

# Systemische Haltung, eine Chance für die Führung von Gruppen

NDS Erlebnispädagogik (Teil 2) 2015  
CURAVIVA in Kooperation mit Planoalto

Patric Gabler  
Gstückstrasse 15  
8308 Illnau

Illnau, den 6. Juli 2015

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Begründung der Themenwahl.....	3
1.2	Eingrenzung.....	3
1.3	Hypothese und Fragestellung.....	4
2	Theoretische Grundlagen.....	5
2.1	Was bedeutet „systemisch“?.....	5
2.2	Was bedeutet „Haltung“?.....	6
2.3	Grundannahmen in der systemischen Erlebnispädagogik.....	7
3	Systemische Haltungen.....	8
3.1	Zuversicht.....	9
3.2	Wertschätzung.....	10
3.3	Ressourcenorientierung.....	12
3.4	Lösungsorientierung.....	13
3.5	Bescheidenheit.....	15
4	Evaluation.....	16
5	Quellenverzeichnis.....	18

# **1 Einleitung**

In diesem Kapitel werde ich darlegen, wie ich auf mein Thema gekommen bin, was meine Arbeit beinhaltet und welche Schwerpunkte ich setzen werde.

## **1.1 Begründung der Themenwahl**

Seitdem ich angefangen habe, mit Gruppen zu arbeiten, sei es als Lehrer, Karatetrainer, im Hort, haben mich die Menschen, die ich begleitete, fasziniert. Ich fand die Geschichten und Erfahrungen der Leute spannend, und ich sagte mir „es ist einfach wunderbar was für eine Kraft die Menschen haben“. Ich sah das riesige Potenzial in den Menschen, sei es bei den Kindern oder bei den Jugendlichen. Als ich dann angefangen habe zu unterrichten, kam mir immer wieder diese Frage in den Kopf: „Was kann ich machen, damit man mich (fast) nicht mehr braucht?“. Um es anders zu sagen „Ich will dem Hungrigen nicht nur Fische geben, sondern auch lehren, wie man fischt“. Für mich war Selbständigkeit sehr wichtig. Diese Idee hat mir sehr oft geholfen und mich weitergebracht, aber es hat mir auch Hürden und Tretmühlen erschaffen.

Seit dem Anfang der Ausbildung NDK Natursportliche Erlebnispädagogik, und noch mehr während des 2. Teils des Studiums, NDK Angewandte Erlebnispädagogik, hat mich der Begriff „systemisch“ begleitet. Peu a peu, habe ich die Puzzleteile in Form von theoretischen Inputs, handlungsorientierten Übungen, reflektierten Erlebnissen, Lesungen, usw. gesammelt. Ich hatte einen schönen Haufen Edelsteine, konnte mir aber kein Gesamtbild von diesem spannenden Thema machen. Der Aspekt der Wertschätzung der Menschen hatte mich ganz speziell berührt und auch an Bekanntes erinnert. Ich wollte über die „systemische Haltung“ schreiben, für meine persönliche und professionelle Weiterentwicklung, und um es dann später mit den Kollegen und Kolleginnen zu teilen.

## **1.2 Eingrenzung**

Die „systemische Haltung“ wird in ganz verschiedenen Arbeitsfeldern benutzt, wie z. B. in der Familientherapie, Organisationberatung, im Coaching, in der Sozialwissenschaft und auch in der Naturwissenschaft. Dies impliziert eine Vielzahl an Ansätzen und Prinzipien und bereichert die Diskussionen, bedeutet aber auch eine enorme Herausforderung, sich Klarheit zu erschaffen.

Ziel dieser Arbeit ist es zu zeigen, dass eine systemische Haltung übergeordnete Kompetenzen fördert, und eine Chance für die Führung von Gruppen ist.

Im ersten Teil werde ich die Begriffe „systemisch“ und „Haltung“ erläutern. Danach werde ich die Grundannahmen für die Systeme Mensch und Gruppe beschreiben. Im zweiten Teil werde ich fünf Haltungen beschreiben und sie mit Selbst- und Sozialkompetenzen verknüpfen und damit zeigen, wie Systemische Haltung Führungskompetenzen fördert.

### **1.3 Hypothese und Fragestellung**

#### Hypothese

*Die systemische Haltung kann der Führungskraft (Lehrer/in, Erlebnispädagog/in, Sozialarbeiter/in) helfen, ihre Führungskompetenzen zu erweitern um Gruppen zu führen. Die Systemische Haltung fördert Sozial- und Selbstkompetenzen bei der Führungsperson sowie die Erreichung erlebnispädagogischer Ziele beim Klienten. An der eigenen Haltung zu arbeiten bringt in der Praxis sehr viel.*

#### Fragestellungen

- ***Kann die systemische Haltung mich in meine Führungsaufgaben unterstützen?***
- ***Kann ich mit einer systemischen Haltung meine Sozial- und Selbstkompetenzen und dadurch meine Führungskompetenzen erweitern?***
- ***Ist es wichtig und nützlich, an seiner Haltung zu arbeiten?***

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Was bedeutet „systemisch“?

In diesem Kapitel werde ich versuchen, den Begriff „systemisch“ zu erläutern und den Einfluss der Systemtheorie auf die systemische Haltung in der Erlebnispädagogik aufzuzeigen.

Die allgemeine Systemtheorie wurde Mitte des 20. Jahrhunderts vom Biologen und Naturwissenschaftler Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) erstmals beschrieben. Sein Grundgedanke war, dass die Realität nicht beschrieben werden kann, weil sie zu komplex ist (Stengel 2009, S.23). Damit stellte er das lineare, kausale Denken in Frage. Weitere wichtige Theorien sind der Kybernetik (Norbert Wiener, William Ross Ashby), der Autopoiesis (Francisco Varela, Umberto), der Selbstorganisation (Stuart Kaufmann) und der soziologischen Systemtheorie (Niklas Luhmann) entnommen.

Ein System **„bezeichnet eine Gesamtheit interdependenter Elemente in Wechselnden Relationen, die sich in einer Umwelt abgrenzt und im Zeitablauf erhält beziehungsweise reproduziert.“** (Baecker 2012, S.408)

Die Systemtheorie sagt, dass Systeme sich durch relevante Operationen definieren und teilt diesen Systeme Selbstorganisation, Selbstreferenz und Autopoiesis zu. Die zentrale Aussage der Autopoiesis ist, dass soziale Systeme sich in einem nicht zielgerichteter Prozess, produzieren und reproduzieren. Selbstreferenz bedeutet, dass Systeme operational geschlossen sind, das heisst, dass ihre Prozesse sich nur auf sich selbst beziehen. Selbstorganisation beschreibt die Kapazität einer Gruppe sich selbst zu steuern. In der systemischen Erlebnispädagogik wird der Theorie des radikalen Konstruktivismus eine bedeutende Rolle gegeben. Im konstruktivistischem Verständnis sind Bilder eines Menschen von der Welt (und damit auch seine Verhaltens- und Wahlmöglichkeiten) selbst geschaffene Konstrukts, Kontextabhängig und Individuell.

Weil die Systemtheorie eine Zusammensetzung von unterschiedlichen Ansätzen ist, macht es dies schwierig ihre Beschreibung in einer logischen Reihenfolge zu präsentieren. Mir scheint es wichtig, dass jedes Element der Theorie verstanden wird um ein Verständnis über das Ganze zu erlangen.

Bezogen auf die Führung von Gruppen (z. B. in der Erlebnispädagogik) kann man folgende Definition lesen: „Die Systemtheorie beschreibt Teams, Gruppen und Organisationen als soziale Systeme, die im Hinblick auf einen Gründungszweck nützliche Kommunikations- und Interaktionsmuster aufbauen und aufrechterhalten“ (Zuffellato/Kerszmeier 2012, S.14).

### Konsequenz für die Führung:

Wie schon oben erwähnt, kann ein System nicht durch seine Elemente beschrieben werden, sondern durch ihre innere Kommunikation. Deswegen lässt sich eine systemische Führungskraft auf eine Interaktion mit einem komplexen Gegenüber ein, (Wirth/Heiko 2012, S. 411). Daraus ziehen wir als Konsequenz für die Führung von Gruppen, dass *die Kommunikation und die Sprache eine besondere Bedeutung bekommen, da sie ermöglichen eine gemeinsame Wirklichkeit zu erschaffen.*

## **2.2 Was bedeutet „Haltung“?**

In diesem Kapitel werde ich versuchen das Wort „Haltung“ zu definieren und zeigen, warum es wichtig ist an seiner Haltung zu arbeiten.

Nach vielem Recherchieren habe ich folgende drei verschiedene Aspekte des Begriffs Haltung herausgefunden:

Der erste Aspekt besagt, dass die Haltung vor dem Denken anfängt. Es ist etwas sehr Tiefes, dass sich durch Erziehung, Erfahrungen, Traumata und Zeit vor allem in den ersten Lebensjahren, langsam aufgebaut hat. All das beeinflusst auf direkte und indirekte Weise unser Denken. Haltung betrifft das Unterbewusstsein und wir haben nur sehr wenig Einfluss darauf. Bei Freud würde es sich wahrscheinlich zwischen dem „Ich“ und dem „Es“ befinden. Es ist eine grundlegende Sicht auf das Leben, ein Urvertrauen, das mehr oder weniger stark sein kann.

Im zweiten Aspekt wird die Verbindung zwischen dem Denken und dem Handeln klar gemacht. Wenn jemand Selbstwert und Selbstbestimmung fühlt, beziehungsweise nicht fühlt, dann wirkt sich das auf sein Auftreten, seine Sprache und Gestik aus. Unsere Denkweise hat einen Einfluss auf unser Handeln. Wie Descartes gesagt hat: „Ich denke, (al)so bin ich“. Haltung ist mit Handlung, aber auch mit nicht-Handeln verbunden.

Im dritten Aspekt geht es darum, etwas mit Haltung aufnehmen, hinnehmen oder auch geschehen lassen. Es geht darum sich zu beherrschen, in schwierigen Momenten der Herr der Situation zu bleiben, den Überblick zu bewahren und cool zu bleiben. Eine Haltung einzunehmen bedeutet „nein!“ oder „Stopp!“ zu sagen. Es bedeutet für etwas zu stehen, Ideen zu verteidigen, begründen und nicht die Meinung sofort ändern. Man grenzt sich ab und nimmt Verantwortung für seine Gedanken und sein Handeln. Für mich ist es, wie sich für eine Religion zu entscheiden, mit der Bewusstheit, dass es nur eine von vielen ist.

„Haltung steht in enger Verbindung mit Identität, Charakter, Einstellung, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen“ (Königsweiser/Hillebrand, 2013 S.39).

Den Begriff „Haltung“ kennen wir im Zusammenhang mit „Körperhaltung“. Ich finde es gibt da viele Ähnlichkeiten mit der mentalen/geistigen Haltung. Eine gute Körperhaltung beinhaltet einen geraden Rücken, Schultern nach hinten, das Kinn eher nach oben, die Augen gerade schauend, usw. In vielen gesundheitssportlichen Aktivitäten, wie Yoga, Pilates, Tai Chi, usw. ist es das Ziel wieder eine gute Körperhaltung, die man durch schlechte Gewohnheiten, wie lange im Büro sitzen, verloren hat, zu trainieren. Im Tai-Chi habe ich gelernt, wie ich durch Selbstbeobachtung und bewusste Bewegungen meine Körperhaltung jeder Zeit korrigieren kann (z. B. beim Sitzen Rücken wieder gerade stellen). Für die geistige/mentale Haltung ist es ähnlich, man muss sich seiner Gedanken bewusst sein, ihre Nützlichkeit prüfen und allenfalls wieder eine neue Richtung geben. Man muss trainieren, jeden Tag mehrmals, immer dran bleiben. Es ist eine langatmige und anstrengende Arbeit, die immer wieder gemacht werden muss und die auch nie enden wird, bestenfalls sich erleichtert. Die Orthopäden sind Profis von Körperhaltung und Führungskräfte sind Profis in der geistigen/mental Haltung. Um an seiner eigenen Haltung zu arbeiten, braucht es unter anderem Selbstbeobachtung, Selbstkritikfähigkeit und Ausdauer.

=> Haltung ist ein Ausdruck unseres Ichs. Deswegen ist es wichtig in unserer Rolle als Führungsperson an unserer Haltung zu feilen.

**=>Die systemische Haltung ist eine Methode, eine Ansicht der Welt, sie basiert auf der Systemtheorie, beeinflusst und begleitet die Führungskräfte in ihrem Denken und ihrem Handeln.**

### **2.3 Grundannahmen in der systemischen Erlebnispädagogik**

Auf den Prinzipien der Systemtheorie aufbauend, habe ich 8 Grundannahmen in der Arbeit mit Gruppen herausgefunden. Für Führungskräfte ist das Leiten von Gruppen eine doppelte Herausforderung, da sie sowohl mit einzelne Individuen als auch mit Gruppen von Individuen zu tun hat.

Im folgenden Abschnitt werde ich erstens die Grundannahmen des Systems „Mensch“ und zweitens des Systems „Gruppe“ beschreiben.

## **Das System „Mensch“**

- 1) Der Mensch ist selbstreferent. Das heisst, dass er nach einem inneren Selbstorganisationsprinzip arbeitet.
- 2) Der Mensch ist immer in Wandlung. Es gibt keinen stabilen Ich Zustand, die Menschen agieren manchmal nach widersprüchlichen Denkmustern.
- 3) Der Mensch ist kompetent. Er hat alle Ressourcen um seinen Weg zu finden.
- 4) Der Mensch ist ganzheitlich. Er ist vernetzt, gegen Innen mit dem Kopf, dem Herz und der Hand. Er ist vernetzt gegen Aussen mit seinem Umfeld. Er ist kontextabhängig.

## **Das System „Gruppe“**

- 5) Eine Gruppe besteht zuallererst aus Menschen, deren Verhalten durch ihre Individualität geprägt wird. Sie ist von Komplexität charakterisiert.
- 6) Die Gruppe ist und kann mehr als die Summe ihrer Mitglieder. Vielfalt bedeutet Reichtum und Konflikte bedeuten Entwicklungsmöglichkeiten.
- 7) Eine Gruppe ist in ständiger Bewegung, definiert immer wieder neu die Grenzen zwischen dem Innen und dem Aussen.
- 8) Eine Gruppe kann sich selbst steuern, wenn Informationen fliessen. Sie hat alle Ressourcen um Krisen zu überstehen und Ziele zu erreichen.

## **3 Systemische Haltungen**

Aus diesen Grundannahmen werden die fünf Haltungen Zuversicht, Wertschätzung, Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung und Bescheidenheit (vgl. Zuffellato 2014, S.50) abgeleitet. In diesem Kapitel werde ich diese fünf Haltungen beschreiben und sie mit den Grundannahmen verknüpfen. Dann werde ich zeigen, welche Sozial- und Selbstkompetenzen sie fördern und wie sie Einfluss auf die Kommunikation der Führungskraft haben. Schliesslich werde ich durch jeweils ein Beispiel zeigen, inwiefern die systemische Haltung erlebnispädagogische Ziele fördert.



### 3.1 Zuversicht

Die Zuversicht ist ein positives Grundmotto, dass man dem Leben, den Menschen oder den Situationen vertrauen kann. Ein anderer Begriff für Zuversicht ist „Optimismus“ oder „Urvertrauen“. Zuversicht basiert auf der Grundannahme, dass **die Menschen über alle Ressourcen verfügen, die sie brauchen, um ihren Weg zu finden** (siehe auch Grundannahmen 2,3,4,6,8). Für mich ist dieser Punkt sehr wichtig, da ich im pädagogischen Bereich mit Menschen zu tun habe und mir das Beste für sie wünsche. Dies kann bei der Führungskraft einen grossen Druck auslösen, vor allem, wenn das Urvertrauen nicht sehr stark ist. Man kümmert sich um Menschen, macht sich Sorgen um sie und will entsprechend „richtig“ handeln. Und schlussendlich weiss man ja meistens nicht, ob man den richtigen Entscheid getroffen hat. Diese Einstellung kann eine kraftvolle Energie sein, um sich weiterzuentwickeln, kann aber lähmend wirken, wenn man nur noch die „Nebeneffekte“, aber nicht die positive Wirkungen sieht. Dies kann dem Selbstvertrauen schaden. Zuversicht hilft in schwierigen Situationen Unsicherheit auszuhalten. Eine zuversichtliche Haltung kann der Führung die nötige Distanz geben, um jederzeit den Überblick zu bewahren und „bewusstere“ Entscheidungen zu treffen. Indem man nicht alles kontrollieren muss, kann man sich auf das Wesentliche konzentrieren. Im erlebnispädagogischen Kontext, wo man manchmal auf anspruchsvolle Touren geht oder draussen schläft, kann das Klientel Bedenken oder Ängste wegen der scheinbaren Gefahren oder vorliegenden Anstrengungen haben. Eine zuversichtliche Führungskraft traut den Menschen viel zu, sie glaubt an den „Überlebenswillen“ und die Ausdauer der Menschen, viel mehr als die Menschen an sich selbst glauben. Dies bedeutet aber nicht, ein „laisser-faire“ herrschen zu lassen oder objektive Gefahren nicht zu berücksichtigen. Im Gegenteil, wenn man entspannter ist, kann man präsenter sein und besser auf unerwartete Situationen reagieren. Es ist eine Kunst, diese Gratwanderung zu meistern zwischen geschehen lassen und eingreifen.

Zuversicht wirkt sich positiv auf die Sprache und die Körperhaltung einer Führungskraft aus und kann eine gute Stimmung innerhalb der Gruppe erzeugen. Zuversicht bringt Leichtigkeit und Bewegung in der Kommunikation und erzeugt eine positive Aura oder Charisma. Humor und Leichtigkeit ist ein Zeichen von Zuversicht. Eine nicht-zuversichtliche Person wirkt im Gegenteil unsicher, schwer oder nicht kompetent.

Eine zuversichtliche Führungskraft kann:

- neue, ungewohnte oder gar verrückte Möglichkeiten ausprobieren
- offen sein für neue Ideen
- Mut für Ungewohntes haben
- sich durchsetzen, nein sagen

Im folgenden Beispiel möchte ich zeigen, wie eine zuversichtliche Haltung Grenzerfahrungen fördern kann.

### Beispiel: Das Gipfeltreffen

*Wir waren schon zwei Tage unterwegs. Die letzte Nacht hatten wir auf einem Hang verbracht, wo noch teilweise Schnee lag, und die Temperaturen in der Nacht waren bei null Grad angekommen. Als Leitung hatten wir uns entschieden die kommende Nacht in einer Höhle zu verbringen, die eigentlich nicht auf unserem Weg lag. Nach Besprechung mit dem Team teilten ein paar Teilnehmer mit, dass sie von der Idee, in einer Höhle zu übernachten, nicht sehr begeistert waren. Dennoch marschierten wir los und machten den Umweg Richtung Höhle. Als wir am Hang vor der Höhle angekommen waren, machten wir eine kleine Pause um den steilen Hang zu betrachten. Einer der Teilnehmer teilte mit, er würde unten warten, während die anderen die letzten 100 Höhenmeter bewältigten um die Höhle fürs Übernachten zu überprüfen. Wir gingen mit unseren vollgepackten Rucksäcken hoch, und bald darauf, lief ich wieder herunter um ihm mitzuteilen, dass er auch hochkommen konnte. Er war scheinbar aufgeregt und an seinen Grenzen angekommen, kam aber dennoch hoch. Schlussendlich übernachteten wir nicht in der Höhle. Durch unsere wertschätzende Haltung und weil wir ihm viel zugetraut hatten, konnte er seine Grenzen erkunden.*

## **3.2 Wertschätzung**

Wertschätzend anderen Menschen zu begegnen scheint mir ein entscheidendes Element der systemischen Haltung zu sein. Sie basiert auf der Grundannahme, **dass die Menschen immer in Wandlung und kontextabhängig sind** (siehe auch Grundannahmen 2,3,5,7,8). Wie viele Male habe ich das Glänzen in den Augen eines Kindes gesehen nach einem „hey das hast du super gemacht!“. Der Mensch ist ein soziales Wesen, seine Bedürfnisse nach Anerkennung und Erfolg sind gross, wie es Maslow in seiner Bedürfnishierarchie zeigt. Menschen schenken höhere Bedeutung an Systeme, in denen sie sich wertgeschätzt fühlen. Wertschätzung zeigen kann man passiv (zuhören, Raum lassen) oder aktiv (Komplimente machen). Wir alle wissen, wer sich selber wertschätzt, kann auch andere wertschätzen. Es geht darum ein ehrliches Interesse im Gegenüber zu haben, und die Überzeugung, dass man von den Anderen genau so viel bekommt, wie man gibt. Es ist eine aufmerksame Wahrnehmung der Qualitäten der Menschen durch aktives Beobachten und Zuhören. Es ist eine Haltung des Nichtwissens und der Neugier. Diese Neugier hilft, alte Gewohnheiten zu hinterfragen. Es braucht eine gute Beobachtungsgabe und einen Sinn für Details. Dies bedeutet natürlich nicht, dass man jeden Wunsch erfüllt oder sich nur auf eine Person konzentriert. Mir ist es schon ein paar Mal passiert, dass ich während einer Wanderung vor

lauter Diskutieren die Gruppe vergessen habe. Es macht auch keinen Sinn übermässig viele Komplimente zu machen, so dass sie ihren Sinn verlieren. Es ist ein Jonglieren zwischen Aufmerksamkeit auf das Individuum und das im Auge Behalten der Gruppe. Wertschätzung ist immer zielorientiert.

Eine wertschätzende Haltung wirkt sich positiv auf die Kommunikation aus, indem sie eine objektive Sprache benutzt, die beschreibt und nicht bewertet. Sie zeigt Empathie und Authentizität. Es wird genug Zeit eingeplant, so dass jede Person die Möglichkeit hat, sich auszudrücken.

Eine wertschätzende Führung kann:

- einen toleranten, vielseitigen Umgang pflegen
- zuhören
- getroffene Entscheidungen akzeptieren
- andere Meinungen anhören und akzeptieren
- Spannungen erkennen und ansprechen
- Körpersignale beachten
- Emotionen zum richtigen Zeitpunkt einbringen

Im folgenden Beispiel möchte ich zeigen, wie eine wertschätzende Haltung Selbstvertrauen fördern kann und Rollenveränderungen helfen kann.

#### Beispiel: der Chefkoch

*Wir waren mit einer Mittelstufenklasse in den Wald marschiert und wollten dort etwas essen. Eine Gruppe von Jungs hatte uns Pizza vorbereitet. Es war sehr spannend zu sehen, wie die Rollen sich in dieser Tätigkeit vertauscht hatten. Die Jungen, die normalerweise Leader waren, wussten nicht weiter und einer der Jungen, der sonst eher ein Mitläufer war, stand jetzt im Mittelpunkt. Er kommandierte herum, zeigte etwas hier, probierte etwas da, wie ein richtiger Chefkoch. Wir brauchten nicht viel zu machen um zu zeigen, dass dieser Junge sehr viel konnte. Nach dem leckeren Essen ermutigten wir die Kinder, einen riesen Applaus für den Held des Tages zu machen. Von diesem Tag an zeigte der Junge mehr Selbstvertrauen, indem er z.B. auch mit den Mädchen sprach und spielte. Durch unsere wertschätzende Haltung und unsere Rolle als Vorbild ermöglichten wir diesem Jungen, Selbstvertrauen vor der ganzen Gruppe zu zeigen.*

### 3.3 Ressourcenorientierung

Wenn man die Menschen wertschätzt und ihnen Zeit und Raum lässt, dann kommen ungeahnte Kräfte hervor. Ressourcenorientiert zu arbeiten bedeutet Menschen wahrzunehmen, wertschätzend ihre Ressourcen zu sehen und zu ermöglichen diese einzusetzen. Im Lexikon Erlebnispädagogik findet man folgende Beschreibung: „[Ressourcenorientierung ist], Menschen ihre Ressourcen zugänglich und bewusst zu machen, ihnen Handlungsfelder zu bieten, um neue Ressourcen zu entdecken oder vorhandenen Ressourcen neue Bedeutungen zu geben“ (Zuffellato/Kerszmeier 2012, S.140). Diese Haltung basiert auf der Grundannahme, dass **Gruppen mehr sind als die Summe ihrer Teilnehmer** (siehe auch Grundannahmen 1,4,6,8). Wie sagt man so schön, „Zusammen ist man stärker!“. Unsere Arbeit besteht darin, Ressourcen oder Fähigkeiten, die vorhanden oder noch nicht vorhanden sind, sowie Beziehungen oder Verhalten, die hilfreich sein könnten, zu ermöglichen. Die meisten Menschen können ihre Schwächen, aber nicht ihre Stärken benennen. Deswegen ist es unsere Hauptaufgabe, die Ressourcen sichtbar zu machen, sie in Worte zu fassen und sie der Öffentlichkeit zu zeigen. Ressourcenorientiert heisst nicht, die Fehler oder Schwächen auszublenden, sondern sich am Potenzial der Menschen oder Gruppen zu orientieren und dieses für die Erreichung der Ziele zu nutzen. Ressourcenorientierte Führungskräfte arbeiten und kommunizieren nach dem Hebammen-Prinzip (vgl. Storch/Krause 2009, S.150). Diese Haltung erhöht bei den Menschen das Selbstwertgefühl. Ressourcenorientierung ist immer zu einem Ziel gerichtet. Durch diese Haltung werden auch Effizienz und Commitment gefördert.

Eine ressourcenorientierte Führungskraft hat sich einen Kompetenz- und Ressourcenwortschatz zu aneignen. Er beherrscht diesen Wortschatz gut, und benutzt ihn oft in seiner Praxis. Dieser Wortschatz fließt in die Sprache hinein und ermöglicht die Selbstwahrnehmung der Personen und der Gruppe.

Eine ressourcenorientierte Führungskraft kann:

- vernetztes Denken und vernetzte Bezüge herstellen
- sich an veränderte Kontexte anpassen
- eigene Fähigkeiten einschätzen
- naheliegendes erkennen
- bekanntes neu kombinieren

Im folgenden Beispiel möchte ich zeigen, wie eine ressourcenorientierte Haltung ermöglicht, verborgene Ressourcen bei sich zu entdecken und das Potential einer Gruppe wahrzunehmen.

### Beispiel: Waldmodul, das „Erfindertreffen“

*Im NDK natursportliche Erlebnispädagogik waren wir im 5. Modul im Toggenburgischen Wald unterwegs. Am Zweiten Morgen hatten wir unter dem Motto „Erfindertreffen“ den Auftrag erhalten, gruppenweise oder alleine verschiedene Aktivitäten oder Erfindungen mit natürlichem Material zu gestalten um sie danach der ganzen Gruppe vorzustellen. Einige von uns haben Körbe geflochten, andere haben unsere Waldküche mit zusätzlichen Utensilien optimiert, andere haben Spiele geschnitzt usw. Ich habe mit 2 anderen ein Kanu aus Ästen und Planen gebaut und war sehr stolz darüber. Während den Präsentationen war ich immer wieder erstaunt, was die anderen der Gruppen gemacht haben. Diese Übung so zu gestalten hat viel mehr gebracht, als wenn die Leitung selber etwas gezeigt hätte, da die Leute ihre Kompetenzen einsetzen und so mehr Ideen zeigen konnten. Durch die ressourcenorientierte Haltung unserer Führung konnten wir unsere Kompetenzen selbständig einsetzen, und das Gruppenpotential erkennen.*

### **3.4 Lösungsorientierung**

In der lösungsorientierten Arbeit ist der Fokus auf der Lösung und nicht auf der Ursache eines Problems oder einer Situation. Das heisst, die Energie wird auf die Suche der Lösung eingesetzt und nicht auf das Verstehen der Vergangenheit, wie z. B. bei der traditionellen Psychotherapie. Diese Haltung basiert auf den Grundannahmen, **dass Gruppen alle Ressourcen haben um Krisen zu überwinden und, dass Menschen ihren Weg finden** (siehe auch Grundannahmen 2,3,4,6,8). Ein Trekking zu machen ist eine sehr gute Möglichkeit, Lösungsorientierung zu üben. Wenn ich an einem Fluss ankomme, brauche ich nicht zu verstehen, warum er ausgerechnet hier fließt oder warum wir ihn nicht vorher gesehen haben. Ich schaue, was ich machen kann um dieses Problem zu lösen. Marshall B. Rosenberg (1934-2015) sagte in einem seiner Seminare, dass die Frage „warum?“ bezüglich Menschen, meistens ein „es ist etwas nicht in Ordnung mit dir“ bedeutet. Also wechseln wir vom „warum?“ zum „was kann ich machen?“. Lösungsorientierte Führungskräfte nehmen die Ereignisse und die Menschen so wie sie sind, und versuchen das Beste daraus zu machen. Sie müssen nicht immer ihre Ideen durchsetzen, sondern sind flexibel und kompromissbereit. Es werden Zuversicht, Vertrauen und eine gute Einschätzung der vorhandenen Ressourcen gebraucht. Ressourcenorientierte Führungskräfte folgen zwei Prinzipien; 1. Der nächsten Schritt und 2. die Nützlichkeit (vgl. Zuffellato 2014, S.68). Das erste Prinzip bedeutet, dass ein Ziel in mehrere Teilziele getrennt wird. Der Fokus wird auf jeweils das nächste Teilziel gerichtet. Ist keine Lösung ersichtlich, schaue ich, welche Aktion am meisten Lösungsmöglichkeiten geben kann. Muss man sich z. B. zwischen zwei Wegen entscheiden, geht man am besten zuerst auf eine Anhöhe um einen Überblick zu bekommen. Das Prinzip

der Nützlichkeit sagt, wenn etwas funktioniert, mach mehr davon. Wenn etwas nicht funktioniert, dann versuche etwas anderes.

In ihrer Kommunikation und Sprache benutzen lösungsorientierte Führungskräfte nicht „entweder...oder“ sondern das „sowohl als auch“. Dies gibt eine positive, nach vorne gerichtete Kraft, die bei Problemen, die Zahl der Möglichkeiten zu erweitern versucht. Da sie nach Lösungen suchen, ist die Kommunikation auf Ressourcen und nicht auf Defizite gerichtet.

Eine lösungsorientierte Führungskraft kann:

- Lösungen zu Problemen finden
- verschiedene Konsequenzen voraussehen und gewichten
- Arbeiten und Aufgaben erkennen und priorisieren
- improvisieren
- verschiedene Lösungsmöglichkeiten erkennen und nutzen

Im folgenden Beispiel möchte ich zeigen, wie eine lösungsorientierte Haltung Selbstverantwortung und eine prosoziale Einstellung fördern kann.

#### Beispiel: Nachts auf den Aussichtsturm

*Ich hatte für ein Abschlussprojekt eine Übernachtung im Wald mit einer 6. Klasse geplant. Wir waren gut angekommen, hatten auf dem Feuer gekocht, die Camps aufgebaut und es war langsam Zeit zu schlafen, weil wir am nächsten Tag noch Wandern und Kanufahren wollten. Die Kinder waren sowohl müde, als auch sehr aufgeregt und wollten weiter zusammen spielen, anstatt in ihre Unterkünfte zu gehen. Die Camps waren teilweise 100m entfernt, so dass es uns unmöglich war, alles zu überwachen. Sie gingen zu den Anderen oder waren mit Taschenlampen unterwegs, was einige störte. Anstatt herumzurrennen und zu schimpfen, entschieden wir uns den Kindern nochmals die Möglichkeit zu geben, auf den naheliegenden Aussichtsturm zu steigen, um die Sicht über das Zürcher Unterland „by night“ zu geniessen. Die Kinder genossen diesen schönen Moment und waren sehr glücklich dieses Erlebnis zu teilen. Nach einer Weile gingen sie selbständig zu ihren Schlafplätzen und wir hörten bis zum nächsten Morgen nichts mehr. Durch unsere lösungsorientierte Haltung konnten wir die Bedürfnisse der Kinder erkennen, eine Lösung finden und somit auch Selbstverantwortung fördern.*

### 3.5 Bescheidenheit

Bescheidenheit basiert auf den Grundannahmen, dass **die Menschen autopoietische Wesen sind und dass Gruppen komplexe Systeme sind** (siehe auch Grundannahmen 1,2,5). Dies bedeutet für die Führung ein grundsätzliches Umdenken. Sie hat nicht mehr das Monopol des Wissens oder Könnens, sondern lässt Raum für Meinungsunterschiede. Sie ist ein Impulsgeber, wie die anderen Teilnehmer auch, sie ist ein Teil des komplexen Systems. Sie hat eine Modell-Rolle in der Gruppe und zeigt deswegen Selbstvertrauen, ist innerlich gleichzeitig bescheiden. Weil wir nur ein Teil eines Systems sind, das selber in einem grösseren System ist, kann die Verantwortung nicht bei einem einzigen Element sein. Bescheidenheit hilft sich zu entlasten. Die Führung zieht sich so oft wie möglich zurück. Bescheidenheit ist für mich ein Zeichen von Selbstvertrauen und Stärke, weil man sich nichts mehr beweisen oder zeigen muss. Man kennt seine Stärken und Qualitäten und auch seine Grenzen und Schwächen. Dies bedeutet nicht, dass man machen kann, was man will, weil man sowieso nichts ändern kann. Es ist eine innere Einstellung der Dankbarkeit und Vergänglichkeit des Lebens. Wie es Allan Karlsson, Held des Buches von Jonas Jonasson *„Der Hundertjährige, der aus dem Fenster stieg und verschwand“* sagte: („es ist so wie es ist, es kommt so wie es kommt“). Systemische Führungskräfte lernen von ihren Fehlern und lassen sich nicht entmutigen.

Bescheidenheit wirkt sich positiv auf die Sprache aus, indem sie nicht überheblich oder dominant ist. Sie ermöglicht eine Kommunikation von Mensch zu Mensch, auf Augenhöhe.

Eine bescheidene Führungskraft kann:

- Verantwortung für ihr Handeln übernehmen
- falls nötig geeignete Hilfe holen
- verschiedene Perspektiven einnehmen, umdenken
- Schwächen oder Fehler eingestehen
- auf Kritik angemessen reagieren
- Meinungsunterschiede akzeptieren, nicht vorschnell werten

Im folgenden Beispiel möchte ich zeigen, wie eine bescheidene Haltung ermöglicht, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und funktionales Verhalten zu fördern.

#### Beispiel: Ein Nachmittag im Kindergarten

*An einem Nachmittag, als ich als Stellvertretung in einem Kindergarten arbeitete, hatte ich etwas Spezielles für die Kinder vorbereitet. Es war Vor-Weihnachten und ich wollte mit ihnen die Magie des Lichtes und der Dunkelheit erleben. Wir gingen mit fluoreszierenden Stäben in*

den Nebenraum und machten verschiedene Spiele und Vorführungen im Dunklen. Die Kinder zeigten sich sehr kreativ und begeistert und wollten nicht mehr aufhören. Schnell war der Nachmittag vorbei und die Kinder wollten noch einmal und noch einmal. Als es klingelte, nahm ich meine ernste Stimme und bat alle Kinder in den Klassenraum zu gehen. Sie wollten weiter spielen und ich fing an mich aufzuregen. Die Kinder hatten ihren Spass und auf einmal fing ich auch an zu lachen. Ich hatte mich der lustigen Stimmung hingegeben. Über die Situation und über mich selbst zu lachen hatte eine unerwartete Folge. Die Kinder lachten mit und danach standen sie auf und gingen langsam zurück in die Klasse. „Das war sooo lustig!“ war die Rückmeldung, als wir wieder im Kreis sassen. Durch meine bescheidene Haltung konnte ich einen Spiegel für die Kinder sein, so dass sie ihre Emotionen wahrnehmen konnten. Als ihr Bedürfnis nach Klarheit und Kommunikation erfüllt war, konnten sie wieder weiter gehen.

#### 4 Evaluation

Nachdem ich die fünf systemischen Haltungen beschrieben habe, die geförderten Sozial- und Selbstkompetenzen gezeigt habe, und die Konsequenzen auf die Kommunikation, möchte ich wieder zu meiner Fragestellungen zurückkommen. „ **Kann mich die systemische Haltung in meinen Führungsaufgaben unterstützen?**“ und „ **Kann ich mit einer systemischen Haltung meine Sozial- und Selbstkompetenzen und dadurch meine Führungskompetenzen erweitern?**“ und „ **Ist es wichtig und nützlich an seiner Haltung zu arbeiten?**“. Nach dieser Arbeit kann ich zu den drei Fragen ja antworten.

Eine systemische Haltung wirkt sich positiv auf die Art, wie eine Führungskraft arbeitet, aus. Sie geht von einem positiven Menschenbild aus, nimmt das Potenzial der Menschen und Gruppen wahr und konzentriert sich ausschliesslich auf Ziele und Lösungen. Sie ist eine Chance für die Führung von Gruppen. Sich mit seiner Haltung auseinandersetzen sollte jede Person, die mit Menschen oder Gruppen arbeitet.

#### Reflexion und weiterführende Gedanken

Mir hat die systemische Haltung in der Praxis in Schulen sehr oft geholfen und aus schwierigen Situationen geholfen. Es gab mehrere Male, als ich die Hoffnung in einer Situation fast aufgegeben hätte und mir die Erinnerung an die Haltung „Zuversicht“ wieder einen Energieschub gegeben hat. Während eines sechsmonatigen Vikariats in einer 5. Klasse hatte ich ein sehr auffälliges Kind zu betreuen. Es war klar, auch für die Leitung, dass dieses Kind Unterstützung brauchte. Leider gab es zu diesem Zeitpunkt keine Möglichkeiten ihm und mir zu helfen. Ich musste mit dem Kind umgehen können und trotzdem der ganzen Klasse den Stoff beibringen. Ich habe mir so oft wie möglich, fast wie ein Mantra, den Satz:



„alles wird gut“ gesagt. Schlussendlich kam alles gut, und ich hatte gelernt der „Zuversicht“ zu vertrauen. Wie dieses Beispiel zeigt, sind Haltung und Handlung nicht zu trennen. Die Haltung geschieht im Hier und Jetzt und es ist eine Frage der Disziplin sich diese fünf Wörter Zuversicht, Wertschätzung, Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung und Bescheidenheit immer wieder in den Kopf zu setzen. Da sehe ich einen Nachteil, weil es manchmal einfacher wäre nur Methoden anzuwenden. An der Haltung zu arbeiten, hat sicher eine nachhaltigere Wirkung. In meinem Verständnis ist das Übernehmen der systemischen Haltung eine Handlung, da sie einer Intention folgt. Es ist wie eine Brille aufzusetzen, um die Welt neu zu sehen. Manchmal wünsche ich mir, es gäbe Brillen, mit denen man die Welt systemisch ansehen könnte. Ich würde sie sofort kaufen.

Während des Schreibens musste ich mit zwei Hauptherausforderungen kämpfen. Erstens ist die systemische Haltung ein allgemeines Thema und nicht spezifisch für die Führung von Gruppen. Das heisst, ich musste immer wieder die Theorie in Bezug zu meiner Praxis bringen. Zweitens ist die systemische Haltung eine Mischung aus philosophischen Gedanken, neurologischen, kybernetischen und allgemein wissenschaftlichen Prinzipien, sowie pragmatischen Beobachtungen. All diese interessanten Herangehensweisen zusammenzubringen und zu beschreiben, ohne den roten Faden zu verlieren, erforderte sehr viel Disziplin. Was mir sehr geholfen hat, ist immer wieder zur Fragestellung zurückzukehren.

Ich finde den Zusammenhang zwischen der systemischen Haltung und den erlebnispädagogischen Zielen sehr bedeutsam, und denke hier könnte man noch mehr recherchieren. Fragen wie „Wie wirkt sich eine systemische Haltung auf das Erreichen von überfachlichen Kompetenzen bei den Klienten aus?“ fände ich sehr spannend zu recherchieren.

Ich bin froh, dass ich über dieses Thema geschrieben habe, weil ich mich immer wieder mit mir selbst, mit der Theorie und meiner Praxis auseinandersetzen musste. Diese Arbeit hat mir Klarheit über viele systemische Begriffe und für meine Handlungen in der Praxis gebracht.

## 5 Quellenverzeichnis

Baecker, D., *System. In: Lexikon des systemischen Arbeitens, Grundbegriffe der Systemischen Praxis, Methodik und Theorie, Hrsg. von Wirth, J. V., Heidelberg 2012*

Königsweiser, R., & Hillebrand, M., *Einführung in die systemische Organisationsberatung, siebte unveränderte Auflage, Heidelberg 2013*

Stengel, M., *Überlegungen zu Systemtheorie und Kybernetik, In: Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen, S.21-33, Hrsg. von Tomascheck, N., zweite Auflage, Heidelberg 2009*

Storch, M., & Krause, F., *Selbstmanagement-ressourcenorientiert, Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), vierte überarbeitete Auflage, Bern 2009*

Zuffellato, A. & Kerszmeier, A. H., *Lexikon Erlebnispädagogik, Theorie und Praxis der Erlebnispädagogik aus systemischer Perspektive, 2. Überarbeitete Auflage, Augsburg 2012*

Zuffellato, A., *Führung lernt man draussen, Bewährungssituationen als Kompetenzerwerb, Zürich 2014*

### Literaturverzeichnis

Heckmair, B. & Michl, W., *Erleben und Lernen, Einführung in die Erlebnispädagogik, 7. Auflage, München 2012*

König, O. & Schattenhofer, K. *Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg 2006*

Hubrig, C. & Herrmann, P. *Lösungen in der Schule, Systemisches Denken in Unterricht, Beratung und Schulentwicklung, Heidelberg 2005*

Baig-Schneider, R. *Die moderne Erlebnispädagogik, Augsburg 2012*

[www.zaep.ch](http://www.zaep.ch)

[www.systemischepädagogik.de](http://www.systemischepädagogik.de)