Rainer Orban
Gabi Wiegel

Ein Pfirsich ist ein Apfel mit Teppich drauf

Systemisch arbeiten im Kindergarten

Sechste, vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage, 2023

Inhalt

Vorwort **8**
Einleitung **10**

1 Systemisch-ganzheitlich, geht das? **17**

2 Theoretische Grundlagen **25**

2.1 Eine Warnung vorweg und einige Vorbemerkungen 25
2.2 Einführung in die Systemtheorie 27
2.2.1 Konstruktivismus 28
2.2.2 Das Systemische am Systemischen ist Rückkopplung 30
2.2.3 Was bedeutet nun systemisch-konstruktivistisch? 32
2.2.4 Die Kraft von Hypothesen – und die Kunst, sie wieder zu verwerfen 35
2.2.5 Systemtheorie: Chaos und Struktur, die zwei Seiten einer Medaille 38
2.2.6 Strukturierung und Entstehung von Ordnung durch positive Rückkopplung – Theorien dynamischer Systeme 42
2.2.7 Strukturierung und Entstehung von Ordnung durch negative Rückkopplung – Theorien selbstreferenzieller Systeme 43
2.2.8 Selbstorganisation 44
2.2.9 Synergetik – eine Theorie dynamischer Systeme 45
2.2.10 Eine Abrundung 51
2.3 Der (kleine) Mensch, ganzheitlich wahrgenommen 52
2.3.1 Ganzheitlichkeit, unsere Perspektive auf eine menschliche Weisheit 52
2.3.2 Das Gehirn ist nicht zum Denken da! 55
2.3.3 Die Bindungstheorie, eine systemische Theorie 63
2.3.4 Das Konzept der Resilienz 81
2.4 Lernen 109
2.4.1 Eine kleine Geschichte des ganzheitlichen Lernens 110
2.4.2 Die Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung – was aber ist Bildung? 111
2.4.3 Die Kunst zu entlernen 113
2.4.4 Lernen durch Ermöglichung 114

2.4.5 Bewegung – das Tor zum Lernen 118
2.4.6 Bewegung fördert den Spracherwerb 119
2.4.7 Selfcare als Basis 122

3 So organisieren Sie Ihre Kindertagesstätte – systemisch! 126

3.1 Was verstehen wir unter einer Organisation? 126
3.2 Die (pädagogischen) Prozesse systemisch organisieren 133
3.2.1 Vorinformationen nutzen 134
3.2.2 Ressourcen berücksichtigen 135
3.2.3 Ziele formulieren 136
3.2.4 Realitäts-Check 137
3.2.5 Ergebnisse beurteilen 138
3.3 Beobachtung 139
3.3.1 Verfahren zur Beobachtung 140
3.4 Aufgaben der Leitung 142
3.4.1 Die acht Rollen einer Führungskraft 145
3.5 Teamarbeit 152
3.5.1 Visionsarbeit/Methoden der Teamentwicklung 153
3.5.2 Einarbeitung neuer Kolleginnen 161
3.5.3 Hospitationen/organisierte Transparenz 163
3.5.4 Fortbilden! Fortbilden! Fortbilden! 164
3.5.5 Supervision 164
3.5.6 Regelmäßige Teambesprechungen 165
3.6 Besprechungen organisieren 165
3.7 Interne Vernetzung und Austausch 172
3.8 Personalentwicklung 175
3.9 Fortbildungen planen und umsetzen 179
3.10 Kundenorientierung 180
3.11 Qualitätsmanagement 184
3.12 Betriebliches Gesundheitsmanagement 187
3.13 Beschwerdemanagement 188
3.14 Kooperationen, vernetzt handeln 192
3.15 Mit einer Verwaltung kooperieren 193
3.16 Externe Kooperationspartner 194
3.17 Werte und Leitbild 195

4 Die Grundhaltung in der Anwendung – Kooperation und Partizipation bei Kindern und Eltern 200

4.1 Systemische Arbeit mit Kindern 200
4.1.1 Auf Augenhöhe – mindestens 201
4.1.2 Erfahrungs- und Möglichkeitsräume schaffen 202

4.2 Kooperation und Partizipation – Zusammenarbeit mit Eltern ... 208
4.2.1 Eltern einladen ... 208
4.2.2 Transparenz ... 209
4.2.3 Der Elternrat ... 210
4.2.4 Gespräche mit Eltern ... 211

5 Selfcare – Für sich selbst sorgen ... 218

5.1 Von Landkarten und Landschaften ... 219
5.2 Kleiner Methodenkoffer ... 221
5.3 »Morbus Aufschieberitis« ... 226

6 Ein Dank – statt eines Nachwortes ... 228

Anhang ... 229

Methoden kollegialer Beratung ... 229
Reframing ... 229
Zirkuläres Fragen ... 229
Auftragskarussell ... 230
Mindmapping ... 230
Skulpturenstellen ... 231
Optimist – Pessimist ... 232
Supervisionswalzer (nach Andrea Ebbecke-Nohlen 1999) ... 232
Methoden zur Teamentwicklung ... 233
Reteaming (Furman u. Ahola 2010) ... 233
Solution Circle ... 233
Gesprächsleitfäden ... 234
Systemisch-lösungsorientiertes Gespräch ... 234
Kritikgespräch ... 235
Anamnesebogen/Erstgespräch ... 236
Mitarbeitergespräch ... 241
Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch ... 241
Zielvereinbarung des Mitarbeitergesprächs ... 243

Literatur ... 244

Über den Autor und die Autorin ... 251

Vorwort

Die neue Auflage von *Ein Pfirsich ist ein Apfel mit Teppich drauf* kommt genau zur richtigen Zeit. Kinder mussten in den Jahren der Corona-Pandemie enorme Belastungen durchstehen. Nicht, weil sie durch das Virus selbst in Gefahr waren, sondern weil sie sehr darunter gelitten haben, was Erwachsene meinten, tun zu müssen, um die Pandemie zu stoppen.

Diese Jahre haben uns allen vor Augen gehalten, wie wichtig es ist, die positive Entwicklung der Kinder als wichtigste Priorität zu sehen und sie nicht als potenziellen »Kollateralschaden« zu kalkulieren. Dieses Bewusstsein muss weiter geschärft werden und in aktive Handlungen münden. Dafür braucht es – neben Menschen, die den Finger in die Wunde legen – Autoren wie Gabi Wiegel und Rainer Orban, die sich wissenschaftlich und praxisnah mit den Bedürfnissen von Kindern beschäftigen und ihre Erkenntnisse der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

Was mich an diesem Buch besonders fasziniert, ist sein systemtheoretischer Ansatz. Die Autoren führen in wichtige Konzepte wie Konstruktivismus, Rückkopplung, Synergetik und Bindungstheorie ein und stellen so die komplexe Lebens- und Erlebensrealität von Kindern, Eltern und Teams einer Kindertagesstätte in den pädagogischen Mittelpunkt. Sie treten damit der mechanistisch-reduktionistischen Ideologie unserer Zeit bewusst entgegen – einer Ideologie, die dem Leben, der Natur und letztlich der Menschlichkeit diametral entgegensteht. Kinder sind keine Maschinen, die man nach Belieben ein- und ausschalten kann. Sie streben vielmehr aus der sicheren Bindung zu ihren primären Bezugspersonen und Vorbildern heraus ständig nach Selbstbestimmung, Kreativität und Freiheit. Kinder lieben das Spiel in und mit der Natur, und sie lieben das soziale Miteinander, denn beides bietet die lebendigsten und damit komplexesten Anreize für ihre Entwicklung. Diese Entwicklung zu einer freien Persönlichkeit, in der emotionale, geistige und spirituelle Werte im gesellschaftlichen Miteinander gegenüber sozialer Härte vorgezogen werden, gilt es von früh an zu fördern, um eine neue Kultur der Menschlichkeit zu schaffen.

Innerhalb dieser neuen Kultur der Menschlichkeit und des sozialen Miteinanders ist nun eine menschlichere Pädagogik eingebettet.

Analog zu einer menschlicheren Medizin müssen wir den (kleinen) Menschen ganzheitlich wahrnehmen, wie ein weiteres Kapitel in diesem Buch verheißungsvoll lautet. Ein von Grund auf verändertes, menschlicheres Verständnis von uns wird das selbstbestimmte, eigenverantwortliche und für sich selbst sorgende Individuum mit all seinen biologischen, psychologischen und sozialen Besonderheiten in den Mittelpunkt stellen. Dabei geht man selbstverständlich davon aus, dass in erster Linie höher komplexe, gesellschaftliche Verhältnisse darüber entscheiden, ob jemand gesund bleibt oder krank wird, und nicht etwa die Gene. Eine solche Perspektive wird nicht mehr rein an der Bekämpfung von Symptomen ansetzen und warten, bis der Mensch chronisch krank, alt und reparaturbedürftig geworden ist, sondern sie wird früh, bereits beim Kind, darauf achten, dass es gesund und widerstandsfähig bleibt. Hier wird das biopsychosoziale Beispiel deutlich: Alle Lebensentitäten hängen über die Zeit hinweg miteinander zusammen, nichts darf getrennt gesehen werden, und höher komplexes Nichtstoffliches ist weniger komplexem Stofflichem übergeordnet.

Vor dem Hintergrund dieser systemischen Überlegungen sollten wir Kindern beibringen, dass der Mensch zum Überleben nicht nur Stoffliches wie Wasser, Nahrung und ein schützendes Dach über dem Kopf braucht, sondern auch Nichtstoffliches wie Berührung und Beziehung. Kinder sollten lernen, dass »Berührung« neben seiner mechanisch-körperlichen Komponente auch die Dimensionen des emotionalen »Berührt-Seins« und sozialen »Berührt-Werdens« umfasst.

Kindern zu vermitteln, dass ihre Psyche und ihre sozialen Beziehungen zu ihrem Immunsystem gehören, ja wirkmächtiger sein können, wenn es um die Abwehr von schädlichen Einflüssen geht, ist essenziell. Wir schützen uns, indem wir klare Grenzen ziehen und unüberhörbar »Nein« sagen, wenn jemand etwas mit uns machen will, was wir nicht wollen. Kinder dürfen »Nein« sagen und wütend sein, das ist etwas Normales, ja manchmal sogar Überlebensnotwendiges. Ihr Immunsystem ist biopsychosozial, und das Unsichtbare ist mitunter gefährlicher als das Sichtbare.

So bleibt mir abschließend, den Autoren dieses Buches eine große Leserschaft insbesondere dort zu wünschen, wo Menschen es sich zum Ziel gesetzt haben, unsere Kinder in eine gesunde Zukunft zu begleiten.

Prof. Dr. Dr. Christian Schubert

Einleitung

»Das stört keinen großen Geist.«
Astrid Lindgren, Karlsson vom Dach

Dieses Buch handelt nicht davon:

- wie ich an Problemen und Defiziten haften bleibe
- wie ich Probleme und Defizite erzeuge, um mich z. B. besonders wichtig zu fühlen
- wie ich über Probleme, Defizite und schlechte Ressourcen jammere, um mich z. B. als besonders bemitleidenswert hinzustellen
- wie ich »1, 2, 3 im Handumdrehen« mit ein paar systemischen Zirkusnummern im Schnellkurs systemisch arbeiten kann.

Dieses Buch handelt davon:

- sich auf den Weg zu machen
- mehr von dem zu tun, was funktioniert
- das Große im Kleinen und das Kleine im Großen zu sehen
- zu verstehen, dass kleine Handlungen große Wirkungen haben können
- die vorhandenen Rahmenbedingungen für sich zu nutzen
- ein gutes Navigieren zwischen Akzeptanz und proaktiver Gestaltung zu erreichen
- eine Haltung zu entwickeln, die auf Neugier, Wertschätzung und Wachstum gründet und
- dabei Menschen einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren.

Dieses Buch ist unser Beitrag, den von uns gelernten und gelebten systemischen Ansatz zu vermitteln, wie wir ihn in unseren Fort- und Weiterbildungen in unserem Institut n.i.l. in Osnabrück lehren. Wir – Gabi Wiegel ganz explizit – arbeiteten 25 Jahre leitend und damit täglich und praktisch in Kindergärten. Seit 2007 und nicht zuletzt nach dem Ende ihrer aktiven Tätigkeit als Leitung 2020 ist sie als Beraterin, Supervisorin und Lehrende in Kindertagesstätten

unterwegs. Die Anforderungen und der Arbeitsalltag dort haben sich in den vergangenen 20 Jahren dramatisch verändert. Der massive Ausbau der Krippenbetreuung, die Entdeckung der Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung und der Fachkräftemangel haben vieles von Grund auf umgewälzt. Diese Anforderungen und auch die Rahmenbedingungen gelten für alle, sie treffen auch alle.

Erzieher und Erzieherinnen[1] sind *Mangelware*. Ob im Kindergarten oder in der Jugendhilfe, in allen Bereichen haben Personalverantwortliche seit fast 15 Jahren Schwierigkeiten, gute, qualifizierte Fachkräfte zu finden, und obwohl dies seit mehr als einem Jahrzehnt bekannt ist, ist wenig geschehen, um dies zu ändern. Die Ausbildung – noch immer fast ausschließlich als rein schulische Ausbildung (also nicht dual) angeboten, können sich viele schlichtweg nicht leisten. Die Arbeit ist, obwohl sich in den letzten Jahren einiges zum Guten verändert hat, immer noch unterbezahlt – verglichen mit Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung und der Industrie. Eines gilt also nach wie vor – dieser Beruf ist vor allen Dingen eins: nicht besonders attraktiv.

Dies kritisieren selbst die Spitzen der deutschen Wirtschaft seit Jahren, da auch sie seit Langem verstanden haben, wie wichtig eine gute Kinderbetreuung für die Zukunft unseres Landes ist. Es ist zwar banal, gleichwohl auch Realität: Wir haben keine besseren und keine besser verfügbaren Ressourcen zu bieten als die Potenziale in unseren Kindern.

Norbert Hocke, Vorstandsmitglied der *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft*, warnte daher schon vor mehr als zehn Jahren: »Wenn sich daran nicht schnell etwas ändert, werden Krippen und Kindergärten bald unausgebildetes Personal einstellen müssen.« Dies, und da sind wir uns ohne jeglichen Zynismus sicher, dürfte auch heute noch immer und wieder so manchen Kämmerer und Sparkommissar erfreuen. Viele Experten sind sich schon lange einig: Wir benötigen, um den Anforderungen an frühe Förderung wirklich gerecht zu werden, gut ausgebildetes Personal, gut qualifizierte Pädagoginnen und Pädagogen, gerne auch in stärkerem Maße solche mit Hochschulabschluss.

Unser Buch soll und wird Hoffnung machen. Wir sind auch zuversichtlich, gleichwohl gilt es anzuerkennen, dass nach drei Jahren Pandemie und vor dem Hintergrund einer heraufziehenden Wirtschaftskrise die Situation tatsächlich angespannt ist.

---

1 Im gesamten Text nutzen wir abwechselnd die männliche wie weibliche Form. Sofern nicht explizit kenntlich gemacht, sind immer alle Menschen jeglichen Geschlechts gemeint.

Wir zitieren an dieser Stelle einmal aus einer Pressemitteilung, die uns am 20.7.2022 über den Informationsdienst der Wissenschaft[2] erreicht hat. Sie ist überschrieben mit:

> **»Verwahrlosung, Stress und Erschöpfung in vielen Kitas: Erziehungswissenschaftlerin und Kinderpsychiater schlagen Alarm.«**

Darin heißt es unter anderem: Viele Fachkräfte sind aufgrund der durch Pandemie und Flüchtlingskrise weiter gestiegenen Belastungen emotional wie körperlich am Ende. Auch die Kinder zeigen zum Teil extreme Formen von Unwohlsein.

> »Wir sorgen für einen denkbar schlechten Start unserer Kleinsten ins Leben. Wir übersehen und übergehen die seelischen Bedürfnisse unserer Kinder. Das sind verwahrlosende Tendenzen, denen wir entschieden entgegentreten müssen!«

So Michael Schulte-Markwort, Professor für Kinder- und Jugendpsychiatrie an der Medical School Hamburg.

Auch Rahel Dreyer zeigt sich im Hinblick auf die Situation der Fachkräfte besorgt:

> »Viele stehen kurz vor einem Burnout, sie sind körperlich und emotional am Ende. Die desaströse Situation wird zu weiteren Personalausfällen führen.«

Es fehlt eine Lobby für die Kinder, die Vulnerabelsten in unserer Gesellschaft, und für die Fachkräfte, die beide – nicht erst seit der Pandemie – Schlusslicht in der gesellschaftlichen Diskussion sind.

Dreyer und Schulte-Markwort sind sich einig:

> »Das Wohl zu vieler Kinder scheint uns derzeit gefährdet.«

So weit die Pressemitteilung. Niemand, der durch viele verschiedene Regionen und Kitas kommt, wird dies grundsätzlich anders sehen. Sicherlich gibt es punktuell Leuchttürme. Gleichwohl: Die Belastung aller ist enorm. Der enorme Ausbau von Krippen, die Entwicklung von Kindergärten hin zu Familienzentren sowie die größtmögliche

2 Verfügbar unter: www.idw-online.de [23.8.2023].

Förderung von Kindern unter dem Gesichtspunkt ganzheitlicher Bildung erfordert auch eine hohe Kompetenz in der Kooperation mit Eltern und mit anderen Diensten.

Ein systemischer Blick auf die Welt, verbunden mit einer Vielzahl an Werkzeugen und Vorgehensweisen, fördert die geeignete Haltung und Professionalität, die man benötigt, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Dieses Buch stellt seit 2009 einen umfassenden Blick in das Thema vor. Es kann Mut machen, soll Türen öffnen und Sie einladen, neue Möglichkeiten für sich, Ihr Team und Ihre Organisation zu gestalten.

Nun zu seinen Inhalten. Wir beginnen damit, dass wir Ihnen unsere Ideen zu einer systemisch-ganzheitlichen Sicht nahebringen. Danach folgt etwas, das manche in einem solchen Handbuch womöglich nicht erwarten würden: ein großer Theorieblock. In den Fortbildungen, die wir zu diesem Thema geben, haben wir es zu Beginn meist mit einer Vielzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu tun, die relativ skeptisch sind, wenn wir in ihre Einrichtung kommen, sie mit einem recht großen Ausmaß an Theorie konfrontieren und damit die Einladung verbinden, die Dinge neu zu betrachten. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich dies lohnt.

Im Theorieteil geht es um Systemtheorie, einen systemisch-ganzheitlichen Blick auf uns Menschen, wie wir verarbeiten und lernen, dies verbunden mit einer vertieften Einführung in die Psychoneuroimmunologie sowie um Bindungstheorie und Resilienz. Auf dieser Grundlage beschäftigen wir uns dann mit der Umsetzung und dem Transfer in die Praxis. Dazu gehören für uns praxisnahe Anregungen zur Umsetzung im Kita-Alltag mit Kindern und Eltern, also gelebte Partizipation. Dabei dreht es sich darum, wie Sie die Förderung der Kinder und die Zusammenarbeit mit den Eltern aktiv, auf Augenhöhe und mit Freude gestalten können.

Es folgt ein großes Kapitel mit vielen Tipps und Anregungen dazu, wie Sie Ihre Einrichtung systemisch organisieren können. Dazu gehört aus unserer Sicht vor allem auch, wie man eine Kindertagesstätte systemisch leiten kann, wie man Strukturen schafft, Kolleginnen und Kollegen beteiligt, das Team und Einzelne entwickelt und Entscheidungen trifft und diese auch vermitteln kann.

Wir beenden unseren Rundflug schließlich mit dem Thema Selfcare, widmen uns also der Frage, was Sie selbst tun können, um gesund

und voller Tatkraft zu bleiben. Hierzu werden wir Ihnen einige Anregungen und Übungen an die Hand geben.

Noch eines vorweg: Auf der Basis unserer systemischen Haltung folgen wir bezüglich der Führung von Kollegen und Kolleginnen wie auch der Führung von Kindern (ins Leben) demselben Ansatz, nur benutzen wir teilweise unterschiedliche Begriffe. Bei Kollegen und Kolleginnen sehen wir als Vorgesetzte unsere Aufgabe darin, sie zu befähigen; als Pädagogen sehen wir es als unseren Auftrag an, Kindern neue Erfahrungen zur ermöglichen.

Wir haben uns entschlossen, dieses Buch als ein Handbuch zu konzipieren. Das bedeutet: Sie müssen es nicht von vorne bis hinten durchlesen, Sie können auch mit dem dritten, vierten oder fünften Kapitel beginnen, springen Sie ruhig immer wieder hin und her. Nutzen Sie das, was Sie benötigen. Wir verstehen dieses Buch als eine Art Kaleidoskop. Wir laden Sie daher ein, sich von der Vielfalt und den Perspektivenwechseln verführen zu lassen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und hoffentlich neue Anregungen, die Mut machen.

Wir haben uns bei vielen Menschen zu bedanken. Bei der Erstauflage dankten wir unseren Kindern Jonas, Béla, Fiona und Kian für viel Geduld mit und Verständnis für uns und das motorische Geschick, nicht über die vielen herumliegenden Bücher und Zettel zu stolpern. Sie sind alle heute erwachsen und haben ihren Weg ins Leben auch so längst gefunden.

Ganz besonders gilt unser Dank all den Kollegen und Kolleginnen, die wir in den letzten 15 Jahren fortbilden und in Supervisionen und Prozessen begleiten durften. Auch wenn es nicht fair ist, bestimmte Kollegen und Kolleginnen hervorzuheben: besonders haben uns die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unseres *kleinen n. i.l.-Beraters* in Frühen Hilfen inspiriert. Bei dieser intensiven Begleitung haben wir von Durchgang zu Durchgang mehr darüber gelernt, was Fachkräfte in Kindertagesstätten benötigen, um dort systemisch zu arbeiten.

Nicht vergessen möchten wir unsere mittlerweile gute Freundin Edith Platau. Ohne dieses Buch hätten wir sie nie kennengelernt. Mit ihrer Begeisterung für den systemischen Blick auf Kita und ihrer Begeisterung für unsere Art, diesen zu vermitteln, schenkt sie uns seit vielen Jahre einen enormen Rückenwind.

Dem Team vom Carl-Auer Verlag sagen wir Danke für seine damalige Ermutigung und sein Interesse an diesem Projekt und für die Anregung, nun eine komplett überarbeitete Neuauflage zu erstellen, in die all unsere Erfahrung der letzten 15 Jahre einfließen kann.

Unserem Lektor der ersten Auflage, Herrn Uli Wetz, eine tiefe Verneigung. Seine Geduld, sein genauer Blick und sein Mut zu deutlichen Verständnisfragen waren nicht nur hilfreich, sondern haben uns und dem Buch enorm gutgetan. Ebenso gilt unser Dank unserer Lektorin Nicola Offermanns, die uns für diese Neuauflage geduldig und kreativ zur Seite gestanden hat. Zusammen haben wir es wirklich geschafft, ein »neues« Buch zu gestalten.

Danken wollen wir an dieser Stelle zudem den oben bereits erwähnten Teilnehmerinnen und Teilnehmern an unseren Seminaren, Workshops, Fort- und Weiterbildungen der letzten Jahre. Sie haben uns bestätigt, dass es richtig war und ist, dieses Buch zu schreiben. Sie haben uns zudem ermutigt und inspiriert, auf diesem Weg weiterzugehen.

Mitunter fehlten uns die Worte, dabei gibt es so viele Sprachen.

Hundert Sprachen hat das Kind
Ein Kind ist aus hundert gemacht
Ein Kind
Hat hundert Sprachen
Hundert Hände
Hundert Gedanken
Hundert Weisen zu denken
Zu spielen und zu sprechen.
Immer hundert Weisen
Zuzuhören
Zu staunen und zu lieben
Hundert Weisen zu singen und zu verstehen
Hundert Welten
Zu erfinden
Hundert Welten
Zu träumen.
Ein Kind hat hundert Sprachen
Doch es werden ihm neunundneunzig geraubt.
Die Schule und die Umwelt trennen ihm den Kopf vom Körper.
Sie bringen ihm bei
Ohne Hände zu denken
Ohne Kopf zu handeln

Ohne Vergnügen zu verstehen
Ohne Sprechen zuzuhören
Nur Ostern und Weihnachten zu lieben und zu staunen.
Sie sagen ihm, dass die Welt bereits entdeckt ist
Und von hundert Sprachen rauben sie ihm neunundneunzig.
Sie sagen ihm
Dass das Spielen und die Arbeit
Die Wirklichkeit und die Fantasie
Die Wissenschaft und die Vorstellungskraft
Der Himmel und die Erde
Die Vernunft und der Traum
Dinge sind, die nicht zusammengehören.
Sie sagen also, dass es die hundert Sprachen nicht gibt.
Das Kind sagt: »Aber sie gibt es doch.«

(Loris Malaguzzi, zit. nach Filippini 2002)

1 Systemisch-ganzheitlich, geht das?

Was Sie erwartet

In diesem Kapitel geht es uns darum, Ihnen unsere Idee von einer systemisch-ganzheitlichen Sicht nahezubringen.

Dabei stellen wir infrage, ob es sinnvoll ist, den Begriff »systemisch-ganzheitlich« überhaupt zu benutzen. Zudem ist zu diskutieren, was denn ganzheitlich überhaupt bedeuten kann – das versuchen wir zu erklären und laden Sie ein, uns dabei zu folgen.

Im Sinne systemischen Denkens und Handelns schrecken wir auch nicht davor zurück, Sie ein wenig zu verstören – haben Sie bitte keine Angst, lassen Sie sich einfach überraschen.

Der Begriff Ganzheitlichkeit ist bereits durch so viele Hände gegangen, dass er im wahrsten Sinne des Wortes abgegriffen wirkt. Es bedarf daher schon einiger Überzeugung, will man ihn offensiv benutzen. Diese Überzeugung haben wir. Wir möchten Ihnen gerne schmackhaft machen, dass eine ganzheitliche Sicht enorm bereichernd und zielführend ist.

Übung: Ganzheitlichkeit

Was verstehen Sie unter ganzheitlich?

Wissen Sie noch, wo Ihnen der Begriff zuerst begegnete?

Gibt es Bedeutungen, die Ihnen merkwürdig erscheinen?

Wie sehen die Kollegen und Kolleginnen in Ihrem Team »Ganzheitlichkeit«?

Glauben Sie, dass wir nicht zuletzt angesichts der spürbaren Klimaveränderungen auch eine ganzheitliche Art des Wirtschaftens benötigen?

Der Mensch ist mehr als sein Gehirn. Der Mensch ist mehr als seine Muskeln. Der Mensch ist mehr als sein Skelett. Der Mensch ist mehr als ein unbeschriebenes Blatt. Der Mensch ist mehr als das Ergebnis seiner Eltern. Der Mensch ist mehr als das Ergebnis von Einflüssen

seiner Umgebungen. Der Mensch ist all das. Der Mensch ist eine Ganzheit. Und mehr. Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile ...

Endlos, auch ohne klares Ziel, könnten wir eine solche Reihe fortführen. Wie lang und umfassend würde wohl eine Liste, die aufführte, welche Potenziale ein jeder und eine jede von uns in sich trägt? Eine Liste, die so unüberschaubar wäre, dass sie womöglich den einen oder anderen erschlagen würde ...

Erschlagen allerdings wollen wir Sie nicht. Wir wollen Sie ermutigen. Das Wissen über das Füllhorn an Möglichkeiten – diese im positiven Sinne unkalkulierbare Vielfalt in uns – ist die Triebfeder dafür, nicht nur ein solches Buch zu schreiben, sondern sich auch immer aufs Neue der Arbeit mit Kindern und ihren Familien zu widmen. Vielleicht lassen Sie sich ein wenig anstecken und werfen mit uns einen ersten Blick auf das Thema Ganzheitlichkeit in der Kindertagesstätte (s. Abb. 1).

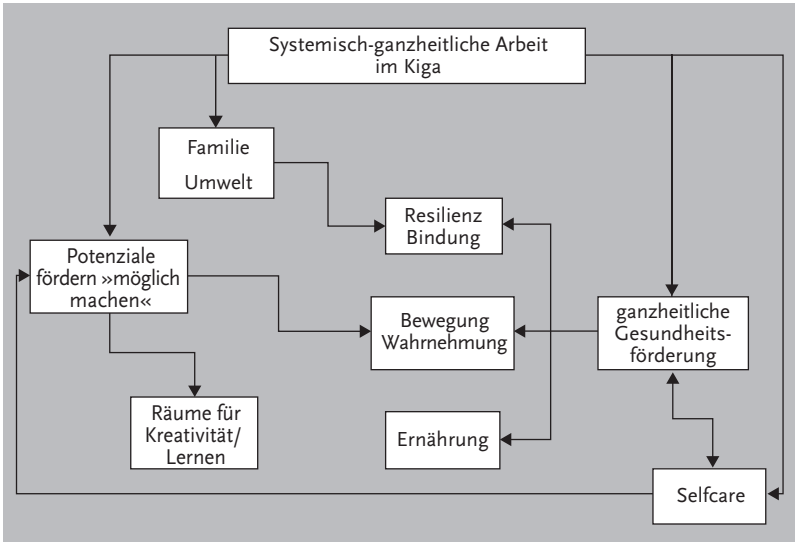

Abb. 1: Die ganzheitliche Kindertagesstätte

Abbildung 1 macht deutlich, wie wir ganzheitliches Arbeiten verstehen. Gerade für Gabi Wiegel hat dieses Verständnis unter anderem dazu geführt, sofort zuzupacken, als man ihrem damaligen Kindergarten über den örtlichen *Kneipp-Verein* antrug, zertifizierter Kinder-

garten nach Kneipp zu werden. Nun mag so mancher Systemiker und ein sich der Postmoderne zurechnender Mensch zu Recht fragen, wie man eine solch angestaubte Idee wieder hervorholen konnte. Man kann, es bedarf dafür jedoch eines gewissen Mutes und des Blicks für die Zusammenhänge. Schauen Sie sich einmal die Abbildungen 2–4 in Ruhe an.

Abb. 2: Die fünf Säulen des Wohlbefindens (nach Kneipp 1995)

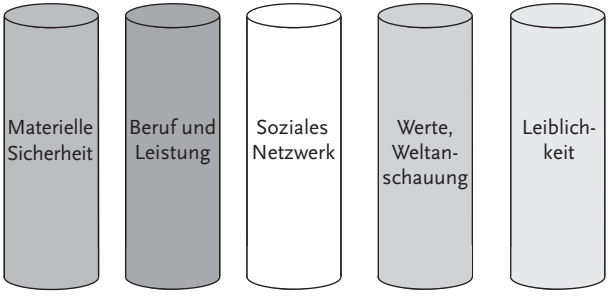

Abb. 3: Fünf Säulen der Identität (nach Pearls 1980)

Abb. 4: Was zur Lebensbalance beiträgt (nach Seiwert 2005)

Ehrlich gesagt sind wir nicht sicher, was nun eigentlich spannender ist: Sind es die offensichtlichen Überschneidungen? Oder ist es die Tatsache, dass diese offensichtlichen Parallelen und Überlappungen bisher nicht zusammengeführt wurden? Womöglich ist das Ganze einfach auch nur ein banaler Umstand. Immer gibt es Menschen, die zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten auf ähnliche Ideen kommen. Sicher.

Ist es aber nicht längst an der Zeit, diese parallelen und sich eben auch ergänzenden Kenntnisse wahrzunehmen und daraus neue, ganzheitliche Modelle zur Förderung unserer wichtigsten Ressource zu entwickeln: unserer Kinder?

Lassen Sie uns nach diesem Ausblick in theoretische wie auch zukünftige konzeptionelle Ideen erst einmal zurück an die Basis gehen und konkret werden. Eine Erfahrung lautet: Ein systemisch-ganzheitlicher Ansatz kann zum Beispiel dazu führen, dass Kindertagesstätten, die einen hohen Migrantenanteil haben, in der Regel weitaus leichter und gelingender mit den Eltern arbeiten.

Lesen Sie hierzu bitte folgende Auszüge aus dem Artikel von Jürgen Rothlauf (2007), »Interkulturelles Verhalten zielt auf Ganzheitlichkeit«:

»[...] gibt es noch gewaltige Defizite im interkulturellen Lernen und Verstehen [...]

›Andere Länder, andere Sitten‹ lautet der landläufige Ausdruck dafür, dass unterschiedliche Kulturen zu unterschiedlichen Handlungen neigen. Die Kultur hat Einfluss darauf, wie die einzelne Person sich sieht und bewertet. Das impliziert, dass auch die Bewertung anderer – sei es innerhalb der eigenen oder einer fremden Kultur – abhängig vom eigenen Kulturstandpunkt ist.

Es ist besonders schwierig, sich [...] mit abweichenden Zielen und Werten in einer anderen Kultur durchzusetzen. Traditionen haben immer auch etwas mit dem Festhalten und damit auch mit der Angst und der Unsicherheit vor Neuerungen zu tun. Das beweist, dass trotz einer sehr positiven Bewertung des Kulturbegriffes die Konsequenzen dennoch negativ sein können.

Interkulturelle Kompetenz setzt dabei das Bewusstsein voraus, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist, dass in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was ›real‹ ist, was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können. Dieses Bewusstsein ist noch kein Wissen um die Unterschiede. Aber es ist eine wesentliche Voraussetzung für die Neugier am Fremden, ohne die jedes Wissen steril bliebe.

Um interkulturelle Handlungskompetenz zu erlangen, sind gewisse Anforderungen zu erfüllen, zu denen unter anderem die nachfolgenden gehören:

Offenheit für fremde Kulturen: Besonderes Interesse und positive Neugier gegenüber fremden natürlichen und kulturellen Umwelten erleichtern die Akzeptanz der Andersartigkeit [...], wobei die Bereitschaft zur Akzeptanz überhaupt als Grundlage für Lernfähigkeit in Bezug auf andersartige Lebensverhältnisse gegeben sein muss.

Akzeptanz fremden Verhaltens: Voraussetzungen hierfür sind Selbstdisziplin, Beachtung bestimmter Prinzipien der ›ungesprochenen Sprache‹ sowie Einfühlungsvermögen in einen veränderten Verhaltenskodex. Dazu kommen noch Respekt vor Andersartigkeit, Anerkennung sozialer Ränge, die unter Umständen auch mit anderem Maß gemessen werden, sowie Toleranz gegenüber Ungewöhnlichem [...].

Nur ein ganzheitlich ausgerichteter interkultureller Ansatz wird der Herausforderung gerecht, auf internationalen Märkten erfolgreich zu agieren. Dem Stellenwert des Interkulturellen Managements sollte von daher eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt werden, als das bisher der Fall war.«

Wenn Sie am Ende des Artikels ein leichtes Erstaunen bei sich bemerkt haben, dann haben wir unser Ziel erreicht. Es ist schon erstaunlich: Interessanterweise finden wir, wenn wir die diversen Suchmaschinen im Internet nutzen, immer wieder auch Links, die aus Bereichen stammen, denen wir nun in keiner Weise unterstellen würden, etwas mit ganzheitlicher Sicht zu tun zu haben. Jürgen Rothlauf, der Autor, ist Professor für Internationales Management an der Fachhochschule Stralsund. Viele Passagen aus diesem Text konnten wir hier ohne Bedenken zitieren.

Wie kommt das? Natürlich haben auch wir darauf keine eindeutige Antwort, doch wir sind überzeugt, dass eine systemisch-ganzheitliche Sicht viele Menschen anspricht. Sie können sehr unterschiedliche Gründe dafür haben, weshalb sie eine solche Sicht befürworten. Zum einen entspricht eine Sichtweise, die integriert statt separiert, die also verbindet, statt zu trennen, zentralen humanistischen Gedanken. Andererseits kann man auch einfach fasziniert davon sein, wie sehr ein solches Vorgehen, sich anderen neugierig zuzuwenden, zu sehr pragmatischen, effektiven und effizienten Ergebnissen führt. Wenn wir sodann noch einmal zurücktreten und den Begriff der interkulturellen Kompetenz erweitern zu einer transkulturellen Sichtweise, dann wird es vielleicht noch deutlicher: Wenn wir eine transkulturelle Perspektive einnehmen, dann zeigen wir ein komplexes, dynamisches Verständnis von Kultur. Kulturen durchdringen sich und sind grenzüberschreitend (Welsch 1995). Dann fokussieren wir das, was uns verbindet, was uns alle zu Menschen macht.

Wir begreifen uns als Ganzheit mit all unseren Facetten: Ein gutes Beispiel dazu findet sich bei Amartya Sen (2010, S. 33 f.): »Was heißt Identität?«:

> »Was mich betrifft, so kann man mich zur gleichen Zeit bezeichnen als Asiaten, Bürger Indiens, Bengalen mit bangladeschischen Vorfahren, Einwohner der Vereinigten Staaten oder Englands, Ökonomen, Dilettanten auf philosophischem Gebiet, Autor, Sanskritisten, entschiedenen Anhänger des Laizismus und der Demokratie, Mann, Feministen, Heterosexuellen, Verfechter der Rechte von Schwulen und Lesben, Menschen mit einem areligiösen Lebensstil und hinduistischer Vorgeschichte, Nicht-Bramahnen und Ungläubigen, was das Leben nach dem Tode (und, falls es jemanden interessiert, auch ein ›Leben vor der Geburt‹) angeht. Dies ist nur eine kleine Auswahl der unterschiedlichen Kategorien, denen ich gleichzeitig angehören kann – daneben gibt es

natürlich noch eine Vielzahl von Zugehörigkeitskategorien, die mich je nach den Umständen bewegen und fesseln können.«

So gesehen, ist es alles andere als erstaunlich, dass sich der Begriff auch zunehmend in Bereichen von Beratung, Coaching und, wie oben bereits gezeigt, in wirtschaftlichen Zusammenhängen wiederfindet. In international agierenden Unternehmen ist es völlig selbstverständlich, dass Menschen unterschiedlichster Herkunft und – »angenommener« – Zugehörigkeit miteinander an einem Thema, an einem Ziel arbeiten. Im Bereich von systemischer Organisationsberatung findet man den Ausdruck »ganzheitlich« relativ häufig, gerade beim Projektmanagement, wenn es darum geht, verschiedenste Prozesse und Ebenen gleichrangig zu berücksichtigen.

Was nun bedeutet für uns Ganzheitlichkeit vor dem Hintergrund einer systemischen Betrachtung der Arbeit in Kindertagesstätten? Systemische Konzepte sind immer wieder auch als eher intellektuelle, das kognitive Moment betonende Ansätze verstanden worden, und zum Teil wollten sie auch so verstanden werden. Dies hat sich gerade in den letzten 15 Jahren wesentlich verändert. Wir erleben bereits seit Mitte der Nullerjahre eine Entwicklung, in der z. B. der ausgewiesene systemische Theoretiker und Forscher Wolfgang Tschacher zusammen mit der Psychotherapeutin Maja Storch, dem Neurobiologen Gerald Hüther und der Fitnesstrainerin Benita Cantieni ein Buch veröffentlicht hat (Cantieni et al. 2006), das vier verschiedene, sich zugleich ergänzende Perspektiven zusammenführt.

2013 hat die GST (Gesellschaft für Systemische Therapie), das von unserem Kollegen Andras Wienands geleitete DGSF-Institut in Berlin, die Jahrestagung der DGSF unter dem Titel Körper und System durchgeführt. Andras Wienands (2019) selbst hat zudem das schöne kleine Buch *Einführung in die körperorientierte systemische Therapie* veröffentlicht.

Wir alle wissen mittlerweile durch die Ergebnisse der modernen Hirnforschung sehr viel darüber, was in unserem Körper abläuft. Eine rein psychische, rein kognitive, rein somatische oder rein soziale Betrachtung des Menschen ist wissenschaftlich überhaupt nicht mehr haltbar. Den rein rational agierenden Manager, Banker etc. gibt es nicht. Sie können überhaupt keine Entscheidungen treffen, ohne dass ein Gefühl daran beteiligt ist, dazu später mehr.

Vorab noch ein paar klärende Gedanken zum Thema Lösung.

Lösungsfokussiert! – Alles Lösung, oder was?

Das Institut n.i.l. trägt in den Buchstaben seines Namens das Wort lösungsfokussiert: Natürlich. Innovativ. Lösungsfokussiert.

Das heißt mitnichten, dass wir denken, alles sei radikal der Lösung unterworfen. Im Gegenteil, die Lösung ist nicht das Ende eines Arbeitsprozesses, sondern der Anfang.

Wenn sich der Knoten löst, dann, und erst dann, beginnt häufig die Arbeit. Menschen geraten dann auf unbekanntes Terrain und brauchen gerade jetzt unsere Begleitung und Unterstützung – bei großen und kleinen Menschen gleichermaßen. Für uns ist es daher viel wichtiger, so zu arbeiten, dass wir Möglichkeiten erschaffen. Also getreu dem Motto Heinz von Foersters: Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten erhöhst.

Kommen wir damit zurück zur Ganzheitlichkeit. Systemisch und nichtsystemisch denkende und handelnde Menschen tun daher äußerst gut daran, die Vielfältigkeit im Denken, die Wechselwirkung aller möglichen Prozesse – auch der körperlichen – mit in ihre Überlegungen einzubeziehen. Man kann dies auch ein wenig poetischer formulieren:

Ganzheitlichkeit ist wie Himmel und Erde, Glück und Unglück. Tag und Nacht. Ganzheitlichkeit ist wie ein Magnetfeld.