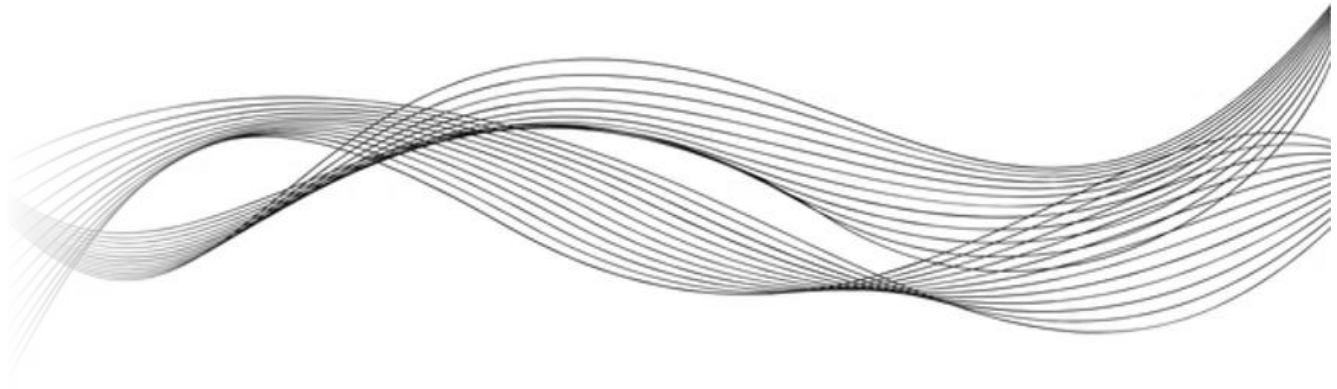
WORKSHOP · SINA-KONGRESS 2026



Menschen sind komplex – zum Glück.

Vielfalt verstehen. Kommunikation entschlüsseln.

Menschen anders begegnen.

Anita Uka & Anina Rüdisüli

Halt & Haltung
www.haltundhaltung.ch

Sekhmet
www.sekhmet.ch

Bindung vor Bildung

Vielfalt begegnet uns jeden Tag



In der Schule und Sozialpädagogik begegnen wir täglich Vielfalt.

Menschen bringen unterschiedliche Biografien, Erfahrungen, kulturelle Prägungen, Persönlichkeiten, Ressourcen und Strategien mit.

Und doch verbindet uns mehr, als wir manchmal denken.

Weil Menschen komplex sind. Zum Glück.

Unser Weg durch den Workshop

01

Kompliziert oder komplex?

Zwei Begriffe, die oft verwechselt werden, und warum der Unterschied im Alltag zählt.

02

Haltung entscheidet

Wie unsere Haltung bestimmt, was wir sehen – und wie wir unseren Handlungsspielraum erweitern.

03

Menschen anders begegnen

Impulse für den eigenen Berufsalltag – zum Mitnehmen, nicht als Rezept.

01

Kompliziert oder komplex?

Zwei Begriffe – zwei völlig verschiedene Arten, die Welt zu sehen.





Kompliziert: viele Teile, klare Logik



Kompliziert

Anspruchsvoll – aber berechenbar.

BEISPIELE

Uhrwerk · Flugzeug · Stundenplan · Steuererklärung

Kompliziertes kann man lösen.

1 **Klare Ursache und Wirkung**

Wenn A passiert, folgt B. Zusammenhänge sind eindeutig und nachvollziehbar.

2 **Zerlegbar und analysierbar**

Das Ganze ist die Summe seiner Teile. Wer die Teile versteht, versteht das System.

3 **Expertise führt zur Lösung**

Mit genügend Fachwissen lässt sich die richtige Antwort finden.

4 **Lösungen sind wiederholbar**

Was einmal funktioniert hat, funktioniert wieder. Best Practice ist möglich.


Biodiversität im Wald
Die Biologische Vielfalt bildet die Grundlage für die Ökosystemleistungen und ist der Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit der Wälder an sich ändernde Umweltbedingungen. Sie umfasst die drei eng miteinander verknüpften und sich gegenseitig beeinflussenden Komponenten Artenvielfalt, genetische Vielfalt und Ökosystemvielfalt.
1. Artenvielfalt
Die Anzahl an verschiedenen Arten ist vor allem von der Strukturvielfalt des Lebensraums abhängig. Zu ihrem Schutz ist der Erhalt der lebensraumtypischen Artenvielfalt entscheidend, nicht die Maximierung der Artenzahl.
Käfer 6732
Brutvögel 291
Stechimmen 1370
Spinnen 992
40,4
59,6
1
43,6
56,4
1,5
34,3
64,3
44,8
55,2
Gruppe
x Arten in Deutschland
x% kommen im Wald vor
x% nur im Offenland
x% keine Zuordnung möglich
Schlüsselarten
Sie übernehmen unersetzbare Funktionen im Ökosystem und haben damit einen großen Einfluss auf die Artenvielfalt.
max
Fauna
Flora
Pilze
Lücke
Verjüngung
Etablierung
Optimum
Pionierphase
Terminalphase
Zerfallphase
Eine hohe Artenvielfalt herrscht besonders in frühen und späten Sukzessionsstadien, vor allem aufgrund hoher horizontaler Heterogenität und vielfältiger Totholzstrukturen. (nach Hilmers et al. 2018)
Bedrohung für die Biodiversität
Klimawandel und seine Folgen
Landnutzungs-änderungen
Invasive Arten
Umweltver-schmutzung
Quellen: BMEL, BfN, EP, LWF, UBA
Naturnahe Waldbewirtschaftung
Die Biodiversität in Wäldern hängt entscheidend von der Bewirtschaftungsart ab. Eine nachhaltige Forstwirtschaft erhält und fördert die Biodiversität durch:
strukturreiche Mischwälder
hohe Totholzqualität und -quantität & Erhalt von Habitatbäumen
Verzicht auf Kahlschläge
standortgerechte Baumarten
Variable Umtriebszeiten
natürliche Waldentwicklung auf ausgewählten Flächen
Keine Pflanzen-schutzmittel/Düngung
2. Genetische Vielfalt
Sie bezeichnet die Anzahl verschiedener Genvarianten innerhalb einer Art. Eine hohe genetische Vielfalt bedeutet eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Umweltbedingungen.
Beispiel: Verschiedene Wuchs-/Verzweigungstypen der Gemeinen Fichte (Picea abies)
Bürstenfichte
Äste: mittel bis lang, empor-gerichtet, reich verzweigt; Seitenzweige: horizontal bis hängend
Kammfichte
Äste: lang; Seitenzweige: vorhangartig herab-hängend; Schnee-bruchgefährdet, eher in schnee-armen Regionen
Plattenfichte
Äste: kurz, waagerecht; Seitenzweige: beidseitig abstehend; Anpassung an hohe Gebirgslagen mit Schneelasten und Wind
3. Ökosystemvielfalt
Ein Ökosystem besteht aus einer Lebensgemeinschaft von Organismen mehrerer Arten (Biozönose) und ihrer abiotischen Umwelt (Biotop). Die Vielfalt der Waldökosysteme ist abhängig von:
1
2
3
4
1 abiotischen Standortfaktoren
2 Vielfalt der vorhandenen Arten
3 Wechselwirkungen der Arten untereinander und mit der abiotischen Umwelt
4 Bewirtschaftungsweise und damit auch Alter und vertikale Struktur
Totholz
Das Vorhandensein unterschiedlicher Totholzstrukturen fördert die Biodiversität. 20-25 % aller Waldarten sind auf Totholz angewiesen.
Lebensraum Boden
Die Bodenzönose (Komplex verschiedener Bodenorganismen) erfüllt entscheidende Funktionen im Wald, z. B. Stoffumsatz, Erhalt der Bodenfruchtbarkeit, Bioturbation oder Schadstoffabbau.
FNR
© FNR 2023
fnr.de
Gefördert durch:
Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages
Infografik: Helen Gruber

Mensch

Komplex: lebendig, vernetzt, überraschend



Komplex

Alles hängt mit allem zusammen.

BEISPIELE

Regenwald · Vogelschwarm · Schulklasse · Familie · Mensch

Komplexes kann man nicht lösen – nur gestalten.

1

Wechselwirkungen

Viele Elemente beeinflussen sich gegenseitig, oft auf überraschende Weise.

2

Emergenz

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Neues entsteht aus dem Zusammenspiel.

3

Nicht vorhersagbar

Ursache und Wirkung zeigen sich oft erst im Rückblick. Gleiches Handeln, andere Wirkung.

4

Keine Patentrezepte

Was gestern half, kann heute scheitern. Es braucht Ausprobieren, Beobachten, Anpassen.

Die Falle: Komplexes wie Kompliziertes behandeln

Ein Uhrwerk lässt sich zerlegen und wieder zusammensetzen.

Ein Mensch nicht.

Warum tun wir es trotzdem?

Weil unsere Haltung bestimmt, wie wir eine Situation deuten – und was wir darin überhaupt sehen können.

Wenn wir Komplexes wie Kompliziertes behandeln …

- Massnahmen verpuffen oder wirken anders als geplant.
- Symptome verschwinden kurz und tauchen an anderer Stelle wieder auf.
- Menschen fühlen sich behandelt statt gesehen.
- Frust und Erschöpfung wachsen, auf allen Seiten.

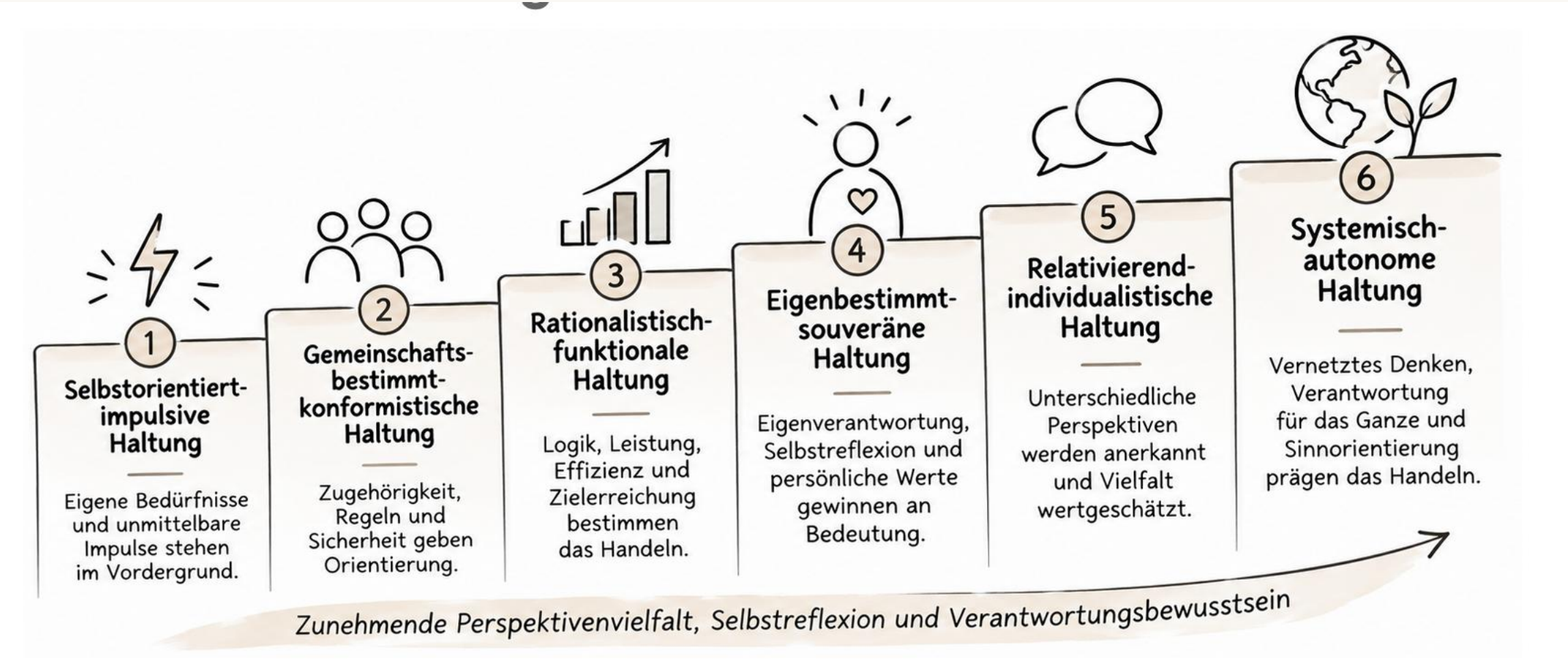
02

Haltung entscheidet

Wie wir die Welt deuten, bestimmt, was wir sehen – und was möglich wird.



Sechs Haltungen – ein Entwicklungsweg



Sechs Haltungen nach Martin Permantier (2019). Mit jeder Haltung wächst die Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln und Komplexität auszuhalten.

Fallbeispiel: Ein Schüler verweigert den Unterricht

Leon, 13 Jahre, kommt häufig zu spät, verweigert Arbeitsaufträge und reagiert auf Aufforderungen teilweise aggressiv. Wenn die Lehrperson ihn zur Mitarbeit auffordert, sagt er: **«Du hast mir gar nichts zu sagen!»** Manchmal verlässt er das Klassenzimmer. Im Team wird zunehmend darüber diskutiert, welche Konsequenzen folgen sollen.

Das Problem geht weiter: Muss Leon an eine Sonderschule?

In der ISR-Beratung (Coaching) steht nun Frage im Raum: Muss Leon an eine Sonderschule? Im Team zeigen sich viele verschiedene Haltungen – und alle können genutzt werden, um an diesem Fall zu arbeiten.

	WAS IM TEAM GESAGT WIRD	SO KÖNNEN WIR DAMIT ARBEITEN
1	Haltung 1 · impulsiv *«Ich kann nicht mehr. Der muss weg.»*	Welches Grundbedürfnis ist bei dieser Person nicht erfüllt? Wofür “muss er weg”?
2	Haltung 2 · konformistisch *«Er kommt mit der Klasse nicht mit. Eine Sonderschule geht sicherlich besser auf ihn ein.»*	Regel relativieren: Was kann eine Sonderschule besser, was können wir besser? Was wäre für das Kind wichtig?
3	Haltung 3 · funktional *«Wir sollten nochmals eine differenzierte Diagnostik machen und schauen, ob die Medis angepasst werden können.»*	Wie können wir Diagnostik nutzen, um die Anforderungen von Lian und seiner Umwelt zu untersuchen? Was bedeutet Passung?

Das Problem geht weiter: Muss Leon an eine Sonderschule?

Weitere Stimmen im Team – von unterschiedlichen Zielen über Unsicherheit bis zur Frage nach dem Sinn.

	WAS IM TEAM GESAGT WIRD	SO KÖNNEN WIR DAMIT ARBEITEN
4	Haltung 4 · souverän *«Leon und seinen Eltern liegt nicht der Bildungserfolg am Herzen, sondern Eingebundenheit und Freunde. Die Klassenlehrperson möchte reibungslosen Unterricht für alle sicherstellen.»*	Welche Werte stecken hinter diesen Aussagen – und welche Lösung bringt sie in Einklang?
5	Haltung 5 · individualistisch *«Wir Fachpersonen sind gerade verunsichert, weil unsere Entscheidung die Entwicklung von Lian massgebend beeinflusst. Vieles spricht für oder gegen einen Wechsel.»*	Wenn wir weder richtig noch falsch entscheiden können: Wie gewichten wir die verschiedenen Werte und Haltungen?
6	Haltung 6 · systemisch *«Wenn LEON als Erwachsener auf die Situation zurückschaut, würde ich mir wünschen, dass er erkennen kann: Wir haben eine sinnvolle Lösung gewählt, die im Rahmen unserer Möglichkeiten lag.»*	Wenn wir die möglichen Perspektiven und Lösungen in einem Gedankenexperiment durchgehen: Was sagen Kopf, Herz und Bauch?

Haltung prägt, was wir in einer Situation sehen



Haltung 1 und 2

«Das stört.»

Die Situation wird als Störung erlebt – gegen mich oder gegen die Ordnung. Ziel: Es soll aufhören.



Haltung 3 und 4

«Das muss gelöst werden.»

Die Situation wird zum Problem, das wir für kompliziert halten. Wir suchen passende Mittel, Strategien und Messgrössen.



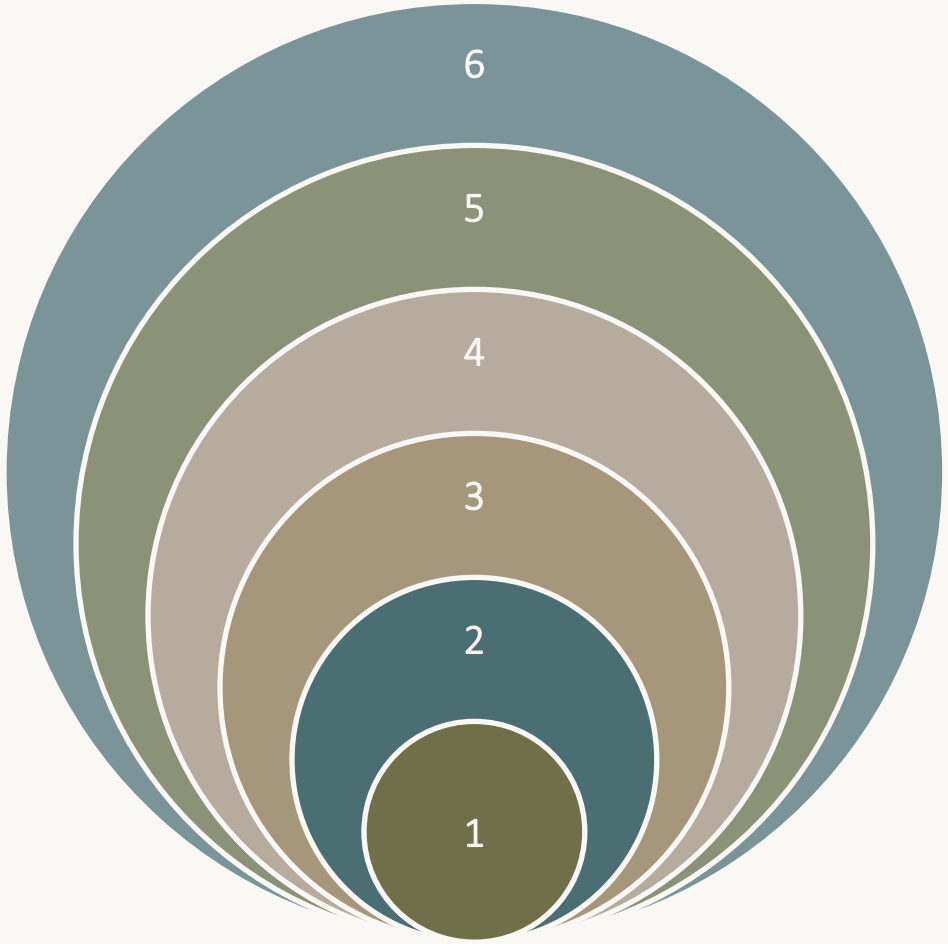
Haltung 5 und 6

«Das will ich verstehen.»

Die Situation wird als **komplexes** Geschehen wahrgenommen. Auf der höchsten Ebene gelingt es, Menschen und Situationen in ihrer Komplexität zu sehen.

Wachsende Fähigkeit, Komplexität wahrzunehmen

Haltung: unsere innere Landkarte



Haltung ist die innere Landkarte, mit der wir uns selbst, andere Menschen und die Welt deuten.

- Sie entwickelt sich ein Leben lang – in erkennbaren Stufen.
- Jede neue Haltung schliesst die vorherige ein: Sie wird erweitert, nicht ersetzt.
- Keine Haltung ist gut oder schlecht – jede hat ihre Stärken und Grenzen.
- Haltung entscheidet, was wir überhaupt wahrnehmen und welche Handlungen uns einfallen.

Modell nach Martin Permantier: «Haltung entscheidet» (Vahlen, 2019)

Und doch verbindet uns mehr, als wir denken



Hinter jeder Haltung steht ein Bedürfnis, das wir alle kennen.

Wer das Bedürfnis hinter einem Verhalten erkennt, findet Verbindung – auch über grosse Unterschiede hinweg.

BEZUG ZUR GEWALTFREIEN KOMMUNIKATION (GFK)

Nach Marshall B. Rosenberg ist jedes Verhalten der Versuch, ein Bedürfnis zu erfüllen. Die Bedürfnisse teilen wir alle – vielfältig sind die Strategien.

Weil Menschen komplex sind. Zum Glück.

03

Menschen anders begegnen

Was heisst das für unseren Alltag in Schule und Sozialpädagogik?



Welche Situationen fordern uns heraus?

1 Verweigerung



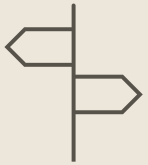
2 Eskalation



3 Rückzug



4 Übergänge



5 Gruppensituation

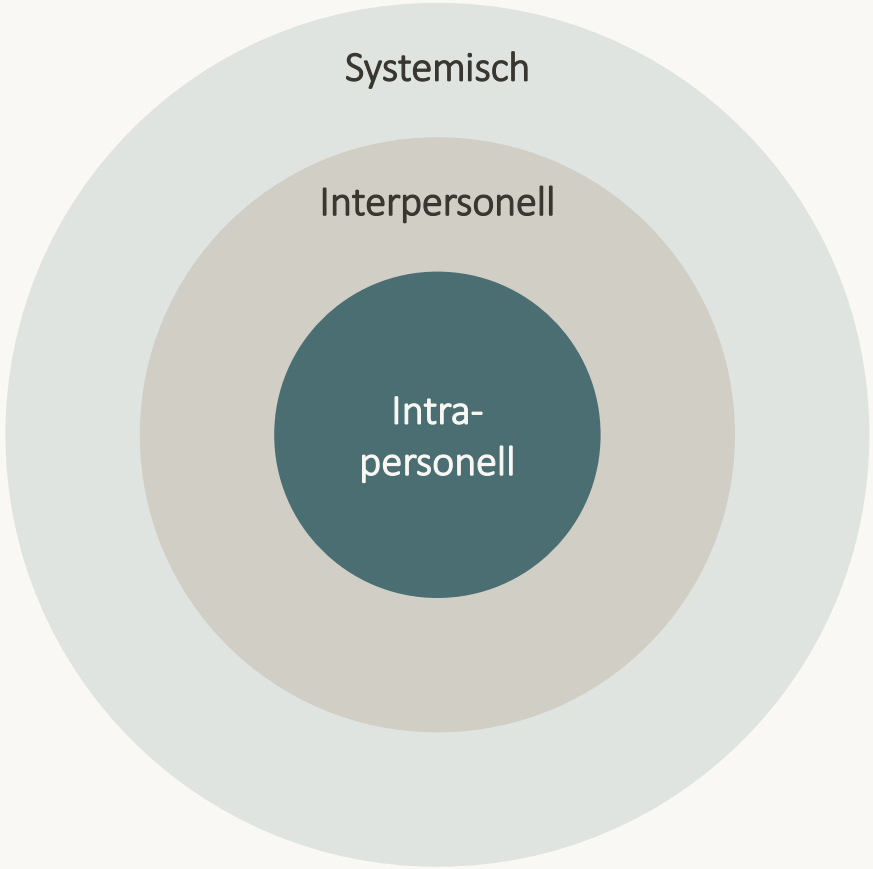


6 Teamdruck



Herausfordernde Situationen: drei Ebenen

Der Umgang mit herausforderndem Verhalten – respektive mit herausfordernden Situationen – beinhaltet eine Auseinandersetzung auf drei Ebenen.



Intrapersonell

«Was passiert in mir?»

Eigene Gefühle, Trigger, Stress und Haltung wahrnehmen und regulieren.

Interpersonell

«Was passiert zwischen uns?»

Beziehung, Kommunikation und Dynamik gestalten – deeskalieren statt gewinnen wollen.

Systemisch

«Was passiert im Ganzen?»

Gruppe, Team, Familie, Strukturen und Rollen als Wechselwirkungen mitdenken.

Positive Bindungserfahrungen als Ressource



Positive Bindungserfahrung → Innere Sicherheit → Mut zum Erkunden → Komplexität aushalten

Für Kinder und Jugendliche

Fachpersonen können eine sichere Basis sein und neue, korrigierende Bindungserfahrungen ermöglichen.

Für uns selbst

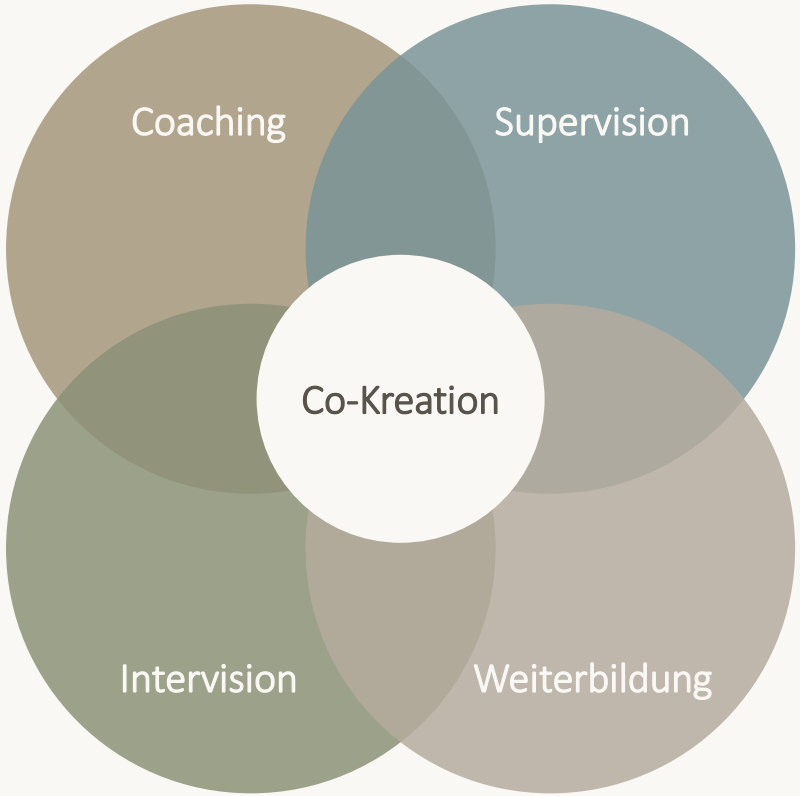
Erinnerte Erfahrungen von Halt und Verbundenheit stärken uns in schwierigen Momenten – und helfen aus der Problemtrance.

Für das Team

Ein Team, das trägt, wird zur sicheren Basis für mutiges und kreatives Handeln.

Bindungstheorie (John Bowlby, Mary Ainsworth): Eine sichere Basis ermöglicht Erkundung.

Haltung und Lösung entstehen in Co-Kreation

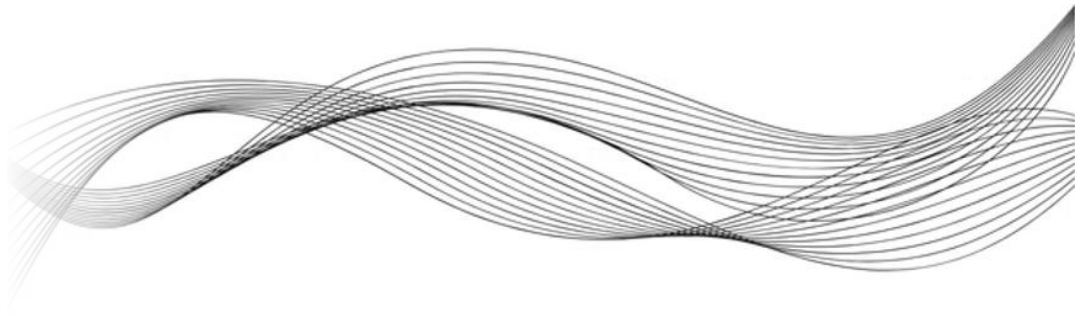


Haltung und Lösungen entwickeln sich nicht allein, sondern gemeinsam.

Alle Personen in einem System – Lehr- und Fachpersonen, Betreuung, Schulleitung – können von Coaching, Supervision, Intervision und Weiterbildung profitieren.

FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

Solche Angebote sind ein Aspekt von Fürsorge für das System.



Anita Uka

Halt & Haltung
www.haltundhaltung.ch

Anina Rüdisüli

Sekhmet
www.sekhmet.ch

Danke – bleibt neugierig.

Anita Uka & Anina Rüdisüli



Zum Weiterlesen

Martin Permantier: Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten (Vahlen, 2019)
Gunther Schmidt: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten (Carl-Auer)
Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens (Junfermann)
Dave Snowden: Cynefin-Framework zur Unterscheidung von kompliziert und komplex

Unsere Angebote für Schulen und Institutionen

Herausfordernden Situationen sicher begegnen

Aggression und Deeskalation: Dynamiken früh erkennen, sicher handeln.

Coaching Curiosity Connection

Coaching-Gespräche mit Kindern und Jugendlichen wirksam gestalten.

Verstehen statt verhärten

Schwierige Gespräche klar, respektvoll und zielgerichtet führen.

Zwischen Rolle & Reaktion

Wie Teams ihre Trigger meistern und konstruktiv bleiben.

Startschuss Schulprogramm

Werte, Ziele und Entwicklungsfelder gemeinsam klären.

Begleitung nach Mass

Supervision, Coaching, Mediation sowie Fallberatung Sonderpädagogik.

Formate: Input-Workshop · Halbtag · Ganztag · individuelles Programm – an Partner-Locations oder bei euch vor Ort