

---

## Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

Aus diesem grundlegenden Vorspann ergibt sich folgender Aufbau dieses Buches:

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

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

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

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

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

# 1

---

## Wieso Beratung und Beratungskompetenz immer wichtiger werden

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

*Berater: Lassen Sie den Kopf nicht hängen!*

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Beratung im Schulentwicklungsprozess**

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

-prozessen, Profilbildung etc.) wird die einzelne Schule als das System angesehen, das als eigenständige Größe, als „eigenverantwortliche Schule“ den eigenen Veränderungsprozess betreibt und das als „lernende Organisation“ sowohl in den Bereichen der administrativen Selbstverwaltung als auch der pädagogischen Programmatik zunehmende Autonomie beanspruchen kann und diese auch erhält (Bildungskommission NRW, 1995)<sup>1</sup>.

Diese Entwicklung ist im Zusammenhang zu sehen mit gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen, die sich zusammenfassen lassen unter dem Stichwort „Postmoderne“ (Welsch, 1988) und den darin enthaltenen Tendenzen zu Pluralität, Individualisierung und Differenzierung, „bunter Vielfalt“ eben.

Der begrüßenswerten Möglichkeit zu mehr Individualität und Eigenständigkeit, der Formulierung unverwechselbarer Profile und inhaltlicher Schwerpunktsetzung steht die Notwendigkeit gegenüber, diesen Prozess nach außen hin transparent zu gestalten und durch kontinuierliche Evaluation vor sich selbst und vor den relevanten Bezugssystemen zu verantworten (Stichwort: Rechenschaftslegung).

Als weitere wünschenswerte Veränderungen könnte man nennen:

- Kooperationsprozesse werden häufiger werden.
- Die Berufsrolle des Lehrers verändert sich von der des „Einzelkämpfers“ immer stärker zu der eines Teammitglieds.
- In vielen Schulen werden Klassen doppelt besetzt.
- Das Gesamtkollegium bildet mehr oder weniger autonome Teams.
- „Relevante Umwelten“ werden verstärkt einbezogen.
- Schule öffnet sich nach außen usw.

---

1 „Zum gemeinsamen Erfahrungshintergrund bisheriger Reformbemühungen gehört die Einsicht, dass Umstellungen als beabsichtigtes Ergebnis einer Durchsteuerung von oben nach unten ineffektiv sind oder ganz erfolglos bleiben“ (Bildungskommission NRW, 1995, 146).

„Langfristig angelegte und gründliche Reformen sind aber unabweisbar geworden. Reparaturmaßnahmen auf der Grundlage traditioneller Gestaltungsmuster und Verantwortungsstrukturen reichen generell in keinem gesellschaftlichen Gestaltungsprozess mehr aus, um die Entwicklungsprobleme zu lösen. Dies gilt auch für das Bildungswesen und die Schule“ (ebd., XI).

„Schulen werden nicht als statisch gesehen, sie müssen lernwillig und veränderungswillig sein, um sich als lernende Organisationen zu entwickeln“ (ebd., XIII).

Auch hier nehmen die Notwendigkeit von kommunikativer Kompetenz und das Bedürfnis nach Informationsaustausch und Beratung zu.

Alle drei Aspekte,

- die individuelle Profilbildung (einschließlich der Formulierung von Zielen und/oder Visionen),
- das Arbeiten in (interdisziplinären) Teams und
- die Vertretung schulspezifischer Komponenten nach außen (Reichenschaftslegung),

legen eine intensive Inanspruchnahme interner und externer Beratung nahe, da nur so eine kontinuierliche Reflexion des eigenen Tuns gewährleistet ist und eine theoriegeleitete Praxis entwickelt und begründet werden kann.

Beratung wird heute noch häufig nach dem Kurzmotto: „Wenn Problem – dann Beratung“ verstanden! Sie gilt als begrenzte Arbeitsform, die sich konzentriert auf gelegentliche punktuelle Aspekte oder auf einen bestimmten thematischen Ausschnitt – der in der Regel als Problem definiert und bewertet wird. Ich verwende den Beratungsbegriff in diesem Buch in einem etwas anderen, erweiterten Verständnis (das die obige Sichtweise allerdings nicht ausschließt): Beratungsprozesse bilden einen festen, unverzichtbaren und kontinuierlichen „reflexiven“ Baustein im Schulsystem und begleiten so alle relevanten Handlungsebenen.

Dieser Gedanke lässt sich fortschreiben in Richtung auf die im System Schule befindlichen Subsysteme. Mehr Autonomie und Eigenverantwortung für die Schule lässt sich letztendlich nur denken, wenn dies auch mehr Autonomie und Eigenverantwortung für die in ihr arbeitenden Leiter, Lehrer und auch Schüler bedeutet (vgl. Palmowski, 1998).

- Ein Mehr an Entscheidungskompetenz in den Händen der Schulleitung verlangt auch mehr Raum und Zeit für Prozesse des Sich-Beratens (wiederum intern und extern).
- Wachsende Spielräume für pädagogisches Handeln, Auswahl von Unterrichtsinhalten oder gar Risikokalkulation in einer „fehlerfreundlichen Schule“ brauchen den Lehrer, der im und durch den Beratungsprozess seine Handlungsoptionen finden und begründen kann.

Wieso Beratung und Beratungskompetenz immer wichtiger werden

- Der Schüler, der – gedacht als mögliche Vision – seine Lernprozesse zunehmend selbst organisiert<sup>2</sup>, wird ebenso zunehmend auf flankierende Hilfen durch Beratung und Gedankenaustausch angewiesen sein.

Je weiter man voranschreitet auf dem Weg von der einen Vorschrift für alle (Schulen oder Schulleiter oder Lehrer oder Schüler) zur systembezogenen oder individuellen Lösung vor Ort, desto umfangreicher und umfassender wird der Anteil und die Bedeutung von Beratung im schulischen Kontext werden (müssen).

## Beratung und Pädagogik

In pädagogischen Arbeitsfeldern, in denen man mit problematischen Verhaltensweisen zu tun hatte, besaß Beratung schon immer eine besondere Bedeutung: „Gerade in der Erziehung bei Verhaltensstörungen jedoch muss die Beratung zum Kern des professionellen Handelns gerechnet werden“ (Hillenbrand, 1999, 143 f.).

Otto Speck verweist jedoch darauf, dass dies inzwischen nicht mehr als ausschließlich oder vorrangig sonderpädagogisches Thema angesehen werden kann. Er schreibt: „Der Beratungsbedarf ist im Besonderen angewachsen im Bereich der Erziehung, speziell der Schule. Es gibt offensichtlich kein Verständnis von Erziehung und Schule mehr. Die normativen Orientierungen sind ebenso plural geworden wie die Erziehungs- und Lernziele und die pädagogischen Methoden und Institutionen“ (Speck, 1989, 361).

Neben den Veränderungen auf institutioneller Ebene lösen sich auch in Bezug auf *inhaltliche* Bereiche und pädagogische Fragestellungen Sichtweisen und Positionen auf, die man vielleicht noch vor wenigen Jahren als gesichert, konsensfähig und allgemeingültig angesehen hat.

Gegenwärtig ist weder klar noch verbindlich, was denn nun das Wesentliche an der Lehrerrolle ausmacht, etwa in welchem Verhältnis Erziehungs- und Unterrichtsauftrag zueinander stehen, wie man „profes-

---

2 Der Lehrer der Zukunft wird der Experte sein für den Prozess der Organisation der Selbstorganisation der Schüler.

sionelle Beziehungskompetenz“ (Palmowski, 2010) erwerben kann und worin genau sie besteht, welche Aufgaben den Lehrern zufallen, wenn Schüler weitgehend selbstorganisiert arbeiten, und wie man die Arbeit im Team für alle zufriedenstellend organisieren kann.

Diese Auflösung gemeinsamer inhaltlicher Positionen oder verbindlicher Vorgaben hin zu einer Pluralität (oder Fragmentierung) von Sichtweisen und Meinungen, verlangt vom Einzelnen im professionellen Kontext die kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns zur Bestimmung und Begründung der eigenen Position, zur Formulierung individueller Ziele, zur Vernetzung eigener Projekte (oder Projektideen) mit denen anderer sowie zur Aushandlung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung gemeinsamer Vorstellungen über gemeinsame Sachverhalte. Dies alles ist Inhalt von Beratung, verstanden als ein Prozess des „Sich-Miteinander-Beratens“. Da es in diesem Prozess um das gemeinsame Aushandeln von gemeinsamen Positionen und um Sich-Verständigen auf gemeinsame Positionen geht, kann dieses nur in kooperativer Form erfolgen.

Die ständig wachsende Bedeutung von Beratung ergibt sich demnach logischerweise und zwangsläufig aus der immer geringer werdenden Bedeutung oder Akzeptanz allgemeingültiger oder als verbindlich deklarerter Vorgaben. Genau hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der subjektiven oder lokalen Aushandlung und Entscheidungsfindung eigener Wege und Ziele.

Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, deutlich zu machen, dass Beratung in dem hier beschriebenen Sinne nicht mehr ausschließlich der Ort ist, an dem es um die Auflösung von als problematisch erlebten Konstellationen geht, sondern vielmehr: Beratung ist der kontinuierliche und notwendige Prozess der Reflexion und der Planung von Veränderung im Gesamt schulischer Wirklichkeiten.

# 2

---

## Die beiden Grundmuster von Beratung oder: Drei Gründe, den Klienten als Experten zu sehen

*Ich weiß zwar auch keine Lösung,  
aber ich bewundere Ihr Problem!*

Es gibt zahlreiche Konzepte für das Verständnis, die Organisation und die Durchführung von Beratungsgesprächen, allerdings lassen sie sich alle zurückführen auf zwei fundamentale Grundmuster (vgl. hierzu etwa Barthelmeß, 2010).

Im ersten Beratungsansatz versteht sich der Berater als der Experte für die Lösung der Probleme seiner Klienten. Diese Form von Beratung besteht aus zwei Schritten. In einem ersten Schritt sammelt der Berater Informationen von seinen Klienten ein, indem er sie nach den Sachverhalten fragt, die für ihn für das Finden einer Lösung von Belang sind. Er erstellt eine Diagnose oder Anamnese. Aus diesen Daten leitet er – aufgrund seines Expertentums in der Sache – Lösungen ab, die er in einem zweiten Schritt seinen Klienten anbietet oder verschreibt. Diese