

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Einleitung</b> .....	14
1.1 <b>Warum systemisch?</b> .....	14
1.2 <b>Schulen sind (in) ein komplexes System (eingebettet)</b> .....	16
1.3 <b>Konfliktfelder in Schulen</b> .....	18
1.3.1 Strukturelle Konflikte in Schulen.....	20
1.3.2 Regelkonflikte und Isomorphie.....	21
1.3.3 Leitungskonflikte.....	22
1.3.4 Konflikte in Zeiten des Wandels.....	22
1.3.5 Die Wirkungen der Konflikte.....	23
1.3.6 Veränderte Erwartungen der Eltern an Schule.....	24
1.3.7 Der Druck der Lehrerin ein Beispiel aus einer Supervision.....	25
1.4 <b>Das Auftragsmultilemma</b> .....	27
<i>Selbstcoaching: Mein System</i> .....	31
<b>2 Grundlagen des systemischen Denkens und Handelns in der Pädagogik</b> .....	32
2.1 <b>Quellen des systemischen Denkens</b> .....	32
2.2 <b>Die Konstruktion von Wirklichkeit: Was und wie wir wahrnehmen...</b>	33
<i>Selbstcoaching: Meine Sichtweise</i> .....	36
<i>Selbstcoaching: Drei Positionen</i> .....	36
2.3 <b>Das, was ich bei dem anderen beobachte, sagt etwas über mich aus.</b>	37
<i>Selbstcoaching: Eine Konfliktsituation anders betrachten</i> .....	38
2.4 <b>Will man ein Verhalten verstehen, so ist es wichtig, es im jeweiligen Kontext zu betrachten</b> .....	38
<i>Selbstcoaching: Die verdeckte positive Absicht</i> .....	41
2.5 <b>Wechselwirkungen in der Interaktion</b> .....	41
<i>Selbstcoaching: Haltungsänderung</i> .....	45
2.6 <b>Ich habe keine Kontrolle über das, was andere denken und fühlen ..</b>	45
<i>Selbstcoaching: Die Kontrolle behalten</i> .....	47
2.6.1 <b>Mögliche Erkenntnisse</b> .....	47

<b>3</b>	<b>Lernen und Bindung</b> .....	48
3.1	<b>Menschen als geschlossene, autonome Systeme</b> .....	48
3.2	<b>Lernprozesse als Grundlage für Veränderungen</b> .....	49
	<i>Selbstcoaching: Musterveränderung</i> .....	50
3.3	<b>Was sagen die Neurowissenschaften zu den Lern- und Veränderungsmöglichkeiten des Menschen?</b> .....	50
3.4	<b>Denk- und Verhaltensblockaden als Folge unbewusster Prozesse</b> ....	52
3.4.1	Soziale Bindung und Nähe entwickeln .....	53
3.5	<b>Einen sicheren Rahmen schaffen: Konsequenzen für Unterricht, Gesprächsführung und Beratung</b> .....	54
3.5.1	Systemische Checklisten im Kontext dieses Buches. ....	56
	<i>SCLS 1: Klärung von wiederkehrenden Problemmustern in Gesprächen</i> .....	56
	<i>Selbstcoaching: Mich in der Schule oder Klasse sicherer fühlen</i> .....	57
	<i>SCLS 2: Reflexion und Selbstachtsamkeit für schwierige Kommunikationssituationen</i> ..	58
3.6	<b>Bindungen und Resonanz: Voraussetzungen für den guten Kontakt zu Schülerinnen und Schülern</b> .....	59
3.6.1	Wir sind nicht allein unterwegs: Die Wirkung von Loyalitätsmustern im Kontakt zu anderen .....	61
	<i>Selbstcoaching: Meinen »Freundlichen Beobachter« entwickeln</i> .....	64
	<i>Selbstcoaching: Den richtigen Platz in der Klasse finden</i> .....	65
<b>4</b>	<b>Neue Wege finden: Wie neue Verhaltens- und Haltungsmuster aufgebaut werden können</b> .....	67
4.1	<b>Warum einfache Veränderungen oft nicht ausreichen</b> .....	68
4.2	<b>Woran man nachhaltige Veränderungen erkennen kann</b> .....	70
4.3	<b>Probleme nicht »wegmachen«, sondern ergänzen</b> .....	74
4.3.1	Verhalten und die positive Absicht. ....	75
4.4	<b>Nicht jeder Teil ist mit der Veränderung einverstanden – Gegenregulationen des Bezugssystems</b> .....	76
4.5	<b>Von erfolgreichen Strategien lernen: Ausnahmen vom Problem und die Lösungsorientierung</b> .....	79
	<i>Selbstcoaching: Die inneren Teile zur Kooperation einladen</i> .....	81
	<i>Selbstcoaching: Strategie für das Finden von Lösungen</i> .....	82

<b>5</b>	<b>Wie wir Informationen verarbeiten und Probleme bzw. Lösungen produzieren</b> .....	85
5.1	<b>Wahrnehmung, Bedeutungsgebung und Wahrnehmungstrübungen.</b>	85
5.2	<b>Wahrnehmungsstrategien.</b> .....	87
5.3	<b>Was unser Verhalten und unsere Einstellungen bestimmt</b> .....	89
5.3.1	Unsere inneren Teile in Kooperation einladen (Ego-States) .....	90
5.3.2	Lösungsverhalten in Konfliktsituationen .....	92
	<i>Selbstcoaching: Konflikte anders sehen</i> .....	94
	<i>Selbstcoaching: Achtsamkeit in der Wahrnehmung</i> .....	95
<b>6</b>	<b>Motivation und Ziele</b> .....	96
6.1	<b>Wie Motivation entsteht</b> .....	96
6.1.2	Motivationstypen nach de Shazer .....	98
	<i>Selbstcoaching: Motivationstypen unter meinen Schülerinnen und Schülern.</i> .....	99
6.2	<b>Pädagogische Aspekte der Kommunikation und Motivation</b> .....	99
6.2.1	Der Zwangskontext Schule und der Autonomie-Abhängigkeits-Konflikt .....	101
6.2.2	Der systemische Umgang mit Regelverletzungen und Disziplinschwierigkeiten. ....	103
6.3	<b>Der systemische Umgang mit herausforderndem Verhalten.</b> .....	104
6.4	<b>Andere für Veränderungen gewinnen – Sinnstiftung und Nutzenargumentation</b> .....	106
6.5	<b>Wie sinnvolle Ziele gut konstruiert werden können</b> .....	110
6.5.1	Unrealistische Zielvorgaben vermeiden und hilfreiche Zielkonstruktionen entwickeln	112
6.5.2	Sinnvolle Ziele gut konstruieren .....	113
6.5.3	Ziele brauchen Sinn und Nutzen .....	113
	<i>Selbstcoaching: Ein gutes Ziel für sich selbst entwickeln</i> .....	114
	<i>Selbstcoaching: Zielvision und Zielverankerung auf der Zeitlinie.</i> .....	115
<b>7</b>	<b>Trancephänomene in der Schule: Die unbewussten automatisierten Regelprozesse der Interaktion.</b> .....	116
7.1	<b>Ich nehme nur noch wenig wahr: Tunnelblick</b> .....	117
7.2	<b>Das Vergessen der eigenen Fähigkeiten: Amnesie</b> .....	118
7.3	<b>Ich stehe neben mir: Dissoziation</b> .....	119
7.4	<b>Ich bin tief emotional beteiligt: Assoziation</b> .....	120
7.5	<b>Ich bin inkompetent und hilflos: Altersregression</b> .....	121

<b>7.6</b>	<b>Ich kann alles besser: Altersprogression</b> .....	123
<b>7.7</b>	<b>Die Grenzen werden aufgelöst: Identifikation</b> .....	124
<b>7.8</b>	<b>Befürchtungen entwickeln: negative Halluzinationen</b> .....	125
	<i>Selbstcoaching: Sich selbst in Schule dehypnotisieren lernen</i> .....	125
<b>8</b>	<b>Die systemische Schule</b> .....	126
<b>8.1</b>	<b>Was ist Systemische Pädagogik?</b> .....	126
<b>8.2</b>	<b>Die Funktionen von Schule aus systemischer Sicht</b> .....	127
8.2.1	Die Sozialisationsfunktion von Schule aus systemischer Sicht .....	128
8.2.2	Die Personalisationsfunktion von Schule aus systemischer Sicht .....	129
8.2.3	Die Qualifikationsfunktion von Schule aus systemischer Sicht .....	130
8.2.4	Grundqualifikationen, die eine systemische Schule ihren Schülern vermittelt .....	130
8.2.5	Die Selektionsfunktion von Schule aus systemischer Sicht .....	131
<b>8.3</b>	<b>Schule systemisch leiten: Die systemische Schulleitung</b> .....	134
<b>8.4</b>	<b>Zusammenfassung: Prinzipien einer systemischen Schule</b> .....	135
<b>9</b>	<b>Systemische Schulpädagogik als kokreativer Prozess</b> .....	138
<b>9.1</b>	<b>Wer ist in Schule und Unterricht für was verantwortlich</b> .....	139
9.1.1	Die Verantwortung der systemischen Pädagoginnen und Pädagogen .....	139
9.1.2	Die Verantwortung von Schülerinnen und Schülern .....	141
<b>9.2</b>	<b>Die Haltung der systemischen Pädagoginnen und Pädagogen</b> .....	144
9.2.1	Ressourcenorientiertes Denken und Handeln .....	144
9.2.2	Ziel- und prozessorientiertes Denken und Handeln .....	145
<b>9.3</b>	<b>Prinzipien für systemische Pädagoginnen und Pädagogen</b> .....	146
9.3.1	Die Sinneskanäle öffnen .....	146
	<i>SCLS 3: Einladen zur Kooperation</i> .....	146
9.3.2	Lebenslanges Lernen und Koevolution .....	146
	<i>Selbstcoaching: Ressourcen der guten Kooperation (wieder-)finden</i> .....	147
9.3.3	Die Wertschätzung von Problemen und Lösungen .....	147
9.3.4	Welchen Aufgabe habe ich, wo und wie nehme ich Einfluss? .....	147
9.3.5	Die Einnahme der Beobachterperspektive .....	148
9.3.6	Neutralität und Lehrerrolle .....	148
9.3.7	Gleichrangigkeit und Vorrang in der Beziehung zu Schülerinnen und Schülern .....	149
9.3.8	Zur Kooperation einladen .....	149
9.3.9	Wertschätzung und Achtsamkeit stärken .....	150
<b>9.4</b>	<b>Zusammenfassung: Zehn Aspekte einer systemischen Pädagogik</b> ...	151

<b>10</b>	<b>Werkzeuge der systemischen Pädagogik als Einladungen zur Veränderung</b> .....	153
<b>10.1</b>	<b>Die Kunst der Problem- und Konfliktkonstruktion</b> .....	153
10.1.1	Anleitung für das Konstruieren eines Problems .....	153
10.1.2	Anleitung für das Konstruieren eines Konfliktes .....	156
<b>10.2</b>	<b>Die systemische Lösungshaltung aufbauen</b> .....	158
10.2.1	Schritte zur systemischen Lösungshaltung .....	159
10.2.2	Die innere Haltung zu Problem und Lösung .....	159
10.2.3	Der Aufbau der Selbststeuerung .....	160
10.2.4	Sicherheit für sich und andere schaffen .....	163
	<i>Selbstcoaching: Hilfreiche Haltungen in der Kommunikation – oder: Der Weg aus der Problemtrance</i> .....	164
10.2.5	Wertschätzung entwickeln .....	164
	<i>Selbstcoaching: Wertschätzung für sich und andere entwickeln</i> .....	166
<b>10.3</b>	<b>Wie ich andere zur Kooperation einladen kann</b> .....	167
10.3.1	Die vorhandenen Ressourcen nutzen – der Utilisationsansatz .....	168
<b>10.4</b>	<b>Systemische Werkzeuge für besondere Problemsituationen in Schulen</b> .....	169
10.4.1	Das Drama-Dreieck und seine Auflösung .....	169
	<i>Selbstcoaching: Die Auflösung des Drama-Dreiecks</i> .....	173
10.4.2	Der Aufbau von Dreiecken in der Kommunikation (Triangulierung) .....	174
	<i>SCLS 4: Konfliktlösung bei Ambivalenzen</i> .....	175
10.4.3	Zusammenfassung: Eckpfeiler einer hilfreichen Kommunikationsstrategie .....	176
	<i>SCLS 5: Umgang mit Problemverhalten bei Schülerinnen und Schülern</i> .....	177
10.4.4	Die Not mit der Gruppendynamik in einer Klasse .....	177
10.4.5	Achtsamkeit für sich selbst entwickeln .....	178
	<i>Selbstcoaching: Achtsamkeit für sich selbst</i> .....	179
<b>11</b>	<b>Blockaden in Schulen lösen – die Ebenen des Lernens</b> .....	180
<b>11.1</b>	<b>Die Ebenen des Lernens in der Organisation Schule</b> .....	182
11.1.1	Die Umwelt der Schule .....	182
11.1.2	Die Lernebene des Verhaltens der Schule .....	184
11.1.3	Die Lernebene der Fähigkeiten einer Schule .....	186
11.1.4	Die Lernebene der Glaubenssätze, Werte und Normen einer Schule .....	191
11.1.5	Die Lernebene der Identität einer Schule .....	192
11.1.6	Schulentwicklung mithilfe der Lernebenen .....	193
	<i>SCLS 6: In eine neue Form von Selbstorganisation eintreten</i> .....	195
11.1.7	Die Lernebene der Vision oder Mission einer Schule .....	195

<b>11.2</b>	<b>Begleitung von Schülerinnen und Schülern mithilfe der Lernebenen</b>	<b>197</b>
<b>11.3</b>	<b>Weitere Systemische Checklisten für die Schulentwicklung und die Begleitung von Schülerinnen und Schülern</b> .....	<b>199</b>
	<i>SCLS 7: Blockaden in der Organisation Schule einordnen und lösen</i> .....	199
	<i>SCLS 8: Veränderungsprozesse in Schule gestalten und begleiten</i> .....	200
	<b>Literatur</b> .....	<b>201</b>
	<b>Online-Material</b> .....	<b>203</b>