kommunikationen lassen erahnen, ob meine Worte in jenen anderen Gedankenwelten einen Anknüpfungspunkt fanden, ‚anschlussfähig‘ waren. Doch dort ziehen die gehörten Worte neue und vielleicht überraschende Kreise, wie sie Wissen, Erfahrungen, Erwartungen, Ängsten, ... jenes psychischen Systems entsprechen - es konstruiert eigene Verknüpfungen und weitere Kommunikationen greifen diese und nichts anderes auf. Dass ein geschlossenes System immer nur auf die eigenen Anknüpfungspunkte zugreifen kann, zeichnet es als selbstreferentielles System aus: Was ‚von außen‘ kommt, wird mittels vorhandener Anknüpfungen verstanden, re-konstruiert eine Wirklichkeit, bis sie Sinn ergibt¹². Mit jeder dieser zirkulären Sinnschaffungen bestätigt und erschafft sich das System aufs Neue¹³ - dafür steht der Begriff Autopoiese¹⁴.

¹² Und dies führt zu dem gemeinsamen Sinnbezug innerhalb eines Systems in Abgrenzung zur Umwelt, wie auf S. 14 genannt.

¹³ Als extremes Beispiel dafür kann das Rosenhan-Experiment „On Being Sane in Insane Places“ 1972 gelten: Er schickte gesunde Patienten mit einer (vorgegebenen) auditiven Halluzination in psychiatrische Kliniken. Trotz Spontan-Remission des Symptoms wurden sie über Tage, teilweise Wochen stationär behandelt. Ihre Bemühungen um Entlassung wurden als Teil des Krankheitsbildes interpretiert. Rund 30 Jahre später wiederholt Lauren Slater das Experiment mit ähnlichen Ergebnissen, jedoch ambulanter Versorgung. (Slater, 2005, S. 86ff)

¹⁴ „Wir wollen eine Antwort auf die Frage nach dem Kriterium des Lebendigen vorschlagen, die auf radikale Weise verschieden ist von der traditionellen Aufzählung von Eigenschaften und die das Problem kolossal vereinfacht. ... Unser Vorschlag ist, dass Lebewesen sich dadurch charakterisieren, dass sie sich - buchstäblich - andauernd selbst erzeugen. Darauf beziehen wir uns, wenn wir die sie definierende Organisation autopoietische Organisation nennen (griech. autos = selbst; poiein = machen).“ (Maturana und

Kleve nennt als Konsequenz: „In psychische und soziale Systeme kann aus systemtheoretischer Sicht nicht direkt hinein interveniert werden. Da psychische und soziale Systeme als autopoietische, als selbstreferentiell geschlossene Systeme verstanden werden ... , die nur auf ihre eigenen Zustände ... Bezug nehmen können, lassen sich diese Systeme von außen, von der Umwelt (z.B. von SozialarbeiterInnen) lediglich zur Selbstveränderung anregen.“ (Kleve, 2005, S. 14) Bormann formuliert den Rückschluss auf die Theorieebene, denn Bewusstseine „können ... definitiv nicht kommunizieren. Also kann nur die Kommunikation kommunizieren.“ (Bormann, 2005, S. 36)

Wir haben damit *fast* alle Elemente, die zu einem ersten Verständnis dieser Theorie wichtig sind: Die Gesellschaft / das Soziale umfasst alle Systeme, in denen Kommunikationen stattfinden. Welchen Sinn die Systeme als geschlossen-selbstreferentielle Systeme aus Kommunikationen konstruieren, ist konstituierend für das System - und zugleich Abgrenzung zur Umwelt, die nur zu Selbstveränderungen anregen kann. Durch den Code, nach dem innerhalb eines Systems der Sinn entschlüsselt wird, erschafft ein selbstreferentiell-autopoietisches System seine Sinnbezüge (und damit sich selbst) immer wieder neu. Dazu begleiten Bewusstseine und soziale Systeme jede Operation durch Beobachtung (Hafen, 2004, S. 207), eine Beobachtung 1. Ordnung.

„Da jede Beobachtung (1. Ordnung) ... nur das sieht, was sie sieht, und nicht das, was sie nicht sieht ... , weil sie sich also nicht beim Beobachten beobachten kann, bleibt das, was Heinz von Foerster mit der Metapher des ‚blinden Flecks‘ bezeichnet (vgl. Luhmann 1994b, 85)[¹⁵]. Um diesen blinden Fleck zu erhellen, braucht es eine Beobachtung 2. Ordnung ... ,“ (Hafen, 2004, S. 208) Diese Beobachtung 2. Ordnung wird möglich durch einen Beobachter, der nicht dieselben blinden Flecke hat, sondern sieht, was das System nicht sehen kann. Doch nun entsteht ein System und ein Dilemma: System und Beobachter bilden wieder ein System, in dem nun Beobachtung 1. Ordnung (mit allen Einschränkungen) stattfindet, so dass zusätzlich eine Beobachtung 2. Ordnung den Beobachter im System beobachten müsste. (Hafen, 2004, S. 208f)

Im nächsten Schritt werde ich nun einige Problemfelder dieses Ansatzes aufzeigen.

2.2.2 (K)eine Kommunikationstheorie?

Im System der Kommunikation laufen fortwährend Selektionen in einem Drei-Schritt

Varela 1987, 49f)

¹⁵ Luhmann, Niklas (1994b), Die Wissenschaft der Gesellschaft, 2. Aufl., Frankfurt am Main

ab: Mitteilung, Information und Verstehen. Dabei ist eine Selektion eine Auswahloperation, „ist ETWAS ohne Inhalt und ohne Person dahinter“. (Bormann, 2005, S. 48) Die Mitteilung ist, was im System von einer Information ankommt, also der Teil, der zu weiteren Operationen führen kann. Verstehen bedeutet, dass ein System einen Unterschied ‚Mitteilung | Information‘ wahrnimmt, der im System zur Unterscheidung wird, wie die Information ‚Sinn macht‘, ‚anschlussfähig‘ ist. (nach (Bormann, 2005, S. 51ff)) Bei diesen Schritten kann ein System jeweils „unter schier unendlichen Möglichkeiten ... die Entscheidung [treffen] für eine bestimmte, das Gegenüber tut das auch, somit entsteht Unsicherheit auf beiden Seiten“ (Schenk, S. 5) Diese Unsicherheit aus Vieldeutigkeit wird als Kontingenz bezeichnet. „Kontingenz heißt bei Luhmann: ‚Es könnte auch alles ganz anders sein‘.“ (Schenk, S. 5) Bormann macht es uns nicht leichter mit dem Hinweis, dass sprachlich als 4. Selektion immer die Negation möglich sei und verdoppelt die schier unendlichen Möglichkeiten. (Bormann, 2005, S. 66f) Ein Beobachter nimmt dies *anders* wahr als das System. Wenn es ihm gelingt, die Beobachtung anschlussfähig zu kommunizieren, verändert sich Kommunikation und es kann Selbstanregung zur Veränderung in das System einfließen.

Damit bleibt die Systemtheorie auf der Ebene der Beobachtung: Sie beschreibt und erklärt eine bestimmte Gruppe strukturbildender Phänomene aus den Kommunikationen. Die Frage, wie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit absichtsvoll kommuniziert werden kann, bleibt den PraktikerInnen überlassen. Liegt dies in der Theorie? Nach Scherzberg darf diese Hypothese durchaus bestehen: „Das Luhmannsche Systemverständnis reduziert Komplexität. Es richtet den Fokus der Betrachtung gezielt auf das, worum es in einem Kommunikationsprozess geht: auf den gemeinsamen Sinn. Würde man eine Gruppe von Akteuren ... betrachten, müssten ... Befindlichkeiten, ... Spannungen und ... Gruppenprozesse einbezogen werden, obwohl diese für die verfolgte Fragestellung unmittelbar keine Rolle spielen.“ (Scherzberg, 2006, S. 3)

2.2.3 (K)eine Handlungstheorie?

Die Soziologie als Bezugsdisziplin der Theorie gilt nicht gerade als Paradebeispiel praxisnaher, selbsterklärender Modelle. Ihr Abstraktionsgrad führt zu der Frage, „wie eine so komplexe Theorie für die Praxis nutzbar gemacht werden kann.“ Vor allem Originaltexte erschlossen sich den PraktikerInnen kaum. (Hafen, 2004, S. 204) Allerdings weist Hafen - am Beispiel der Sozialen Arbeit - auf einen Aspekt hin, warum es eine so komplexe Theorie braucht: „Sieht man sich die Praxis der Sozialen Arbeit an, fällt die Antwort nicht schwer: Soziale Arbeit ist hyperkomplex. ... Um diese vielfältigen sozia-

len und psychischen Prozesse adäquat zu erfassen, braucht es eine Theorie, die verschiedenen wissenschaftlichen Ansprüchen genügt.“ (Hafen, 2004, S. 206) Aber von der Sozialen Arbeit kommt auch kräftiger Gegenwind: „Theorie ist eine weltferne Veranstaltung im Elfenbeinturm, sofern sie nicht anwendbar ist.“ (Staub-Bernasconi, 2002, S. 248) Und etwas argumentativer (ebd.): „Das Kriterium zur Beurteilung einer Handlungswissenschaft ist nicht Wahrheit, sondern Wirksamkeit und je nachdem Effizienz als ein bestimmtes Verhältnis zwischen Aufwand und Ausmaß der Zielverwirklichung.“

¹⁶ Das ist durchaus gegen Luhmann formuliert, der im Funktionssystem der Wissenschaft den Code ‚wahr | falsch‘ gegeben sieht.

Dagegen überzeugt, wie Schaufelberger die Verortung in der Praxis und den Beitrag zu dieser darstellt: „So könnte man ... formulieren, dass die luhmannsche Systemtheorie zwar eine Theorie der Diagnose ist und Organisationen erstaunlich kohärent in einer bestimmten Begrifflichkeit abbilden kann. Es ist aber unmöglich, diese Theorie stringent anzuwenden, wenn es um Interventionen geht.“ (Schaufelberger, 2008, S. 33)

2.2.4 (K)ein Interesse am Menschen?

Nach Bormann ist die Psyche nicht sprachlich, sie operiere rudimentär und unbestimmt und ihre Diffusität werde durch die Sprachbasiertheit des Bewusstseins strukturiert. (Bormann, 2005, S. 61f) Dass das sprachbasierte Bewusstsein die Psyche strukturiere, steht in der Tradition der Behauptung, „dass es ohne Sprache auch kein Bewusstsein gibt. Ich weiß noch, wie ein Professor auf dem College behauptete, dass Tiere kein Bewusstsein besäßen, da sie keine Worte hätten, in denen sie denken könnten. Da ich auch nicht in Worten denke, war ich entsetzt über das, was er sagte. ... Meiner Meinung nach haben Tiere sehr wohl ein Bewusstsein.“ (Grandin & Johnson, 2006, S. 291)¹⁷ Grandin¹⁸ beschreibt, dass sich das Gehirn entwickelte, damit Lebewesen bei Bewegungen nicht ständig anstoßen. Als Beispiel nennt sie die Seeefeige, die in ihrer

¹⁶ Fritz B. Simon, Familientherapeut und Organisationsberater, nennt zur Beurteilung von Wirklichkeit die Kategorien Konsens, Brauchbarkeit und Nützlichkeit (Beushausen, 2002, S. 15). Staub-Bernasconi ist offenbar die Nennung eines ökonomischen Kriteriums wichtig, vermutlich mit einer Relevanz, die heute über die Sparswänge der Sozialen Arbeit hinausreicht.

¹⁷ Andere Ergebnisse, z.B. aus der Savant-Forschung gehen in ähnliche Richtung: Ebenfalls als sprachlos beschreibt Daniel Tammet, ein autistischer Savant, seine Art zu rechnen: „Wenn ich eine Multiplikation durchführe, sehe ich die beiden Zahlen als verschiedene Formen. Das Bild verändert sich und eine dritte Form taucht auf - die richtige Lösung.“ (Tammet, 2008, S. 21) „82x82x82x82?“ Ich dachte etwa zehn Sekunden ... darüber nach, während sich mein Kopf mit Formen, Farben und Strukturen füllte. ‚45 212 176‘ antwortete ich.“ (Tammet, 2008, S. 99)

¹⁸ Prof. Dr. Temple Grandin ist Verhaltensforscherin und Autistin. Ihr Postulat, dass Bewusstsein nicht mit und durch Sprache arbeitet, wird gestützt durch die Forschungen Braitenbergs, wonach die Entwicklung des Gehirns (hier: des Kleinhirns) bewegungsbasiert erfolgte - vgl. S. 10. Auch Maturana und Varela formulierten: „Jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun.“ (Maturana & Varela, 1987, S. 31)

kaulquappenähnlichen Jugend etwa 300 Gehirnzellen und einen Schwanz hat. Findet sie einen guten Platz, an dem sie sich für den Rest ihres Lebens festsetzt, frisst sie als erstes ihren Schwanz und ihr Gehirn. (Grandin & Johnson, 2006, S. 133f)

Dies macht drei Aspekte deutlich:

1. Eine Theorie, die weitgehend auf sprachlicher Kommunikation aufbaut, beschränkt sich naturgemäß auf menschliche soziale Systeme.
2. Eine sprachliche Struktur (nur) für das Bewusstsein als Unterschied zu reklamieren, ist fragwürdig. Die Arbeiten von Festinger, Loftus, Erickson¹⁹ und anderen²⁰ deuten darauf hin, dass eine Funktion des Bewusstseins die sekundäre Rationalisierung psychischer Impulse ist (womöglich bis hin zu Theorien, die genau dies verschleiern).
3. Wenn Bewegung der Ausgangspunkt für Gehirnentwicklung war²¹, ist die Unterscheidung von biologischem und psychischem System artifiziell. Die Neurowissenschaften können dafür nicht herangezogen werden: „Das Gehirn ist ein offenes, hochkomplexes, nicht-lineares System, das sich in fortwährender Interaktion mit seiner Umwelt befindet und sich dabei ständig verändert. Wenn man das Gehirn im Rahmen einer Theorie selbstreferentieller oder selbst-organisierender Systeme verstehen will, muß man das soziokulturelle Umfeld mit einbeziehen, in dem sich die Gehirne entwickeln.“ (Hucklenbroich, 2003, S. 8)

Gegen die Teilung ‚des Menschen‘ in drei (strukturell gekoppelte) Systeme gibt es hinreichende Einwände, um Zweifel anzumelden: Das Innere des Menschen wird zu einer Art „Black-Box“ wie bei Skinner²². Auch wenn in der Systemtheorie der Begriff „Person“ eingeführt wird, bleibt auch diese eine „Black-Box“, eine nach ihrem Auftreten beschreibbare soziologische Rolle aus Fremd- und Selbsterwartungen (Hafen, 2004, S. 214). Wo aber bleibt jenes Wesen, das sich mit Bedürfnissen, Wünschen und komple-

¹⁹ Leon Festinger beschrieb die Rationalisierung zur Dissonanzreduktion in verschiedenen Experimenten: Sich entgegen den eigenen Werten zu verhalten, führt zu einer Dissonanz, die reduziert wird, indem nachträglich rationale Gründe „erfunden“ werden. (Slater, 2005, S. 149ff) Noch weiter geht Elizabeth Loftus mit ihrem Experiment ‚Lost in the Mall‘: Sie zeigt, wie bereitwillig unser Gehirn Erinnerungen an nie Geschehenes akzeptiert, aufnimmt und sie mit weiteren Details ausschmückt. (Slater, 2005, S. 234ff) Milton H. Erickson nutzte die Dominanz des Unbewussten oft in seiner Hypnotherapie, z.B. um Vergangenes zu rekonstruieren mit neuen Erinnerungen (Erickson & Rossi, 1991)

²⁰ zum Beispiel auch Experimente zur ‚Unaufmerksamkeitsblindheit‘ wie ‚Gorillas in our Midst‘ von Simons und Chabris: Versuchspersonen erhielten zu einem Video von einem Basketballspiel eine Beobachtungsaufgabe; unerwartet rannte eine Person in einem Gorillakostüm durch das Spielfeld. Knapp die Hälfte der Versuchspersonen nahm dies nicht wahr. (nach (de.wikipedia.org, Unaufmerksamkeitsblindheit))

²¹ vgl. dazu auch die Hinweise zu den Forschungen von Braitenberg, S. 12

²² Burrhus Frederic Skinner schuf die Grundlagen des Behaviorismus durch eine Vielzahl von Tierexperimenten zu Konditionierung und Lernen. Er bezog sich nur auf beobachtbares Verhalten, Deutungen innerer Vorgänge - wie z.B. in der Psychoanalyse - lehnte er ab. (Slater, 2005, S. 13ff) Experimente mit Ratten und Tauben erschienen als völlig ausreichend, um direkte Rückschlüsse auf den Menschen zuzulassen.

nen Lernprozessen in seinem sozialen und kulturellen Umfeld bewegt und fantasievoll einbringt, das nicht nur zweckrational agiert, sondern auch aus Gefühlen und Werten heraus? Diesem begeisternd-vielfältigen und erschreckend-chaotischen Wesen, dessen Eigenheiten zu Ressourcen (Schaufelberger, 2008, S. 33) werden können, begegne ich bei Luhmann nirgends. Scherr – ansonsten eher von Luhmann inspiriert – geht noch weiter und erinnert daran, dass Menschen ja Umwelt sozialer Systeme sind: „Bezüglich der theoretischen Beschreibung dieser nichtsozialen Umwelt, der Erlebens-, Erleidens-, Denk- und Lernprozesse, der Biografien, lebenspraktischen Strategien und Lebensentwürfe von Individuen erklärt die Luhmann'sche Systemtheorie als spezifische fachsoziologische Theorie ihre Unzuständigkeit.“ (Scherr, 2002, S. 1)

Dieses unter-komplexe Menschenbild führt über die Frage nach dem Menschen in der Gesellschaft zu einem unter-komplexen Machtverständnis gesellschaftlicher Strukturen - ein Vorwurf, der insbesondere von der systemisch orientierten ‚Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession‘ erhoben wird. (Staub-Bernasconi, 2000)

2.2.5 Keine Supertheorie - ein Fazit

Die Luhmannsche Systemtheorie ist eine in sich schlüssige Theorie, aber wohl keine Supertheorie²³: zu viel bleibt offen. Sie ruft damit Interpreten und Meta-Interpreten auf den Plan und wo vorher eine kohärente Theorie stand, wird es ‚schwammig‘ - zwangsläufig: „Eine strikte Theorie- und Begriffshierarchie scheitert dagegen am hohen Komplexitätsgrad des Ansatzes. Die Leser werden nun aufgefordert, ihr kombinatorisches Spielinteresse walten zu lassen, um interessante und fruchtbare Abweichungen zu produzieren.“ (Bormann, 2005, S. 33)

Es klingt bei Schenk fast aufatmend, dass der „erleichternde Schritt auf dem Weg zu einem Systemtheoretischen Beratungsverständnis ist, dass Kommunikation ‚entmenschlicht‘ wird.“ (Schenk, S. 6) Mit der „Theorie als Hintergrundfolie“ (Schenk, S. 1) entstehe die Freiheit, Interventionen selbst abzuleiten. Slupetzky schlägt aus ähnlichem Verständnis den Bogen zurück zur Theorie durch eine vage „Entfaltung [der] professionellen Intuition“. (Slupetzky, 2002, S. 12) Ein Verwaltungswissenschaftler schließt seine Einführung in die Systemtheorie - nach einem Hinweis, sie sei für die administrative Praxis nur vage geeignet - mit: „Sie muss sich ‚mit einem ‚loose coupling of cognition and action‘ zufrieden geben. Allerdings ‚mag genau dies ein

²³ vgl. dazu die Definition dieses Anspruchs S. 13

praktischer Vorteil sein, wenn man davon auszugehen hat, dass loose coupling eine grundlegende Bedingung für Systemstabilität ist²⁴.“ (Scherzberg, 2006, S. 16) Vielleicht muss man Verwaltungswissenschaftler sein, um diesen Schlusssatz *nur* positiv zu hören.

Braitenberg hat wohl recht, wenn er darauf hinweist, wie schwierig es ist „zu versuchen, allein von der Beobachtung des Verhaltens her die innere Struktur zu erraten. ... Wenn wir einen Mechanismus analysieren, neigen wir dazu, seine Komplexität zu überschätzen, da bergauf, im Prozeß der Analyse, ein gegebenes Maß von Komplexität unserer geistigen Arbeit mehr Widerstand entgegengesetzt, als wenn wir ihm bergab, im Prozeß der Erfindung, begegnen.“ (Braitenberg, 1993, S. 29)²⁵

Vielleicht kann als (m)ein Fazit unter der Systemtheorie von Niklas Luhmann ein Satz von Wittgenstein stehen: „Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt“ (Wittgenstein, 1998, S. Tractatus 5.6)

2.3 Der emergentistische Systemismus nach Mario Bunge

Was zuerst wie ein gedruckter Sprachfehler klingt, ist der naturwissenschaftlich-philosophische Entwurf einer Systemtheorie nach Mario Bunge²⁶. Einleitend könnte wiederum Wittgenstein stehen: „Was sich überhaupt sagen läßt, läßt sich klar sagen; und wovon man nicht reden kann, darüber muß man schweigen.“ (Wittgenstein, 1998, Vorwort) Schon auf den ersten Seiten der „Philosophische Grundlagen der Biologie“, auf die ich mich bei der Darstellung beziehe, wird tabula rasa gemacht: abgelehnt (und in diesem Sinne darüber geschwiegen) werden ontologischer Konstruktivismus²⁷ und seine milderen Formen, ontologischer Dualismus, jede Form von Idealismus, Holismus und Atomismus, sowie bestimmte Vorstellungen des Rationalismus. Und schon beim ‚Aufräumen‘ beginnen sie zu sagen, was klar gesagt werden kann. Sie nutzen dabei

²⁴ Luhmann, Organisation und Entscheidung, S. 474 - Angabe nach Scherzberg

²⁵ Zu Braitenberg vgl. S. 12; Braitenberg ‚erfindet‘ in seinem Buch „Vehikel“ bionische Wesen, die überraschend komplexes Verhalten zeigen, wie es teilweise erst bei höheren Lebewesen beobachtbar ist. Er stellt unter anderem den Aufbau einfacher Gehirne dar, „die, wie die Erfahrung zeigt, in der Tat den Scharfsinn auch des verspieltsten Analytikers überfordern“. (Braitenberg, 1993, S. 29f)

²⁶ Mario Bunge (* 1919 in Argentinien) ist Philosoph und Physiker. Seit 1956 ist er Professor (La Plata, Buenos Aires, Montreal) und gilt als präziser, naturwissenschaftlicher Denker und Philosoph. Auch er hat ein umfassendes Werk (wikipedia spricht von 80 Büchern und 400 Aufsätzen) erstellt, in dem er eine umfassende, naturwissenschaftliche Weltansicht entwickelt, die er auch auf Probleme der Sozialwissenschaften anwendet. (nach (de.wikipedia.org, Mario Bunge))

²⁷ Die Position des Radikalen Konstruktivismus heißt: „Ob eine objektive Wirklichkeit existiert wissen wir nicht. Wir existieren nur durch die Welt, die wir uns geschaffen haben. ... Für den ‚Radikalen Konstruktivismus‘ ist die Welt, wie wir sie wahrnehmen, nicht Ursache unserer Wahrnehmung, sondern deren Resultat.“ (Beushausen, 2002, S. 9) Man könnte anders sagen, dass die Karte das Territorium erschafft (vgl. S. 11 - Bateson).

das Mittel des Postulats²⁸, das auffordert, einen Gedanken auf Grund seiner Plausibilität zu akzeptieren, obwohl er nicht bewiesen wird. Dies ist sinnvoll, will man die Diskussion begrenzen und enger am Thema bleiben. Alle Begriffe, die sie für ihre Argumentation brauchen, definieren sie und grenzen sie gegen andere Interpretationen ab. Sie gehen damit einen entgegengesetzten Weg wie Luhmann und widerlegen, dass eine Theorie- und Begriffshierarchie an einem hohen Komplexitätsgrad²⁹ scheitern muss.

Seit den 1970-er Jahren beeinflusste dieser Ansatz maßgeblich die ‚Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession‘, die ihn ausbaute und erweiterte. Dies verbindet sich vor allem mit den Namen Silvia Staub-Bernasconi, Werner Obrecht und Kaspar Geiser. Im dritten Abschnitt dieses Unterkapitels werde ich das Theoriegebäude umreißen.

2.3.1 Stichworte zum emergentistischen Systemismus

Umfasst diese Theorie auch die gesamte Gesellschaft wie bei Luhmann? Nein - mehr: Sie spannt einen Bogen von den einfachen Dingen, den Elementarteilchen (Mahner & Bunge, 2000, S. 26), bis zum Universum (Mahner & Bunge, 2000, S. 5) und sie will die Zusammenhänge der Dinge in diesem Rahmen erklären³⁰: „Postulat 1.1 Die Welt (das Universum) existiert - mit all ihren primären Eigenschaften - aus sich selbst heraus, d.h. unabhängig von denkenden oder sie erforschenden Subjekten.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 5) Sie fordern damit, eine bestimmte Form der materialistischen Sichtweise - einen ontologischen Realismus - zu akzeptieren. „Dieses Postulat hat zur Folge, daß es keine immateriellen Dinge gibt, die irgendwie neben, über, unter oder jenseits von materiellen Dingen existieren, ...“ (ebd.) Die reale Welt besteht aus konkreten oder materiellen Dingen, „abstrakte oder begriffliche Objekte, wie Zahlen oder Theorien, existieren ... nicht real, sondern fiktional: Sie sind Konstrukte.“ Wesentliches Charakteristikum materieller Dinge ist die Veränderbarkeit - über Zahlen und Theorien kann man „noch nicht einmal sagen, daß sie veränderbar sind: Nur die Gehirne, von denen sie gedacht werden, sind veränderbar.“ (ebd.)

Schon aus dem ersten Postulat entfaltet sich, wie weit diese Systemtheorie entfernt ist von den Gedanken Luhmanns! Es geht nur um reale Dinge, für die Veränderbarkeit ein Wesenszug ist. Wie die Sichtweise des ontologischen Realismus ausgerechnet von ei-

²⁸ Ein Postulat (von lat.: postulatus = Gefordertes, Erbetenes, vor Gericht benanspruchtes oder Behauptetes) ist ein Grundsatz, der entweder so einsichtig ist, dass er nicht bewiesen werden muss, oder der nicht unmittelbar bewiesen werden kann. (de.wikipedia.org, Postulat)

²⁹ vgl. die Argumentation von Bormann, S. 20

³⁰ Sie greifen damit das Ziel der Systemtheorie von Bertalanffy auf und erweitern es- vgl. S. 10

nem evangelischen Diakon geteilt werden kann, ist ein Spannungsbogen, den ich bis auf weiteres aufrecht erhalten werde.

Sie postulieren weiter, dass jedes Objekt entweder ein Ding oder ein Konstrukt ist, die Welt aber ausschließlich aus Dingen besteht. (Mahner & Bunge, 2000, S. 6) Wir tun zwar immer wieder so, als wären „die Schöpfungen des menschlichen Gehirns“ real, aber es sind Fiktionen, „auch wenn sie in unseren Repräsentationen dieser Welt eine Rolle spielen.“ (ebd.) Damit ist auch diese Theorie ein Konstrukt, das außerhalb der Gehirne, in denen sie ein Erklärungsmodell repräsentiert, keinen realen Bestand hat. Allerdings dürfe man so tun, als ob es gehirunabhängige Ideen gäbe, um sich auf bestimmte Eigenschaften von Begriffen zu konzentrieren und anderes beiseite zu lassen, „insbesondere das denkende Gehirn selbst und die sozialen Umstände, denen sich der zugehörige Organismus ausgesetzt sieht.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 7)

Was aber ist nun ein „Ding“? „Ein substantielles Etwas, ein substantielles Individuum mit all seinen Eigenschaften, ...“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 7) Sie präzisieren weiter: „Obwohl in der Regel schon wenige Eigenschaften eines Dings genügen, um es von anderen Dingen zu unterscheiden, bedarf es der Gesamtheit seiner Eigenschaften, um es zu individuieren, ...“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 8) Hier deutet sich bereits ein Bild vom Menschen an, der ein Individuum mit all seinen Eigenschaften ist und erst mit all seinen Eigenschaften zum Individuum wird. „Die Gesamtheit der individuellen Eigenschaften eines Dings (zu einer bestimmten Zeit) konstituiert dessen Individualität oder Einmaligkeit (zu einer bestimmten Zeit).“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 11) ³¹

Sie definieren, dass Gesetze „konstante Verbindungen [sind] zwischen zwei oder mehr Eigenschaften von Dingen“. (Mahner & Bunge, 2000, S. 13) Ein Gesetz (die Verknüpfung auf der Ebene von Eigenschaften) kann sich in Raum und Zeit ändern, nicht aber Aussagen über dieses Gesetz, da es Konstrukte sind. (Mahner & Bunge, 2000, S. 14) „Gesetze sind also objektive Muster des Seins und Werdens³², die durch Gesetzesaussagen repräsentiert werden.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 15)³³

Dies bringt zur Frage, wie Veränderungen vom Sein zum Werden erfolgen: „Postulat 1.5. Alle Dinge verändern sich.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 18) Wenn sie den „Zustand

³¹ Dies korrespondiert mit den Gedanken von Prigogine, dass Zeit bzw. Irreversibilität bei der Entstehung komplexer Systeme relevant ist - vgl. S. 10

³² Sie greifen damit eine Formulierung von Prigogine auf, die zum Buchtitel wurde: „Vom Sein zum Werden. Komplexität in den Naturwissenschaften.“ (Prigogine, 1979, Piper Verlag)

³³ Sie erweitern damit das klassische Denken, wonach vor allem Naturgesetze unumstößlich und für immer gelten. In dieser Formulierung, die Veränderungsmöglichkeiten „vom Sein zum Werden“ aufnimmt, binden sie Ergebnisse des Santa-Fe-Instituts zur evolutionären Dynamik mit ein - vgl. S. 12

eines Dings“ definieren als die „Gesamtheit der Eigenschaften ... zu dieser Zeit“. (Mahner & Bunge, 2000, S. 15), können sie den „Übergang von einem Zustand in einen anderen ... als Ereignis bezeichnen.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 18) Ein Ereignis ist gekennzeichnet durch ein geordnetes Paar von Zuständen - Anfangs- und Endzustand - und sie folgern: „Ein komplexes Ereignis, d.h. eines, das sich aus zwei oder mehr Ereignissen zusammensetzt, heißt Prozeß.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 19) Und weiter: „... die Geschichte eines Dings [ist] die geordnete Menge all seiner Zustände ... von seinem Anfang bis zu seinem Ende.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 20) Sie stellen damit eine beschreibende Begriffshierarchie von den Eigenschaften eines Dings bis zu dessen Geschichte³⁴ auf:

Eigenschaft => Zustand => Ereignis => Prozess => Geschichte

Sie betonen: „Man beachte, daß wir in unserer Konzeption von ‚Ereignis‘, ‚Prozeß‘ und ‚Geschichte‘ ohne den Begriff der Ursache ausgekommen sind.“ (ebd.) Und damit ist - auf Menschen übertragen - auch der schnell gebrauchte Begriff der Schuld obsolet.

Bis hierher befassen sie sich mit den Dingen: Sie grenzen Konstrukte von (realen) Dingen ab und zeigen, dass gesetzmäßige Muster auf der Ebene der Eigenschaften der Dinge ansetzen. Die Gesamtheit der Eigenschaften führt zur Individualität und mittels der Zeit entsteht eine Begriffshierarchie, die - ohne Ursachen - die Geschichte (auch Biographie) eines Dings beschreibt. Und wann wird's denn systemisch?

Jetzt. Sie postulieren: „Jedes konkrete Ding ist entweder ein System oder Bestandteil eines Systems.“ „Jedes System (mit Ausnahme des Universums) ist ein Subsystem eines anderen Systems.“ „Das Universum ist das System, das jedes andere Ding als Teil enthält.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 27) Dieser Entwurf verschachtelter Subsysteme im Rahmen des Universums wirft die Frage auf, wie Systeme entstehen. „Finden sich zwei oder mehr Dinge dadurch zusammen, daß sie auf eine spezifische Weise untereinander stärker interagieren, dann bilden sie ein System, d.h. eine komplexes Ding mit einer bestimmten Struktur.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 26) Sie legen sich dabei nicht auf ein bestimmtes Kriterium fest (wie Luhmann auf das Kriterium ‚Kommunikationen‘), sondern sehen - der Breite ihres individuierbaren Eigenschaftsbegriffs folgend - eine spezifische, stärkere Interaktion zwischen Dingen als Basis für die Entstehung eines Systems. Um diese Interaktion besser beschreiben zu können, definieren sie, dass es sich um eine „bindende Relation“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 28) handelt, wenn die Relation zwischen zwei Dingen bei einem zu einer Zustandsänderung führt. Die spezifi-

³⁴ Sie umschiffen damit das Problem, dass seit Entdeckung ‚chaotischer‘ Systeme das Denken in linear-kausalen Zusammenhängen fragwürdig wurde - vgl. S. 9-10

sche Weise einer stärkeren Interaktion, die zu bindenden Relationen in sozialen Systemen führen, können somit gemeinsame Konstrukte über die Umgebung oder - im Bereich der Organisationen - ein Unterschied, wie sich jemand als Mensch oder als Mitglied verhält (Wetzel & Aderhold, 2008, S. 66), sein.

Die Grundannahme, „daß es keine völlig isolierten Dinge gibt“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 26), macht die Überzeugung des Systemismus deutlich: „Jedes Ding hängt mit einigen anderen Dingen zusammen.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 27) *Als Beispiel kann dienen, dass wir den Hund Doña bei uns aufnahmen und damit unser Paar-System erweiterten auf ein Rudel-System (mein Konstrukt über die Repräsentationen von Doña) mit dem Sub-System eines Paares.*

Was aber lässt sich über die Umgebung eines Systems sagen? ‚Umgebung‘ gebrauchen sie „immer im Sinne von ‚unmittelbarer Umgebung‘“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 28) und da sie die Umgebung „als die (mathematische) Menge aller Dinge außerhalb des Systems definiert“ (ebd.) haben, können nur Elemente dieser Menge (also nicht andere Systeme) mit dem betreffenden System oder seinen Teilen interagieren. (ebd.) Endostruktur meint die innere Struktur eines Systems, Exostruktur die Struktur zwischen System(-Komponenten) zu Dingen in der Umgebung. *Während eines Tierheimbesuchs sahen wir in einem Zwinger ein Rudel, über dessen Endostruktur wir uns ‚Gedanken machten‘³⁵, um dann zu Doña (individuelles Element unserer Umgebung, Teil unserer Paar-Exostruktur) inmitten des Zwinger-Rudels Kontakt aufzunehmen.*

Was geschieht beim Kontakt von einem System zu seiner Umwelt? Teile eines Systems (und nicht das System als Ganzes) interagieren mit einzelnen Elementen der Umgebung. Zwischen Systemteil(en) und Umgebungselement(en) entstehen Interaktionen, teilweise mit veränderndem Charakter für die eine oder andere Seite. (Mahner & Bunge, 2000, S. 28ff) Bei Lebewesen ist die (biologische) Grenze zur Umwelt, eine Biomembran, eine relativ scharfe Grenze im Gegensatz zu den Grenzen, die andere Systeme gegenüber der Umgebung aufweisen. (Mahner & Bunge, 2000, S. 139) Maturana und Varela weisen darauf hin, dass man sich eine Membran nicht als Tuch vorstellen darf, das ein System abgrenzend umschließt, sondern die als aktive Zone am Austausch zwischen innen und außen beteiligt ist. Konstituierend für das Entstehen einer Membran ist eine Dynamik zwischen System und Umgebung, bei einer Biomembran also ein Stoffwechsel. (Maturana & Varela, 1987, S. 53f) Diese Strukturkopplung ist

³⁵ Die deutsche Sprache vermittelt in diesem Ausdruck sehr bildhaft das Konstruieren des denkenden Individuums, das mit der Tätigkeit des ‚Gedanken machens‘ verknüpft ist.

immer gegenseitig (Maturana & Varela, 1987, S. 113) und umfasst Austauschprozesse und Irritationen („Perturbationen“).³⁶ (Maturana & Varela, 1987, S. 27f)

Ein System kann aber auch neue Eigenschaften haben, die keines der systembildenden Dinge hatten. Dies wird mit dem Begriff Emergenz bezeichnet: Eine emergente Eigenschaft tritt genau dann auf, wenn in einem System keine Komponente diese Eigenschaft besaß oder wenn ein einzelnes Ding die Eigenschaft erwarb, indem es Teil eines Systems wurde.³⁷ *Hund Doña mit all seinen Eigenschaften übernahm in der spezifischen Interaktionsstruktur unseres Rudels eine Rolle, die in den Begriffen von Verhaltensforschern ‚Beta‘ in Abgrenzung zum ‚Alpha-Paar‘ genannt wird; die individuellen Eigenschaften von zwei Menschen und einem Hund kennen keine Eigenschaft ‚Alpha‘ oder ‚Beta‘ - diese ‚Rangfolge‘ ist emergente Eigenschaft des Systems ‚Rudel‘.*

Besaß jedoch eine der Komponenten eines Systems diese Eigenschaft schon, so dass sie nicht neu auftritt, wird die Eigenschaft als resultant bezeichnet. *Hätte also Hund Doña, der im Tierheimzwinger ‚Alpha‘ war, mit seiner ausgeprägten Eigenschaft der Sturheit seinen Anspruch auf Sofa, Bett und Kühlschrank durchgesetzt, wäre sein ‚Alpha-Sein‘ in unserem Rudel eine resultante Eigenschaft gewesen.*

Emergenz ist also das Eintreten einer qualitativen Neuheit in einem System und darf nicht verwechselt werden mit Veränderungsprozessen eines Systems, die zu neuen Zuständen führen. Die Gesamtheit aller möglichen Zustände, die ein Ding oder System annehmen kann auf Grund seiner gesetzmäßig verbundenen Eigenschaften - also die potentiell möglichen Veränderungsprozesse, die es durchlaufen kann - , beschreibt einen „Zustandsraum“ (Mahner / Bunge, 2000, S. 16), innerhalb dessen seine Prozesse stattfinden können. *Mein (meist) gehorsamer Hund Doña würde sich schwer tun mit der Anweisung „Flieg!“* Allerdings: Welche Prozesse das System wirklich durchläuft bzw. durchlaufen kann, wird nur einen Teilbereich dieses Zustandsraums ausschöpfen (vgl. Mahner / Bunge, 2000, S.17) aus Gründen, die in beschränkenden Repräsentationen dieses System oder in seiner Umgebung liegen. *Mein (meist) gehorsamer Hund Doña tut sich auch schwer mit der Anweisung „Sitz!“ in regennassem, hohem Gras ...*

³⁶ Auch als Nicht-Biologen fällt einem dazu als Bild die Haut als sensorisches Abgrenzungs- und Austauschorgan ein – sie ist eben nicht nur ein konturierter „Sack“, der die weiteren Organe beisammen hält.

³⁷ „Definition 1.8. Es stehe P für eine Eigenschaft eines Dings b. Dann ist P eine emergente Eigenschaft von b gdw entweder
(i) b ein komplexes Ding (ein System) ist, dessen Komponenten P nicht besitzen oder
(ii) b ein Ding ist, das P dadurch erworben hat, daß es Teil eines anderen Systems geworden ist (d.h. b besäße P nicht, wenn es ein unabhängiges odr isoliertes Dings wäre).“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 32) Die Sprache von Mahner und Bunge ist stark geprägt von Formalismen der Logik, die ich teilweise vereinfachend ‚eindeutsche‘ - s.o.

Nun sind alle Begriffe zur Beschreibung von Systemen mittels eines Modells beisammen - drei Stichworte sind dafür relevant: die Zusammensetzung, die Umgebung und die Struktur des Systems (also die Relationen von Endo- und Exostruktur).³⁸ Dieses ZUS-Modell stellt damit ein Minimal-Modell eines konkreten Systems dar, wobei die Komplexität realer Systeme dazu zwingt, „die Begriffe Zusammensetzung, Umgebung und Struktur in so viele Ebenen zu gliedern wie nötig.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 30) Sie weisen darauf hin, dass dieses Modell auch auf begriffliche Systeme, die aus Konstrukten bestehen (z.B. Theorien), anwendbar ist. (ebd.) Ein weiterer Hinweis gilt dem Studium der Geschichte eines Dings, dem die ZUS-Analyse vorausgehen muss, um zu wissen, wessen Geschichte man analysiert. (ebd.)

Wie aber erlangt ein Lebewesen Erkenntnis über seine Umwelt? „Die Sinne liefern uns kein Bild der Welt, sondern nur Zeichen, die erst interpretiert werden müssen, um überhaupt zu Objekten der Erkenntnis werden zu können.“ ... „Aus diesem Grunde haben wir keine unmittelbare Kenntnis der Außenwelt.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 67) Die Welt ‚da draußen‘ mag also anders sein, als sie mir erscheint - allerdings ist diese ‚Erscheinung‘ das einzige, aus was ich Erkenntnis über die Welt erlange: aus Zeichen, die ich wahrnehmen, mache ich mir ein Bild von der Realität, eine Repräsentation. Die subjektive Bedeutung meiner Repräsentationen ist ihre bedrängende ‚Realität‘, die (subjektiv) nahelegt, sie über die Konstrukte anderer zu stellen, obwohl es dazu keinen tatsächlichen Grund gibt. Damit entsteht ein erkenntnistheoretischer Konstruktivismus³⁹ alleine durch die Art und Weise der sensorischen Wahrnehmung und Verarbeitung.

Dieser erkenntnistheoretische Konstruktivismus gilt auch für wissenschaftliche Theorien. Wissenschaftler formulieren „Hypothesen und Theorien, die sich auf Fakten beziehen oder sie repräsentieren sollen“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 35). Eine Hypothese geht über eine Vermutung hinaus, indem sie überlegt, formuliert und überprüfbar ist (Mahner & Bunge, 2000, S. 76), um mit weiteren Hypothesen zusammen zu einer Theorie organisiert zu werden (Mahner & Bunge, 2000, S. 81). Wissenschaftliches Arbeiten fußt auf gerichteter Wahrnehmung (im Gegensatz zu spontaner), hängt jedoch selektiv von Erwartungen, Vorwissen und Interessen ab. (Mahner & Bunge, 2000, S. 69) Letztlich müssen wir uns zufriedengeben, „Hypothesen darüber zu bilden, daß eine Über-

³⁸ „... das einfachste qualitative Modell m eines beliebigen materiellen Systems o (mit Ausnahme des Universums als ganzem) ..., nämlich die Begriffe der Zusammensetzung $Z(o)$, Umgebung $U(o)$ und Struktur $S(o)$. Das Modell m besteht dann ganz einfach aus der geordneten Menge der Mengen Z, U und S : $m(o) = \{ Z(o), U(o), S(o) \}$ “ (Mahner & Bunge, 2000, S. 29)

³⁹ Damit sagen Bunge / Mahner etwas anderes als der Radikale Konstruktivismus - vgl. Fußnote 27. Um im Bild Batesons zu bleiben: „Das Territorium existiert. Jedes Gehirn erfindet sich dazu eine eigene, gültige Landkarte.“ Damit - vgl. nachfolgenden Abschnitt - kann Wissenschaft näherungsweise Aussagen über das Territorium treffen im Sinne eines aktuell gültigen Konsens‘.

einstimmung zwischen unseren Hypothesen und der Realität besteht“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 128): Auch wissenschaftliche Theorien beschreiben nur „partiell oder approximativ“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 127) die Dinge, wie sie sind.

Dass dann im Wechselspiel nur partiell zutreffender Repräsentationen unterschiedlicher Subjekte Kommunikation stattfinden kann, ist faszinierend: „Erfolgreiche Kommunikation besteht darin, daß in den Gehirnen der interagierenden Individuen ähnliche Prozesse konstruiert oder rekonstruiert werden.“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 63) *„Die rote Bluse steht dir“, sagte ich meiner Mutter zur Begrüßung. Meine Mutter hatte sich wohlbestätigte Hypothesen gebildet über die spezifische Weise, in der mein ZNS bestimmte Zeichen missinterpretiert, und antwortete entsprechend ihren Repräsentationen nachsichtig: „Meine Bluse ist grün.“⁴⁰*

2.3.2 Und wo bleiben ...

... so bekannte Begriffe wie Autopoiese, Selbstorganisation, Selbstreferenz und andere, die uns bei Luhmann und in anderer, systemischer Literatur begegnen?

- Bunge / Mahner verzichten auf den Begriff der Autopoiese, auch wenn ihre Charakterisierung lebender Systeme diesem Begriff nahekommt, zum einen, weil er zu oft als „modisches Synonym für ‚Selbstorganisation‘ oder ‚Selbsterhalt‘ steht“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 140), zum anderen, weil er oft funktionalistisch ohne Bezug zur materiellen Zusammensetzung eines Systems gebraucht wird. (ebd.)
- Von Selbstorganisation sprechen sie, wenn sich ein System spontan und ohne äußeren Einfluss bildet und das System Komponenten umfasst, die vor der Systembildung nicht vorhanden waren (als Beispiel nennen sie die Embryonalentwicklung). (Mahner & Bunge, 2000, S. 34) Der Begriff ist also bei ihnen streng definiert und taucht deshalb nicht oft auf.
- Auf den Begriff Selbstreferentialität verzichten sie, weil sie den Begriff Referenz auf die Semantik beschränken. (Mahner & Bunge, 2000, S. 140) Allerdings ist eine Form von Selbstreferentialität gegeben, wenn ein Lebewesen Prozesse in seinem Zustandsraum durchläuft und dabei der Endzustand eines Ereignisses zugleich

⁴⁰ Meine Rot-Grün-Blindheit führte - außer zu peinlichen Situationen - zu interessanten Einblicken in die konstruierende Funktionsweise von Wahrnehmungen und deren Verarbeitung. Interessant ist auch, dass viele Hunderassen nur schwarz-weiß sehen und deshalb nicht auf Farbfernseher reagieren, auch wenn man ihren Kopf zur Pedigree-Werbung hindreht - diese ‚Bilder‘ erzeugen keine Repräsentationen, denn sie erzeugen keine Wahrnehmung. Auch daraus hätte ich ein Beispiel über Hund Doña formulieren können, das aber vermutlich nur all denen verständlich gewesen wäre, die Hypothesen über Erkenntnisprozesse und Repräsentationen von Hundhirnen konstruieren können.

der Anfangszustand des nächsten ist.

- Zur Chaostheorie weisen sie an verschiedenen Stellen auf populäre Missverständnisse hin: Die Chaostheorie ist keine in sich geschlossene Theorie, eher eine Sammlung von Einzelbeispielen; das wohl bekannteste sei der „Schmetterlingseffekt“, der mathematisch nicht verifizierbar sei. Sie weisen darauf hin, dass der Eindruck von Chaos dort entsteht, wo es mathematisch um bestimmte Formen nichtlinearer Gleichungen geht, bei denen kleine Änderungen zu überraschenden Ergebnissen führen; sie sind prinzipiell mathematisch lösbar, aber dann mit fragwürdiger Aussagekraft (z.B. indem sich viele Lösungen mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten ergeben).(nach (Mahner & Bunge, 2000, S. 184ff)) Deshalb verzichten Bunge / Mahner auf so spannende Metaphern wie Bifurkationen, Attraktoren oder gar ‚seltsame Attraktoren‘.

... Religion, Glaube, Spiritualität? Als evangelischer Diakon ‚stolpere‘ ich natürlich über das Postulat, „... daß es keine immateriellen Dinge gibt, die irgendwie neben, über, unter oder jenseits von materiellen Dingen existieren, ...“ (Mahner & Bunge, 2000, S. 5)⁴¹ und den dahinter stehenden Streit zwischen materialistischem Denken und christlichem Glaube, doch lässt sich ein Lösungsweg innerhalb dieser Theorie aufzeigen:

- Intelligenz ist eine emergente Eigenschaft bestimmter biologischer Systeme mit Zentralnervensystem;
- Bewusstsein ist eine emergente Eigenschaft bestimmter biologischer Systeme mit Intelligenz und psychischem System;
- Soziabilität ist eine emergente Eigenschaft bestimmter biologischer Systeme mit Intelligenz, Bewusstsein und sozialen Systemen;
- Religion darf dann postuliert werden als emergente Eigenschaft bestimmter biologischer Systeme mit Intelligenz, Bewusstsein, sozialen Systemen und einer bestimmten sozio-kulturellen Entwicklungsstufe.

Damit ist religiöses Bewusstsein eine entwickelte Eigenschaft des ‚Systems mit all seinen Eigenschaften‘. (nach (Blume, 2010, S. 4))

... Unterschiede zwischen Mensch und Tier, oder: Darf man einen Hund ‚so einfach‘ als Beispiel einbinden (vgl. S. 25ff)? Das Zitat von Grandin (S. 18) und die Fußnote 22 zu Skinner legen nahe, dass Hunde ihren Platz unter den vier Punkten des letzten Abschnitts haben⁴². Zum zweiten wird in dieser Systemtheorie von Lebewesen, Organismen oder Tieren gesprochen, sofern nicht der Mensch konkret gemeint ist. Die grund-

⁴¹ Hiermit wird der Spannungsbogen von S. 22 aufgelöst.

⁴² vgl. auch (Solisti & Tobias, 1997); (Hart, 1997); (Dawkins, 1996) (Ellis, 2012) (Brandenburg, 1996) u.a.

legenden Aussagen der Theorie gelten vom System einer Zelle, eines Organs, eines Körpers über die sozialen Systeme bis zur Weltgesellschaft, aber auch im Planetensystem und im (Öko-)System meines Gartens ... - sie lassen so etwas wie ‚zoomen‘ zu, wenn es um ein Ding oder ein System geht⁴³. Damit entfällt (weitgehend) die Trennlinie zwischen Mensch und anderen Spezies, was ich aus ethischen Gründen als begrüßenswert postuliere: Ja, unsere Doña ist ein gutes Beispiel.

Die Systemtheorie von Mario Bunge bildet ein ‚Gerüst‘ präzisen, wissenschaftlichen Denkens auf philosophischem Hintergrund - eine Schwierigkeit besteht in der gedanklichen Strenge, mit der es entfaltet wird, dafür kann es von unterschiedlichen Richtungen mit fachspezifischem Inhalt gefüllt werden. Für das Theoriegebäude der ‚Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession‘ werde ich dies darstellen. Aber macht eine solche Darstellung in einer Arbeit über Fragen der Beratung überhaupt Sinn? Ein Schwerpunkt Sozialer Arbeit ist beratendes Handeln - ich werde mich also konzentrieren auf die Frage, wie der Ansatz von Bunge ‚übersetzt‘ wird in einen Rahmen für Beratungshandeln: Welches Verständnis von Mensch, gesellschaftlichen Systemen und professionellem Handeln wird entworfen?

2.3.3 Systemische Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession

Das ‚Universum‘ dieses Theoriegebäudes ist die Weltgesellschaft, in der „die Rede über die freie Gesellschaft ... durch die Rede über die gerechte Gesellschaft ergänzt werden“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 15) muss. Zum zentralen Begriff wird die Würde des Menschen - eine unabdingbare Eigenschaft des Individuums - , gegründet „auf seiner Vernunftfähigkeit, aber auch auf der Fragilität und Verletzbarkeit seines ‚Menschseins‘“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 14), unabhängig von sozialer Herkunft, Alter, Aussehen, Gesundheit, Religion, Ethnie, Einstellungen, Lebensstilen, sowie unabhängig von Leistung und Verdienst. (ebd.) Basis sind von den internationalen Verbänden der Sozialen Arbeit IASSW⁴⁴ und IFSW⁴⁵ verabschiedeten „Global Standards for Social Work Education and Training“: „... Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit von fundamentaler Bedeutung.“ (Staub-Bernasconi, 2005, S. 1f) Den Bezugsrahmen bilden damit ethische Werte⁴⁶, die - in Menschenrechten

⁴³ Damit entsteht in dieser Systemtheorie eine Verbindung zur „Selbstähnlichkeit der Ergebnisstrukturen“, wie sie die Grafiken von Mandelbrot darstellen - vgl. S. 10

⁴⁴ International Association of Schools of Social Work

⁴⁵ International Federation of Social Workers

⁴⁶ Dieser Betonung des ethischen Aspekts stehen auch andere Definitionen / Theoriegebäude gegenüber: „Soziale Arbeit ist ein sozialwissenschaftliches und praktisch-pädagogisches Instrument moderner Gesellschaften und damit Teil deren sozial-politisch-administrativen Handlungsapparats. Soziale Arbeit zielt da-

formuliert - an den Eigenschaften des Individuums ansetzen.⁴⁷

Dazu tritt die wissenschaftliche Erkenntnis als Basis: „Die wissenschaftliche Fundierung und Erklärung einer meist kumulativen Problemsituation von Individuen, Familien oder sozialen Systemen anhand des verfügbaren Wissens ist ... der unhintergehbare Ausgangspunkt professionellen Handelns.“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 17) Damit steht hinter jedem Angebot eine wissenschaftsbasierte, professionsethisch legitimierte Basis (Staub-Bernasconi, 2007, S. 20); in Kapitel 4.1 werde ich auf die Frage des Mandats nach diesem Verständnis gesondert eingehen. „Rückschläge im Hilfsprozess sind Anlässe, über mögliche Ursachen beim Professionellen, der Organisation wie bei der Klientel und ihrem sozialen Umfeld nachzudenken und weiter zu lernen.“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 21) Das Nachdenken über mögliche Gründe wird mit weiterem Erkenntnisgewinn verknüpft und fließt in die wissenschaftliche Suche nach angemessenen Lösungen ein - ‚Fehler‘ sind Lernchancen für die Profession.

„Der Mensch ... ist ein Individuum mit biologischen, psychischen, sozialen und kulturellen Bedürfnissen, ferner mit Wünschen und komplexen, über Gehirnaktivitäten gesteuerten affektiven, normativen und kognitiven Lernprozessen in einem sozialkulturellen Umfeld (biopsychosozialkulturelles Modell des Menschen). ... Der Mensch verfolgt nicht nur seinen eigenen Nutzen und handelt nicht nur zweckrational, sondern auch solidarisch und aufgrund von Emotionen und Werten.“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 12)⁴⁸

bei auf spezifische Problem- und Mangellagen von Personen, ...“ (Erler 2000, 13)

⁴⁷ Hier steht im Hintergrund die Unterscheidung zwischen sozialstaatlichen Hilfen und Sozialer Arbeit, zwischen Beruf und Profession: Die neoliberaler Ausrichtung sozialstaatlicher Angebote sieht den Mensch vorrangig als „Wirtschaftsbürger“ und „Nutzenmaximierer“. (Staub-Bernasconi, 2007, S. 15) „Eine sozialliberal erweiterte Ethik sorgt für das Überleben der Armen, wobei die Bestimmung des Existenzminimums nicht bedürfnistheoretisch begründet, sondern politischen Aushandlungsprozessen überlassen wird.“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 14) „Wenn der Markt bzw. die Nachfrage- und Angebotsstruktur ‚entscheidet‘, braucht es keine komplexen Diagnosen Es ist hinreichend, die bewusst geäußerten Anliegen der KundInnen zu kennen, sie mit den angebotenen Produkten abzugleichen und nach subjektiver Dringlichkeit und Zuständigkeit zu ordnen.“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 16) Eine Diagnose der Problemstrukturen wird durch gesellschaftliche Konstruktionen über die Probleme / die Klienten ersetzt. Auf ein so mögliches Berufsbild sozialer Sachbearbeitung zugespitzt fordert Staub-Bernasconi ironisch auf: „... überlassen Sie so die professionelle Diagnosestellung anderen Professionen und werden Sie mithin zum technisch versierten Problemmanager. ... M.a.W. haben Sie damit auch das Problem der professionellen Verantwortung für ihre Interventionen verabschiedet ...“ (Staub-Bernasconi, 2005, S. 4f) Damit entsteht das Berufsbild eines Angebots- und Nachfrage-(Sozial-)Managements auf „mcdonaldisiertem Fast-Food-Niveau“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 17). Aber: „Eine Profession ist im Unterschied hierzu erstens wissenschaftlich begründungspflichtig für das, was sie beschreibt, interpretiert und tut, d.h. sie muss ihre Situations- und Problemanalyse, ihre Methoden ... begründen und zugleich festhalten, was sie (noch) nicht weiss Und zweitens verfügt sie über einen eigenen Ethik-Kodex, der ihr ebenfalls eine gewisse Unabhängigkeit im Urteil und Vorgehen gegenüber den Trägern, den gerade vorherrschenden Zumutungen des Zeitgeistes sichert, wehe er von politisch Rechts, Links oder der Mitte.“ (Staub-Bernasconi, 2005, S. 1) Von Sozialer Arbeit nach diesem Professionsverständnis gehe ich im Weiteren aus.

⁴⁸ Den komplexen Zusammenhang zwischen biologischen, psychischen, sozialen und kulturellen Anteilen bei der Entstehung eines Individuums zeigen auch die Neurowissenschaften - vgl. S. 19

Der Mensch im System der Gesellschaft, wobei „weder ... das Individuum der Gesellschaft vor- oder übergeordnet (Atomismus) noch die Gesellschaft als „Ganzheit“ oder ein soziales Teilsystem dem Individuum primär vor- oder übergeordnet (Holismus/Totalitätsvorstellung)“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. 13) ist ein Individuum in Abhängigkeit von sozialen Systemen und Interaktionsfeldern: „Diese Abhängigkeit beginnt im Familiensystem ... und setzt sich mit der Mitgliedschaft im Bildungs-, Wirtschafts- oder politischen System fort. Menschen sind sowohl in freiwillige wie unfreiwillige Fürsorge-, ferner marktförmige, reziproke Tauschbeziehungen als auch in vertikale Machtbeziehungen und damit soziale Systeme eingebunden.“ (ebd.)

Innerhalb des beschriebenen gesellschaftlichen Zustandsraums finden Prozesse statt, die menschenwürdiges Leben ermöglichen, behindern oder verweigern, also Prozesse, die auch immer mit gesellschaftlichen Machtstrukturen zu tun haben. Staub-Bernasconi schlägt zu deren weiteren Analyse vor, nach „schichtspezifischen, funktionalen, sozialräumlichen, niveaunalen, alters- und geschlechtsbezogenen sowie ethnisch / kulturellen Kriterien“ (ebd.) - i. S. v. Bunge: Ebenen - zu differenzieren.

Damit ist ein Rahmen für die Umsetzung in die Praxis gegeben. Obrecht definiert dafür Begrifflichkeiten in deutlicher Abgrenzung z.B. zu Luhmann: „Definition 1: Ein ist Akt das [so im Original; Anm. W. Knapp], was ein konkretes Ding einem anderen tut, das heißt eine Billardkugel einer anderen, Definition 2: Menschliche Handlungen (auch ‚Praxis‘) sind Akte einer besonderen Art, nämlich was immer Menschen bewusst oder nicht (voll) bewusst, aber absichtlich einem anderen Ding tun. ... Definition 3: Eine soziale Handlung ist eine Handlung, mit der ein Individuum ein anderes (oder andere) zu verändern trachtet. ... Definition 4: Kommunikation ist eine besondere Form einer sozialen Handlung, durch die ein Mensch einen anderen auf dem Wege einer Mitteilung zu verändern trachtet; ...“ (Obrecht, 2008, S. 11) Obrecht, der die wissenschaftstheoretische Basis des Theoriegebäudes stark beeinflusst hat, stellt die Zusammenhänge zwischen Systemtheorie und Sozialer Arbeit, sowie die Dimensionen sozialer Systeme höchst interessant, aber auch höchst komplex grafisch dar (vgl. Anhang)

Die Praxis versteht soziale Probleme als „konkret (werden von Individuen erlebt, nicht von der Gesellschaft konstruiert!) und bestehen unabhängig davon, ob sie den Betroffenen oder der Sozialpolitik bewusst sind.“ (Maier & Sailer, 2013, S. 8) Dies können Probleme sozialer Isolation, fehlender Mitgliedschaften, Ausgrenzung, Tauschprobleme, Kommunikationsprobleme, nicht beeinflussbare Pflichtbeziehungen, Machtlosigkeit (i.S.v. fehlende Ressourcen), tiefer Status, Fremdbestimmung, ... (ebd.) sein, zu deren

Analyse die W-Fragen als grundlegendes Handlungswissen empfohlen werden (Maier & Sailer, 2013, S. 3f), die von Klienten, Dritten und den Professionellen der Sozialen Arbeit (Maier & Sailer, 2013, S. 5) zu beantworten sind. Dies verdeutlicht, dass die Wirklichkeitsrekonstruktionen des Klienten in gleicher Weise in die Problemanalyse einfließen wie jene von Dritten und Professionellen.

2.3.4 Zwischenergebnis 1

Es ist Zeit, ein Zwischenergebnis festzuhalten: Die Systemtheorie von Mario Bunge umfasst alle Dinge und beschreibt sie in einer klar strukturierten Denk- und Begriffshierarchie, wobei dem Unterschied zwischen den Dingen und Konstrukten besondere Bedeutung zukommt. Dem philosophischen Nachdenken spürt man den naturwissenschaftlichen Hintergrund der Gehirne, die da denken, an. Eine seit Jahren in der Praxis reflektierte Fortentwicklung dieses Denkens entfaltet das Theoriegebäude der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession. Trotz der hohen Anteile beraterischen Handelns in der Sozialen Arbeit ist deren Handeln gegenüber Systemen zu unterscheiden von einer Beratung bestimmter menschlicher, sozialer Systeme, nämlich Organisationen, die Rat suchen. Um den Aspekt der Beratung, genauer der systemischen Beratung von Organisationen, soll es im Folgenden gehen.

Die wesentlichen Gedanken dieses Kapitels fasse ich als ‚Merkzettel‘ im Anhang so zusammen, dass sie mit nachfolgenden Ergebnissen ergänzt werden können. Mein Ziel ist, zuletzt eine hierarchische, gedankliche Struktur systemischer Beratung auf der Basis des emergentistischen Systemismus vorliegen zu haben.

3. **Systemische Beratung von Organisationen**

Der entsetzliche Gedanke zerhämerte die Fundamente der Vernunft. Alle Personen und Gegenstände, die Wände rings um mich, der Boden unter meinen Füßen, jeder Stern bis hinaus in die fernste Unendlichkeit, nichts als raffinierte Erfindungen. Eine Analog-Umwelt, eine simulelektronische Schöpfung. Eine Welt unkörperlicher Illusion.

„Welt am Draht“
(Galoye, 1973, S. 94)

3.1 **Von Beratung zur Organisationsberatung**

Rat sucht man, Rat gibt man und untereinander beratschlagt man: Das Wort ‚Rat‘ meint ursprünglich, sich die zum Leben notwendigen Mittel (wie in Hausrat, Vorrat, ...) geistig zurechtlegen. Beim Ratschlagen wurde ein Beratungskreis geschlagen, also der Kreis für die Beratung abgegrenzt (oder: die Systemgrenze definiert). Wer nicht zum ‚Rat‘ (auch Gemeinderat, Stadtrat, ...) gehörte, musste fernbleiben. (de.wikipedia.org, Ratschlag) Diesem Raten auf gleicher Augenhöhe standen in den meisten Kulturen Personen oder Instanzen gegenüber, die auf Grund von Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnissen oder Vertrauensstellung befragt wurden: Schamanen, Priester, Häuptlinge, alte Weise, ... und in unseren Tagen eben BeraterInnen.

Ob der Ratsuchende dem Rat ganz oder teilweise folgt oder nicht: Rat muss vom Ratsuchenden angenommen und umgesetzt werden, um wirksam zu werden. Wirksamkeit ist auch hier ein Kriterium zur Beurteilung, in das auch die Verantwortung des Beraters einfließt, so zu raten, dass es der Ratsuchende annehmen und umsetzen kann (und dies sicher bei jeder Beratung in einer gewissen Relation von Aufwand und Nutzen nach dem Effizienz-Kriterium von Staub-Bernasconi, S. 18). Obwohl ein Rat in diesem Sinne Vorschlagscharakter hat, sind Machtstrukturen ein probates Mittel, ihm mehr Nachdruck zu verleihen, denn die Ratschläge eines Priesters zu ‚gottesfürchtigem Lebenswandel‘ hinterlassen einen anderen Eindruck, wenn nebenan die Scheiterhaufen der Inquisition brennen: die Analyse von Machtstrukturen ist also wichtig.⁴⁹

⁴⁹ vgl. dazu die Beschreibung des Zustandsraums sozialer Systeme S. 32

Der Ratsuchende sucht also Wissen zu gewinnen über das, was er nicht weiß - weil er es nie gelernt hat oder weil er es nicht sehen kann: Das führt zu einer Unterscheidung.

Fachlicher Wissenstransfer kann Gegenstand der Dienstleistung ‚Beratung‘ sein, wenn die Beratenden besondere (ExpertenInnen-) Kenntnisse mitbringen. Allerdings verfließen z.B. bei Steuerberatung, Rechtsberatung etc die Grenzen wieder, da diese ExpertenInnen nach der Entscheidung des Ratsuchenden die Sache in die Hand nehmen und umsetzen (Steuererklärungen, Rechtsstreit) - sie übernehmen in einem gesetzlichen Rahmen Stellvertreterfunktion. Dies sind jedoch definierte Sonderfälle und nicht Kennzeichen von Beratung allgemein, sonst wäre z.B. Eheberatung sehr umstritten.

Über fachliches Wissen hinaus setzt Beratung besonderes Wissen darüber voraus, wie Ratsuchende zur Umsetzung des Rates ermutigt, motiviert oder befähigt werden können und auch, wie sie bei der Umsetzung methodisch begleitet werden. Dabei nimmt sie durchaus Rückgriff auf pädagogische oder therapeutische Gedanken wie zum Beispiel die Haltungen der Personenzentrierten Gesprächsführung nach Carl Rogers oder Aufstellungen nach Virginia Satir⁵⁰ oder szenische Interaktionen nach Jacob Levy Moreno oder anderes; die systemische Ausrichtung familientherapeutischer Ansätze erleichtern diese Verlinkung. Beratung ist aber auch nicht Erziehung, denn sie setzt Selbständigkeit voraus, ebensowenig ist sie Therapie, die eine partielle Nicht-Selbständigkeit in eigenen Belangen in Kauf nimmt oder voraussetzt oder sogar erzeugt⁵¹.

Ist systemische Organisationsberatung dann eine besondere Form erweiterter Familientherapie? Familie ist ein haushaltsübergreifendes, komplexes System emotionsbasierter, zuverlässiger Fürsorge- und Austauschbeziehungen, das die Beteiligten auf längere Zeit eingehen bzw. aufrecht erhalten; Familien sind geprägt durch vielfältige Relationen und Austauschprozesse zur Umgebung. (Schier & Jurcyk, 2007, S. 1) Eine Organisation ist ein komplexes bis hochkomplexes System, dessen Mitglieder Kenntnisse, Fähigkeiten, Zeit oder andere Ressourcen in einem vereinbarten Rahmen in die Zielerreichung geordnet einbringen und dazu horizontale und vertikale, bindende Relationen im System eingehen. Dies macht deutlich, dass zwischen Familien und Organisationen deutliche Unterschiede bestehen, zum Beispiel im Bezug auf „Art der Beziehungsgestaltung, Komplexität, Undurchschaubarkeit, Ziele, Interessensvielfalt, Verweildauer der System-Mitglieder, Formalisierung, Kultur, Regel-Leitung, Hierarchie, Grenzsetzung, ...“ (Bentner, 2012, S. 12)

⁵⁰ vgl. Fußnote 6

⁵¹ vgl. zu dieser kritischen Sicht Fußnote 13 (Rosenhan-Experiment)

Zugleich lässt sich feststellen, dass sich auch die Beratung von Organisationen im Laufe der Zeit verändert hat. Konnten sich in der (populärwissenschaftlichen) Literatur bis in die 1990-er Jahre mono-kausale Erklärungs- und Handlungsmodelle wie „Das Peter-Prinzip“⁵² halten, trat mit dem Nachdenken über die Geheimnisse „Geniale[r] Teams“⁵³ eine gewisse Mehrdimensionalität ein. Wo steht das Nachdenken über Organisationen und systemische Organisationsberatung heute? Was ist ‚State of the Art‘?

3.2 Wo steht systemische Organisationsberatung?

3.2.1 Geschichtliche Hinführung

Mit dem Taylorismus begann das Nachdenken über die Strukturierung von Abläufen in der Massenproduktion. Spezialisierte Ingenieure wurden zu Beratern für Rationalisierung und Optimierung von Abläufen. Nach dem zweiten Weltkrieg verstärkte sich der Wettbewerb und Management und Strategie wurden neue Inhalte von Beratung. Die Innovationen der Kommunikations- und Informationstechnologie betrafen alle Geschäftsprozesse und führten wieder zu Beratungsbedarf. (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 7) Entsprechend dem Verständnis, eine Organisation funktioniere wie eine Maschine, wurde von externen Experten die ‚richtige Lösung‘ auf Basis rational-analytischer Konzepte aus BWL oder Technik erwartet, die vom Management in bewährter Weise ‚top-down‘ (Push-Prinzip) implementiert wurde: Die Verantwortung für die Umsetzung lag beim Kunden. Dieses Beratungsverständnis hat deutliche Schwächen in der Umsetzung von oben nach unten. (nach (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 10f)) Sie bedient sich vorgegebener hierarchischer Strukturen und den Vorstellungen über effiziente Umsetzung in diesen, mit Defiziten im Kriterium der Wirksamkeit und der (Mit-) Verantwortung des Beraters für die Akzeptanz seines Rates.

Mit Kurt Lewin⁵⁴ und der Gruppendynamik verbindet sich nach dem zweiten Weltkrieg der Begriff ‚Organisationsentwicklung‘: Die Gruppe im Arbeitsprozess steht im Fokus, während Organisationen und Hierarchien eher negativ konnotiert waren - vielleicht dem

⁵² Untertitel: „Die Hierarchie der Unfähigen“, 1. Aufl. 1972, zentrale Aussage: „In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“ (Peter & Hull, 2002, S. 25)

⁵³ Untertitel: „Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Hochleistungsgruppen führen und Spitzenleistungen erzielen“, 1998, zentrale Aussage: „Viele geniale Teams haben eine zweifache Führungsstruktur, das heißt, neben der visionären Führungskraft benötigen sie jemanden, der sie vor der Außenwelt - den sogenannten ‚Krawattenträgern‘ - beschützt.“ (Bennis & Biederman, 1998, S. 34) Die Beschreibung verschiedener Teams legt den Gedanken nahe, dass das Team und seine Ziele selbst für die Mitglieder zu einer ‚stabilen Zone‘ wurden. (Frankl, 2013)

⁵⁴ Lewin war Teilnehmer der Macy-Konferenzen - vgl. S. 11

gesamtgesellschaftlichen Trend jener Jahre folgend (68-er-Bewegung, ‚Selbstverwirklichung‘, ‚Partizipation‘). Kommunikationsprozesse als notwendige Bestandteile von Veränderungen standen im Mittelpunkt, während Managementberatung Kommunikation weiterhin funktional und zweckorientiert im Dienste von Top-Down-Entscheidungen sah. Heute arbeiten viele Führungskräfte nach dem Ansatz der OE, so dass ihr die entmenslichende Hierarchie als Gegenpol zunehmend verloren geht. Die Konsensorientierung ließ der OE eine besondere Bedeutung im Bereich der NPO zukommen. (nach (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 8)) In diesem Verständnis zeichnen sich ExpertInnen durch Wissen um Beteiligungsprozesse und Kommunikation zwischen Person - Gruppe - Organisation aus i.S.v. ‚Betroffene zu Beteiligten machen‘ und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (Pull-Prinzip). Die Verantwortung für die Zieldefinition trägt der Kunde. Kritisiert wurde die Polarisierung zwischen Management und den ‚Beteiligten‘, die Langsamkeit des Prozesses (v.a. in Krisensituationen) und ein Verlust von Ergebnisorientierung.(nach (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 10f)) Hier wird also die (Mit-) Verantwortung der BeraterInnen für die Akzeptanz des Rates betont, während das Kriterium der Wirksamkeit in der Kritik stand und Effizienz im Sinne eines ökonomischen Kriteriums ins Hintertreffen geriet.

3.2.2 Systemische Organisationsberatung

Von beiden Beratungsformen unterscheidet sich systemische Organisationsberatung seit ihrem Aufkommen vor knapp 30 Jahren durch eine eigene Theorie und ein eigenes Verständnis von Organisationen und Interventionen. (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 9) Dem entsprechend sieht sich systemische Organisationsberatung als Expertentum für die Gestaltung von Veränderungen in einem sozialen System mit relevanten Umwelten und einer Eigenlogik, während das Management Inhalte und Entscheidungen verantwortet und in den Prozess einbezogen ist. Systemische OrganisationsberaterInnen reklamieren für sich die Umsetzung eines ‚Push & Pull-Prinzips‘. (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 10f) Fünf Merkmale werden als zentral genannt: Die Konstruktion von Wirklichkeit i.S. des radikalen Konstruktivismus; das Verständnis von Organisationen als dynamische, geschlossene, selbstreferentielle Gebilde; das Verständnis von Organisationen als autopoietischen Systeme, die zwar mit ihren Umwelten gekoppelt sind, aber Informationen nur selektiv aufnehmen; die System-Umwelt-Differenz, die durch die systeminterne Sinn-Schaffung immer auch eine Komplexitätsreduktion ist; die Kunst der Intervention, durch die sich jeweils ein System zur Selbstveränderung anregen lässt. (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 10ff) Ins Auge springt auch hier der vage Theorie-Praxis-Bezug, der - vgl. S. 20f - zur „Kunst der Intervention“ gekürt wird (wenn auch in engem Bezug zu den anderen Merkmalen).

Allerdings gibt es auch Entwicklungen, die systemische Beratung schwieriger machen: In Organisationen ist die Glaubwürdigkeit für Veränderungen zurückgegangen angesichts teilweise paradoxer Situationen (Rationalisierungen trotz Wachstum und Gewinn). Zugleich besteht oft noch eine Illusion über die Machbarkeit, was die Anzahl und Intensität von Veränderungen angeht mit der Folge von Veränderungsmüdigkeit. Dies geht einher mit einer Krise des Changemanagements, da versprochene Ergebnisse oft nicht erreicht wurden - Enttäuschung macht sich breit, vielleicht auch, weil der Begriff ‚Changemanagement‘ so verlockend eine direktive Steuerung von Veränderungsprozessen suggeriert. (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 1f)

Dies ist die Einschätzung der Beratergruppe Neuwaldegg, Kritik ‚von außen‘ klingt härter: So sieht Peterke (JP-Consulting) eine „Legitimationskrise“ der systemischen Beratung, da „der explizit erhobene Überlegenheitsanspruch“ auf einer systemischen Theorie fußt, „die de facto so nicht existiert“, um mit einer „geheimbündlerischen Kunstsprache“ und „manipulativen“ Spielchen über das Fehlen „betrieblicher und Führungserfahrung“ der BeraterInnen hinwegzutäuschen. (Peterke, 2009) Hinzuweisen ist, dass Peterke auch Positives sieht und damit ein kritisch-ausgewogenes Bild entsteht.

Leiner setzt mit der Frage „Weshalb eigentlich noch mehr Irritation?“ am Ziel der Beratung an und verweist auf das „hochdynamische“ Wirtschaftssystem, das Unternehmen einem „enormen Irritationspensum“ aussetze: „eine gezielte (zusätzliche) Irritation kann ... die erfolgreiche Autopoiesis des Systems sogar behindern“. (Leiner, 2007, S. 55) Seine Kritik zeigt zwei Möglichkeiten auf: Entweder die systemische Beratung lasse den Theorie-Link in der Praxis weiterhin ‚ausen vor‘ (und unterscheide sich aus Kundensicht dann nicht von Mitbewerbern) oder sie versuche, ihren komplexen Theoriehintergrund dem Klientensystem zu kommunizieren (und bliebe dann weitgehend unverstanden). Seine Schlussfrage an die systemische Beratung erwartet keine Antwort, aber trifft durchaus: „Also, quo vadis?“ (Leiner, 2007, S. 66)

Es gibt also kritische Gedanken von innen und von aussen: Der ‚Hipe‘ ist abgeklungen, das ‚Feld‘ ist schwieriger geworden. Dabei wächst der Bedarf an Beratung mit der Komplexität gesellschaftlicher Strukturen und systemisches Denken steckt auch in vielen Studiengängen noch so in den ‚Kinderschuhen‘⁵⁵, dass der Bedarf wohl sogar nachwächst. Denn darin sind sich alle einig: Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen ist zum Wettbewerbsfaktor geworden - nicht nur in Wirtschaftsunternehmen

⁵⁵ Dies zeigen auch Ausschnitte aus dem Online-Lehrbuch der Universität Erlangen zur Betriebswirtschaftslehre, die ich im Anhang kurz kommentiert anfüge.

sondern auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft und bei NPO.

Dies bestätigen auch Boos, Heitger und Hummer: Dabei gibt es aber nicht ‚die eine richtige Lösung‘, sondern im Veränderungsprozess muss die Organisation zugleich lernen, wie sie ihre Repräsentationen kontinuierlich aktualisiert bis hin auf die Ebene der einzelnen Personen. (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 5f) Durchaus selbstkritisch entwerfen sie dann ein Bild künftiger, systemischer Organisationsberatung:

- a. Wenn die Vielfalt und Gleichzeitigkeit der Change-Themen zunimmt, muss das Augenmerk vom „Öffnen“ eines Systems auf das „Schließen“ gerichtet werden, um Orientierung und Integration zu schaffen.
- b. Beratende gründen mit den KlientInnen ein Unternehmen auf Zeit für inhaltliche Arbeit, Kommunikation, Lernen und Erproben des Wandels.
- c. Besonders bei widersprüchlichen Zielen schafft der systemische Ansatz auch Raum für Aushandlungsprozesse.
- d. Systemische Beratung wird zur normalen Arbeitsbeziehung.
- e. Daraus erwachsen Anforderungen an die Beratenden: Deren Fokus muss zwischen Person (Coaching), Fach- und Systemperspektive und Prozess wandern, ihr Know-how muss auch Management- und BWL-Themen umfassen. Sie brauchen auch die Rückbindung an einen Bezugsrahmen („Landkarten“) oder ein BeraterInnen-Netzwerk, das in der eigenen Entwicklung eine Aufgabe sieht.

(nach (Boos, Heitger, & Hummer, 2005, S. 13f))

3.2.3 Trends in der Beratung von Organisationen

Beratung ist ein Bereich, in dem sich Geld *sparen* lässt: Bereits 2004 verfügten 75 % aller DAX- und MDAX-Unternehmen über eine hausinterne Consulting-Abteilung. Für hauseigene Consulting spricht die erfahrungsgeprägte Kenntnis des Unternehmens, Wissen bleibt im Unternehmen, Paßgenauigkeit von Lösungen und anderes - auch um den Preis einer möglichen ‚Betriebsblindheit‘. Beratung ist zugleich ein Markt, in dem sich Geld *verdienen* lässt: Als sinnvoller Optimierungsschritt werden erarbeitete Konzepte bei externen Kunden eingesetzt. Dieser Gedanke zeichnet den Weg in den Markt vor, den z.B. Porsche-Consulting, Volkswagen-Consulting und andere gingen. (de.wikipedia.org, Inhouse Consulting) Der Nachfrage-Markt wird also um große Unternehmen verkleinert, die Zahl gut aufgestellter Mitbewerber wächst.

Qualität und Fortentwicklung ist ein Thema der Beratergruppe Neuwaldegg unter dem Stichwort ‚Komplementärberatung‘. Hier arbeiten Tandems oder ein größerer Staff an

einem Projekt, wobei spezifisches Fachwissen und Prozesswissen zusammenkommen. Damit verbessert sich bereits in der Analyse das Gesamtbild, sowie der Brückenschlag „zwischen Strategie, Struktur und Kultur sowie zwischen Konzept und Umsetzung“ (Königswieser, Burmeister, & Keil, 2012, S. 25). Beratung übernimmt damit (Mit-)Verantwortung in der Sache, nicht nur im Prozess⁵⁶. In Organisationen scheint Komplementärberatung ein guter Weg zu sein, der er in seiner Fachlichkeit plausibel und überzeugend wirkt (Sutrich & Hillebrand, 2009, S. 1) und der Einstieg über „hard facts“⁵⁷ in Unternehmen einfacher ist. (Königswieser, Burmeister, & Keil, 2012, S. 80)

Eine weitere Entwicklungsrichtung geht zur ‚lernenden Organisation‘. Dabei wird die Organisationen befähigt zu dem, was „von Bateson auch als ‚Deutero-Lernen‘ oder als ‚Lernen lernen‘ bezeichnet“ wird. (Wahren, 1996, S. 19) Wahren stellt nachfolgend (ebd.) Lernprozesse unter dem Blickwinkel dar, was zum Lernen lernen‘ einer Organisation beitragen kann. Dies mündet in die fünf Prinzipien, die nach Senge eine lernende Organisation charakterisieren: „Die Organisation braucht eine Vision, aus der sie Leitbild und Standards ableitet zur Erfolgskontrolle.“ - „Die Mitarbeitenden sind klug beraten, wenn sie sich zur persönlichen Meisterschaft bekennen.“ - „Die Mitarbeitenden und die Organisation werden aufgefordert, an mentalen Barrieren zu arbeiten, die den Organisationserfolg gefährden könnten.“ - „Teamarbeit ist zu entwickeln, aber in Abstimmung mit Einzelarbeit.“ - „Das Ganze ist nur dann effektiv, wenn eine entsprechende Systempraxis entwickelt wird.“ (Senge, 2011) zitiert nach Strunck) Anschaulich fasst Strunck zusammen: „Wir brauchen ein Bewusstsein und eine Veränderungspraxis, die von Personen und Organisationen betrieben wird, die sich wie Pipi Langstrumpf nicht kleinreden lassen und die sich auch nicht isolieren lassen.“ (Strunck, 2013, S. 3)

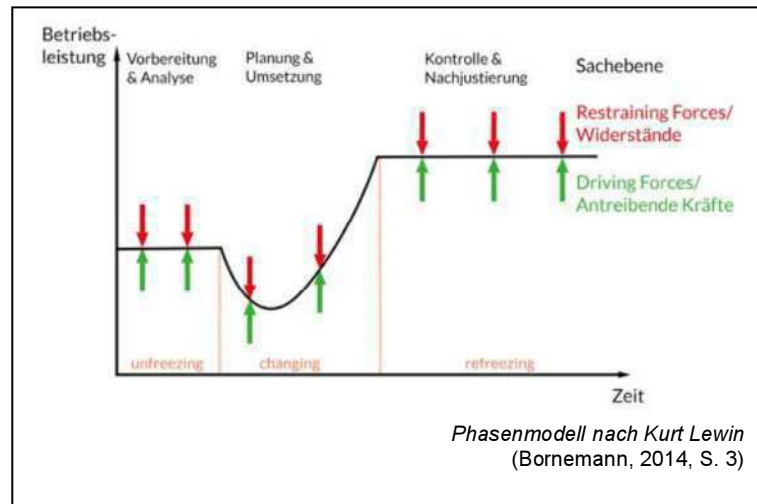
Zunehmend taucht auch ‚Transformation‘, ‚Transformations-Management‘, ‚Transformations-Philosophie‘ auf als konstruktivistischer Mittelweg zwischen Organisationsentwicklung und systemischer Organisationsberatung. (Schaufelberger, 2008, S. 35) Ob dies tatsächlich eine qualitative Neuerung darstellt oder ‚nur‘ den Trend zum ‚Transformational Leadership‘ (Sohm, 2007, S. 22) aufnimmt (einen Führungsansatz, der zu Höchstleistung zu motivieren verspricht), kann ich derzeit noch nicht beurteilen.

⁵⁶ Dabei schildern die AutorInnen, dass sie sich in einem Fall zu konkreten „Anweisungen“ genötigt sahen und sich nach der positiven Reaktion des Kunden fragten: „So einfach ist das also? Warum haben wir uns das all die Jahre so schwer gemacht? Wie schön ist doch das komplementäre Arbeiten! Endlich dürfen wir sagen, was wir denken, ...“ (Königswieser, Burmeister, & Keil, 2012, S. 47) Offenbar waren die systemisch Beratenden äußerst irritiert, wie leicht sich ein System direktiv instruieren lässt.

⁵⁷ ... eine nicht ganz neue Erkenntnis: „Die ‚hard sciences‘ sind erfolgreich, weil sie sich mit den ‚soft problems‘ beschäftigen; die ‚soft sciences‘ haben zu kämpfen, denn sie haben es mit den ‚hard problems‘ zu tun. (Heinz von Foerster, Theorem Nr. 2)“ (Paul, 2002, S. 3)

3.3 Ein-Blick in die Tool-Box systemischer Beratung

Ein Blick als Einblick soll dem ‚Handwerkszeug‘ systemischer Beratung gelten und wird bei weitem keinen Überblick bieten. Ich orientiere mich weitgehend an Phasen, in die ein Beratungsprozess gegliedert sein kann. Davon gibt es unterschiedliche Darstellungen, die jedoch zurückgehen auf Kurt Lewins dreistufiges Modell von Veränderungen: „auftauen, verändern, stabilisieren“ (Bornemann, 2014, S. 2ff). Ich ergänze diese Phasen um eine Phase der Analyse, die aber bereits Charakteristika des „Auf-tauens“ zeigt.



3.3.1 Tools für die Gesprächsführung

Die Gesprächsführung setze ich an den Anfang, da sie kontinuierlich den Prozess begleitet, sei es im Kurzgespräch unter vier Augen, sei es in der Moderation eines Workshops, sei es als Veränderungsimpuls in einem Team; ich⁵⁸ begrenze mich auf häufiger genannte Tools (z.B. in (Boos, Heitger, & Hummer, 2005), (Bentner, 2012)). Als Grundlage für eine gute Arbeitsbeziehung zum Klientensystem werden die Haltungen Wertschätzung, Empathie und Kongruenz nach Carl Rogers⁵⁹ genutzt⁶⁰. Dabei umfasst ‚Wertschätzung‘ auch die respektvolle Achtung gegenüber Problemverhalten, das als aktiver Lösungsversuch gesehen wird. Dies ist bereits Reframing (Grinder & Bandler, 1987, S. 182ff), das den Blickwinkel verändert, indem ein Verhalten in einen anderen Kontext gesetzt wird. Das Gespräch wird damit zu einem „Spiel mit Unterschieden“ (de Shazer, 1992), die zu (neuen) Unterscheidungen führen, z.B. auch durch die Suche nach Ausnahmen oder die „Wunderfrage“⁶¹ (de Shazer, 1989). Dies kann auch sehr

⁵⁸ Meine Beschreibung macht auch deutlich, dass ich aus der Perspektive eines psychotherapeutisch Geschulten auf die Stichworte sehe.

⁵⁹ Von Rogers ausgebildet wurden z.B. Thomas Gordon, Frank Farelly u. das Ehepaar Tausch. Vgl. S. 35

⁶⁰ Sie entsprechen damit einem Umgang, der die geforderte Würde des Menschen im Konkreten Ernst nimmt. Im systemischen Denken nach Bunge könnte man formulieren, dass der angemessene Umgang mit (allgemeiner) Lebewesen charakterisiert ist durch Schweitzer's Begriff der „Ehrfurcht vor dem Leben“ (Bollnow, 1975)

⁶¹ „Angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen, und Ihr Problem wäre gelöst: Wie würden Sie das merken? Was wäre anders? ... Welche Veränderungen würden Sie am

humorvoll geschehen, wie vor allem die Arbeit von Frank Farrelly (Wippich & Derra-Wippich, 1989) zeigt: Lachen ist eine besondere Form zirkulären Lernens durch Perspektivwechsel und Reframing. Das geht bis zu Paradoxien und paradoxen Interventionen, also der Verschreibung des Problems (Haley, 1989) - eine Vorgehensweise, die zirkuläres Denken mit hypnotherapeutischen Ansätzen verbindet. Zirkuläres Fragen löst entweder innere Suchprozesse oder spontane, sprachliche Reaktionen aus, je nachdem, wie die Frage gestellt wird (Wippich, 1995, S. 366ff). In jedem Fall führen zirkuläre Fragen zur Wahrnehmung von Unterschieden und sind damit hilfreich.

3.3.2 Analyse - „Erklärt mir, um was es *eigentlich* geht ...“

Die Analyse beginnt bei der Auftragsklärung: Was ist das System, was ist es für eine Organisation, welche Bilder ihrer Arbeit und Aufgabe trägt sie in sich? Wer gibt den Auftrag, was ist das Problem, wer ist Adressat und wie ist dessen Problembeschreibung? Was ist wessen Auftrag an die Beratenden und wofür wird eigentlich bezahlt? Wer ‚zieht‘ mit, wer steuert, wer entscheidet und wer entscheidet, wer entscheidet? Oft dringt man dabei schon tief in die Problematik ein, oft entsteht auch ein Eindruck, ob es sich um „Besucher“, „Klagende“ oder „Kunden“ (de Shazer, 1989, S. 85f) handelt, ob ein „Architekt“ oder die „Feuerwehr“ (Königswieser, Burmeister, & Keil, 2012, S. 30) gesucht wird.

Es gibt Fragen über Fragen, die aus der Haltung neutraler Neugier von externen Beratenden dem System und seinen Elementen gestellt werden können, auch wenn sie Themen betreffen, über die man entsprechend der Kultur des Systems nicht spricht: Beratende haben eine ‚Narrenfreiheit des Fragens‘, sie dürfen auch sagen, dass der König nackt⁶² ist - sie sind das professionell-personifizierte ‚Ich-Weiß-Dass-Ich-Nichts-Weiß‘. Und mit jeder Antwort beschreibt das System Eigenschaften, die es von anderen Systemen und der Umgebung unterscheiden, entfaltet Muster über die Verknüpfung der Eigenschaften und benennt Zustände, Ereignisse und Prozesse, mithin die Geschichte des Systems. Und mit jeder Antwort entstehen in den Beratenden Repräsentationen über das System und die Rückspiegelung dieser Eindrücke bildet ein Feedback, das zur Selbstaktualisierung im System beiträgt.

In diese Phase gehört nach meiner Meinung auch das Erzählen von Geschichten: Ge-

nächsten Morgen bemerken, die Ihnen anzeigen würden, daß ein Wunder geschehen ist?“(de Shazer 1992, 130)

⁶² nach „Des Kaisers neue Kleider“ von Hans Christian Anderson

schichten, die im System erzählt werden, sagen zwar nichts darüber, was tatsächlich geschah⁶³, dafür umso mehr, welche gemeinsamen Bilder, Vorstellungen und (narrativ vermittelten) Werte im System bestehen. Und Geschichten (Metaphern), die die Beratenden erzählen, säen Ideen aus, die das Denken zum Undenkbaren hin irritieren.

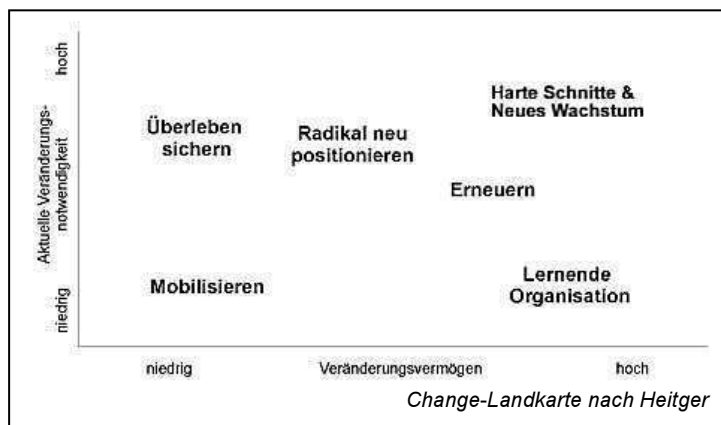
Gebündelt wird dies in Hypothesen, die im Idealfall in einem Team reflektiert oder in einer Steuerungsgruppe diskutiert werden. In dieser Phase des Fragens und Informationen-Sammelns ist es hilfreich, sich an einem Raster zu orientieren. Dies kann das ZUS-System nach Bunge, untergliedert in mehrere Dimensionen, sein oder - bei komplexen Vorhaben im zivilgesellschaftlichen Bereich - der Reformkompass (vgl. Anhang) (Bertelsmann-Stiftung), der sogar den Anspruch erhebt, mittels verständlicher Struktur, klaren Zielen und Fragen so gut durch Veränderungsprozesse zu leiten, dass er von Akteuren im Feld genutzt werden kann⁶⁴. Meine Zweifel, ob er dem ganz gerecht wird, schmälern nicht, dass er ein hervorragendes Instrument ist.

3.3.3 Die Lösung entwerfen - die Menschen mitnehmen

Aus der Analyse entsteht eine Architektur, also ein gemeinsames ‚Programm‘, das zu Aufgabe und System passt. ‚Architekturen‘ legen das Bild des Bauens nahe und sie sind in diesem Sinne schon Interventionen, denn sie strukturieren den nachfolgenden Prozess. (Königswieser & Hillebrand, 2007, S. 59)

Menschen auf den Weg bringen, sie begeistern und ‚mitnehmen‘ ist das Prozessthema dieser Phase: Keine Veränderung findet nur Zustimmung - das wäre keine Veränderung, sondern ein Wunder!

Aktivieren und gewinnen sind Stichworte für die Methodenauswahl - umso wichtiger, je mehr Veränderungsmüdigkeit die Motivation bremst. Hier finde ich die Change-Landkarte (nach (Heitger)) hilfreich, die den

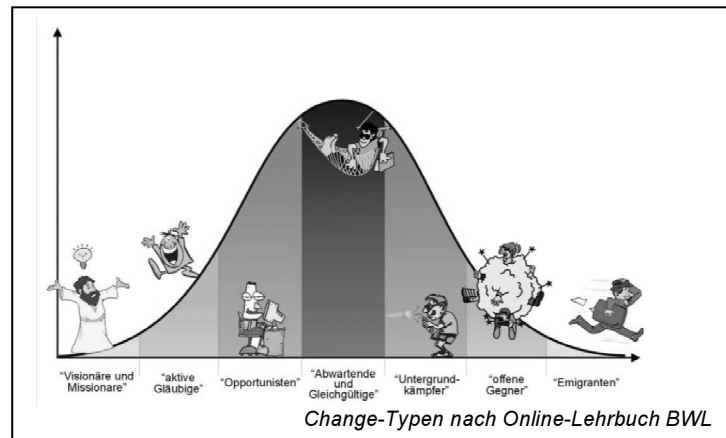


⁶³ vgl. Fußnoten 19 u. 20; das menschliche Gedächtnis ist keine objektive ‚Kamera‘, sondern ist Prozessen ausgesetzt, die Erinnerungen verändern, Bewertungen verändern, Nie-Erlebtes hinzufügen.

⁶⁴ Damit gibt er Reformkompass zu erkennen, dass seine AutorInnen als Ziel eine lernende Organisation - vgl. S. 40 - vor Augen haben.

Blick auf die Frage lenkt, wie hoch Notwendigkeit und Vermögen zu Veränderungen im System ausgeprägt sind mit konkreten Auswirkungen auf die Frage, mit wie vielen Motivierten zu rechnen ist - die Grafik der Change-Typen (Online-Lehrbuch-BWL, S. 3-07,11) konfrontiert mit Realitäten: Viele müssen aus der Behaglichkeit ihrer beruflichen „Komfortzone“ heraus in Bewegung gebracht oder aus der müde-gelassenen Beobachterhaltung, welche ‚Sau mal wieder durchs Dorf getrieben wird‘ in die ‚Driving Forces‘ geholt werden.

Inhaltlich stellt sich die Frage, an was wie wozu gebaut wird: Es geht um ein Bild von einer Lösung, ein Bild der Zukunft. Aktivierend und motivierend können ‚Zukunftswerkstätten‘ oder Workshops nach der Szenario-Technik sein - hier können sich viele



Menschen (bis ca 100 liegen eigene Erfahrungen vor) fantasievoll, kreativ und mitgestaltend einbringen. (z.B.: (Albers, 2001)) Um Anregungen aus der Umgebung in das System zu holen, können Projektgruppen Befragungen und Interviews starten oder Best-Practice-Treffen oder -Exkursionen durchführen zu Organisationen, die bereits Lösungen erprobt haben. (Schaufelberger, 2008, S. 61f) Das Bild der Architektur stimmt auch insofern, als dass Räume geschaffen werden, in denen Entwicklungen, Gedankenaustausch, Aushandlungen, ... stattfinden und wieder - im Sinne einer Feedbackschleife - in den Gesamtprozess einfließen. Dies ist besonders wichtig bei größeren Projekten, in denen einzelne Projektgruppen an unterschiedlichen, inhaltlichen Schwerpunkten arbeiten; hier kann dann auch an gegenseitige Information im Sinne eines Berichtswesens (Deuschle, 2013, S. 34ff) gedacht werden. Ebenso gehören gängige Methoden auf dem Weg zur Entscheidung hierher (Visualisierung PDCA-Kreis, SWOT-Analyse, Balanced Score Card u.a.). Schlusspunkt dieser Phase ist das Abwägen von Alternativen (einschl. Risikoabschätzung) und die Entscheidung für einen Lösungsweg

3.3.4 Einbettung in die Praxis - doing change

Nachhaltigkeit ist etwas anderes als hoffen, gute Konzepte würden schon im Gedäch-

nis⁶⁵ bleiben! Dazu kann im Einzelfall auch gehören, dem, was durch die Veränderung abgeschafft wird, einen guten Platz zu sichern - es wertschätzend im Museum der guten Erinnerungen auszustellen, in Worten oder ganz gegenständlich. In dieser Phase wird es wichtig, mit den Beteiligten neue Abläufe und Schnittstellen festzulegen, zu erproben und ggf. eine Feinjustierung vorzunehmen, in größeren Projekten werden dazu „Nahtstellenworkshops“ (Königswieser, Burmeister, & Keil, 2012, S. 88) vorgesehen. Da alle Beteiligten mit den praktischen Auswirkungen der Veränderung noch keine Erfahrungen haben, ist es wichtig, Feedbackschleifen (i.S.v. single/double loop learning⁶⁶ (Wahren, 1996, S. 54)) und Frühindikatoren (Kromrey, 2005, S. 12ff) einzuplanen, die Abweichungen schnell in das System zu allen Beteiligten zurückspiegeln.

3.3.5 Evaluation und Auswertung - „Das haben wir geleistet!“

Als Auswertung bezeichne ich das gemeinsame, abschließende Fazit der Beteiligten als Schlusspunkt der Prozessbegleitung, die von einer schriftlichen Befragung bis zu einem Auswertungsworkshop mit „früher-heute“-Pinnwänden die Veränderungen visualisiert oder mit Zetteln an einer „Impressionen-Leine“ (eine Abwandlung der „Time-Line-Technik⁶⁷“ (James & Woodsmall, 1998)) eher persönliche Eindrücke aus dem Prozess abfragt. Die Evaluation ist dagegen ein „methodisch kontrolliertes, verwertungs- und bewertungsorientiertes Sammeln ... von Informationen. ... Das Besondere liegt vielmehr zum einen in der gewählten Perspektive ..., zum anderen in einer für die Wissenschaft ungewohnten Verschiebung von Rangordnungen, die sich im Primat der Praxis vor der Wissenschaft ausdrückt.“ (Kromrey, 2005, S. 3f) Für das methodische Vorgehen bei einer Evaluation ist also wichtig, was die Beteiligten über den Prozess und die Veränderungen erfahren wollen. Ich selbst bin eher Purist: Ich halte fünf aussagefähige Punkte, die öfters in den Blick genommen werden, für sinnvoller als Checklisten oder Fragebögen mit unübersichtlich vielen Einzelpunkten, die in der Schublade liegen. „Leider hält ein verbaler Denker eine hundert Punkte umfassende Checkliste für durchdachter als eine, die nur fünf Punkte enthält“ (Grandin & Johnson, 2006, S. 302)⁶⁸ Diese

⁶⁵ Die Untersuchungen von Foersters zum Gedächtnis zeigen ja gerade, wie wichtig die regelmäßigen Wiederholungen in Ebbinghausens Experimenten waren - vgl. Fußnote 8

⁶⁶ Ein Single-Loop ist eine Rückkopplungsschleife, die an der konkreten Handlung ansetzt, die zu einem bestimmten Ergebnis führt. Ein Double-Loop ist eine zusätzliche Rückkopplungsschleife, die auch die Variablen umfasst, die Grundlage der konkreten Handlung sind - dies können z.B. Vorgaben, Regeln, etc sein. Vgl. Abbildung im Anhang

⁶⁷ Ein langes Seil wird am Boden ausgelegt. Das Seil steht für einen Zeitabschnitt, dem ein Klient Ereignisse oder Erlebnisse zuordnet (durch Symbole oder Zettel). Eine innere Umstrukturierung findet durch das angeleitete Hin- und Hergehen entlang der Linie statt, z.B. um zu entdecken, wann in der Erinnerung (Re-Konstruktion) Gefühle zu einem Ereignis aufsteigen oder wann sie in der Zukunft (!) ganz verschwunden sein werden.

⁶⁸ Grandin hat einen Großteil amerikanischer Schlachthöfe als Beraterin auf ihre 5-Punkte-Liste umgestellt und prangert die Misshandlung der Tiere in europäischen Schlachthöfen an, die mit langen Checklisten

Fragen begleiten den Prozess auch dann noch, wenn die Beratenden nicht mehr da sind, in einem vereinbarten Rahmen, der auch Feedbackschleifen zu den Beteiligten enthält. So bleibt der Blick längere Zeit auf der Umsetzung der Ziele und Korrekturen können im Bedarfsfall vorgenommen werden. In diese Phase gehört auch die (öffentliche) Würdigung des Geleisteten und die Leistung bleibt, wo sie ist: im System, das die Veränderung - i.d.R. ja zum ‚Tagesgeschäft‘ dazu - geleistet hat.

3.4 Zwischenergebnis 2

Systemische Beratung ist eine etablierte Beratungsform in Organisationen. Mit der Fortentwicklung des Beratungssektors steht auch systemische Beratung vor neuen Herausforderungen. Verbindend sind zentrale Begriffe und eine eigenständige Perspektive auf Prozesse und Beteiligte in Organisationen. Das Beratungshandeln auf systemischem Hintergrund zeigt ein Spektrum an Ausrichtungen und einzelnen Methoden, vermittelt aber auch die bereits vermutete Uneinheitlichkeit: PraktikerInnen arbeiten reflektiert und professionell, aber mit je eigenem Verständnis der Umsetzung von ‚systemischer Theorie‘ in die Praxis.

aus zu befolgenden Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen arbeiten. (ebd.) Die fünf Prinzipien nach Senge - S. 40 - können in diesem Sinne verstanden werden.

4. **„was für einen Scheiß macht doch dieser Hurensohn...?“⁶⁹**

„Das verwischte sich alles in mir, nachdem ich mit den Radialwesen ein gewisses Maß an Kommunikation erlangt hatte. Wenn die Alternative nicht heißt 'Eins von beiden', sondern eins, zwei, drei oder vier von fünf, dann wird das Handeln kompliziert ...“

*„Memoiren einer Raumfahrerin“
(Mitchison, 1980, S. 31)*

„Was für ein Titel! Geht doch nicht!“ Frank Farrelly berichtete die o.g. Reaktion von Carl Rogers, als er ihn nach der Meinung zu seinem besonderen Stil der Klientengespräche fragte. Nun bin ich kein Farrelly der systemischen Beratung, stelle aber fest, dass ich für andere Auffassungen stehe als ich sie in einem (meinem konstruierten) Mainstream wahrnehme. Wie der Titel irritiert, irritieren vielleicht auch meine Auffassungen, die ich deshalb zur Diskussion stelle, und ich freue mich, wenn sich die Lesenden auf eine vielleicht irritierend andere systemische Sichtweise und Sprache einlassen.

Wenn ethische Grundpositionen nicht mehr an Kategorien wie ‚Objektivität‘ oder ‚Wahrheit‘ gekoppelt sind, ist das eigene Handeln immer wieder daraufhin zu hinterfragen, welche handlungsleitenden Konstrukte ich mir bilde im Sinne von Aussagen einer Ethik. (Beushausen, 2002, S. 16) Dies ist der erste Schritt in diesem Kapitel. Dann möchte ich prüfen, ob auf dem Hintergrund der bisher dargestellten Systemtheorie weitere Aussagen möglich sind, die beratendes Handeln beachten muss.

4.1 **Den Auftrag annehmen**

Ein Kunde schildert seine Situation und bittet um Beratung, ich nenne meine Konditio-

⁶⁹ Frank Farrelly in einem Workshop 1986 in Weissenau (Übersetzung im Workshop: Ingrid Derra-Wippich): „Als ich das erste Mal ein Tonband über Provokative Therapie dem Carl Rogers vorgestellt habe, und das war lange, bevor ich meinen Ansatz Provokative Therapie genannt hatte, fragte ich den Carl Rogers, was er ganz spontan, einfach ohne seinen Kopf einzuschalten, über diesen Ansatz dachte. ... Und zwar hat er gesagt, als er das Band hörte (Ingrid, die auch Ausbilderin in klientenzentrierter Therapie ist, übersetzt nun übertrieben vorsichtig, feinfühlig und mitfühlend ...) ‚... um Gotteswillen, was ist das für ein schlimmer Ansatz ...‘ (Im Hintergrund entsteht lautes Gelächter ...) ... (Ingrid korrigiert nun ihre Übersetzung.) Nun, ich glaube, seine Reaktion war irgendwie so ähnlich wie: ‚... was für einen Scheiß macht doch dieser Hurensohn eines Therapeuten mit diesem armen, hilflosen Klienten.‘ (Frank macht weiter ...) Mhm. Ich sagte mir, guter Junge, nun hat er dir seine echte, unverfälschte Reaktion gezeigt. Ich habe dann hinterher fast ein Jahr gebraucht, um herauszukriegen, daß er genau die Worte benutzt hat, die ich in meinem Ansatz auch immer wieder benutze. Er sprach meine Sprache. Ja, das war ein alter schlauer Fuchs, der Carl Rogers.“ (Wippich & Derra-Wippich, 1996, S. 23f)

nen und sage zu: Damit besteht ein Kontrakt, ich habe einen Auftrag angenommen. Dies wird übereinstimmend als Grundvoraussetzung für Beratungshandeln genannt.

Oft ist es nicht so einfach: Ein primärer Auftraggeber (und Bezahler) formuliert den Veränderungsbedarf eines Subsystems der Organisation. Das Subsystem selbst hat zwar Beratung angefordert, formuliert aber den Auftrag anders. Es braucht eine Klärung und für systemische BeraterInnen ist ja auch reizvoll, dem System im Klärungsprozess den Unterschied rückzuspiegeln, aber ob nicht Hierarchie- und Machtstrukturen (und sei es nur in den Gehirnen des Subsystems) in den Klärungsprozess einwirken, bleibt letztlich offen. Die Zuspitzung findet sich in der bereits als Beispiel beraterischen Handelns eingeführten Sozialen Arbeit⁷⁰: Oft kommt der primäre Auftrag (und die Bezahlung) von einer Behörde, die Kontrollfunktion gegenüber den ‚Kunden‘ hat, die also gesellschaftlich beauftragt „Herrschaft und Repression, genauer Hilfe als Kontrolle“ ausübt. (Staub-Bernasconi, 2007, S. 6) Das Kunden-/Klientensystem nimmt durchaus den Unterschied zwischen sich und seiner Umgebung als Problem wahr und kann oft einen eigenen Auftrag formulieren, der aber nachrangig bleibt, da Machtstrukturen den Aushandlungsprozess überlagern. Soziale Arbeit muss diesen Spagat eines doppelten Mandats zwischen Behörde / Klientel bzw. Kontrolle / Hilfe täglich leisten; der Sprachgebrauch vom ‚Kunden‘ kaschiert das Problem und verfestigt eher Etikettierungen. Wie löst Soziale Arbeit dieses Dilemma eines doppelten Mandats?

In einem ersten Schritt bleibt sie in der Eigenlogik des Sozialsystems der Gesellschaft, das die Eigenschaften von Angeboten (also bestimmten Konstrukten) mit den Eigenschaften bestimmter Systeme (also individuellen Menschen / -gruppen) durch das gesetzmäßige Muster ‚Bedarf an Hilfe‘ verknüpft. Soziale Arbeit erweitert das Muster zu ‚Bedarf an professioneller Hilfe‘ und plädiert als Handlungswissenschaft, die eigenes „Erklärungswissen über Soziale Probleme sowie Evaluations- und somit Wirksamkeitswissen über bereits versuchte Problemlösungen“ hat, für ein drittes, wissenschaftsbasiertes Mandat der Profession. (Staub-Bernasconi, 2002, S. 249)

In einem zweiten Schritt betrachtet sie denselben Punkt aus dem Kontext⁷¹ der Ethik,

⁷⁰ vgl. S. 30 ff; ich beziehe mich nachfolgend auf die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession

⁷¹ Ein Exkurs in die polykontexturale Logik von Gotthard Günther - vgl. S. 12 - wäre sinnvoll, würde aber den Rahmen sprengen. von Foerster umreißt Günthers Ansatz: "Er selbst nennt es eine Stellenwert-Logik, und ich finde, er hat damit einen wichtigen Beitrag geleistet, weil es uns aus der Ja-nein-Falle, aus der Wahr-falsch-Falle herauslotst. Der entscheidende Punkt in Günthers Beitrag ist sein - korrektes und formal überzeugendes - Argument, dass man, um einen Satz zu verifizieren oder zu falsifizieren, eine Kontextstelle haben muss, an der dieser Satz steht. ... Nur dann kann man sagen, dass die Behauptung wahr oder falsch ist." (von Foerster, 2001, S. 107) Dies meint, dass es zu jeder Aussage mehrere Kontexte / Kontexturen gibt; innerhalb der jeweiligen Kontextur kann der Wahrheitsgehalt nur dann überprüft werden,

in der das Muster ‚Gerechtigkeit‘⁷² mit der unabdingbaren Eigenschaft ‚Würde‘ des Menschen (auch und gerade in der Fragilität des Menschseins) verknüpft ist und fordert ein, „dass auf Grund ‚des Berufskodexes ... der Dienst gegenüber den Menschen höher (steht) als die Loyalität zur Organisation‘ (United Nations 1994, S. 5).“ (Staub-Bernasconi, 2002, S. 253) Da es in einer (globalen) Gesellschaft auch Menschen gibt, die Würde und gerechte Behandlung nicht selbst einfordern bzw. einfordern können, muss der Berufskodex auch sie umfassen (Staub-Bernasconi, 2002, S. 250): Die Ethik ist die zweite Begründung für die Erweiterung des Doppelmandats zum Tripelmandat. Staub-Bernasconi schließt darin die verfasste Basis der Menschenrechte mit ein, die aber auch im Kontext des Rechts ein getrennter Begründungsstrang sein könnte.

"Hauptmerkmal von Professionalität im systemistischen Paradigma ist die Forderung, sich auf Grund wissenschaftlicher und berufsethischer Basis ein eigenes Bild der Problemsituation zu machen und - davon ausgehend - einen selbstbestimmten Auftrag formulieren,...“ (Staub-Bernasconi, 2002, S. S. 253) und auch zu fragen, „unter welchen Bedingungen Zivilcourage und Dissidenz in einem arbeitsrechtlich strukturierten Dienstverhältnis möglich und gefordert sind“ (Staub-Bernasconi, 2007, S. S. 22)

Aufatmen! Das gilt ja nur für die Dienstverhältnisse Sozialer Arbeit! Wirklich? Ich lese die Herausforderung allgemeiner: Wie weit bin ich bereit, für couragierte und auch dissidente Arbeit mit Menschen zu gehen und einzustehen? Muss ich (mir) diese Frage überhaupt beantworten oder erübrigt sich die Antwort durch Lebensrealitäten wie Essen, Trinken, Auto, Masterstudium und ein Dach über dem Kopf? Oder verändert sich nicht mein Blick auf diese Frage, je nachdem wie ich über ‚Broterwerb‘ hinaus als Berater (und als Unternehmer) Begriffe wie Lebens-Wert, Wert-Schöpfung, ... (für mich) definiere? Kants kategorischer Imperativ⁷³ bedeutet ja nicht, dass alle Welt diese (meine) Definitionen übernehmen müsse, aber sie müssen für mich - das angesprochene Du - Grundlage eines Handels sein, das von allen angewandt werden könnte. Und was bei Kant doch schnell als Gebot mit erhobenem Zeigefinger interpretiert wird, wird beim ethischen Imperativ von Foerstern zu einem weiten Horizont: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.“ (Paul, 2002, S. 4) Meine persönliche Ent-

wenn zugleich eine Form von Bezugspunkt bekannt ist (also etwas wie der Standort des Beobachters), der jedoch kein ‚tertium non datur‘ der Logik ist. Sind diese formalen Kriterien nicht erfüllt, ist die Aussage weder wahr noch falsch, sondern kann zurückgewiesen werden.

⁷² genauer: verweigernde Machtstrukturen müssen verändert, behindernde Machtstrukturen müssen fair ausgeglichen werden

⁷³ „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Der kategorische Imperativ wurde in mehreren Varianten formuliert; ich zitiere ihn hier in der Grundform entsprechend der Übersicht über die Varianten in wikipedia (de.wikipedia.org, Kategorischer Imperativ)

scheidung hat das Ziel, dass (auch meine) Wahlmöglichkeiten größer werden.

Als Konstruktivist weist Heinz von Foerster auf die Bedeutung des Sprachgebrauchs hin: es ist falsch davon zu reden, dass Konstrukte entstehen, geschaffen, entdeckt, konstruiert, ... werden - sie werden erfunden. „Indem ich das tue, indem ich etwas erfinde, bin ich derjenige, der die Verantwortung für die Erfindung trägt. Wiederum: wenn ich erkläre, ich sei Konstruktivist, muss ich mich ernst nehmen und mich in die Verantwortung stellen für meine Erfindung.“⁷⁴ (von Foerster, 1998, S. 630) Wenn der ethische Imperativ das „Handle“ an die erste Stelle setzt, so ist die erste Handlung, dass ich Verantwortung für die Konstrukte, für die Erfindungen meines Gehirns übernehme. Er fügt an, dass diese Position aber nicht sehr verbreitet sei.

Die Entscheidung, sich in Verantwortung zu stellen, ist für Kierkegaard der Übergang vom ästhetischen in das ethische Stadium. Die „Haltung [des ästhetisch lebenden Menschen] der Welt gegenüber ist im Grund eine passive, da seine Befriedigung im wesentlichen auf Bedingungen beruht, deren Vorhandensein und Erfüllung von seinem Willen unabhängig sind.“ (Gardiner, S. 62) Der Eintritt ins ethische Stadium geschieht im Entscheiden: „Die Freiheit des Menschen vollzieht sich somit als Entscheidung; ... Indem der Mensch in dieses eintritt und sich faktisch entscheidet, kommt er erst eigentlich zu sich selbst und findet die Aufgabe, die *seine* Aufgabe werden kann.“ (Weischedel, 1980, S. 281) Bis dahin ist Kierkegaard in seinem „Nachsinnen über den Menschen ein existentieller Denker“ (Weischedel, 1980, S. 279), zum Denker des Glaubens wird er durch das dritte Stadium, das religiöse: Es „liegt jenseits des ethischen Denkens und widersetzt sich jeglicher Erklärung mittels allgemeiner oder rationaler Begriffe“ (Gardiner, S. 74) und kann so auch zu einer Handlung kommen, „die auf der Ebene rationalen Denkens und Verhaltens ... absurd erscheint.“ (Gardiner, S. 78) Glaube erfordert ein „radikales Wagnis“ (Gardiner, S. 83) und einen qualitativen Sprung, „der uns nicht in Sünde und Entfremdung von Gott bringt, sondern in deren Gegensatz: Der Glaube, nicht die Tugend ist ‚der Gegensatz der Sünde‘ (KT S 194)“⁷⁵ (Gardiner, S. 138) Im aktuellen Trend zum Funktionalismus (Buchinger, 2006, S. 6) wirkt meine Einstellung umso absurder, so dass sie zum Verständnis zumindest wie soeben umrissen werden muss: Dies ist - um den Bogen zum Konstruktivismus zu schließen - meine Antwort auf eine unentscheidbare Frage, „die selbstverantwortliche

⁷⁴ Übersetzung vom Autor. Original: „Al hacer esto, al haber inventado algo, soy yo el que está tomando la responsabilidad del invento. Aquí de nuevo, y esto es paralelo a mi declaración anterior de que si soy constructivista, tengo que dar cuenta de mí mismo y también tengo que responsabilizarme de mi invento. Resulta bastante claro que esta posición no es muy popular.“

⁷⁵ nach Gardiner: „Die Krankheit zum Tode“, Sören Kierkegaard

Auswahl bei gleichzeitig postulierter Wahlfreiheit“ . (Pörksen, 2012)

Dann aber führt sie zu der Haltung, mit offenen Augen auch Probleme zu sehen, zu deren Lösung ich keinen Auftrag habe, mir ‚Gedanken zu machen‘ über Lösungswege und -ansätze. Im Idealfall lassen sich Fragmente zu einem Ganzen verknüpfen in der Sprache des Systems, so dass man sie mit dem System zur Sprache bringen kann.

Fühlen wir uns allzuständig? Nein. Aus ganz praktischen Gründen: Wir haben nicht zu allen Problemen, die wir sehen, Kompetenzen und Ideen - und nicht alle Ideen führen zu Konzepten. Und natürlich muss der tägliche Broterwerb abgesichert sein durch laufende Aufträge, ehe als unbeauftragte Vorleistung Ideen entwickelt werden. Und es gehört auch immer etwas Mut zum Risiko, Mut zum Rechnen mit spitzen Bleistift, Mut zum Sprung in eine ‚absurde‘ Idee im Vertrauen, etwas daraus machen zu können, was Sinn-voll, Wert-voll und Kasse-voll ist (wenn möglich, alle drei Punkte). Diesen Mut hatte ich früher nicht: Meine Lebens- und Glaubenserfahrung - mein Individuum-Sein mit all seinen Eigenschaften - hat über einen langjährigen Prozess meinen Zustandsraum deutlich erweitert (gerade auch i.S.v. mehr Wahlmöglichkeiten).

Auf diesem Hintergrund postuliere ich: BeraterInnen können einen vorgeschlagenen Auftrag annehmen (i.S.v. akzeptieren). BeraterInnen können auch einen Auftrag annehmen (i.S.v. vermuten) und vorschlagen; dabei kann ein Vorschlag, z.B. aus wirtschaftlichen Gründen, einen anderen Schwerpunkt als Beratung haben und doch beratendes Handeln enthalten.

4.2 An die Grenzen gehen

Überschreite ich mit diesem Postulat die Grenzen systemischer Beratung? Oder sind es die persönlichen Landkarten eines Beraters über die höchst komplexe systemische Beratungslandschaft? Was geschieht an den Grenzen eines Systems?

4.2.1 Geschlossen: Wie ‚dicht‘ ist die Grenze?

Spaziergang in der beginnenden Abendkühle eines spanisch-heißen Sommertags; meine Partnerin sagt: „Schau mal - die schönen Mohnblumen in der Wiese!“ Als komplexes System wurde sie dazu angeregt, indem Informationen aus dem uns sichtbaren Lichtspektrum durch ihre optische Sensorik von Aussen nach Innen geleitet wurden: ein gerichteter ‚Austauschprozess‘. Anders mein ‚komplexes System‘: Ich starre auf ei-

ne Wiese, angestrengt, mit beginnendem Unmut und heftiger Irritation. Meine Partnerin merkt es: „Entschuldigung ...“⁷⁶ Als Ausdruck der bindenden Relation zwischen uns laufen korrespondierende Prozesse in unseren Gehirnen ab, greifen bewährte Verhaltensmuster auf, die ich hier nicht weiter schildern muss - der Unmut schwindet.

Liegt ein Sinnesreiz und eine Irritation so nahe beieinander, wie dieses Beispiel vermuten lässt? Ein Beobachter könnte denken: „Er hat eine Sehstörung und hat gelernt, damit zu leben. Sie hat keine und hat gelernt, seine zu verstehen. Als Paarsystem haben sie gelernt, damit umzugehen.“ ‚Lernen‘ ist also zunächst das Konstrukt, das eine Beobachtung bezeichnet: Auf der Handlungsebene geht es um die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten - dies kann die Anpassung an eine Sehstörung, eine Wissenserweiterung über diese Sehstörung und ein Verhaltensmuster im System sein. (nach (Orthey, 2005)) Damit aber ist der gebräuchliche Begriff ‚Irritation‘, ‚Störung‘ sehr weit zu fassen, vielleicht so weit, dass er keinen (signifikanten) Unterschied mehr macht: von einem Wahrnehmungsreiz (dem Sehen der Mohnblumen im *Unterschied* zum Rest der Wiese) bis zu einer physiologisch spürbaren Verstörung (Hören von ‚Mohnblume‘, Assoziation von ‚rot‘, sehen einer nur ‚grünen‘ Wiese, Aufkommen mehrschichtiger Emotionen). „Das Wort ‚Lernen‘ bezeichnet zweifellos eine Veränderung irgendeiner Art. Zu sagen, um was für eine Art der Veränderung es sich handelt, ist eine schwierige Angelegenheit.“ (Bateson, 1994, S. 366)

Was aber wird als ‚Lernen‘ beobachtbar? Bateson (ebd.) leitet aus einer Analogie zu Computersimulationen von Neumanns⁷⁷ für die Handlungsebene ab: Wenn es zwei grundsätzliche Entscheidungsalternativen (mit Varianten) gibt, kann ein Organismus die verfügbaren Informationen nutzen, um (1.) sich für die falsche Alternative zu entscheiden (die nicht zur Lösung führen *kann*) oder um (2.) die richtige Alternative zu wählen (und vielleicht doch einer Variante zu folgen, die nicht zur Lösung führt) oder um (3.) - da es zwischen beiden Alternativen meist überschneidende Varianten gibt - sich aus richtigen Gründen für eine falsche Variante oder sogar aus falschen Gründen für eine richtige zu entscheiden. (Bateson, 1994, S. 371)

Von Ameisen, Bienen und Termiten weiß man, dass einzelne Tiere neue Wege aus-

⁷⁶ Sind Sie jetzt beim Lesen irritiert? Dann war die einmalige Information zum Defekt meiner optischen Sensorik - S. 28 - nicht ausreichend anknüpfungsfähig oder fiel der Vergessenskurve - S. 11 - zum Opfer, anders als bei meiner Partnerin, die durch mehrfache Schilderung eines ihr nicht wahrnehmbaren Phänomens und seiner Auswirkungen entsprechende Repräsentationen gebildet hat. Als Rot-Grün-Blinder nehme ich einen anstrengenden Prozess wahr: Konturensuche - Umrisserkennung - Blickfokussierung und Verifikation - ... und dann(Konstruktion) läuft Blüte um Blüte mit einem Farbton (den ich ‚rot‘ nenne, obwohl er es nicht ist, denn Rot sah ich noch nie) voll wie bei einem Computerzeichenprogramm.

⁷⁷ vgl. Fußnote 7 S. 11

probieren und bei Erfolg die Information an mehrere Tiere weitergeben - die einen durch Geruchssignale auf dem Weg, die anderen durch Bewegungen bei der Rückkehr. Ein Beobachter kann erkennen: Das soziale System (Volk, Schwarm) ‚lernt‘ ständig über seine sich verändernde Umgebung in einem kontinuierlichen Prozess kleiner Schritte⁷⁸, die Information generieren und integrieren, wobei sich Erfolg anwachsend auswirkt. Das Volk erschließt sich seine Umgebung in einem komplexen Muster, das den Erfolg verstärkt und Misserfolge ignoriert. Und: Individuum und Volk ‚vergessen‘ schnell - morgen wird nach der gleichen Methode neu gestartet.

Höhere Lebewesen *dürfen* nicht so schnell vergessen: Ein einmaliges ‚Lernen‘ in einer Gefahr muss erinnert werden, denn beim zweiten Versuch sinkt die statistische Wahrscheinlichkeit für einen glücklichen Ausgang drastisch. Bei Caniden führt dies zu Rangordnungen: Zum Alpha kann das Tier werden, das „am konsequentesten die für das Überleben des Rudels sinnvollen Fähigkeiten einzusetzen“ versteht. (Knapp, 2013, S. 65) Im Hinweis auf die Konsequenz steckt das schnelle Lernen als existentielles Kriterium für das gesamte Rudel. Das ‚Lernen‘ höherer Lebewesen pendelt zwischen den Verlockungen des Neuen und dem Zurückweichen vor diesem Neuen, ein Erkunden der sich ändernden Umgebung auf Wegen zwischen Neugier und Vorsicht - bei allen Unterschieden auch mit Ähnlichkeiten zu Schwarmverhalten. Eine Form von Appetenz-Aversions-Konflikt scheint ein generelles Muster von ‚Lernen‘ zu sein, weshalb es Orthey als oszillierendes Lernen (Orthey, 2005, S. 186ff) beschreibt. Dass er dies dann im Bezug auf die System-Umwelt-Differenz weiterbetrachtet, folgt zwar dem (luhmannschen) Systemdenken, ist aber nicht schlüssig: Die Eigenschaften, die zu Appetenz und Aversion führen, sind Eigenschaften des Individuums, in dem ein Unterschied entsteht und dort selbstreferentiell ausbalanciert oder gesteuert wird.

Meisen öffnen Londoner Milchflaschen und ihr Wissen breitet sich aus. (www.wissen.de, Können Tiere von anderen lernen?) Schlafplätze sind Info-Börsen mancher Vögel - Raben führen anderntags ihre Kollegen zu Futterstellen (Bloom, 1997, S. 3f) Ein Hund überquert eine Kreuzung an der optimal sicheren Stelle. (Marshall Thomas, 1994, S. 40f) Lernen durch Beobachtung und Imitation wird bei Hunden nachgewiesen. (Szucsich, Range, & Huber, 2010, S. 1) Jeder Blindenhund wird zu Antizipation erzogen, wenn es um Hindernisse für seinen Menschen wie Schranken, Äste, Zäune, etc geht. Hund Rico konnte über 200 Spielsachen anhand der menschlichen Bezeichnung auseinanderhalten; legte man ein unbekanntes dazwi-

⁷⁸ Dies ist ein weiteres Beispiel für „Jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun.“ - vgl. Fußnote 18, S. 18. Diese Methode ‚kleiner Schritte mit Rückkopplungen‘ übernimmt der Inkrementalismus.

schen und nannte den fremden Begriff, wandte er das logische Ausschlussverfahren an und brachte das Richtige. (Albrecht, 2004) In Hunderudeln (eigene Beobachtungen) wird direktiv unterrichtet und instruiert und der Erfolg kann höchstens manche Systemiker irritieren⁷⁹.

Alle möglichen Formen von ‚Lernen‘ führen von einem Ausgangszustand durch das Ereignis einer Wahrnehmung zu einem Endzustand (der wiederum Ausgangszustand weiterer Wahrnehmung ist): Die Grenze ist durchlässiger als manche Formulierungen über die Geschlossenheit von Systemen⁸⁰ vermuten lassen, bildet eine aktive Austauschzone und folgt einem uralten, notwendigen Muster: „Ein Tier muss den Mut haben, seine Umgebung zu erkunden, um Nahrung, Wasser, einen Partner oder Schutz zu finden. Wer zu neugierig ist, kann sich dadurch in Gefahr bringen. Aber wer zu vorsichtig ist, wird nie bekommen, was er braucht.“ (Grandin & Johnson, 2006, S. 58)

‚Lernen‘ stellt sich also dar als die Beschreibung eines Beobachters für bestimmte Zustandsänderungen: Wahrnehmungsereignisse verändern Zustände biologischer Systeme. Irritation nenne ich es dann, wenn ein Endzustand der Anfangszustand einer Selbstreflexion ist. Die Umgebung erkunden wollen und vorsichtiges Zurückweichen ist dabei das Muster, das ein Individuum selbstreferentiell gegenüber seiner Umgebung austariert - ein Muster, mit und an dem Beratung arbeiten muss, vor allem, wenn ein System das Erkunden-Wollen verlernt hat.

4.2.2 Kleine Welt im Hirn: Wie reagiert ein System?

Wie wird eine Zustandsänderung ‚verarbeitet‘ in einem System? Ich setze die Beispielgeschichte fort: *Als Zeichen des verschwundenen Unmuts will ich meiner Partnerin eine Mohnblume pflücken und gehe durch die Wiese. Vor meinen Füßen zuckt etwas Längliches hoch - mit einem Sprung bin ich weg. Ich fokussiere die Stelle im Gras und atme auf: Ich bin wohl auf einen Stock getreten, es war keine Schlange!*

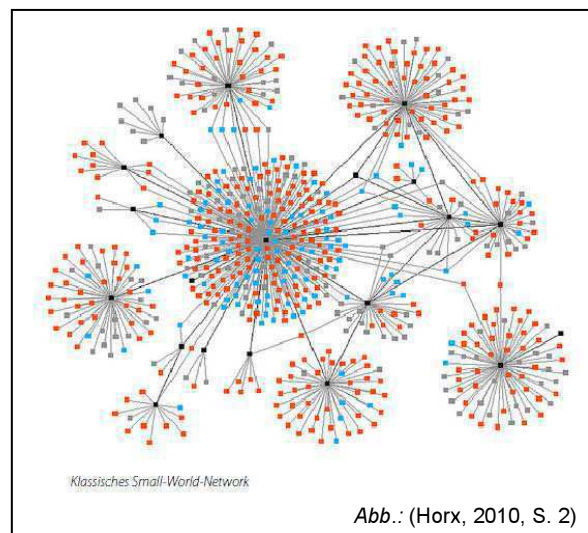
Da lief ein uraltes Reaktionsmuster ab, das wir evolutionsgeschichtlich seit den Reptilien in uns tragen: Das Stammhirn (der Gehirnteil, der mit den Reptilien entstand) reagiert auf Gefahren am schnellsten und löst - ohne Nachdenken - ein Zurückspringen aus. Ebenso reagiert das periphere Blickfeld auf Bewegungen intensiv und veranlasst,

⁷⁹ vgl. die Anekdote in Fußnote 56 S. 40

⁸⁰ vgl. die Beschreibung von ‚Geschlossenheit‘ im Sinne der Systemtheorie nach Luhmann auf S. 15f, auf die sich viele Systemiker beziehen.

dass das Auge die Gefahrenstelle fokussiert, um dem Großhirn (das viel später entstand) eine präzise Wahrnehmung für eine Entscheidung zu liefern - mit einem Nachteil: Eine komplexere Verarbeitung braucht auch mehr Zeit. Aber die Verknüpfung beider Systeme bildet einen genialen Aufbau: maximale Geschwindigkeit *und* strukturierte Verarbeitung. Die Natur hat höhere Lebewesen also mit teilautonomen, funktionalen, gekoppelten Systemen ausgestattet - ob dies *die* optimale Lösung ist, kann ich nicht sagen, aber zumindest ist die Evolution für den Menschen nicht schlecht verlaufen.

Gibt es das auch in sozialen Systemen? Dafür spricht ein Experiment von Stanley Milgram, das als „Sechs-Personen-Theorem“ oder „Kleine-Welt-Theorie“ bekannt wurde⁸¹. Es wurde inzwischen mehrfach untersucht und bestätigt, auch durch eine Auswertung von 240 Millionen Internet-Accounts: Jeder kennt jeden über 6,6 Stationen. (Spiegel-online, Über 6,6 Ecken ...) Auch hier lohnt ein Blick auf die Effizienz: Wären alle mit allen ihren Nachbarn verbunden, würden Aktivitäten kurz aufflackern und sich verlieren; wären alle Punkte mit allen verbunden, gäbe es nur zwei Zustände: aktiv und inaktiv. Aber: „In Kleine-Welt-Systemen kann man Punkte von einer Seite des Systems zur anderen schnell erreichen, es existieren allerdings Knotenpunkte („Hubs“), über die sehr viele Impulse laufen. ... Solche ‚idealen‘ komplexen Systeme weisen eine Mischform zwischen Vernetzung und Entkoppelung auf. Es gibt ihnen ‚Teilautonomien‘, die aber trotzdem in kohärente Strukturen eingebunden sind.“ (Horx, 2010, S. 2f) Die Knotenpunkte „sind entscheidend, um Nachrichten zu verbreiten“ (Spiegel-online, Über 6,6 Ecken ..., S. 3) - allerdings unabhängig vom Wahrheitsgehalt der Information. Die Knotenpunkte einzubeziehen, ist für Beratende also wichtig, da sonst einerseits die Information bei ihnen stockt und auf das Subsystem begrenzt bleibt, da sie zum anderen für die Elemente ihres Subsystems genau jene Funktion haben, die im Sinne eines Double-Loop-Lernens⁸² in eine Rückkopplungsschleife einbezogen werden muss.



⁸¹ „Der 1967 vom amerikanischen Psychologen Stanley Milgram geprägte Begriff besagt, dass jeder Mensch jeden beliebigen anderen Menschen über durchschnittlich sechs Ecken kennt. Milgrams These stand allerdings jahrzehntelang auf wackeligem Fundament, denn sie beruhte auf einem verblüffend kleinen und noch dazu mangelhaftem Experiment: Der Forscher hatten 296 Personen gebeten, einen Brief an eine ihnen unbekannte Person zu senden. Sie sollten ihn einfach an den Bekannten schicken, von dem sie glaubten, dass er den Empfänger kennen könnte. Nur 64 der ursprünglich 296 Sendungen erreichten ihr Ziel. Die Ketten, die zum Empfänger führten, hatten eine mittlere Länge von sechs Personen.“ (Spiegel-online, Über 6,6 Ecken ...)

⁸² vgl. S. 45 Fußnote 66 und die Grafiken „Single-Loop-/Double-Loop-Learning“ im Anhang

Dies korrespondiert mit Weicks Gedanken zur Kopplung⁸³: Eine enge Kopplung, also Verbindung innerhalb eines Systems bzw. einer Organisation durch Regeln und Strukturen, besteht zum Beispiel „in der klassisch bürokratischen Organisationsform mit starker Regulierung, zentraler Steuerung, lückenloser Aufgabenteilung und Ressourcenrationalität“. (wegweiser-bürgergesellschaft.de, Lose Kopplung) Sie sichert Informationsfluss, Kontrolle und Steuerung, macht aber das Ganze krisenanfälliger. Eine lose Kopplung - teilautonome, flexible Subsysteme -, bietet weniger Kontrolle und Steuerbarkeit, aber mehr Stabilität, weil Krisen selten die Gesamtorganisation erfassen. Aber die Gefahr besteht, dass Informationen nicht alle Akteure erreichen (ebd.) bis hin zur schrittweisen Abkopplung vom Gesamtsystem.

Vermutlich wird Kopplung hin zu den Grenzen eines Systems ohnehin geringer durch die Zunahme von verunsichernden bis irritierenden Relationen zur Umgebung - umso mehr Anpassung und Lernen sind auf einer wichtigen, individuellen Ebene gefordert. „Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation.“ (Senge, 1996, S. 171) Organisationales Lernen geht vom Lernen des Individuums aus, das neu Erlern-tes in die Organisation bringt: Mitten im System *ist* das Individuum die ‚Ausnahme‘⁸⁴, nach der lösungsorientiert gesucht wird. Diese Schlussfolgerung ist die Anti-These zur Sicht von Boos, Heitger und Hummer, nach denen Veränderungen der Organisation bis auf die Ebene der Personen heruntergebrochen werden müssen - vgl. S. 39.

Beratung muss also Kopplungen beachten: Eine (erwünschte) Teilautonomie kann sich durch Ereignisse verstärken, möglicherweise bis zu einer Abschottung gegenüber dem Gesamtsystem, vielleicht vorstellbar als ‚innere Kündigung‘ eines Systemteils. Das Subsystem dürfte damit immer weniger steuerbar sein.

Eine Kopplung ist also eine bindende Relation innerhalb eines Gesamtsystems, die durch Regeln und Strukturen vorgegeben ist. Sie bestimmen, was ‚stärker interagieren‘ in diesem Fall bedeutet: Will ein Ding bindende Relationen zu Dingen in diesem System aufbauen (‚Mitglied werden‘), muss es diese Regeln und Strukturen akzeptieren (Zustandsänderung). Für das Individuum entsteht damit eine Situation, die zu viel Neu-

⁸³ Nicht zu verwechseln mit ‚Kopplung‘ im von Luhmann gebrauchten Sinn: Auch er spricht von ‚Kopplung‘ bzw. ‚struktureller Kopplung‘. Nach Luhmann können jedoch Systeme nur interne Irritationen verarbeiten, so dass mit Kopplung die Verbindung zweier Systeme auf Grund ihrer Struktur mittels eines Mediums gemeint ist. So besteht zum Beispiel zwischen psychischem System und sozialem System eine strukturelle Kopplung über das Medium Sinn. (Kleve, 2005, S. 15)

⁸⁴ Steve de Shazer nennt als zentralen Punkt lösungsorientierter Therapie „die Suche nach Ausnahmen, die zu Unterschieden werden, die einen Unterschied machen.“ (de Shazer, 1989, S. 23) - vgl. Fußnote 5 S. 11 und S. 42

gier mindert und zur Vorsicht mahnt, denn organisationale Regeln und Strukturen enthalten auch solche, die Sanktionen sind. Die Amplitude des ‚oszillierenden Lernens‘⁸⁵ wird also gedämpft: Lieber nicht zu viel Neues entdecken, obwohl gerade an der Systemgrenze Anpassungsleistungen gefordert sind. Zugleich wird deutlich: Innerhalb einer Organisation können zwei überlagernde Strukturen bestehen - die bindenden Relationen der Individuen und Kopplungsrelationen auf einer strukturiert-geregelten Ebene, so dass auch die Knotenpunkte der Informationsweitergabe von Beratenden (mindestens) in zwei Ebenen betrachtet werden müssen.

4.2.3 Magie und Rationalität: Wie finden sich Systeme zurecht?

Es war einmal vor vielen Jahren, da bekam meine kleine Tochter einen Zauberstab geschenkt, der alles verwandelte, was man berührte und dabei einen Spruch aufsagte. Sie schritt durch die Wohnung und erprobte den Stab mit jeweils überraschendem Ergebnis. Schließlich wurde ihr klar: „Der funktioniert - aber man muss es HUNDERTMAL hintereinander machen!“ So also funktioniert die Welt: Einleuchtend absurd.

Nicht nur, weil wir nicht sehen, dass wir nicht sehen!⁸⁶ Die Schilderung des ‚blinden Flecks‘ nach Heinz von Foerster ist ja geradezu mitfühlend formuliert angesichts der Tatsache, dass unsere Augen und Ohren nur einen Ausschnitt der vorhandenen Welten wahrnehmen, unser Geruchs- und Geschmackssinn fast nichts und Organe für Höhenlinien, Elektrizitäts- oder Magnetfelder haben wir gar nicht. Gemessen daran nehmen wir fast nichts wahr und haben darin auch noch ‚Löcher‘, die wir nicht sehen.

Nicht nur, weil Lebewesen ‚nicht-triviale Maschinen‘ sind, die völlig unzuverlässigen Output produzieren! Triviale Maschinen funktionieren nach dem Lichtschalterprinzip - da weiß man, was man hat: An - Aus. „Eine nichttriviale Maschine ist eine Maschine in der Maschine. Das bedeutet, wenn ich einmal mit dieser Maschine operiere, hat diese Maschine sich schon - innerlich - geändert und wurde durch diese Operation eine andere Maschine.“ (von Foerster, 2001, S. 6f) Natürlich kann man einwenden, dass dies

⁸⁵ vgl. S. 53

⁸⁶ „Können Sie den Begriff der zweiten Ordnung an einem Beispiel illustrieren?“

Heinz von Foerster: Ja, man denke nur an das Experiment mit dem Blinden Fleck. Mit einem Auge fixiert man einen Stern - und der schwarze Punkt, der noch eine gewisse Zeit zu sehen ist, verschwindet in einem bestimmten Abstand vom Auge. Er wird unsichtbar. Die physiologische Erklärung lautet, daß der schwarze Punkt in diesem bestimmten Abstand auf einen Bereich der Retina fällt, an dem sich keine Stäbchen und Zapfen befinden und der optische Nerv das Auge verläßt. Was man aber mit dieser physiologischen Argumentation noch nicht geklärt hat, ist die Frage, warum man den Blinden Fleck nicht sieht und warum wir von seiner Existenz nichts ahnen. Das Gesichtsfeld erscheint uns stets geschlossen; es gibt keine unsichtbaren Stellen. Mit anderen Worten: Wir sehen nicht, daß wir nicht sehen.“ (Pörksen, 1998, S. 8)

„nur“ ein Rechenproblem sei⁸⁷. Heinz von Foerster hat es Jürgen Wippich vorgerechnet: Bei (nur) 3 Input-Möglichkeiten, beliebig vielen inneren Zuständen der Maschine und (nur) 10 Output-Möglichkeiten kommt er auf „... = 3^{81} ist ungefähr 10^{40} “ (Wippich, 1995, S. 145) Möglichkeiten insgesamt. Das hilft im alltäglichen Umgang mit Menschen nicht wirklich - da ist die ‚Formel‘ meiner Tochter genauso gut.

Sondern auch, weil die Welt insgesamt erschreckend komplex und unsicher ist. Schöne Beispiele dafür liefert die Chaostheorie⁸⁸ - die Verhulst-Formel, mit der man Tierpopulationen in einem begrenzten Gebiet unter Einbeziehung von Umweltfaktoren berechnen kann, ist als grafisches Beispiel im Anhang angefügt. Viele nicht-lineare Gleichungen führen zu Schwellenwerten, zu einem „Entweder - Oder“, an dem der Prozess irreversibel wird, ehe sie dem nächsten ‚Bifurkationspunkt‘ zustreben, vielleicht sogar beschleunigt, weil der Prozess mit sich selbst rückgekoppelt, positiv verstärkt, zirkulär, ... ist. Greifen mehrere solcher Prozesse ineinander, kann ein Hyperzyklus⁸⁹ entstehen, der sich dem direkten Erkennen meist völlig verschließt. „Bifurkationspunkte sind Meilensteine in der Evolution des Systems; in ihnen kristallisiert die Geschichte des Systems.“ (Briggs & Peat, 1990, S. 213)⁹⁰ „Daraus muss man schließen, daß Chaos eine regelhafte, in der Natur und ihrer Systematik vorgesehene Zustandsform ist, daß also die Welt in ihrer Grundstruktur nichtlinear ist, daß sie aber aus dem deterministischen Chaos immer wieder Inseln der Ordnung hervorbringt, auf denen unsere einfachen linearen Gesetze angewendet werden können.“ (Cramer, 1989, S. 191)

Katastrophen, Krisen, zumindest Unsicherheiten beziehen sich nicht auf bestimmte organisationale Gebilde oder bestimmte Zeiten oder Orte, sondern - leider - auf unsere gesamte Existenz. Wie gehen Menschen damit um? Wir schaffen uns überschaubare Inseln⁹¹. Dazu haben Individuen und Organisationen mehrere Möglichkeiten.

Alltagstheorien, Rituale und magisch-mythisches Denken gehören dazu, ebenso Umdeutungen⁹² und Wahrnehmungs-Ausblendungen⁹³, aus falschen Gründen das Richtige tun⁹⁴ oder einfache, lineare Erklärungen auf komplexe Ereignisse anwenden - so gehen wir täglich vor und sehen sogar die Richtigkeit bestätigt. Das funktioniert meis-

⁸⁷ Dies ist - verkürzt - die Argumentation von Mahner / Bunge - vgl. S. 29.

⁸⁸ Ich nenne sie hier mit allen Einschränkungen von S. 29.

⁸⁹ vgl. S. 10, Fußnote 3

⁹⁰ Dies ist der Gedanke der Irreversibilität, mit dem sich Prigogine beschäftigte - vgl. S. 10

⁹¹ Die Metapher der ‚Insel der Ordnung‘ erscheint häufiger, wenn es um die Komplexität von Systemen geht, bei Cramer z.B. als Schlußkapitel „Wir Inselbewohner - über das schöne Leben auf den Archipelen“ (Cramer, 1989, S. 304) oder gleich als Buchtitel „Inseln im Chaos“ (Waldrop, 1993)

⁹² vgl. S. 19, Fußnote 18

⁹³ vgl. S. 19, Fußnote 19

⁹⁴ vgl. S 54 f

tens und hat den Vorteil, dass wir eine Situation schnell ‚verstehen‘ und schnell reagieren können⁹⁵. Und für den Alltag ist meine Wahrnehmung und Deutung ausreichend, um bei einem Waldspaziergang nicht gegen Bäume zu laufen⁹⁶, aber wenn ich an einem Abgrund stehe und nur gelernt habe, immer mutig den nächsten Schritt zu tun, stelle ich fest, was der Fall ist. In manchen Situationen braucht es ‚genauere‘ Tools - damit aber verlasse ich bereits ‚die Insel‘, um mir neue Orientierungspunkte zu suchen. Als Berater nehme auf jeden Fall das Bild der Insel mit: Berührt ein System dieses Bild in mir, werde ich zunächst auf die alltäglichen Wirklichkeitsdeutungen schauen.

Menschen allgemein, besonders aber Unternehmen greifen gerne auf Fakten zurück. Der ‚homo oeconomicus‘ bildet Kriterien, sammelt die erforderlichen Daten und entscheidet nutzenmaximierend. Umfassende Information, Planbarkeit und die Berechenbarkeit künftiger Ereignisse sollen die Realität erfassen. (Neumer, 2009, S. 9) Auch die Spieltheorie steht auf dieser Basis und will die Schritte nicht kommunizierender Spieler rational ergründen und zumindest als Wahrscheinlichkeit angeben. Allerdings zeigen sich Grenzen für dieses Vorgehen: Zum einen sind Systemumgebungen selten rational; verstehe ich sie als komplex, sind ja gerade nicht-lineare Prozesse kennzeichnend. Zum anderen täuscht Daten-Sammelwut eine trügerische Sicherheit vor, die den Blick trübt für die Probleme an anderer Stelle - dafür gibt es auch tagespolitische Beispiele. Zuletzt: Wer kann die heutige Datenflut, die ein Unternehmen ‚produziert‘, tatsächlich erfassen? An diesen Problemstellungen ändert sich auch wenig, wenn ein Anspruch unterhalb des Optimalen zur Doktrin erhoben wird als „Theorie begrenzter Rationalität“. (Neumer, 2009, S. 13ff) Ein rein rationaler Ansatz wird einer immer komplexeren Realität nicht mehr gerecht, ist aber weit verbreitet.

Die Zunft der Controller, die oft als erbsenzählende Datensammler in Verruf stehen, blickt weg ‚homo oeconomicus‘ hin zum ‚homo heuristicus‘: ‚Smarte Heuristiken‘ zeigen überraschende Erfolge - sie reduzieren kostengünstig Entscheidungen auf wenige relevante Faktoren, für die es kein umfangreiches Datenmaterial braucht. Die Vermutung heißt, dass gute Manager ein ‚Gefühl‘ dafür entwickelt haben, aus vielen möglichen die wenigen maßgeblichen Faktoren für eine zielführende Entscheidung zu finden. (Gänßlen, Losbichler, Horvath, & Michel, 2012, S. 10) Komplexität reduzieren durch sinnvolle Auswahl vermutlich relevanter Faktoren kann die Wahrnehmung im System

⁹⁵ Dies entspräche der schnellen Reaktion auf kurzem Wege aus dem Beispiel S. 54 ff, die dann aber in einem zweiten Schritt in unserem Gehirn überprüft wird.

⁹⁶ Dieses Beispiel nimmt die Argumente von Temple Grandin (S. 19) und anderen auf, wonach Bewegungskoordination Auslöser der Entwicklung unseres komplexen Gehirns war. Der nachfolgende Teilsatz soll als Sprachspiel innerhalb der Metapher auch die Grenzen aufzeigen, die dann zu finden sind, wenn Bewegungserfahrungen direkt in Verhaltensmuster einfließen.

fokussieren; dabei können auch ‚Faustregeln‘ thematisiert werden, die manchmal zu den relevanten Faktoren gehören können, aber *HUNDERTMAL* eben nicht.

Sich mit kleinen Schritten auf den Weg machen ist der Grundgedanke des Inkrementalismus⁹⁷: Ein Ziel wird mit mehreren Schritten erreicht und bei jedem Teilschritt werden Auswirkungen und Rückkopplungen überprüft und Justierungen durch Verhandlungen mit den Akteuren vorgenommen. (Neumer, 2009, S. 22f) Dieser Ansatz dürfte mit dem vorsichtigen Erkunden einer Umgebung korrespondieren und damit dem Verhalten von Menschen in Systemen entgegenkommen.

„Ausgerechnet im Chaos endet also die Herrschaft der Spezialisten“ (Herzog & Berger, 1993), statt dessen wird der Nachwuchsmanager zum Chaospiloten ausgebildet: Die Denk- und Glaubensmuster, man könne alles im Griff haben und planen, haben ausgedient, prozessorientiertes, mutiges und selbstbewusstes Tun zeichnet Führungspersonen aus, die mitten in komplexer Dynamik und Chaos strukturieren und managen. (ebd.) Wenn die Planbarkeit daran scheitert, dass eine komplexe Umgebung immer für unerwartete Probleme sorgen wird, ist vielleicht der ‚Sprung ins kalte Wasser‘ sinnvoller als eine Planung 2. Ordnung im Rückschritt zum zirkulären Stillstand.

Einen spannenden Unterschied beschreibt Neumer, wenn sie drei Zugangswege tituliert „Erst überlegen, erst sehen, erst handeln“. (Neumer, 2009, S. 48) „Der Modus des ‚Zuerst Überlegen‘ verläuft in der Gruppe auf der verbalen Ebene, hier werden Fakten gesammelt und eine Handlungsplanung erstellt anhand der herkömmlichen Analyseverfahren von Ursache und Wirkung, Problem und Lösung usw.“ (ebd.) „Der Modus des ‚Zuerst Sehen‘ verläuft auf der visuellen Ebene: Der Blick fällt auf einen Gegenstand oder bleibt an irgendetwas hängen und ein Heureka-Moment tritt ein Hier sind Ideen, Visionen und Phantasie ausschlaggebend. ... Zum anderen zwingt die Visualisierung dazu, sich wirklich auf die Suche nach dem Kern eines Problems zu machen.“ (ebd.) „Der Modus des ‚Zuerst Handeln‘ betont intuitive Vorgänge, hier zählt der Erfahrungsschatz, auf den spontan und schnell zurückgegriffen wird. Wenn man sich der Lösung eines Problems nicht durch nachdenken nähern kann, so gilt es zu experimentieren“ (ebd.)

Diese methodische Anregung nimmt die ‚Sprache des Systems‘ auf - ein ‚Meta-Ansatz‘ der sich durch alle Komplexitätsreduzierungen zieht: Zu jedem System, zu jeder Orga-

⁹⁷ vgl. das Beispiel S. 52f und Fußnote 78, das die Methode der kleinen Schritte anschaulich werden lässt.

nisation gibt es eine passende Sprache - für die einen sind es Alltags- und Faustregeln, für andere ‚objektive Fakten‘, wieder andere gehen in kleinen Schritten auf ihr Ziel zu. Ein Beratungserfolg wird wahrscheinlicher, wenn BeraterInnen ‚die Sprache des Systems‘ aufnehmen und anwenden.

4.3 Zwischenergebnis 3

In diesem Kapitel habe ich die ethische Basis meiner Tätigkeit dargestellt, sowie Überlegungen zur Arbeit mit komplexen, adaptiven Systemen umrissen. Dabei habe ich mich auf einen Ausschnitt (Ereignisse und Prozesse an der Grenze zur Umgebung) konzentriert.

- Als grundlegender Unterschied wird deutlich: Wer von der Luhmann’schen Beobachtungstheorie kommend auf Systeme blickt, erkennt Strukturen, in die sich Personen (nicht Menschen) einfügen - die Systemtheorie nach Bunge schärft den Blick für das menschliche Individuum und wie es gestaltend Organisationen (mit-) entwickelt, ohne dabei ein anti-thetisches ‚bottom up‘ zu postulieren.
- Da der Blick auf das menschliche Individuum in dieser Theorie bereits eine höhere Betrachtungsebene darstellt, darf ich auch auf anderen Ebenen ähnliche Strukturen und Muster suchen, um zu prüfen, ob (und wieviel) sie zu Erkenntnissen des menschlichen, sozialen Handelns beitragen.
- Dies führt auch zu einem anderen Blick auf Begrifflichkeiten. Die ‚Systemgrenze‘ stellt sich als Austauschzone zwischen System und Umgebung dar (was eine enge Definition von ‚Geschlossenheit‘ in Frage stellt). Damit wird hervorgehoben, dass sich jede (wahrnehmbare) Veränderung im ‚Draußen‘ auf das ‚Dinnen‘ auswirkt, aber das ‚Wie‘ „ist allein durch die individuelle Struktur jeder Person ... bestimmt“ (Maturana & Varela, 1987, S. 27).
- Der Begriff ‚Gleichgewicht‘ kann vielleicht als Metapher dienen, aber es findet - mal in kleineren, mal in größeren Schritten - kontinuierlich Veränderung durch Wahrnehmung statt; dies geschieht zunächst auf individueller Ebene als selbstreferentielle Eigenschaft komplexer, adaptiver Systeme. Unter diesem Aspekt dürfte es im vorgestellten Konzept richtiger sein, (wieder⁹⁸) von Selbstaktualisierung zu sprechen, da das Selbst-Erschaffen⁹⁹ des Begriffs Autopoiese in den Hintergrund tritt.

⁹⁸ Schon in der Erstveröffentlichung um 1960 schrieb Carl Rogers: „Der Begriff bezeichnet die dem Organismus innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten. Und zwar so, dass sie der Erhaltung oder Förderung des Organismus dienen.“ (Rogers, 2009, S. 27) - vgl. auch S. 35, S. 41 und dort auch Fußnote 59, S. 47 Fußnote 69

⁹⁹ vgl. S. 15 Fußnote 14

- Beratung nimmt damit die Selbstaktualisierung eines Individuums auf, um einen methodischen Rahmen zu schaffen, der individuelle Zustandsänderungen - und seien sie die Ausnahme bzw. gerade weil sie Ausnahmen sind - zu Veränderungen in Mustern der Organisation werden lässt.

Das Denken von der Systemtheorie nach Bunge her integriert zwangsläufig (weil ja davon ausgehend) verstärkt naturwissenschaftliche Erkenntnisse und die Erforschung komplexer, adaptiver Systeme. Mit den Ergänzungen aus diesem Kapitel ist ein umfanglicher ‚Merkzettel‘ entstanden, der in zwei Richtungen genutzt werden kann:

- Er kann in Gesprächen genutzt werden, um den eigenen Standort und die eigene Sicht der Dinge strukturiert zu vermitteln. Der Mangel an verständlicher Theorie und Schaffung einer eigenen Sprache war eine Kritik gegenüber systemischer Beratung (S. 40), der damit zu begegnen wäre.
- Er bietet die Möglichkeit, die Passung zwischen System und Methode zugunsten der Erfolgswahrscheinlichkeit zu reflektieren bzw. methodisch zu entwickeln. Ich erweitere deshalb den ‚Merkzettel‘ um einen Abschnitt, der zum einen die vorgestellten Überlegungen als Aussagen über Beratung formuliert, der sich zum anderen (nach meiner Meinung) kohärent zu den zuvor getroffenen Aussagen über Dinge und Systeme verhält. Diesen Abschnitt des ‚Merkzettels‘ werde ich nach der Darstellung unseres Praxisprojekts nutzen, um einen Blick auf die beratenden Elemente des Projekts zu werfen.

Interessant und als Zwischenergebnis deshalb festhaltenswert erscheint mir, dass ich in meinem Nachdenken über eine systemistische Theorie der Beratung ohne Konstrukte rund um den Begriff ‚Sinn‘ ausgekommen bin. Dies wäre ein weiterer, untersuchenswerter Aspekt dieses Ansatzes, was allerdings im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen würde.

5. **Beratung im System - Reflexion eines Projekts**

„Nein, Mr. Fingal, Sie sind nicht von Sinnen. ... Das bilden Sie sich alles nur ein. Sie befinden sich immer noch im Disneyland Kenia. Genauer noch, Sie sind in dem Speicher-Würfel enthalten, den wir von Ihnen hergestellt haben, bevor Sie Ihr Wochenende im Busch antraten. Es hat nämlich einen gewaltigen Murks gegeben.“ ...

„Wir gehen derzeit mehreren Hinweisen nach, und Sie können sich darauf verlassen, daß Ihr Körper Ihnen unversehrt zurückgegeben wird, sobald wir ihn gefunden haben.“

„Ein Löwe in der Speicherbank“

(Varley, 1981, Kap. 1 / 2)

Das Projekt, das ich vorstelle, stellt eine extreme Positionierung dar, die auch in unserer Arbeit selten (aktuell nur hier) vorkommt. Genau dieses Beispiel zu wählen, könnte damit auch als Abwandlung der Critical Incident Technique bezeichnet werden, um an einer extremen und vielleicht auch kritischen Situation relevante Fragen zu reflektieren. Die Projektidee entstand im Nachgang zu Aufträgen ab 2009 für das ‚Amt für Familie und Soziales‘ der Stadt Schwäbisch Gmünd: Neustart des bürgerschaftlichen Engagements in einem Stadtteil, Begleitung einer Konzeptentwicklung für das Jugendhaus, Supervision für StadtteilkordinatorInnen und Moderation von zwei Klausuren; ferner habe ich im Mai 2013 einige Tage im Amt hospitiert.

Zu den Eindrücken gehörte, dass zwischen Angeboten der Jugendarbeit, schulischen Angeboten und sozialpädagogischer / therapeutischer Unterstützung für Familie (vor allem mit Migrationshintergrund) eine erkennbare Lücke bestand. Eine Projektidee müsste also intensive Persönlichkeits- und Lernförderung für Kinder mit besonderen Auffälligkeiten in enger Vernetzung von schulischen und therapeutischen Einrichtungen und den Familien verbinden mit Beratung von Familien (insbesondere mit Migrationshintergrund), für die eine doppelte Übersetzung zu leisten wäre: die sprachliche Übersetzung (durch ein Gmünder Projekt engagierter Muttersprachler) und die kulturelle Übersetzung, die ermöglichen¹⁰⁰ soll, Hilfen und Angebote angemessen zu nutzen. Dies ist die Seite des Projekts, die ich als Projektarbeit für die Zielgruppe bezeichne.

Allerdings sah ich zugleich auch Beratungsbedarf an konkreter Stelle, der so auch signalisiert wurde. Allerdings stand einer klassischen Beratung einerseits das kommunale

¹⁰⁰ im Sinne einer Erweiterung des Zustandsraums der Familien

Dauerthema ‚Finanzen‘ entgegen, andererseits das zu beratende System, das aus meiner Sicht eine bestimmte Methodik erforderte. Auf dem Hintergrund meiner ethischen Vorentscheidungen wollte ich möglichst beides verbinden. Nachfolgend geht es um die beratenden Anteile des Projekts, Informationen über die Projektarbeit für die Zielgruppe sind im Anhang eingefügt (Antrag an die Stiftung Oktober 2013; Projektflyer Januar 2014; Zwischenbericht Juli 2014).

5.1 Situationsbeschreibung

Ich möchte zunächst das System ‚Haus am Königsturm‘, seine Struktur und seine Umgebung im Sinne des ZUS-Modells in fünf Dimensionen¹⁰¹ beschreiben.

5.1.1 Räumliche Dimension: Örtliche Gegebenheiten

Das Amt für Familie und Soziales am Gmünder Marktplatz hat eine Vielzahl von Aufgaben: eine Leistungsabteilung (Wohngeld, Hilfen, etc), Gemeinwesenarbeit, Arbeit mit und für junge und ältere Menschen, Bürgerschaftliches Engagement, Stabsstelle Integration und verschiedene Projekte. Wegweiser im Gebäude helfen bei der Orientierung, auch wenn sie kleinere Überklebungen aufweisen (Hypothese: man will bei Änderungen zügig informieren und gewöhnt sich irgendwann an den Zustand). Die Räume sind hell, jeder Arbeitsplatz hat ein individuelles Gepräge mit Bildern, Figuren und Pflanzen.

Das Jugendhaus ist rund 10 Gehminuten entfernt am Königsturm - ein dreistöckiger Altbau und ein etwas kleinerer Beton-Anbau. Es steht zentral, leider verkehrt herum: die Vorderseite zu einer breiten, lärmenden Straße hin, die Rückseite zu kleinen Gassen, über die man in einer Minute im Stadtzentrum, in drei Minuten auf dem Marktplatz steht. Es ist baulich abgewirtschaftet (v.a. Altbau), engagiert und doch notdürftig frisch gestrichen, im kreativen Schmuddel-Look offener Jugendarbeit der 1980-er Jahre mit gemischtem Gebraucht-Mobiliar. Die Fenster ziehen, die Heizungen gluckern und manchmal stimmt es mit der Elektrik nicht. Der Neubau hebt sich qualitativ, jedoch nicht stilmäßig, ab. Dabei bietet es vielfältige Räumlichkeiten: Fitness-Bereich mit Duschen, Werkstatt-Bereich, Jugend-Bereich mit Aufwärmküche, Bereich für Kindergruppen, Büro- und Besprechungsräume, Saal für Spiele, Sport und Feste. Zwei Schulen sind in fußläufiger Umgebung.

¹⁰¹ Die fünf Dimensionen nutzen Königswieser / Hillebrand (Königswieser & Hillebrand, 2007, S. 56) zur Entwicklung eines Designs. Sie scheinen mir auch geeignet, bereits die Analyse zu strukturieren (im Rahmen des ZUS-Modells), um parallel daraus ein Design zu entwickeln und Ergebnisse zu prüfen.

5.1.2 Soziale Dimension: Personen und Relationen

Herr L.¹⁰² ist seit circa sechs Jahren Leiter des Amtes. Er ist ein kompetenter Fachmann, der Menschen ‚mitnehmen‘ kann, wenn es um Visionen einer städtischen Bürgergesellschaft geht. Strukturen sind in seinem Denken kein fixierter Selbstzweck, sondern folgen in einem Entwicklungsprozess den Aufgaben. Er hat das Vertrauen in die Mitarbeitenden, dass sie ihre Aufgaben gut erledigen.

Herr G. (Psychologe) leitet seit circa vier Jahren die kommunale Jugendarbeit, unter anderem mit dem zentralen Jugendhaus, dessen Leiter er viele Jahre war und dessen Angebote er mitgestaltete. Seit rund anderthalb Jahren ist er zusätzlich Integrationsbeauftragter der Kommune. Er gilt als engagierter, kreativer ‚Last-Minute-Worker‘ und brauchte längere Zeit, seine persönliche Verbindung zum Jugendhaus zu verändern.

Frau W. erfüllt im Amt (Marktplatz) das Vorzimmer ‚des Chefs‘, Herrn L., mit fachlicher und menschlicher Kompetenz. Sie arbeitet vernetzend, ihre offene und direkte Art konstruktiv Probleme anzupacken, macht sie zu einer zentralen Anlaufstelle. Ungefähr zeitgleich mit Herrn G. übernahm sie diese Tätigkeit, zuvor war sie mit Verwaltungsaufgaben im Jugendhaus und einem ‚Kinderbüro‘ dort betraut.

Die Organisationsform einer kommunalen Verwaltung deutet auf eher enge Koppelungen hin, wobei sich der Führungsstil von Herrn L. abhebt und Eigenschaften betont und fördert, die eine Tendenz in Richtung loser Kopplung (insbesondere verantwortungsbedonte Teilautonomie) zeigen; dennoch besteht eine klare, hierarchische Struktur. Trotzdem ist damit ein Unterschied beschrieben, der eine besondere Eigenschaft im ‚Amt für Familie und Soziales‘ darstellt. Auf der Ebene der Relationen rückt als Ansprechperson Frau W. in den Fokus aller. Die organisationale Struktur zwischen Jugendhaus und Herrn G. wird durch gewachsene Verbundenheit teilweise überlagert.

Die Rolle der Leitung hat Herr P. im Jugendhaus-Team, das seine Aufgaben mit dem Selbstverständnis einer zentralen Bedeutung für die Stadt wahrnimmt. Das Team besteht aus 3 pädagogischen Fachkräften (alle über 50 Jahre alt, sehr erfahren, männlich; 2 in Teilzeit), sowie ErzieherInnen in Anerkennungsjahr, FSJlern und VorpraktikantInnen (jeweils auch mit Aufgaben in den Sozialräumen). Die organisationale Struktur im Team des Jugendhauses wird von den Beteiligten als ‚(basis-)demokratisch‘ ver-

¹⁰² Ich anonymisiere die Personen im Fließtext, auch wenn sie als Personen in einer gewissen Öffentlichkeit leicht zu ermitteln sind; andererseits sind ihre Namen für diese Arbeit eher ablenkend, denn es geht um die Frage, mit welchen individuellen Eigenschaften sie ihre Funktion ausfüllen.

standen und lässt wenig Unterscheidung von organisationaler und personaler Ebene erkennen. In das ‚Wir-Gefühl‘ werden jüngere Mitarbeitende hineingenommen. Das Amt ist darin nicht einbezogen, auch wenn weiterhin personale ‚Brücken‘ zu Herrn G. und Frau W. bestehen (die aber ‚für nichts mehr Zeit haben‘). Vernetzung zu den Sozialräumen lebt in gemeinsamen Besprechungen und sporadischen Aktionen. Darüber hinaus treffen sich regelmäßig Gruppen von Vereinen und Initiativen im Haus.

5.1.3 Zeitliche Dimension: ‚immer‘ Veränderung

Einige zeitliche Abläufe zu kennen, lässt Zusammenhänge ahnen - auch auf dem Hintergrund demographischer Entwicklungen - und stellt Ereignisse dar, die aus der Sicht des Teams den Zustandsraum verändert haben durch Akte, menschliche Handlungen, soziale Handlungen und Kommunikation:

- Um 2008 wurde die Jugendarbeit sozialräumlich umstrukturiert, verbunden mit der Verlagerung von Aufgaben und Stellen aus dem Jugendhaus in die Sozialräume. Im Jugendhaus wird dies heute erzählt als die Phase, seit der ständig ‚Stellen gekürzt‘ und ‚Mitarbeitende weggenommen‘ wurden.
- 2009/2010 übernahm Herr G. die neue Aufgabe im Amt, war noch fast täglich im Jugendhaus, bearbeitete Vorgänge an ‚seinem‘ Arbeitsplatz dort und war Ansprechpartner für viele Fragen. Herr P. wuchs (teilweise?) in die Rolle der Hausleitung, was aber zu keiner formal-hierarchischen Veränderung führte; dies erlebt und formuliert er als Diskrepanz.
- Zeitgleich wechselte Frau W. ins Amt. Sie hinterließ menschlich und in der Verwaltung eine Lücke - was bis reibungslos klappte, führte nun öfter zu Ratlosigkeit. Vermutlich in dieser Zeit wurde als Lösung gefunden, ‚die im Amt‘ zu fragen bzw. manche Aufgaben ‚denen im Amt‘ vorzulegen und zu überlassen.
- 2011 beriet ich das Team im Jugendhaus bei der Entwicklung einer neuen Konzeption, die die Veränderungen durch die Sozialraumorientierung aufnahm und die bisherigen Angebote aktualisierte. Formulierte Ansätze scheinen im Alltag untergegangen zu sein, prägen zumindest nicht spürbar die Arbeit im Haus.
- 2012 verließ die Teilzeitkraft der Hausaufgabenbetreuung das Team (Stelle wurde dann verlagert). Die Betreuung bestand rund 30 Jahre und umfasste in ihrer Blütezeit bis zu 25 Kinder / Jugendliche. Sie bot reine Betreuung, aber auch spezielle Förderung bei Problemen. Die Zahlen waren rückläufig, ab 2012 wurde sie von Jüngeren des Teams als Betreuungszeit fortgeführt für 0 bis 5 Kinder.
- Seit Herbst 2013 steht vor dem Haus eine plakative Info-Wand mit der Bezeichnung ‚Haus am Königsturm‘. Im Haus erfuhr ich, ‚die im Amt‘ hätten dies beschlossen, im

Amt verweist man auf einen gemeinsamen Prozess, durchaus auch als neue Positionierung des Hauses (noch ohne konkrete Vorstellungen).

- November 2014: Das Jugendhaus feiert sein 50-jähriges Bestehen.

Starkes Wir-Gefühl, Unsicherheit verbreitende Ereignisse, dazu als System in einer ‚Szene-Umgebung‘ tätig - Vieles spricht dafür, dass sich in der gewünschten Teilautonomie des Subsystems eine wenig steuerbare Eigendynamik entwickelt hat.

5.1.4 Symbolische Dimension: Rettet das ‚goldene Kalb‘!

Bedeutung kommt in all den Veränderungen dem Erhalt der Öffnungszeiten unter der Woche zu, die für die inhaltlichen Angebote stehen. Dass Aufgaben dezentralisiert wurden, sich das Zeitfenster für Kinder- und Jugendarbeit verlagert hat und die Zahlen von Kindern und Jugendlichen eher zurückgehen, wurde ‚der Not gehorchend‘ (Stellenabbau) in kleinen Schritten umgesetzt. In den erzählten Geschichten steht der Eindruck im Vordergrund, ständig beschnitten und gekürzt zu werden, während neue Aufgaben als Erwartungen herangetragen werden. Die Schilderungen des Teams weckten in mir das Bild des bekannten Asterix-Dorfes der trotzig Zusammengeschweißten.

Eine besondere Stellung hat dabei die Hausaufgabenbetreuung: 30 Jahre, pädagogisches Fachpersonal, Unterstützung für viele Kinder - das ergibt auch in einer breiteren Öffentlichkeit ein anderes Bild als der weitere Jugendhausbetrieb. Trotz minimaler Nutzer-Zahlen, qualitativer Reduzierung und der kognitiven Einsicht, dass Hausaufgabenbetreuung längstens in der Schule stattfindet, wurde das Angebot erhalten.

5.1.5 Inhaltlich-sachliche Dimension: Beobachtungen

- Jeder von außen eingebrachte Gedanke, der Veränderung andeutet, wird zurückgewiesen, weil dahinter eine Kürzung erwartet wird. Hausleitung und Team reagieren teilweise aufgewühlt mit Erzählungen entsprechender Erfahrungen.
- Die Veränderungen in der Jugendarbeits-Landschaft werden rational erfasst, auch in der täglichen Arbeit erkannt, aber nicht auf die Aufgaben eines Jugendhauses übertragen. Räume werden immer wieder renoviert, bleiben aber einem Stil verhaftet, den ich als nicht mehr jugendgemäß erlebe (mein Konstrukt, wie wohl Jugendliche heute sind).
- Der Leiter ist ein versierter Sozialarbeiter mit organisatorischen und verwaltenden Aufgaben, äußert aber Unsicherheit, was von ihm als Leitung erwartet werde. Daraus scheinen sich Teufelskreise als Lösungen aufgebaut zu haben.

- Unsicherheiten bestehen auch im Bezug auf die praktische Umsetzung dessen, was ‚Vernetzung‘ meint: Mit zwei Einrichtungen gibt es gemeinsame Veranstaltungen (die eine als wöchentlicher Treff, die andere als jährliche Aktion).
- Amtsleitung, Ressortleitung und Hausleitung benennen in verschiedenen Kontakten einen Bedarf an Veränderungsimpulsen, die Hausleitung begrüßt dies, wenn es ‚nicht zuviel auf einmal‘ werde.

5.2 Analyse und Konzeptentwicklung

Einen offenen Gedankenaustausch im Team oder mit der Hausleitung - hier jetzt über die Change-Landkarte (S. 44) - sah ich als problematisch, weil sicher schon die Veränderungsnotwendigkeit heruntergespielt würde. Gemessen an meinen Konstrukten, wie sich ein zukunftsfähiges Haus am Königsturm positionieren könnte, wäre das Thema ‚Überleben sichern‘ angezeigt, fragt man nach dem, was dem System aktuell möglich ist, gelangt man zum Mobilisieren (so auch die Selbsteinschätzung der Hausleitung). Ebenso ist das Vermögen zu einer Veränderung einzuschätzen, so dass auch hier beim Mobilisieren einzusetzen ist mit vorsichtigem Schielen zum Lernen-lernen (i.S. einer Vorstufe einer lernenden Organisation). Damit tritt das Team selbst nicht nur als interessierter ‚Kunde‘, sondern auch mit Aspekten eines ‚Klagenden‘ auf.

Erste Gedanken kreisten bei uns um Stichworte wie ‚kleine Schritte‘, Coaching, ‚on the job‘, Schlachten goldener Kälber, Entwicklung neuer Ideen, ... - dann tauchten auf unserer Pinnwand immer mehr Fragen auf: Wie würde das Team auf Beobachtungslernen / Lernen am Modell reagieren? ... auf ein eigenes Projekt durch Externe (Paradoxie)? ... auf einen Finanzierungsplan? Wenn wir selbst das Projekt für die Zielgruppe umsetzen, als Teil des Teams im Haus, als Teil des Amtes, ... ? ... Chaospilotenmentalität (eines flexiblen Kleinunternehmens) trifft Verwaltung? ... Zeitrahmen zur Übernahme des Projekts durch das Haus = Schreckstarre? ... begleitendes Coaching? ... Stellenaufbau durch Vernetzung und Lobby-Arbeit? ... und wenn *wir* neues Personal einlernen? ... Schlacht-Fest? ... ‚innere Kündigung‘ des Teams?

5.2.1 Eckpunkte der Intervention

Wir nehmen einen Auftrag an (i.S.v. vermuten) und werden ihn begleitend zum Projekt für die Zielgruppe vorschlagen. Das wirkt sich auf das Projekt für die Zielgruppe aus: a. Es findet im Haus am Königsturm zentral statt (alternativ wäre ein Modell in den Sozialräumen gewesen); b. Kalkulatorisch wird ein Kostenfaktor für Beratung den Regiekos-

ten des Kontakt-Stundensatzes zugeschlagen (das Risiko, dadurch keine Finanzierung zu finden, nehmen wir in Kauf); c. Wir bleiben Externe und streben einen Werksvertrag an (später wurde vom Amt auch eine Teilzeitanstellung vorgeschlagen).

Vorrangig sollen beratende Elemente die Hausleitung stärken und unterstützen durch am konkreten Anlass orientierte Gespräche, Beobachtung eines neuen Modells und systemische Fragen dazu. Zum Team-System des Hauses soll ein guter Kontakt mit gegenseitigem Informationsfluss, auch durch gemeinsame Veranstaltungen, entstehen. Gemeinsame Veranstaltungen sollen vor allem auch in der Umgebung des Systems die Wahrnehmung verändern mit Rückwirkung auf das System. Das ‚goldene Kalb‘ Hausaufgabenbetreuung soll so ersetzt werden, dass ein gemeinsames SchlachtFEST möglich wird - es soll in guter Erinnerung bleiben als Leistung des Hauses, gerne auf einem Sockel mit Gedenktafel; dazu wollen auch wir beitragen.

Die Konstruktion der Anbindung, die wir anstreben, schafft kurze Entscheidungswege und eine paradoxe Situation, die immer wieder neu er- und geklärt werden muss (dies ist eine Irritation für das Gesamtsystem):

Ebene 1: Ein flexibles Kleinunternehmen („Chaospiloten“) arbeitet per Werksvertrag (selten!) für ein Amt und produziert Einnahmen und Ausgaben (ein Problem!) - Absprachen zu diesem Rahmen zwischen Geschäftsführung und Amtsleitung.

Ebene 2: Das Projekt ist bei der Ressortleitung Jugend angebunden als ein Projekt der Kommune. Absprachen zu Abläufen zwischen Ressortleitung und Projektleitung.

Ebene 3: Das Projekt ist ein Projekt des Hauses am Königsturm. Organisatorische Fragen regeln Hausleitung und Projektleitung. Der Geschäftsführer ist Mitarbeiter im Projekt, Projektleitung und Hausleitung sind weisungsbefugt. Er coached die Hausleitung. Für Aussenstehende wirkt es noch etwas verwirrender, da die Projektleitung und ich beruflich wie privat Partner sind.

Mit dieser Konstruktion entstehen kurze Wege ‚ins Amt‘, kürzer als über die Hausleitung derzeit möglich (was auch ein Kostenfaktor ist). Zugleich entsteht in der Schaffung einer Parallelstruktur ein Modell, wie Relationen, Kopplungen und Rückkopplungen ständig neu ausgehandelt werden. Wir entscheiden uns damit für eine sehr indirekte Vorgehensweise, die das Erkennen im Tun betont und fragend thematisiert; wir sehen darin eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, da direktiv Erlebtes in den erzählten Geschichten des Team häufig und negativ konnotiert vorkommt.

Die Hausleitung soll früh darauf vorbereitet werden, dass das Projekt nach circa drei

Jahren ein Projekt des Hauses ist. Nach dem ersten Jahr wollen wir die Finanzierung so sicherstellen, dass eine schrittweise und supervisorisch begleitete Einbindung einer weiteren Fachperson (aus Gmünd) möglich ist; die Fachperson wird von der Projektleitung ausgewählt. Dazu wird die Hausleitung in alle Berechnungen und Abläufe eingeführt, die sie im Laufe des dritten Jahres verantworten soll.

Für das Projekt für die Zielgruppe soll eine einfache, effiziente Verwaltung die Tätigkeiten und Leistungen dokumentieren, die Abläufe nachvollziehbar sichern und Grundlage für Elternrechnungen, Honorarabrechnungen, Berichte, Vernetzung und Elternkontakte sein. Die Einfachheit der Abläufe und deren Dokumentation (im Sinne eines QM-Handbuches) sind wichtig, um das Projekt später schrittweise übergeben zu können.

Dieses Konzept für die Beratung des Systems ‚Haus am Königsturm‘ in Verbindung mit dem Projekt für die Zielgruppe greift die Punkte 5 ff des ‚Merkzettels‘ auf. Im Bereich der Architektur sind Defizite, da konkrete Ereignisse zum Anlass werden sollen.

5.2.2 Wir sind / wir bleiben WIR

Das Projekt für die Zielgruppe ließe sich auch aus einer ‚Komfortzone‘ heraus durchführen: Angemessene, unauffällige Einbindung in das Team des Hauses, Anbindung an die kommunale Verwaltung über die Hausleitung. Die Umsetzung beratender Elemente erfordert jedoch, dass wir die bleiben, die wir sind, und in unserer wahrnehmbaren bis irritierenden Fremdheit mit dem System ‚Haus am Königsturm‘ eine Arbeitsbeziehung auf Zeit bilden. Dazu aber müssen wir im Vorfeld definieren, in welchen Eigenschaften wir uns vom System unterscheiden, um ‚schleichende‘ Veränderungen an diesen Punkte später wahrnehmen bzw. um ihnen gegensteuern zu können.

Wir sind aus Sicht des Systems ‚Haus am Königsturm‘ und des ‚Amtes für Familie und Soziales‘ eine Systemgrenze, die plötzlich in den Zustandsraum hinein entsteht - vielleicht ein ‚Apfelmännchen‘, das mitten ins System wächst, irgendwann an den Rändern weiterknospend. In dieser Austauschzone finden Wahrnehmungsereignisse und gemeinsames Tun statt, im Einzelfall auch Irritationen, die solange zu Zustandsveränderungen führen können, wie das Fremde nicht zu vertraut wird.

Für uns und für das System ist diese Austauschzone wichtig. Wir legen deshalb für uns relativ einfache Indikatoren fest, die wir regelmäßig überprüfen:

- Sobald wir umfänglich informiert sind, die Abläufe kennen, uns nichts ‚komisch‘ vor-

kommt, sind wir Teil des Systems und teilen dessen ‚blinde Flecke‘.

- Wir trennen und benennen immer beide Seiten und wünschen dies auch von anderen: Das Projekt (für die Zielgruppe) ist ein Projekt des Amtes für Familie und Soziales basierend auf einer Idee von project wogama ltd. Wir sind Mitarbeitende im Haus am Königsturm und wir sind Externe von project wogama ltd.
- Wir sprechen positiv von der früheren Hausaufgabenbetreuung, merzen den Begriff aber aus, sobald es um das Projekt „Fördern & Beraten“ geht.
- Wir sind flexibler als eine kommunale Verwaltung - wenn das nicht mehr für Überraschungen sorgt, gleichen wir uns an.
- Wir haben die nächsten Schritte (und weitere Ideen) im Blick: Wir haben den Wunsch, das Projekt in gute Hände zu übergeben, und arbeiten darauf hin.
- Wir gehen mit den Beteiligten in Gmünd wie mit unseren anderen Kunden um.

5.3 Umsetzungsphase

5.3.1 Furioser Auftakt

Meine Partnerin hat viele Jahre Erfahrung bei der Gestaltung von Förderunterricht und Persönlichkeitsentwicklung für Kinder mit Auffälligkeiten, leitet mehrere Projekte an Schulen und kennt die Lehrpläne. Wir beschließen deshalb, dass sie an alle drei Ebenen eine Initiativbewerbung auf eine nicht vorhandene Stelle schickt, die in wenigen Sätzen das Projekt für die Zielgruppe umreißt. Innerhalb weniger Tage bekommen wir die Rückmeldung: „Das ist es, was wir brauchen.“ Wir werden eingeladen, die Idee allen näher vorzustellen, und gemeinsam über eine Finanzierung nachzudenken. Das Gespräch findet im März 2013 statt. Amts-, Ressort- und Hausleitung zeigen großes Interesse, weil das Projekt (für die Zielgruppe) - wie vermutet - eine Lücke schließen kann. Wir haben offenbar auch sehr gut die Sprache des Systems getroffen. Als ‚Hausaufgabe‘ nehmen alle das Thema Finanzierung mit.

Im Rahmen meiner Hospitation im Mai bittet mich der Amtsleiter spontan, das Projekt kurz darzustellen bei einem Treffen mit einer kirchlichen Stiftung, die sich in ihrer Heimatstadt Gmünd engagieren möchte. Alle vorgestellten Ideen werden positiv aufgenommen. Zuhause recherchiere ich ein vielfältiges, globales Engagement der Stiftung. Im Juni erreicht uns die Frage, ob wir kurzfristig einen Antrag vorlegen können - für die anderen Ideen würde dies innerhalb des Amtes länger dauern. Da ein schriftlicher Abriss bereits vorliegt, sorgen wir für eine Überraschung. Im Telefonat mit der Amtsleitung

über den Antrag nehme ich Bedenken im Bezug auf die erbetene Summe wahr.

Fast zeitgleich gehen der Ressortleitung ausformulierte Anträge an weitere Einrichtungen zusammen mit Informationen zu, die ein vorab von uns geführtes Telefonat ergeben hat. Tatsächlich gehen im Spätsommer erste Geldmittel ein. Die Freude der Ressortleitung ist so groß, dass nun gleich begonnen werden soll - angesichts der noch offenen Beträge bremsen alle Beteiligten den frühen Optimismus. Die Hausleitung zeigt sich zunehmend gespannt, ob aus dieser Idee tatsächlich etwas werden kann.

Im Sommer erreichen mich über die Amtsleitung Rückfragen der Stiftung, die sich intensiver mit den Zahlen beschäftigt. Im Oktober 2013 geht die Zusage einer weitreichenden Förderung der Amtsleitung zu: „Etwas weniger als beantragt, aber mehr als ich erwartet hatte“. Das Projekt kann beginnen, obwohl es schon begonnen hat.

5.3.2 Arbeitsphase

Die konkrete Vorbereitung des Projektstarts fand in Besprechungen ab Oktober 2013 statt, an denen Ressort- und Hausleitung teilnahmen. Die Arbeit war konstruktiv, im Zweiwochentakt wurden Aufgaben abgesprochen, verteilt und die Ergebnisse ausgetauscht. Ende Januar war das Projekt für die Zielgruppe startklar: Pressemitteilung, zweisprachige Info-Flyer, Präsentation, Vorgespräch mit Schulamtsleitung, Info-Gespräch mit SchulleiterInnen, vorbereitete Räume für das Projekt u.v.m. . Zu dieser Zeit begannen kürzere und längere Einzelgespräche mit der Hausleitung, der die zielorientierte Taktung auffiel; die Inhalte waren in dieser Zeit oft Fragen der Arbeitsorganisation. Wir haben eine vorsichtige Neugier unserem Arbeitsstil gegenüber wahrgenommen und gingen motivierend darauf ein. Bis heute beginnen Gespräche immer wieder mit einer Frage der Hausleitung: „Wie macht ihr es eigentlich, ... ?“

Interessiert verfolgte die Hausleitung, wie wir den Plan der regelmäßigen Förderstunden erstellten. Die frühere Hausaufgabenbetreuung konnte gegenüber Schulen nicht mehr offensiv beworben werden, da sie ein konkurrierendes Angebot war. Dagegen konnten wir den direkten Weg gehen, der einerseits top-down erfolgte (Gespräche mit der Schulamts-Leitung und SchulleiterInnen), andererseits bottom-up über die Familien und KlassenlehrerInnen interessierter Kinder. So entstand mit drei Schulen eine enge Zusammenarbeit, auf Grund derer die Kinder in Absprache mit den Eltern vorzeitig aus Betreuungszeit oder AGs entlassen werden für die Teilnahme am Projekt. Zu weiteren Schulen bestehen lose Kontakte, die wir gemeinsam weiter intensivieren werden. Die

Hausleitung war in die Gespräche einbezogen, die auch jeweils gemeinsam vorbereitet wurden. Dabei veränderte sich auch der Blick, was Vernetzung bedeuten kann.

Ein anderer, beobachteter Punkt löst bei der Hausleitung bisher ‚nur‘ Verwunderung aus: unser Umgang mit verwaltungstechnischen Abläufen. Ein erstes Beispiel waren unsere Honorarrechnungen - ein im Amt und in der Finanzverwaltung ungewohnter Vorgang. Die erste wurde nach sieben Wochen überwiesen, nachdem wir in der fünften Woche - unser Umgang mit anderen Kunden - alle Hierarchieebenen über eine drohende Mahnung mit Aussetzung der Leistungserbringung informiert hatten. Bei der zweiten dauerte es drei, bei der dritten drei Wochen. Mit diesem Wissen um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung setzten wir uns mit dem Zuständigen in Verbindung, als es dann wieder auf vier Wochen zuing. Ein Detail: Das Vorzimmer der Amtsleitung hat für die Ressorts eine ‚Erinnerungsfunktion für Terminangelegenheiten‘ übernommen; wir haben diese Gepflogenheit in Absprache mit ihr aufgenommen und lassen ihr Korrespondenz in Kopie zugehen. Wir werden inzwischen vorab informiert, falls sich die Zahlung verzögern könnte.

Ein zweites Beispiel entstand rund um die Rechnungsstellung gegenüber den Eltern. Hier fanden im Hintergrund durch die Amtsleitung klärende Gespräche statt, die bei anderem Anlass so dargestellt wurden: „Wenn eine Stiftung ein Projekt bezahlt, wenn ein Projekt gut läuft und wenn es dann noch Einnahmen generiert, dann sind das für unser Amt drei Gründe zur Freude, aber für unsere Finanzverwaltung sind das alles nur Probleme.“ Es mussten erst Fragen der Haushaltsstellen auf Ebene der Amtsleitungen geklärt werden, eher Rechnungen verschickt werden konnten. So etwas scheint nicht immer in überschaubarer Zeit (es ging um wenige Wochen) möglich zu sein.

Dass dies von der Hausleitung wahrgenommen wurde, führte zu kürzen und längeren Gesprächen über das, was ‚Hausleitung‘ in einem umfänglichen Sinne ausmacht und welche Erwartungen damit verbunden sind, die über einzelne Tätigkeiten in einer Rolle hinausgehen. Die Hausleitung hat sich vorgenommen, (wieder?) mehr zu fragen und auf verständlichen Antworten zu insistieren. Darüber hinaus war die Hausleitung in Gespräche (und deren Vorbereitung) mit Schulamt, SchulleiterInnen und Presse, sowie in mehrere Events einbezogen, bei denen Haus und Projekt präsentiert wurden. Nach unserem Eindruck und eigenem Bekunden gewann die Hausleitung dabei an Profil.

5.3.3 Veränderungsschritte

Ich möchte hier Veränderungen, die wir (unser Konstrukt) auf die gemeinsame Arbeit beziehen, nennen und gehe dabei wieder entlang der Dimensionen vor:

1. Symbolische Dimension: Hausaufgabenbetreuung ist tot

- Es besteht zunächst Staunen, inzwischen Freude darüber, dass das Haus am Königsturm ‚etwas bekommt‘: Dass wir nicht als externes Projekt ins Haus kommen, sondern uns deutlich als Projekt vom Haus am Königsturm bezeichnen, ist wichtig.
- „Hausaufgabenbetreuung hat ihren Platz an der Schule.“¹⁰³ (Feb. 2014)
- Schilder und sonstige Hinweise auf ‚Hausaufgabenbetreuung‘ wurden entfernt.
- Bei allen Anlässen berichten wir, dass wir aufbauen auf der 30-jährigen Erfahrung des Hauses in Hausaufgabenbetreuung.
- Das Team berichtet mit Stolz von früher und ebenso stolz vom Projekt.
- Überraschung über die Zahl der teilnehmenden Kinder und Jugendliche

2. Räumliche Dimension: Veränderungen in den Räumen

- Ein Teil der Räume wurde frisch gestrichen (nicht wegen unseres Projekts) und dabei wurden Wegweiser ‚Fördern & Beraten‘ im ganzen Haus angebracht.
- Für das Projekt wurde ein kleiner Raum mit 2 PCs ausgestattet.
- Eine kleine Sammlung von Kinder- und Jugendbücher steht zur Verfügung, auf die Ordnung wird mehr Wert gelegt als früher.
- Am Hauseingang weist ein Plakat auf das Projekt hin, im Haus liegen Flyer aus.
- Inzwischen taucht die Frage auf, wie / wo man Eltern bei Schlechtwetter einen Bereich anbieten kann zum Warten auf die Kinder beim Abholen.

3. Zeitliche Dimension: Veränderungen werden geplant

- In der Vorbereitung wichen die Einschätzungen zum Zeitpunkt des Starts erheblich voneinander ab: von ‚jetzt mal mit ein paar Kindern anfangen‘ bis zu ‚gut vorbereitet nach den Sommerferien‘. Wir konnten (Nov. 2013) überzeugen, dass ein gut vorbereiteter Start zum Halbjahreszeugnis (Feb. 2014) möglich ist. Dies erwies sich als straffer Zeitplan, der aber von allen Beteiligten im Nachhinein gutgeheißen wurde.
- Die Hausleitung hatte eine Äußerung von mir so verstanden, dass wir die Leitung schon im Sommer 2014 abgeben wollen. Er überraschte mich beim nächsten Treffen: Es habe ihn schlaflose Nächte gekostet zu überlegen, wie das Projekt weitergehen könne - ein guter Auftakt, unseren Zeitplan und seine Rolle darin anzusprechen.

¹⁰³ vgl. Zeitungsartikel im Anhang S.

- In Gesprächen im Team wird das Projekt seit Sommer 2014 als ‚Ausnahme‘ genannt für positive Veränderungen.

4. Soziale Dimension

- Im Amt bildet das Projekt an manchen Stellen einen Präzedenzfall, für den Neues zu klären ist, was vielleicht künftig auch in anderen Projekten genutzt werden kann. Unsere Flexibilität und strukturiertes Weiterdenken auch im Sinne eines guten Beispiels wurden in Gesprächen genannt. Gleichzeitig bestätigt dieses Projekt auch eine Form von ‚Vorreiterrolle‘ des Amts für Familie und Soziales.
- Die Ressortleitung blickt mit guten Erinnerungen an die eigene Zeit im Haus am Königsturm zurück. Auch heute gibt es zahlreiche Querverbindungen, z.B. als Integrationsbeauftragter zum Projekt „Fördern & Beraten“ oder als Psychologe, der - sofern noch nicht anderweitig erhoben - den Bedarf eines Kindes feststellt.
- Im Vorzimmer der Amtsleitung freut man sich über jeden Kontakt zu uns. „Sie bringen schon einiges durcheinander“, heißt die *freudige* Mitteilung, aber mehr möchte sie nicht sagen. Wir akzeptieren das.
- Im Team wird davon gesprochen, dass Kinder- und Jugendarbeit neue Formen finden muss - z.B. Mitarbeit in Schulen, Änderung der Zeiten und anderes.

5. Inhaltlich-sachliche Dimension: kleine Zeichen der Veränderung

- Veränderungen sind nicht mehr grundsätzlich negativ konnotiert, aber bis zu einer wachen Neugier ist es noch ein Weg.
- Ein Nachdenken über neue Formen der Kinder- und Jugendarbeit hat begonnen. Wie weit es geht und wohin es führt, ist derzeit offen.
- Etliche Räume werden mit einfachen, eigenen Mitteln renoviert unter dem Aspekt, wie sie auf Externe wirken. Hintergrund ist das Jubiläum.
- Die Hausleitung reflektiert die eigene Rolle stärker und nimmt punktuell einen Unterschied zwischen dieser Rolle und organisational geprägten Erwartungen wahr.
- Der Blick auf die Gestaltungsspielräume von Vernetzung hat sich verändert, auch wenn die Spielräume noch nicht genutzt werden.

5.3.4 Ausblick

Während diese Zeilen entstehen, erreicht uns die Nachricht, dass unser Folgeantrag an die Stiftung für 2015 positiv entschieden wurde. Bedingung der Stiftung war eine Eigenbeteiligung der Kommune, die ich in Absprache mit der Amtsleitung in der Kostenkalkulation bezifferte. Die Kalkulation nimmt die höhere TeilnehmerInnen-Zahl auf, hat

also einen erhöhten Betrag erbeten. Damit stehen auch weitere Schritte im Haus am Königsturm in Absprache mit dem Amt für Familie und Soziales an:

- Einführung der Hausleitung in Fragen von Kalkulation, Abrechnung, Haushalt.
- Formulieren eines Profils für eine weitere Fachkraft, die das Projektteam ergänzen soll, und Finanzierung aus vorhandenen Mitteln.
- Einbindung der Hausleitung in Öffentlichkeits- und Lobby-Arbeit (nach den Jubiläumsveranstaltungen).
- Ideen zur Fortentwicklung des Projekts in weiterer Vernetzung mit Einrichtungen werden gemeinsam mit Unterstützung des Amts angepackt.

Wir planen diese Schritte weiterhin in Form von ‚Coaching on the Job‘, indem beratendes Handeln den konkreten Anlass - den wir in gewisser Weise selbst schaffen - aufgreift. Zugleich geht das Projekt modellhaft weiter und sucht zusammen mit den Mitarbeitenden Möglichkeiten einer nachhaltigen Verankerung in der kommunalen Angebotslandschaft. An diesem Projekt wird auch deutlich: Wenn es um eine gute Idee geht, ziehen Amtsleitung, Ressortleitung und Hausleitung ‚an einem Strang‘.

5.4 Überprüfung: Sind Kriterien von Beratung erfüllt?

Zur Überprüfung, ob die im ‚Merkzettel‘ zusammengefassten Aussagen über Beratung im Sinne von Kriterien erfüllt sind, habe ich sie in eine ‚Checkliste‘ umgewandelt. Dem Gedanken der Einfachheit folgend, sind zentrale Aspekte hervorgehoben; sie werden durch Unterpunkte ergänzt. Die erste Spalte gibt meine Einschätzung entlang den Gedanken aus diesem Kapitel wieder.

Um mich nicht in meinen Re-Konstruktionen zu verlieren, habe ich Amts-, Ressort- und Hausleitung um deren Eindrücke gebeten, um sie korrigierend entgegenzustellen. Obwohl unsere Aktivitäten sehr stark Elemente einer teilnehmenden Beobachtung im Feld (Marotzki, 2012, S. 48) aufweisen, will ich die gefundenen Aussagen testen: Von daher wähle ich kurze, fokussierende Gespräche als Methode (Marotzki, 2012, S. 36), denn es geht mir nicht um eine in Breite oder Tiefe umfängliche Erörterung, sondern um Hinweise, ob die Vorgehensweise als beratendes Handeln gesehen wird. Die zweite Spalte stellt den Versuch der Zuordnung der Rückmeldungen dar, die im Anhang abgedruckt sind.

5. Beratung ist ein besonderes Konstrukt menschlichen Interagierens

- 5.1** **Beratung folgt einer Ethik und ist an Wissenschaftlichkeit orientiert.**
- 5.2** **Beratung erfolgt durch soziale Handlungen und Kommunikation.**
- 5.2.1 Es ereignen sich auch Akte und menschliche Handlungen.
- 5.3** **Beratung bildet ein System (mindestens) aus BeraterIn und (einem Teil) einer Organisation.**
- 5.3.1 Die Erwartung von Emergenz und Prozessen der Zustandsveränderung führt zur Systembildung.
- 5.3.2 Die Organisation möchte beraten werden.
- 5.3.2.1 Sie kann als „Besucher“, „Klagende“ oder „Kunden“ auftreten.
- 5.3.2.1.1 Nur „Kunden“ möchten als System mit all seinen Eigenschaften beraten werden.
- 5.3.2.2 Organisationen suchen BeraterInnen als „ArchitektInnen“ oder „Feuerwehr“.
- 5.4** **BeraterInnen haben Berufskodex und wissenschaftsbasierte Kompetenzen**
- 5.4.1 Sie können einen vorgeschlagenen Auftrag annehmen (i.S.v. akzeptieren).
- 5.4.2 Sie können einen Auftrag annehmen (i.S.v. vermuten) und vorschlagen.
- 5.4.2.1 Ein vorgeschlagener Auftrag kann einen anderen Schwerpunkt haben, aber beratende Funktionen erfüllen.
- 5.5** **Systemische Beratung stellt Personen - Systeme - Prozesse in den Mittelpunkt.**
- 5.5.1 Wertschätzung, Empathie, Kongruenz sind Grundhaltungen, auch i.S.v. Ethik
- 5.5.1.1 Wertschätzung umfasst die Menschen der Organisation und ihre Leistungen (in Vergangenheit und im Prozess).
- 5.5.1.2 Kongruenz umfasst das BeraterInnen-System mit all seinen Eigenschaften.
- 5.5.2 Systemische Beratung klärt und ordnet die Dinge und die Relationen der Dinge.
- 5.5.2.1 Systemische Beratung unterstützt, Konstrukte, die für die Aufgabenerfüllung hilfreich sind, von nicht-hilfreichen zu unterscheiden und zu verändern.
- 5.5.2.2 Systemische Beratung unterstützt bei der Veränderung von Rollen, Hierarchien und Führung.
- 5.5.3 Systemische Beratung hat Methoden- und Prozesskompetenz.
- 5.5.3.1 Systemische BeraterInnen bevorzugen Arbeit als Tandem / Team.
- 5.5.3.1.1 Das Tandem / Team bildet möglichst Fach- und Prozesskompetenz ab.
- 5.5.3.1.2 Arbeit im Team bindet Beobachtung 2. Ordnung ein.
- 5.5.3.2. Systemische Beratung setzt keine bestimmten Methoden voraus.
- 5.5.3.2.1 Die Methodenauswahl erfolgt begründet nach einer Analyse.
- 5.5.3.2.2 Systemische Beratung schließt Methoden direktiven Vorgehens eher aus.
- 5.5.3.2.3 Systemische BeraterInnen sind Fragende und sind Spiegel. Sie kommunizieren Inhalt, System und Prozess. Sie kommunizieren Kommunikation.
- 5.5.3.2.3.1 Sie ermöglichen Wahrnehmungsergebnisse, die Zustände verändern.
- 5.5.3.2.3.2 ‚Irritieren‘ als klassisch-systemische Vorgehensweise ist kein Selbstzweck; ‚öffnen‘ und ‚schließen‘ sind abzuwägen.
- 5.5.3.2.3.3 Sie lenken den Blick auf Unterschiede und neue Perspektiven.
- 5.5.3.2.3.4 Sie fördern Selbstaktualisierung durch Rückkopplungen.
- 5.5.3.3 Den Plan für das gemeinsame Vorgehen nennt sie Architektur.
- 5.5.3.3.1 Architektur nimmt die Eigenschaften und Relationen des Systems auf und ordnet die methodischen Ereignisse im Prozess auf einen Zielzustand hin.
- 5.5.3.3.2 Sie bindet eine größtmögliche Zahl von Elementen der Organisation in Gestaltung, Entscheidung und Umsetzung ein.
- 5.5.3.3.3 Sie sichert Nachhaltigkeit durch Evaluation, Rückkopplung, Selbstaktualisierung.
- 5.6** **Das System besteht auf Zeit als Arbeitsbeziehung.**
- 5.6.1 Wirksamkeit und Effizienz sind Bewertungskriterien für den Prozess
- 5.6.2 BeraterInnen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Rat umgesetzt wird.
- 5.6.3 Die Beratung wird ausgewertet.

Legende:

- Wird als selbstverständlich vorausgesetzt.
- Ist im Fallbeispiel erfüllt.
- Ist im Fallbeispiel offen / nicht erfüllt.
- linke Spalte: in der Entwicklung der Konzeption
- rechte Spalte: in Rückmeldungen bestätigt

Unabhängig vom Ergebnis lässt diese Auswertung keine handlungsleitenden Aussagen zu, wäre eher zu sehen als vorbereitende Stufe für spätere Interviews, auch um vorerst abschätzen zu können, ob diese umfängliche Arbeit dann auch entsprechende Erkenntnisse liefern kann. Unter diesem Vorbehalt interpretatorischer Vorsicht wage ich eine zurückhaltende Deutung:

- Im System sind Eindrücke von beratendem Handeln angekommen.
- Zeitgleich mit dem Projekt für die Zielgruppe sind Veränderungen wahrgenommen worden.
- Vor allem klärende und unterstützende Elemente beratenden Handelns wurden wahrgenommen.
- Das Projekt (im Ganzen) ist anders als andere Projekte. Dies wurde auf allen Ebenen wahrgenommen.
- Eine Fremdartigkeit des Beratenden-Teams wird gesehen, teilweise als Irritation erlebt; trotzdem gehört das Beratenden-Team ‚irgendwie‘ dazu.

Dass ein Unterschied zwischen den Überlegungen der Beratenden (linke Spalte) und dem, was im System erstens wahrgenommen und zweitens formuliert wird (rechte Spalte), war zu erwarten. Längere Gespräche, die jeweils mehr Themen umfassen, hätten vermutlich ebenfalls das Ergebnis weiter verändert. Dass der Unterschied überschaubar ist, ermutigt zum einen, über weitere Möglichkeiten nachzudenken, wo die Grenzen beratenden Handelns in der Praxis liegen, und ermutigt zum anderen konkret uns, unser beratendes Handeln in diesem ‚Grenzland‘ auch methodisch weiter auszubauen. Mit dem Klientensystem in eine gemeinsame Tätigkeit - ich denke dabei an Projekte für eine Zielgruppe oder bestimmte Formen von Interimsmanagement - einzuweisen und beratende Elemente eines Auftrages mit einzubinden, könnte damit die fachliche Seite, die die Komplementärberatung im rein beratenden Handeln aufnimmt, praxisorientiert mit einschließen. Eine abschließende und erweiterte Betrachtung wird bei unserem Projekt jedoch erst möglich sein, wenn es in andere Hände übergeben ist und eine abschließende Auswertung ansteht.

6 *Auswertung*

6.1 *Ist Widerstand zwecklos?*

Was kann ich nun zu den Hypothesen, von denen ich ausgegangen bin, sagen?

6.1.1 Hypothese a: Die Grenzen eines Systems sind so beschaffen, dass sie (mindestens) Aspekte von Beratung innerhalb des Systems zulassen.

Die theoretischen Überlegungen lassen den Schluss zu, dass eine Systemgrenze als Austauschzone zwischen System und Umgebung mit vielfältigen Prozessen verstanden werden kann. Vermutlich werden VertreterInnen einer Luhmann'schen Systemtheorie vor allem diesen Punkt kritisieren, deshalb war es wichtig, die Unterschiede in Kapitel 2 zu erarbeiten.

Systemische Beratung ist von außen kommend und bildet dabei ein gemeinsames System auf Zeit mit dem Klienten-System. Geschieht dies wie in unserem Praxisbeispiel entlang einem gemeinsamen Projekt für eine Zielgruppe, wird das gemeinsame System umfänglicher oder - in einem Bild gesprochen - die Austauschzone wird größer. Das gemeinsame System wird zu einem ‚Lern-System‘, das Fremdes und Vertrautes verbindet und selbst ein Feld zum Erkunden und Erproben wird. In den Begrifflichkeiten der vorgestellten Gedanken bildet sich damit ein eigener Zustandsraum mit Ereignissen und Prozessen, die in einem Individuum zu Zustandsveränderungen führen, die es in sein ursprüngliches System mitnimmt.

Dieser eigens entstehende Zustandsraum ist als Modell der Ort, wo Veränderung beginnt - unabhängig davon, ob das Erkennen im gemeinsamen Tun (z.B. durch ein Projekt für eine Zielgruppe) entsteht und reflektiert wird, oder ob Gespräche jeweils unter der Überschrift „Heute ist Beratung“ stattfinden. Im ‚klassischen Setting‘ ist relativ eindeutig, wann welches System, wann welche Austauschzonen bestehen. Im vorgestellten Praxisbeispiel ist ‚Abgrenzung‘ eine Aufgabe und Herausforderung, deren Gelingen immer wieder geprüft werden muss, um wirksam zu bleiben.

Die Erfahrungen bestätigen dies. In einem kommunalen (Sub-) System, das sich durch Ereignisse verunsichert gegenüber Veränderungen abschottete, konnten über einen

längeren Zeitraum durch eine sehr indirekte, beratende Intervention entlang einem gemeinsamen Projekt Veränderungsschritte in Richtung Mobilisierung festgestellt werden. Die Hypothese hat sich aus meiner Sicht in Theorie und Praxis bestätigt.

6.1.2 Hypothese b: Innerhalb eines Systems denkt und handelt man anders als außerhalb des Systems. Diesen Unterschied nehmen Beteiligte wahr und er kann zu Veränderungen führen.

Diese Hypothese stellt die Wahrnehmung in den Mittelpunkt: Die Muster der Verbindungen von Einzelnen und Ganzem sind in jedem System anders, sind Teil der Eigenschaften eines Systems mit Rollen, Hierarchien und Führung, wie sie sich als Muster im System ausprägen. Sie werden wahrgenommen und können (unabhängig von einer Irritation) zu Veränderungen führen.

Externe sind dabei in einer Beobachterrolle - was aber vielleicht auch den Umkehrschluss zulässt: Der Ratsuchende, der ein Beratungsteam erlebt, wird zum externen Beobachter anderer Muster. Vielleicht wird dies im Fall von Verunsicherung noch verstärkt, wenn er aus ‚sicherer Position‘ - als (vermeintlich) unbeobachteter Beobachter - das Team beobachtet, wie es seine anderen System-Muster zu Problemlösungen einsetzt; auch dies wäre ein interessanter, untersuchenswerter Aspekt.

Unterstrichen wird damit auch, wie wichtig die Analyse des Klienten-Systems ist. Sie beschreibt das Klienten-System mit seinen Eigenschaften und die Muster, die durch diese Eigenschaften entstehen. Nur mit Hypothesen dazu lassen sich methodische Schritte planen, die Erfolgswahrscheinlichkeit versprechen. Der Zusammenhang zwischen Systemeigenschaften / Mustern - Hypothesen - Erfolgswahrscheinlichkeit scheint in der systemischen Beratung wenig untersucht worden zu sein, so zumindest interpretiere ich den fast durchgängig ‚schwammigen‘ Theorie-Praxis-Bezug. Vielleicht eignet sich die Systemtheorie nach Bunge dafür besser.

In der Praxis haben alle Beteiligte individuell unterschiedlich Wahrnehmungen formuliert, die Unterschiede zwischen ihrem System und uns (und dem gemeinsamen System) thematisierten. Auf einem Theoriehintergrund, der Veränderungen durch Wahrnehmungsprozesse betont, ist dies Voraussetzung für Änderungen im System. Diese Hypothese kann damit als zutreffend gelten.

6.1.3 Hypothese c: Beratungsfunktionen „inmitten eines Systems“ sind an besondere Faktoren gebunden, um erfolgreich sein zu können

Die Hypothesen a und b bauen darauf auf, dass eine Systemgrenze zum Beratersystem besteht - ohne diese wären sie sinnlos. Bevor wir ‚mitten im System‘ entlang einem Projekt für eine Zielgruppe beratend tätig wurden, haben wir Indikatoren formuliert, die eine Einschätzung ermöglichen, ob oder wie weit wir vom System ‚assimiliert‘ wurden. Dies hat sich als ausgesprochen sinnvoll herausgestellt, denn wir haben im zurückliegenden Jahr immer wieder die Verlockung verspürt, uns weniger ‚abzugrenzen‘.

Dies begann schon bei der Frage, wie die vertragliche Verbindung zum Amt gestaltet wird - da kann eine in Aussicht gestellte Teilzeitanstellung für ein kleines Unternehmen bzw. seine Mitarbeitenden schon interessant sein. Oder sehr verlockend ist auch das positiv-fürsorglich gemeinte ‚Wir machen das schon‘ aus dem Amt, wenn es um bestimmte Abläufe, Unklarheiten, Fragen, ... geht - vieles wird leichter, wenn man es nicht verstehen oder gar klären will / muss.

Oder uns fiel auch schwer, das Amt wie alle anderen Kunden zu behandeln: Wenn eine Unklarheit auf einer Ebene nicht geklärt werden kann, bitten wir unmittelbar die übergeordnete Ebene zu entscheiden oder zu entscheiden, wer entscheidet. Es war - im Nachhinein - gut, dass wir uns treu blieben und auch Verstimmungen in Kauf nahmen, denn Entscheidungen fielen daraufhin schneller und transparenter.

Als sinnvoll erwiesen hat sich auch, dass wir als Tandem mit funktionalen Rollen arbeiten. So können wir unser Agieren innerhalb des Prozesses aus unterschiedlichen Perspektiven (fast Beobachtung 2. Ordnung) reflektieren und diese Perspektiven auch in unsere Wahrnehmung der Indikatoren einbringen. Ich alleine würde mir dies nicht auf Dauer zutrauen. Vor allem nicht, wenn nicht Beratung als klar umrissenes Tätigkeitsfeld im Fokus steht, sondern ein Projekt für eine Zielgruppe, an dem entlang beratendes Handeln stattfindet. Beides in einer Person kann ich mir nicht vorstellen.

Es gibt also solche Faktoren, sie liegen in den Beratenden. Wir würden deshalb folgende Faktoren nennen:

- a. Beratende sind Externe mit klarer, transparenter Systemgrenze / Austauschzone.
- b. Beratende arbeiten als Tandem oder Team mit funktionaler Trennung von Aufgaben- / Verantwortungsbereichen.

- c. Beratende stellen vorab Indikatoren über die Eigenschaften des eigenen Systems auf, die sie als Unterschied zu Eigenschaften des Klienten-Systems kennen oder vermuten, so dass eine Angleichung früh erkannt werden kann.
- d. Beratende praktizieren einen offenen Austausch von Wahrnehmungen, die diese Indikatoren betreffen.
- e. Zuletzt, aber unabdingbar: Wenn Angleichungen deutlich werden, wird die Beratung beendet.

Ich bin überzeugt: Wenn diese Faktoren vernachlässigt werden, gilt zwangsläufig: „Sie werden assimiliert werden - Widerstand ist zwecklos“.

6.1.4 Hypothese d: Auch andere Beratende können den Hypothesen a - c Hinweise entnehmen, um ein Setting gegenüber bzw in einem System zu definieren

In dieser These steckt die Frage nach der Nützlichkeit meiner Arbeit: Können auch andere einen Gewinn daraus ziehen? Nach der Auseinandersetzung mit diesem Thema in Theorie und Praxisreflexion ist unser Fazit: „Ja, mit Neugier und Vorsicht.“

Wenn unser Nachdenken über die zustandsverändernden Wahrnehmungsereignisse an der Austauschzone zwischen System und Umgebung zutreffen und unsere Erfahrungen aus dem geschilderten Projekt nicht nur zufällig diese Überlegungen unterstreichen, darf Beratung ruhig mitten im System, auch mit einem anderen Schwerpunkt als expliziter Beratung zur Veränderung, stattfinden - sie wird selbst zu einem Ereignis, das Individuen verändert (und über die Individuen auch eine Organisation).

Wer als BeraterIn diese Gedanken aufnehmen will, sollte ein Muster von Eigenschaften nutzen, das allen biologischen Systemen zu eigen ist: Neugier und Vorsicht. Die Neugier kann motivieren, sich auf ungewöhnliche Settings und Konstellationen einzulassen. Die Vorsicht sollte die genannten fünf Faktoren immer im Blick behalten und die eigene Position zu folgenden Aspekten - die in der Arbeit ausgeführt wurden - prüfen und klären:

- Beratung braucht eine (wissenschaftsbasierte) theoretische Grundlegung, von der aus sie ihren Gegenstand, die Beratung, erschließt und begründet, und aus der heraus sie Methoden mit Erfolgswahrscheinlichkeit ableitet. Diese Arbeit hat dies für die Systemtheorie nach Mario Bunge und ihre Umsetzung versucht; der Merktzettel gibt Auskunft, wie ich Zusammenhänge bis hin zur Beratung sehe.

- Beratung braucht eine Ethik der Beratenden. Ethik gibt an, mit welchen Vorentscheidungen ich auf Menschen zugehe (und sie sagt nichts über ‚den Menschen‘). Da jeder solche Vorentscheidungen getroffen hat, gibt es keine Beratung ohne Ethik, aber BeraterInnen, die davon nichts wissen (wollen).
- Wenn sich die finanziellen Spielräume in manchen Organisationen weiter verengen, wird die Kreativität von Beratenden gefordert sein, außerhalb eines klassischen Settings beratende Formen zu entwickeln. Wie dies mit einem Projekt für eine Zielgruppe und begleitenden Elementen von Beratung aussehen kann, zeigt das Beispiel unseres Projekts.

6.2 Zum Schluss: Die Wahrheit ist ...

Welche Erkenntnisse, welche Wahrheiten habe ich nun gefunden? Ich habe viel gelernt, viel beobachtet und vermutlich auch viel verstanden über das, was wir in Schwäbisch Gmünd tun. Nicht, dass wir vorher in hirnlosem Unverstand losgewerkelt hätten, aber es ist doch noch einmal eine andere Herausforderung, ein Projekt unter den Maßstäben einer schriftlichen Arbeit zu betrachten.

Diese Arbeit hat meinen Blick auf die Zone gelenkt, an der Systeme die Umgebung berühren. Jedes der Individuen bringt einen Ausgangszustand mit und wenn sie auseinander gehen, ist der Endzustand anders. Aber auch das ist nicht ‚die Wahrheit‘, denn wenn sie kommen, ist der Ausgangszustand ein Zustand des Schon-Begonnen-Habens und der spätere Zustand ein Zustand des Noch-Weiter-Reichens - ein Prozess ständig weiterlaufender Iterationen (unabhängig von Beobachtenden oder Beratenden), in der sich kleine Impulse fortsetzen und irgendwann zu Ergebnissen führen, die bestenfalls als Wahrscheinlichkeiten ausgedrückt werden können.

Damit spreche ich zwei Wahrheiten aus:

Es gibt erstens nichts, was ganz sicher ist. Zweitens: Vor allem nicht bei Menschen.

Um etwas mehr Sicherheit zu gewinnen für die Verbindung zwischen Theorie und Praxis, die in meinem Kopf ist, habe ich den Merktzettel begonnen. Ich kann nun (für mich) zuordnen, wie Aussagen der Systemtheorie (nach Bunge) auf einander aufbauen, zu Systemen und komplexen Systemen führen, menschliche soziale Systeme und Organisationen beschreiben und letztlich zu dem Konstrukt führen, das wir Beratung nennen. Das sind zwar alles richtige Aussagen, aber Bedeutung - nicht Wahrheit - erlangen sie, wenn ich beschließe, mein Handeln daran zu orientieren.

Bei der Beschäftigung mit Beratungsliteratur, mit dem, was sich andere BeraterInnen auf ihren Merkzettel geschrieben haben, ist ein uneinheitliches Bild herausgekommen. Ich bin auf manches gestoßen, wo ich im Hintergrund keinen Merkzettel erkenne, und habe es in dieser Arbeit weitgehend weggelassen. Anderen hat man die Suche nach richtigen Zusammenhängen und Aussagen darüber angemerkt, auch eine gedankliche Struktur im Hintergrund, und das Vertrauen, mit und für Menschen etwas bewegen zu können, sobald man sich entschließt, es zu tun und sich jetzt auf diese Menschen und diesen Prozess einzulassen. BeraterInnen sind also auch in diesem Sinne Fragende!

Und wir sind in unserem Projekt (als Ganzes) auf Menschen gestoßen, die in uns das Vertrauen setzen, mit einem Prozess etwas in Bewegung zu bringen: das reicht von den Familien der Kinder über das Haus am Königsturm und das Amt für Familie und Soziales bis zur Agnes-Phillipine-Walter-Stiftung. Und andersherum gilt auch: Wir setzen unser Vertrauen in diese Menschen mit all ihren Eigenschaften und den Mustern, die sich in ihren Systemen daraus ergeben, dass sie den jeweils nächsten Schritt mitgehen und es ein guter, gemeinsamer Weg wird.

Wenn es so etwas wie eine ‚tiefe Wahrheit‘ - neben vielen Erkenntnissen - gibt, die ich aus dieser Arbeit ‚mitnehme‘, dann drückt Heinz von Foerster diesen Zusammenhang in einem Interview treffend aus:

„Heinz: , ... Du und ich sind identisch, und das ist meiner Meinung nach die Grundlage von Ethik, die Grundlage des Zusammenseins, die Grundlage für Treue, die Grundlage auch - wenn du willst - für truth.“

Monika: ‚Warum?‘

Heinz: ‚Weil du dann dem anderen vertraust. Das finde ich so schön; diese Verschiedenheit des Ursprungs der Wörter für ‚Wahrheit‘ im Deutschen und für *truth* im Englischen. Das deutsche Wort kommt von *veritas*; aus dem Lateinischen, das heißt, eine Aussage ist verifizierbar, prüfbar. Du kannst also eine Aussage vergleichen mit dem, was der Fall ist. Im Englischen besteht eine Verwandtschaft zwischen *truth*, also ‚Wahrheit‘, und *trust*, ‚Vertrauen‘. Sie kommen von derselben Wurzel. Das heißt, du brauchst nicht zu ‚verifizieren‘, was der andere sagt. Es ist so, wie er es sagt. Und da sieht du, wie eine Vorentscheidung funktionieren kann: Ich werde die Idee nicht akzeptieren, dass der andere mich jetzt hereinlegen will oder dass der andere mir etwas sagt, wovon er weiß, dass es nicht der Fall ist. Ich sage: ‚Der sagt das. Ich glaube ihm.‘ Und das hat nichts mit dem deutschen Begriff der Wahrheit zu tun. Da willst du

immer vergleichen, ob das, was ein anderer sagt, auch der Fall ist.'

Monika: ‚Das finde ich sehr schön. Und in diesem Sinne ist auch, finde ich, Liebe nicht Selbstaufgabe, sondern man kann sogar ...‘

Heinz: ‚... sich realisieren, sich verwirklichen; durch den anderen. Es sind immer beide zusammen.‘

Monika: ‚Aber kann ich das mit jedem anderen?‘

Heinz: ‚Nein, das kannst du nicht mit jedem anderen. Das kannst du nur mit dem, bei dem du dich entschlossen hast: ‚Mit dem ist das jetzt zu machen.‘“ (Levold, 2011)

Literaturverzeichnis

Alle im Literaturverzeichnis genannten Internet-Quellen wurden am Tag des Downloads („dl“) gespeichert und können vorgelegt werden, sollten sie nicht mehr unter der genannten Adresse verfügbar sein; sofern es sich nicht um pdf-Dokumente handelt, gebe ich - um bei längeren Texten die zitierte Stelle schneller finden zu können - Seitenzahlen an, die sich auf einen Standard-Ausdruck DinA4 hochkant beziehen.

Albers, Olaf. „Gekonnt moderieren: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Schnell und innovativ die Unternehmenszukunft gestalten.“ Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2001.

Albrecht, Julia. „Tierische Intelligenz: Hund Rico lernt wie ein Kind.“ in: [www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0.1518,303532,00.html](http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,303532,00.html); dl 16.03.2010; Spiegel online, Wissenschaft, 2004.

Alemannische Wikipedia. „Schwyzerdütsch.“ In als.wikipedia.org/wiki/Schweizerdeutsch. dl 16.09.2014.

Bateson, Gregory. „Ökologie des Geistes.“ Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1994.

Bennis, Warren; Biederman, Patricia. „Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Hochleistungsgruppen führen und Spitzenleistungen erzielen.“ Frankfurt: Campus Verlag, 1998.

Bentner, Ariane. „Grundlagen der systemischen Organisationsberatung.“ In Vorlesungsskript. Masterstudiengang Organisationsentwicklung. Oktober 2012. 2012.

Bertelsmann-Stiftung. „Der Reformkompass. ReformKompass II. Das Strategieinstrument für organisatorische Reformprozesse.“ in: www.reformkompass.de.

Beushausen, Jürgen. „Einführung in den Konstruktivismus. Artikel auf Grundlage der Dissertation "Die Konstruktionen von Gesundheit und Krankheit im sozialen System Familie: Theorie und Empirie". 2002. in: www.systemmagazin.de/bibliothek/d_bibliothek.php; dl 04.07.2014

Blank, Bernhard. „Heisenbergsche Unschärferelation - ihre Bedeutung.“ in: www.diaktikmat2chem.de , Kurzartikel F, Fassung 1.4; 2014; dl 16.09.2014

Bloom, Howard. „Von sozialen Synapsen zu sozialen Nervensträngen: Komplexe, adaptive Systeme im Jurassic-Zeitalter.“ 1997; in: www.heise.de/tp/artikel/2/2159/1.html; dl 16.09.2014

Blume, Michael. „Denkanstöße - Mario Bunge und Martin Mahner: Über die Natur der Dinge. Das Buch zur Wiederentdeckung des Materialismus.“ 2010; Rezension in: www.chronologs.de; dl 20.02.2011

Bollnow, Otto Friedrich. „Zwischen Philosophie und Pädagogik. Die Ehrfurcht vor dem Leben als ethisches Grundprinzip.“ Colloque International Albert Schweitzer. Strasbourg. Vortrag vom 07.05.1975: in: www.bollnow-gesellschaft.eu/doc/EhrfurchtLebenA.pdf; dl 20.11.2013

Boos, Frank; Heitger, Barbara; Hummer, Cornelia. „Systemische Beratung im Vergleich - Anforderungen und Zukunft.“ 2005; in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung und ChangeManagement 1/2005. in: www.neuwaldegg.at/?area=publications&p=3; dl 03.07.2014

Bormann, Peter. „Eine kleine Geschichte der Kommunikation. Überarbeitetes Manuskript (Okt 2005) auf der Homepage von Prof. Dr. Martin Hafen.“ 2005; in: www.fen.ch/links.htm; dl 20.11.2010

Bornemann, Stefan. „Auftauen, ändern, stabilisieren: Change Management nach Kurt Lewin.“ 2014; in: www.lead-conduct.de/2014/05/25/change-management-kurt-lewin/; dl 01.07.2014

Braitenberg, Valentin. „Vehikel. Experimente mit kybernetischen Wesen.“ rororo science sachbuch, 1993.

Brandenburg, Jim. „Bruder Wolf. Das vergessene Versprechen.“ Steinfurt: Tecklenborg Verlag, 1996.

Briggs, John; Peat, F. David. „Die Entdeckung des Chaos. Eine Reise durch die Chaostheorie.“ Stuttgart: Deutscher Bücherbund GmbH & Co., 1990.

Buchinger, Kurt. „Dimensionen der Ethik in der Beratung.“ In Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. , von Peter Heintel, Larissa Krainer und Martina Ukowitz. Berlin. Ulrich Leutner Verlag. 2006; in: www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/buchinger_Ethik_in_der_beratung.pdf; dl 06.07.2014

Cramer, Friedrich. „Chaos und Ordnung. Die komplexe Struktur des Lebendigen.“ Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt GmbH, 1989.

Dawkins, Marian S. „Die Entdeckung des tierischen Bewußtseins.“ Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1996.

de Shazer, Steve. „Das Spiel mit Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen.“ Heidelberg: Auer Verlag, 1992.

de Shazer, Steve. „Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie.“ Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1989.

de.wikipedia.org. „Henri Poincaré.“ In de.wikipedia.org/wiki/Henri_Poincaré. dl 23.09.2014.

de.wikipedia.org. „Ilya Prigogine.“ In de.wikipedia.org/wiki/Ilya_Prigogine. dl 22.12.2010.

- de.wikipedia.org.** „Inhouse Consulting.“ de.wikipedia.org/wiki/Inhouse_Consulting; dl 13.10.2014.
- de.wikipedia.org.** „John von Neumann.“ In de.wikipedia.org/wiki/John_von_Neumann; dl 21.10.2014
- de.wikipedia.org.** „Kategorischer Imperativ.“ de.wikipedia.org/wiki/Kategorischer_Imperativ; dl 08.10.2014.
- de.wikipedia.org.** „Ludwig von Bertalanffy.“ In de.wikipedia.org/wiki/Bertalanffy. dl 22.12.2010.
- de.wikipedia.org.** „Mario Bunge.“ In de.wikipedia.org/wiki/Mario_Bunge. dl 01.10.2014.
- de.wikipedia.org.** „Niklas Luhmann.“ In de.wikipedia.org/wiki/Niklas_Luhmann. dl 20.02.2011.
- de.wikipedia.org.** „Postulat.“ In de.wikipedia.org/wiki/Postulat. dl 01.10.2014.
- de.wikipedia.org.** „Ratschlag.“ In de.wikipedia.org/wiki/Ratschlag. dl 09.10.2014.
- de.wikipedia.org.** „Santa Fe Institute.“ In de.wikipedia.org/wiki/Santa_Fe_Institute. dl 19.09.2014.
- de.wikipedia.org.** „Schrödingers Katze.“ In de.wikipedia.org/wiki/Schrödingers_Katze. dl 08.02.2011.
- de.wikipedia.org.** „Unaufmerksamkeitsblindheit.“ In de.wikipedia.org/wiki/Unaufmerksamkeitsblindheit. dl 25.10.2014.
- Deuschle, Andrea.** „Controlling. Masterstudiengang Organisationsentwicklung. Skript zur Vorlesung 25.01.2013.“ Evang. Hochschule Ludwigsburg: BESSERSO UG (haftungsbeschränkt), 2013.
- Eigen, Manfred; Winkler, Ruthild.** „Das Spiel. Naturgesetze steuern den Zufall.“ München: R. Piper & Co. Verlag, 1975.
- Ellis, Shaun.** „Der mit den Wölfen lebt.“ München: Goldmann, 2012.
- Erickson, Milton H.; Rossi, Ernest.** „Der Februarmann. Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung in Hypnose.“ Paderborn: Junfermann Verlag, 1991.
- Erler, Michael.** „Soziale Arbeit: ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte, Aufgabe und Theorie.“ Juventa, 2000.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung Wissen/mli.** „Spukhafte Fernwirkung. Und der Herrgott würfelt doch.“ 2005; in: www.faz.net/gwz-phyhh; 07.01.2005; dl 29.11.2012
- Frankl, Victor.** In Führungs- und Beratungsrollen. Vorlesungsskript; 15.06.2013, von Peter Wertz-Schönhagen. Evang. Hochschule Ludwigsburg, 2013.
- Galoye, Daniel F.** „Welt am Draht.“ München: Goldmann Science Fiction, 1973.
- Gänßlen, S.; Losbichler, H; Horvath, P.; Michel, U.** „Was macht Controller erfolgreicher? Ideenwerkstatt im ICV.“ Von Internationaler Controller Verein. 2012.
- Gardiner, Patrick.** „Spektrum Meisterdenker: Kierkegaard.“ Freiburg im Breisgau: Herder.
- Grandin, Temple; Johnson, Catherine.** „Ich sehe die Welt wie ein frohes Tier. Eine Autistin entdeckt die Sprache der Tiere.“ Ullstein Taschenbuch, 2006.
- Grinder, John; Bandler, Richard.** „Therapie in Trance. Hypnose: Kommunikation mit dem Unbewußten.“ Stuttgart: Klett-Cotta, 1987.
- Hafen, Martin.** „Luhmann in der sozialen Arbeit. oder: Wie kann die soziologische Systemtheorie für die professionelle Arbeit genutzt werden.“ 2004; In Beiträge zu Theorie und Praxis; S. 203-231, von Ueli Mäder und Claus-Heinrich Daub. Basel; nach: Homepage des Autors: www.fen.ch/texte/mh_literatur.htm
- Haley, Jay.** „ordeal therapie. ungewöhnliche wege der verhaltensänderung.“ Hamburg: ISKO-Press, 1989.
- Hart, Stephen.** „Von der Sprache der Tiere. Mit einem Vorwort von Frans de Waal.“ München: DTB, 1997.
- Heitger, Barbara.** „Change-Landkarte.“ Von Heitger Consulting GmbH. in: www.heitgerconsulting.com/index.php?idcatside=55; dl 04.08.2014.
- Herzog, Isis; Berger, Lutz.** „Vom Chaos Piloten zum Key Dreamer.“ ManagerSeminare; Nr 10, Jan 93. 1993; in: www.managerseminare.de/ms_Artikel/Science-Faction-Vom-Chaos-Piloten-zum-Key-Dreamer,92790; dl 06.07.2014
- Horx, Matthias.** „Komplex emergente Systeme. Texte zum Seminar an der Zeppeling-Universität Friedrichshafen.“ 2010; in: www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/03-S-08-Komplex-Emergente-Systeme.pdf; dl 12.09.2014
- Hucklenbroich, Peter.** „Das Konzept der Willensfreiheit in neurowissenschaftlicher Betrachtung. Manuskript zum Vortrag.“ 2003; In Symposium "Auf der Suche nach den Ursachen von Gesundheit, Krankheit und Heilung", Universität Witten-Herdecke
- James, Tad; Woodsmall, Wyatt.** „Time Line. NLP-Konzepte.“ Paderborn: Junfermann, 1998.
- Kleve, Heiko.** In Systemtheoretische Soziologie. Einige einführende Materialien. Skript. http://sozialwesen.fh-potsdam.de/heikokleve.html, dl 17.11.2010: Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Sozialwesen, 2005.
- Knapp, Wolfgang.** „Mensch, Hund - du Esel! An der Leine ziehen immer Zwei - Beobachtungen und Gedanken zu beiden Enden der Leine.“ Altheim Alb: wogama-Verlag, 2013.

- Knapp**, Wolfgang. „Spiele-Welten. Erlebnisorientierte Gelände- und Spaziergangsspiele für Kinder, Jugendliche und Erwachsene.“ wogama Verlag, 2001.
- Knapp**, Wolfgang. „Vinz und Uura. Der Abschied von einem vierbeinigen Freund - ein Märchen.“ wogama Verlag, 2003.
- Königswieser**, Roswita; Hillebrand, Martin. „Einführung in die systemische Organisationsberatung.“ Heidelberg: Carl-Auer, 2007.
- Königswieser**, Ulrich; Burmeister, Lars; Keil, Marion. „Komplementärberatung in der Praxis. Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung.“ Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2012.
- Kromrey**, Helmut. „Evaluation - ein Überblick.“ in: Schöch, Heidrun: Was ist Qualität. Die Entzauberung eines Mythos. Berlin 2005, Wissenschaftl. Verlag. nach: Homepage d. Autors: www.profkromrey.de; dl 15.12.2010
- Leiner**, Lars. „Angewandte Systemtheorie: was taugt die systemische Organisationsberatung?“ in: Sozialwissenschaftliche Berufspraxis Jg. 30 (2007), 1, pp. 52-68. zitiert nach: nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-38838; dl 29.08.2014
- Levold**, Tom. „Neuvorstellung; 13.11.2011 - Heinz von Foerster, Monika Bröcker: Teil der Welt. Fraktale einer Ethik - oder Heinz von Foerstes Tanz mit der Welt.“ 2011; In: systemmagazin; Online-Journal für systemische Entwicklungen. in: www.systemmagazin.de/buecher/neuvorstellungen/2011/11/vonfoerster, dl 08.10.2014
- Luhmann**, Niklas. „Soziale Systeme.“ 1984.
- Mahner**, Martin; Bunge, Mario. „Philosophische Grundlagen der Biologie.“ Berlin: Springer Verlag, 2000.
- Maier**, Christine; Sailer, Veronika. „Dialog und Partizipation: Die Soziale Diagnose als praxisbezogenes Modell der Bezirkssozialarbeit für die professionelle Problem- und Ressourcenanalyse am Beispiel der Praxis in den Sozialbürgerhäusern der Landeshauptstadt München.“ 2013; zitiert nach: www.deutscher-verein.de/03-events/2013/materialien/asd_doku/V5_N5%20Maier_Sailer.pdf; dl 17.09.2014
- Mandelbrot**, Benoit B. „Die fraktale Geometrie der Natur.“ Birkhäuser Verlag Basel, 1991.
- Marotzki**, Winfried. „Einführung in qualitative Forschungsmethoden der Erziehungswissenschaft. Manuskript zur Vorlesung.“ Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. in: www.marotzki.de; dl 29.04.2013
- Marshall** Thomas, Elizabeth. „Das geheime Leben der Hunde.“ Reinbek: Rowohlt, 1994.
- Maturana**, Humberto, und Francisco Varela. „Der Baum der Erkenntnis.“ München: Scherz-Verlag, 1987.
- Mitchison**, Naomi. „Memoiren einer Raumfahrerin.“ Gütersloh: Bastei-Lübbe-TB, 1980.
- Müller**, Albert. „Eine kurze Geschichte des BCL.“ 2000; In: Radical Constructivism Homepage, von Alex Riegler. www.univie.ac.at/constructivism/papers/mueller/mueller00-bcl.html; dl 19.09.2014
- Neumer**, Judith. „Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Beherrschung und Ohnmacht.“ 2009; in: www.internationalmonitoring.com; dl 26.02.2011
- Obrecht**, Werner. „Individuum und (Welt)Gesellschaft. Das klassische Problem des Mikro-Makro-Links und seine Lösung im Rahmen einer nichtholistischen systemtheoretischen Auffassung von individuellen und sozialen Problemen.“ 2008; von Zentrum für Postgraduale Studien. zitiert nach: www.sw.fh-muenchen.de/publikationen/lehrmaterialien/sagebiel.de.html; dl 15.03.2011
- Online-Lehrbuch-BWL**. „Online Lehrbuch: Kapitel 1 Synergiemanagement. Konzepte im Überblick. Der Betrieb als vernetztes System.“ in: www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/index1.html; dl 01.07.2014.
- Online-Lehrbuch-BWL**. „Online Lehrbuch: Kapitel 3 Geschäftsprozesse. Organisatorische Gestaltung. Ansätze zur Prozessoptimierung - Teil III.“ in: www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/index1.html; dl 01.07.2014.
- Orthey**, Frank Michael. „betriebe lernen systeme. Wie sich Unternehmen durch Lernen verändern. Habilitationsschrift.“ 2006; in: pub.uni-bielefeld.de/publication/2303964; dl 17.12.2010
- Orwell**, George. „1984.“ Frankfurt: Ullstein, 1976.
- Palm**, Goedart. „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird. Zum Tod des Kybernetikers Heinz von Foerster, der sein Leben als konstruktivistisches Gesamtkunstwerk geführt hat.“ Telepolis, 2002; in: www.heise.de/tp/r4/artikel/13/13359/1.html - dl 14.11.2010
- Paul**, Joachim. „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“. Begegnungen mit Heinz von Foerster.“ 2002; in: www.vordenker.de/hvf/hvf.htm, dl 12.10.2014
- Peter**, Laurence J.; Hull, Raymond. „Das Peter-Prinzip. Oder Die Hierarchie der Unfähigen.“ Reinbek: Rowohlt TB Verlag, 2002.
- Peterke**, Jürgen. „Systemische Beratung zunehmend in der Kritik.“ www.jp-consulting.de. 2009; in: www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation-Organisationsentwicklung/Organisationsentwicklung-

Informationen-E1484.htm?b=1; dl 05.08.2014

Pörksen, Bernhard. „Ehtik der Erkenntnistheorie. Bernhard Pörksen über Heinz von Foersters Wissen und Gewissen.“ In Staatliches Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen Neuwied; Ausg. 03/2012. 2012; in: studienseminar.rlp.de/fileadmin/user_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/2012/AGL-03-2012.pdf; dl 13.10.2014

Pörksen, Bernhard. „Wir sehen nicht, daß wir nicht sehen. Vorabdruck des Buches von Heinz von Foerster und Bernhard Pörksen: "Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker" Carl-Auer-Systeme 1998. zitiert nach: www.heise.de/tp/r4/artikel/6/6240/1.html; dl 10.10.2014

Prigogine, Illja. „Vom Sein zum Werden. Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften.“ Piper Verlag 1979; In: www.vordenker.de/downloads/vom_sein_vorw.pdf. dl 22.09.2014

Rogers, Carl R. „Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen.“ München: Reinhardt Verlag, 2009.

Schaufelberger, Thomas. „In Kirchgemeinden systemische Veränderungsprozesse choreographieren. Einführung eines Familienkonzepts mit Story-basiertem Transformations-Management von innen.“ In Masterarbeit, Universität Augsburg, MBA-Studiengang "Systemische Organisationsentwicklung und Beratung" 2008. zitiert nach: www.theologie.uzh.ch/faecher/praktisch/kirchenentwicklung/projects/Diskussionsbeitraege/Schaukelberger_2012.pdf; dl 09.08.2014

Schenk, Marion. „Luhmann und Beratung: Beobachtung und Intervention.“ in: isbb.org/media/files/Luhmann_und_Beratung.pdf; dl 01.07.2014.

Scherr, Albert. „Eignet sich die soziologische Systemtheorie als umfassende Grundlage einer Theorie der Sozialen Arbeit?“ In: Das gepfefferte Ferkel - Online-Journal für systemisches Denken und Handeln, 09/2002. in: www.ibs-networld.de/Ferkel/Archiv/scherr-a-02-09_grundlage.htm; dl 02.10.2010

Scherzberg, Arno. „Systemtheorie als sozialtheoretische Grundlage der Verwaltungslehre. Vortrag an der Universität Hamburg.“ 2006. in: www.uni-erfurt.de/fileadmin/user-docs/Oeffentliches_Recht/Internetpubli/systemtheorie06.pdf; dl 25.09.2014

Schier, Michaela; Jurcyk, Karin. „Familie als Herstellungsleistung in Zeiten der Entgrenzung.“ In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34/2007. in: www.bundestag.de/dasparlament/2007/34/Beilage/002.html

Schüz, Almuth. „Valentin Braitenberg.“ In Nervenheilkunde 2011;11;930-1. Schattauer Verlag, 2011.

Senge, Peter M. „Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.“ 11. Aufl.; Stuttgart 2011; hier zitiert nach: Strunk, Andreas; Gemeinwesenarbeit als Treiber der Stadtteilentwicklung. Referat zum JuFuN-Jubiläum 2013

Senge, Peter M. „Die fünfte Disziplin. Theorie und Kunst der lernenden Organisation.“ Stuttgart, 1996.

Slater, Lauren. „Von Ratten und Menschen. Die berühmten Experimente der Psychologie.“ Weinheim: Beltz Verlag, 2005.

Slupetzky, Walter. „Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht? Der "systemische" Ansatz in der Beratung.“ in: Quintessenz Organisationsberatung (Hg.). Graz, 2002.; dl 28.09.2014

Sohm, Stefanie. „Zeitgemäße Führung - Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur.“ Bertelsmann Stiftung, 2007.

Solisti, Kathryn; Tobias, Michael. „Ich spürte die Seele des Tieres. Außergewöhnliche Begegnungen und Erfahrungen von Jane Goodall, Penelope Smith, Dorit Feddersen-Petersen, ...“ Stuttgart: Kosmos, 1997.

Spiegel-online, Wissenschaft. „Über 6,6 Ecken: Das jeder kennt jeden Gesetz.“ Von Holger Dambeck. in: www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/ueber-6-6-ecken-das-jeder-kennt-jeden-gesetz-a-569705.html; dl 25.10.2014

Staub-Bernasconi, Silvia. „Deprofessionalisierung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit - gegenläufige Antworten auf die Finanzkrise des Sozialstaates oder Das Selbstabschaffungsprogramm der Sozialen Arbeit.“ In: Vortrag an der Staatlichen Fachhochschule München, 04.05.2005. zitiert nach: www.sw.fh-muenchen.de/forschung_und_publicationen/lehmaterialien/sagebiel_1.de.html; dl 01.10.2010

Staub-Bernasconi, Silvia. „Machtblindheit und Machtvollkommenheit Luhmannscher Theorie.“ In Systemtheorie Sozialer Arbeit: neue Ansätze und veränderte Perspektiven, von Roland Merten. Opladen: Leske & Budrich, 2000.

Staub-Bernasconi, Silvia. „Soziale Arbeit und soziale Probleme. Eine disziplin- und professionsbezogene Bestimmung.“ In: Grundriss Soziale Arbeit. Einführendes Handbuch., von Werner Thole. Opladen, 2002.

Staub-Bernasconi, Silvia. „Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft.“ in: Ethik Sozialer Arbeit - Ein Handbuch: Einführung in die Ethik der Sozialen Arbeit; S. 20-54, Herausgeber: Andreas Lob-Hüdepohl u. Walter Lesch. UTB/Schöningh, 2007. zitiert nach: www.zpsa.de/publikationen/index.html; Zentrum für postgraduale Studien Sozialer Arbeit; dl 20.12.2010

Staub-Bernasconi, Silvia. „Vom beruflichen Doppel- zum professionellen Tripelmandat. Wissenschaft und Menschenrecht als Begründungsbasis der Profession Sozialer Arbeit.“ in: Sozialarbeit in Österreich, H.2: S

8-17. Zentrum für Postgraduale Studien Sozialer Arbeit, 2007. zitiert nach: www.zpsa.de/publikationen/publikationen_studiengang.html; dl 07.10.2014:

Strunck, Andreas. „Gemeinwesenarbeit als Treiber der Stadtteilentwicklung. Referat zum JuFuN-Jubiläum Feb 2013. Manuskript.“ Schwäbisch Gmünd, 2013.

Sutrich, Othmar; Hillebrand, Martin. „Komplementärberatung: Die einzige realistische Option für Manager.“ In Originalfassung "Complementary Consulting: The Only Real Option for Managers", Vortrag anlässlich der 4th International Conference on Management Consulting, 2009. in: www.sutrich.org/Publikationen/assets/komplementaerberatung_2010.pdf; dl 06.07.2014

Szucsich, Andrea; Range, Friederike; Huber, Ludwig. „Die Fähigkeit des Nachahmens bei Hunden.“ Universität Wien, Department of Cognitive Biology, 2010; in: cogbio.univie.ac.at/labs/clever-dog-lab/hunde/projekte; dl 16.09.2010:

Tammet, Daniel. „Elf ist freundlich und Fünf ist laut. Ein genialer Autist erklärt seine Welt.“ München: Heyne Verlag, 2008.

Technische Fachhochschule Berlin. „Begriffe der DIN 19226 - Regelung und Steuerung.“ In <http://public.beuth-hochschule.de/~fraass/MRTII-Umdrucke.pdf>. dl 14.09.2014

Varley, John. „Ein Löwe in der Speicherbank.“ In: Mehr Voraussichten, SF-Stories, Goldmann Verlag, 1981.

von Foerster, Heinz. „Epistemologie und Kybernetik. Rückblick und Ausblick, ein Fragment.“ In: Kybernetik. Merve Verlag Berlin, 1993.

von Foerster, Heinz. „Por una nueva Epistemología.“ In Metapolítica, vol.2, núm. 8. Erstveröffentlichung: Revista Universidad de Guadalajara, 1994; zitiert nach: [biblioteca.funglode.net.do/biblioteca/Datos/Documento\\$/Complejidad/POR%20UNA%20NUEVA%20EPISTEMOLOGIA.pdf](http://biblioteca.funglode.net.do/biblioteca/Datos/Documento$/Complejidad/POR%20UNA%20NUEVA%20EPISTEMOLOGIA.pdf), 1998; dl 12.03.2013

von Foerster, Heinz. „Short cuts.“ Frankfurt: Zweitausendeins, 2001.

Wahren, Heinz-Kurt. „Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis organisationalen Lernens.“ Berlin, 1996.

Waldrop, M. Mitchell. „Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme.“ Reinbek: Rowohlt, 1993.

Walker, Wolfgang. „Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP).“ Stuttgart: Klett-Cotta, 1996.

wegweiser-bürgergesellschaft.de. „Lose Kopplung.“ Von www.buergergesellschaft.de. in: www.buergergesellschaft.de/?id=108586; dl 25.10.2014

Weischedel, Wilhelm. „34 große Philosophen in Alltag und Denken. Die philosophische Hintertreppe.“ München: Nymphenburger Verlagshandlung, 1980.

Wetzel, Ralf; Aderhold, Jens. „Klassiker der Organisationsforschung: Zappen durch 100 Jahre organisationstheoretisches Denken von Weber bis Weick.“ In Leading Systems 08/3; 2008; Kompetenzzentrum Unternehmensführung; Berner Fachhochschule. in: www.unternehmensfuehrung.bfh.ch; dl 12.08.2014

Wippich, Jürgen. „Denk nicht an blau. Die unendliche Reise ins Systemische, zu Selbstorganisation und NLP, zu NKS und unseren Lebensliedern.“ Paderborn: Junfermann, 1995.

Wippich, Jürgen, und Ingrid Derra-Wippich. „Frank Farrelly. Playing the devil's advocate. Des Teufels Advokat spielen.“ Konstanz: Rößler Verlag, 1989.

Wippich, Jürgen, und Ingrid Derra-Wippich. „Lachen lernen. Einführung in die Provokative Therapie Frank Farrellys.“ Paderborn: Junfermann Verlag, 1996.

Wittgenstein, Ludwig. „Tractatus logico-philosophicus.“ Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1998.

www.wissen.de. „Können Tiere von anderen lernen?“ In www.wissen.de (undatiert); in: www.wissen.de/bildwb/koennen-tiere-von-anderen-lernen.; dl 14.02.14

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Anhang

A Beispiele und Zusatz-Informationen

Gaußsche Berge - computererzeugte Landschaften	92
Obrecht: Systemebenen der Wirklichkeit	93
Obrecht: Die wichtigsten Gruppen von Dimensionen sozialer Systeme	94
Zustandsraum gesellschaftlicher Systeme	95
Online Lehrbuch. Universität Erlangen. Kapitel 1: Synergiemanagement. Konzepte im Überblick. Der Betrieb als vernetztes System.	96
Bertelsmann-Stiftung: Der Reformkompass	97
Single-Loop-/Double-Loop-Learning	98
Verhulst-Gleichung	99

B Entwicklung eines strukturierten ‚Merkzettels‘

Merkzettel zu Kapitel 2	101
Merkzettel zu Kapitel 2 + 3	103
Merkzettel zu Kapitel 2 + 3 + 4	108

C Informationen zum Projekt für die Zielgruppe

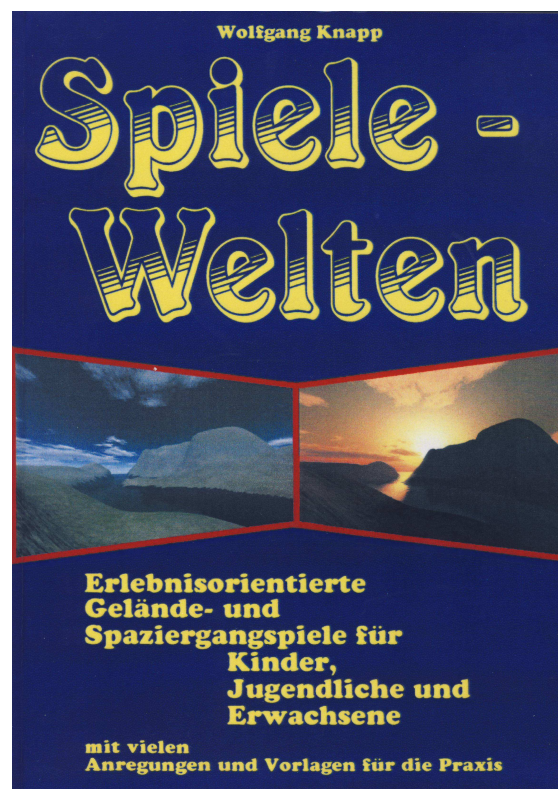
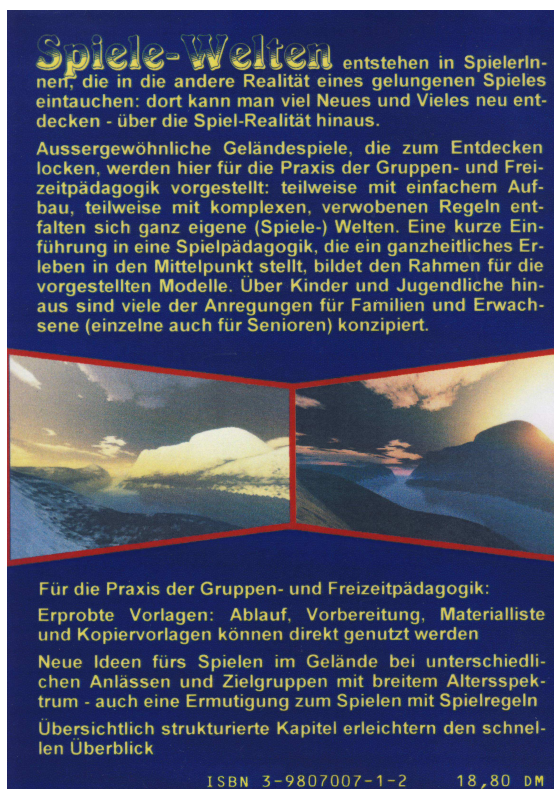
Projekt „Fördern und Beraten“; Projektantrag, S. 1-7	115
Projekt „Fördern und Beraten“; Flyer, S. 1-2	122
Projekt „Fördern und Beraten“; Zwischenbericht Juli 2014, S.1-5	124
Zeitungsbericht 25.02.2014	129
Kurz-Befragung Herr P. (Hausleitung)	130
Kurz-Befragung Herr G. (Ressortleitung)	132
Kurz-Befragung Herr L. (Amtsleitung)	134

„Gaußsche Berge“ - computererzeugte Landschaften
vgl. S. 10



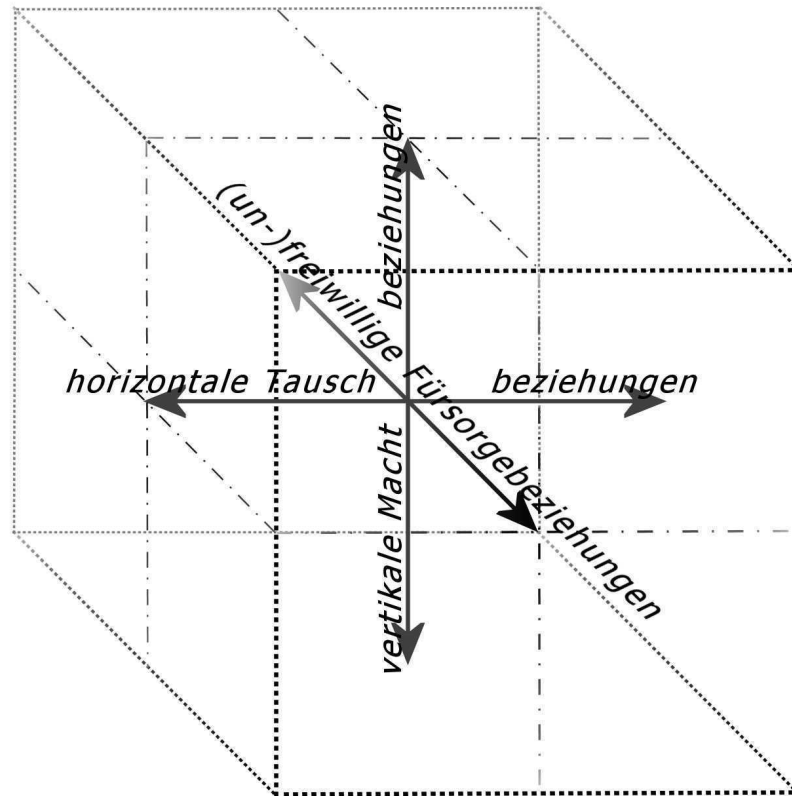
Beispiele für „Gaußsche Berge“ in der Gestaltung von Buchumschlägen, links als Collage, unten viermal dieselbe Landschaft zu unterschiedlichen „Tages- bzw. Jahreszeiten“ (links Rückseite, rechts Vorderseite).

(Knapp, 2003)



(Knapp, 2001)

Zustandsraum gesellschaftlicher Systeme
vgl. S. 26 und S. 32



Vorstellungsmodell eines gesellschaftlichen Zustandsraums
(W. Knapp)

1 Der systemorientierte Ansatz¹

1.1 Grundlagen

Die **allgemeine Systemtheorie** als Ausgangspunkt geht davon aus, dass es Prinzipien gibt, die sich im Allgemeinen auf Ganzheiten (Systeme) anwenden lassen, unabhängig davon, welcher Art die Elemente, Beziehungen und Kräfte zwischen ihnen sind. Wichtig hierbei ist das Erlernen der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der innerbetrieblichen Vorgänge. Es wird somit versucht, in einer Gesamtschau des Betriebes eine Lehre von der Gesamtführung des Unternehmens zu entwickeln. Bei den Lösungsansätzen des system-orientierten Denkens handelt es sich um **Heuristiken**, nicht um exakte Lösungsverfahren.

*(Online-Lehrbuch-BWL, Online Lehrbuch: Kapitel 1
Synergiemanagement. Konzepte im Überblick.
Der Betrieb als vernetztes System. 1-01,2)*

Der Bezug ist die Allgemeine Systemtheorie nach Ludwig von Bertalanffy, vgl. S. 10. Dieses Verständnis von Systemtheorie wird auch in den nachfolgenden Kapiteln beibehalten, wenn auch erweitert und vertieft.

Auf diesem Hintergrund fällt die Beschreibung des ‚Unternehmen als System‘ eher mechanistisch aus und erinnert nur entfernt an die in dieser Arbeit vorgestellten Systemtheorien.

1.3 Das Unternehmen als System

Das System Unternehmen setzt sich aus verschiedenen Mikro-Arbeitssystemen (z.B. ein einzelner Arbeitsplatz) zusammen. Das kleinste nicht mehr zu zergliedernde Teil eines Systems heißt **Systemelement**.

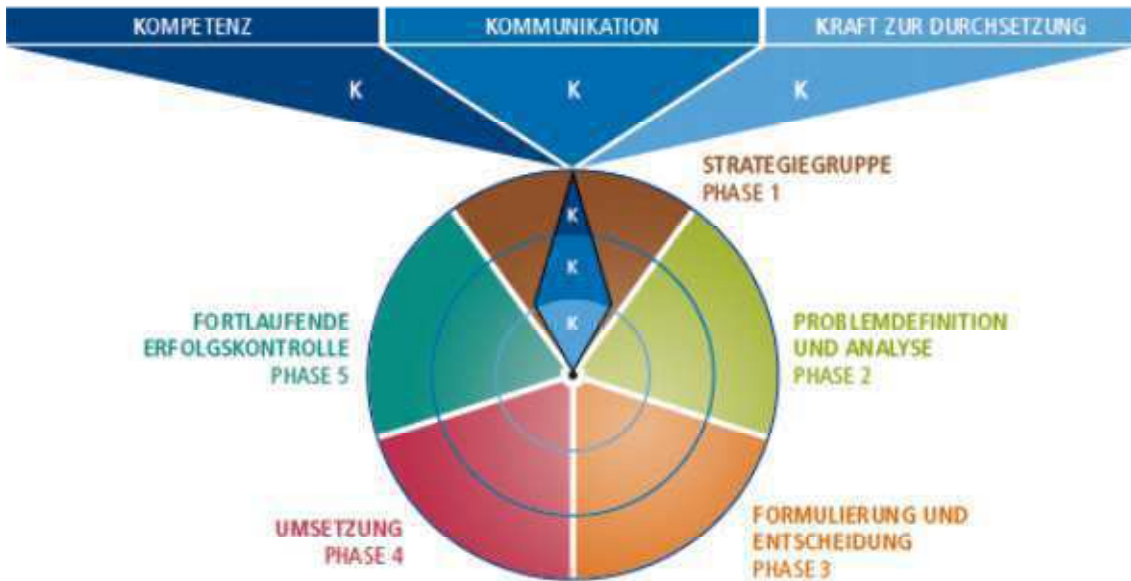
Systemeigenschaften:

- Systemelemente des Betriebs sind Menschen und Sachmittel (z.B. Maschinen oder Rohstoffe), aber auch die Arbeitsaufgabe, der Arbeitsablauf oder Umwelteinflüsse. Das Zusammenwirken der Elemente ist im Sinne der betrieblichen Leistungserstellung zweckorientiert.
- Zwischen den Elementen herrschen Beziehungen der Kommunikation und der Leitung, die relativ dauerhaft sind.
- Der Betrieb nimmt Input aus der Umwelt auf, transformiert ihn und gibt Output an den Markt (Umwandlungssystem von Ressourcen).

Da innerhalb des Betriebs selbst und im Austausch mit der Umwelt ständig Prozesse ablaufen, sind v.a. die Großunternehmen zu permanenten Entwicklungen herausgefordert und sind damit keine alleinige Angelegenheit der Eigentümer, sondern rücken in den Blick der öffentlichen Aufmerksamkeit.

*(Online-Lehrbuch-BWL, Online Lehrbuch:
Kapitel 1 Synergiemanagement. Konzepte im Überblick.
Der Betrieb als vernetztes System. 1-01,3f)*

DER REFORMKOMPASS AUF EINEN BLICK



KOMPETENZ	KOMMUNIKATION	KRAFT ZUR DURCHSETZUNG
INNOVATIONSKULTUR FÖRDERN Intern und extern vorhandenes Potenzial an Wissen und Kompetenzen nutzen Personelle Kompetenzen und Führungskompetenzen ausbauen	KOMMUNIKATIONSKAPAZITÄTEN STÄRKEN Institutionelle Anpassungen vornehmen Kommunikation abstimmen	DURCHSETZUNG SICHERN Personen und Kompetenzbereiche vernetzen Konfliktfähigkeitssystem aufbauen
ZUKUNFTSTHEMEN AUFGREIFEN Entwicklungsbedarf frühzeitig identifizieren Problemfeld analysieren Entwicklungsrichtung klären	ENTWICKLUNGSBEREITSCHAFT FÖRDERN Problembewusstsein schaffen Eigene Problemsicht deutlich darlegen Leitideen kommunizieren	ERFOLGSAUSSICHTEN ABSCHÄTZEN Günstige Umstände und Zeiten identifizieren Durchsetzungschancen bestimmen Verhandlungsoptionen festlegen
ENTWICKLUNGSKONZEPT FORMULIEREN Handlungsmöglichkeiten sondieren Lösungsalternativen bewerten Entwicklungsfahrplan entwerfen	VERTRAUEN AUFBAUEN Glaubwürdigkeit vermitteln Klare, positive Reformsprache einsetzen Realistische Erwartungen erzeugen Dialog etablieren	MEHRHEITEN SICHERN Verhandlungsstrategie anpassen Bündnispartner gewinnen Größtmöglichen Rückhalt sichern
ERGEBNISQUALITÄT SICHERN Auf Wirkungsorientierung der Maßnahmen achten Umsetzungsschritte festlegen Geeignete Steuerungsinstrumente wählen	OFFENHEIT HERSTELLEN Kommunikation zwischen allen Betroffenen und Beteiligten fördern Transparente Abläufe gewährleisten	UMSETZUNGSAKTEURE AKTIVIEREN Umgang mit Unterstützern und Betroffenen klären Relevante Ebenen und Personen einbinden Klare Verantwortlichkeiten schaffen
KONTROLLMECHANISMEN (WEITER-)ENTWICKELN Geeignete Evaluationstechniken auswählen Prozessbegleitend evaluieren Gesamtkosten und -nutzen bewerten Strategisches Lernen praktizieren	FEEDBACK-MÖGLICHKEIT GEBEN Eingehendes Feedback analysieren Dialog mit Betroffenen und Beteiligten pflegen Evaluationsergebnisse zielgruppenspezifisch nutzen	HANDLUNGSSPIELRÄUME BEWAHREN Flexibles Nachsteuern ermöglichen Nach Kursänderung neue Konstellation von Betroffenen und Beteiligten berücksichtigen

(Bertelsmann-Stiftung, www.reformkompass.de)

Single-Loop-Learning / Double-Loop-Learning vgl. S. 47



Abbildung 2
Single-Loop-Learning
(vgl. Nagl: Lernende Organisation, S. 64)

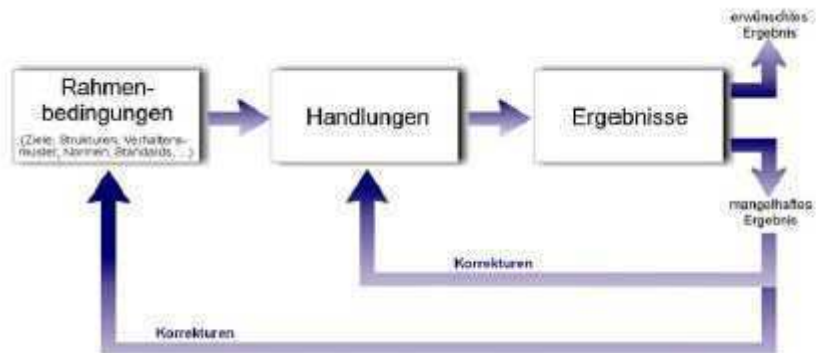


Abbildung 3
Double-Loop-Learning
(vgl. Nagl: Lernende Organisation, S. 67)

(Online-Lehrbuch-BWL, 3-06, S. 5)

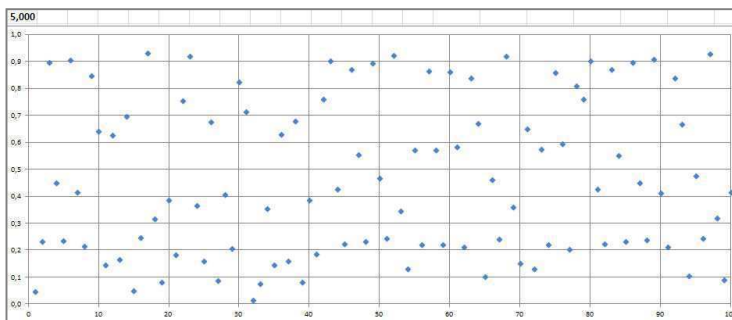
Verhulst-Gleichung

vgl. S. 60

Die Verhulst-Gleichung ist eine (einfache) komplexe Gleichung zur Berechnung der Entwicklung von Populationen. Sie bezieht das Ergebnis in die Gleichung mit ein und drückt damit den Einfluss von Umweltfaktoren aus (z.B. Futterressourcen, Freßfeinde, ...), ist in diesem Sinne selbstreferentiell. Sie lässt sich natürlich berechnen, aber die Grafiken zeigen, wie überraschend die Ergebnisse sein können.

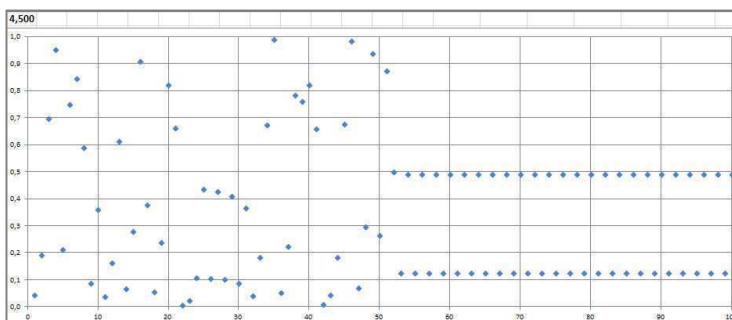
Gleichung: $X_{n+1} = BX_n(1-X_n)$ B gibt die Geburtenrate an.

Die Grafiken zeigen Iterationen, mathematische Fortschreibungen, bei denen der Endwert einer Berechnung zum Anfangswert der nächsten Berechnung wird (bei Populationen also jeweils die nächste Generation). Die gewählten Schritte für B sind relativ grob, vermitteln aber einen optischen Eindruck.



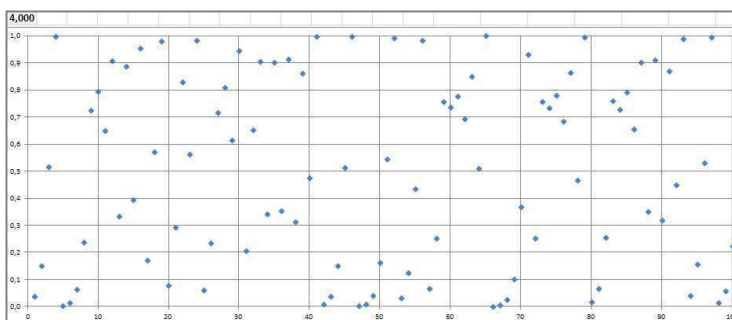
B=5,0

„Ziemlich chaotisch!“



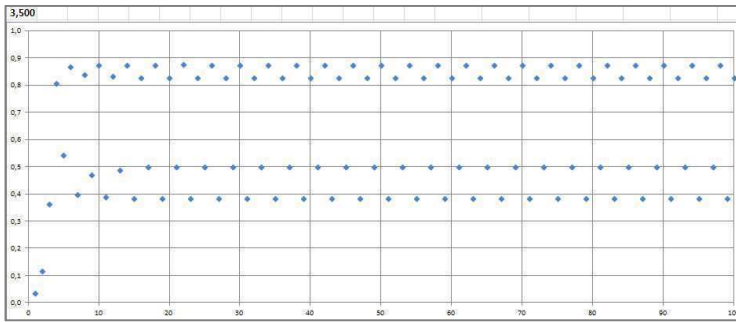
B=4,5

„Hatte meine Tochter doch recht?“



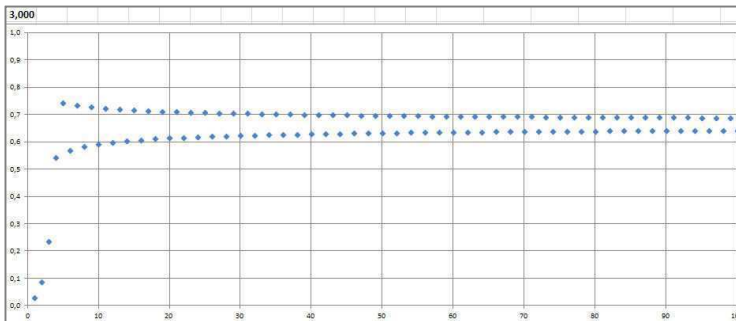
B=4,0

„Nein - doch nur Chaos.“



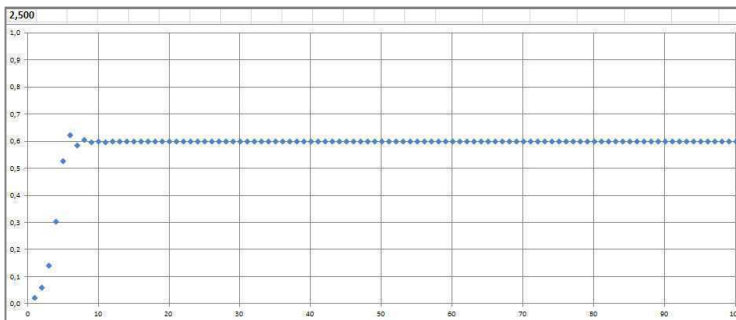
$B=3,5$

„O, die Werte oszillieren um zwei Attraktoren (es gibt sie also doch!).“



$B=3,0$

„... oder um einen?“



$B=2,5$

„Annäherung an einen Wert.“

Weitere Beispiele für komplexe Zusammenhänge auf Basis nichtlinearer Gleichungen finden sich - teilweise erläutert und animiert - im Internet,

zum Beispiel unter Stichworten wie

‚Ameise‘ + ‚Langton‘
 ‚Game of Life‘ + ‚Conway‘
 ‚Boids‘ + ‚Reynolds‘
 ‚Apfelmännchen‘ + ‚Mandelbrot‘

Merkzettel zu Kapitel 2

Die Systemtheorie von Mario Bunge umfasst alle Dinge (und Systeme) (S. 21 + S. 28). Jedes Objekt ist ein Ding oder ein Konstrukt (S. 22) - ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht, denn ...

1. ... zu Konstrukten lässt sich sagen:

- 1.1 Lebewesen haben keine unmittelbare Kenntnis der Außenwelt (S. 26). Konstrukte sind (nur) Repräsentationen der Welt, die (nur) für das Gehirn, das sie denkt, Bedeutung haben (S. 21/22). Meine Konstrukte sind anders, aber nicht ‚richtiger‘ als Konstrukte anderer, höherer Lebewesen (S. 26).
- 1.2 Ethische Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich menschliches Handeln (selbst) misst (S. 29).
- 1.3 Wissenschaftliche Aussagen sind die Konstrukte (S. 30), an denen sich professionelles Handeln (selbst) misst. (S. 31). Sie treffen die Realität näherungsweise. (S. 26) Sie nimmt Konstrukte anderer auf und reflektiert Ergebnisse mehrdimensional (S. 30).

2. ... zu Dingen (Entitäten) lässt sich sagen:

- 2.1 Die Gesamtheit der Eigenschaften eines Dings zu einer bestimmten Zeit begründet die Individualität dieses Dings (S. 22). Ein Kennzeichen realer Dinge ist deren Veränderbarkeit (S. 21). Jedes Ding hat Relationen zu einigen anderen Dingen; bindende Relationen verändern (mind.) ein beteiligtes Ding (S. 23).
- 2.2 ‚Lebewesen‘ schließt Menschen ein oder es ist konkret zu unterscheiden. Zu den Eigenschaften höherer Lebewesen kann Spiritualität gehören (S. 28).
- 2.3 Die Würde des Menschen (als Basis ethischer Aussagen) ist unabdingbare Eigenschaft des Individuums, unabhängig von anderen Eigenschaften, unabhängig von Konstrukten (S. 29). Der Mensch ist ein biopsychosozialkulturelles Individuum (S. 30). Er ist ein vernünftiges und zugleich verletzliches Lebewesen (S. 29), eingebunden in die Abhängigkeit sozialer Relationen (S. 30).
- 2.4 Gesetzmäßige Muster des Seins und Werdens verknüpfen Eigenschaften von Dingen in der Begriffshierarchie „Eigenschaften - Zustand - Ereignis - Prozess - Geschichte“ ohne Zuordnung von Ursachen (S.23).

3. ... zu komplexen Dingen (Systemen) lässt sich sagen:

- 3.1 Systeme als komplexe Dinge der Realität entstehen, wenn mindestens zwei Dinge auf spezifische Weise stärker interagieren (S.23). Systeme haben eine bestimmte und über ihre Eigenschaften bestimmbare (Endo-)Struktur (S. 23f). Emergenz ist die Entstehung qualitativ neuer Eigenschaften in einem System-

- (S.24/25); sie ist zu unterscheiden von Resultanz (S. 25) und Veränderungsprozessen im Zustandsraum des Systems (S. 25)
- 3.2 Die (unmittelbare) Umgebung eines Systems ist die Menge aller Dinge außerhalb des Systems (S. 24). Interaktionen zwischen (einzelnen) Elementen dieser Menge und (einzelnen) Systemkomponenten bilden die Exo-Struktur (S. 24).
 - 3.3 Soziale Systeme können bindende Relationen ausbilden (S. 25). Teil der Relationen können gemeinsame Konstrukte der Wirklichkeit sein (S. 25). Der Zustandsraum sozialer Systeme entfaltet sich zwischen (un-) freiwilligen Fürsorge-, horizontalen Tausch- und vertikalen Machtbeziehungen (S. 30), die Entfaltung ermöglichen, behindern oder verweigern durch Akte, menschliche Handlungen, soziale Handlungen und Kommunikation (S. 31). Konkrete Probleme werden von konkreten Individuen als solche erlebt (S. 31).
 - 3.4 Über die Systemgrenze i.S.v. aktiver Zone (Membran) hinweg finden Interaktionen statt (Strukturkopplung, S. 24), die durch Austauschprozesse und Irritationen zu Veränderungsereignissen führen können (S. 24), auch i.S.v. „Jedes Tun ist Erkennen ...“ (S. 17). Bei erfolgreicher Kommunikation laufen in mehreren Gehirnen ähnliche Prozesse der (Re-) Konstruktion ab (S. 26).
 - 3.5 Jedes System ist zu beschreiben durch das ZUS-Modell, ggf. hinreichend untergliedert in Ebenen (S. 25/26) oder konkrete Dimensionen, in die die Konstrukte aller Beteiligten über Probleme einfließen (S. 31).

Merkzettel zu Kapitel 2 + 3

Der Merkzettel zu Kapitel 2 wird ergänzt und fortgeführt, teilweise umstrukturiert.

Die Systemtheorie von Mario Bunge umfasst alle Dinge (und Systeme) (S. 21 + S. 28). Jedes Objekt ist ein Ding oder ein Konstrukt (S. 22) - ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht, denn ...

1. ... zu Konstrukten lässt sich sagen:

- 1.1 Lebewesen haben keine unmittelbare Kenntnis der Außenwelt
 - 1.1.1 Konstrukte sind (nur) Repräsentationen der Welt, die (nur) für das Gehirn, das sie denkt, Bedeutung haben.
 - 1.1.1.1 Meine Konstrukte sind anders, aber nicht ‚richtiger‘ als Konstrukte anderer, höherer Lebewesen.
 - 1.2 Ethische Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich menschliches Handeln (selbst) misst.
 - 1.2.1 Arbeit mit Lebewesen geschieht in Ehrfurcht vor dem Leben.
 - 1.2.2 Arbeit mit Menschen achtet die Würde des Menschen.
 - 1.2.3.1 Machtstrukturen sind Teil des Zustandsraum menschlicher, sozialer Systeme und Gegenstand ethischer Aussagen.
 - 1.2.3.1.1 So sie Würde des Menschen verweigern, müssen sie verändert werden.
 - 1.2.3.1.2 So sie Würde des Menschen behindern, müssen sie fair ausgeglichen werden.
 - 1.2.3.1.3 Dies erfordert individuell Courage bis zur Dissidenz.
 - 1.3 Wissenschaftliche Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich professionelles Handeln (selbst) misst.
 - 1.3.1 Sie treffen die Realität näherungsweise.
 - 1.3.2 Beobachtung ist eine Grundlage schrittweiser Annäherung an die Realität.
 - 1.3.2.1 Ein Beobachter verändert die Beobachtung.
 - 1.3.2.2 Ein Beobachter bildet Konstrukte über die Beobachtung.
 - 1.3.2.3 Sie nimmt Konstrukte anderer auf und reflektiert Ergebnisse mehrdimensional.
 - (1.4 Rechtliche Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich professionelles Formalisieren von Mustern, sowie Interpretieren und Anwenden formalisierter Muster in menschlichen, sozialen Systemen (selbst) misst.)

2. ... zu allen Dingen lässt sich sagen:

- 2.1 Ein Kennzeichen realer Dinge ist deren Veränderbarkeit.

- 2.2 Die Gesamtheit der Eigenschaften eines Dings zu einer bestimmten Zeit begründet die Individualität dieses Dings.
- 2.3 Der Zustandsraum eines Dings umfasst alle denkbar ihm möglichen Zustände.
- 2.3.1 Gesetzmäßige Muster des Seins und Werdens verknüpfen Eigenschaften von Dingen im Zustandsraum; sie sind Gegenstand wissenschaftlicher Aussagen.
- 2.3.1.1 Jedes Ding hat Relationen zu einigen anderen Dingen; bindende Relationen verändern (mind.) ein beteiligtes Ding.
- 2.3.2 In der Begriffshierarchie ‚Eigenschaften - Zustand - Ereignis - Prozess - Geschichte‘ braucht es keine Ursachen.

3. ... zu biologischen Dingen lässt sich sagen:

- 3.1 ‚Lebewesen‘ schließt Menschen ein oder es ist konkret zu unterscheiden.
- 3.2 Zu den Eigenschaften von Lebewesen kann Intelligenz gehören.
- 3.2.1 Zu den Eigenschaften intelligenter Lebewesen kann Bewusstsein gehören.
- 3.2.1.1 Zu den Eigenschaften intelligenter Lebewesen mit Bewusstsein kann Sozialität gehören.
- 3.2.1.1.1 Zu den Eigenschaften intelligenter, sozialer Lebewesen mit Bewusstsein kann Spiritualität gehören.
- 3.3 Die Würde des Menschen (als Basis ethischer Aussagen) ist unabdingbare Eigenschaft des Individuums, unabhängig von anderen Eigenschaften, unabhängig von Konstrukten.
- 3.3.1 Der Mensch ist ein biopsychosozialkulturelles Individuum.
- 3.3.2 Er ist ein vernünftiges und zugleich verletzliches Lebewesen, eingebunden in die Abhängigkeit sozialer Relationen.

4. ... zu komplexen Dingen (Systemen) lässt sich sagen:

- 4.1 Systeme als komplexe Dinge der Realität entstehen, wenn mindestens zwei Dinge auf spezifische Weise stärker interagieren.
- 4.1.1 Systeme haben eine bestimmte und über ihre Eigenschaften bestimmbare (Endo-)Struktur.
- 4.1.2 Emergenz ist die Entstehung qualitativ neuer Eigenschaften in einem System.
- 4.1.2.1 Sie ist zu unterscheiden von Resultanz und Veränderungsprozessen im Zustandsraum des Systems.
- 4.2 Die (unmittelbare) Umgebung eines Systems ist die Menge aller Dinge au-

ßerhalb des Systems.

- 4.2.1 Interaktionen zwischen (einzelnen) Elementen dieser Menge und (einzelnen) Systemkomponenten bilden die Exo-Struktur.
- 4.2.1.1 Diese Interaktionen können bindende o. nicht-bindende Relationen sein.
- 4.3 Relationen sind Muster, wie Dinge auf spezifische Weise stärker interagieren.
- 4.3.1 Bindende Relationen führen bei einem Ding zu Zustandsveränderungen.
- 4.3.1.1 Sie können gemeinsame Konstrukte der Wirklichkeit umfassen.
- 4.3.2 Zustandsveränderungen eines Dings wirken sich auf seine Relationen aus.
- 4.4 Der Zustandsraum eines Systems ist die Summe seiner möglichen Zustände.
- 4.4.1 (Zustandsraum sozialer Systeme)
- 4.4.2 Der Zustandsraum sozialer Systeme entfaltet sich zwischen (un-) freiwilligen Fürsorge-, horizontalen Tausch- und vertikalen Machtbeziehungen.
- 4.4.2.1 Die Beziehungen bestehen aus Ereignissen: Akte, menschliche Handlungen, soziale Handlungen und Kommunikation
- 4.4.2.2 Die Beziehungen können Entfaltung ermöglichen, behindern oder verweigern; sie sind damit auch Gegenstand ethischer Aussagen.
- 4.4.2.2.1 Dies wird von konkreten Individuen als konkretes Problem erlebt.
- 4.4.2.2.2 Nicht jedes Individuum fordert eine Problemlösung ein.
- 4.4.2.2.3 Nicht jedes Individuum kann eine Problemlösung einfordern.
- 4.5 ‚Grenze‘ Meint, dass es zwischen einem System und seiner Umgebung eine Austauschzone (bildhaft: eine Membran) gibt.
- 4.5.1 Über die Systemgrenze hinweg finden Interaktionen statt, die durch Austauschprozesse und Irritationen zu Veränderungsereignissen führen können, auch i.S.v. „Jedes Tun ist Erkennen ...“
- 4.5.2 Bei erfolgreicher Kommunikation laufen in mehreren Gehirnen ähnliche Prozesse der (Re-) Konstruktion ab.
- 4.5.3 Organisationen sind menschliche, soziale Systeme, deren Elemente durch das Konstrukt einer gemeinsamen Aufgabe stärker interagieren.
- 4.5.3.1 Organisationen bilden funktionale Subsysteme.
- 4.5.3.1.1 Das Muster der Verbindung von Ganzem und seinen Teilen ist eine Eigenschaft dieses Systems.
- 4.6 Jedes System ist zu beschreiben durch das ZUS-Modell, ggf. hinreichend untergliedert in Ebenen oder konkrete Dimensionen, in die die Konstrukte aller Beteiligten über Probleme einfließen.
- 4.6.1 Wenn Zusammensetzung, Umgebung und Struktur hinreichend beschrie-

ben sind, ist das ZUS-Modell erfüllt.

4.6.2 Geschichte als Geschichte von Etwas wird beschrieben, wenn das Etwas beschrieben ist.

5 Beratung ist ein besonderes Konstrukt menschlichen Interagierens

5.1 Beratung folgt einer Ethik und ist an Wissenschaftlichkeit orientiert.

5.2 Beratung erfolgt durch soziale Handlungen und Kommunikation.

5.2.1 Es ereignen sich auch Akte und menschliche Handlungen.

5.3 Beratung bildet ein System (mindestens) aus BeraterIn und (einem Teil) einer Organisation.

5.3.1 Die Erwartung von Emergenz und Prozessen der Zustandsveränderung führt zur Systembildung.

5.3.2 Die Organisation möchte beraten werden.

5.3.2.1 Sie kann als „Besucher“, „Klagende“ oder „Kunden“ auftreten.

5.3.2.1.1 Nur „Kunden“ möchten als System mit all seinen Eigenschaften beraten werden.

5.3.2.2 Organisationen suchen BeraterInnen als „ArchitektInnen“ oder „Feuerwehr“.

5.4 BeraterInnen haben Berufskodex und wissenschaftsbasierte Kompetenzen.

5.5 Systemische Beratung stellt Personen - Systeme - Prozesse in den Mittelpunkt.

5.5.1 Wertschätzung, Empathie, Kongruenz sind Grundhaltungen, auch i.S.v.Ehtik

5.5.1.1 Wertschätzung umfasst die Menschen der Organisation und ihre Leistungen (in Vergangenheit und im Prozess).

5.5.1.2 Kongruenz umfasst das BeraterInnen-System mit all seinen Eigenschaften.

5.5.2 Systemische Beratung klärt und ordnet die Dinge und die Relationen der Dinge.

5.5.2.1 Systemische Beratung unterstützt, Konstrukte, die für die Aufgabenerfüllung hilfreich sind, von nicht-hilfreichen zu unterscheiden und zu verändern.

5.5.3 Systemische Beratung hat Methoden- und Prozesskompetenz.

5.5.3.1 Systemische BeraterInnen bevorzugen Arbeit als Tandem / Team.

5.5.3.1.1 Das Tandem / Team bildet möglichst Fach- und Prozesskompetenz ab.

5.5.3.1.2 Arbeit im Team bindet Beobachtung 2. Ordnung ein.

5.5.3.2. Systemische Beratung setzt keine bestimmten Methoden voraus.

5.5.3.2.1 Die Methodenauswahl erfolgt begründet nach einer Analyse.

5.5.3.2.2 Systemische Beratung schließt Methoden direktiven Vorgehens eher aus.

- 5.5.3.2.3 Systemische BeraterInnen sind Fragende und sind Spiegel. Sie kommunizieren Inhalt, System und Prozess. Sie kommunizieren Kommunikation.
- 5.5.3.2.3.1 ‚Irritieren‘ als klassisch-systemische Vorgehensweise ist kein Selbstzweck; ‚öffnen‘ und ‚schließen‘ sind abzuwägen.
- 5.5.3.3 Den Plan für das gemeinsame Vorgehen nennt sie Architektur.
- 5.5.3.3.1 Architektur nimmt die Eigenschaften und Relationen des Systems auf und ordnet die methodischen Ereignisse im Prozess auf einen Zielzustand hin.
- 5.5.3.3.2 Sie bindet eine größtmögliche Zahl von Elementen der Organisation in Gestaltung, Entscheidung und Umsetzung ein.
- 5.5.3.3.3 Sie sichert Nachhaltigkeit durch Evaluation, Rückkopplung, Selbstaktualisierung.
- 5.5 Das System besteht auf Zeit als Arbeitsbeziehung.
- 5.5.1 Wirksamkeit und Effizienz sind Bewertungskriterien für den Prozess
- 5.5.2 BeraterInnen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Rat umgesetzt wird.
- 5.5.3 Die Beratung wird ausgewertet.

Merkzettel zu Kapitel 2 + 3 + 4

Der Merkzettel zu Kapitel 2 und 3 wird ergänzt und fortgeführt, teilweise umstrukturiert.

Die Systemtheorie von Mario Bunge umfasst alle Dinge (und Systeme). Jedes Objekt ist ein Ding oder ein Konstrukt - ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht, denn ...

1. ... zu Konstrukten lässt sich sagen:

- 1.1 Lebewesen haben keine unmittelbare Kenntnis der Außenwelt.
 - 1.1.1 Konstrukte sind (nur) Repräsentationen der Welt, die (nur) für das Gehirn, das sie denkt, Bedeutung haben: Konstrukte sind Erfindungen eines Gehirns.
 - 1.1.1.1 Meine Konstrukte sind anders, aber nicht ‚richtiger‘ als Konstrukte anderer, höherer Lebewesen.
 - 1.1.1.2 Konstrukte erleichtern die Orientierung in einer komplexen bis chaotischen Realität und die schnelle Reaktion auf ihre Herausforderungen.
 - 1.1.1.2.1 Faustregeln sind individuelle, erfahrungsgeprägte Konstrukte.
 - 1.2 Ethische Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich menschliches Handeln (selbst) misst.
 - 1.2.1 Der Erfinder hat Verantwortung für seine Erfindung.
 - 1.2.2 Arbeit mit Lebewesen geschieht in Ehrfurcht vor dem Leben.
 - 1.2.3 Arbeit mit Menschen achtet die Würde des Menschen.
 - 1.2.3.1 Machtstrukturen sind Teil des Zustandsraums menschlicher, sozialer Systeme und Gegenstand ethischer Aussagen.
 - 1.2.3.1.1 So sie Würde des Menschen verweigern, müssen sie verändert werden.
 - 1.2.3.1.2 So sie Würde des Menschen behindern, müssen sie fair ausgeglichen werden.
 - 1.2.3.1.3 Dies erfordert individuell Courage bis zur Dissidenz.
 - 1.2.4 Kategorischer und ethischer Imperativ sind ethische Herausforderungen.
 - 1.2.5 Glaubensüberzeugungen können ethische Aussagen sein.
 - 1.2.5.1 Sie sind Konstrukte ohne rationale Begründung.
 - 1.2.5.2 Sie widersprechen nicht den Punkten 1.2 ff.
 - 1.3 Wissenschaftliche Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich professionelles Interagieren (selbst) misst.
 - 1.3.1 Sie treffen die Realität näherungsweise.
 - 1.3.1.1 Sie wollen Zusammenhänge beschreiben und erklären.
 - 1.3.1.2 Sie wollen Zusammenhänge planbar und nutzbar machen.

- 1.3.2 Beobachtung ist eine Grundlage schrittweiser Annäherung an die Realität.
- 1.3.2.1 Ein Beobachter verändert die Beobachtung.
- 1.3.2.2 Ein Beobachter bildet Konstrukte über die Beobachtung.
- 1.3.2.2.1 ‚Lernen‘ ist das Konstrukt für Zustandsänderungen durch Wahrnehmungen.
- 1.3.2.2.2 Auch Irren ist ‚lernen‘.
- 1.3.2.2.3 ‚Lernen‘ ist das Oszillieren zwischen Erkunden-Wollen und Vorsichtig-Sein.
- 1.3.2.3 Für diese Annäherung stehen Begriffe wie Wahrscheinlichkeit, Heuristik, ...
- 1.3.2.3.1 Sie sind Ausgangspunkt professioneller sozialer Handlungen und professioneller Kommunikation (S. 31).
- 1.3.2.3.2 Konstrukte anderer werden aufgenommen. Ergebnisse werden mehrdimensional reflektiert.
- (1.4 Rechtliche Aussagen sind die Konstrukte, an denen sich professionelles Formalisieren, sowie Interpretieren und Anwenden formalisierter Muster in menschlichen, sozialen Systemen (selbst) misst.)

2. ... zu allen Dingen lässt sich sagen:

- 2.1 Ein Kennzeichen realer Dinge ist deren Veränderbarkeit.
- 2.2 Die Gesamtheit der Eigenschaften eines Dings zu einer bestimmten Zeit begründet die Individualität dieses Dings.
- 2.3 Der Zustandsraum eines Dings umfasst alle denkbar ihm möglichen Zustände.
- 2.3.1 Gesetzmäßige Muster des Seins und Werdens verknüpfen Eigenschaften von Dingen im Zustandsraum; sie sind Gegenstand wissenschaftlicher Aussagen.
- 2.3.1.1 Jedes Ding hat Relationen zu einigen anderen Dingen; bindende Relationen verändern (mind.) ein beteiligtes Ding.
- 2.3.2 In der Begriffshierarchie „Eigenschaften - Zustand - Ereignis - Prozess - Geschichte“ braucht es keine Ursachen.
- 2.3.2.1 Die Geschichte eines Dings ist ein Prozess entlang Punkten der Irreversibilität.

3. ... zu biologischen Dingen lässt sich sagen:

- 3.1 ‚Lebewesen‘ schließt Menschen ein oder es ist konkret zu unterscheiden.
- 3.1.1 Der Mensch ist mit den Lebewesen evolutionär verbunden.
- 3.2 Zu den Eigenschaften von Lebewesen kann Intelligenz gehören.
- 3.2.1 Zu den Eigenschaften intelligenter Lebewesen kann Bewusstsein gehören.
- 3.2.1.1 Zu den Eigenschaften intelligenter Lebewesen mit Bewusstsein kann Sozi-

- abilität gehören.
- 3.2.1.1.1 Zu den Eigenschaften intelligenter, soziabler Lebewesen mit Bewusstsein kann Spiritualität gehören.
 - 3.3 Die Würde des Menschen (als Basis ethischer Aussagen) ist unabdingbare Eigenschaft des Individuums, unabhängig von anderen Eigenschaften, unabhängig von Konstrukten.
 - 3.3.1 Der Mensch ist ein biopsychosozialkulturelles Individuum.
 - 3.3.1.1 Er ist eine ‚nichttriviale Maschine‘.
 - 3.3.2 Er ist ein vernünftiges und zugleich verletzliches Lebewesen, eingebunden in die Abhängigkeit sozialer Relationen.
 - 3.4 Lebewesen zeigen beobachtbares Verhalten auf Grund ihrer Eigenschaften.
- 4. ... zu komplexen Dingen (Systemen) lässt sich sagen:**
- 4.1 Systeme als komplexe Dinge der Realität entstehen, wenn mindestens zwei Dinge auf spezifische Weise stärker interagieren.
 - 4.1.1 Systeme haben eine bestimmte und über ihre Eigenschaften bestimmbare (Endo-) Struktur.
 - 4.1.2 Emergenz ist die Entstehung qualitativ neuer Eigenschaften in einem System
 - 4.1.2.1 Sie ist zu unterscheiden von Resultanz und Veränderungsprozessen im Zustandsraum des Systems
 - 4.2 Die (unmittelbare) Umgebung eines Systems ist die Menge aller Dinge außerhalb des Systems.
 - 4.2.1 Interaktionen zwischen (einzelnen) Elementen dieser Menge und (einzelnen) Systemkomponenten bilden die Exo-Struktur.
 - 4.2.1.1 Diese Interaktionen können bindende o. nicht-bindende Relationen sein.
 - 4.3 Relationen sind Muster, wie Dinge auf spezifische Weise stärker interagieren.
 - 4.3.1 Bindende Relationen führen bei einem Ding zu Zustandsveränderungen.
 - 4.3.1.1 Sie können gemeinsame Konstrukte der Wirklichkeit umfassen.
 - 4.3.2 Zustandsveränderungen eines Dings wirken sich auf seine Relationen aus.
 - 4.4 Der Zustandsraum eines Systems ist die Summe seiner möglichen Zustände.
 - 4.4.1 (Zustandsraum sozialer Systeme)
 - 4.4.2 Der Zustandsraum menschlicher, sozialer Systeme entfaltet sich zwischen (un-) freiwilligen Fürsorge-, horizontalen Tausch- und vertikalen Machtbe-

ziehungen

- 4.4.2.1 Die Beziehungen bestehen aus Ereignissen: Akte, menschliche Handlungen, soziale Handlungen und Kommunikation.
- 4.4.1.2 Die Beziehungen können Entfaltung ermöglichen, behindern oder verweigern; sie sind damit auch Gegenstand ethischer Aussagen.
 - 4.4.1.2.1 Dies wird von konkreten Individuen als konkretes Problem erlebt.
 - 4.4.1.2.2 Nicht jedes Individuum fordert eine Problemlösung ein.
 - 4.4.1.2.3 Nicht jedes Individuum kann eine Problemlösung einfordern.
- 4.5 ‚Grenze‘ meint, dass es zwischen einem System und seiner Umgebung eine Austauschzone (bildhaft: eine Membran) gibt.
 - 4.5.1 Die Umgebung erkunden wollen und vorsichtiges Zurückweichen ist das grundlegende Muster, das ein Individuum selbstreferentiell gegenüber seiner Umgebung austariert.
 - 4.5.2 An dieser Grenze zur Umgebung führen Wahrnehmungsereignisse bei biologischen Systemen zu einer Zustandsveränderung.
 - 4.5.2.1 Wahrnehmungsereignisse können unbewusst oder bewusst geschehen; sie können auf unterschiedliche Weise geschehen (tun, erproben, beobachten, erfahren, instruiert / unterrichtet werden, ...)
 - 4.5.2.2 Ein Wahrnehmungsereignis ist dann eine Irritation, wenn sein Endzustand der Anfangszustand eines Ereignisses der Selbstreflexion ist, es also einen zirkulären Prozess aus diesen zwei Ereignissen darstellt.
 - 4.5.2.3 „Jedes Tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun.“
 - 4.5.2.4 Vergessen und Erinnern sind von Vorteil - das eine beim Erkunden, das andere, wenn es um Vorsicht geht.
 - 4.5.3 Bei erfolgreicher Kommunikation laufen in mehreren Gehirnen ähnliche Prozesse der (Re-) Konstruktion ab.
 - 4.5.4 Innere Strukturen sozialer Systeme bilden die Bedeutung einzelner Individuen für das System in einer sich ändernden Umgebung ab.
 - 4.5.4.1 Organisationen sind menschliche, soziale Systeme, deren Elemente durch das Konstrukt einer gemeinsamen Aufgabe stärker interagieren.
 - 4.5.4.1.1 Wenn einzelne Eigenschaften von Individuen für das soziale System besondere Funktionen haben, bilden sich Rollen aus.
 - 4.5.4.1.2 Wenn die Summe der Eigenschaften von Individuen für das System besondere Funktionen haben, bilden sich Hierarchien aus.
 - 4.5.4.1.3 Führung entsteht in Hierarchien, wenn die Summe der Eigenschaften eines Individuums konsequent den Fortbestand des sozialen Systems sichern.
 - 4.5.4.1.4 Vermutungen über Eigenschaften von Individuen sind Konstrukte.

- 4.5.4.2 Organisationen bilden funktionale Subsysteme.
 - 4.5.4.2.1 Das Muster der Verbindung von Ganzem und seinen Teilen ist eine Eigenschaft dieses Systems.
 - 4.5.4.2.1.1 Subsysteme können teilautonom sein.
 - 4.5.4.2.2 Das Muster der Verbindung besteht aus bindenden Relationen und einer Koppelung durch Regeln und Struktur.
 - 4.5.4.2.2.1 Das Muster der bindenden Relationen und das Muster der Koppelung müssen nicht deckungsgleich sein.
 - 4.5.4.2.2.2 Eine enge Koppelung sichert besonders Informationsfluss, Kontrolle und Steuerung, aber Krisen durchdringen das Gesamtsystem schneller.
 - 4.5.4.2.2.3 Eine lose Koppelung sichert besonders die Flexibilität und Krisen wirken sich weniger aus, jedoch mit der Gefahr der Abkopplung.
- 4.6 Jedes System ist zu beschreiben durch das ZUS-Modell, ggf. untergliedert in Ebenen oder konkrete Dimensionen, in die die Konstrukte aller Beteiligten über Probleme einfließen.
 - 4.6.1 Wenn Zusammensetzung, Umgebung und Struktur hinreichend beschrieben sind, ist das ZUS-Modell erfüllt.
 - 4.6.1.1 Geschichte als Geschichte von Etwas wird beschrieben, wenn das Etwas beschrieben ist.

5 Beratung ist ein besonderes Konstrukt menschlichen Interagierens

- 5.1 Beratung folgt einer Ethik und ist an Wissenschaftlichkeit orientiert.
- 5.2 Beratung erfolgt durch soziale Handlungen und Kommunikation.
 - 5.2.1 Es ereignen sich auch Akte und menschliche Handlungen.
- 5.3 Beratung bildet ein System (mindestens) aus BeraterIn und (einem Teil) einer Organisation.
 - 5.3.1 Die Erwartung von Emergenz und Prozessen der Zustandsveränderung führt zur Systembildung.
 - 5.3.2 Die Organisation möchte beraten werden.
 - 5.3.2.1 Sie kann als „Besucher“, „Klagende“ oder „Kunden“ auftreten.
 - 5.3.2.1.1 Nur „Kunden“ möchten als System mit all seinen Eigenschaften beraten werden.
 - 5.3.2.2 Organisationen suchen BeraterInnen als „ArchitektInnen“ oder „Feuerwehr“.
- 5.4 BeraterInnen haben Berufskodex und wissenschaftsbasierte Kompetenzen.
 - 5.4.1 Sie können einen vorgeschlagenen Auftrag annehmen (i.S.v. akzeptieren).
 - 5.4.2 Sie können einen Auftrag annehmen (i.S.v. vermuten) und vorschlagen.

- 5.4.2.1 Ein vorgeschlagener Auftrag kann einen anderen Schwerpunkt haben, aber beratende Funktionen erfüllen.
- 5.5 Systemische Beratung stellt Personen - Systeme - Prozesse in den Mittelpunkt.
- 5.5.1 Wertschätzung, Empathie, Kongruenz sind Grundhaltungen, auch i.S.v.Ehtik
- 5.5.1.1 Wertschätzung umfasst die Menschen der Organisation und ihre Leistungen (in Vergangenheit und im Prozess).
- 5.5.1.2 Kongruenz umfasst das BeraterInnen-System mit all seinen Eigenschaften.
- 5.5.2 Systemische Beratung klärt und ordnet die Dinge und die Relationen der Dinge.
- 5.5.2.1 Systemische Beratung unterstützt, Konstrukte, die für die Aufgabenerfüllung hilfreich sind, von nicht-hilfreichen zu unterscheiden und zu verändern.
- 5.5.2.2 Systemische Beratung unterstützt bei der Veränderung von Rollen, Hierarchien und Führung.
- 5.5.3 Systemische Beratung hat Methoden- und Prozesskompetenz.
- 5.5.3.1 Systemische BeraterInnen bevorzugen Arbeit als Tandem / Team.
- 5.5.3.1.1 Das Tandem / Team bildet möglichst Fach- und Prozesskompetenz ab.
- 5.5.3.1.2 Arbeit im Team bindet Beobachtung 2. Ordnung ein.
- 5.5.3.2. Systemische Beratung setzt keine bestimmten Methoden voraus.
- 5.5.3.2.1 Die Methodenauswahl erfolgt begründet nach einer Analyse.
- 5.5.3.2.2 Systemische Beratung schließt Methoden direktiven Vorgehens eher aus.
- 5.5.3.2.3 Systemische BeraterInnen sind Fragende und sind Spiegel. Sie kommunizieren Inhalt, System und Prozess. Sie kommunizieren Kommunikation.
- 5.5.3.2.3.1 Sie ermöglichen Wahrnehmungsergebnisse, die Zustände verändern.
- 5.5.3.2.3.2 ‚Irritieren‘ als klassisch-systemische Vorgehensweise ist kein Selbstzweck; ‚öffnen‘ und ‚schließen‘ sind abzuwägen.
- 5.5.3.2.3.3 Sie lenken den Blick auf Unterschiede und neue Perspektiven.
- 5.5.3.2.3.4 Sie fördern Selbstaktualisierung durch Rückkopplungen.
- 5.5.3.3 Den Plan für das gemeinsame Vorgehen nennt sie Architektur.
- 5.5.3.3.1 Architektur nimmt die Eigenschaften und Relationen des Systems auf und ordnet die methodischen Ereignisse im Prozess auf einen Zielzustand hin.
- 5.5.3.3.2 Sie bindet eine größtmögliche Zahl von Elementen der Organisation in Gestaltung, Entscheidung und Umsetzung ein.
- 5.5.3.3.3 Sie sichert Nachhaltigkeit durch Evaluation, Rückkopplung, Selbstaktualisierung.
- 5.5 Das System besteht auf Zeit als Arbeitsbeziehung.

- 5.5.1 Wirksamkeit und Effizienz sind Bewertungskriterien für den Prozess
- 5.5.2 BeraterInnen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Rat umgesetzt wird.
- 5.5.3 Die Beratung wird ausgewertet.



Dieses Projekt würden wir gerne starten:

Förderunterricht
für Kinder
mit besonderen Problemstellungen im
Jugendhaus
am
Königsturm

Das Angebot ergänzt und vernetzt vorhandene Möglichkeiten in Schwäbisch Gmünd für Kinder mit besonderen Problemstellungen und ihre Familien in zwei Richtungen:

Diese Kinder brauchen zeitweise eine besondere Unterstützung, die reine Hausaufgabenbetreuung nicht leisten kann.

Die Probleme mancher Kinder wurzeln eher in ihrem Migrationshintergrund, oft verstehen Eltern nicht Sinn und Zweck angezeigter Schritte.

Schwäbisch Gmünd sieht einen Bedarf, diesen Kindern einen guten Start in unsere Gesellschaft zu ermöglichen und den Familien bei Fragen zur schulischen Bildung integrativ zur Seite zu stehen.



Ausgangssituation:

Das kommunale Jugendhaus am Königsturm blickt zurück auf rund 30 Jahre Erfahrung im Bereich Hausaufgabenbetreuung. Dieses Angebot erreichte bis in die letzten Jahre hinein seine Zielgruppe und deckte einen Bedarf. Die Situation hat sich verändert - demographischer Wandel, sowie Veränderungen in Bildungssystem und in Familien bringen mit sich, dass es weniger SchülerInnen gibt und viele Schulen Hausaufgabenbetreuung anbieten oder sich zu Ganztageschulen entwickeln. Hausaufgabenbetreuung, wie sie in Schulen angeboten wird, erreicht die meisten Kinder und bietet gute Unterstützung. Da sich zugleich die Lebenssituationen von Familien verändert haben, ist auch im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Schule (als konkreter Ort) für dieses Angebot der richtige Platz.

Das Jugendhaus am Königsturm möchte deshalb seine Erfahrung in Kinder- und Jugendarbeit, seine Vernetzung mit Schulen, Einrichtungen und Verwaltung, seine Vernetzung in die Integrationsarbeit der Kommune und das Wissen um einen konkreten Bedarf in Schwäbisch Gmünd in ein Projekt einbringen.

Das Projekt:

Zielgruppe 1: Förderunterricht für Kinder mit besonderen Problemstellungen

Wir beobachten, dass Kinder mit besonderen Problemstellungen in der schulischen Hausaufgabenbetreuung nicht die Unterstützung erfahren, die sie benötigen:

- Kinder mit Lernstörungen (ADS, ADHS, LSR, ...)
- Kinder mit Verhaltensauffälligkeiten (Angst-, Aggressions- oder Konzentrationsstörungen, ...)
- Kinder in schwierigen Lebenssituationen (Trennung / Scheidung der Eltern, Tod eines Elternteils, Wohnortswechsel im Schuljahr, ...)

Wichtig ist uns, dass in unser Projekt aufgenommen wird, wer eine entsprechende Diagnose bzw. Befunde aufweist. Wir erwarten von den Familien, dass sie Schritte dazu unternehmen und eine Untersuchung durch Facharzt, Psychotherapeut, Psychiatrie oder die Beratungsstelle im kommunalen Amt für Familie und Soziales stattfindet.

Ziel des Angebots ist, ...

- ... dass das Kind eine Förderung erfährt, die Lücken und Defizite schließen kann, indem sie andere Zugänge zum Lernstoff erschließt als dies in einer Schulklasse möglich ist
- ... dass das Kind neue Motivation erfährt, ganzheitlich als Persönlichkeit gesehen wird, seine Erfolge wahrnimmt und wieder „Spaß am Lernen“ bekommt



- ... dass das Kind individualisiert darin unterstützt wird, seine Schulziele zu erreichen und dabei mittelfristig auch mit seiner besonderen Problemstellung umzugehen lernt (evtl. unter Einbindung weiterer Fachdienste)

Diese Form eines spezifischen Förderunterrichts kann nur in enger Vernetzung mit den jeweiligen LehrerInnen, Eltern und ggf. Psychiatrie, Psychotherapeut, Familienhilfe, Schulsozialarbeit, etc zielführend erfolgen.

Zielgruppe 2: Anlaufstelle für Familien mit Migrationshintergrund bei Fragen zur schulischen Bildung

Wir beobachten, dass viele Kinder mit Migrationshintergrund Verhaltensauffälligkeiten zeigen, die „eigentlich“ mit überschaubarem Aufwand angepackt werden könnten. Oft versperren sprachliche Barrieren diesen Weg: Eltern verstehen empfohlene Schritte nicht, verstehen weder die Absichten der LehrerInnen, noch die Erwartungen an die Familie und können andererseits ihre Fragen und Sorgen nur unzureichend in Worte fassen. Sind in die Bemühungen ferner PsychologInnen, Schulsozialarbeit, Familienhilfe, ... einbezogen, erhöht deren Fachsprache eher die Problematik.

In Zusammenarbeit mit dem Integrationsbeirat der Stadt, dem Integrationsbeauftragten und engagierten Muttersprachlern (die jedoch nicht ausreichend die Regularien unseres Bildungssystems kennen), soll niederschwellig rund um den Förderunterricht für Kinder eine Beratung von Eltern und Familien mit Fragen zur Schulbildung erfolgen.

Für diese Eltern ist besonders wichtig ...

- ... dass die fachlich versierte Beratung vertrauensstiftend mit muttersprachlicher Übersetzung angeboten wird: Alles wird verstanden - keine Frage bleibt offen.
- ... dass Eltern für alle Fragen rund um die Schulbildung ihres Kindes eine Anlaufstelle haben, die in enger Vernetzung mit Fachleuten aus Schule und Therapie zusammenarbeitet und dabei alle Schritte in großer Transparenz vermittelt.
- ... dass eine doppelte Übersetzungsarbeit geleistet wird: die sprachliche Übersetzung und die „Übersetzung“ der Anforderungen und Erwartungen aus dem deutschen Bildungssystem. In der Regel ist die Belastung der Familie durch die Situation bereits groß, so dass auch Lösungswege aufgezeigt werden müssen (z.B. bestimmte Untersuchungen oder sozialpädagogische Familienhilfe oder ...) und die Eltern verstehen, dass sie Unterstützung erhalten können.
- ... dass fachliche Absprachen zwischen der fachkundigen Anlaufstelle und der zuständigen Stelle in Schule, Medizin, Psychotherapie oder Jugendamt direkt getroffen werden, aber immer in Rücksprache mit und nach Beauftragung durch die Eltern.



Diese Form einer Anlaufstelle für spezifische Fragen von Eltern mit Migrationshintergrund macht Sinn zusammen mit dem Förderunterricht, so dass nur eine Vernetzungsstruktur mit zuständigen Stellen etabliert wird. Zugleich ergänzt dieses Angebot die Bemühungen von Schwäbisch Gmünd um eine vorbildliche Integrationsarbeit.

- ... dass Förderunterricht auch die Vernetzung mit Familie, Schule und Therapie einschließt, Impulse aufnimmt und Impulse gibt und in dieser Vernetzung selbst das „Scharnier“ bildet ohne die Familie an diesem Punkt zu fordern
- ... dass die Förderung auch neue Perspektiven eröffnet, sowohl für das Kind durch die weiteren Angebote im Jugendhaus, wie auch für die Eltern zum Beispiel durch Beratung zu den Möglichkeiten, die das SGB VIII bietet.

Zusammenfassung:

Mit diesem Projekt wollen wir Kindern mit besonderen Problemstellungen einen guten Schulabschluss und damit einen guten Start in ihr Leben in unserer Gesellschaft ermöglichen - Ziele, die ihnen trotz kognitiver Leistungsfähigkeit durch ihre Problemstellung auf anderem Gebiet vielleicht verwehrt blieben. Für Familien mit Migrationshintergrund entsteht eine Anlaufstelle für Fragen zur schulischen Bildung, die damit den Kindern ebenfalls einen guten Start in unserer Gesellschaft ermöglicht.

Das Jugendhaus am Königsturm ist in besonderer Weise geeignet als „erster Kristallisationspunkt“ für dieses Projekt: Zum einen bietet es in zentraler Innenstadtlage gute Erreichbarkeit für Familien und von allen Schulen aus, zum anderen ist es gut vernetzt mit Schulen, Schulsozialarbeit, Amt für Familien und Soziales, der Jugendarbeit in den Sozialräumen und psychologischer Beratung für Jugendliche.

Konkretion:

1.

Im Jugendhaus am Königsturm soll ein Pilotprojekt „Förderunterricht für Kinder mit besonderen Problemstellungen“ starten, das die Hausaufgabenbetreuungen der Schulen ergänzt für Kinder, für die eine dahingehend erfahrene Stelle einen Befund oder eine Diagnose erstellt hat.

2.

Das Projekt baut die bestehende Vernetzung zu Schulen, Schulsozialarbeit, psychiatrischen / psychotherapeutischen Diensten und Jugendamt aus, um eine effektive, individuelle Förderung der Kinder zu gewährleisten.



3.
Das Projekt soll zunächst einen Nachmittag pro Woche umfassen. Der Förderunterricht findet in Kleingruppen bis maximal drei Kindern in ähnlicher Klassenstufe statt, sofern nicht Einzelunterricht angezeigt ist. Als Pilotprojekt soll der Förderunterricht zunächst auf die Klassen 1-6 begrenzt sein und Grundschulen bis Realschulen umfassen.
4.
Die Projektleitung fungiert zugleich als Anlaufstelle für Eltern mit Migrationshintergrund, die Fragen zur Schulbildung ihres Kindes haben; sie arbeitet dabei eng zusammen mit Integrationsrat, Integrationsbeauftragtem und engagierten Muttersprachlern.
5.
Die „Randstunden“ des Förderunterrichts stehen ratsuchenden Eltern mit Migrationshintergrund zur Beratung offen. Die Vermittlung an die Anlaufstelle geschieht durch den Integrationsbeirat, durch Stadtteilmanager, durch MitarbeiterInnen der sozialräumlichen Jugendarbeit, durch das Amt für Familie und Soziales usw.; vor der Beratung in der Anlaufstelle findet ein Vorgespräch mit engagierten Muttersprachlern statt.
6.
Die Lehrperson steht für die Qualität unseres Angebots. Sie ist vertrauenswürdige Bezugsperson für die Kinder und verlässlicher Ansprechpartner für Eltern und Schule. Dafür kommt in Frage, wer ...
 - eine überzeugende menschlich-soziale Kompetenz mitbringt
 - die Bildungspläne bis Klassen 6 kennt und versteht
 - gute Kenntnisse und Erfahrungen und vor allem Flexibilität in die pädagogische Vermittlung von Lerninhalten einbringt
 - über gute Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Störungen und Auffälligkeiten im Kindes- und Jugendalter verfügt
 - die Regularien des Schulsystems kennt
 - über interkulturelle soziale Kompetenz verfügt und
 - gut zwischen Schule, Eltern und weiteren Fachdiensten agieren kann.Eine Personalstelle für eine Fachkraft, die diese Qualifikationen mitbringt, ist aktuell nicht aus Haushaltsmitteln finanzierbar. Das Pilotprojekt soll deshalb auch auf politischer Ebene mittelfristig Veränderungen anstoßen.
7.
Starten soll das Projekt möglichst im neuen Schuljahr, notfalls erst zum Halbjahreszeugnis. Wir erwarten von den Familien einen Eigenbeitrag zu den Kosten des Förderunterrichts. Da es im Stadtgebiet Schwäbisch Gmünd und an den Schulen viele Kinder aus finanziell schwachen Familien gibt, werden einige sicher eine Befreiung vom Eigenbeitrag benötigen, was kalkulatorisch zu erfassen ist.



Erwartungen und Perspektiven:

Wir erwarten, dass das Projekt Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen hat:

- Die schulischen Leistungen der Kinder verbessern sich, der Druck im Familiensystem lässt nach, insbesondere da die Förderung keine wesentliche „Herstellungsleistung“ von der Familie erfordert.
- Die Schulen im Stadtgebiet Schwäbisch Gmünd erhalten ein Angebot für Kinder mit besonderen Problemstellungen, das die eigenen Bemühungen um die Bildung unterstützt und punktgenau ergänzt.
- Als niederschwelliges, optional nutzbares Angebot rücken Amt für Familie und Soziales sowie die psychologische Beratung in den Blick belasteter Familien.
- Teilnehmende Kinder erhalten Impulse zu sinnvoller Freizeitgestaltung mit anderen Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Angebote des Jugendhauses.
- Kindern aus finanziell schwachen Familien wird der Beitrag unbürokratisch und auf einfache Weise erlassen.
- Eltern mit Migrationshintergrund erhalten Beratung bei allen schulischen Fragen ohne Sprachbarrieren.
- Diese Eltern erfahren konkrete Unterstützung gegenüber Schule und Fachdiensten und lernen im Gespräch mit der Anlaufstelle, dass es für Fragen und Probleme gute Lösungsangebote gibt.

Mit den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt kann in einem weiteren Schritt eine Fortentwicklung des Projekts erfolgen in verschiedenen Richtungen:

- Wenn das Pilotprojekt die Erwartungen näherungsweise erfüllt, sehen wir realistische Chancen für eine nachhaltige Finanzierung über Haushaltsmittel. Deshalb soll eine Evaluation das Projekt begleiten und die Ergebnisse dokumentieren.
- Wenn für das Pilotprojekt vom Jugendhaus am Königsturm als „erstem Kristallisationspunkt“ gesprochen wurde, meint dies auch: Eine dezentrale Erweiterung des Projekts in die Sozialräume hinein ist als nächster Schritt angedacht.
- Eine Erweiterung des Förderunterrichts ist durch ein „Train-the-Trainer“-Projekt denkbar, bei dem die besonders qualifizierte Lehrperson des Pilotprojekts schrittweise pädagogisch erfahrene MitarbeiterInnen ausbildet und supervisorisch begleitet.

Finanzierung:

Im Sinne immaterieller Eigenmittel bringt das Jugendhaus am Königsturm ein:

- Bestehende gute Zusammenarbeit mit den Schulen im Stadtgebiet
- Bestehende gute Kontakte zu sozialen oder therapeutischen Fachdiensten
- Enge Zusammenarbeit mit den Zuständigen in den städtischen Quartieren



- Wir sind nicht nur Teil der kommunalen Jugendarbeit, sondern sind mit allen Ebenen der Verwaltung sehr gut vernetzt.

Personalkosten:

Abrechnung als Honorarkraft auf Stundenbasis: Bezahlung erfolgt nach Stunden Direktkontakt (Förderunterricht / Beratung) und schließt ca 50% Vorbereitung und Regiezeit (Vernetzungsarbeit) ein; An-/Abfahrt bleibt unberücksichtigt.

Lehrperson, 1 Nachmittag mit bis zu 5 Stunden Förderunterricht bzw. Beratung von Eltern, in Schulferien nur eingeschränkt = 5 Std x 42 Wochen x 42,00 €	8820,00 €	
Teilnahme Besprechungen ca 18 Std	756,00 €	
Öffentlichkeitsarbeit ca 12 Std	504,00 €	10080,00 €

Sachkosten:


Jugendhaus: Verwaltung, Regie (Telefon, Porto, Kopien, ...) o.B.	0,00 €	
Jugendhaus: Versicherung Kinder und Lehrpersonen o.B.	0,00 €	
Jugendhaus: Raum für den Förderunterricht (einschließlich Ausstattung für Unterricht), einschl. Option Nutzung PC-Raum nach Absprache, je Nachmittag 30,00 €	1260,00 €	
Fahrtkosten: je Woche ca 90 km x 0,30 € x 40 Wochen	1134,00 €	
Flyer für Schulen, insbesondere für Lehrer zur Weitergabe	500,00 €	
Evaluation + Dokumentation incl. Broschüre / Druck	950,00 €	
Externe Supervision u. Fortentwicklung Projekt-Konzept	900,00 €	
Unterrichtsmaterial, Kopiervorlagen, etc	200,00 €	4744,00 €

Einnahmen:

Teilnehmerbeiträge: 7,50 je Stunde = 7,50 x 40 Wochen x (durchschnittl.) 6 Schüler = ca ein Drittel der Kinder / Familien benötigt Zuschuss	-1890,00 €	-1260,00 €
	630,00 €	


Summe (für 1 Schuljahr) - 13764,00 €

Die Abrechnung der Mittel und die Überprüfung der Verwendung erfolgt über die Stadt Schwäbisch Gmünd. Im Übrigen: Wir haushalten schwäbisch, insbesondere mit anvertrautem Geld.



Schwäbisch Gmünd
Haus am Königsturm

Fördern und Beraten Destekleme ve Danisma




Amacımız çocuklarımızın kendi yeteneklerinin farkında olmaları, kendilerini tanımları, toplumsal hayata ve okul hayatına adapte olmaları, kariyeristikleri sorunları çözme becerisi kazanımlarını en güzel şekilde, başarıyla birirmelerini sağlamaktır.

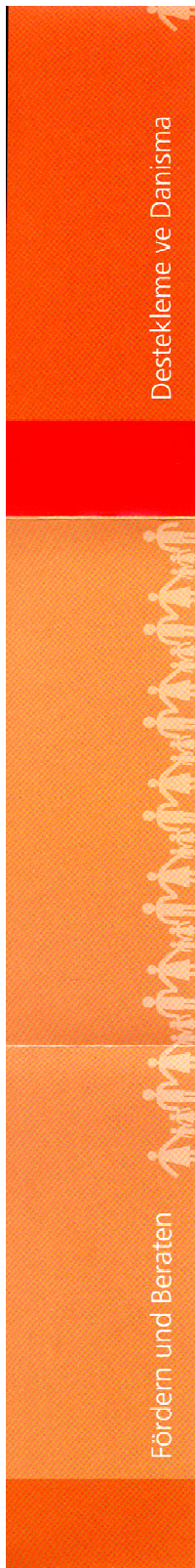
Projemizi Jugendhaus am Königsturm'da başlatma nedenimiz ise mekezi konumda olması, bünch dolayı kolay ulaşılabilir olmasıdır. Aynı zamanda okullarla, sosyal yardım daireleriyle, aile ve sosyal yardım kurumlarıyla bağlantı halindeyiz.

Hinweis auf Stiftungen

Das Projekt wird ermöglicht durch die freundliche Unterstützung der Agnes Philippine Walter Stiftung und einer Zuwendung der LBBW.



AGNES
PHILIPPINE
WALTER
STIFTUNG



Fördern und Beraten

Das kommunale Jugendhaus am Königsturm blickt zurück auf 30 Jahre Erfahrung bei Hausaufgabenbetreuung, die jedoch heute an den Schulen angeboten wird. Deshalb startet das Projekt „fördern und beraten“.

Fördern: für Kinder

Manche Kinder haben es besonders schwer in der Schule: Kinder mit Lernstörungen (ADP, ADHS, LRS, ...) oder mit Verhaltensauffälligkeiten (Angst-, Konzentrationssstörungen, ...) oder Kinder in schwierigen Lebenssituationen (Trennung/Scheidung der Eltern, Tod eines Elternteils, Wohnortwechsel im Schuljahr, Mobbing, ...).

Unser Projekt bietet diesen Kindern speziellen Förderunterricht: Lücken werden geschlossen, Freude am Lernen geweckt, neue Zugänge zum Lernstoff vermittelt. Diesen Förderunterricht zeichnet besonders aus:

- > Er wird von erfahrenen Fachpersonen gestaltet, die sich auch in kindlichen Störungen und Krankheitsbildern auskennen.
- > Er findet in enger Zusammenarbeit mit Eltern und Schule statt, ggf. auch im Kontakt mit weiteren Einrichtungen.
- > Die Förderung findet einmal wöchentlich Einzel oder in Kleinstgruppen statt.

Am Projekt teilnehmen kann ein Kind, wenn eine der oben genannten Störungen des Lernverhaltens vorliegt (oder begründet zu vermuten ist). Ein Beitrag der Familie zu den Unkosten wird erwartet.

Destekleme ve Danisma

Mit diesem Projekt wollen wir Kindern mit besonderen Problemstellungen einen guten Schulabschluss und damit einen guten Start in ihr Leben in unserer Gesellschaft ermöglichen - Ziele, die ihnen trotz guter Intelligenz und Leistungsfähigkeit durch andere Probleme vielleicht verwehrt bleiben.

Das Haus am Königsturm startet dieses Pilotprojekt, denn es bietet in zentraler Innenstadtlage gute Erreichbarkeit für Familien und von allen Schulen aus und es ist gut vernetzt mit Schulen, Schulsozialarbeit, Amt für Familie und Soziales, der Jugendarbeit in den Sozialräumen und psychologischer Beratung für Kinder und Jugendliche.

Alle Fragen zum Projekt beantworten Ihnen:

Özcan Polat
Haus am Königsturm
Königsturmstr. 13,
73525 Schwäbisch Gmünd
Telefon: 07171 30443
E-Mail: jugendhaus@mac.com

Gabriele Dangler, Projektleitung
Forstgasse 8
88174 Altheim Alb
Telefon: 07340 2293841
E-Mail: ge@woogama.de

Beraten: für Eltern

Manche Eltern haben nicht nur sprachliche Schwierigkeiten im Umgang mit Schulen oder sozialen Einrichtungen und deren „Fachsprache“. Oft erschweren auch kulturelle Barrieren das Verständnis für unser Bildungssystem: Eltern verstehen empfohlene Schritte nicht, verstehen weder die Absichten der LehrerInnen, noch die Erwartungen an die Familie und können andererseits ihre Fragen und Sorgen schlecht in Worte fassen. Dies erschwert den Kindern den Zugang zu einer guten Schulbildung.

Unser Projekt unterstützt Eltern – es bietet eine „doppelte Übersetzung“:

- > Auf Wunsch und nach Terminabsprache stehen engagierte Muttersprachler für die Übersetzung der Sprache zur Verfügung.
- > Die Beratung leistet den zweiten Schritt: Sie vermittelt Verständnis für das Bildungssystem und für Unterstützung, die die Familie bekommen kann. Dabei dürfen alle Fragen und Sorgen offen angesprochen werden.
- > Manche Probleme lassen sich lösen durch Hilfen, die unser Schul- oder Sozialsystem bietet – in der Beratung erfahren Eltern mehr darüber.
- > Das Projekt arbeitet eng mit dem Integrationsbeauftragten zusammen und mit weiteren Stellen, die sich für eine gute Integration einsetzen.
- > Unser Ziel ist: Alles wird richtig verstanden – keine Frage bleibt offen.

Beratungen können alle Eltern in Anspruch nehmen, die Fragen rund um die Schulbildung ihres Kindes haben. Terminabsprache ist erforderlich, auf Wunsch kann eine muttersprachliche Übersetzung organisiert werden.

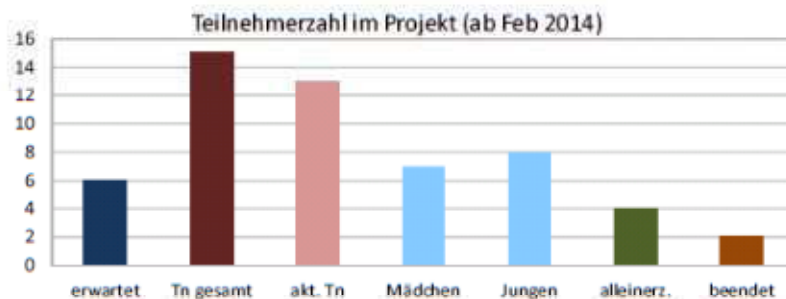
Ein Projekt des Amtes für Familie und Soziales
im Haus am Königsturm
begleitet von project.wigama ltd.



Projektbericht

Startphase Januar - Juli 2014

Dieser Projektbericht soll einen groben Einblick in die Entwicklung des Projekts „Fördern und Beraten“ geben entlang der wesentlichen Zahlen, die diese Entwicklung spiegeln. Nach der Vorbereitungsphase (Nov./Dez. 2013) startete im Januar 2014 die Werbung und der Aufbau erster Vernetzungen.



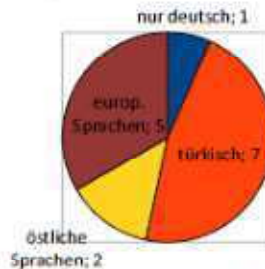
In der Konzeption des Projekts wurden für die Startphase 6 teilnehmende Kinder erwartet, deren Förderung an einem Nachmittag vorrangig als Einzelförderung erfolgen sollte. Es nehmen 15 Kinder teil, die an zwei Nachmittagen gefördert werden. Zu den Eltern bestehen regelmäßige Kontakte auch im Bezug auf Fragen der alltäglichen Erziehung.

Zwei Kinder haben die Projektteilnahme beendet: einmal konnten wir in die Hausaufgabenbetreuung der Schule vermitteln, einmal wurde regelmäßige nachbarschaftliche Unterstützung gefunden. Bei zwei weiteren Kindern endet die Teilnahme mit den Sommerferien: einmal auf unser Anraten (Neuorientierung mit Eintritt in Gymnasium) mit weiterem Kontakt zur Familie, einmal auf Wunsch der Eltern, die für die erheblichen Lücken eine umfassendere Nachhilfe Zuhause anstreben.

Zugleich liegen bereits 3 Neuanmeldungen für nach den Sommerferien vor.

Ein Projekt des **Amts für Familie und Soziales im Haus am Königsturm** begleitet von **project wogama ltd**

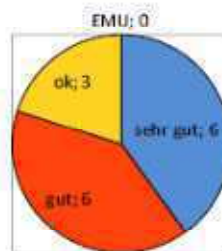
Muttersprache der Eltern



Die Gmünder Sprachenvielfalt spiegelt sich im Projekt. Die Zahlen geben an, bei wievielen teilnehmenden Kindern mindestens ein Elternteil eine nicht-deutsche Muttersprache hat. „Östliche Sprachen“ sind russisch, ukrainisch und kirgisisch. „Europäische Sprachen“ sind albanisch, griechisch, italienisch und portugiesisch.

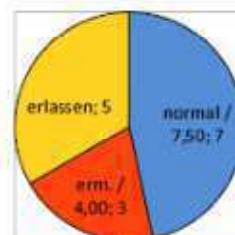


Konversationsvermögen (mind 1 Elternteil)



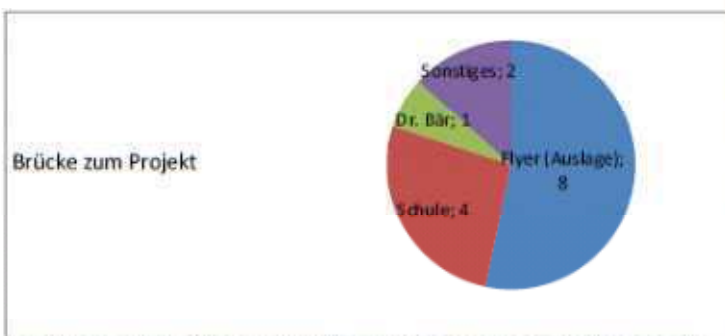
Überraschend sind für uns die sprachlichen Fähigkeiten des Elternteils mit Migrationshintergrund bzw. eines Elternteils mit Migrationshintergrund. In keinem Fall mussten muttersprachliche Übersetzer des Projekts „Eltermultiplikatoren“ angefragt werden. Dies hat konkrete, finanzielle Auswirkungen: Das gute Konversationsvermögen ermöglicht Absprachen und Beratungen durch telefonische Kontakte, wo wir ursprünglich mit terminierten Beratungsgesprächen gerechnet hatten. Allerdings stellen wir fest, dass bei einzelnen türkischen Familien die sprachlichen Fähigkeiten der Frau deutlich hinter denen des Mannes zurückbleiben.

Elterbeiträge



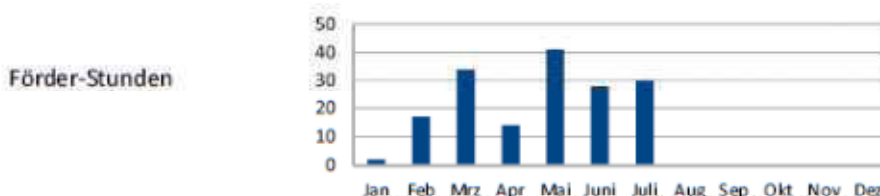
Auch die Elterbeiträge haben uns überrascht. Wir hätten einen höheren Anteil von Familien mit Familienpaß vermutet (= ermäßigt plus erlassen). Die Hälfte der teilnehmenden Familien kann den vollen Eigenbeitrag pro Förderstunde leisten.

Ein Projekt des Amtes für Familie und Soziales im Haus am Königsturm begleitet von project.wogama Ltd



Es zeichnen sich schwerpunktmäßig zwei Zugangswege zum Projekt ab: die Mehrzahl erfährt vom Projekt durch ausliegende Flyer und Schulen vermitteln Familien. Die Praxis Bär hat zwar nur ein Kind direkt vermittelt, aber weitere Kinder sind oder waren dort in Behandlung. Wir haben zu den Innenstadt-Schulen früh Kontakt aufgenommen und Bedarfsmeldungen bereitgestellt, die bei Elterngesprächen genutzt werden können.

- Die teilnehmenden Kinder kommen aus:
- 5 x GS Müllangen
 - 4 x Klösterle-Schule
 - 1 x GS Hardt
 - 1 x A.-Stifter-RS
 - 1 x H.-Baldung-Gym.
 - 1 x Rauchbein-HS
 - 1 x GS Sprailbach
 - 1 x Canisius



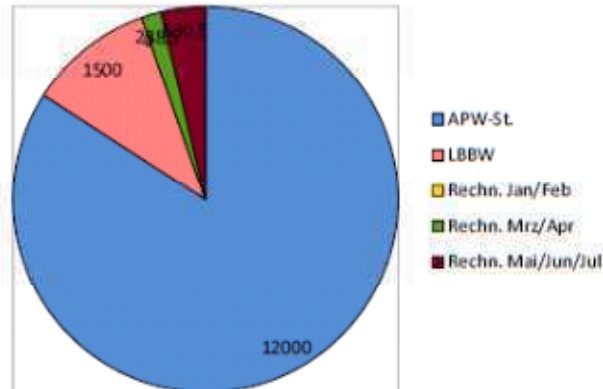
Insgesamt wurden im 1. Halbjahr 167 Stunden Förderung geleistet. Im Diagramm ist zu beachten, dass in April und Juni jeweils zwei Ferienwochen waren. Die Rückmeldungen von Eltern und LehrerInnen weisen auf erkennbare Veränderungen bei den meisten Kindern hin. Dabei ist nicht nur die Verbesserung schulischer Leistungen im Blick, sondern die Gesamtpersönlichkeit: In vielen Fällen hat sich das Lernverhalten insgesamt verbessert.

Über das konkrete Fördern und Beraten hinaus konnten wir wichtige Klärungen „im Hintergrund“ vornehmen: zwischen Projekt und mehreren Schulen sind inzwischen die Abläufe „eingespielt“, die verwaltungstechnische Abwicklung der Rechnungsstellung nimmt Konturen an, im Haus am Königsturm greift das neue Projekt gegenüber dem traditionell geprägten Verständnis von „Hausaufgabenbetreuung“ - Veränderungen, die für die Betroffenen Absprachen und Klärungen vieler kleiner Details erforderlich machen. Parallel dazu beschreiben wir die Abläufe, die das Projekt selbst betreffen, im Sinne eines vereinfachten QM, um später Aufgaben auch an andere strukturiert übergeben zu können.

Ein Projekt
des Amtes für Familie und Soziales
im Haus am Königsturm
begleitet von project wogama ltd

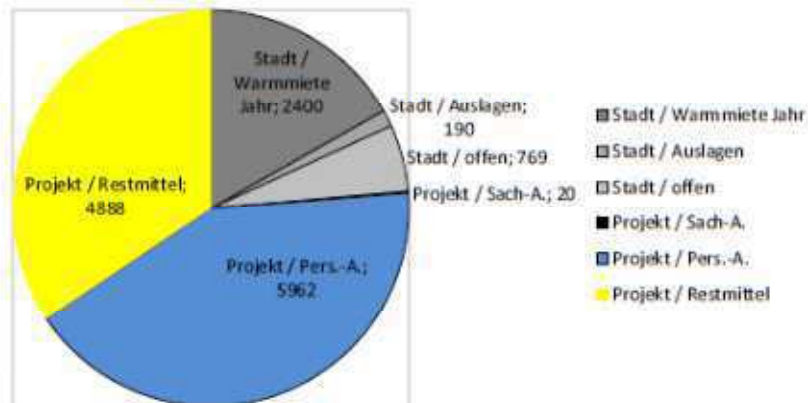


Gesamt-Einnahmen (bis Juli 2014)



Die Einnahmen des Projekts setzen sich zusammen aus der Zuwendung der Agnes-Philippine-Walter-Stiftung, einer Förderung der LB BW und den Elternbeiträgen, die in der Regel zweimonatig über die kommunale Verwaltung erhoben werden.

Gesamt-Ausgaben (bis Juli 2014)



Die Ausgaben setzen sich zusammen, wie oben dargestellt. Deutlich wird, dass der überwiegende Posten in die direkte Arbeit mit Kindern und Eltern fließt. Ebenso deutlich zeigt sich, dass für die zweite Jahreshälfte ein ausreichender Betrag vorhanden ist.

Ein Projekt des **Amts für Familie und Soziales**
im **Haus am Königsturm**
begleitet von **project wogama ltd**

Eine Frage, die sich geradezu aufdrängt, heißt: Wie ist es möglich, dass im Antrag mit 6 teilnehmenden Kindern kalkuliert wird, aber die Zuwendung offenbar auch für die Förderung von aktuell 13 Kindern ausreicht?

Dies hat mehrere Ursachen:

1. Wir haben im Antrag die Kosten realistisch, aber doch im Bereich Gremienarbeit und Aufwand für Vernetzung zu hoch geschätzt, vor allem durch nachfolgenden Punkt.
2. Als sich der Erfolg abzeichnete, hat die Projektleitung Einsparungen vorgenommen:
 - Vernetzungsaufbau durch telefonische Kontakte statt Termine
 - Zeit für Pausen und Aufschriebe zwischen den Stunden reduziert
 - Einführung der Förderung in Kleinstgruppen früher gestartet als geplant, wo möglich (aktuell: 3 Zweiergruppen)
 - Rigoroses Streichen von Sachkosten und Rückgriff auf Literatur und Medien von project wogama ltd.
3. Prinzipiell könnten auch die Elternbeiträge, die höher als erwartet sind, einen Beitrag leisten.
4. Wo wir bei schlechterem Konversationsvermögen der Eltern terminierte Beratungsgespräche geplant hatten, sind tatsächlich weitgehend telefonische Absprachen und Unterstützung „zwischen Tür und Angel“ möglich.

Unsere nächsten Schritte und Ziele sind:

Ausbau und Intensivierung der Kontakte zu Schulen bzw. LehrerInnen, sowie der Praxis Dr. Bär und weiteren Einrichtungen der sozialen oder therapeutischen Arbeit mit Kindern.

Die Schnittstellen verwaltungstechnischer Abläufe weiter verbessern (als Selbständige mit eigener Firma fallen uns immer wieder Unterschiede auf).

Gewinnung einer Fachperson aus Gmünd, die - zunächst stundenweise, aber mit längerfristigen Absichten - das Projektteam ergänzt. Supervisorische Vermittlung von zusätzlichen Kenntnissen in Theorie und Praxis an diese Fachperson.

Mittelfristig wollen wir kommunalpolitische Lobbyarbeit beginnen mit dem Ziel, die Schaffung einer Personalstelle für die Familien des Projekts anzupacken.

Eventuell Erweiterung um ein sozialtherapeutisches Modul für Kinder gleichen Alters, die in besonderer Weise soziale Kompetenzen, aggressionsfreies Verhalten oder Sich-Öffnen in Gruppen lernen sollen (sogenannte „Soziale Gruppenarbeit“).

Am Projekt nehmen ganz unterschiedliche Kinder im Alter von 8 bis 15 Jahren teil. Manche werden ganz fröhlich, wenn Lernen etwas mehr Spaß macht und sich Erfolge zeigen. Andere sind in einer schwierigen Lebenssituation und brauchen ein Gegenüber, das zuhört und mit ihnen ein Stück Weg durch die Krise geht. Und vielleicht mit ihnen die nächsten Schritte ausprobiert und einübt.

Es sind „nur“ 13 junge Menschen in einer großen Stadt. Aber jede Stunde mit Ihnen zeigt uns: sie brauchen das Projekt für ihren Lebensweg. Und das Projekt braucht die Agnes-Philippine-Walter-Stiftung an seiner Seite.



Dienstag

Bei Schülern Lernblockaden lösen

Neues Angebot im Haus am Königsturm

Seit 30 Jahren hat das Haus am Königsturm, vielen noch als Jugendhaus bekannt, Hausaufgabenbetreuung angeboten. Nun ist Schluss damit. „Hausaufgabenbetreuung wird in den Schulen angeboten und ist dort auch am richtigen Platz“, sagt Hausleiter Özcan Polat. Stattdessen ist im Haus am Königsturm nun das Projekt „Fördern und beraten“ gestartet.

WOLFGANG FISCHER

Schwäbisch Gmünd. Das Jugendhaus, das in diesem Jahr 50 Jahre besteht, bot immer Hilfestellung an, sagt der frühere Leiter Hermann Gaugele, inzwischen im städtischen Sozialamt für die Jugendarbeit zuständig. Nun werde durch das Projekt eine neue Masche im Netz, das Kinder und Jugendliche tragen soll, geknüpft. Grundannahme des Projektes ist, dass jedes Kind in der Lage ist, den in der Schule vermittelten Stoff zu lernen – außer es wird blockiert durch Lernstörungen, Verhaltensauffälligkeiten, schwierige Lebenssituationen.

Den Weg, diese Blockade zu finden und zu lösen, sucht Projektleiterin Gabriele Dengler. Sie gehört zur Firma project wogoma, die das Konzept anbietet. Die Diakonin, Erzieherin und Personal Coach geht in Einzelgesprächen oder Kleinstgruppen bis zu drei Teilnehmern auf die Kinder ein. Auch Firmenleiter Wolfgang Knapp (Diakon, Erzieher, Heilpraktiker für Psychotherapie und

Sozialpädagoge) arbeitet an dem Angebot mit, das im Januar gestartet ist, derzeit zehn Kinder betreut und nun auf zwei Tage pro Woche erweitert wird. In jedem Fall suchen Dengler und Knapp dabei den Kontakt zu Lehrern und Eltern. Den Eltern bieten sie zudem Beratung an, wenn die Probleme haben, Empfehlungen der Schule zu verstehen. Eingeschaltet werden bei Bedarf die Elternmultiplikatoren, die wenn nötig muttersprachliche Übersetzer vermitteln.

Sozialamtsleiter Dieter Lehmann sieht das Projekt „Fördern und beraten“ als weiteren Baustein für das Haus am Königsturm. „Das klassische Jugendhaus haben wir nicht mehr.“ Klaus Arnholdt, Leiter des Schul- und Sportamts erhofft sich viel von dem Projekt: Es könne den Kindern helfen, gute Übergänge auf den Stufen des Bildungswegs ins Berufsleben zu schaffen.

Finanziert wird das Projekt von der Agnes-Philippine-Walter-Stiftung und von der LBBW. Auch von den Eltern der teilnehmenden Kinder wird ein Beitrag erwartet. Aber „kein Fall soll an den Finanzen scheitern“, sagt Wolfgang Knapp, der städtische Familienpass kann helfen, auch die Stiftung kann einspringen.

● Lehrer und Eltern können hilfebedürftige Kinder ab sofort für das Projekt anmelden. Ansprechpartner sind Özcan Polat, Telefon 07171/30443, Email jugendhaus@mac.com sowie Hermann Gaugele, Telefon 07171/6035030, Email hermann.gaugele@schwaebisch-gmuend.de.

Kurz-Befragung Herr P. (Hausleitung) , 4.11.2014

Unser Projekt ist ein Projekt des Amtes für Familie und Soziales im Haus am Königsturm. Dennoch ist es anders als andere Projekte im Haus. Wie würdest Du die Unterschiede beschreiben?

(Ö. schildert zunächst die anderen Projekte - den wöchentlichen Treff in Zusammenarbeit mit der Lebenshilfe und die Kinderstadt jeweils in den Herbstferien mit der Ausbildungsstätte Loretto)

Bei diesen Projekten bin ich immer selber im Haus. Und die Kinderstadt, da sind alle vom Haus dabei und auch der Hermann Gaugele. Da treffen wir uns vorher und besprechen alles und ich besorge dann die Sachen. Ein wichtiger Unterschied ist die Finanzierung. Da seid ihr mit dabei gewesen mit dem Herrn Lehmann und habt euch um die Finanzierung gekümmert. Das ist bei den anderen Projekten so, dass das vom Amt bezahlt wird. Das wird dort auch abgerechnet. (Schildert, dass und wie die Kinderstadt weitgehend aus Beiträgen der Eltern finanziert wird.)

Ich führe noch einmal auf die Frage zurück.

Ihr arbeitet selbständig. Ich nehme nur ab und zu ein Telefon entgegen und ihr macht alles andere. (Schaut zu den Anträgen an die Stiftung, die ich mitgebracht habe) Ihr habt auch danach geschaut, dass es weitergeht. Ich habe nur mitbekommen, was Lehmann in seiner Email geschrieben hat - da musste ich gar nichts machen. Das ist bei den anderen Projekten schon anders - da bin ich immer dabei. Oder zumindest im Haus. (Schildert, was er bei den anderen Projekten zu tun hat.)

Gingen von dem Projekt bisher Impulse aus, die in die kommunalen Stellen hineingewirkt haben? Hast du etwas mitbekommen, was man über das Projekt sagt?

Also, der Hermann und der Lehmann finden das Projekt gut. Wir auch. Und dass das so gut läuft, hat wohl keiner so ganz erwartet. Wir haben früher ja auch Hausaufgabenbetreuung gemacht, aber das war dann nicht mehr viel. (Schildert die letzte Zeit der Hausaufgabenbetreuung.) Da ist das Projekt genau das richtige. Und was ihr auch gut macht: Ihr sagt: Das ist ein Projekt vom Jugendhaus. Und dann sagt ihr immer, dass es hier früher Hausaufgabenbetreuung gab. Das ist allen aufgefallen. Das macht ihr richtig gut.

Aber das Projekt ist was völlig anderes als es damals die Hausaufgabenbetreuung war - da kommen unsere Honorarrechnungen, da müssen jetzt Rechnungen an Eltern geschrieben werden, da bespricht man sich mit Schulamt und Schulleitern: Das ist ja ziemlich anders - gab das ein Durcheinander oder was hast du gehört?

Mit den Schulen haben wir gar nichts gemacht - die hatten ja selber Hausaufgabenbetreuung. (Geht noch einmal auf diesen Unterschied ein.) Das macht ihr jetzt anders: gleich ins Schulamt. Ihr ergänzt das, was die Schulen machen. Drum könnt ihr auch ganz anders mit denen zusammenarbeiten als wir damals.

Eine Besucherin unterbricht uns. Ihre Fragen lassen sich schnell klären, sie verabschiedet sich und Herr Polat orientiert sich wieder zu mir. Ich formuliere die Frage noch einmal etwas anders.

Ich habe nur mitbekommen, dass das am Anfang wohl nicht ganz so lief. Das war schon anders. Aber das haben Hermann und der Lehmann wohl geregelt - davon weiß ich nichts. Aber immerhin haben die das geregelt. Das ist doch gut, oder? Können wir da nicht einmal einen Termin mit dem Lehmann machen und das besprechen?

Ich: „Was sollen wir besprechen? Das habe ich jetzt nicht verstanden.“

Ich möchte schon wissen, wie das mit dem Geld jetzt läuft. Da muss ja auch noch was für Sachen da sein. Ich möchte wissen, wer darüber entscheidet. (Wir gehen auf die Kalkulation des Projekts ein - ca 4/5 sind für Honorarkosten vorgesehen und stehen für uns auf Abruf bereit, ca 1/5 sind sonstige Ausgaben, die im Amt verwaltet werden. Von diesen möchte Ö. wissen, wie

sie von wem genutzt werden können. Ich sage auch, dass ich nächste Woche einen Termin mit Herrn Lehmann habe.) Wenn du in der nächsten Woche mit Herrn Lehmann sprichst, frage ich doch danach. Dann können wir überlegen, ob wir einen Termin mit ihm machen, wo er das nochmal richtig erklärt.

proyect wogama ltd ist ja ein kleines, selbständiges Unternehmen. Wir haben die Idee zu diesem Projekt der Verwaltung vorgeschlagen. Du erinnerst dich - das war die Sache mit der Bewerbung von Gabi. Sind wir als kleines Unternehmen anders als du sein kannst?

(lacht.) Ja, ich habe gerade an die Bewerbung von Gabi gedacht! Da sind alle wach geworden. Das war gut. Plötzlich hieß es: Das ist es - das machen wir!

Sind wir frecher? Du bist hier angestellt: Wie wäre es, wenn du genauso frech wärst?

(Weicht mit verstörter Mimik zurück) Nein, das würde ich nicht machen. Das traue ich mich nicht. Das sind meine Chefs. Da könnt ihr anders sein. Aber das kommt, weil der Lehmann dich kennt. Der hat eine gute Meinung von dir. Der weiß, dass das kein Blödsinn ist.

Du meinst, dass wir für Herrn Lehmann genau die richtige Sprache gesprochen haben?

Ja, das hat gepasst. Und er setzt sich ja - und der Hermann auch - für das Projekt ein: wir waren im Schulamt, wir waren schon ... zwei ... nein, dreimal bei der Stiftung und beide waren dabei. Das ist ihnen schon wichtig.

Ja, und du warst auch dabei und hast das Haus am Königsturm vorgestellt. Schließlich bist du hier der Leiter.

Ja. Das erste Mal bei der Stiftung, da war ich sehr nervös. Da ging es um was. Aber beim letzten Mal war es gut. Da war ich nicht so nervös. Aber da hatte ich ja auch schon ein paar Mal ‚geübt‘.

Wie ist das bei dir: Wenn du uns siehst, sind wir dann vor allem die fremde Firma mit dem komischen Namen oder gehören wir irgendwie zum Haus und seinem Team?

Nein, also - ihr gehört schon hier zu uns. Also: als Projekt. Ins Team - nein, sonst würdet ihr ja noch andere Sachen im Haus machen. Also früher hat die Hausaufgabenbetreuung auch andere Angebote für Kinder gemacht. Das macht ihr nicht. Also - das ist irgendwie eine komische Frage. Ihr gehört zum Haus ... (ringt mehrere Sekunden) ... aber nicht wie wir anderen. Nein. (Pause) Das ist schon interessant. (Pause)

Die Zeit zwingt uns, an dieser Stelle abzubrechen. Das Gespräch hat ungefähr 45 Minuten gedauert.

Kurz-Befragung Herr G. (Ressortleitung), 11.11.2014

Unser Projekt ist ein Projekt des Amtes für Familie und Soziales im Haus am Königsturm. Dennoch ist es anders als andere Projekte im Haus. Wir packen als Projekt womöglich manches vielleicht auch anders an als eine kommunale Verwaltung. Gibt es Unterschiede, die Ihnen aufgefallen sind?

Das ist eine schwierige Frage - Unterschiede ... ; ich habe das Projekt als Unterstützung erlebt. Wir - also Herr L. und ich - denken schon seit längerem, dass mit dem Jugendhaus etwas passieren muss. Da spielen viele Gedanken mit hinein, was so mit den Angeboten offener Jugendarbeit geschieht und wie man andere Zielgruppen anspricht und mehr. Es muss sich stärker am Bedarf orientieren und sich in diese Richtung ändern. Und in diese Richtung geht das Projekt. Das trifft genau den Bedarf und unterstützt uns bei diesem Gedanken, bringt etwas Neues ins Jugendhaus.

Unterstützung auch bei unserer Umsetzung des kommunalen Jugendplans. Da ist natürlich das Team und Herr P. gefordert. Da war unser Gedanke, stärker den Migrationshintergrund aufzugreifen. Aber da kamen dann keine wirklich neuen Ideen, obwohl Herr P. ja eigene Migrationserfahrungen hat.

(Er erläutert den Gedanken, ‚Menschen nicht zu verbiegen‘ und unterstreicht die Fähigkeiten von Herrn P., zu denen aber nicht Visionen und Strukturen entwickeln gehören.)

Ich spiegle seine letzten Sätze, die ihm - evtl. auf Grund seiner langjährigen Freundschaft zu Herrn P. - wichtig sind. Er bestätigt, dass er viele wichtige Fähigkeiten bei ihm kenne, aber diese seien nicht dabei; er schildert an Beispielen, wie wichtig die anderen Fähigkeiten im Alltag eines Jugendhauses sind. Ich frage: Gibt es Veränderungen - oder Unterschiede - die Ihnen weiter aufgefallen sind? Die vielleicht bis ins Amt gereicht haben?

Ja, das auf jeden Fall: Das Projekt ist ein Bindeglied zwischen Verwaltung und Jugendhaus. Das ist noch einmal eine zusätzliche Schiene, die da entstanden ist. Das hat auch mit den Zahlungen der Eltern zu tun - das ist ganz neu im Jugendhaus. Bisher waren alle Angebote immer kostenlos. Das hat auch zur Struktur der offenen Arbeit gepasst. Jetzt kommt mit den Zahlungen eine Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit - nicht nur bei den Kindern, die eine feste Zeit haben, sondern auch ins Haus. Das hat das Angebot verändert. Das ist eine Veränderung nach innen und nach aussen. Da steckt vielleicht auch ein Weg für die Zukunft drin, in dem Gedanken, dass nicht alles kostenlos sein muss.

(Schildert die eigenen Erfahrungen in der offenen Jugendarbeit und die Spontanität, mit der Probleme auftauchen oder Kinder / Jugendliche etwas wollen.)

Da sind wir in der Verwaltung jetzt auch gefordert. Aber das ist ja das eigentliche Gebiet einer Verwaltung - eigentlich ist das auch kein Problem: Rechnungen an Eltern schicken, Das war zu dem Zeitpunkt ein Problem, weil mein Vorzimmer nicht besetzt war (schildert die schwierige Situation, die erst ab Jan 2015 anders sein wird).

Eigentlich geht so eine Rechnung in einer Stunde raus und dann läuft das alles über die Kämmererei. Und die fragen dann vielleicht mal nach, ob wir die Familie xy kennen, wenn keine Zahlung eingeht - aber sonst läuft das ganz normal in die Mahnung. Das ist ja eigentlich die Stärke einer Verwaltung. Aber das kam bisher eben auch nicht vor.

Rund um das Projekt fanden auch immer wieder Gespräche mit Herrn P. statt: Was uns als Externen auffällt, was wir anders machen, was er vielleicht von uns ‚abschauen‘ kann. Haben Sie aus einer gewissen Entfernung davon etwas mitbekommen?

Das hat Herr P. immer wieder erwähnt. Das geht in eine Richtung, in die ich auch Mitarbeitergespräche mit ihm führe: Immer wieder anknüpfen an den Punkten, an denen er vielleicht einen Tipp direkt umsetzen kann und ihn ermutigen. Manches kann man sich einfach auch leichter machen - da fehlen ihm manchmal die Ideen. Er macht es dann so, wie er es kennt - und wenn da von verschiedenen Seiten Tipps kommen, dann nimmt er sie auch auf. Da ist es gut, wenn er auch manches hört, was nicht von seinem Vorgesetzten kommt - so eher nebenher. Das passt dann, glaub ich, ganz gut.

(Er schildert einen - allerdings vergeblichen - Impuls von ihm, durch einen Runden Tisch eine Art Jahresplanung anzuregen.)

Das Team scheint den Eindruck zu haben, dass man ihm viele Jahre lang immer nur ‚etwas genommen‘ hat. Wir haben den Eindruck, das Team erlebt das Projekt in dem Sinne, dass es nun ‚etwas bekommen‘ hat. Wie nehmen Sie diesen Punkt wahr?

Das stimmt sicher. Da steckt für mich ein Problem drin, dass manche Anregungen gar nicht aufgenommen wurden. Eigentlich wollen wir uns vom Amt eher heraushalten. Ich bin ja auch nicht so oft hier. Aber dann muss ich manchmal auch einfach verteilen: Du machst das, du machst das, ... - was nicht von selber entsteht, was nicht von innen eine Struktur bekommt, bekommt die Struktur dann von aussen: Also mit dem Projekt hat das Jugendhaus sicher etwas bekommen, aber es hat damit auch eine Anregung in Richtung Struktur und neue Angebote bekommen.

Noch eine Frage an Sie persönlich. Sie haben in der Vorbereitung mitgearbeitet und dann hatten wir vor allem wieder miteinander zu tun im Zusammenhang mit den Honorarrechnungen und den Elternbeiträgen. Ich hatte den Eindruck, dass wir Ihnen da manchmal ‚auf die Zehen gestanden‘ sind - wie haben Sie selbst das erlebt?

(lacht) Da habe ich viel Verständnis erlebt, da waren Sie ganz pädagogisch. Ja, doch - ich hab ja gewusst, dass das alles kein Problem ist in einer Verwaltung und wenn sie dann gefragt haben, was mit dem Geld sei, da habe ich schon gemerkt, dass Sie verstehen wollen, wo das Problem liegt. Nein, geärgert oder so hat mich das nicht, das war ok. Ich hab ja selber gewusst, dass es längst Zeit dafür war.

Das muss man auch in einem größeren Rahmen sehen - der Herr L. hat es geschafft, rund ein Drittel - legen Sie mich jetzt nicht auf die Zahl fest - Drittmittel für Projekte beizuschaffen. Das ist schon was besonderes. Aber da waren die ganzen Haushaltsfragen ungeklärt. Das hab ich auch nicht so gewusst, dass man planen muss, wann dann das Geld eingeht, wann welcher Betrag ausgegeben wird und das alles. Da ist eben keiner von uns Fachmann. Und das lief in diesem Frühjahr, dass mit der Kämmerei das alles besprochen wurde. Das ist jetzt eigentlich alles geklärt und die Mittel haben Haushaltsposten. Jetzt weiß man, wo zum Beispiel das Geld von der Stiftung ist und was daraus bezahlt wird. Aber das musste alles erst geklärt werden. Also von daher war das schon in Ordnung, dass Sie immer wieder nachgefragt haben.

Das Gespräch dauerte ab 13.45 Uhr etwa 25 Minuten.

Kurz-Befragung Herr L. (Amtsleitung), 11.11.2014

Dieter (wir duzen uns seit Ende der 1990er Jahre), unser Projekt ist vermutlich an manchen Punkten anders als andere Projekt, die mit Externen stattfinden. Mir ist klar, dass Du als Amtsleiter konkrete Details eher am Rande mitbekommst, aber trotzdem an Dich die Frage: An welchen Punkten unterscheiden wir uns von anderen Projekten - vielleicht auch wir als project wogama ltd und Externe?

Das ist schwierig. Da bin ich doch nicht so involviert und so drin im Jugendhaus. Aber - doch: Es ist angenehm. Die Zusammenarbeit ist angenehm. Das trifft es. Ihr macht es anders als andere, die ich jetzt mal als Externe sehen würde.

Normalerweise ist das so, dass jemand ein Problem sieht und an uns herantritt und bei uns etwas beantragt. (Schildert am Beispiel eines Jugendtreffs, wie Ortschaftsräte einen Antrag formulierten und dass das Amt - eher stereotyp - mitteilt, was es beitragen kann, verbunden mit Rückfragen nach Eigenleistungen des Teilorts.)

Als Ihr mit der Idee gekommen seid, habt Ihr gleich eine Lösung mitgebracht und auch gleich gesagt, dass Ihr bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten mithelft. Das war selbstverständlich für Euch und da mussten wir Euch gar nicht erst erklären, dass nicht alles möglich ist, was gut wäre. Das war sehr angenehm. Und Ihr habt das dann auch gemacht - ich glaub, da lief - außer ein paar Emails - gar nichts hier übers Amt: ihr habt den Antrag fertiggemacht und das war jetzt [beim Nachfolgeantrag] wieder so.

Mit ‚angenehm‘ meine ich auch, dass Ihr mitdenkt und vorausdenkt. Damit hat das Projekt einen Mehrwert für uns. Also das sehe ich schon so.

Dieter ‚dreht den Spieß um‘ und fragt mich, was uns als Externen mit einem anderen Blick auf das Jugendhaus auffalle. Ich nenne einige Beispiele.

(Er nennt ebenfalls, dass er mit Herrn G. im Gespräch sei, wohin es mit dem Haus in Zukunft gehe.) Wir haben uns da jetzt etwas zurückgehalten, aber ich sehe künftige Aufgaben anders als in offener Jugendarbeit. Das wird einfach auch zurückgehen und das Haus wird eine andere Bedeutung bekommen. Nur sehen wir nicht so recht, wohin es gehen soll. Da passt Euer Projekt aber schon ganz gut, das hat auch andere Aspekte und spricht andere Zielgruppen an. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass das vom Team im Jugendhaus noch viel intensiver so wahrgenommen wird. Da war vorher ganz viel Abwehr von allem, was kam - vielleicht sollten wir da doch wieder einmal ins Gespräch gehen.

Er fragt nach Eindrücken, ob sich an dieser ‚Grundstimmung‘ etwas verändert habe und ich nenne einige Indizien, die aus meiner Sicht dafür sprechen. Ich denke, dieses kurze Gespräch wird an dieser Stelle selbst zur Intervention.

Dieter, Du hast selbst gesagt, dass Du hier im Amt relativ weit weg bist von dem, was im Jugendhaus geschieht. Drum eine ganz konkrete Frage zum Schluß: Hausaufgabenbetreuung war viele Jahre ganz wichtig im Jugendhaus und wirkte fast wie ein ‚Goldenes Kalb‘. Wie steht es um dieses Goldene Kalb?

(spontan) Das ist weg! Davon haben sie sich verabschiedet. Das hatte ja seine Bedeutung, aber nicht so, wie es die letzten Jahre gelaufen ist. Das hat sich mit Euerm Projekt wirklich verändert. Ich glaube, Ihr macht es dem Team auch leicht, denn Ihr verweist immer auf die frühere Betreuung - das ist vielleicht eine Wertschätzung, die in den letzten Jahren gefehlt hat als es immer weniger Kinder wurden.

Das Gespräch fand um 14.35 Uhr statt und dauerte ca 15 Minuten.

