HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH Sozialwissenschaften

STUDIENGANG Systemische Beratung, M.A.

MASTERARBEIT

Do no harm, but take no shit.
Machtkritische Perspektiven auf Neutralität in der systemischen Moderation.

AUTOR/IN
Sarah Vazquez Coence

RPTU
Distance and Independent Studies Center
DISC

1. Einleitung 2
1.1 Spannungsverhältnis zwischen Neutralität und Machtkritik 3
1.2 Gesellschaftliche Aktualität und fachliche Relevanz 4
1.3 Forschungsfrage und Aufbau der Arbeit 7
Eigene Positionierung 8
2. Zur Bedeutung der Neutralität in der systemischen Moderation 10
2.1 Systemische Moderation 10
2.1.1 Systemische Moderation in Theorie und Praxis 10
2.1.2 Prinzipien der systemischen Moderation 13
2.2 Der Begriff der Neutralität 17
2.2.1 Ursprung, Definitionen und Zielsetzung von Neutralität 17
2.2.2 Zur begrifflichen Unschärfe von Neutralität 21
2.2.3 Grenzen und Ausnahmen von Neutralität 25
3. Trugschluss Neutralität 29
3.1 Neutralität als verdeckte Positioniertheit 29
3.2 Neutralität als Stabilisator bestehender Machtverhältnisse 34
4. Machtkritik als Korrektiv in der systemischen Beratung 39
4.1 Macht in der systemischen Beratung 40
4.2 Machtkritische Auseinandersetzung und Reflexion der eigenen Positioniertheit 45
4.3 Achtungszeichen 48
5. Limitationen und Anschlussmöglichkeiten 50
6. Fazit 52
Persönliche Einordnung 53
Literaturverzeichnis 54
Eigenständige Erklärung 61

1. Einleitung

Beratung ist eine „Unterstützungsleistung unserer Zeit“[1] und ihre Inanspruchnahme gilt heute als alltäglich. In einer komplexen, mehrdeutigen und unsicheren Welt kommt ihr die Funktion zu, Komplexität zu reduzieren und Orientierung und Hilfestellung bei der Überwindung von Krisen, Belastungen und Unsicherheiten anzubieten.[2] Durch die meist freiwillige Inanspruchnahme von Beratung und ein oft verengtes Verständnis von Macht, das sich auf Herrschaft oder Unterdrückung beschränkt, wird Beratung häufig nicht mit Macht in Verbindung gebracht. Dabei sind sowohl Beratung als gesellschaftlich relevante Unterstützungsleistung, als auch die in ihr tätigen Berater:innen als handelnde Subjekte in gesellschaftliche Strukturen eingebunden. Und wo Menschen in Interaktion miteinander treten, entsteht immer auch Macht und wirkt sich aus. Dies gilt sowohl für den Beratungsprozess selbst als auch für den fachlichen Diskurs um Beratung.[3]

Die systemische Beratung versteht sich selbst weder als direkte wissenschaftsgeleitete Handlungsübersetzung der ihr zugrundeliegenden systemtheoretischen Konzepte, noch als rein praktisches Handwerk, welches sich über seine Methoden und Techniken definiert. Zwischen diesen Polen aus Theorie und Praxis stehen die Beratenden und der Kontext, in dem Beratung stattfindet.[4] Verbunden wird dieses Selbstverständnis durch „eine Reihe grundlegender, das konkrete Handeln inspirierender Prämissen und Haltungen“[5]. Das Prinzip der Neutralität ist eine dieser Haltungsprämissen. Sie soll im Beratungsprozess gleich mehrere Funktionen erfüllen. Neutralität soll Beratenden ermöglichen verschiedene Meinungen und Sichtweisen gleichermaßen anerkennen zu können. Eine neutrale Haltung soll vorschnelle Einengung durch die Beratenden vermeiden und dadurch die Offenheit und Perspektivenvielfalt im Beratungsprozess sicherstellen, um so den Möglichkeitsraum für die Beteiligten zu erweitern. Neutralität ist dabei in der systemischen Literatur nicht eindeutig definiert. Klassischerweise stellt sie sich als nicht-positioniert, wertfrei, respektvoll und unparteiisch dar.[6]

Beratung und die an ihr Beteiligten sind jedoch in Machtstrukturen eingebunden und „Macht ist Teil der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, da dort Macht hergestellt, aufgedeckt, kritisiert, genutzt, tabuisiert und Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektiert werden“[7]. In Beratung kann es daher keine unbeteiligte Position geben.

[1] Althoff, 2024, S. 179
[2] Vgl. Surzykiewicz et al., 2021, S. Vf.
[3] Vgl. Althoff, 2024, S. 179f.
[4] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 116
[5] Von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 116
[6] Vgl. Schwing, 2023, S. 340ff.
[7] Althoff, 2024, S. 193

Eine mehr oder weniger stark beeinflussende Lenkung, Vorgaben, ausgesprochene und unausgesprochene Regeln entfalten Wirkung im Beratungsprozess.[8] Dies gilt umso mehr, je heterogener die Zielgruppe des Beratungsangebotes ist, denn Macht entfaltet nicht nur Wirkung zwischen Berater:in und Klient:in. In Mehrpersonensettings, wie der systemischen Moderation, stehen alle Beteiligten miteinander in Machtbeziehungen. Während in der systemischen Grundlagenliteratur meist idealtypische Beratungs- und Kommunikationssituationen beschrieben werden, in denen Teilhabe allen gleichermaßen möglich ist, bleibt die Realität jedoch ungleich komplexer.[9] Vor allem in heterogenen Gruppen werden Diskriminierung und andere strukturelle Ausschlussmechanismen zu erwartbaren Dynamiken, die in den Beratungsprozess hineinwirken und das Prinzip der Neutralität herausfordern. Nicht zuletzt aufgrund solcher Herausforderungen haben Selbstreflexion und die Analyse der eigenen beraterischen Haltung eine wichtige Bedeutung für die Handlungsfähigkeit professionell Beratender. Zusätzlich sollte auch das Prinzip der Neutralität im Kontext von Gesellschaftsverhältnissen, die durch Machtstrukturen beeinflusst und geprägt sind, kritisch beleuchtet werden, um zu prüfen, ob das Versprechen nach Offenheit und Perspektivenvielfalt für alle eingelöst werden kann.

1.1 Spannungsverhältnis zwischen Neutralität und Machtkritik

Eine machtkritische Auseinandersetzung mit dem Prinzip der Neutralität kann nicht ohne Spannungen vollzogen werden.

Wenn eine neutrale Haltung als Schutz vor einer vorschnellen Einengung von Meinungen und Sichtweisen gilt und den Möglichkeitsraum im Beratungsprozess erweitern soll, dann kann eine machtkritische Haltung als Beschränkung oder Gegengewicht zur Neutralität erscheinen, da sie Offenheit teilweise begrenzt.

Machtkritik geht so weit Neutralität grundsätzlich in Frage zu stellen, indem sie die eigene Positioniertheit der Handelnden thematisiert. Theoretische Ansätze der Sozial- und Kulturwissenschaften greifen diese kritische Haltung beispielsweise mit dem von Bourdieu geprägten Begriff der Doxa auf. Er beschreibt die unhinterfragten und unbemerkten Selbstverständlichkeiten, die das Wahrnehmen und Handeln leiten.[10] Und Haraway postuliert mit ihrem Konzept des situierten Wissens, dass jede Erkenntnis immer aus einer

[8] Vgl. Althoff, 2024, S. 193f.
[9] Vgl. Gold et al., 2021, S. 107ff.
[10] Vgl. Koller, 2014, S. 79

Perspektive und einer Position heraus gewonnen wird. Neutralität wäre demnach eine Nicht-Position und genau diese gibt es nach Haraway nicht.[11]

Neutralität ist demnach also positioniert und in gesellschaftliche Machtverhältnisse eingebunden. Das Spannungsverhältnis ist deutlich, denn ein Festhalten an vermeintlicher Neutralität erschwert den Blick auf gesellschaftliche Machtverhältnisse und die Wirkung, die sie im Beratungsprozess entfalten.[12]

1.2 Gesellschaftliche Aktualität und fachliche Relevanz

Die Auseinandersetzung mit dem Spannungsverhältnis aus Neutralität und Machtkritik hat angesichts aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen besondere Relevanz.

Einerseits lässt sich eine zunehmende gesellschaftliche Öffnung beobachten, andererseits formieren sich auch deutliche Gegenbewegungen dazu. Denn antipluralistische Haltungen und andere Formen des ‚cultural backlash'[13] stehen in einem paradoxen Zusammenhang mit gesellschaftlicher Öffnung.[14] „Je erfolgreicher ein soziales Problem (…) bekämpft wird, desto stärker wird das verbliebene (und zugleich kleiner gewordene) Restproblem wahrgenommen und kontrovers diskutiert. Das heißt: mehr Teilhabe, mehr Chancen und mehr Konflikte"[15].

Auch in empirischen Daten zeigt sich diese gesellschaftliche Aktualität.

Die aktuelle Leipziger Autoritarismus Studie „Vereint im Ressentiment" berichtet von bundesweit hohen Zustimmungswerten zu ausländerfeindlichen und antisemitischen Einstellungen, die als gesellschaftlich tief verankert gedeutet werden. Auch antifeministische, sexistische und transfeindliche Einstellungen werden in allen gesellschaftlichen Gruppen auf hohem Niveau erkannt.[16] Der Nationale Diskriminierungs- und Rassismusmonitor berichtet seit 2020 jährlich über Erkenntnisse und Ursachen von Rassismus und Diskriminierung in Deutschland. Er legt in seinem aktuellen Bericht „Verborgene Muster, sichtbare Folgen" dar, dass rassistische Einstellungen in Deutschland weit verbreitet sind und Diskriminierung nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringt. Für rassistisch markierte Menschen ist Diskriminierung demnach eine alltägliche Erfahrung.[17]

---

[11] Vgl. Hoppe, 2023, S. 141
[12] Vgl. Gold et al., 2021, S. 110
[13] Vgl. Bremer und Gerdes, 2022, S. 899
Hier verstanden als kollektive Gegenreaktion privilegierter Gruppen, die den liberalen Wertewandel einer sich öffnenden Gesellschaft als gefährliche Bedrohung eigener Privilegien und Selbstverständlichkeiten wahrnehmen.
[14] Vgl. Flugel, 2023, S. 336
[15] El-Mafaalani, 2022b, S. 139
[16] Decker et al., 2024, S. 7f.
[17] Vgl. DeZIM, 2025, S. 5ff.

Auch der aktuelle Jahresbericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Diskriminierung in Deutschland“ weist eine starke Zunahme an Beratungsanfragen aus. In Bezug auf Diskriminierungen mit AGG-Merkmalsbezug suchten zwischen 2021 und 2023 mehr als 20.000 Personen Unterstützung. Allein 2023 erreichten die Stelle über 8.000 Beratungsanfragen, so viele wie nie zuvor. Diese Zahlen stellen ungefähr die Hälfte der Anfragen dar, denn noch einmal ungefähr genauso viele Berichte und Anfragen zu erfahrener Diskriminierung erhält die Stelle ohne den Bezug zu im AGG geschützten Merkmalen. Auch das Sozio-oekonomischen Panel[18] erhebt seit 2022 erstmals Diskriminierungserfahrungen anhand der im AGG geschützten Merkmale.[19]

Nach El-Mafaalani ist jedoch auch gerade das Vorhandensein von Diskriminierungsbeschwerden und deren institutionelle Bearbeitung ein Hinweis darauf, dass sich Integration vollzieht und Gesellschaft sich öffnet. Denn nur in einer offenen Gesellschaft entstehen überhaupt Räume und Möglichkeiten, Diskriminierung sichtbar zu machen und sie zu problematisieren.[20]

Auch politisch ist Neutralität ein umkämpfter Begriff. Die kontroverse Diskussion um die Beflaggung des Bundestages zum CSD 2025[21] oder die Kleine Anfrage der CDU/CSU-Fraktion zur politischen Neutralität von zivilgesellschaftlichen Vereinen[22] zeigen, dass Neutralität nicht nur eine theoretische Frage ist, sondern konkrete politische und gesellschaftliche Konflikte berührt, die stark mit Macht, Deutungshoheit und Positionierungen zusammenhängen und in den öffentlichen Diskurs hineinwirken.

Darüber hinaus findet sich auch eine verstärkte oder wiederaufkommende Auseinandersetzung mit Neutralität in angrenzenden Feldern. In der Demokratiebildung beispielsweise wird intensiv über die Auslegung des Beutelsbacher Konsenses diskutiert. Die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz mahnt diesbezüglich an, dass ein missverstandenes Neutralitätsgebot zu Verunsicherung führt. Lehrkräfte ziehen sich aufgrund dieser Unsicherheiten auf eine vermeintlich faktenbasierte Vermittlung der Inhalte zurück, wodurch gesellschaftliche Konflikte und Fragen von Gerechtigkeit unsichtbar bleiben.[23] Hier wie in der systemischen Moderation zeigt sich also, dass Neutralität Macht- und Ungleichheitsverhältnisse verschleiern kann.

[18] Das Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) „ist eine große und bereits seit 1984 laufende repräsentative Wiederholungsbefragung von Privathaushalten in Deutschland“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2024, S. 29)
[19] Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2024, S. 28
[20] Vgl. El-Mafaalani, 2022a, S. 147
[21] Vgl. NDR, 2025, o.S.
[22] Vgl. Deutscher Bundestag, 2025
[23] Vgl. SWK, 2024, S. 25

Besonders in Zeiten von zunehmendem Druck auf öffentliche Diskurse zum Beispiel auch durch Wissenschaftsleugnung und -feindlichkeit[24], von Fake News, False Balance und Desinformation[25], ist Neutralität also nicht unproblematisch. Denn eine Haltung, die all diese Positionen gleichermaßen anerkennt oder wertfrei zulässt, kann im Angesicht von Diskriminierung und struktureller Abwertung kaum tatsächlich neutral sein bzw. wirken. Als stillschweigende Zustimmung gedeutet, gesteht sie diskriminierenden Mechanismen einen Raum zu und wird damit Teil des Problems.

Diese gesellschaftlichen Dynamiken spiegeln sich auch im fachlichen Diskurs wider. In der systemischen Beratung und Moderation wird Neutralität traditionell als Ideal benannt – nicht nur in der Literatur, sondern auch auf Websites, auf denen Berater:innen ihre Angebote präsentieren. Daraus ergibt sich die Annahme, dass Neutralität einerseits als erstrebenswert gilt und andererseits von Klient:innen erwartet wird. Während Berater:innen Neutralität im besten Fall theoretisch fundiert und professionell reflektieren, wird sie im praktischen Feld den Erwartungshaltungen der Klient:innen unterzogen. Auf einem Beratungsmarkt, in dem Kund:innenwünsche bedeutsam sind, hat dies mutmaßlich Rückwirkungen auf die angebotene Dienstleistung. Neutralität wird so zu einem Begriff, der sich je nach Kontext unterschiedlich füllt und stark individuellen Deutungen unterworfen ist.

Aber auch innerhalb der Fachverbände gewinnt eine machtkritische Perspektive an Bedeutung. Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) hat Macht- und Diskriminierungskritik als herausforderndes und noch zu wenig betrachtetes Thema innerhalb der systemischen Theorie und Praxis benannt und vor wenigen Jahren das Netzwerk Macht- und Diskriminierungskritik gegründet. Im Gründungstext heißt es, sich „selbst als Teil normierender, machtvoller und potentiell diskriminierender Wirklichkeitskonstruktionen zu sehen, ist in der Praxis eine große Herausforderung und keine Selbstverständlichkeit“[26]. Die eigene Positioniertheit innerhalb gesellschaftlicher Machtverhältnisse wird benannt und die Frage virulent, wie Neutralität und Allparteilichkeit sich zu Machtverhältnissen und Diskriminierungsstrukturen verhalten.[27]

Die gesellschaftliche und fachliche Relevanz der machtkritischen Auseinandersetzung mit Neutralität lässt sich daher in mehrfacher Hinsicht begründen: durch die empirisch

[24] Vgl. Blümel, 2023, S. 13
Vor allem in den Geistes- und Sozialwissenschaften, die sich mit den zu betrachtenden Themenfeldern auseinandersetzen, wie gesellschaftliche Differenzlinien, soziale Ungleichheit und Machtstrukturen.
[25] Vgl. Turcilo und Obrenovic, 2020, S. 4
[26] Netzwerk Macht- und Diskriminierungskritik in der DGSF, 2020, S. 3
[27] Vgl. Netzwerk Macht- und Diskriminierungskritik in der DGSF, 2020, S. 1ff.

belegte Zunahme und das Artikulieren von Diskriminierungserfahrungen, durch politisch aufgeladene Neutralitätsdebatten, die aktuelle gesellschaftliche Diskurse mitprägen und durch innerfachliche Entwicklungen in der systemischen Beratung selbst. Und nicht zuletzt ist die „normative Verankerung von Diskriminierungskritik (…) eine logische Konsequenz aus dem Selbstverständnis moderner Gesellschaften“[28].

1.3 Forschungsfrage und Aufbau der Arbeit

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die leitende Forschungsfrage: Inwiefern verändert eine machtkritische Haltung das Verständnis von Neutralität in der systemischen Moderation?

Ziel ist es, das Prinzip von Neutralität kritisch zu hinterfragen. Dabei wird der Hypothese gefolgt, dass Neutralität nicht die Abwesenheit einer eigenen Position bedeutet, sondern ein Konstrukt ist, das durch unreflektierte Positioniertheit in Machtstrukturen getragen wird.

Der Aufbau der Arbeit folgt einer schrittweisen Argumentation. Zunächst wird die systemische Moderation als Form von systemischer Beratung theoretisch wie praktisch als Teil der Organisations- und Prozessberatung umrissen. Daran anschließend erfolgt eine Betrachtung des Neutralitätsbegriffs: Ursprung, Zielsetzung sowie gängige Differenzierungen wie Personen-, Problem- und Konstrukt-Neutralität werden aus der systemischen Grundlagen- und Praxisliteratur herausgearbeitet. Damit werden sowohl die in der Profession verbreiteten Orientierungen als auch erste Spannungen sichtbar. Im nächsten Schritt wird das Prinzip der Neutralität einer kritischen Bewertung unterzogen. Begriffliche Unschärfen und Widersprüche werden mithilfe machtkritischer Ansätze aus den Sozial- und Kulturwissenschaften untersucht. Bezugspunkte zur Sichtbarmachung struktureller Bedingungen bilden dabei unter anderem Bourdieus Konzept der Doxa, Haraways Theorie des situierten Wissens, Überlegungen zu epistemischer Gewalt sowie Mehrebenenmodelle der Sozialisationsforschung. In einem abschließenden Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse zurück auf die systemische Beratung übertragen. Die sich daraus ergebenden Implikationen für eine beraterische Haltung lassen sich unter dem Leitsatz „Do no harm, but take no shit“ bündeln. Im Fazit wird an Stelle des in Frage gestellten Prinzips der Neutralität ein alternatives Prinzip angeboten, das als tragfähiger für die systemische Moderation erscheint.

Methodisch handelt es sich bei der Arbeit um eine theoriegeleitete, argumentative Literaturarbeit mit konzeptanalytischem und kritisch-deutendem Zugang. Als Materialbasis

[28] Scherr, 2023, S. 35

dienen sowohl systemische Grundlagenwerke zu Therapie, Beratung und Supervision als auch praxisorientierte Handbücher zu Moderation, Beratung und Gruppendynamik mit systemischem Bezug. Ergänzend werden machtkritische und diskriminierungssensible Werke sowie geeignete sozial- und kulturwissenschaftliche Theorien hinzugezogen. Aufgrund der bislang geringen theoretischen Konzeptualisierung von systemischer Moderation wird bewusst über Settingsgrenzen hinweg gearbeitet: Prinzipien der systemischen Beratung werden als übergeordnet und für die systemische Moderation als gültig betrachtet.

Als inhaltlich konsequenter Rückschluss erfolgt eine eigene Positionierung zu Beginn und zum Abschluss der Arbeit.

Eigene Positionierung

Die vorliegende Arbeit entsteht aus einer spezifischen Positionierung und Positioniertheit innerhalb gesellschaftlicher Machtstrukturen.

Die Tür zur Auseinandersetzung mit Macht- und Diskriminierungsverhältnissen hat mir der Feminismus eröffnet. Hier speziell die geschlechtergerechte Sprache als sehr greifbare, alltägliche und machtvolle Praxis. Berufliche, akademische und private Kontexte prägen die weitere Auseinandersetzung seitdem.

Beruflich beschäftigen mich Themen in den Bereichen der gesellschaftlichen Teilhabe und Armutssensibilität. Dabei begegnen mir vor allem klassistische und adultistische Strukturen, oft verwoben mit weiteren strukturellen sozialen Ungleichheiten und den daraus resultierenden Ungerechtigkeiten.

Ich lebe urban und bin ländlich als Arbeiter:innenkind aufgewachsen, mit einem Elternteil deutscher und einem Elternteil nicht-deutscher Herkunft.

Als *weiße* cis Frau mit einer nicht sichtbaren Behinderung, kenne ich Erlebnisse, in denen ich keine Deutungshoheit habe aus mehreren Perspektiven. Ich kenne es, die Deutungshoheit abgesprochen zu bekommen. In Belangen, wo sie mir unbedingt zusteht, zum Beispiel durch Sexismus und Ableismus. Und ich kenne das Erlebnis die Deutungshoheit abgerungen zu bekommen. In Belangen, in denen sie mir von Anfang an nicht zustand. Etwa im Hinblick auf eigene rassistische Glaubenssätze und internalisierte Vorurteile.

Die eigene Positioniertheit innerhalb gesellschaftlicher Machtstrukturen ist vielschichtig und geht immer auch mit Gefühlen einher. Ich erfahre selbst Diskriminierung durch Sexismus und Ableismus und bin zugleich in rassistische, sexistische und ableistische

Strukturen verstrickt, von denen ich profitiere und die ich bewusst und unbewusst auch selbst fortschreibe. Scham, Abwehr, Verletzung, Irritation und Neugier können den Lernprozess über die eigene Involviertheit und hin zu Verantwortungsübernahme begleiten. Dieser nie abgeschlossene Prozess der Reflexion meiner eigenen Positioniertheit hilft mir beim Erkennen und Bewusstmachen eigener weitreichender Privilegien und deren diskursiver und struktureller Wirkmacht.

Diese vielschichtige Verstrickung in Privilegierung und Diskriminierung bildet also einen Teil des Hintergrunds, aus dem heraus ich Neutralität in der systemischen Beratung und Moderation einer machtkritischen Betrachtung unterziehe.

2. Zur Bedeutung der Neutralität in der systemischen Moderation

Die folgenden Kapitel nähern sich der Bedeutung von Neutralität in der systemischen Moderation Schritt für Schritt. Zunächst wird die Moderation im Feld systemischer Beratung theoretisch verortet und anhand von praxisnaher Literatur in ihren Prinzipien konturiert. Daran anschließend werden die Herkunft, gängige Definitionen und Differenzierungen des Neutralitätsbegriffs in der systemischen Arbeit aufgefächert, bevor seine unterschiedlichen Deutungsvarianten untersucht werden. Abschließend richtet sich der Blick auf Situationen, in denen Neutralität herausgefordert wird oder überdacht werden kann.

2.1 Systemische Moderation

Die systemische Moderation stellt innerhalb des Feldes systemischer Beratung eine vergleichsweise wenig theoretisch fundierte, in der Praxis jedoch breit angebotene Beratungsform dar. Um herauszuarbeiten, warum ein kritischer Blick auf Neutralität gerade hier geboten ist, wird im Folgenden zunächst ein Überblick über die theoretische und praktische Rahmung gegeben, bevor grundlegende Prinzipien anhand praxisorientierter Literatur herausgearbeitet werden.

2.1.1 Systemische Moderation in Theorie und Praxis

Systemische Moderation ist in der wissenschaftlichen Literatur kaum abgebildet und wird nur vereinzelt als eigenständige Beratungsform aufgeführt. Eine Unterscheidung von dyadischen oder team- und organisationsbezogenen Settings wie Einzel-, Paar- und Familienberatung bzw. -therapie, Helfer:innenkonferenzen, Fallsupervisionen und Organisationsberatung finden sich in den meisten Überblickswerken. Die systemische Moderation ordnet sich hier am ehesten der Organisationsberatung zu.

Im großen Lehrbuch zu systemischer Therapie und Beratung von Levold und Wirsching taucht Moderation beispielsweise weder als Setting der systemischen Beratung, noch als Methode auf.[29] Auch Wirth und Kleve gestehen der Moderation in ihrem Lexikon des Systemischen Arbeitens keine eigene Nennung zu.[30] In den Artikeln zu Beratung[31] und Management[32] bleibt eine Erwähnung ebenfalls aus. Gleiches gilt für Beushausens

[29] Vgl. Levold und Wirsching, 2023, S. 181ff.
[30] Vgl. Wirth und Kleve, 2023
[31] Vgl. Haselmann, 2023, S. 73ff.
[32] Vgl. Gesmann, 2023, S. 306ff.

Grundlagenwerk „Beratung lernen“.[33] Im Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung von von Schlippe und Schweitzer wird Moderation als Methode der systemischen Beratung knapp in den Anwendungsbereichen Organisationsberatung und Management benannt. Systemische Perspektiven werden gerade in den dort gegebenen komplexen Handlungssituationen als hilfreich beschrieben.[34] Die Übertragung systemtherapeutischer Konzepte auf diese Anwendungsbereiche datieren von Schlippe und Schweitzer auf Ende der 1980er Jahre, gleichwohl vollzog sich schon zuvor eine „Beschreibung von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht (…) parallel zur Entwicklung der Familientherapie“[35]. Eine genauere Ausführung von Prinzipien der systemischen Moderation findet sich jedoch auch in ihrem Lehrbuch nicht.

Systemische Moderation wird also bisher kaum konzeptualisiert. Gleichwohl findet sich eine große Menge an Praxisliteratur, die grundlegende Methoden als auch Anwendungsbesonderheiten der Moderation darstellen und dabei eine systemische Ausrichtung oder Grundlage für sich reklamieren und herleiten. Auch in der eher anwendungsbezogenen Literatur erscheint systemische Moderation als Teilbereich der Organisationsberatung oder -entwicklung, hier oft spezifiziert als Prozessberatung.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Diskrepanz zwischen der fehlenden theoretischen Auseinandersetzung, bei gleichzeitiger Fülle an Praxismaterialien, auf eine Leerstelle hindeutet, die sowohl für die wissenschaftliche Fundierung als auch die professionelle Weiterentwicklung der systemischen Moderation von Gewicht ist. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies zweierlei: Die folgenden Ausführungen beziehen sich in großen Teilen auf Allgemeinplätze der systemischen Beratung ohne differenziert herauszuarbeiten, auf welche Settings und Methoden genau referiert wird. Die Argumentationsführung begrenzt sich also in ihren Quellen nicht auf den Bereich der systemischen Moderation, sondern bedient sich bei allen Formen der systemischen Beratung, wendet diese aber an wichtigen Bezugspunkten auf die systemische Moderation an.

Zweitens muss davon ausgegangen werden, dass die verwendete Literatur, die sich auf systemische Prinzipien innerhalb der Moderation beruft, dies ebenfalls so gehalten hat, da eine wissenschaftstheoretische Konzeption der systemischen Moderation (noch) nicht vorliegt.

Einige Quellen versuchen dieser Diskrepanz zu begegnen, indem sie Moderation als Methode, Beratungsform oder Setting in Gegenüberstellung zu anderen

[33] Vgl. Beushausen, 2020
[34] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 256ff.
[35] von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 257

Beratungsformen bringen und so Besonderheiten in Bezug auf beispielsweise Zielsetzung, Inhalte, Berater:innenrolle, Machtaspekte, Beziehungsgestaltung, Zeit- und Methodeneinsatz herausarbeiten. Beispielhaft seien hier Antons genannt, der Großgruppentheorien auf supervisorische Arbeit im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen anwendet und Reyer, der Beratung in ihren unterschiedlichen Formen der beraterischen Dienstleistung differenziert.

Antons bietet innerhalb seiner Definition von Supervision für Gruppen und Teams eine Differenzierung von Interventionsformen an und stellt dabei unter anderem Beratung und Moderation vergleichend dar. Dabei wird Moderation als eher in Konflikt-Konstellationen einzusetzende und zeitlich begrenzte Interventionsform definiert und die Rolle der Moderierenden als stärker distanziert, neutral, integrierend und ausgleichend beschrieben. Im Gegensatz zu einer eher partnerschaftlich wertschätzenden, wenngleich auch distanzierten Rolle von Beratenden.[36] Moderator:innen gelten in dieser Übersicht als Fachpersonen für Kommunikation, die Transparenz herstellen und Teilnehmenden helfen „besser wahrzunehmen“[37].

Reyer führt die oft fehlende Differenzierung der verschiedenen Beratungsformen darauf zurück, dass systemische Praktiker:innen häufig eine Vielzahl von Beratungsdienstleistungen anbieten und die Begrifflichkeiten selten trennscharf nachhaltig definiert sind. Bedingt sieht er dies einerseits durch die Vielfalt relevanter Beratungsthemen und die recht universelle Anschlussfähigkeit der Systemtheorie andererseits.[38] Er verortet Moderation im breiten Feld der Prozessberatung und geht in der Beschreibung des Anliegens nicht wie Antons von einer Konflikt-Konstellation aus, sondern von einer partizipativen Erarbeitung eines Ergebnisses auf Grundlage einer zuvor definierten Fragestellung. Eine Steuerung des Prozesses mit zielführender Methodik, einschließlich Reflexion, erfolgt durch die Beratungsperson, die sich dabei in „allparteiliche Kooperation mit relevanten Akteuren“[39] begibt.[40]

Die bisherigen Ausführungen schneiden grundlegende Prinzipien der Moderation schon an. Distanziertheit, Neutralität und Allparteilichkeit als Haltungen finden sich in den Rollenbeschreibungen der Beratenden. Ihr Handeln soll transparent, mit integrierender und ausgleichender Wirkung sein und sie sollen den Teilnehmenden helfen besser

[36] Vgl. Antons, 2022, S. 59ff.
[37] Antons, 2022, S. 65
[38] Vgl. Reyer, o.A., S. 2
[39] Reyer, o.A., S. 6
[40] Vgl. Reyer, o.A., S.6

wahrzunehmen. Das folgende Kapitel fächert die Prinzipien und Aufgaben von Moderation weiter auf.

2.1.2 Prinzipien der systemischen Moderation

In eher praxisorientierten Lehrbüchern finden sich konkrete Hinweise darauf, was Moderation leisten kann und soll und wie ihre Gestaltungselemente aussehen können. Für die folgende Zusammenschau sowie im weiteren Verlauf der Arbeit werden Quellen herangezogen, die sich auf systemisches Denken[41] und Handeln[42] berufen und Moderation durch eine systemische Brille[43] oder mit systemischem Blick betrachten[44], um trotz schmaler theoretischer Fundierung einige grundlegende Aufgaben, Ziele und Prinzipien von systemisch gerahmter Moderation zu erfassen, die für die vorliegende Arbeit besondere Relevanz haben.

Die vorhandene Literatur zeigt sich in der Beschreibung dieser Grundlagen weitgehend einig. Systemische Moderator:innen nehmen demnach mehrere Ebenen oder Dimensionen in den Blick, wenn sie Gruppen und Prozesse begleiten. Meist werden der Arbeitsprozess der Gruppe einerseits und die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe sowie zur Moderationsperson andererseits benannt.[45] Dieser Zweiklang aus Sach- und Beziehungsebene wird je nach Quelle um die Dimension der Rahmenbedingungen ergänzt, die im Weiteren jedoch unberücksichtigt bleibt.[46]

Die Ziele bzw. erwünschten Effekte einer Moderation sind vielfältig. Die Unterscheidung in Sach- und Beziehungsebene, stellenweise auch als emotionale Ebene bezeichnet, dient folgend als Ordnungsrahmen. Auch wenn diese Ebenen nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen sind, ermöglichen sie eine strukturierte Darstellung der Aufgaben und Wirkungen von systemischer Moderation.

Auf der Sachebene liegt der Schwerpunkt darauf, den Arbeitsprozess einer Gruppe zu strukturieren und zu organisieren. Moderierende reduzieren Komplexität oder decken sie auf, um sie anschließend bearbeitbar zu machen, indem sie Situationen klären und Orientierungspunkte schaffen, um darauf aufbauend Handlungsoptionen herauszuarbeiten. Entlang eines strukturgebenden roten Fadens fördern sie kreative Ideenfindungen, gemeinsames Lernen und Problemlösen und bereiten so Entscheidungen für die und mit

[41] Vgl. Seifert, 2006, S. 10f.
[42] Vgl. Lundershausen, 2023, S. 28ff.
[43] Vgl. Erpenbeck, 2024, S. 63ff.
[44] Vgl. Groß, 2021, S. 17
[45] Vgl. beispielhaft Seifert, 2006, S. 17
[46] Vgl. Groß, 2021, S. 156

der Gruppe vor.[47] Ein wesentliches Element dabei ist eine verständliche und authentische Kommunikation, die Transparenz herstellt und Anschlüsse schafft.[48] Die Gruppe wird so in ihrer Arbeitsfähigkeit unterstützt und zu Perspektivwechseln angeregt, auch indem Teilnehmende aktiv ihre Perspektiven und Sichtweisen einbringen.[49] „Moderation bietet allen Beteiligten immer wieder Raum, sich einzubringen und gemeinsam mit den anderen im Kontakt zu bleiben. Auf diese Weise stiftet sie inhaltliche, soziale und prozessuale Orientierung“[50]. Diese integrierende Komponente von Moderation markiert die Überleitung zur Beziehungsebene, auf der Aspekte wie Vertrauen und die Sicherung von Mitwirkungs- und Teilhabemöglichkeiten von besonderer Bedeutung sind.

Auch auf der Beziehungsebene gilt es mit Komplexität umzugehen und Orientierung zu vermitteln. Transparente und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse sind dazu auch auf dieser Ebene hilfreich und unterstützen den Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses sowohl zwischen den Teilnehmenden untereinander, als auch zur Moderationsperson.[51] Auch wenn die wissenschaftliche Literatur Moderation stellenweise auf der Nähe-Distanz-Skala stärker im Pol der Distanziertheit verortet, betonen praxisorientierte Lehrbücher übereinstimmend die Wichtigkeit der Beziehungsgestaltung und des Vertrauensaufbaus. Groß führt in diesem Zusammenhang beispielsweise an: „Wer andere in ihren Kommunikationsvorhaben begleiten will, muss sich zwangsläufig auf eine Beziehung mit ihnen einlassen. Vertrauen ist dafür eine gute Grundlage“[52]. Sie ermöglicht ein kooperatives Miteinander und trägt zur Komplexitätsreduktion bei.[53] Auch schwierige Themen zu erfassen und bearbeitbar zu machen, als wichtige Aufgabe von Moderation, wird in einem vertrauensvollen und kooperativen Miteinander leichter möglich.[54]

Ein weiteres zentrales Ziel von Moderation ist die Sicherung von Mitwirkungs- und Teilhabemöglichkeiten für alle Gruppenmitglieder. Diese Integrationsleistung könnte auch auf der Sachebene betrachtet werden, auf der vor allem sichergestellt werden sollte, dass Informationen für alle verfügbar und Prozesse partizipativ strukturiert sind. Auf der Beziehungsebene entscheidet sich dagegen, ob die Teilnehmenden auch gleichermaßen die Möglichkeit haben und wahrnehmen, sich in den Prozess einzubringen. Mitwirkung und Teilhabe ist also nicht allein eine Frage von Organisation, sondern in besonderem Maße abhängig von Vertrauen, Zugehörigkeitsgefühl und Sicherheit.

[47] Vgl. Groß, 2021, S. 6, S. 29, S. 156ff.
[48] Vgl. Seifert, 2006, S.20
[49] Vgl. Lundershausen, 2023, S. 24
[50] Groß, 2021, S. 6
[51] Vgl. Lundershausen, 2023, S. 22
[52] Groß, 2021, S. 141
[53] Vgl. Groß, 2021, S. 30f.
[54] Vgl. Lundershausen, 2023, S. 22

Teilnehmende auch über Hierarchieebenen hinweg einzubinden und sie zu aktivieren ist dazu ein erster Schritt.[55] Moderierende sollen für eine wertschätzende Gesprächskultur sorgen, in der es allen Teilnehmenden möglichst leicht fällt, bestmöglich mitwirken, Informationen ungestört teilen und bei Bedarf zu Wort kommen zu können.[56] Seifert hebt ergänzend hervor, dass auch ein Mitstreiten für jede:n Teilnehmer:in ermöglicht werden soll.[57] Beide Ebenen laufen in Moderationsprozessen stets parallel und greifen ineinander.[58] Aufgabe von Moderator:innen ist es daher sowohl die Sachebene, als auch die Beziehungsebene zu strukturieren und zu begleiten, Perspektiven und Sichtweisen zu integrieren, Komplexität bearbeitbar zu machen und dies transparent und anschlussfähig zu kommunizieren. „Anschlussfähigkeit wird zu einer moderativen Schlüsselkompetenz“[59], wie auch Ordnung schaffen und sich selbst orientieren zu können.[60]

Damit Moderation diese Effekte erzielen kann, bedarf es der professionellen Ausgestaltung von Haltung und Rolle der Moderationsperson. Das Prinzip der Neutralität wird in diesem Zusammenhang in der Literatur durchgängig prominent hervorgehoben, mal benannt als zentrales Charakteristikum[61], andernorts als goldene Regel.[62] In vielen Quellen wird ergänzend oder auch synonym das Prinzip der Allparteilichkeit genannt, jedoch ungleich seltener konkret ausgeführt.

Neutralität und Allparteilichkeit gelten damit als zentrale Orientierungen in der Definition von Rolle und Haltung von Moderierenden. Oft wird Neutralität eher auf der Sachebene beschrieben. Moderierende enthalten sich inhaltlicher Beiträge und verfolgen keine eigenen Interessen bei der Suche nach einer bestimmten Lösung oder Ergebnissen.[63] Aus der Mediation entlehnt kann eine Unterscheidung zwischen der Neutralität des Verfahrens und der Neutralität der Person vorgenommen werden, erstere wird durch ein Regelwerk und formalisierte Abläufe hergestellt, während letzteres im Sinne von Unabhängigkeit oder Unbefangenheit der Moderationsperson verstanden wird. Gerade im Rahmen von Konfliktmoderationen wird das Gebot zur Neutralität besonders herausgestellt.

Allparteilichkeit wird teilweise synonym oder ohne Abgrenzung zur Neutralität beschrieben. Ihre Herstellung vollzieht sich eher durch eine Lenkung der Aufmerksamkeit, statt einer Enthaltung eigener Beiträge. Allparteilich agierende Moderator:innen geben allen

[55] Vgl. Lundershausen, 2023, S. 23
[56] Vgl. Groß, 2021, S. 70ff.
[57] Vgl. Seifert, 2006, S. 9
[58] Vgl. Seifert, 2006, S. 21
[59] Groß, 2021, S. 11
[60] Vgl. Groß, 2021, S. 10ff.
[61] Vgl. Groß, 2021, S. 31
[62] Vgl. Lundershausen, 2024, S. 24
[63] Vgl. Lundershausen, 2024, S. 24

Perspektiven gleichermaßen Raum und sind für alle Teilnehmenden gleichermaßen ansprechbar, unabhängig von persönlichen Präferenzen.[64] Seifert formuliert zugespitzt als Aufgabe von Moderierenden „nicht Partei zu ergreifen, (…) alle Nennungen und alle Personen gleichermaßen gelten zu lassen. Teilnehmerbeiträge werden weder kommentiert noch bewertet, keiner hat recht oder unrecht, keine Nennung ist (aus Sicht des Moderators) richtig oder falsch, schlecht oder gut“[65]. Moderierende verpflichten sich also dem Prozess, widmen ihre Aufmerksamkeit merklich allen Prozessteilnehmenden in gleichem Maße und enthalten sich einer Bewertung oder Beurteilung.[66]

Die Prinzipien der Neutralität und Allparteilichkeit finden sich durchgängig als umzusetzende Haltungsgebote in der Literatur zu systemischer Moderation. Erläuterungen, wie diese Postulate im praktischen Handeln umzusetzen sind, bleiben meist eher oberflächlich umschreibend, ohne feste Vorschriften, hin und wieder versehen mit orientierungsleitenden Warnhinweisen. Neutralität und Allparteilichkeit in Moderationsprozessen in konsistentes Verhalten zu übersetzen, wird als anspruchsvolle Herausforderung benannt, die Moderator:innen immer wieder annehmen müssen.[67]

An dieser Stelle kann zusammenfassend festgehalten werden, dass systemische Moderation in der vorhandenen Literatur, ebenso wie im Verständnis der vorliegenden Arbeit in der Organisations- und Prozessberatung verortet wird und sich auf die Moderation von Teams und anderen organisationalen Gruppen oder Netzwerken bezieht, die sich in einem Arbeitsprozess begleiten lassen, der sich sowohl um zu bearbeitende Konflikte als auch andere Zielvorstellungen drehen kann. Systemische Moderation findet also vor allem in Arbeitskontexten Anwendung, seltener noch in ehrenamtlichen Strukturen und für gewöhnlich nicht in privaten Settings, wie Familien oder unter Freund:innen.

Dies ist insofern relevant, da in der Beratung von Organisationen je nach Beratungsanlass und -ziel Teilnehmende mit unterschiedlichen Funktionen, fachlichen Hintergründen und Bildungsverläufen als Gruppe zusammenkommen können, die sich zudem entlang weiterer Differenzkategorien wie Klasse, Geschlecht, Ethnizität oder Alter unterscheiden. Dies führt zu einer besonderen Relevanz der beraterischen (Selbst-)Reflexion, um mögliche Distanzen der sozialen Positionen und „mehr oder weniger großen Diskrepanzen in den Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern“[68] im Beratungshandeln bewusst wahrzunehmen und in den Prozess zu integrieren.[69]

[64] Vgl. Groß, 2021, S. 152f.
[65] Seifert, 2006, S. 29
[66] Vgl. Lundershausen, 2024, S. 25
[67] Vgl. Groß, 2021, S. 153
[68] Elven, 2022, S. 32
[69] Vgl. Elven, 2022, S. 32

Die bislang geringe theoretische Fundierung bzw. Konzeptualisierung von systemischer Moderation lässt die Vermutung zu, dass Prinzipien der systemischen Therapie und Beratung, hier vor allem in Bezug auf Rolle und Haltung der Beratenden, auf die systemische Moderation übertragen wurden, ohne die spezifischen Besonderheiten in Zusammensetzung und Zielstellung organisationaler Gruppen ausreichend zu berücksichtigen. Um dies nachzuzeichnen, wird im Folgenden ein genauerer Blick auf das bereits skizzierte Leitprinzip der systemischen Beratung geworfen: die Neutralität.

2.2 Der Begriff der Neutralität

Neutralität gilt als eine der zentralen Haltungen in der systemischen Beratung und wird als solche in nahezu allen grundlegenden Werken aufgeführt. Um nachvollziehbar zu machen, welche Bedeutung Neutralität in der systemischen Moderation einnehmen kann, wird im Folgenden zunächst ihr Ursprung und ihre Zielsetzung skizziert und unterschiedliche Definitionen zusammengetragen. Darauf aufbauend werden Differenzierungen von Neutralität und Ausnahmen des Neutralitätsgebots thematisiert.

2.2.1 Ursprung, Definitionen und Zielsetzung von Neutralität

In der systemischen Tradition wird Neutralität häufig aus dem Mailänder Modell hergeleitet, das als für die systemische Beratung und Therapie bedeutsam gilt. Neutralität stellt im Rahmen dieser Mailänder systemisch-kybernetischen Familientherapie eine zentrale Methode dar.[70] Dieser Tradition folgend, nimmt besonders die Systemische Therapie eine kritische Position gegenüber linearen und statischen Beurteilungen von Personen und Familien durch Therapeut:innen oder weitere Expert:innen ein.[71] Ambivalenz zu suchen und auszuhalten, auf moralische Einordnungen zu verzichten und Erklärungen und Bewertungen gegenüber neutral zu bleiben, soll systemische Therapeut:innen in die Lage versetzen, die bestehenden Erklärungen und deren Funktion für die Klient:innen wertfrei zu hören und ihr Empowerment zu stärken.[72] Damit folgt die systemische Therapie der von von Foerster formulierten Zielrichtung, stets so zu handeln, dass die Anzahl der Möglichkeiten vergrößert wird.[73] Der Möglichkeitsraum soll durch Neutralität vor einer Verengung geschützt werden.[74]

[70] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 24ff.
[71] Vgl. Retzlaff, 2024, S. 213
[72] Vgl. Beher, 2024, S. 31
[73] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 116
[74] Vgl. Beher, 2024, S. 31

Theoretisch gestützt wird diese Annahme durch die zentralen systemtheoretischen Konzepte des Konstruktivismus, der Kybernetik 2. Ordnung und der Theorie autopoietischer Systeme.[75]

Der Konstruktivismus hat für das Verständnis der systemischen Beratung besondere Relevanz. Hierbei werden Erkenntnisse nicht als Abbild einer objektiven Außenwelt verstanden, sondern als voraussetzungsvolle Wirklichkeitskonstruktionen der Beobachtenden. Erkenntnisse sind demnach also vielfältig beeinflusst durch Natur, Kultur und andere prägende Faktoren. Innerhalb der systemischen Praxis ist die theoretische Tiefe des Konstruktivismus einer eher pragmatischen Umsetzung gewichen und dient dort mittlerweile vor allem der Sensibilisierung für eine Orientierung an Deutungen, statt an Wahrheiten.[76] Direkt daran schließt sich das Konzept der Kybernetik 2. Ordnung an und erweitert den Blickwinkel um die die Beobachtung beobachtenden Beobachter:innen. Selbstbeobachtung und das Reflektieren der Beobachtungen als kybernetische Prämissen, werden in der Ausgestaltung der Beobachter:innenrolle und deren eigene sich auswirkende Verhaftungen und Verstrickungen mitgedacht.[77] Der Begriff der Autopoiesis beschreibt die Selbstherstellung von Systemen aus ihren eigenen Elementen heraus. Psychische und soziale Systeme sind demnach operational geschlossen, während sie mit ihrer Umwelt jedoch in struktureller Kopplung stehen. Daraus leitet sich ab, dass Systeme nicht von außen steuerbar sind, durch die strukturelle Kopplung aber die Möglichkeit besteht sie anzuregen eine Variation zu erzeugen, die im System anschlussfähig sein kann.[78] Die systemische Beratung folgt der Idee, dass jedes System in dieser Selbstorganisation zu passenden Lösungen finden kann und Beratenden die Aufgabe zukommt, den Raum für mögliche anschlussfähige Perspektiven zu öffnen.[79] Das Prinzip der Neutralität schafft die Grundlage, auf der Berater:innen ihre eigenen Verstrickungen im Prozess reflexiv mitdenken, somit auf absolute Wahrheitsansprüche verzichten und Raum für unterschiedliche Deutungen offenhalten. Die Eigenlogik von Systemen wird dadurch respektiert und möglichst viele Wirklichkeitskonstruktionen können gleichwertig als Anschlussoptionen nebeneinanderstehen.

Neben den historischen Entwicklungslinien und theoretischen Ursprüngen von Neutralität bieten die meisten grundlegenden Werke Definitionen und Differenzierungen dieser als zentral beschriebenen Haltung. Meist wird Neutralität in einem eigenen Unterkapitel behandelt, häufig in Kombination oder synonym mit und nur selten in klarer Abgrenzung

[75] Vgl. Beushausen, 2020, S. 278
[76] Vgl. Pörksen, 2023, S. 253f.
[77] Vgl. Nagel, 2023, S.282
[78] Vgl. Baecker, 2023 S. 63ff.
[79] Vgl. Schwing, 2023, S. 341

zu Allparteilichkeit. Häufig werden drei verschiedene Arten von Neutralität differenziert, die mit ähnlichen Begrifflichkeiten operieren. Neutralität gegenüber Personen, auch soziale Neutralität genannt; Neutralität gegenüber den Problemen oder Symptomen und Neutralität gegenüber Ideen oder Wirklichkeitskonstruktionen, auch als Konstrukt-Neutralität bezeichnet. Der Dreiklang wird stellenweise durch eine vierte Art, die Ergebnis-Neutralität, ergänzt, die sich an die Neutralität gegenüber Problemen anlehnt.

Entsprechende Ausführungen finden sich etwa im Lexikon des Systemischen Arbeitens von Wirth und Kleve durch einen Beitrag von Schwing.[80] Im Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung von von Schlippe und Schweitzer wird Neutralität im Rahmen der Abhandlungen zu Haltungen, Grundannahmen und Zielsetzungen beschrieben [81], im großen Lehrbuch zu systemischer Therapie und Beratung von Levold und Wirsching im Kapitel zu Ethik und Recht.[82] Beushausen bespricht Neutralität in seinem Grundlagenwerk „Beratung lernen“ als grundlegende Perspektive[83], während Barthelmess in seinem Buch „Die systemische Haltung“ explizit auf die beraterische Haltung in Mehrpersonensettings eingeht, wenn er Neutralität in ihren Facetten beschreibt.[84]

Zur Darstellung werden die Begriffe vereinheitlicht als Personen-Neutralität, Problem-Neutralität und Konstrukt-Neutralität.

Die Personen-Neutralität soll Beratende davor bewahren Koalitionen entstehen zu lassen oder in Konflikte verwickelt zu werden. Beratende vermeiden bestimmte Positionen oder Personen zu bevorzugen oder sich mit einzelnen zu verbünden. Die Personen-Neutralität sollte dabei nicht mit einer Gleichgültigkeit verwechselt werden, sondern als die Fähigkeit und auch Bereitschaft sich allen Beteiligten gegenüber gleichermaßen interessiert, respektvoll und wertschätzend zugewandt zu zeigen.

Die Problem-Neutralität hält offen, ob Beratende die geschilderte Problemlage als gut oder schlecht bewerten, sie nehmen eine respektvoll ambivalente Haltung dem Problem gegenüber ein und würdigen damit sowohl das leidvolle Erleben der Beteiligten als auch ihre bisherigen Lösungsversuche und die mögliche Funktion des Problems im Sinne der Aufrechterhaltung der Selbstorganisation. Die Problem-Neutralität wird stellenweise als Gleichgültigkeit in Bezug auf das Problem bzw. dessen Lösung beschrieben. Wessen Lösung sich in der Beratung durchsetzt oder ob ein Problem überhaupt gelöst werden muss oder weiterbestehen kann, ist für Beratende nicht von Relevanz, sie stehen auch

[80] Vgl. Schwing, 2023, S. 340ff.
[81] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119f.
[82] Vgl. Levold und Wirsching, 2023, S. 502ff.
[83] Vgl. Beushausen, 2020, S. 278ff.
[84] Vgl. Barthelmess, 2016, S. 233f.

dem Ergebnis der Beratung neutral gegenüber. Beratende sollen durch diese Haltung eine Offenheit schaffen, in der verschiedene Lösungswege oder Ergebnisse entstehen können, ohne einseitig vorgegeben zu werden.

Die Konstrukt-Neutralität bezieht sich auf die beraterische Haltung gegenüber Ideen, Bedeutungen, Problemerklärungen, Meinungen oder Wertvorstellungen, die von den Beteiligten in den Prozess eingebracht werden. Unterschiedliche Sichtweisen sollen dabei nicht gegeneinander abgewogen werden, sondern als gleichwertig nebeneinander gültig betrachtet werden. Die beraterische Haltung ist wertfrei den Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten gegenüber und begegnet ihnen mit interessierter Überraschung und Neugierde. Statt eigene Deutungen oder Überzeugungen in den Fokus zu rücken, bleibt der Beratungsprozess so offen für andere und passendere Ideen als die der Beratenden. Die Konstrukt-Neutralität soll auch davor bewahren, nach dem einen richtigen Erklärungskonzept zu suchen und ermöglicht stattdessen, vielfältige Perspektiven gleichberechtigt nebeneinanderstehen und so als Ressource für mögliche Lösungen nutzbar werden zu lassen.

Die Haltung der Allparteilichkeit wird in den aufgeführten Werken zum Teil synonym mit Neutralität beschrieben und dabei vor allem im Rahmen der Personen-Neutralität aufgegriffen. Manche Werke zeichnen einen historischen Weg von Allparteilichkeit hin zu Neutralität oder andersherum nach oder stellen Allparteilichkeit als eine Ausprägung oder Ergänzung von Neutralität dar. Wieder andere beschreiben nur die Allparteilichkeit und subsummieren die beschriebenen Arten der Neutralität dieser unter.

Zusammenfassend wird Allparteilichkeit beschrieben als eine Haltung, die es ermöglicht für alle Beteiligten des Beratungsprozesses gleichermaßen Partei ergreifen zu können, auch für die nicht Anwesenden.[85] Beratende sollen sich die jeweiligen Positionen aneignen können und in der Lage sein, mit jeder einzelnen Person in ein anteilnehmendes Bündnis zu treten und sich auch für diese im Prozess zu engagieren. Diese Bündnisse müssen jedoch zeitlich begrenzt sein und sich im Prozess wechselnden Personen gleichermaßen zuwenden.[86] Dabei soll dies nicht bedeuten, dass jeder einzelnen Person das exakt gleiche Maß an Aufmerksamkeit und Zeit durch Beratende zuteilwerden kann. Dies dürfte zu einer Überforderung der Beratenden führen. Es zählt das Gefühl der Beteiligten, dass ihre Perspektive und ihr Anliegen einen angemessenen Raum erhalten.[87] Es wird deutlich, dass die Haltung der Allparteilichkeit vor allem in Mehrpersonensettings

[85] Vgl. Levold und Wirsching, 2023, S. 502
[86] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 119
[87] Vgl. Riehl-Emde, 2024, S. 52

zum Tragen kommt, in denen verschiedene Perspektiven eingebracht werden und viele Personen involviert sind.

Allparteilichkeit und Neutralität wurden erreicht, wenn „den Teilnehmern einer systemischen Beratung hinterher unklar ist, auf wessen Seite der Berater mehr gestanden hat, welche der vertretenen Ideen er favorisiert und wie er zum Problem steht“[88]. Stark verkürzt lässt sich Allparteilichkeit als Sowohl-als-auch-Prinzip beschreiben und Neutralität als Weder-noch-Prinzip. Mal stehen Beratende sowohl auf der einen als auch auf der anderen Seite und mal weder auf der einen noch auf der anderen Seite.[89]

In der systemischen Beratung gilt eine neutrale und allparteiliche Haltung also als Grundkonsens. Beratende zeigen sich Personen, ihren Problemen und Lösungsideen gegenüber wertschätzend und interessiert und erkennen deren Meinungen und Handlungsweisen als gleichwertig an. Damit soll Neutralität zu einer respektvollen Haltung gegenüber allen Beteiligten und ihren Perspektiven beitragen und eine größtmögliche Offenheit im Prozess sicherstellen.[90] Sie gilt außerdem als Voraussetzung dafür, von den Beteiligten des Beratungsprozesses als kompetent wahrgenommen und akzeptiert zu werden. Hierin steckt auch eine Besonderheit der Neutralität als Haltung. Es geht nicht darum, welche Absicht Beratende verfolgen, sondern welche Wirkung sie bei den Beteiligten erzielen. Es liegt also in der Wahrnehmung der Beteiligten, welches beobachtbare Verhalten der Beratenden sie als neutral empfinden oder bewerten.[91] Neutralität als Haltung ist also auch abhängig von Kontext und der Wahrnehmung anderer und bleibt als Begriff nicht eindeutig bestimmbar.[92]

2.2.2 Zur begrifflichen Unschärfe von Neutralität

„Neutralität ist ein häufig mißverstandener Begriff“[93] räumen von Schlippe und Schweitzer ein. Die grundlegende systemische Literatur greift Neutralität zwar ausnahmslos auf und bietet mehr oder weniger umfangreiche Definitionen und Beispiele zur Orientierung an, jedoch schon innerhalb dieser begrenzten Auswahl von Lehrwerken werden Uneindeutigkeiten bis hin zu Widersprüchen deutlich. Bei der Lektüre einer breiter geöffneten Auswahl systemischer Fachbücher wird Neutralität zu einem Begriff mit vielfältigen Bedeutungsfacetten und Zuschreibungen, der unter unterschiedlichen Begrifflichkeiten verhandelt wird. Und spätestens in der Praxis kommt hinzu, dass es bei Neutralität auch

[88] Von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 119
[89] Vgl. Seidelberger, 2010, S. S. 42
[90] Vgl. Beushausen, 2020, S. 278
[91] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119
[92] Vgl. Wischmann, 2023, S. 27
[93] von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119

um Erwartungen sowie die Wahrnehmung der Beteiligten im Beratungsprozess geht und sie sich damit mutmaßlich in ihrer Bedeutung außerhalb einer differenzierten, wissenschaftlich hergeleiteten Definition bewegt.

Im Lexikon des Systemischen Arbeitens von Wirth und Kleve benennt Haselmann Neutralität in ihrem Beitrag zu Beratung als Grundhaltung und setzt sie mit Neugier gleich. Ergänzend stellt sie das bewusste Nichtbewerten und die Anerkennung der Expertise des Nichtwissens als unterstützende Elemente dieser Haltung heraus.[94] Bereits in den 1980er Jahren betonten einzelne Vertreter des Mailänder Models den Wert dieser systemischen Neugier als Schutz vor vorschnellen Problembeschreibungen und als Offenheit für neue Perspektiven. Die Haltung des Nichtwissens wird als der Neugier immanente Ressource beschrieben, die verhindert, dass Dialoge zu früh geschlossen werden.[95]

Levold und Wirsching benennen in ihrem großen Lehrbuch die Haltung der interessierten Überraschung als Form von Allparteilichkeit und Neutralität, mit der den Beteiligten im Beratungsprozess angesichts ihrer Wirklichkeitskonstruktionen begegnet werden soll, um einen möglicherweise verengten Blick wieder zu öffnen.[96]

In seinem Buch „Emotional kompetent agieren“ bezieht sich Arnold vielfach auf den Begriff der Nüchternheit. Ohne Neutralität direkt zu benennen, beschreibt er wie individuelle Reflexion und emotionale Kompetenz diese, als Merkmal von Professionalität beschriebene Haltung, hervorbringen und zu einer nüchternen Wahrnehmung führen.[97] Wer nüchtern agiert, „ist auch in der Lage, sich von liebgewonnenen Vorstellungen und bevorzugten Lesarten (…) zu lösen, um den eigentlichen Wirkungsmechanismen im Gegenübersystem auf die Spur zu kommen. Nüchtern agierende Professionals sind in der Lage, eigene Deutungs-, Emotions- und Handlungsmuster zu durchbrechen, um zu ermöglichen, dass Wirkungen eintreten können“[98]. Es scheint zulässig in seinen Ausführungen Parallelen in der Bedeutung von der hier beschriebenen Nüchternheit und Neutralität zu ziehen. Arnold nimmt neben den Deutungs- und Handlungsmustern auch Emotionsmuster in seiner Beschreibung auf und benennt damit, was in einigen anderen Beschreibungen unausgesprochen mitschwingt. Auch emotional sollen Beratende eine neutrale Haltung einnehmen und in den Beratungsprozess nicht affektiv involviert sein. Damit bewegt sich seine Definition nah an der Forderung rational zu handeln, was sich

[94] Vgl. Haselmann, 2023, S. 73
[95] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 121
[96] Vgl. Levold und Wirsching, 2023, S. 503
[97] Vgl. Arnold, 2022, S. 119
[98] Arnold, 2022, S. 119

besonders in der Abgrenzung zu emotionsgeleitetem Handeln zeigt. Rationalität als Gegenstück zur Affektivität und als Schutz vor irrationalem Handeln schwingt in Arnolds Ausführungen mit.[99]

Die begriffliche Unschärfe von Neutralität wächst also, je weiter das Feld auf der Suche nach Orientierung geöffnet wird. Neugier, Nichtbewerten, Nichtwissen, interessierte Überraschung und Nüchternheit und daran angelehnte Rationalität kommen hinzu und beschreiben Neutralität oder Haltungs- und Handlungsanteile, die zu Neutralität beitragen.

Aber auch die enger gefasste Literatur, die als Lehrbücher oder Lexika Orientierung im Feld der systemischen Beratung geben will, produziert Unschärfen bis zu klaren Widersprüchen, wenn es um Neutralität geht. Dazu lassen sich beispielhaft die Auslegungen von Neutralität als Distanziertheit und als Gleichgültigkeit anführen.

Barthelmess setzt in seinem Buch „Die systemische Haltung“ Neutralität gleich mit Distanziertheit.[100] Wohingegen von Schlippe und Schweitzer schreiben: „Neutralität meint auch nicht kühle Distanziertheit. Im Gegenteil…“[101]. Sie betonen weiter, dass es eine warme und empathische Beziehung aufzubauen gilt, da diese grundlegend für eine gelingende Kooperation ist. Eine unpersönliche und emotionslose Haltung wird also kritisch gesehen.[102]

Ähnlich verhält es sich mit Schwing, der Neutralität mit Gleichgültigkeit beschreibt[103], während Levold und Wirsching, die Neutralität und Allparteilichkeit synonym behandeln, erläutern: „Allparteilichkeit den Personen gegenüber hat nichts mit Gleichgültigkeit zu tun“[104] und weiter ausführen, dass es um eine Begegnung geprägt von Wertschätzung und Anerkennung geht.[105]

Selbst die differenzierte fachliche Betrachtung kommt also kaum zu einer Eindeutigkeit, was Neutralität genau ist und wie diese hergestellt werden kann. Weitet man den Blick in angrenzende Disziplinen wie die Bildungsphilosophie, Pädagogik oder auch allgemein die Erkenntnistheorie, findet man weitere Bedeutungen des Begriffs, zum Beispiel wertfrei, unparteiisch sowie ‚ausgewogen und keines von beiden‘. Wobei besonders letzteres

[99] Vgl. Frey, 2021, S. 28
[100] Vgl. Barthelmess, 2016, S. 233
[101] Von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119
[102] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119
[103] Vgl. Schwing, 2023, S. 341
[104] Levold und Wirsching, 2023, S. 502
[105] Vgl. Levold und Wirsching, 2023, S. 502

ganz im Sinne der systemischen Beratung als skeptische Urteilsenthaltung gedeutet werden kann, die kaum ohne einen Wertebezug erfolgen kann.[106]

Spätestens in der Praxis entzieht sich die Definition von Neutralität der theoretischen Tiefe und dem differenzierten wissenschaftlichen Deutungsrahmen und unterliegt in ihrer Bedeutung vor allem den Erwartungen und der Wahrnehmung derer, die Beratung in Anspruch nehmen. Die Annahme, dass ausdifferenzierte Beratungsformen teilweise kaum von ihrer Zielgruppe unterschieden werden, zumindest nicht auf die Art, wie sich systemisch Beratende diese Unterscheidung in zum Beispiel Beratung, Coaching, Moderation und Supervision vorstellen, führt schon zu missverständlichen Erwartungen und Rollenzuschreibungen.[107] Es liegt also nah, dass auch die noch weniger klar definierte Haltung der Neutralität in der Praxis auf Erwartungen trifft, die vom eigenen Rollenverständnis systemisch Beratender abweichen können. Die aktuelle bildungspolitische Debatte zum Neutralitätsgebot an Schulen illustriert diese Schwierigkeit gut, die sich offenbart, wenn Neutralität von verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird und eine für alle Beteiligten passende Bedeutung nicht gefunden werden kann. Obwohl allgemeine Neutralität in diesem Bereich weder im verfassungsrechtlichen, noch schulrechtlichen Sinne verankert ist[108] und auch der Beutelsbacher Konsens als Minimalkonsens zur Ausgestaltung von politischer Bildung keine Neutralität einfordert, sehen sich Lehrkräfte mit der Forderung eines Neutralitätsgebotes konfrontiert.[109] Hierzu mahnt die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz, dass ein oft missverstandenes Neutralitätsgebot zu Verunsicherung seitens der Lehrkräfte führt. Diese Verunsicherung trägt dazu bei, dass Lehrkräfte statt sensible Dimensionen von Themen für und mit den Schüler:innen im Unterricht zu eröffnen, sich auf reine Faktenvermittlung zurückziehen.[110] An diesem Beispiel wird deutlich, wie Neutralität in ihrer Wirkung letztlich zum Gegenteil des Beabsichtigten führen kann. Statt der größtmöglichen Öffnung und Perspektivenvielfalt, führt sie zu einer inhaltlichen Verengung.

Inhaltlich nah am Beutelsbacher Konsens, der als ersten Grundsatz ein Überwältigungsverbot beschreibt[111], formulieren von Schlippe und Schweitzer: „Neutralität heißt nicht, keine eigene Meinung zu haben, sondern lediglich, diese nicht in einer doktrinären Form

[106] Frey, 2021, S. 19ff.
[107] Vgl. Barthelmess, 2016, S. 41f.
[108] Das Schulgesetz fordert eine unparteiliche Erfüllung der Aufgaben und fordert also parteipolitische Neutralität. Darüber hinaus gelten die im Grundgesetz verankerte Menschenwürde, Gleichberechtigung und Freiheitsgrundrechte sowie die freiheitlich-demokratische Grundordnung als handlungsleitende Wertebasis. Beispielhaft nachzulesen im Schulgesetz des Landes NRW (§ 2 Abs. 8 SchulG NRW).
[109] QUA-LiS, 2025, o.S.
[110] Vgl. SWK, 2024, S. 25
[111] Vgl. bpb, 2011, o.S.

einzubringen“[112]. Eigentlich als Definition und Orientierungsangebot formuliert, bleibt jedoch die wichtige Frage offen, wer nun definiert, ob eine Meinung doktrinär ist oder eingebracht wird.

Der Blick auf Neutralität offenbart an vielen Stellen Uneindeutigkeiten und definitorische Lücken, die Deutungen unterliegen. Im letzten Zitat von von Schlippe und Schweitzer wird dies besonders offenbar. Bevor diese Abhängigkeit von Deutung genauer betrachtet wird, benennt das folgende Kapitel noch aufgeführte Grenzen und Ausnahmen von Neutralität und schließt damit die begriffliche Betrachtung ab.

2.2.3 Grenzen und Ausnahmen von Neutralität

Die Forderung nach Neutralität ist ein in der systemischen Beratung fest verankertes Prinzip. Gleichwohl lassen sich auch in den Grundlage-Werken Ausnahmen oder Andeutungen auf Grenzen von Neutralität finden. Beushausen beispielsweise wirft die Frage auf, „ab wann Diskriminierungen, Beleidigungen aller Art und Gewaltdrohungen oder Taten während und außerhalb der Beratung zu tolerieren sind bzw. ab wann der Klient eine imaginäre Grenze überschreitet und eine normative Position einzunehmen ist“[113]. Eine Antwort gibt er darauf jedoch nicht.

Auch von Schlippe und Schweitzer räumen ein, dass Neutralität „eine professionelle Haltung für spezielle Beratungskontexte“[114] ist, sie jedoch nicht taugt für „professionelle Situationen, in denen Fürsorge oder soziale Kontrolle angezeigt sind“[115]. Sie empfehlen ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wann und in welchem Kontext die Verwirklichung von Neutralität sinnvoll ist und in welchem nicht und räumen ein, dass sich gute Gründe dafür finden lassen, die neutrale Haltung im Beratungsprozess bewusst aufzugeben. Sie führen keine konkreten Beispiele auf, in denen Beratende unbedingt neutral sein sollten oder ihre Neutralität unbedingt aufgeben sollten. Sie heben jedoch das Thema des sexuellen Missbrauchs hervor, als in Bezug auf Neutralität besonders umstrittener Bereich.[116] Beushausen ordnet diese speziellen Beratungskontexte und auch das Thema selbst etwas genauer ein, in dem er die Sozialarbeit und andere psychosoziale Arbeitsfelder benennt, in denen Beratung als Form von sozialer Kontrolle zum Einsatz kommen kann. In diesen Bereichen wird Neutralität vor dem Hintergrund gesetzlicher Vorgaben und institutioneller Verantwortlichkeiten besonders problematisch. Fachkräfte sind

[112] Von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119
[113] Beushausen, 2020, S. 278
[114] Von Schlippe und Schweitzer, 2003, S.120
[115] Von Schlippe und Schweitzer, 2003, S.120
[116] Vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 120

häufig verpflichtet klare Positionen einzunehmen und Meinungen zu vertreten. Konkret benennt Beushausen hierbei die Bereiche der sexuellen Gewalt und die Arbeit mit Opfern von Gewalt, Straftaten und massiver Abwertung. Die Position der Ergebnisneutralität bewertet er in diesen Bereichen als unangemessen, da eine gleichwertige Anerkennung von Verhaltensweisen und Meinungen hier dem Schutz der Opfer entgegensteht.[117]

Ein noch deutlicherer Widerspruch ergibt sich bei der Gegenüberstellung von Barthelmess mit Levold und Wirsching. Barthelmess führt als Beispiel eine sexistischen Äußerungen auf und betont die Wichtigkeit von Neutralität auch in diesem Fall, selbst wenn es schwerfallen mag.[118] Eine dem konträr gegenüberstehende Haltung zu Neutralität findet sich bei Levold und Wirsching, die ausführen:

„Sie [die Therapeutin] sollte auch dann Stellung beziehen, wenn das Verhalten eines Klienten mit ihren persönlichen Wertvorstellungen keineswegs zu vereinbaren ist. Wird Einigkeit in der moralischen Bewertung dieses Verhaltens erreicht, kann damit die Basis für eine gute Zusammenarbeit gelegt sein; wird sie nicht erreicht, ist möglicherweise eine Zusammenarbeit ethisch nicht vertretbar“[119].

Es scheint erneut durch, dass Neutralität nicht außerhalb, sondern sehr wohl fußend auf einer eigenen ethisch-moralischen Wertebasis steht oder wie hier ausgeführt wird, zumindest von dieser begrenzt wird.

Auch in den meisten grundlegenden Werken der systemischen Beratung wird Neutralität also nicht ausschließlich als unumstößliches Ideal beschrieben. Es finden sich Hinweise auf Ausnahmen, wodurch Neutralität eher als relationaler Orientierungsbegriff deutbar wird, der je nach Kontext und eigener Wertehaltungen angepasst oder auch bewusst aufgegeben werden kann. Die Grenzverläufe bleiben jedoch uneindeutig.

Das Verwerfen oder Aufweichen der Neutralität scheint am ehesten im Kontext der Ergebnisneutralität zulässig, gerade wenn Beratung als Form von sozialer Kontrolle eingesetzt wird, beispielsweise in psychosozialen Arbeitsfeldern, die einen normativen und schützenden Auftrag innehaben.[120] Nicht infrage gestellt wird jedoch die Konstrukt-Neutralität, wobei gerade hier eine kritische Prüfung angezeigt scheint. Wenn der „Aufbau einer warmen, empathischen Beziehung als Grundlage für eine Kooperation“[121] gesehen wird, kann die gleichwertige Anerkennung aller Perspektiven, Meinungen und Wirklichkeitskonstruktionen, wie es die Konstrukt-Neutralität verlangt, dem gegenüberstehen.

[117] Vgl. Beushausen, 2020, S. 280
[118] Vgl. Barthelmess, 2016, S. 118
[119] Levold und Wirsching, 2023, S. 503
[120] Vgl. Schwing, 2023, S. 342
[121] Beushausen, 2020, S. 278

Abwertende oder diskriminierende Äußerungen, wie sie in einigen Beispielen in der Literatur genannt werden, können ganz besonders in Beratungsprozessen in Mehrpersonensettings zur Abwertung von anderen Teilnehmenden führen. Nehmen Beratende diese Äußerungen neutral zur Kenntnis, dürfte diese Duldung von Teilnehmenden als Zustimmung gewertet werden.[122] Der Beziehungsaufbau für die und mit den negativ Betroffenen kann dadurch ungleich erschwert werden. Was also vielleicht in der systemischen Therapie, vor allem in dyadischen Settings, den Möglichkeitsraum möglichst offenhält, um Patient:innen in ihren Aussagen nicht einzuengen und so ihre Wirklichkeitskonstruktionen für die Beratenden verstehbar werden zu lassen, kann sich in Mehrpersonensettings ins Gegenteil verkehren. Neutralität kann so einen exkludierenden oder gar verletzenden Effekt haben und scheint daher hier nicht, nicht für alle oder nur eingeschränkt haltbar. Schwierig ist in diesem Zusammenhang auch die von Beushausen formulierte Vorstellung, dass Aussagen imaginäre Grenzen überschreiten können und Beratende daraufhin ihre Neutralität verlassen und normative Positionen beziehen. Für einen gelingenden Beziehungsaufbau und die Vermeidung von Störungen oder Brüchen im Beratungsprozess durch die dann nötig werdende Regulierung durch die Beratenden, erscheint es sinnvoller, von vornherein Haltungen zu entwickeln und diese transparent zu machen, um abwertenden oder diskriminierenden Aussagen keinen Raum zu geben. Anstelle eines passiven Abwartens können transparente Regeln des Miteinanders für alle Beteiligten zu mehr Sicherheit im Verhalten führen und die Wahrscheinlichkeit von grenzverletzendem Verhalten verringern.[123]

Von Schlippe und Schweitzer fordern dazu auf, vor allem vor dem Hintergrund von Gewalt oder Kindeswohlgefährdung, als Beratungsperson ein Bewusstsein zu entwickeln, wann Neutralität zu verwirklichen gilt und wann nicht. Diese Entwicklungsarbeit erfordert es selbstreflexiv die eigenen Werte und Maßstäbe in Bezug auf Neutralität zu reflektieren. Diese Reflexion der professionellen Haltung sollte sich jedoch nicht in der Ablehnung von offensichtlichen Grenzüberschreitungen und Gewaltformen erschöpfen, wie sie sich als Beispiele in der Literatur finden. Die Grenzlinien sind häufig subtiler und wirken durch normative Setzungen als Teil einer scheinbaren Normalität und bleiben in der Selbstreflexion unterbelichtet, wenn sie nicht als solche erkannt werden. In den bearbeiteten Beschreibungen scheint dies an vielen Stellen immer wieder durch. Dem folgend scheint Neutralität also weniger eine Wertfreiheit zu sein, als vielmehr eine unbemerkt von Deutungen und Bewertungen durchdrungene Praxis. In Ansätzen gibt dies auch Beushausen zu bedenken, wenn er hier abschließend und überleitend ausführt,

[122] Vgl. Seifert, 2006, S. 53
[123] Vgl. Groß, 2021, S. 71

„dass Neutralität im Sinne von Wertfreiheit nicht möglich ist, da emotionale Bewertungen in jede Wahrnehmung und Handlung eingebunden sind…“[124].

[124] Beushausen, 2020, S. 280

3. Trugschluss Neutralität

Soweit also die Darstellungen von Neutralität, Allparteilichkeit und des Neutralitätsgebots in der grundlegenden systemischen Literatur. Bereits in diesen Ansätzen werden Spannungen deutlich. Neutralität zeigt sich nicht ohne Widersprüche und definitorische Lücken, die einer Deutung bedürfen. Um den Möglichkeitsraum so offen wie möglich zu halten und einengende Wirklichkeitskonstruktionen zu vermeiden, wird Neutralität jedoch trotz dieser Widersprüche und Uneindeutigkeiten als zentrales Prinzip und Ideal des professionellen Selbstverständnisses von Berater:innen postuliert. Ausnahmen werden dabei zwar eingeräumt, bleiben jedoch unsystematisch, beispielhaft und ebenfalls widersprüchlich. Auf der Suche nach Orientierungspunkten, wann Neutralität gewahrt und wann sie verworfen werden kann oder sollte, bedarf es also eines Blickes über die grundlegenden Standardwerke hinaus. Die folgenden Kapitel beleuchten Neutralität mit vertiefender, kritischer Perspektive, auch um zu prüfen, ob ihr Anspruch in der Praxis tatsächlich eingelöst werden kann und inwiefern die postulierte Haltung unter machtkritischen Gesichtspunkten einer Neubewertung bedarf.

3.1 Neutralität als verdeckte Positioniertheit

Wenn Neutralität nicht eine Frage der Absicht, sondern eine Frage der Wirkung ist, die systemische Beratung aber davon ausgeht, dass Wirkungen nicht zielgerichtet in einem System herbeigeführt werden können, sondern nur Varianzen durch Impulse oder Interventionen zu setzen sind, dann scheint hier schon durch, dass Neutralität nicht mehr als ein Versuch einer Haltung sein kann, der mal gelingen und mal scheitern mag.

Wenn nun auch noch davon auszugehen ist, dass Wirkung sowohl abhängig von der Wahrnehmung der Beteiligten ist als auch vom Kontext, in dem beobachtet wird, dann wird Neutralität zu etwas, das für jedes System etwas anderes bedeuten kann und muss. Die Frage liegt daher nah, ob es die eine Neutralität als Haltung in der Beratung überhaupt geben kann oder ob sie nicht doch immer ein Ausdruck einer Positioniertheit ist, die sich nur scheinbar nicht zu benennen vermag, da sie verdeckt wird von unhinterfragten Normierungen. Diesem möglichen Verdecktsein geht das vorliegende Kapitel aus verschiedenen Blickwinkeln nach.

Neutralität gilt in der systemischen Beratung als eine grundlegende Haltung. Ein Blick auf diesen größeren Bezugsrahmen zeigt, dass schon Haltung selbst nicht frei ist von Wertebezügen. Haltung erfüllt als Ausdruck von Professionalität eine doppelte Funktion. Einerseits soll sie abmildernd auf „das grundlegende Problem der doppelten Kontingenz

des Sozialen“[125] wirken, indem sie Verhalten von professionell Handelnden erwartbar macht. Andererseits soll sie durch regulierte und ausgewogene innere Verfasstheit ein angemessenes und professionelles Handeln absichern. Eine professionelle Haltung bedeutet in diesem Verständnis, allen gegenüber in einer Ausgewogenheit zu agieren, weder mit zu großer Nähe noch mit ablehnender Distanz.[126] Für die Beziehungsgestaltung innerhalb des Beratungsprozesses hat Haltung sowohl eine besondere Relevanz als auch besonderes Potenzial. Als Basis für beraterisches Handeln entfaltet Haltung ihre Wirkung „kognitiv im Sinne der Annahmen und Überzeugungen, affektiv im Sinne der Gefühle und Emotionen sowie handlungsbezogen im Sinne konkreter Verhaltensweisen“[127] und definiert sich über die Einstellungen und Werte der Beratungsperson. Als ein changierendes Konstrukt aus Rollenverständnis, Kompetenzen, beraterischem Stil, habitueller Orientierung, moralischem Ethos und Willensrichtung gilt Haltung bzw. die professionelle beraterische Haltung als vor allem durch Selbstreflexion und persönliche Wertebildung auszubilden.[128] Mit Blick auf diesen deutlichen Wertebezug ließe sich Neutralität kaum als Haltung, sondern fast eher als eine Nicht-Haltung beschreiben, da sie sich nicht auf konkrete moralische Werte bezieht und ihren Willen eben gerade nicht richtet. Dass diese Wertfreiheit nicht möglich ist, haben sowohl Beushausen als auch Schwing in ihren Ausführungen zu Neutralität eingeräumt.[129] Auch Groß führt in Bezug auf die spezifische Haltung in der Moderation aus, dass intuitive Urteile und spontanes Verhalten in verschiedenen Moderationssituationen durch implizites Wissen, persönliche Überzeugungen und Wertvorstellungen geprägt sind, die sich „mit zunehmender Erfahrung manifestieren, auch wenn sie nur teilweise in Worte oder theoretische Konzepte zu fassen“[130] sind. Auch Groß räumt also der Neutralität gegenläufige Wirkfaktoren ein, die implizit, durch persönliche Wertvorstellungen geprägt und teilweise als nicht fassbar beschrieben werden.[131] Neben dem deutlichen Wertebezug scheint hier erneut durch, wie auch in Kapitel 2.2.3 angedeutet, dass sich in den vorliegenden Beschreibungen von Neutralität häufig eine subtile, normative Setzung findet, eine Komponente aus scheinbarer Normalität, die wirkt und beeinflusst, ohne direkt greifbar zu sein und sich, wie Groß´ Ausführungen andeuten, auch durch Selbstreflexionsprozesse anscheinend nur teilweise erschließen.

[125] Clemens und Vollmer, 2023, S. 98
[126] Vgl. Clemens und Vollmer, 2023, S. 98ff.
[127] Heidelmann und Weber, 2022, S. 327
[128] Vgl. Heidelmann und Weber, 2022, S. 326ff.
[129] Vgl. beispielhaft Schwing, 2023, S. 342
[130] Groß, 2021, S. 20
[131] Vgl. Groß, 2021, S. 20

Ein weiteres Beispiel für die Wirkung dieser subtilen, scheinbar nicht fassbaren und verdeckten Positionierung von Neutralität ist der Verweis auf ein durch Neutralität entstehendes epistemologisches Paradox. Dieser Hinweis findet sich in mehreren Grundlagenwerken. Sowohl die folgende Beschreibung selbst als auch der formulierte Rückschluss zeigen auf, dass Neutralität einen Wertebezug transportiert, der im Beispiel aber verdeckt und unerkannt bleibt. Schwing beschreibt das epistemologische Paradox der Neutralität so:

„Selbst wenn es uns gelänge, durch eine neutral-indifferente Haltung eigene Wertungen nicht durchscheinen zu lassen, so nähmen wir gerade dadurch einen implizit normativen Standpunkt ein: Wir vermitteln dem Gegenüber, dass eine neutrale Haltung sinnvoller, besser im Sinne einer Problemlösung sei, und üben gerade in der Vermeidung normativer Einflussnahme auf einer Meta- oder Prozessebene Einfluss aus.“[132]

Es scheint für Schwing unbemerkt zu bleiben, dass hier nicht die Neutralität an sich den normativen Standpunkt markiert und die bessere oder sinnvollere Haltung oder auch Nicht-Haltung darstellt, sondern die ihr immanente verdeckte Wertehaltung, die nur vermeintlich ohne Eigenschaften und ohne Positionierung existiert.

Groß führt aus, dass man selbst Orientierung benötigt, um für andere in Beratung und Moderation Ordnung zu schaffen und dass dieses Herstellen von Ordnung vor allem eine Frage der Wahrnehmung ist.[133] An diese Überlegung lässt sich mit Luhmann anschließen, der beschreibt, dass jede:r Beobachtende in die Gesellschaft eingeschlossen ist, die beobachtet wird, einen beobachtenden Standpunkt außerhalb gibt es nicht. Um die dargebotene Komplexität der Welt handhabbar zu machen, ihre Komplexität zu reduzieren und Unsicherheiten zu absorbieren, greifen Beobachter:innen auf Selektionsregeln zurück, die bestimmte Aspekte sichtbar machen und andere unsichtbar bleiben lassen.[134] Orientierung wird durch diese Selektion möglich, ist aber keineswegs neutral, sondern folgt Regeln, die sich anpassen und verändern können. Was in Beratung und Moderation also wahrgenommen, bewertet oder thematisiert wird und was unsichtbar, unbetrachtet und unausgesprochen bleibt, wird durch die Selektion der Beobachtung mitbestimmt. Sofern diese unhinterfragt und unreflektiert bleibt, mag sie als Neutralität erscheinen, ist aber als Resultat von regelgeleiteter Wahrnehmung schon ein Ausdruck verdeckter Positionierung.[135]

In sozial- und kulturwissenschaftlichen Theorien finden sich unterschiedliche Beschreibungen dieser verdeckten Positionierungen. Pierre Bourdieu fasst diese beispielsweise

[132] Schwing, 2023, S. 342
[133] Vgl. Groß, 2021, S. 10ff.
[134] Vgl. Berghaus, 2011, S. 270
[135] Vgl. Mecheril et al., 2022, S. 283ff.

unter dem Begriff der Doxa als fraglos gültige, vorbewusste Selbstverständlichkeiten, während Donna Haraway mit dem Konzept des situierten Wissens die Unvermeidbarkeit von Positioniertheit und mit dem ‚god trick' die Verdeckung eben dieser beschreibt.

Bourdieu beschreibt mit dem Begriff der Doxa alle Überzeugungen, die fraglose Gültigkeit haben und die Welt, wie sie beobachtet wird, als selbstverständlich erscheinen lassen. Die fraglose und übereinstimmende Akzeptanz „von vielen Dingen, ohne dies zu wissen"[136]. Die Doxa ist als Ordnungsstruktur für Bourdieu unvermeidbar und ist im Sinne eines Urglaubens an Geltendem dem Bewusstsein vorgelagert. Sie wird immer schon vorausgesetzt und zeigt sich in Form des sozialen Handelns, aber entzieht sich im Alltag der Wahrnehmung und Reflexion. In diesem fraglosen Akzeptierten und gesellschaftlich übereinstimmend Selbstverständlichen sieht Bourdieu die Wirkmacht der Doxa begründet, die er auch mit dem Vergleich verdeutlicht, es gäbe nichts dogmatischeres als Doxa.[137] Er lehnt seine Ausführungen an den von Edmund Husserl geprägten Begriff der natürlichen Einstellung an. Diese ist nach Husserl „der Boden aller Erkenntnis und allen Bewusstseins und kann daher im Alltagshandeln nicht problematisiert werden"[138]. Genau darin zeigt sich Doxa. Eine Position erscheint nicht als Position, sondern als ‚natürliche' Selbstverständlichkeit, die frei von Bewertung ist. Die normative Implikation wird unsichtbar und entzieht sich der Wahrnehmung und Kritik.

Haraway setzt mit ihrer kritischen Betrachtung an ähnlicher Stelle an, indem sie betont, dass Erkenntnis immer aus Perspektiven und Positionen heraus gewonnen wird und Wissen, wie auch die Produktion von Wissen, nicht neutral sein können. Das eigene Wissen enthält immer eine Situiertheit und ist in Macht- und Herrschaftsverhältnisse eingebettet.[139] Haraway unterscheidet in ihrer Theorie markierte und unmarkierte Kategorien von Wissensproduzierenden oder Erkennenden. Wobei die unmarkierte Position sich als neutral und unverortet präsentiert und die Macht für sich reklamiert, aus der Welt herausgelöst alles objektiv beobachten und repräsentieren zu können, ohne selbst gesehen zu werden. Diese Objektivität suggerierende Sicht bezeichnet Haraway als ‚god trick'.[140] Als unmarkiert gelten die Positionen männlich und weiß, während „allen anderen Subjektpositionen (…) aufgrund ihrer Markierung als beispielsweise „weiblich", „Schwarz" oder „primitiv" ein Bias unterstellt [wird], der sie von der seriösen

[136] Koller, 2014, S. 79
[137] Hierin zeigt sich auch eine Nähe zu dem von Antonio Gramsci geprägten Begriff der Hegemonie.
[138] Koller, 2014, S. 79
[139] Vgl. Gerber, 2024, S. 236.
Auch hier findet sich eine Nähe zu Hegemonie. Haraways Theorie des situierten Wissens stellt einen wichtigen Aspekt der Hegemonieselbstkritik dar, die selbstreflexiv eigene Positionierungen und Reproduktionen hegemonialer Muster offenlegen soll.
[140] Vgl. Hoppe, 2023, S. 141

Wissensproduktion ausschließt“[141]. Ihre Kritik knüpft an feministische Standpunkttheorien an, die eine wissenschaftliche Objektivität anzweifeln und die damit einhergehende Notwendigkeit transparenter Positioniertheit und Reflexion fordern.[142] Haraway betont, dass alle der „Unausweichlichkeit der Positioniertheit“[143] unterliegen und „auch die Neutralitätsbehauptung (…) nicht mehr als eine Maske“[144] sei.

Die beschriebenen Ansätze lassen sich auf die Neutralität als Haltung in der systemischen Beratung anwenden. Neutralität, bzw. das, was sie ausmacht, lässt sich ebenfalls deuten als eine unhinterfragte Selbstverständlichkeit. Sie wird als Orientierungsprinzip empfohlen und angewendet, ohne dass ihre Voraussetzungen und die ihr inne liegenden Positioniertheiten kritisch reflektiert würden. So wie die Doxa den Eindruck des Selbstverständlichen erzeugt, obwohl sie historisch entstanden und machtvoll abgesichert ist und so wie Wissen nicht unsituiert und objektiv aus einem unmarkierten Standpunkt heraus, sondern immer unausweichlich in der Welt positioniert hergestellt wird, so wirkt Neutralität wie eine voraussetzungslose und wertfreie Haltung, die jedoch vielmehr Ausdruck von Einbettungen in soziale Strukturen, normative Erwartungen und machtvolle Ordnungen ist. Ihre Positioniertheit wird lediglich maskiert oder aufgrund von vorbewusst und fraglos akzeptiertem Selbstverständlichen der Beobachtung entzogen.

Levold und Wirsching führen diesbezüglich beispielsweise das Thema Geschlecht an und kritisieren die Geschlechtervergessenheit des systemischen Denkens. Sie zeichnen nach, wie die Verknüpfung von Geschlecht und dem Verhältnis der Geschlechter untereinander mit gesellschaftlichen Verhältnissen und Diskursen verwoben ist und benennen Zusammenhänge mit Macht, Ungleichheit und soziokulturellen Normen. Weitere Differenzkategorien wie Alter, Ethnizität oder Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht werden als verschränkte Merkmale aufgeführt, die zu weiterer Benachteiligung führen können. Denn „all dies wird auch im therapeutischen Raum wirksam, wiewohl nicht immer verbal offenkundig: Die Konstruiertheit geschlechterbezogener Bedeutungen wird in der alltäglichen Wahrnehmung unsichtbar, sie ist der Selbstvergessenheit im Vollzug der konkreten Erfahrung geschuldet“[145]. Aus diesen Ausführungen leitet sich die Forderung ab nach einem „differenzierten Umgang mit systemischen Prinzipien und Haltungen wie denen der Allparteilichkeit oder der Veränderungs- und Konstruktneutralität“[146]. Seit Mitte der 1980er-Jahre kritisieren vor allem Systemikerinnen die vermeintliche

[141] Hoppe, 2023, S. 141
[142] Vgl. Sielert, 2023, S.246
[143] Hoppe, 2023, S. 141
[144] Hoppe, 2023, S. 141
[145] Levold und Wirsching, 2023, S. 100
[146] Levold und Wirsching, 2023, S. 100

Geschlechtsneutralität von systemischen Konzepten und fordern zu einer thematischen Auseinandersetzung auf, um die immanenten Vorurteile und eigene Positioniertheit in Bezug auf Geschlecht (und weiteren Differenzkategorien) bearbeitbar zu machen. Unbearbeitet führen sie zu verdeckten Ungleichheiten, die in der Beratung normativ-diskriminierende Wirkung entwickeln können, da „Beratung und Psychotherapie (…) Orte [sind], an denen Prozesse der (Re-)Konstruktion männlicher, weiblicher oder queerer Identitätsentwürfe gestaltet und Machtkonstellationen repräsentiert und aktualisiert werden (können)“[147]. Die Frage nach der eigenen Positioniertheit von Berater:innen sollte daher dringend gestellt und durch beispielsweise selbstreflexive Prozesse möglichst offengelegt werden. Jedoch, so Levold und Wirsching „ist vor allem im deutschsprachigen Raum das geringe Interesse an einer theoretischen wie praktischen Auseinandersetzung mit den Implikationen der eigenen Beobachterperspektive (…) erstaunlich“[148]. Berater:innen wirken an diesen Machtkonstellationen mit. Ihre Auswahl von Fragen und Reflexionsangeboten, Gestik, Mimik, Tonfall und eigene Aussagen sind nicht neutral, ohne die eigene Positioniertheit zu reflektieren. Darin und daran, was in einer Beratung thematisiert wird, worüber gesprochen wird, was das eigene Interesse weckt und was gehört wird oder gehört werden kann und jeweils auch nicht thematisiert, besprochen und gehört wird oder werden kann, sind Berater:innen verstrickt und beteiligt.[149] Das unreflektierte Festhalten am Prinzip der Neutralität wird so zu einem verdeckten Stabilisator bestehender und ungleicher Machtverhältnisse.

3.2 Neutralität als Stabilisator bestehender Machtverhältnisse

Wie deutungsabhängig das Konstrukt der Neutralität ist, wurde in vorherigen Kapiteln bereits angedeutet. Von Schlippe und Schweitzer formulierten, dass Neutralität erreicht wurde, wenn „den Teilnehmern einer systemischen Beratung hinterher unklar ist, auf wessen Seite der Berater mehr gestanden hat, welche der vertretenen Ideen er favorisiert und wie er zum Problem steht“[150]. Offen bleibt dabei aber, wer durch diese vermeintlich neutrale Position tatsächlich innerhalb des Beratungsprozesses berücksichtigt wird; für wen die erwünschte Wirkung von Neutralität, nämlich die gleichwertige Gültigkeit der Perspektiven und Öffnung des Raumes, eingelöst wird. Ähnlich verhält es sich bei Ausführungen von Erpenbeck zur prozessdynamischen Steuerung der Gruppe. Sie postuliert ganz im Sinne der systemischen Betrachtung und als Ausgangspunkt jeder

[147] Levold und Wirsching, 2023, S. 101
[148] Levold und Wirsching, 2023, S. 101
[149] Vgl. Levold und Wirsching, 2023, S. 100ff.
[150] von Schlippe und Schweitzer, 2003, S. 119

Hypothesenbildung: „…alles, was hier geschieht , hat (…) einen Sinn, folgt einer ‚guten Absicht'"[151]. Nicht gestellt wird hier die Frage, ob diese gute Absicht für alle gleichermaßen gelten kann, oder ob ihre fraglose Annahme gerade in Mehrpersonensettings für andere vielleicht eine billigend hingenommene negative Wirkung birgt.

Besonders deutlich wird diese Problematik am Beispiel von Barthelmess, der betont, dass Beratende auch bei sexistischen Äußerungen im Beratungsprozess neutral bleiben sollen, auch wenn es ihnen schwerfallen mag.[152] Gerade aber bei solchen strukturellen Benachteiligungen kann eine neutrale Reaktion im Sinne von Schweigen, Bagatellisieren oder anderen nicht-thematisierenden Verhaltensweisen als Billigung oder gar Zustimmung oder Solidarisierung verstanden werden. Durch die vermeintlich neutrale Position versäumen Beratende zudem das wichtige Moment, negativ betroffenen Teilnehmenden ein vielleicht nötiges Signal von Sicherheit und Gesehenwerden zu geben. Ein von Wertschätzung und Anerkennung geprägter Beziehungsaufbau wird so für diese Teilnehmenden erschwert bis unmöglich, wie auch die gleichwertige Möglichkeit der Teilhabe am Beratungsprozess. Das Risiko abwertender und diskriminierender Aussagen findet sich vor allem und steigend in Mehrpersonensettings.[153]

Groß arbeitet für die systemische Moderation kritisch heraus, dass jede Intervention und jeder steuernde Eingriff in den Prozess eine Positionierung darstellt, die nicht neutral ist und eine wirkungsvolle Absicht verfolgt. Moderation erfolgt aus einer machtvollen Position heraus, die für das Geschehen und Nicht-Geschehen im Prozess Verantwortung trägt. Da jedes Wort von Gewicht sein kann und „unbedachte Äußerungen zu grundsätzlichen Akzeptanzproblemen führen"[154] können, mahnt er zu einem bewussten und überlegten Handeln, damit sich alle Teilnehmende im Prozess wiederfinden können. Für ihn bedeutet dies, Beratende müssen sich in Zurückhaltung üben.[155] Wo Groß zu dem Rückschluss kommt, dass unparteiische Zurückhaltung gefragt ist, könnte aus machtkritischer Perspektive argumentiert werden, dass gerade wenn sich alle wiederfinden sollen, eine wertegeleitete Verantwortlichkeit gefragt ist, die dafür einsteht, niemanden auszuschließen. Dies gilt im Besonderen bei abwertenden, diskriminierenden und ausschließenden Aussagen und Verhaltensweisen.[156]

Um dies näher zu beleuchten, wird folgend das Konzept der epistemischen Verletzbarkeit, beziehungsweise die Ausübung epistemischer Gewalt betrachtet. Epistemische

[151] Erpenbeck, 2024, S. 102
[152] Vgl. Barthelmess, 2016, S. 118
[153] Vgl. Schütteler und Slotta, 2023, S. 51f.
[154] Groß, 2021, S. 153
[155] Vgl. Groß, 2021, S. 153
[156] Vgl. Schütteler und Slotta, 2023, S. 52

Gewalt kann als eine „Marginalisierung, Unterdrückung oder Vernichtung von Wissen bzw. von Menschen, die dieses Wissen hervorbringen, für die dieses Wissen bedeutsam ist und die es weitertragen wollen“[157] verstanden werden. Ihre Wirkungsweise und Auswirkungen lassen sich nicht nur in globalen Strukturen, sondern auch in der individuellen sozialen Interaktion analysieren und rekonstruieren. Fehlende Sichtbarmachung oder aktives Ausblenden sind machtvolle Praktiken, durch die einzelnen Personen oder Gruppen die Anerkennung ihrer Perspektiven und die Berechtigung zur Teilhabe am Prozess entzogen werden kann. Betroffene werden dadurch erheblich in ihrer Handlungs- und Wirkmächtigkeit eingeschränkt und erleben unter Umständen das Gefühl von Entwertung, Unsicherheit und sozialer Bedeutungslosigkeit. Die epistemische Verletzbarkeit beschäftigt sich also ebenfalls mit der Frage, wer gehört und wer dabei ernstgenommen wird und dreht sich so um Themen von Macht und Teilhabe in sozialen Interaktionen.[158] Neutralität wird zum Teil des Problems, wenn sie im Zuge von diskriminierenden oder abwertenden Äußerungen als Zustimmung gedeutet wird und epistemischer Gewalt einen Raum zugesteht. Dass dies in der systemischen Beratung naheliegt, zeigt auch der Blick auf ihre eigene Wissensherstellung und die damit einhergehenden Auswirkungen. Ein Großteil der psychologischen Forschung und die meisten therapeutischen Ansätze sind von einer eurozentrischen und nordamerikanischen Perspektive geprägt und gehen dennoch davon aus, dass sie repräsentatives Wissen produzieren.[159] Die Perspektive dieser Forschungserkenntnisse lässt sich mit dem Akronym WEIRD beschreiben: „Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic“[160]. Unbeachtet bleiben hier noch die zusätzlichen, von Haraway herausgearbeiteten Merkmale ‚White and Male‘. Diese oft unhinterfragte oder im weiteren Verlauf verlorene Positioniertheit von Forschung und Wissen spiegelt Machtstrukturen wider und enthält eine diskriminierende und strukturell benachteiligende Prägung.[161] Ein derart situiertes Wissen und die daraus abgeleiteten Haltungen und Prinzipien funktionieren gut für diejenigen, die den darin enthaltenen normativen Erwartungen entsprechen, also selbst möglichst unmarkiert und von diskriminierenden oder abwertenden Handlungen nicht negativ betroffen sind. Denn „die Schwierigkeit der Anerkennung und Benennung der Verletzungs- und Degradierungserfahrungen [ist] in die Strukturen selbst eingelassen“[162]. Wer auf sie hinweist, macht sich

[157] Dederich und Seitzer, 2022, S. 158
[158] Vgl. Dederich und Seitzer, 2022 S. 158ff.
[159] Vgl. Gold et al., 2021, S. 8. 96 Prozent der Forschungsproband:innen und die Mehrheit der Forschenden stammen aus westlichen Ländern, während dies im Gegenzug nur für 12 Prozent der Weltbevölkerung gilt. (Vgl. Gold et al., 2021, S. 8) Andere Quellen gehen von höchstens 5 Prozent aus. (Vgl. Lohaus et al., 2024, S. 50)
[160] Gold et al., 2021, S.8
[161] Vgl. Gold et al., 2021, S. 8
[162] Mecheril und Rangger, 2022, S. 186

einer affektiven Involviertheit verdächtig, die als biased, irrational und nicht emotional kompetent gedeutet werden kann. Auf diese Nicht-Betroffenheit baut sich eine privilegierte Position auf, die sich als unmarkiert und neutral darstellt. Der dadurch vollzogene Schutz der eigenen (privilegierten) Position kann jedoch ebenfalls ein aktives, oft unbemerktes Muster sein. Von einer affektiven Involviertheit frei sind also auch vermeintlich Nicht-Betroffene oder genauer nicht negativ Betroffene nicht. Ihre Involviertheit bleibt nur unbemerkt und wird nicht negativ als biased oder irrational thematisiert.[163] In der Beratung zeigt sich dies möglicherweise „im unterschiedlich großen Ausmaß an spontaner und selbstverständlicher Nachvollziehbarkeit der Anliegen, die in einer ungleichen Zuschreibung z.B. von Profundität, Seriosität und Legitimität münden kann“[164] und so Auswirkungen auf die Anerkennung und Teilhabemöglichkeiten einzelner Teilnehmer:innen oder Gruppen, denen sie angehören, haben kann.

Diese Unmarkiertheit der privilegierten Position zeigt sich deutlich an dem schon vorgestellten Gedanken von von Schlippe und Schweitzer: „Neutralität heißt nicht, keine eigene Meinung zu haben, sondern lediglich, diese nicht in einer doktrinären Form einzubringen“[165]. Schütteler und Slotta führen aus, dass schon schlicht „die Offenlegung diskriminierungskritischer Einstellungen“[166] als eine solche doktrinäre Form der Meinungsäußerung gewertet werden könnte, wenn am systemischen Prinzip der Neutralität unhinterfragt festgehalten wird.[167] Neutralität steht somit einer machtkritischen Haltung entgegen und verdrängt „kritische Perspektiven auf gesellschaftliche Machtverhältnisse und verschleiert somit deren Einfluss in Beratungsprozessen“[168]. Die Wahrscheinlichkeit Diskriminierung in Beratungsprozessen zu reproduzieren kann durch das Festhalten an Neutralität daher steigen.[169]

Schwing erwähnt in seinem Beitrag zu Neutralität, dass diese dann aufgegeben werden sollte, wenn Beteiligte Opfer von Gewalt und sexuellem Missbrauch geworden sind. Zur Verdeutlichung führt er ein Zitat des Schriftstellers Elie Wiesel an, der anlässlich der Verleihung des Friedensnobelpreises mahnte: „Man muss Partei ergreifen. Neutralität hilft dem Unterdrücker, niemals dem Opfer. Stillschweigen stärkt den Peiniger, niemals den Gepeinigten.“[170]

[163] Vgl. Mecheril und Rangger, 2022, S. 186
[164] Elven, 2022, S. 32f.
[165] Von Schlippe und Schweitzer, 2003,S. 119
[166] Schütteler und Slotta, 2023, S. 51
[167] Vgl. Schütteler und Slotta, 2023, S. 51
[168] Gold et al., 2021, S. 110
[169] Vgl. Gold et al., 2021, S. 110
[170] Wiesel, 1986. Zitiert nach Schwing, 2023, S.341

Die bedeutsamen Differenzlinien im Sinne einer machtkritischen und diskriminierungssensiblen Position sind jedoch subtiler als die von Schwing angeführten Beispiele. Differenzlinien wie heteronormative Sexualität, cisgeschlechtliche Identität, weiße Hautfarbe, Ablebodiedness oder gesicherter sozio-ökonomischer Status und privilegierte soziale Herkunft bleiben in den meisten Standardwerken der systemischen Beratung unterbelichtet oder unbenannt. Sie wirken als Teil einer unhinterfragten Normalität, gelten dadurch als neutral und bleiben in der Selbstreflexion und Selbstpositionierung so häufig unbetrachtet. Damit stabilisiert das Prinzip der Neutralität im Beratungsprozess ungleiche Machtverhältnisse.

Es gilt also, sich mit der eigenen Positioniertheit, Macht und Machtkritik auseinanderzusetzen und wie Gold et al. schreiben, „lieb gewonnene systemische Gewissheiten und Methoden vor diesem Hintergrund kritisch [zu] hinterfragen“[171].

[171] Gold et al., 2021, S. 14

4. Machtkritik als Korrektiv in der systemischen Beratung

Um das oben beschriebene Leistungsversprechen von systemischer Moderation möglichst für alle Beteiligten einlösen zu können, sollte Moderation machtkritisch, diskriminierungssensibel und verantwortungsorientiert[172] ausgestaltet werden. Denn Vertrauen aufzubauen wird erschwert, wenn Beratende diskriminieren oder sich durch eine neutrale Haltung im Falle von Diskriminierung zu Kompliz:innen eben dieser machen. Möglichkeiten zu erweitern wird erschwert in Settings, die durch Diskriminierungserfahrungen einschränken und begrenzen. Die gehörten Perspektiven bleiben unausgewogen, wenn Einzelnen so die Teilhabe erschwert wird.[173]

Ein machtkritischer und diskriminierungssensibler Umgang mit Neutralität könnte unter dem Leitsatz ‚Do no harm, but take no shit' für die systemische Beratung und Moderation formuliert werden. Diesem Zweiklang folgend gilt es als Berater:in im Sinne von ‚do no harm', die Perspektiven der Teilnehmenden im Beratungsprozess nicht unnötig einzuengen, sich vorschneller Deutungen und Bewertungen zu enthalten und eigene Fragen und Interventionen mit einer hohen Anschlussfähigkeit zu gestalten. Ebenfalls sollte die eigene Positioniertheit transparent sein, wo sie wirkmächtig ist. ‚Take no shit' markiert die Grenzen dieser neutralen Haltung. Würde, Sicherheit und Teilhabemöglichkeiten werden durch Berater:innen gesichert, indem sie abwertende und diskriminierende Handlungen und andere Ausschlussmechanismen nicht hinnehmen sondern ihnen verantwortungsvoll und wertegeleitet begegnen und sie durch entsprechende Prozessgestaltung zu vermeiden suchen.

Eine schrittweise Annäherung an diese machtkritische Haltung wird durch das vorliegende Kapitel erschlossen. Es erfolgt erneut eine kritische Betrachtung der grundlegenden Literatur, um in einem ersten Schritt zu beleuchten, wie Macht in der systemischen Beratung verstanden wird. Möglichkeiten der machtkritischen Selbstreflexion und Implikationen für die Praxis folgen, bevor mögliche Grenzen einer machtkritischen Haltung in Beratung und Moderation aufgezeigt werden.

[172] Vgl. Gold et al., 2021, S. 20
„Im Sinne der Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln in gesellschaftlichen Machtverhältnissen ist es notwendig, sich der eigenen Abwehrreflexe und Zerbrechlichkeiten immer wieder aufs Neue bewusst zu werden (…). Dies gilt umso mehr, wenn ich in professionellen Kontexten Verantwortung trage, so auch in und für Beratungssettings." (Gold et al., 2021, S. 20)
[173] Vgl. Gold et al., 2021, S. 109

4.1 Macht in der systemischen Beratung

Um eine machtkritische Haltung zu entwickeln und diskriminierungssensibel agieren zu können, braucht es ein Verständnis von gesellschaftlichen Machtstrukturen. Die Positioniertheit innerhalb dieser Machtstrukturen und ihre Verknüpfung mit Stereotypen und Vorurteilen ist eine Voraussetzung für Diskriminierung, von der nicht alle Menschen gleichwahrscheinlich betroffen sind und sein können. „Denn wo Menschen Diskriminierung erfahren, gibt es auch immer andere, die davon profitieren (…). Die Benachteiligung von marginalisierten Personen ist die Bevorzugung von dominant positionierten Personen“[174]. Dieses Profitieren geschieht unabhängig davon, ob aktiv oder bewusst diskriminiert wird. Werden diese gesellschaftlichen Machtstrukturen und die eigene Positioniertheit darin ausgeblendet, werden die damit einhergehenden Privilegien nicht erkannt und als Normalität wahrgenommen.[175]

Es ist also nicht ausreichend, Macht als interpersonales oder gruppen- bzw. organisationsbezogenes Phänomen zu begreifen, sondern es braucht eine Perspektive, die auch strukturelle Ebenen sozialer Ungleichheit und Diskriminierung berücksichtigt. Ein Blick in die grundlegende systemische Literatur zeigt jedoch, dass genau dieser Aspekt weitgehend fehlt.

In der praxisorientierten Literatur finden sich Beschreibungen von Machtstrukturen meist im Sinne von zwischenmenschlichen und organisationsbezogenen Machtgefällen. Als typische Konfliktherde werden Kommunikations- oder Informationsprobleme beschrieben[176], die aus Missverständnissen, Rollenunklarheiten, Antipathie, mangelnder Wertschätzung und individuellen Ängsten und Sorgen entstehen.[177] Darüber hinaus stellen sich die beschriebenen Kommunikationssituationen insofern als idealtypisch dar, als dass sich alle Teilnehmenden gleichermaßen einbringen können und gehört werden. Die Beschreibungen bleiben durchweg auf der Ebene des Individuums oder der Organisation bzw. Organisationseinheiten. Lundershausen geht so weit festzuhalten, dass die „Entstehung von Schwierigkeiten und Problemen (…) im sozialen Miteinander sowie der Wahrnehmung und Interpretation Einzelner zu suchen [ist]“[178] und legt nahe, die Lösung ebenfalls dort zu suchen. Denn das Problem ist nach Lundershausen ein situationsabhängiges Konstrukt, das verschwindet, wenn es einer Neubewertung unterzogen wird.[179]

[174] Gold et al., 2021, S. 28f.
[175] Vgl. Gold et al., 2021, S. 28f.
[176] Vgl. beispielhaft Antons, 2022, S. 127
[177] Vgl. Groß, 2021, S. 23f.
[178] Lundershausen, 2024, S. 32
[179] Vgl. Lundershausen, 2024, S. 32

Auch Seifert bleibt in seinen Ausführungen zur Konfliktbearbeitung im Moderationsprozess ausschließlich auf der individuellen Ebene. Er beschreibt verschiedene Lösungsmöglichkeiten bei offenen Konflikten. Er empfiehlt eine Art Kurz-Mediation, die von jeweils gleichstarken Konfliktparteien ausgeht, ein Einigen auf Ausklammern des Konflikts aus dem zu moderierenden Prozess oder den Abbruch des Prozesses. Bei persönlichen Angriffen werden eine Versachlichung vorgeschlagen, ein persönliches Gespräch in der Pause oder eine Prozessunterbrechung, um eine Meta-Kommunikation mit der Gruppe zu suchen. Hierfür empfiehlt er die Methode des Blitzlichts, die vorsieht, dass alle Stellungnahmen der Teilnehmenden positiv formuliert sein müssen.[180] In Fällen von Diskriminierung oder anderen strukturellen Abwertungen erweisen sich diese Ansätze jedoch als unzureichend oder kontraproduktiv. Eine Versachlichung würde Diskriminierung womöglich bagatellisieren, verschleiern oder festschreiben. Ein Ausweichen auf Pausengespräche verschiebt das Problem ins Individuelle oder bewertet es als nebensächlich. Ein Abbruch verunmöglicht das Ansprechen von Diskriminierung und entzieht das Problem dem Gruppenprozess, wo es jedoch mitunter relevant sein kann. Und eine Meta-Kommunikation, die ausschließlich Positives zur Sprache bringen darf, wird Diskriminierung kaum fruchtbar bearbeiten können und im Zweifel zu erneuter Diskriminierung führen. Seifert thematisiert Konflikte also ebenfalls nicht auf einer strukturellen Ebene und die empfohlenen Lösungsstrategien wären für strukturelle Probleme sogar kontraproduktiv.

Erpenbeck betont Macht als großes Thema, das betrachtet zu werden unumgänglich ist, wenn systemisch-gruppendynamisch gearbeitet wird und widmet dem Thema ein ganzes Kapitel. Sie rät darin allen professionell Beratenden, „sich dem Thema ideologiefrei nähern (zu) können“[181]. Zur Einordnung wo Machtstrukturen zu finden sein werden, ergänzt sie „und zwar sowohl in Bezug auf die formalen Machtaspekte der Aufbauorganisation als auch auf die Rituale informaler Macht, wie die der allgegenwärtigen Mikropolitik“[182]. Sich moralisch zu erheben, markiert sie als unprofessionell und fügt erklärend an, dass „all diese kleinen Scharmützel im systemischen Sinne eine Funktion“[183] haben. Die von ihr genannten Aspekte bleiben wie auch in den anderen Werken auf individueller und organisationaler oder gruppenbezogener Ebene.

Bei ihren Ausführungen bezieht sich Erpenbeck auf das Modell des „gruppendynamischen Raums“. Auch in anderen Werken zur systemischen Beratung und Moderation

[180] Vgl. Seifert, 2006, S. 63ff.
[181] Erpenbeck, 2024, S. 104
[182] Erpenbeck, 2024, S. 104
[183] Erpenbeck, 2024, S. 104

finden sich Hinweise auf gruppendynamische Ansätze. Diese Erweiterung liegt nah, da die Systemtheorie nicht mit dem Begriff der Gruppe operiert und eine eigene theoretische Fundierung zum Umgang mit Gruppenprozessen fehlt.[184] Die Gruppendynamik verweist ihrerseits ebenfalls auf eine systemtheoretische Unterfütterung.[185] Ein Seitenblick auf das Verständnis von Macht in der Gruppendynamik erscheint angebracht.

Auch die Gruppendynamik betrachtet Macht, da sie eine der Dimensionen im gruppendynamischen Raum darstellt. Dieser gestaltet sich durch die drei Anliegen ‚Zugehörigkeit', ‚Macht' und ‚Intimität'. Erpenbeck bleibt in ihren Ausführungen auch hierzu durchweg auf einer individuellen Ebene. Beteiligte im Beratungsprozess versichern sich der Zugehörigkeit, ringen um Macht qua Position in der Gruppe und handeln die Intimität aus, die miteinander gepflegt wird.[186] Macht gilt in der Gruppendynamik wertfrei als Merkmal von sozialen Beziehungen und entsteht in der Eingebundenheit der Gruppe. Sie ist daher immer relativ und nicht etwas, das eine Person hat und die andere nicht. Machtstrukturen bilden sich im gruppendynamischen Prozess, um Komplexität zu reduzieren und Machtungleichheiten werden anhand von individuellen Verhaltensweisen erklärt und somit auch verantwortet. Auch die beiden anderen Raumdimensionen Zugehörigkeit und Intimität bleiben in ihren Beschreibungen von möglichen Ausschlüssen auf der Individualebene der Gruppenmitglieder.[187] Gesellschaftliche Machtverhältnisse und Diskriminierungsstrukturen fehlen also in der gruppendynamischen Betrachtung.[188]

Das gruppendynamische Verständnis von Macht ist damit dem der systemischen Theorie sehr nah. Hier wird, auch unter Bezugnahme auf Luhmann, Macht immer als etwas untereinander Verhandelbares beschrieben. Individuen üben Macht aus und sind auch diejenigen, die Macht an andere geben, sie also geschehen lassen und zwar in Form von zum Beispiel vereinheitlichenden Codes. Macht wird in systemischer Tradition als die funktionale Überbrückung von doppelter Kontingenz begriffen, die Komplexität reduziert und Ungewissheit absorbiert. Und da die Welt ansonsten zu viele Möglichkeiten enthalten würde, ist diese Funktion von Macht als wertfrei und funktional zu verstehen.[189] Systemtheoretisch ist der Zugang zu einer machtkritischen Perspektive also per Definition nicht angelegt. Insgesamt wird Diskriminierung in der soziologischen Theoriebildung, vor allem im deutschsprachigen Raum, bisher nur selten als grundlegendes

[184] Vgl. Erpenbeck, 2024, S. 13f.
[185] Vgl. König und Schattenhofer, 2022, S. 19
[186] Vgl. Erpenbeck, 2024, S. 57
[187] Vgl. König und Schattenhofer, 2022, S. 34ff.
[188] Während im Einführungswerk von König und Schattenhofer diskriminierende Muster reproduziert werden, indem beispielsweise auf die Konstellation von Vorgesetzten und Liebhaberin zurückgegriffen wird, um eine geheime Liebschaft zu illustrieren. Eine Fortschreibung eines sexistischen Deutungsmusters. (Vgl. König und Schattenhofer, 2022, S. 40)
[189] Vgl. Erpenbeck, 2024, S. 108

Strukturprinzip behandelt. Erklärungsansätze werden eher in gruppensoziologischen oder sozialpsychologischen Ansätzen gesucht.[190] Ungleichheiten und daraus resultierende Probleme erscheinen als Ergebnis individuellen Verhaltens oder mikropolitischer Scharmützel und deren Wahrnehmung bzw. Deutung. Strukturelle Machtverhältnisse werden ausgeblendet und Machtgefälle und Konfliktquellen bleiben auf einer individuellen Ebene verhaftet, ohne eine strukturelle Einordnung vorzunehmen.

Diese Engführung zeigt sich auch im Verständnis von Sozialisation und Identitätsentwicklung, die Erpenbeck zur Verdeutlichung des wechselseitigen Zusammenspiels der Individuen innerhalb eines Gruppenprozesses beschreibt. Sie beschreibt Identität als kontextabhängig, bewusst und geprägt durch die wechselnden Gruppenmitgliedschaften, die jedes Individuum im Laufe des Lebens eingeht. Sozialisation bedeutet in diesem Verständnis, dass Individuen Teil von Gruppen mit ihren Regeln, Werten und Begrenzungen werden und anhand dieser Gruppenzugehörigkeiten eigenes Verhalten und die Erwartungen an andere bestimmt sowie andere mögliche Zugehörigkeiten ausgeschlossen werden.[191] Diese Perspektive verdeutlicht zwar, wie eng Identität und Zugehörigkeit oder auch Ausschluss miteinander verwoben sind, bleibt aber auch wieder auf die individuelle und gruppenbezogene Ebene begrenzt. Strukturelle Bedingungen, die sich auf Identitätsoptionen, Gruppenzugehörigkeiten und Macht auswirken, bleiben ausgeblendet, wie zum Beispiel gesellschaftliche Vorgaben, ungleicher Zugang zu Ressourcen, Anerkennung oder Handlungsmöglichkeiten.

Die systemische Theoriebildung stellt mit dieser Perspektive auf Sozialisation und einer grundsätzlichen Engführung auf die Ebenen des Individuellen und der Gruppen- bzw. Organisationszugehörigkeiten keine Besonderheit innerhalb der gruppensoziologischen oder sozialpsychologischen Ansätze dar. Um diese konventionelle Begrenzung der Wirkungsebenen zu erweitern und zu differenzieren, entwickelte die Sozialisationsforschung Mehrebenenmodelle, die eine Gesellschaftsebene in ihre Beschreibung aufnehmen. „In der Sozialisationsforschung hat erst die erneute Fokussierung auf die Frage der Reproduktion sozialer Ungleichheit zu einer Entideologisierung der Debatte geführt“[192] und den Paradigmenwechsel hin zu einer Strukturorientierung im Gegensatz zur lange vorherrschenden Subjektorientierung eröffnet. Die Unterscheidung unterschiedlicher sozialökologischer Schichten, die die menschlichen Entwicklungsprozesse durch soziale Beziehungen beeinflussen, geht zurück auf das in den 1970er Jahren von

[190] Vgl. Scherr, 2023, S. 25
[191] Vgl. Erpenbeck, 2024, S. 53f.
[192] Bauer, 2022, S. 588

Bronfenbrenner entwickelte systemorientierte Modell.[193] Er unterscheidet die Systemebenen Mikrosysteme, Mesosysteme, Exosysteme und Makrosysteme, die er durch das Chronosystem ergänzt, um zeitliche und historische Veränderungen aufzuzeigen. Bronfenbrenner beschreibt soziale Beziehungen „in einem komplex verschachtelten sozialen Netzwerk“[194], dessen Teilsysteme sich wechselseitig beeinflussen.[195]

Die Mikro- und Mesosysteme sind die Ebenen, die auch in den vorausgegangenen Ausführungen beleuchtet werden. Mikrosysteme stellen die unmittelbaren Beziehungen und die direkte Umgebung eines Menschen dar. Es sind die Lebensbereiche, „in denen Menschen direkte Interaktion mit anderen aufnehmen können“[196]. Mesosysteme stellen die Ebene der Wechselbeziehungen der Mikrosysteme dar. Hier lassen sich auch Gruppen- und Organisationszugehörigkeiten verorten. Als Exosysteme gelten soziale Rahmenbedingungen. Sie werden als die „Lebensbereiche definiert, an denen eine Person nicht unmittelbar beteiligt ist, die jedoch Einfluss auf die eigenen Lebensbereiche einer Person nehmen“[197]. Institutionelle Strukturen und Regelwerke beispielsweise. Makrosysteme bilden den kulturellen und sozialen Kontext. „Es handelt sich also um gemeinsame Einflüsse, die auf alle Mitglieder einer Kultur oder Subkultur wirken“[198]. Gesellschaftliche Normen und kulturelle Werte werden hier verortet, die Deutungsmuster und Machtordnungen prägen und durch die wechselseitige Beeinflussung auf die unteren Ebenen zurückwirken.[199]

Mit dem Modell von Bronfenbrenner wird deutlich, dass Individuen nicht nur in der direkten Interaktion oder Gruppenprozessen geprägt werden, sondern auch institutionelle Muster, kulturelle Werte und Normen und gesellschaftliche Strukturen wirkmächtig sind. Zugehörigkeit und Macht sind in soziale Ordnungen eingebettet, die in der systemischen Perspektive auf Neutralität, die sich auf Interaktions- und Wahrnehmungsphänomene auf den Ebenen der Mikro- und Mesosysteme beschränkt, ausgeblendet bleiben. Exo- und Makrosysteme müssen als die Ebenen mitgedacht werden, in denen strukturelle Bedingungen sichtbar werden, in die alle Beteiligten eingebunden und in denen sie positioniert sind. Bleibt die Betrachtung von Macht ohne diese strukturelle Einordnung, wird ihre potenziell diskriminierende und Ungleichheiten verfestigende Wirkung übersehen oder als individuelles Problem missverstanden. Das Prinzip der Neutralität, als

[193] Vgl. Bauer, 2022, S. 586
[194] Lohaus, 2024, S. 270
[195] Vgl. Lohaus, 2024, S. 270
[196] Lohaus, 2024, S. 46
[197] Lohaus, 2024, S. 46
[198] Lohaus, 2024, S. 47
[199] Vgl. Lohaus, 2024, S. 46f.

Stabilisator bestehender Machtverhältnisse, kann dann Ausschlüsse reproduzieren und herstellen, statt sie zu bearbeiten.

Ein abschließender Blick auf die ethischen Leitlinien systemischer und gruppendynamischer Fachgesellschaften[200] macht eine Ambivalenz deutlich, die die systemische Beratung bisher nicht auflösen zu können scheint. Die DGSv etwa fordert, dass Supervisions- und Coachingprozesse diskriminierungskritisch gestaltet werden. Die DGSF schreibt fest, dass Berater:innen ihren Klient:innen unabhängig von Differenzkategorien mit Offenheit begegnen und sich mögliche Unterschiede bewusst machen sollen. DGGO wie auch SG formulieren explizit eine machtkritische Haltung. Auffällig ist jedoch, dass auch hier die Auseinandersetzung auf der individuellen Beziehungsebene bleibt. Die Leitlinien markieren zwar wichtige Schritte zu einer machtkritischen und diskriminierungssensiblen Haltung, da sie strukturelle Machtverhältnisse benennen. Diese werden jedoch nicht systematisch in die Theoriebildung oder methodischen Ansätze integriert, so dass sich eine konsequente strukturelle Perspektive nicht durchziehen kann. Letztlich bleibt es in der Praxis eine individuelle Haltungsfrage der Beratenden, wie sie diese ethischen Leitlinien in Verbindung mit dem systemischen Prinzip der Neutralität umsetzen.

Die folgenden Kapitel beleuchten daher Möglichkeiten der machtkritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Positionierung und praktische Implikationen.

4.2 Machtkritische Auseinandersetzung und Reflexion der eigenen Positioniertheit

Die reflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Positioniertheit stellt eine zentrale Voraussetzung dar, um eine machtkritische und diversitätssensible Beratungshaltung zu entwickeln oder zu stärken. Ohne diese Bewusstmachung der eigenen Verortung in strukturelle Machtgefüge besteht ansonsten das Risiko, mit einer vermeintlich neutralen Haltung unbewusst zur Stabilisierung diskriminierender Strukturen beizutragen und selbst diskriminierend zu wirken.

Den grundsätzlichen Wert der Ausbildung einer beraterischen Haltung durch Selbstreflexion stellen auch die praxisorientierten Quellen zur systemischen Beratung heraus. Für Groß gilt beispielsweise: „Der Schlüssel zu kompetenter Moderation ist ein geklärtes Rollenselbstverständnis. Auf dem Weg dorthin sind Reflexion, Introspektion, kollegialer

[200] Betrachtet wurden die Ethik-Richtlinien der Systemischen Gesellschaft (SG), die Ethik-Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF), die Ethischen Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) und die Ethischen Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO).

Austausch und differenziertes Feedback notwendige Lernschritte, die (…) Bewusstheit schaffen“[201]. Für Erpenbeck gilt als zentraler Leitsatz: „Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab“[202]. Die Relevanz dieser innere Haltung hebt sie besonders im Rahmen konfrontativer Interventionen hervor, denn sie prägt das eigene Verhalten und die Konstruktion von Beziehungen und zeigt sich in Nuancen auch dann, wenn sie unbewusst ist oder verborgen werden soll. Sich der eigenen Perspektive bewusst zu sein und kontinuierlich mit den eigenen unbewussten Annahmen zu beschäftigen, stellt Erpenbeck als essentiell für Professionalität heraus.[203] „Erst dann und damit kann ich ruhig und glaubhaft professionell handeln“[204]. Und auch in der Gruppendynamik gelten spontane und situationsangemessene Interventionen als wesentlich von der Haltung abhängig.[205]

Selbstreflexion und die Ausbildung einer beraterischen Haltung gelten also einheitlich als relevante Elemente einer professionellen Praxis. Was dabei unter Haltung verstanden wird, bewegt sich meist zwischen „Rolle und Reflexivität, spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen, einem eigenen Beratungsstil oder habituellen Orientierungen und einer beraterischen Identität“[206]. Einstellungen, Werte und eine moralische Verpflichtung gelten ebenfalls als entscheidend.[207] Haltung ist also situiert und verknüpft mit Fragen um Macht und Positioniertheit. Da die grundlegenden Werke zu systemischer Beratung diese Dimensionen in der Regel jedoch nicht oder nur peripher berücksichtigen, bedarf es für eine machtkritische Betrachtung einer Erweiterung. An dieser Stelle wird die Literatur deshalb um Beiträge aus der Diskriminierungsforschung sowie um explizit machtkritische und diskriminierungssensible Arbeiten aus der systemischen Beratung ergänzt. Darüber hinaus fließen differenzkritische Ansätze und Methoden aus Kulturwissenschaften und Sozialforschung ein, denn nach Mecheril findet Professionalität da statt, „wo nicht automatisiert die dominanzkulturell gewöhnlichen Pfade beschritten, sondern diese befragt werden, und, wo erforderlich, nach alternativen Wegen gesucht wird“[208].

Aus einer machtkritischen Perspektive stellt sich Haltung als ein wertegeleitetes Verhältnis zu sich selbst, den eigenen Handlungen, der Welt und den Anderen dar, das in Abhängigkeit zu den eigenen gesellschaftlichen Bedingungen entwickelt wird. Dieses Positioniertsein wird durch Erfahrungen und Selbstverständnisse beeinflusst. Je nach Grad

[201] Groß, 2021, S. 190
[202] Erpenbeck, 2024, S. 99
[203] Vgl. Erpenbeck, 2024, S. 100ff.
[204] Erpenbeck, 2024, S. 153
[205] Vgl. König und Schattenhofer, 2022, S. 98
[206] Heidelmann und Weber, 2022, S. 329
[207] Vgl. Heidelmann und Weber, 2022, S. 329
[208] Mecheril et al., 2022, S. 286

der Flexibilität der Haltung, gilt sie als reflektierbar, kritisierbar und unter bestimmten Bedingungen auch veränderbar. Dafür darf sich eine machtkritische Selbstreflexion nicht nur auf eigenes Handeln beziehen, sondern muss die grundlegende normative Orientierung aufdecken. Die oft verdeckten Werte, Regeln und Selbstverständlichkeiten, die das eigene Handeln prägen. Diese müssen in ihrer „praktischen, ihrer alltagsweltlichen, interaktiven und institutionell organisationalen Bedeutsamkeit“[209] erkannt werden.[210]

Methodische Zugänge zu einer machtkritischen Selbstreflexion stellen beispielsweise die von Mecheril vorgeschlagene professionelle Reflexion dar.[211] Aus der Sozialforschung bietet sich die grounded theory nach Strauss bzw. ihre Erweiterung um die Situationsanalyse nach Clarke an.[212] Diese ist ein analytischer Prozess, der durch ein mehrschrittiges Mapping von sozialen Arenen und Positionskarten auch verdeckte Positionen sichtbar und so die eigene Situiertheit reflektierbar macht.[213] Und nicht zuletzt lässt sich die Hegemonie(selbst)kritik nennen, die im Ideal sowohl von innen wie auch von außen geschieht und hegemoniale Positionen erkennbar und kritisierbar werden lassen soll. Durch Critical-whiteness-Perspektiven und das Sichtbarmachen unmarkierter Positionen wie Weißsein oder Cis-Heteronormativität, entstehen mögliche Verunsicherungen, die in der Hegemonie(selbst)kritik produktiv genutzt werden, mit dem Ziel, die eigene Haltung zu flexibilisieren.[214]

Im Zuge dessen wird auch die systemische Haltung des Nicht-Wissens herausgefordert, da sie im Kontext struktureller Diskriminierung zur Bagatellisierung, Relativierung bis hin zur Verleugnung valider Berichte von Diskriminierungserfahrungen führen kann. Denn, so Schütteler und Slotta:

„Stereotype, Vorurteile und diskriminierende Routinen werden innerhalb der Mehrheitsgesellschaft häufig nicht als solche deklariert, geschweige denn hinterfragt. Wir lernen im Laufe unserer Sozialisation zwar, diskriminierend zu denken und zu handeln, lernen jedoch nicht unbedingt, dies zu erkennen“[215].

Das Wissen um Diskriminierung zu kennen und ernst zu nehmen, gesellschaftliche Diskriminierungsstrukturen mit ihrem Ausmaß und Eigenarten nicht zu dethematisieren und die eigenen Abwehrstrategien zu reflektieren ist notwendig, um eine professionelle Haltung im Kontext von struktureller Diskriminierung zu entwickeln.[216]

[209] Mecheril et al. 2022, S. 281
[210] Vgl. Mecheril et al., 2022, S. 280f.
[211] Vgl. Mecheril et al., 2022, S. 294ff.
[212] Vgl. Strübing, 2021, S. 119ff.
[213] Vgl. Schwegler, 2024, S. 212ff.
[214] Vgl. Gerber, 2024, S. 232ff.
[215] Schütteler und Slotta, 2023, S. 56
[216] Vgl. Schütteler und Slotta, 2023, S. 56

Mecheril empfiehlt diesbezüglich den normativen Kern der Menschenrechte als Grundlage für das eigene professionelle Handeln zu betrachten und betont, dass diese moralischen Verpflichtungen nicht nur innerhalb konkreter Beratungs- und Kommunikationssettings Gültigkeit haben, sondern auch gegenüber Individuen, mit denen keine konkreten Verbindungen bestehen.[217] Kritik vorwegnehmend formuliert Mecheril zugespitzt:

„Jede auf andere hin bezogene Moral schränkt ein und reduziert das Tableau der je eigenen Handlungsmöglichkeiten. Insofern ist jede Verpflichtung auf moralische Normen zumindest quantitativ und formal als Einschränkung zu beschreiben und zuweilen wohl auch als Zumutung“[218].

Wo Neutralität im systemischen Diskurs Offenheit, Perspektivenvielfalt und die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten (für manche) verspricht, markiert Machkritik also notwendige Grenzen. Sie macht deutlich, dass diskriminierende Praktiken zurückgewiesen werden müssen und nicht toleriert werden. Gerade in dieser Beschränkung liegt ihr Wert, denn nur so kann professionelles Beratungshandeln seinem Anspruch gerecht werden, einen Raum zur sicheren Beziehungsgestaltung anzubieten, der Teilhabemöglichkeiten schafft, Perspektivenvielfalt fördert und nicht zur Stabilisierung von Ungleichheit und Abwertung beiträgt.

4.3 Achtungszeichen

Eine machtkritisch reflektierte Haltung in die eigene beraterische Praxis zu übersetzen ist kein technisches Verfahren, sondern ein prozessuales Tun und geschieht unter Bedingungen. Jede Intervention ist wirkmächtig und die Rolle der Beratungsperson bringt Deutungs- und Prozessmacht mit sich.[219] Die nachfolgenden Achtungszeichen sollen hierfür die Aufmerksamkeit schärfen und stellen lediglich eine Auswahl von Aspekten dar, die zu berücksichtigen sind.

Die von Diskriminierung negativ Betroffenen sollten keinesfalls als passiv und hilflos Leidende verstanden werden, die in einem Gruppenprozess durch die Moderationsperson geschützt werden müssen. Das Konzept der Vulnerabilität muss hier beispielsweise achtsam genutzt und betrachtet werden, um Machtasymmetrien nicht unbeabsichtigt zu stabilisieren. Es markiert zwar eine Schutzbedürftigkeit[220], enthält aber auch die Andeutung einer Hilfsbedürftigkeit, die den von Diskriminierung Betroffenen Handlungsfähigkeit und die Fähigkeit, für eigene Interessen eintreten zu können, abspricht.[221]

[217] Vgl. Mecheril et al., 2022, S. 272ff.
[218] Mecheril et al. 2022, S. 272
[219] Vgl. König und Schattenhofer, 2022, S. 94f.
[220] Zur (Nicht-)Einordnung von Schutz in die Systemtheorie siehe auch Erpenbeck, 2024, S. 63
[221] Vgl. Hilscher, 2024, S. XIX

Diskriminierung begrenzt Handlungsmöglichkeiten zwar, aber sie provoziert auch „unterschiedliche Formen der individuellen und kollektiven Gegenwehr“[222]. Darüber hinaus werden Moderator:innen ohnehin kaum alle Feinheiten, Mikroaggressionen und Formen von möglicher Diskriminierung erkennen, begrenzen und verhindern können.

Daran schließt auch die paternalistische Dynamik des ‚white saviorism‘ an. Die von Diskriminierung negativ Betroffenen werden dabei als abhängig von Hilfe und Rettung konstruiert und im Zweifel auf ihre Opferrolle reduziert. Das gesellschaftliche Machtgefälle wird repliziert, indem sich „aufgeklärte, weiße, cishetero“[223] Berater:innen als Deutungsautorität wahrnehmen und überspitzt dargestellt, als gönnerhafte Beschützer:innen hilflose Betroffene retten. Auch hier gilt es also unbedingt die vorhandenen Ressourcen und Strategien von Betroffenen anzuerkennen und vor allem auch zuzulassen.[224] Eine diskriminierungskritische Moderation erkennt durch Diskriminierung erfahrene Abwertungen an, vermeidet jedoch, Teilnehmende auf diese Erfahrungen zu reduzieren.

Abschließend könnten erkenntnistheoretische Überlegungen stehen, die die komplexen Fragen zur Unterscheidung von Wahrheit und Meinung oder falsche und richtige Erkenntnis bearbeiten. Eine epistemische Vulnerabilität wie sie in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, ist schließlich nur möglich, wenn es eine „Minimalkonzeption von Wahrheit“[225] gibt, die gerade in der konstruktivistischen Systemtheorie jedoch in Frage gestellt wird.[226] Ohne eine umfassendere Betrachtung oder ein Angebot der Lösung, wird hier mit einem von Angehrn formulierten Minimalkonsens geschlossen: „Das Leiden der Opfer – wohlgemerkt nicht das Wie, das Woran oder Worüber ihres Leidens, sondern die Tatsache, dass sie leiden – erweist sich als nicht mehr von der Hand zu weisendes „Maß der Wahrheit“[227].

[222] Scherr, 2023, S. 36
[223] Schütteler und Slotta, 2023, S. 58
[224] Vgl. Schütteler und Slotta, 2023, S. 58
[225] Dederich und Seitzer, 2022, S. 162
[226] So titeln von Foerster und Pörksen gar „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“ (2022, Carl-Auer Verlag GmbH)
[227] Dederich und Seitzer, 2022, S. 166

5. Limitationen und Anschlussmöglichkeiten

Die vorhergehenden Ausführungen bieten eine Vielzahl möglicher weiterführender, vertiefender und auch kontroverser Anschlussmöglichkeiten. Auch an dieser Stelle kann wieder nur die Darstellung einer Auswahl erfolgen.

Ausgeklammert blieb beispielsweise die Betrachtung verschiedener Besetzungen in Beratungssettings. Ob zum Beispiel Beratende sichtbar oder auch nicht sichtbar einer Diskriminierungskategorie angehören oder ob diskriminierende Handlungen im Gruppenprozess von organisational statushöheren oder hierarchisch untergeordneten Teilnehmenden ausgeht, bleibt sicher nicht ohne Auswirkungen auf die Dynamiken im Gruppenprozess.

Für eine weitere Betrachtung bietet sich auch ein vertiefender Blick auf Differenzkategorien an.

„Die Frage, welche Unterscheidungen und damit einhergehende Formen der Privilegierung und Benachteiligung legitim sind, oder aber als unzulässige Diskriminierung gelten sollen, (ist) historisch wie aktuell anhaltend Gegenstand von Kontroversen und sozialen Konflikten“[228].

Die „drei Achsen der Ungleichheit“[229] race, gender und class bieten sich für die systemische Beratung als zu betrachtende Kategorien an. Sie gelten in nahezu allen Gesellschaften als nachhaltig prägende Differenzkategorien und weisen einen deutlichen, historisch begründeten Arbeitsmarktbezug auf.[230] Die gesichtete systemische Literatur widmet sich der Differenzkategorie race vor allem in neueren Werken, zum Teil bleibt die Bearbeitung jedoch unintegriert und stark verkürzt. Gender wird teilweise betrachtet, jedoch mit erheblichen Schwachstellen auf trans und non-binäre Identitäten. Einige Werke bleiben ebenfalls unzureichend in ihren Ausführungen oder reproduzieren stereotype Zuschreibungen.[231] Class wird als Differenzkategorie in keiner gesichteten Quelle der systemischen Literatur aufgegriffen. Hier gilt es in der Zukunft eine noch unbeachtete, weitreichend wirksame Lücke zu schließen.[232] Grundsätzlich ist bei der Betrachtung

[228] Scherr, 2023, S. 36
[229] Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2010, S. 19
[230] Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2010, S. 19
[231] Siehe dazu beispielsweise Erpenbeck, 2024, S. 142ff. Sie greift die Thematik ausschließlich unter dem Aspekt der Konkurrenz auf und dekliniert das Konkurrenzverhalten von Männern und Frauen in gleichgeschlechtlichen und gegengeschlechtlichen Settings durch. Dabei bedient sie sich althergebrachter Stereotype und versucht sich mit lösungsorientiertem Blick im Reframing der benachteiligenden Aspekte auf Seiten der Frauen. Erpenbeck erkennt einerseits an, dass Geschlecht eine soziale Konstruktion ist, die hergestellt und aufrechterhalten wird. Ihre strukturelle Wirkung wird trotz allem in den Schilderungen ausgeblendet. Handelnd sind die individuellen Subjekte und es liegt in ihrer Entscheidung, sich durchzusetzen oder eben nicht. Explizit diese sozialpsychologische Betrachtung von „Diskriminierung als Folge von Konflikten in Situationen der Konkurrenz zwischen Realgruppen […] ist soziologisch unzureichend“ (Scherr, 2023, S. 18).
[232] Vgl. Seeck, 2024, S. 110

dieser Differenzkategorien zu beachten, dass jedes Individuum immer mehrfach positioniert ist, sich Überschneidungen ergeben und es keine dichotome Zuteilung zwischen unprivilegiert und privilegiert geben kann.[233]

Ebenfalls wurde die gesamte praktische Umsetzung von machtkritischer systemischer Beratung nicht thematisiert. Klar ist, dass es nicht die eine Herangehensweise geben kann. Gruppendynamik, Diskriminierungsformen und Differenzkategorien wirken unterschiedlich und genau so flexibel muss letztlich auch der moderative Umgang damit aussehen. Eine reflektierte und machtkritische Haltung ist die Basis für moderatives Agieren. Der aktuelle Jahresbericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes hebt hervor, dass ein

„professioneller Umgang mit Diskriminierung (…) mitunter daran [scheitert], dass entsprechende Vorfälle von den Verantwortlichen erst gar nicht als Diskriminierung erkannt werden. Oft herrscht auch Unsicherheit darüber, wie mit solchen Fällen umgegangen werden soll“[234].

Die Auseinandersetzung mit Diskriminierungsstrukturen, das Aneignen von nötigem Wissen und die Reflexion der eigenen Haltung sollten daher auch und vor allem im Feld der systemischen Beratung keine rein individuelle Praxis sein, sondern in Aus- und Weiterbildung strukturell verankert werden.

[233] Gerber, 2024, S. 236
[234] Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2024, S. 46

6. Fazit

Die leitende Forschungsfrage der Arbeit lautete: Inwiefern verändert eine machtkritische Haltung das Verständnis von Neutralität in der systemischen Moderation? Im Verlauf hat sich gezeigt, dass Neutralität und Machtkritik in einem Spannungsverhältnis zueinanderstehen. Eine machtkritische Haltung verändert das Verständnis von Neutralität insofern grundlegend, als dass sie diese grundsätzlich in Frage stellt und eine reflexive Auseinandersetzung mit ihr fordert.

Die vorliegende Arbeit versteht sich daher auch als Beitrag zu einer machtkritischen Weiterentwicklung systemischer Moderation. Sie plädiert für eine kontextualisierte und kritische Reflexion des Neutralitätsbegriffs. Eine machtbewusste Beratungshaltung erkennt demnach an, dass jedes Eingreifen Position bezieht und aus einer Positioniertheit heraus geschieht und somit nicht als neutral gelten kann. Daraus folgt die Notwendigkeit, Haltung nicht mit Zurückhaltung zu verwechseln, sondern als bewusste, verantwortliche und situativ überprüfbare Positionierung zu begreifen. Die damit einhergehende Verantwortungsübernahme, eingebettet in die systemische Haltung der Beratenden, lässt sich plakativ mit dem Leitsatz „Do no harm, but take no shit“ auf den Punkt bringen. Die hilfreichen Aspekte der Neutralität werden angenommen. Ausgrenzende Aspekte, die durch sie befördert werden können, werden jedoch begrenzt und zu verhindern gesucht.

Da das Prinzip der Neutralität mit einer machtkritischen Beratungshaltung unvereinbar ist, wird abschließend alternativ das Prinzip der Solidarität benannt, das für die systemische Moderation tragfähig erscheint.

Solidarität ist eine moralisch motivierte Haltung, die nur als selbstverantwortliche Handlung wirksam werden kann, da sie von außen nicht einforderbar ist. Sie wird als eine Verbundenheit verstanden, die auf der moralischen Einschätzung gründet, dass andere sich in einer Notlage befinden. Entscheidend ist für das hier angestrebte Verständnis von Solidarität dabei, dass es sich um eine Verbundenheit sowohl unter Fremden oder Nicht-Vertrauten als auch unter Vertrauten handelt. Es ist eine Verbundenheit, die sowohl trotz als auch wegen Differenz möglich wird, wenn die Beteiligten geteilte Gemeinsamkeiten wahrnehmen, auch wenn sie sich „in unterschiedlichen Lagen der Not oder Bedrängnis befinden“[235]. Solidarität geht dabei über Mitgefühl hinaus und ist auch mehr als eine bloße moralische Stellungnahme. Sie zielt darauf ab, Verhältnisse zu verändern oder gar zu verhindern, in denen sich die Beteiligten nicht entfalten oder entwickeln können. Solidarität erscheint daher als angemessene Haltung, um sich bewusst und

[235] Mecheril et al., 2022, S. 274

verantwortlich mit der strukturellen Differenz auseinanderzusetzen, „die zwischen dem Recht und einer unbestimmbaren und immer in der Zukunft liegenden Gerechtigkeit“[236] besteht.[237]

Persönliche Einordnung

Im Sinne der eigenen Positionierung zu Beginn der Arbeit erfolgt an dieser Stelle eine selbstreflexive Einordnung zum Abschluss.

Bei dem reflexiven Versuch der Sensibilisierung, bei der Aneignung von Wissen um Diskriminierung und strukturelle Ungleichheiten und beim Offenlegen von eigenen Vorurteilen und stereotypen Glaubenssätzen erscheint mir aus den bisher gemachten Erfahrungen heraus das Auseinandersetzen mit vor allem einem Gefühl von besonderer Bedeutung: Scham.

Sie schützt die Grundbedürfnisse nach Anerkennung, Schutz, Zugehörigkeit und Integrität[238] und kann bei der kritischen Reflexion hemmen. Scham hemmt mich, wenn ich kritische Rückmeldungen zu meinem diskriminierenden Verhalten als Entzug von Anerkennung deute und meine Kompetenz oder meine gute Absicht in Frage gestellt sehe. Sie hemmt mich, wenn ich in verteidigende Abwehr gehe, weil ich mich vor dem Gefühl der Bloßstellung und Schuld schützen will. Scham kann mich hemmen, überhaupt erst kritisch zu sein, um meine Zugehörigkeit zur Mehrheitsgruppe oder Profession nicht zu gefährden. Und letztlich kann Scham mich dabei hemmen ein sensiblerer und verantwortlicherer Mensch zu werden, weil die Veränderung und Anpassung von Werten auch immer mit Fragen nach der eigenen Integrität zusammenhängen.

Es braucht also Räume für eine Auseinandersetzung und Selbstreflexion, die sich so sicher anfühlen, dass die Schutzfunktion von Scham nicht mehr gebraucht wird und die helfen, die „individuelle Mutlosigkeit“[239] angesichts struktureller Ungerechtigkeit zu überwinden.

Die Arbeit versteht sich nicht nur als theoretische Auseinandersetzung, sondern auch als Einladung an systemisch arbeitende Praktiker:innen, dem Spannungsfeld zwischen Neutralitätsanspruch und Machtkritik nicht auszuweichen, sondern es als Ausgangspunkt professioneller Weiterentwicklung zu begreifen. Diese Einladung habe ich auch selbst mit dem Schreiben der Arbeit für mich angenommen.

---

[236] Mecheril et al., 2022, S. 273
[237] Vgl. Mecheril et al., 2022, S. 273ff.
[238] Vgl. Marks, 2024, S. 16
[239] Mecheril et al., 2022, S. 299

Althoff, Monika. Beratung und Supervision als kommunikative Praxis im Spiegel von Macht und Gegenmacht. (S.179-196). In: Busse, Stefan; Lohse, Markus. (Hrsg.) (2024): Professionelle Beratung: Interaktion und Kontext. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (Hrsg.) (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse. Antidiskriminierungsstelle, Berlin. Abgerufen am 10.08.2025 unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_mehrdimensionale_diskriminierung_jur_analyse.pdf?__blob=publicationFile&utm_source=chatgpt.com

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (Hrsg.) (2024): Diskriminierung in Deutschland. Erkenntnisse und Empfehlungen. Kurzfassung des Fünften Gemeinsamen Berichts der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Antidiskriminierungsstelle, Berlin. Abgerufen am 03.08.2025 unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_fuenfter_kurz_2024.pdf?__blob=publicationFile&v=11

Antons, Klaus. (2022): Supervision mit größeren Gruppen und Teams. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Arnold, Rolf. (2022): Emotional kompetent agieren. Das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst verstehen und verändern. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Baecker, Dirk. Autopoiesis. (S.63-66). In: Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Barthelmess, Manuel. (2016): Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen/Bristol.

Bauer, Ullrich. Das sozialisationstheoretische Paradigma. (S.569-592). In: Bauer, Ullrich; Bittlingmayer, Uwe H.; Scherr, Albert. (Hrsg.) (2022): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziolgie. 2. Auflage. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Beher, Stefan. Systemtheorie und Theorie sozialer Systeme. (S.21-36). In: Hermans, Björn Enno; Beermann, Astrid. (Hrsg.) (2024): Systemische Psychotherapie. Lehrbuch für Studium und Weiterbildung. Springer-Verlag GmbH, Berlin.

Berghaus, Margot. (2011): Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. 3. überarbeitete und ergänzte Auflage. Böhlau Verlag GmbH & Cie, Köln/Weimar/Wien.

Beushausen, Jürgen. (2020): Beratung lernen. Grundlagen Psychosozialer Beratung und Sozialtherapie für Studium und Praxis. 2. überarbeitete Auflage. Verlag Barbara Budrich, Opladen und Toronto.

Blümel, Clemens. (2023): Anfeindungen gegen Forschende. Eine repräsentative Studie des Projektes KAPAZ. Kurzdossier für die Berichterstattung. Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW). Hannover. Abgerufen am 21.08.2025 unter: https://www.hiig.de/wp-content/uploads/2024/05/Erste-Ergebnisse_Umfrage-zu-Anfeindungen-gegen-Forschende.pdf

bpb: Bundeszentrale für politische Bildung. (Hrsg.) (2011): Beutelsbacher Konsens. Bonn. Abgerufen am 13.09.2025 unter: https://www.bpb.de/die-bpb/ueber-uns/auftrag/51310/beutelsbacher-konsens/

Bremer, Helmut; Gerdes, Jürgen. Politische Bildung. (S.895-917). In: Bauer, Ullrich; Bittlingmayer, Uwe H.; Scherr, Albert. (Hrsg.) (2022): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziolgie. 2. Auflage. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Clemens, Iris; Vollmer, Anke. Von der Haltung zum Stil. Relationale Überlegungen zu einem problematischen Konzept. (S.95-112). In: Engel, Juliane; Fuchs, Thorsten; Demmer, Christine; Wiezorek, Christine. (Hrsg.) (2023): Haltungen. Zugänge aus Perspektiven qualitativer Bildungs- und Biographieforschung. Verlag Barbara Budrich, Opladen/Berlin/Toronto.

Decker, Oliver; Kiess, Johannes; Heller, Ayline; Brähler, Elmar. (Hrsg.) (2024): Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen. Leipziger Autoritarismus Studie 2024. Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen.

Dederich, Markus; Seitzer, Philipp. Epistemische Verletzbarkeit. (S.157-167). In: Dederich, Markus; Zirfas, Jörg. (Hrsg.) (2022): Glossar der Vulnerabilität. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Deutscher Bundestag. (Hrsg.) (2025): BT-Drucksache 20/15035. Politische Neutralität staatlich geförderter Organisationen. Kleine Anfrage Fraktion der CDU/CSU. Deutscher Bundestag, Berlin. Abgerufen am 03.09.2025 unter: https://dserver.bundestag.de/btd/20/150/2015035.pdf

DeZIM – Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung. (Hrsg.) (2025): Verborgene Muster, sichtbare Folgen. Rassismus und Diskriminierung in Deutschland. NaDiRa-Monitoringbericht 2025. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung, Berlin.

DGGO - Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik. (Hrsg.) (2021): Ethische Leitlinien der DGGO. DGGO, Frankfurt a. M.. Abgerufen am 17.09.2025 unter: https://www.dggo.de/sites/default/files/2024-01/2021_11_DGGO_Ethische%20Leitlinien_v1.1.pdf

DGSF - Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie. (Hrsg.) (2024): Ethik-Richtlinien der DGSF. DGSF, Köln. Abgerufen am 17.09.2025 unter: https://dgsf.org/ueber-uns/ethik-richtlinien.htm

DGSv - Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching. (Hrsg.) (2022): Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.. DGSv, Köln. Abgerufen am 17.09.2025 unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/10/DGSv_Ethische-Leitlinien_2023.pdf

El-Mafaalani, Aladin. Über die offene Gesellschaft und ihre Grenzen. (S.147-156). In: Weitzel, Gerrit; Mündges, Stephan. (Hrsg.) (2022a): Hate Speech. Definitionen, Ausprägungen, Lösungen. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

El-Mafaalani, Aladin. (2022b): Wozu Rassismus? Von der Erfindung der Menschenrassen bis zum rassismuskritischen Widerstand. Sonderausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

Elven, Julia. Praxeologische Reflexivität und beraterische Reflexivität. (S.25-44). In: Elven, Julia; Weber, Susanne Maria. (Hrsg.) (2022): Beratung in symbolischen Ordnungen. Organisationspädagogische Analysen sozialer Beratungspraxis. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Erpenbeck, Mechtild. (2024): Mitschwingen und Dazwischengehen. Systemisch-gruppendynamische Prozesskompetenz in Beratung und Training. 2. Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Flugel, Kristin. Diskursive Differenzpraktiken. Zur Verhandlung der Vulnerabilität ‚sozialer Gruppen' entlang von Humankategorien. (S. 335-354). In: Kuhlmann, Nele; Rose, Nadine; Hilbrich, Ole; Bellmann, Johannes; Reh, Sabine. (Hrsg.) (2023): Sozialtheoretische Erziehungswissenschaft. Konturen eines Theorie- und Forschungsprogramms. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Frey, Sandra. Über den Unsinn des (Wert-)Neutralitätsgebots im Kontext von Bildungstheorien, Erkenntnistheorie, Ethik und Moral. (S.17-40). In: Kim, Minkyung; Gutmann, Tobias; Friedrich, Jan; Neef, Katharina. (Hrsg.) (2021): Werte im Ethikunterricht. An den Grenzen der Wertneutralität. Verlag Barbara Budrich, Opladen/Berlin/Toronto.

Gerber, Andrea. Produktive Verunsicherung als Anlass und Möglichkeit zur Hegemonieselbstkritik – Lehrende an Fachhochschulen im Kontext von Diversity und Intersektionalität. (S.231-250). In: Le Breton, Maritza; Burren, Susanne; Bachmann, Susanne. (Hrsg.) (2024): Differenzkritische Perspektiven auf Fachhochschulen und Universitäten. Analysen und Interventionen. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Gesmann, Stefan. Management. (S.306-309). In: Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Gold, Ilja; Weinberg, Eva; Rohr, Dirk. (2021): Das hat ja was mit mir zu tun!? Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Groß, Stefan. (2021): Moderationskompetenzen. Kommunikationsprozesse in Gruppen zielführend begleiten. 2. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden.

Haselmann, Sigrid. Beratung. (S.73-77). In: Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Heidelmann, Marc-André; Weber, Susanne Maria. Eine Haltung ausbilden – Organisationen und Netzwerke beraten lernen. (S.325-356). In: Elven, Julia; Weber, Susanne Maria (Hrsg.) (2022): Beratung in symbolischen Ordnungen. Organisationspädagogische Analysen sozialer Beratungspraxis. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Hilscher, Annette. (2024): Alltägliche Bewältigungs- und Widerstandspraktiken Schwarzer Menschen in Deutschland, Frankreich und Kanada. Eine anerkennungstheoretische Studie. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Hoppe, Katharina. Chthuluzän – Gegenwartsdiagnose jenseits der Großtheorie. *Unruhig bleiben* von Donna Haraway. (S.139-154). In: Farzin, Sina; Laux, Henning. (Hrsg.) (2023): Soziologische Gegenwartsdiagnosen 3. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Koller, Andreas. Doxa. (S.79-80). In: Fröhlich, Gerhard; Rehbein, Boike. (Hrsg.) (2014): Bourdieu-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Verlag J.B. Metzler, Stuttgart/Weimar.

König, Oliver; Schattenhofer, Karl. (2022): Einführung in die Gruppendynamik. 11. Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Levold, Tom; Wirsching, Michael. (Hrsg.) (2023): Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch. 5. Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Lohaus, Arnold; Vierhaus, Marc; Lemola, Sakari. (2024): Entwicklungspsychologie des Kindes- und Jugendalters für Bachelor. 5. Auflage. Springer-Verlag GmbH, Berlin.

Lundershausen, Sven. (2023): Moderation und Prozessbegleitung im strategischen Change-Projekt. Grundlagen, Methoden und Instrumente für Berater, Moderatoren und Entscheider. 2. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.

Marks, Stephan. (2024): Scham – die tabuisierte Emotion. 2. Auflage. Patmos Verlag, Ostfildern.

Mecheril, Paul; Rangger, Matthias. Aber brauche ich für diese Reflexionsfähigkeit nicht eine Distanz zum Feld? – Professionalität und der Status von Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen. (S.177-192). In: Mecheril, Paul; Rangger, Matthias. (Hrsg.) (2022): Handeln in Organisationen der Migrationsgesellschaft. Differenz- und machttheoretische Reflexionen einer praxisorientierten Fortbildungsreihe. Springer VS, Wiesbaden.

Mecheril, Paul; Rangger, Matthias; Tilch, Andreas. Migrationsgesellschaftliche Öffnung von Organisationen. (S.255-317). In: Mecheril, Paul; Rangger, Matthias. (Hrsg.) (2022): Handeln in Organisationen der Migrationsgesellschaft. Differenz- und machttheoretische Reflexionen einer praxisorientierten Fortbildungsreihe. Springer VS, Wiesbaden.

Nagel, Lina. Kybernetik. (S.279-284). In: Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Netzwerk Macht- und Diskriminierungskritik in der DGSF. (Hrsg.) (2020): Unser Schritt in die Verbandsöffentlichkeit der DGSF: Das Netzwerk Macht- und Diskriminierungskritik stellt sich vor. DGSF, Köln. Abgerufen am 04.08.2025 unter: https://dgsf.org/ueber-uns/netzwerke/macht-diskriminierungskritik

NDR – Norddeutscher Rundfunk. (Hrsg.) (2025): Klöckner im Bericht aus Berlin. „Müssen neutral sein, auch wenn das manchmal weh tut“. NDR, Hamburg. Abgerufen am 03.09.2025 unter: https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/kloeckner-bab-regenbogenflagge-100.html

Pörksen, Bernhard. Konstruktivismus. (S.253-255). In: Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

QUA-LiS - Qualitäts- und UnterstützungsAgentur - Landesinstitut für Schule. (Hrsg.) (2025):Neutralität und Unparteilichkeit in der Schule. Soest. Abgerufen am 13.09.2025 unter: https://www.qua-lis.nrw.de/neutralitaet-und-unparteilichkeit-der-schule

Retzlaff, Rüdiger. Systemische Diagnostik – eine integrative Perspektive. (S. 213-232). In: Reich, Günter; Stasch, Michael; Walter, Joachim; Cierpka, Manfred (Hrsg.) (2024): Handbuch der Familiendiagnostik. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Springer-Verlag GmbH, Berlin.

Reyer, Thomas. (o.A.): Beratungsdschungel? Beratung, Coaching, Therapie, Supervision und mehr – Differenzierung von Arbeitsformaten der Prozessberatung. Akademie der Kulturellen Bildung, Remscheid.

Rhiel-Emde, Astrid. Durchführung des Erstgesprächs. (S.51-64). In: Reich, Günter; Stasch, Michael; Walter, Joachim; Cierpka, Manfred. (Hrsg.) (2024): Handbuch der Familiendiagnostik. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Springer-Verlag GmbH, Berlin.

Scherr, Albert. Soziologische Diskriminierungsforschung. (S.17-42). In: Scherr, Albert; Reinhardt, Anna Cornelia; El-Mafaalani, Aladin. (Hrsg.) (2023): Handbuch Diskriminierung. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Schütteler, Christina; Slotta, Timo. (2023): Diskriminierungssensible Psychotherapie und Beratung. Basiswissen, Selbsterfahrung und therapeutische Praxis. Springer-Verlag GmbH, Berlin.

Schwegler, Guy. (2024): Die Theorien in der Kulturproduktion. Aspekte der Performativität von Kultur- und Sozialwissenschaften. Universität Luzern, Luzern. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-42610-1

Schwing, Rainer. Neutralität. (S.340-343). In: Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Seeck, Francis. (2024): Klassismus überwinden. Wege in eine sozial gerechtere Gesellschaft. UNRAST-Verlag, Münster.

Seidelberger, Manuela. (2010): Auf den Spuren des systemischen Konstrukts der Neutralität. Befragung von eingetragenen Psychotherapeuten zu grundlegenden Werten, Positionen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit Neutralität. In: la:sf – Lehranstalt für systemische Familientherapie - Systemische Notizen, Heft 04/2010, S. 40-56. Abgerufen am 12.09.2025 unter: https://www.lasf.at/wp-content/uploads/2017/01/SN_10_04_Seidelsberger.pdf

Seifert, Josef W. (2006): Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. 5. Auflage. GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

SG - Systemische Gesellschaft – Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V. (Hrsg.) (2025): Ethik-Richtlinie. SG. Berlin. Abgerufen am 17.09.2025 unter: https://systemische-gesellschaft.de/verband/position/ethik-richtlinien/

Sielert, Deborah. Die Situationsanalyse für vergleichende Forschung nutzbar machen: Anregungen aus Theorie und Forschungspraxis. (S.241-256). In: Gauditz, Leslie; Klages, Anna-Lisa; Kruse, Stefanie; Marr, Eva; Mazur, Ana; Schwertel, Tamara; Tietje, Olaf. (Hrsg.) (2023): Die Situationsanalyse als Forschungsprogramm. Theoretische Implikationen, Forschungspraxis und Anwendungsbeispiele. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Strübing, Jörg. (2021): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Surzykiewicz, Janusz; Birgmeier, Bernd; Hofmann, Mathias; Rieger, Susanne. (Hrsg.) (2021): Supervision und Coaching in der VUCA-Welt. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

SWK - Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz. (Hrsg.) (2024): Demokratiebildung als Auftrag der Schule - Bedeutung des historischen und politischen Fachunterrichts sowie Aufgabe aller Fächer und der Schulentwicklung. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen

Kommission der Kultusministerkonferenz. SWK. Bonn. Abgerufen am 05.09.2025 unter: https://swk-bildung.org/content/uploads/2024/06/SWK-2024-Stellungnahme_Demokratiebildung.pdf

Turcilo, Lejla; Obrenovic, Mladen. (2020): Fehlinformationen, Desinformationen, Malinformationen: Ursachen, Entwicklungen und ihr Einfluss auf die Demokratie. Heinrich-Böll-Stiftung e.V.. Sarajevo. Abgerufen am 21.08.2025 unter: https://www.boell.de/sites/default/files/2020-08/200825_E-Paper3_DE.pdf?utm_source=chatgpt.com

von Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen. (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. 9. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko. (Hrsg.) (2023): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg.

Wischmann, Anke. Kritik als Haltung in der Pädagogik? Eine Analyse des Diskurses um Schule und Neutralität. (S.23-40). In: Engel, Juliane; Fuchs, Thorsten; Demmer, Christine; Wiezorek, Christine. (Hrsg.) (2023): Haltungen. Zugänge aus Perspektiven qualitativer Bildungs- und Biographieforschung. Verlag Barbara Budrich, Opladen/Berlin/Toronto.

Eigenständige Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Köln, 22.09.2025

Ort, Datum Unterschrift