gsub-Projektegesellschaft mbH

gsub

beratungs
Netzwerk hessen
Mobile Intervention
gegen Rechtsextremismus

Interaktive Dokumentation des Fachtags

BERATUNG MIT LEIDENSCHAFT

SYSTEMISCHE BERATUNG ZUR BEKÄMPFUNG VON RECHTSEXTREMISMUS

Eine Veranstaltung des beratungsNetzwerks hessen und des Beratungsprojekts der gsub-Projektegesellschaft mbH

15. Dezember 2014 • Berlin

Gefördert im Rahmen des Bundesprogramms
TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

TOLERANZ FÖRDERN KOMPETENZ STÄRKEN

Wer? Wie? Wo?

HINTERGRUND

Betroffene von rechtsextremen, rassistischen und antisemitischen Vorfällen können sich in allen 16 Bundesländern kostenlos Hilfe von **mobilen Beratungs- oder Interventionsteams** holen.

Zur Unterstützung der mobilen Beraterinnen und Berater hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zwischen 2008 und 2014 in den Bundesprogrammen »kompetent. für Demokratie« und TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN insgesamt sieben modulare Weiterbildungsreihen gefördert. Rund 110 mobile Beraterinnen und Berater haben das Angebot zur beruflichen Weiterqualifizierung genutzt. Seit 2013 bietet das beratungsNetzwerk hessen eine ähnliche landespezifische Weiterbildung an.

In den verschiedenen Qualifizierungsreihen ist **vielfältiges Beratungs-Know-how** entwickelt worden, das wenig bekannt und daher an dem eintägigen Fachtag erstmals der Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht und diskutiert wurde.

Zurück zur Startseite

IDEE BERATUNGSLABOR

Grundlage des Fachtags war die folgende Frage:

Inwieweit können mobile Beraterinnen und Berater systemische Beratungsansätze und -methoden für Interventionen in Organisationen mit rechtsextremen Problemlagen nutzen, um wirksam, zielführend und professionell bei der Bekämpfung von Rechtsextremismus arbeiten zu können?

Ziel des Fachtags war es nicht, *über* Beratung zu sprechen. Vielmehr ging es darum, sich gemeinsam mit den eingeladenen Moderatorinnen und Moderatoren aus den Weiterbildungen zu beraten. Inszeniert wurde deshalb ein **Beratungslabor** als eigener systemischer Beratungsraum, der einen gemeinsamen Workflow der Teilnehmenden ermöglichte. Das Beratungslabor bearbeitete einen Beratungsfall aus dem beratungsNetzwerk hessen. Die Teilnehmenden entwickelten in Kleingruppen Hypothesen und Interventionsideen. Den konzeptionellen Ausgangspunkt bildeten vier systemische Beobachtungsebenen.

Zurück zur Startseite

DAS BERATUNGSLABOR

MODERATORINNEN UND MODERATOREN

Dr. Reiner Becker (Tagungsmoderator)

Politikwissenschaftler und Leiter des Demokratiezentrums im beratungsNetzwerk hessen

Welche Potenziale und Grenzen sehen Sie in systemischen Beratungsansätzen bei der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus?

Zunächst ist die systemische Beratung eine sehr gute Heuristik, um sich das Feld zu erschließen: Innerhalb eines Systems, zum Beispiel eines Vereins, schaffen Individuen durch ihre wechselseitigen Beziehungen und Verpflichtungen ein Innen und ein Außen. Vorfälle (etwa mit einem rechtsextremistischen Hintergrund) stören ein solches System, bringen es gar ins Wanken. Im Interesse ihres Systems versuchen viele dann zunächst, Störungen kleinzuhalten oder zu relativieren. Darüber hinaus bietet die systemische Beratung eine Fülle von Methoden und Werkzeugen, um Klientinnen und Klienten andere Sichtweisen anzubieten und dann schließlich auch andere Wege gehen zu können. Sie ist lösungs- und zukunftsorientiert.

Die Grenzen sehe ich weniger in der Methode als vielmehr in den Grundlagen der Systemtheorie und des Konstruktivismus. Beratung im Kontext Rechtsextremismus ist eine sehr herausfordernde Arbeit, die oftmals bis zur Erschöpfung führt. Wir brauchen nicht nur Methoden, sondern auch klare Leitlinien. Allerdings gibt die systemische Beratung wenig Auskunft darüber, welches Menschen- und Gesellschaftsbild wir für diese Arbeit benötigen; sie trägt kaum etwas dazu bei, Antworten auf Fragen nach der persönlichen Haltung, Orientierung und Positionierung zu finden. Die Beratung im Kontext von Rechtsextremismus müssen wir dahingehend noch weiterentwickeln.

Wie haben Sie die Weiterbildung in Hessen konzipiert? Und wie ist die Resonanz?

In der Planung waren uns drei Dinge wichtig, die in allen Modulen eine Rolle spielen sollten: Erstens galt es, Wissen zu vermitteln über Beratung, insbesondere über systemische Beratung. Zweitens stand das Lernen von Methoden im Mittelpunkt – wir haben in kleinen oder größeren Gruppen anhand unserer Fallbeispiele verschiedene Methoden erprobt. Drittens ging es um die Frage nach der Haltung: Mit welchem persönlichen Selbstverständnis arbeite ich in diesem Feld? Wie gehe ich mit Belastungen und Herausforderungen in der Beratungspraxis um? Wir haben zunächst eine sechsteilige modulare Weiterbildung für Interessierte aus Hessen durchgeführt. Hier nahmen 20 Personen teil. Neben dem Curriculum stand in dieser ersten Runde die Frage nach dem Team immer wieder unausgesprochen im Raum. Danach haben wir eine vierteilige Runde für Beraterinnen und Berater aus sechs Bundesländern organisiert, ebenso einen Aufbaukurs für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten Modulreihe. Es hat sich gelohnt: Wir haben, so denke ich, eine viel größere Handlungssicherheit im Umgang mit dem Handwerkszeug erzielt. Zudem ist die Bereitschaft zu einer Arbeit in gemischten Teams innerhalb des Kreises der hessischen Beraterinnen und Berater nochmals deutlich gewachsen.

Was hat Sie während des Fachtags überrascht oder beeindruckt?

Zunächst hat mich beeindruckt, auf welchem Niveau die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über ihre Arbeit gesprochen und Beratungsfälle reflektiert haben. Spannend war die Perspektive der eingeladenen Trainerinnen und Trainer der systemischen Beratung, hier gab es viele Impulse, was Beratung im Kontext Rechtsextremismus bewirken und was sie nicht bewirken kann. Kontrovers diskutiert wurde zum Beispiel die Frage, ob wir eigentlich nicht vor allem pädagogisch arbeiten statt beraten. All das zeigt, dass die Reise noch nicht zu Ende ist und wir noch einen großen Entwicklungsbedarf für unsere Arbeitsansätze haben.

Thomas Dallüge (Beratungslabor »Organisation«)

Vorstand und Partner der osb Berlin GmbH, Studium der Fächer Physik, Sozialwissenschaften und Psychologie an der Technischen Universität Berlin und an der Humboldt-Universität zu Berlin, Kommunikations- und Verhaltenstrainer, systemisch-interaktiver Coach, systemischer Organisationsberater

Um Organisationen zu Strukturänderungen zu motivieren, ist häufig der Zugang über eine Schlüsselperson zentral. Lassen sich die Dimensionen Organisation und Person im Beratungskontext wirklich so eindeutig trennen?

Thomas Dallüge

Ich halte es für ganz zentral, die Dimensionen Person und Funktion klar voneinander zu trennen! Ein Beispiel: In jeder Gesprächssituation, in die ich mich in meiner Funktion begebe, nehme ich eine Rolle ein und verhalte mich entsprechend. Als Berater muss ich darüber nachdenken, wie ich die Person in ihrer Rolle stärken kann – unter dem Blickwinkel: Wie ist die Funktion? Nebenbei bemerkt, ist der Organisationsblick im Beratungskontext auch deswegen wichtig, weil viele Beraterinnen und Berater sich von Personen beauftragen lassen, die diese Entscheidung formal aber gar nicht treffen dürfen. Hier wäre es auch sinnvoll, sich vorher die Strukturen der Organisationen genauer anzuschauen.

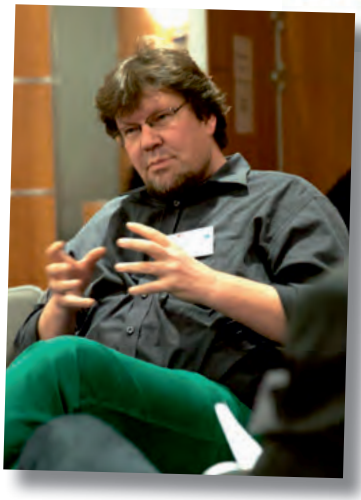
Im Workshop kamen sehr viele verschiedene Organisationen zur Sprache. Die Frage, bei welcher Organisation sich eine Intervention besonders lohnen würde, wurde kontrovers diskutiert. Welche Kriterien sollten hier angelegt werden?

Eine zentrale Frage ist, wie starr Entscheidungsrituale in einer Organisation sind. Wo traue ich mir zu, mittels Beratung Varianz zu organisieren? In unserem Fallbeispiel standen zwar Schule und Kirche im Zentrum der Auseinandersetzung. Als Organisationen sind sie aber so starr, dass man als Beraterin oder Berater gar nicht so viel Einfluss nehmen kann. Deswegen kann es sinnvoll sein, sich eher Organisationen herauszusuchen, die ein flexibleres Verhalten ihrer Personen erlauben, beispielsweise Sportvereine. Sie sind nicht schon ganz klar determiniert, sondern offener für Veränderungen und weniger skeptisch gegenüber Beraterinnen und Beratern. Allerdings muss man immer den spezifischen Kontext im Blick haben. Es wundert mich nicht, dass im Beispielfall die Intervention bei der Feuerwehr gescheitert ist. Die Idee, dort einen Runden Tisch einzurichten, widerspricht deren Grundlogik: Da brennt ein Feuer, ich helfe und rette und bin ein Held. Beim Runden Tisch gibt es keine Helden, da sind alle gleichberechtigt.

Als Berater arbeiten Sie auch in anderen Bereichen, coachen beispielsweise Unternehmen. Wo sehen Sie die Besonderheiten des Themenfelds Rechtsextremismus?

Das Besondere am Beratungskontext Rechtsextremismus ist einerseits, dass die Beratung immer mindestens doppelt beauftragt ist: durch das Bundesprogramm und durch eine Organisation. Daraus ergeben sich dann natürlich auch mehr und möglicherweise widersprüchliche Erwartungen an die Beratung. Zum anderen hat das Themenfeld nach wie vor keine gesellschaftliche Erlaubnis: Wenn es einen rechtsextremen Vorfall gibt, dann dockt das eher an Tabus an als an Normalität. Im Prinzip müsste man also über die Normalisierung des Themas nachdenken.

Ludger Kühling



Ludger Kühling (Beratungslabor »Person«)

Systemisches Institut Tübingen, Philosoph, katholischer Theologe, Kulturwissenschaftler M. A., systemischer Berater und Therapeut (DGSF), Dozent für systemische Beratung (SG), systemischer Supervisor (DGSF)

Wie sind Sie von der Philosophie und katholischen Theologie zur systemischen Beratung gekommen?

Mit Abschluss meines Studiums wollte ich eigentlich eine Promotion über Günther Anders beginnen ein damals wie heute hochaktueller Philosoph der Apokalypse. Ich entschied mich aber dagegen und begann stattdessen eine Ausbildung zum Familientherapeuten. Parallel arbeitete ich in der Suchtkrankenhilfe. Dies war mein Start in die Soziale Arbeit. Schnell merkte ich, dass auch in der Sucht- und Familienarbeit philosophische Neugier, das Interesse an unterschiedlichen Denk- und Handlungsmodellen und die ethische Reflexion für die Beratung und Begleitung von Menschen hilfreich sind.

Wo liegt Ihr aktueller Tätigkeitsschwerpunkt?

Unter dem Dach des Systemischen Instituts Tübingen arbeite ich momentan in den Feldern aufsuchende Familientherapie, Coaching und Supervision sowie in der Fort- und Weiterbildung. Außerdem berate ich gelegentlich auch Organisationen und begleite Projekte. Mein Arbeitsalltag ist also außerordentlich vielfältig und spannend.

Mit welchen Erwartungen sind Sie zum Fachtag gekommen? Und was war für Sie besonders interessant?

Ich war vor allem auf eines gespannt: Wie gelingt es uns, die unterschiedlichen Beratungsebenen miteinander zu verweben? Das ist eine wirklich anspruchsvolle Aufgabe. Sehr gefreut habe ich mich, dass ich das Beratungslabor »Person« moderieren durfte. Ich wollte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch vorstellen, dass wir durchaus mit der Perspektive auf die einzelne Person systemisch arbeiten können. Mitgenommen habe ich die Erkenntnis, dass niemals nur eine Perspektive ausreichend ist. Und die Idee, dass auch systemische Beraterinnen und Berater sich trauen dürfen, Psyche und Habitus einzelner Systemmitglieder jenseits des Kontextes in den Blick zu nehmen.

Constanze Kutschker (Tagungsmoderatorin)

Diplompädagogin, Prozessmoderatorin, Koordinatorin des Beratungsprojekts bei der gsub-Projektegesellschaft mbH

Fachtage sind ja normalerweise anders aufgebaut: Vorträge und Themenpanels wechseln sich ab, zum Schluss gibt es eine Podiumsdiskussion. Warum folgte Ihr Fachtag einem anderen Design?

Als Dr. Reiner Becker die Idee zu diesem Fachtag äußerte, war ich sofort begeistert. Es stand fest, dass auf Bundesebene der letzte Durchgang der modularen Weiterbildung stattfindet und ab 2015 etwas Neues kommt. Ich habe es immer sehr bedauert, dass die vielen Fragen und neuen Zugänge zu Beratungskonzepten im Themenfeld Rechtsextremismus auf den Kreis der Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer begrenzt blieben. Im Juni haben Dr. Reiner Becker, Tina Dürr, Ulrike Zehrt, Ludger Kühling, Thomas Dallüge und ich uns getroffen und erste Ideen zum Design entwickelt.

Uns war schnell klar, dass wir das Konzept der Weiterbildung in das Design des Fachtags übertragen wollen. Das meint: Keine frontale Beschallung. Keine ideologisierte Auseinandersetzung über die Frage »Systemische Beratung im Themenfeld Rechtsextremismus – ja oder nein?«. Und vor allem keine pseudopartizipativen Workshops. Das alles gibt es zur Genüge. Wir wollen nicht über Beratung reden, sondern uns alle gemeinsam miteinander beraten. Das geht am besten, wenn jede Person sich einbringen und Inhalte maßgeblich mitgestalten kann.

Sie haben die Beratungsweiterbildung von Anfang an gestaltet und begleitet. Wie schätzen Sie das Gelingen ein? Haben sich systemische Konzepte und Organisationsberatungs-Know-how als nützlich für mobile Beraterinnen und Berater im Themenfeld Rechtsextremismus erwiesen?

Nach meinem Eindruck schon. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind doch sehr angeregt in ihren jeweiligen Arbeitsalltag zurückgekehrt. Wir waren von Anfang an darum bemüht, mit der Weiterbildung für Entlastung, Wertschätzung und Vertrauen untereinander zu sorgen. Unser Leitsatz war: Macht mehr von dem, was in eurer Beratung funktioniert, und erarbeitet Alternativen für das, was nicht gut funktioniert. Wir bringen euch hier nicht eine neue Ideologie bei, wir wollen eurem Tun Varianten und Differenz anbieten. Damit haben wir – und damit meine ich vor allem die vielen Referentinnen und Referenten – bewusst auch für Irritationen gesorgt. Systemische Beratung macht aber immer nur ein Puzzleteil der Arbeit der mobilen Beraterinnen und Berater aus. Ihr Aufgabenfeld ist weitaus vielfältiger und reicht von politischer Bildung bis zur Öffentlichkeitsarbeit.

Ausgehend von den Ergebnissen, Gesprächen und Einschätzungen des Fachtags: Auf welche Schwerpunkte würde ein nächster Weiterbildungsdurchgang für mobile Beraterinnen und Berater setzen?

Sicherlich müsste eine nächste Weiterbildung die Beobachtungen von Dr. Wolfgang Looss aufgreifen und die Beratungsteams dabei unterstützen, ihr Profil zu formulieren: Was erhalte ich als Klientin oder Klient, wenn ich mich an das Beratungsangebot XY wende: therapeutische Hilfe, juristischen Beistand, Coaching, Unterstützung bei der Moderation von gemeinwesenorientierten Aushandlungsprozessen, Expertenwissen zu Rechtsextremismus und Rassismus? Dann könnte man diese einzelnen Ansätze gemeinsam mit den Teilnehmenden beschreiben. Die Erwartungen und Anforderungen an die Beratungsteams erhöhen sich im neuen Bundesprogramm noch einmal. Es eröffnet neue Themenfelder wie religiös motivierte Radikalisierungsprozesse bei Jugendlichen. Aber schon in der Vergangenheit zeigte sich, dass dann von den mobilen Beraterinnen und Beratern erwartet wird, auch hierfür »zuständig« zu sein. Eine neue Weiterbildung müsste vor allem wieder für Entlastung, Sortierung und Differenzierung sorgen. Den »Kontextbrei« gilt es auch in Zukunft zu zerlegen.

Dr. Wolfgang Looss (Tagungsbeobachter)

Betriebswirt, Organisationsberater, Personalentwickler, Coach, Supervisor, Trainer

Sie arbeiten unter anderem als Berater und Coach des Topmanagements. Was interessiert Sie an der Beratungsarbeit in den Bereichen Rechtsextremismus und Entwicklungszusammenarbeit?

Der Auftrag, dem hier gefolgt wird, ist gesellschaftlich essenziell, das bedarf keiner Erläuterung mehr, leider. Wer da zur Mitarbeit eingeladen wird, der kann sich freuen, bei etwas absolut Notwendigem mitzumachen. Der Kontext ist beraterisch höchst anspruchsvoll, komplex, rätselhaft und spannend. Methodisch, inhaltlich und ideell eine Herausforderung.

Sie haben das erste und letzte Modul der bundesweiten Weiterbildung für mobile Beraterinnen und Berater gegen Rechtsextremismus durchgeführt. Was war für Sie dabei bemerkenswert?

Die Menschen, die hier tätig werden, finde ich sehr beeindruckend in ihrer Konsequenz beim Einsatz, in ihrer Vielfalt in der methodischen Herangehensweise an ein völlig unzulänglich strukturiertes Arbeitsfeld und in ihrer Bereitschaft, mit dieser Vielfalt auch noch Gemeinsamkeit, Verbindung, Austausch, ja sogar Kooperation herzustellen. Dazu kommt die von Anfang an offene Frage, ob und in welchem Maße systemisch orientierte Beratungsmethodik hierbei überhaupt nützlich werden kann.

Der Fachtag trägt den Titel »Beratung mit Leidenschaft«. Ist Ihrer Meinung nach eine Beratung mit »heißem Herzen« möglich? Was ist zu tun?

Beratung entwickelt ein »heißes Herz« eher in der Prozessarchitektur, der Beziehungsgestaltung, der Klarheit der Rollen und der jeweiligen Arbeitsschritte. Beratung ist ja eher inhaltlich abstinent, weil sie in vielen verschiedenen Praxisfeldern und mit den unterschiedlichsten Menschen und ihren sehr vielfältigen Funktionen operiert. Die inhaltlichen Gegebenheiten, Engagements, Zielsetzungen, Bündnisse und Gegnerschaften sind beraterisch bloße Praxisfeldbedingungen und nur insoweit interessant, wie das für den Beratungsprozess selbst nötig und förderlich ist. Leidenschaftlich werden Beraterinnen und Berater also dann, wenn es um die Frage geht, wie denn hier vorzugehen wäre, in welcher Richtung und Tiefe die Interventionen wirkungsvoll sein könnten und wie sie zu platzieren wären. Da können Beratungsmenschen sich die Köpfe heißreden. Es ist also zu klären, wodurch Leidenschaft entsteht: aus dem besonderen Inhalt oder aus der Dynamik des Vorgehens. Die inhaltliche Leidenschaft der Agierenden ist für die Beratungspersonen eher ein zu beobachtender Fakt, der das Geschehen im Klientensystem verstehen hilft.

Prof. Dr. Claudia Schneider (Beratungslabor »Gruppe«)

Reflacta GbR Partner für Führungskräfte- & Organisationsentwicklung, Professorin für Personalmanagement, Führung und Organisation an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, Supervisorin (BDP), Organisationsaufstellungen, Coachingausbildung bei Dr. Wolfgang Looss, lizenzierte KODE®-Trainerin und KODE®X-Beraterin (Kompetenzdiagnostik und -entwicklung)

Mit welchen Erwartungen sind Sie in den Fachtag gegangen? Und wurden sie erfüllt?

Über die Einladung, das Beratungslabor »Gruppe« an diesem Fachtag zu moderieren, habe ich mich sehr gefreut. Schon die Teilnehmerliste ließ auf hohe Professionalität und Versiertheit schließen. So war ich gleich motiviert, in das komplexe Themenfeld »Arbeit gegen Rechtsextremismus« einzusteigen und mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Lösungskonzepte zu erarbeiten. Meine Erwartungen wurden in jeder Hinsicht erfüllt. Dank des besonderen Tagungsformats konnten wir in kürzester Zeit fundierte Lösungsvorschläge zusammentragen, und neben der Beratung in den Gruppen blieb immer auch genügend Zeit für den Austausch. Ich kann also nur mein Lob aussprechen.

Welches Potenzial liegt in der Arbeit mit Gruppen und was ist dabei zu beachten?

Die Arbeit mit Gruppen schafft Zugang zur Komplexität des Geschehens. Stellen Sie sich vor, Sie gehen im Wald spazieren und sehen einen Pilz. Was Sie nicht sehen, ist das weit verästelte, lebendige Netz im Boden, in dem er verankert ist. Ganz ähnlich ist es im menschlichen Zusammenleben. Einzelne Menschen sind immer eingebunden in soziale Strukturen. Diese stiften Identität, normieren, was gut und was böse ist, belohnen und bestrafen das Handeln und geben durch Zugehörigkeit Sicherheit und Orientierung. Setzt man die Beratung nur am Individuum an, greift man oftmals zu kurz. Personen können sich häufig erst ändern, wenn es das Umfeld auch zulässt oder wenn sie es wechseln. Umgekehrt ändern sich Gruppen nur, wenn ihre einzelnen Mitglieder dies gemeinschaftlich wollen.

Was empfehlen Sie Beraterinnen und Beratern?

Für die Beratungsarbeit im Themenfeld Rechtsextremismus braucht man einen besonders klaren Blick und ein gutes Gespür dafür, wo die Grenze zwischen Beratung und Missionierung verläuft. Darüber hinaus ist es sehr wichtig, die eigene Kraft gut einzuteilen und einen langen Atem zu haben. Nach meiner Erfahrung treten viele Beraterinnen und Berater, insbesondere am Anfang, mit sehr hohen Idealen an. In ihrem Wunsch, »die Welt zu retten«, nehmen sie nicht selten schwierigste Aufträge an, wollen aus eigener Kraft und möglichst schnell »den Tanker wenden«. Wenn das nicht gelingt, ist die Enttäuschung vorprogrammiert. Daher empfehle ich allen, die diese wichtige Beratungsarbeit im Themenfeld Rechtsextremismus leisten, sorgsam mit sich und ihren Kräften umzugehen und sich an den kleinen Erfolgen zu freuen. Ich halte es hier gern mit Robert Musil: »Die kleinen Alltagsleistungen setzen viel mehr Energie in die Welt als die seltenen heroischen Taten.«

Sabine Schweele (Beratungslabor »Interaktion«)

Gesundheitswissenschaftlerin, Master of Public Health (MPH), Diplom-Sozialpädagogin, systemischer Coach für Führungskräfte, Gestaltpädagogin, Beraterin, Supervisorin

Was war Ihr bisher größter Erfolg als Moderatorin?

Ich habe vor einigen Jahren eine Bürgerversammlung moderiert, die von einer Kommune organisiert wurde. Es standen sich Anwohnerinnen und Anwohner, Bürgerinitiativen und Gewerbetreibende gegenüber, die Fronten waren sehr verhärtet. Ich führte eine ganze Reihe von Vorgesprächen, um überhaupt Gesprächsbereitschaft herzustellen und die verschiedenen Parteien zum Zuhören zu bewegen. Als Moderatorin war es meine Aufgabe, zwischen den Beteiligten zu vermitteln. Die Versammlung war ein Erfolg: Am Ende wurde eine schriftliche Vereinbarung geschlossen, die als Kompromiss alle Seiten weitgehend zufriedenstellte und dann auch realisiert wurde.

Was muss eine Moderatorin oder ein Moderator besonders gut können?

Vor allem gilt es, die Allparteilichkeit zu wahren und jedem eine Stimme zu geben. Selbst bei größten Meinungsunterschieden sollten die Beteiligten respektvoll miteinander reden, auch darauf muss die Moderatorin oder der Moderator achten. Man muss die Moderation so gestalten, dass die Gruppe leichter ihr Ziel erreicht – ohne aber die Gruppe zu manipulieren oder sie in eine bestimmte Richtung zu lenken. Die Moderatorin stellt für diesen Prozess die Struktur, den roten Faden zur Verfügung, gibt ihre Wahrnehmung wider, fasst zusammen und dokumentiert Ergebnisse.

Was bedeutet Moderation für Sie?

Moderation strukturiert Kommunikation und hilft dabei, eine für alle akzeptable Lösung zu finden. Sie ist inhaltlich nicht für das Ergebnis verantwortlich, wohl aber für den Weg dorthin. Die Moderation ist inhaltlich nicht für das Ergebnis verantwortlich (im Rahmen der eigenen ethischen Haltung), aber für die Gestaltung des Prozesses, der es ermöglicht, ein Ergebnis zu erreichen, mit dem sich die Gruppe identifizieren kann.

Zurück zur Startseite

TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER

Am Fachtag beteiligten sich insgesamt **47 Personen** aus verschiedenen Bundesländern, vorrangig Beraterinnen und Berater der mobilen Beratungs- und Interventionsteams, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zuständigen Landeskoordinierungsstellen.

Zurück zur Startseite

VIER BEOBACHTUNGS-EBENEN

An einen Beratungsfall könnten wir drei Fragen stellen und damit unsere Beobachtung schärfen: **Wo schaue ich hin? Wie »tickt« das? Wie kann ich beraten oder intervenieren?**

Einen möglichen Orientierungsrahmen liefert das Modell der vier Beobachtungsebenen nach Niklas Luhmann.[1] Demnach ist es möglich, mit vier verschiedenen »Brillen« auf das Beratungsszenario zu schauen und jeweils eine bestimmte Perspektive auszuwählen:

Ebene »Person«

- Psychisches System
  - Gedanken, Gefühle, Unbewusstes

Ebene »Interaktion«

- Kommunikation unter Anwesenden
- Information, Mitteilung und Verstehen
- Herstellen von Anschlusskommunikation

Ebene »Gruppe«

- Existenz einer gemeinsamen Aufgabe
- Definition eines »Wir«
- Mitgliedschaft und Vertrauen

Ebene »Organisation«

- Kopplung der Person an Funktion
- Bildung von Strukturen (Hierarchien)
- Führung
- Entscheidungskommunikation

Zurück zur Startseite

ABER GEMÄß FRITZ B. SIMON: ES KANN ABER AUCH ALLES GANZ ANDERS SEIN!

1 Vgl. Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.

BERATUNGSFALL

Die Ausgangslage

In einer Kleinstadt im ländlichen Raum kommt es zu folgenden Ereignissen:

Eine Schulsozialarbeiterin bemerkt an ihrer Schule rechtsextreme Schmierereien an Wänden, die Verbreitung von Schulhof-CDs sowie die Veranstaltung von Rechtsrock-Konzerten. Sie wendet sich an das beratungsNetzwerk hessen. Unabhängig davon kontaktiert auch die Bürgermeisterin des Ortes das beratungsNetzwerk hessen. Ihr bereitet die Präsenz der rechtsextremen Szene bei einem lokalen Fußballturnier Sorge. Sie und ihre Tochter, die ebenfalls die genannte Schule besucht, werden daraufhin mit Beschädigungen der Haustür, Telefonterror, Aufklebern und Beleidigungen belästigt. Infolge dieser Ereignisse beginnt das beratungsNetzwerk hessen einen langwierigen Beratungsprozess.

Die rechtsextreme Szene ist nicht nur in der Schule, sondern zunehmend auch in der Stadt präsent. Immer wieder gibt es Schmierereien auf Wänden und auf dem Friedhof, rechtsextreme Demonstrationen finden statt. Als Kern der Gruppe werden vier bis sechs Personen im Alter von 18 bis 25 Jahren ermittelt. Die Eltern dieser Jugendlichen sind in der örtlichen Kirche und in der Feuerwehr in führenden Positionen engagiert.

Eine in der Gemeinde zugezogene Familie steht im besonderen Fokus der rechtsextremen Szene: Zum einen engagiert sich der Sohn der Familie in der Antifa, zum anderen ist sein Vater dunkelhäutig und seine Mutter eine aktive Demokratin. Die Familie zeigt die Aktivitäten der rechtsextremen Szene an. Daraufhin werden Wände und Fenster ihres Hauses mit Steinen beworfen, die Familie wird Opfer von physischer Gewalt, Telefonterror, Sachbeschädigungen und Mobbing. Die Mutter leidet zusätzlich unter Mobbingvorfällen bei ihrem Engagement in der örtlichen Feuerwehr.

Die Situation schaukelt sich immer weiter hoch. Die Polizeipräsenz wird erhöht, außerdem beschäftigen sich nun auch der Staatsschutz und das Jugendamt mit den Vorfällen. Einzelnen Jugendlichen werden Angebote zum Ausstieg aus der Szene unterbreitet – ohne Erfolg. Die Belästigungen der Familie gehen kaum zurück. Die örtliche rechtsextreme Szene zeigt sich weiterhin vor allem auf Sport- und Kirmesveranstaltungen, die landesweit organisierte rechtsextreme Szene nutzt den Ort für Demonstrationen.

Zurück zur Startseite

FRAGEN AN DAS BERATUNGSLABO

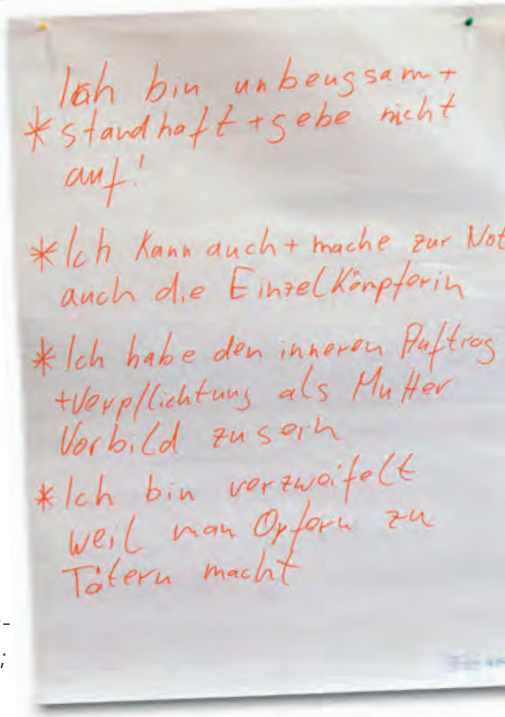
- Welche Hypothesen lassen sich zu den geschilderten Vorkommnissen formulieren? *Was ist hier los?*
- Welche Interventionsmöglichkeiten werden gesehen? *Wo sollte die Beratung ansetzen, wie sollte sie erfolgen?*

Zurück zur Startseite

ANTWORTEN AUS DEM BERATUNGSLABOR

Beratungslabor »Person«

Moderation: Ludger Kühling



Blickwinkel auf das Fallgeschehen

- Auflistung der relevanten Personen
- Auswahl von bestimmten Personen
- Analyse: Ängste, Leiden und Ambivalenzen der Person(en); Werte und Grundüberzeugungen (persönlicher, innerer »Dekalog« der einzelnen Beteiligten); Gefühlslagen; Selbstbeschreibungen

Beobachtungen

- Als relevante Akteurinnen und Akteure identifizierte die Gruppe folgende Personen:

  Bürgermeisterin, Kind der Familie, Mutter des Kindes, stellvertretender Schulleiter, Pfarrerin, Tochter der Bürgermeisterin, Wehrführer der Feuerwehr, Schulsozialarbeiterin, Polizeivorstand
- Die Teilnehmenden einigten sich auf die Mutter als Analyseobjekt.

Erklärungshypothesen

Werte und Grundüberzeugungen der Mutter (formuliert in Imperativen)
»Tritt für Engagement und Überzeugungen ein!«; »Solidarisiere dich mit den Betroffenen, Minderheiten und Ausgegrenzten!«; »Misch dich ein!«; »Ächte Rechtsextreme!«; »Sei eine Stütze für das Gemeinwohl!«; »Gib deine demokratische Überzeugung an junge Leute weiter!«; »Lass dich nicht vertreiben!«; »Verbessere dein Umfeld!«; »Mach deutlich: Dies ist meine Heimat!«; »Bekämpfe Rassismus!«

Gefühlslagen der Mutter
»allein, isoliert«; »ängstlich, aber entschlossen, stark zu bleiben«; »zwischen dem politischen Engagement und der Rolle als Mutter hin- und hergerissen«; »nicht gewollt«; »unendlich enttäuscht, ohne Vertrauen«; »verfolgt, bedroht, unsicher«; »standhaft, kämpferisch, trotzig«; »traurig«; »getrieben durch Handlungsdruck«; »wütend auf das Umfeld«

Selbstbeschreibung
»Ich bin unbeugsam, standhaft, gebe nicht auf«; »Zur Not muss ich Einzelkämpferin sein«; »Ich habe einen inneren Auftrag, nämlich meine Verpflichtung als Mutter und als Frau eines Dunkelhäutigen«; »Ich bin verzweifelt, weil man Opfer zu Tätern macht«

Nun stellte sich die Herausforderung, alle Informationen in einer Hypothese zusammenzufassen. Hier stieß die Gruppe auf eines der Grundprobleme systemischer Beratung: das Bestreben, als Beraterin oder Berater alles unter einen Hut zu bringen. Die Vielzahl der Werte, Grundüberzeugungen, Gefühlslagen und Selbstbeschreibungen musste reduziert und in Zusammenhang gebracht werden. Schnell konnten sich die Teilnehmenden auf eine Hypothese einigen, die das Leiden und die Ambivalenzen der Mutter am besten wiedergibt:

»Die Hauptschwierigkeit der Mutter besteht darin, politisch standhaft zu bleiben und gleichzeitig sich selbst und ihren Sohn zu schützen, ohne an dieser Drucksituation zu zerbrechen.«

Lösungshypothesen

Auf Basis dieser Annahmen wurden nun Ideen entwickelt, wie man als Beraterin oder Berater möglichst sinnvoll und effizient intervenieren könnte. Dabei war vor allem die Herausforderung zu beachten, durch die Interventionsmaßnahmen die Mutter sozial nicht noch stärker zu stigmatisieren.

- *Unterstützung durch eine zweite Beratungsperson:* Würde eine zweite Beratungsperson hinzugezogen, die eine Opferberatung zum Schutz der Betroffenen durchführt, könnte die erste Person viele Dinge ausblenden. Es entstünden zwei Beratungsebenen. Dadurch könnte man verhindern, dass die Ambivalenz der Mutter durch die Beratung noch zunimmt.
- *Sichere Netzwerke und Orte:* Es könnten Netzwerke und Orte ermittelt oder geschaffen werden, die nicht im Licht der Öffentlichkeit stehen. Die Mutter hätte hier einen emotionalen und gedanklichen Rückzugsort, einen »sicheren Hafen«.
- *Solidarität von Einzelpersonen:* Auch Einzelpersonen mit ähnlichen Erfahrungen – möglicherweise aus der Stadt oder Region – könnten solidarische und empathische Bezüge bieten.
- *Genogrammarbeit:* »Vorbilder« könnten auch in der eigenen Familie gesucht werden. Wer war in der Familie bereits in ähnlichen Situationen und wie hat man sich damals positioniert?
- *Auswertung von Erfolgen:* Gespräche über bereits errungene (Teil-)Erfolge würden der Mutter dabei helfen, nicht ständig nur die negativen Aspekte ihrer Situation vor Augen zu haben.
- *Familiäre Beziehungen:* Mutter, Vater und Sohn könnten gemeinsam ihr wechselseitiges Beziehungsverhältnis reflektieren, um so bestimmte Rollen abzustecken, ihre Sorgen besser »aufzuteilen« und Selbstsorgemanagement zu entwickeln.

Gemeinsam müsste überlegt werden, welche Methoden wie angewendet werden sollten. Nur ein sinnvolles Zusammenspiel verschiedener Methoden kann der Mutter Sicherheit geben.

Beratungslabor »Interaktion«

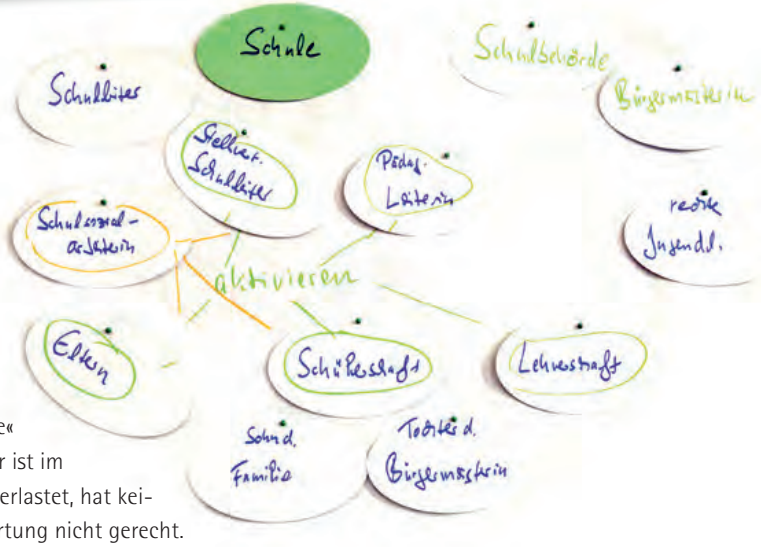
Moderation: Sabine Schweele

Blickwinkel auf das Fallgeschehen

- Wer kommuniziert mit wem und wann?
- Was wird thematisiert, was nicht?
- Wer redet nicht miteinander?
- Wer redet in welcher Funktion?
- Was ist gemeint? Was kommt wie an?
- Wie wird kommuniziert?
- Wer sollte miteinander reden? Wer initiiert das?
- Welche Beziehungen bestehen? Wo können Räume geöffnet werden? Wo werden eher welche geschlossen?

Beobachtungen

siehe Foto rechts ⟶

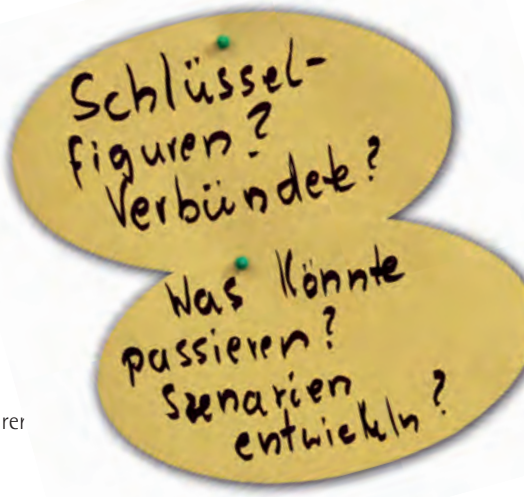


Erklärungshypothesen

Schulsozialarbeiterin steht allein auf weiter Flur. Auftragsklärung Schulsozialarbeit. Es gibt keinen Kommunikationsraum zur Bearbeitung des Themas. Es gibt kein schriftliches Konzept zum Umgang mit den Herausforderungen. »Standortfrage« verhindert offenen Umgang. »Standortfrage« wird vorgeschoben, um das Thema nicht bearbeiten zu müssen. Ein Lehrer ist im Kollegium für seine rechtspolitische Gesinnung bekannt. Kollegium ist überlastet, hat keine Zeit für das Thema. Stellvertretender Schulleiter wird seiner Verantwortung nicht gerecht. Schülerinnen und Schüler wissen mehr als die anderen.

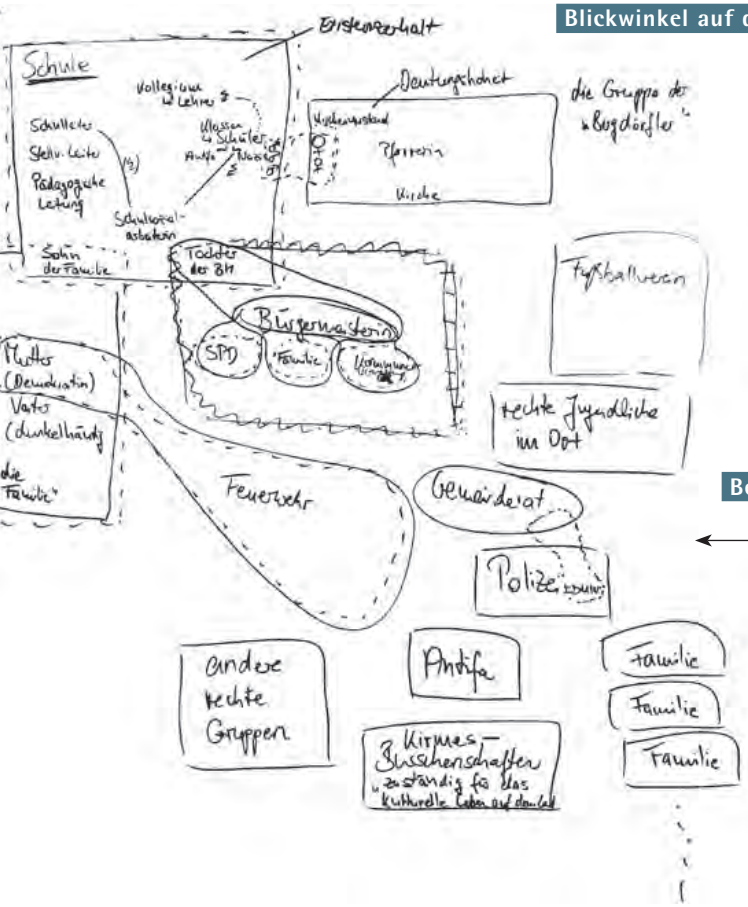
Lösungshypothesen

- Gespräch mit Schulsozialarbeiterin
- Kontakt mit Schulleitung herstellen
- Gespräch mit Sozialarbeiterin und Schulleitung
- Wer sind die Schlüsselpersonen, wer mögliche Verbündete?
- Schülerinnen und Schüler befragen
- Anknüpfungspunkte an bestehende Kommunikationsstrukturen suchen
- Eventuell in Schulkonferenz, Elternbeirat einbringen – Szenarien entwickeln: Was könnte passieren
- Fortbildungen zum Thema für Lehrerinnen und Lehrer; Elternabende
- In der Lehrerschaft klären: Wie wird reagiert bei welchen Vorfällen? Wann wird zum Beispiel die Polizei



Beratungslabor »Gruppe«

Moderation: Claudia Schneider



Blickwinkel auf das Fallgeschehen

- (Professionelle) Identität
- Regeln, Normen, Werte, Kultur
- Formale und informelle Hierarchie
- Auftrag und Daseinsberechtigung
- Grenzen (Sichtbarkeit, Starrheit, Durchlässigkeit)
- Geschichte
- Mitglieder und Zugehörigkeit (Rechte, Pflichten): Ingroup/Outgroup, »Gespenster«, »schwarze Schafe«, »Gründungsväter/-mütter« usw.

Beobachtungen

← siehe Foto links

Erklärungshypothesen

- Alte, tradierte, unausgesprochene Regeln und Gesetze sind der »Kitt« der Dorfgemeinschaft.
- Wer sind die Schlüsselpersonen, die die Meinungsmacher beeinflussen (»graue Eminenzen«)?
- Man braucht lange, um »reinzukommen«, wird aber auch nicht schnell entlassen – das bedient die völkische Ideologie und wird durch diese bedient (Wechselwirkung).

- »Bodenlose Loyalität«
- Solidarisierungstendenzen
- Es gibt Gruppen, die »laufen nicht ganz rund« – Dysfunktionalitäten.
- Wie ist die Gruppe der rechtsextremen Jugendlichen zu Beginn der Beratung strukturiert? Die Analyse dient als Grundlage für den Grad der Intervention.
- Die Väter der Söhne sind vielleicht in der Feuerwehr, vielleicht haben auch die Söhne selbst »Deutungshoheit«.
- Es sind nicht vier bis sechs Jugendliche, sondern viele, viele mehr.

- Alle wollen Ruhe haben, ausgenommen die rechtsextrem orientierten Jugendlichen – die wollen vielleicht »völkische Ruhe«, »keine Repression für Nazis«.
- Welchen Terror hatte die Schulsozialarbeiterin bereits?

- Das Handeln der Bürgermeisterin wird öffentlich, das Handeln der Schulsozialarbeiterin bleibt in der Schule.
- **Es ist der Kampf um die Deutungshoheit für die Dorfgemeinschaft: Es geht also darum, den Ort zu markieren und zu bestimmen: »Wer sind wir?« und »Wer unterstützt uns?.**
- Es gibt ganz viele unsichtbare Räume aus Angst, Verknüpfungen, Interessen.
- Grenzen verwischen, da alles so miteinander verwoben ist.

Lösungshypothesen

1. Schlüsselpersonen identifizieren (formal und informell)
2. Solidarisierungstendenzen nicht noch stärken (am Funktionieren von Gruppen ansetzen, den Gruppen Informationen anbieten, behutsam vorgehen, für Klarheit sorgen)
3. Verborgene Interessengemeinschaften suchen und sichtbar machen
4. Das verbindende Element finden und verstärken (»Wir sind für …«)
5. Dies führt die anderen zusammen und richtet sich gegen rechtsextreme Ideologie; Positionierung auch in die Öffentlichkeit tragen
6. Unterstützungssysteme für die Betroffenen etablieren
7. Anerkennung für die, die dem rechten Terror entgegentreten, gegebenenfalls auch öffentlich und mit symbolischer Kraft
8. Differenzielle Intervention – jeder Gruppe ihre Interventionsform
9. Über Bürgermeisterin weitere Auftraggeber finden

Beratungslabor »Organisation«

Moderation: Thomas Dallüge

Blickwinkel auf das Fallgeschehen

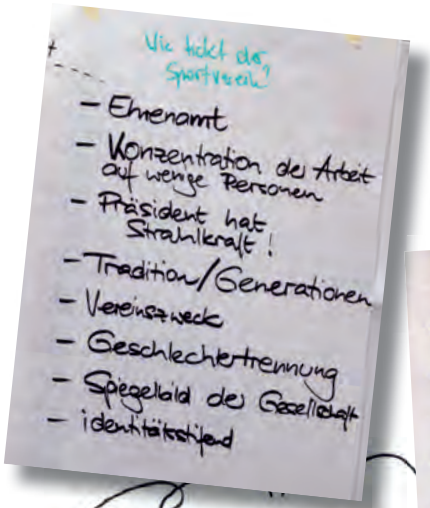
Organisationen sind Problemlöser der Gesellschaft, sie haben irgendeinen gesellschaftlichen Sinn. Durch Entscheidungsprozesse und Routinen geben sich Organisationen eine Struktur. An diesen Strukturen gilt es anzusetzen, wenn Veränderungsprozesse initiiert werden sollen.

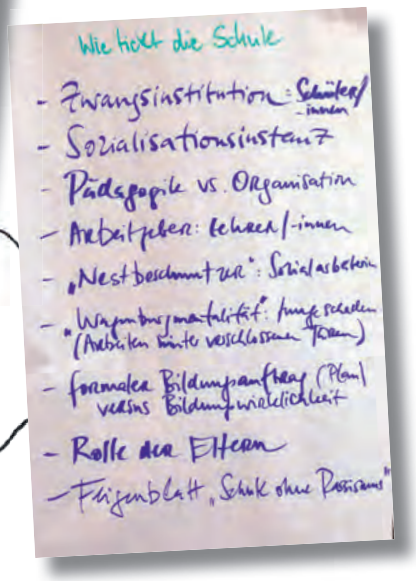
- Wie ist die Hierarchie/das Zusammenspiel der Organisationen?
- Ländlicher Raum: Man trifft sich immer wieder (Mehrfachbindung).
- Verhältnis zwischen Bürgermeisterin, Stadtvertretern und Ortsteilen ist unklar.
- Was gibt es in dem Fall noch für relevante Brillen, zum Beispiel »Betriebszugehörigkeit« (wie lange schon am Ort?), »Wagenburgmentalität« (Abschottung nach außen), Familienbande (»Bergvolk«)?
- Strukturen außerhalb des Ortes, zum Beispiel Kirchenrat und Schulaufsichtsbehörde
- Verhältnis von formellen und informellen Organisationen am Ort klären
- Widerstand gegen Veränderung versus Interesse an Entwicklung innerhalb von Organisationen

Beobachtungen

Organisationen, die im spezifischen Beratungsfall eine Rolle spielen

- Stadtparlament (circa 15 Personen, monatliche Treffen)
- Fraktionen/Parteien
- Kommunale Verwaltung (Jugendamt)
- Bürgermeisterei (als Organisation)
- Schule
- Freiwillige Feuerwehr
- Kirche/Kirchenvorstand
- Sportverein
- Polizei
- Burschenschaft (Organisator der jährlichen Kirmes)





Erklärungshypothesen

Anhand der Fragen »Wie ticken sie (strukturell gesehen)?« und »Wo könnten wir Impulse setzen?« diskutierten die Teilnehmenden über vier Organisationen, bei denen sie eine Intervention für spannend und sinnvoll hielten. Hypothesen wurden zu folgenden Organisationen gesammelt:

- Die Kirche (Leitungsgremium ist Gemeindekirchenrat, nicht basisdemokratisch, schwerfällig bis konservativ, postulierte Offenheit versus geschlossene Kreise)
- Die Schule (Zwangsinstitution, Sozialisationsinstanz, Arbeitgeber, formaler Bildungsauftrag versus Bildungswirklichkeit)
- Die Feuerwehr (Alt und Jung, Sozialprestige, Sichtbarkeit, finanzielle Unterversorgung)
- Der Sportverein (Ehrenamt, Strahlkraft, Tradition, Generation, Vereinszweck, Spiegelbild der Gesellschaft)

Lösungshypothesen

Interventionsideen wurden im Workshop insbesondere für die Organisationen Feuerwehr und Sportverein gesammelt. Sie genießen im Ort ein höheres Ansehen und eignen sich daher besser für eine Intervention:

- Organisationen zusammenbringen und ein gemeinsames Ziel formulieren, das positiv, kreativ und individuell ist, nicht gegen die Strukturen arbeitet und einen Gewinn für alle Organisationen darstellt
- Für die Erkenntnis in den Organisationen sorgen: Die rechtsextrem orientierten Jugendlichen sind überall und kein exklusives Problem einer bestimmten Organisation

- Kontakt mit den rechtsextrem orientierten Jugendlichen aufnehmen und dafür die Organisationen nutzen
- Vereine und Verbände zu Satzungsänderungen und Strukturänderungen motivieren (Vorbeugen für die Zukunft)
- Beratungsprozess für Kirchenvorstand/Gemeindekirchenrat anbieten und der örtlichen Pastorin den Rücken stärken

Zurück zur Startseite

IMPULS DR. REINER BECKER

Als wir Ende 2011 die modulare Weiterbildung in Hessen planten, konnten wir uns sehr schnell auf drei Ebenen einigen, die Bestandteil aller Module sein sollten: *1. Ebene des Wissens:* Auf welchen Grundlagen beruht die systemische Beratung? Welche weiteren Beratungsmethoden gibt es? Welche Bezüge zum Kontext Rechtsextremismus liegen vor?; *2. Ebene der Methoden:* Welche der zahlreichen Methoden der systemischen Beratung können für unser Themenfeld fruchtbar gemacht werden?; *3. Ebene der Haltung:* Welche Rolle spielt die individuelle Haltung der Beraterinnen und Berater für ihre Arbeit im Kontext Rechtsextremismus? Gemeint ist dabei nicht Haltung im Sinne von »Haltung wahren« oder »Courage zeigen«, sondern die Frage nach den ethischen Grundlagen unserer Arbeit: Welches Menschenbild und welches Gesellschaftsbild sind grundlegend für uns in der Beratung?

Zu den Ebenen Wissen und Methoden wurde vieles in den vergangenen Jahren gelehrt und gelernt. Darauf lässt sich weiter aufbauen. Eine zentrale Herausforderung für die nächsten Jahre besteht in der Frage nach der Haltung, denn hier wird die systemische Beratung alleine nicht hilfreich sein. Das hat nichts mit der Methode selbst, sondern mit ihren grundlegenden Prämissen und Theorien zu tun. Die systemische Beratung beruht auf systemtheoretischen Prämissen, denen wiederum der Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Prämisse zugrunde liegt. Die Systemtheorie geht – kurz zusammengefasst – davon aus, dass sich in einem System als Gesamtheit Individuen in wechselseitigen Beziehungen selbst organisieren, mit eigener Dynamik, Struktur und Logik. Das System erhält sich selbst, grenzt sich von seiner Umwelt ab, ist dabei selbstreferenziell und von außen nur begrenzt beeinflussbar. Die konstruktivistische Perspektive sagt aus, dass unsere Wahrnehmungen und Wahrheitsbegriffe nicht objektiv sein können. Vielmehr sind sie durch Erfahrungen, Vorannahmen, Erwartungen, Interessen und Ziele geprägt. Beobachtungen, Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen selbst sind unmittelbar mit dem Individuum im System als Beobachter verknüpft – es gibt keine beobachterunabhängige Wahrheit.

Beraterinnen und Berater lassen sich als Beobachter zweiter Ordnung beschreiben: Sie können das System von außen betrachten, stammen aber selbst aus ihren Systemen, mit ihren eigenen Wahrnehmungen und Wahrheitskonstruktionen.[2] Die Frage »Was ist Wahrheit?« beschäftigt die Philosophie seit vielen Tausend Jahren. In den jüngeren Debatten der Philosophie, etwa im »Neuen Realismus«, wird allerdings bezweifelt, dass der Konstruktivismus der Weisheit letzter Schluss ist: Es gebe genügend Techniken und Methoden wie Beobachtung und logische Schlüsse, um über beobachterunabhängige Erkenntnisse und Wahrheiten sprechen zu können.[3]

Die Annahme einer systemimmanenten beobachterabhängigen Wahrheit als grundlegende Prämisse von Beratung stößt meines Erachtens an Grenzen, wenn wir von Haltung im Sinne eines Menschen- oder Gesellschaftsbildes und den damit einhergehenden Handlungsmaximen sprechen. Die Herausforderung besteht deshalb darin, eine Ethik der Mobilen Beratung im Kontext Rechtsextremismus zu formulieren. Doch wie verhält es sich mit der Ethik in der systemischen Beratung? Ernst von Glasersfeld, einer der Begründer des Konstruktivismus, wurde in einem Gespräch gefragt:

»Ein weiterer Bereich, der in der Kritik zunehmend eine Rolle spielt, ist der Bereich der Ethik. Haben sich da für dich seit unserem letzten Gespräch neue Perspektiven ergeben? Ich will jetzt nicht mit dem wirklich schon abgedroschenen Argument kommen, daß Konstruktivisten jede Art von Ideologie tolerieren müssen, weil die Leute eben für sich viable[4] Ideologien konstruieren.« [5]

Von Glasersfeld antwortete darauf: »Der Konstruktivismus kann keine Ethik produzieren.« So logisch dieser Satz zu sein scheint – in der Fachliteratur zur systemischen Beratung werden die ethischen Prinzipien der systemischen Beratung durchaus diskutiert.

2 Diese Schnittmenge aus Beraterinnen/Beratern und Beratungsnehmerinnen/Beratungsnehmern nennen Zech und andere das „Beratungssystem". Vgl. z. B. Zech, Rainer (2004): Rat und Unrat. Eine kleine Reflexion über Beratung. In: Thedorff, Andreas (Hrsg.): Schon so spät? Zeit. Lehren. Lernen. Festschrift für Karlheinz Geißler. Stuttgart, S. 199–213.

3 Vgl. Boghossian, Paul (2013): Angst vor der Wahrheit. Ein Plädoyer gegen Relativismus und Konstruktivismus. Frankfurt am Main, S. 11.

4 Vgl. Glasersfeld, Ernst von (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt am Main,: Suhrkamp Verlag, S. 335 f. Viabilität als wesentliches Konzept des Konstruktivismus meint die „Brauchbarkeit", „Tauglichkeit" oder „Funktionalität" einer Wirklichkeitskonstruktion.

5 Vgl. Wirth, Jan V./Kleve, Heiko (Hrsg.) (2012): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg, S. 447 f.

Betrachten wir eine zentrale Prämisse systemischer Beratung, nämlich die Erweiterung des Möglichkeitsraums. Sie besteht darin, der Beratungsnehmerin oder dem Beratungsnehmer neue Perspektiven im Sinne eines sogenannten *ethischen Imperativs* zu eröffnen. Man spricht also doch von Ethik, wie ihn Heinz von Foerster als ein zentraler Vertreter des Radikalen Konstruktivismus formuliert hat: »Handle stets so, daß du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst.«[6] Unsere Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer haben ihren Begriff von Wirklichkeit und Wahrheit, wir bringen unsere Begriffe von Wirklichkeit und Wahrheit mit – wie können wir uns unter dieser Voraussetzung eine »Vergrößerung der Anzahl der Möglichkeiten« unter ethischen Gesichtspunkten vorstellen?

Ein Beispiel, an dem sich die Frage nach dem *Menschenbild* verdeutlichen lässt: Ein Unternehmer ruft an. Durch Zufall habe er erfahren, dass ein Azubi seines Betriebs Mitglied einer rechtsextremen Kameradschaft sei. Im Betrieb sei ihm bisher nichts aufgefallen, ganz im Gegenteil: Der Azubi sei sehr zuverlässig, fleißig und freundlich; der Unternehmer und auch die Kolleginnen und Kollegen würden ihn sehr schätzen. Allerdings fragt sich der Unternehmer, ob eine weitere Beschäftigung möglich sei – aus betrieblichen, aber vor allem aus persönlichen Gründen. Was tun? Der Beratungsnehmer folgt der Logik seines Systems, und wir als Beraterin oder Berater folgen (zunächst) der Logik unseres Systems. Wir könnten der Auffassung sein, dass der Unternehmer den Azubi behalten möchte, aber dafür verlangt, dass dieser sich erkennbar vom Rechtsextremismus distanziert. Wir könnten aber auch der Überzeugung sein, dass zum Beispiel zum Schutz der Belegschaft eine Entlassung des Azubis geprüft werden sollte. In beiden Fällen vergrößert sich der Möglichkeitsraum in spezifischer Weise. Die Entscheidung trifft der Beratungsnehmer, und wir sollten – das haben wir in den vergangenen Jahren gelernt – ihn nicht zu einer bestimmten Entscheidung drängen. Aber wir sehen, dass in bestimmten Beratungssituationen unsere jeweilige Haltung von zentraler Bedeutung ist. Beraterinnen und Berater sind in einem so schwierigen Feld kein Neutrum, ihre Haltungen wirken sich auch auf die Beratung aus. Das Selbst- und Rollenverständnis systemischer Beratender im Kontext Rechtsextremismus ist eine Herausforderung, weil es auch um ein brisantes politisches Thema geht und auch Beratende mit Überzeugung und Engagement einen Beitrag zur Bekämpfung von Rechtsextremismus leisten möchten. Man könnte auch sagen: Das »heiße Herz« der engagierten Beratungsperson kann mit dem »kühlen Verstand« des Beobachters zweiter Ordnung in Konflikt geraten.[7]

Dies führt zu einem zweiten Beispiel, warum es notwendig werden wird, mehr über eine Ethik der Beratung zu sprechen. Dieses Beispiel zielt auf die Frage nach dem *Gesellschaftsbild*. Wir alle beziehen uns in unseren Analysen gerne auf die Metapher vom Rechtsextremismus in der »Mitte der Gesellschaft«. Dabei zitieren wir die bekannten Studien von Wilhelm Heitmeyer zur »Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit«[8] – ein Begriff, der ja inzwischen Programm geworden ist – oder auf die sogenannten Mitte-Studien von Oliver Decker, Johannes Kiess und Elmar Brähler[9]. Wir lernen dort, dass Vorurteile gegenüber gesellschaftlich schwachen Gruppen weit verbreitet sind; dass die Vorurteilsträgerinnen und -träger selbst sich der Mitte zuordnen und entweder gar nicht wählen gehen oder die großen Volksparteien wählen, jedenfalls weniger die NPD. Und es scheint, dass sich diese »Mitte« nun Ausdruck verschafft. Sie findet im Parteienspektrum eine neue Alternative, sie drückt ihre Ängste oder ihre Vorurteile gegenüber dem Islam »bewegungsförmig« aus (Stichwort »Pegida«). Dies ist eine neue Gemengelage, und ich behaupte, dass wir an dieser Stelle in Zukunft mit unserem eingespielten Schwarz-Weiß-Denken nicht sehr weit kommen werden – hier die Guten, dort die Nazis –, nämlich dann nicht, wenn wir unsere eigenen Metaphern von der »Mitte der Gesellschaft« und die ihnen zugrunde liegenden empirischen Analysen ernst nehmen. Wir zitieren alle sehr gerne die Ergebnisse solcher Studien, doch berücksichtigen wir dabei kaum ihre theoretischen Erklärungsmodelle wie erstens *soziale Desintegration,* zweitens *Autoritarismus,* drittens *relative Deprivation,* viertens *Anomie* und fünftens *Bindungslosigkeit und Flexibilitätszwang*. Viele theoretische Erklärungen von »Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit« haben also etwas mit *Ängsten* zu tun. Daher sehe ich für uns in Zukunft eine Herausforderung darin, diesen Ängsten zu begegnen, bevor sie zu gefestigten Ideologien gerinnen. Wir müssen uns positionieren, indem wir nicht nur zeigen, wogegen wir sind, sondern wofür wir stehen, um damit auch viele Menschen zu gewinnen und zurückzugewinnen. Das ist keine Fragestellung, die sich in der Diskussion von Beratungsmethoden erschöpft, wohl aber eine Frage unserer Haltung, unseres Menschenbildes und unseres Gesellschaftsbildes, die unserer Arbeit zugrunde liegen.

Man könnte Folgendes konstatieren: Die systemische Beratung mit ihrem konstruktivistischen Denken passt gut in die Zeit, denn ihre Ausbreitung verlief zeitgleich mit einem gesellschaftlichen Prozess, der als Individualisierung und Pluralisierung von Lebenslagen und -stilen beschrieben wird, so von Schlippe/Schweitzer.[10] Oder einfacher ausgedrückt: Die systemische Beratung ist Ausdruck der Beliebigkeit unserer individualisierten Gesellschaft. Das Problem liegt aber nicht bei der Beratungsmethode, die auch nur ein Ansatz von vielen in der Bekämpfung von Rechtsextremismus ist, sondern findet sich in dieser Zeitdiagnose wieder. Ich denke, wir müssen uns zukünftig, trotz aller professioneller Beratung, stärker positionieren und zuvor mehr über die ethischen Grundlagen unserer Beratung nachdenken. Mit unseren zurechtgezimmerten individuellen Wahrheitskonstruktionen werden wir bei den kommenden Herausforderungen kaum bestehen, denn auf beobachterunabhängige Wahrheiten berufen sich viele andere. Aber: Ich denke, gerade hier beginnt eine »Beratung mit Leidenschaft«.

Zurück zur Startseite

6 Vgl. Foerster, Heinz von (1988): Abbau und Aufbau. In: Simon, Fritz B. (Hrsg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Heidelberg, S. 33.

7 Vgl. Hafeneger, Benno/Becker, Reiner/Schläger, Grete (2013): Das „heiße Herz" und der „kühle Verstand". Mobile Beratung im Problemfeld Rechtsextremismus. In: Schnoor, Heike (Hrsg.): Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld von Gesellschaft, Institution, Profession und Individuum. Göttingen, S. 33–47.

8 Vgl. Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2002–2012): Deutsche Zustände. Band 1–10. Frankfurt/Main.

9 Vgl. z. B. Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Brähler, Elmar (2014): Die stabilisierte Mitte. Rechtsextreme Einstellung in Deutschland 2014. Leipzig.

10 Vgl. von Schlippe, Arist/Schweitzer, Jochen (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen, S. 271.

KEYNOTE DR. WOLFGANG LOOSS

Lieber Herr Becker, auf der Handlungsebene bin ich ganz bei Ihnen, wenn Sie die Systemik daraufhin prüfen, was sie in der präventiven Arbeit im Kontext rechtsextremer Strukturen überhaupt leisten kann. Ob man deswegen systemisches und konstruktivistisches Denken per se verwerfen müsste zugunsten einer inhaltlich herleitbaren Wahrheit und Erwünschtheit, da unterscheiden wir uns. »Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners«, sagen unser theoretischer Urvater Heinz von Foerster und der Journalist Bernhard Pörksen in einem Buchtitel, und ich teile diese Haltung. Ich bin natürlich selbst durch und durch ein Systemiker und Konstruktivist, die entsprechenden Forschungen finde ich nachvollziehbar, sogar bestechend. Das wäre eine sehr spannende methodische, auch wissenschaftstheoretische Diskussion. Wenn ich auf unseren handwerklichen Kontext schaue, kann ich meine Position verdeutlichen, und da würden wir uns dann wohl wiedertreffen.

Ich habe den ganzen Tag nur beobachtet und das Geschehen auf mich wirken lassen, habe in das Beratungslabor immer mit dem Blick hineingeschaut: Was kann die Systemik als Beratungsphilosophie hier leisten? Wie wird sie angewandt?

Mit meinen systemischen Augen habe ich heute sehr viele leidenschaftliche Personen erlebt, die im Dschungel expliziter Botschaften aufräumten. (Der alte amerikanische Managementguru Peter Drucker beschreibt das als Kampf gegen Windmühlen und prägte, so sagt man, den bekannten Satz »Culture eats strategy for breakfast«.) Man will mit guten Gedanken und Konzepten in ein Feld gehen, das durch und durch unscharf, verwirrt und von vielen Egoismen geprägt ist. Sie unternehmen Anläufe, um vor Ort ganze Kulturen zu verändern, und das ist richtig schwierig, weil die so lange gewachsen sind. Der Werkzeugkasten der systemischen Beratung ist aus meiner Sicht für eine solche Arbeit nur begrenzt tauglich. Das erste System, was dazu angeschaut werden müsste, ist das gesamte angetroffene Gemeinwesen: Aus großer Flughöhe ist also nicht mehr auf Personen, Gruppen oder Akteure zu schauen, die sich in ihren jeweiligen Realitätstunneln bewegen, sondern auf den Zustand des gesamten Systems einer Kommune. Ich fand fast überall bei den Fallanalysen die verzweifelte Suche nach dem Fokus: Was will die Beraterin, der Berater denn nun erreichen? Haltungsveränderung? Andere Vorgehensweisen bei Funktionären oder Funktionärinnen? Regelveränderung? Bewusstheit?

Ich muss sagen, dass ich etwas erschüttert bin über die endlosen und vielfältigen Kontextvermischungen, die hier stattfinden. Ich könnte sogar sagen: diesen Kontextbrei, in dem die Beratungspersonen vorgehen müssen. Alle verschiedenen Ebenen werden miteinander vermischt, niemand fragt deutlich genug danach, was eigentlich der konkrete Auftrag ist, wer ihn erteilt, wer der Klient oder die Klientin ist. Das Vorgefundene ist schrecklich und jede Entrüstung wert. Das Vorgehen hat allerdings dann mit Systemik fast gar nichts mehr zu tun. Alles löst sich auf in einer großen Entrüstung, im Wunsch, dass es irgendwie anders sein soll, dass die ungewollten Phänomene irgendwie verschwinden.

Sie als Veränderungsagentinnen und -agenten handeln praktisch immer in einem hochpolitischen Feld voller offener und verdeckter, aber oft gegenläufiger Interessen. Das hessische Beispiel hat uns ein multiples Organisationsversagen vor Augen geführt. Und da stellt sich wirklich die Frage, inwieweit systemische Beratung, die ja von allen Beratungsformen diejenige mit der größten Neutralität seitens Beraterin oder Berater ist, da die am besten passende Vorgehensweise ist. Sie wollen ja mit Ihrer Leidenschaft etwas gegen die Probleme der Welt tun.

Ich habe größte Hochachtung vor allen, die in diesem Bereich tätig sind. Es ist eine der komplexesten Beratungsbereiche, die es gibt, und die Gefahr besteht, dass das »heiße Herz« aller gutwilligen und engagierten Beraterinnen und Berater in der Überkomplexität und unklaren Gemengelage von Erwartungen, Vorgaben und Widersprüchen Schaden nimmt und erlischt.

Wie können Ihnen dabei eine heruntergebrochene Systemtheorie und der Werkzeugkasten systemischer Beratung überhaupt nützlich sein? Teilsequenzen können Ihnen sicherlich gute Dienste erweisen: Mit der Systemtheorie können Sie zumindest die Kontexte vor Ort analysieren und ordnen. Und Sie können systemische Beratung in Ihren Besprechungen als Energiedusche nutzen, um sich von dem ganzen Durcheinander zu erholen. Hier meine ich: Nutzen Sie die systemische Perspektive in der Reflexion mit Kolleginnen und Kollegen. Und setzen Sie die Landkarten zur wiederholten Auftragsklärung ein.

Ich ermutige Sie auch, in Ihrem Handeln Grenzen zu setzen. In einigen Fällen müssten Sie dann sicherlich den Auftrag niederlegen, weil er schlicht als Beratungsarbeit unmöglich ist.

Zudem ist nicht klar, was Kundinnen und Kunden bei Ihnen eigentlich als Leistung bekommen, auch wenn sie gar nichts dafür aufwenden müssen außer der Zeit! Auf Ihrem virtuellen Ladenschild steht bisher oft: »Alles Mögliche«. Setzen Sie also deutlichere Prioritäten, wählen Sie aus: »Wofür sind wir da und wofür nicht?« Sie haben hier in den letzten Jahren zu sehr auf Beratung gesetzt. Ich habe heute demgegenüber ganz viel absichtsvolle Pädagogik voller Lehrziele gesehen, sodass ich den Eindruck gewonnen habe, dass Sie oft eher als Lerncoaches unterwegs sind.

Lassen Sie mich die alte Erinnerung formulieren: Das Unglück in der Welt ist unendlich. Ihre Ressourcen sind aber endlich. Beschränken Sie sich, es geht nicht anders!

Zurück zur Startseite

DANKSAGUNG

Dr. Reiner Becker und Constanze Kutschker bedanken sich herzlich bei Amelie Conrad, Tina Dürr, Christian Lichtenberg, Mirjam Lohmann, Sebastian Oehme, Ursula Stiller, Katharina Zeiher und Birte Zellentin. Ein besonderes Dankeschön gebührt Thomas Dallüge, Ludger Kühling, Dr. Wolfgang Looss, Prof. Dr. Claudia Schneider und Sabine Schweele sowie allen Teilnehmenden für ihre Neugier und Ernsthaftigkeit.

Zurück zur Startseite

IMPRESSUM

Eine Veranstaltung des **beratungsNetzwerks hessen** und des Beratungsprojekts der **gsub-Projektegesellschaft mbH**

15. Dezember 2014, 9.30 bis 17.30 Uhr, Berlin

Konzept und Redaktion der Dokumentation: Ulrike Zehrt und Constanze Kutschker (gsub-Projektegesellschaft mbH)

Lektorat: Dr. Katja Furthmann, Kleinmachnow

Gestaltung: heilmeyer und sernau gestaltung, Berlin

PDF-Programmierung: __ anatom5 GmbH __

Fotos: Birte Zellentin

Redaktionsschluss: 31.01.2015