

**Wilfried Kerntke und Ljubjana Wüsthube**

**mit:** Kurt Bovensiepen, Karin Dostal, Stephanie Reiner, Hartmut Schön, Karin Seel, Karima Spitzner, Claudia Weigmann-Koch

## **Kollegiale Beratung – eine neues Angebot der Stadt Offenbach für ihre pädagogischen Einrichtungen.**

### **Vorspann**

Der Alltag in der Kinder- und Jugendarbeit, in Schule und Sozialarbeit bringt eine ständige Belastung durch Konflikte mit sich. Die Suche nach Entlastung und auch nach neuen Lösungswegen ist ein ständiges Erfordernis professioneller Arbeit. MitarbeiterInnen von Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit und von Schulen in Offenbach haben sich gemeinsam auf den Weg gemacht und ein Projekt aufgebaut, das in dieser Form bislang vielleicht einmalig ist:

**Ein Angebot der Kollegialen Beratung für alle ihre KollegInnen in der Stadt.**

### **Entwicklung des Angebotes**

Im Offenbacher Stadtteil Eschig/Lohwald gibt es eine Reihe von pädagogischen Einrichtungen: eine Grundschule, eine Kita mit Kindergarten und Schülerhort, eine Spiel- und Lernstube, ein Jugendzentrum, Kinder- und Jugendarbeit mit Hausaufgabenbetreuung, schulferne Schulsozialarbeit. Mit dem Vorsatz, die Verständigung zwischen diesen Einrichtungen und ihre Möglichkeiten zur Kooperation zu stärken, folgten etliche MitarbeiterInnen einer Einladung des kommunalen Jugendbildungswerkes zu einer gemeinsamen Fortbildung „Kollegiale Beratung“.

Der Referent, Wilfried Kerntke, führte in das von ihm entwickelte Beratungsverfahren ein. Die Meisten aus unserer heutigen Gruppe waren damals schon dabei. Wir erlebten unsere kollegiale Beratungskompetenz und unsere Möglichkeiten zur Kooperation so positiv, dass wir am Ende der Fortbildung beschlossen, in einer Arbeitsgruppe weiterhin gemeinsam Fälle zu bearbeiten. Die Methode hatte damals noch nicht „den letzten Schliff“, sie wurde im Lauf der letzten Jahre von W.Kerntke und Lj.Wüsthube zur Konflikt-Perspektiv-Beratung\* weiterentwickelt und an verschiedenen Orten, vor allem aber in der Offenbacher Arbeitsgruppe ständig in der Praxis getestet; das trug wesentlich zu ihrer Verfeinerung bei.

Zwei Jahre lang arbeitete unsere Arbeitsgruppe „Kollegiale Beratung“ bei ihren monatlichen Beratungstreffen jeweils an einem Fall aus dem eigenen Kreis. Die gemeinsamen Beratungen wurden ein wichtiger Motor für den Abbau alter Vorurteile und die Förderung der Verständigung und Zusammenarbeit zwischen den pädagogischen Einrichtungen im Stadtteil.

Besondere Sorgfalt verlangt dabei der Vertrauensschutz für die Klienten; diese Aufgabe stellt sich bei jeder einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit. Etwa dreimal im Jahr arbeitete die Gruppe unter Leitung von Wilfried Kerntke an der Optimierung ihrer Beratungsleistung. Nun wollten wir die Beratungsleistung einem größeren Kreis von KollegInnen anbieten. Alle Einrichtungen, die jemanden in die Arbeitsgruppe „Kollegiale Beratung“ delegiert hatten, sollten das Recht haben, die Beratung für alle ihre MitarbeiterInnen in Anspruch zu nehmen.

---

\* Konflikt-Perspektiv-Beratung® und die darin enthaltene Analyse der Konflikt-Perspektive nach Kerntke/Wüsthube sind ein Beratungs- und Fortbildungsangebot des inmedio Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung.

Diese Ausweitung des Angebotes auf einen größeren Kreis von FallgeberInnen schien aber zunächst nicht nur auf institutionelle Hemmnisse bei den Trägern der involvierten Einrichtungen zu stoßen, sondern auch auf innere Hindernisse in der Gruppe. Wir hatten zu wenig Vertrauen in die eigene Leistung. Ließ die längst eingetretene Vertrautheit in der Gruppe die Aussicht auf weniger vertraute KlientInnen als bedrohlich erscheinen? Die ersten aussenstehenden KlientInnen brachen das Eis. Unsere BeraterInnen konnten sich unter „Ernstfall-Bedingungen“ von der Qualität ihrer Beratungsarbeit überzeugen. Jetzt wurden auch unsere Verhandlungen mit den Trägern der pädagogischen Einrichtungen erfolgreich.

Seit dem Frühjahr 2000 steht der „Arbeitskreis Kollegiale Beratung“ neu als „Projekt Kollegiale Beratung“ allen MitarbeiterInnen der Kinder- und Jugendeinrichtungen der kommunalen Jugendarbeit sowie der Schulen und der Kindertagesstätten im Offenbacher Osten zur Verfügung. Angesiedelt ist das Projekt beim Jugendbildungswerk der Stadt, das sich in den vergangenen Jahren um die Implementierung von Mediation und verwandten Verfahren verdient gemacht hat. Als Einrichtung des Jugendamtes mit dem Auftrag zur Arbeit in die Schulen hinein ist das Jugendbildungswerk hier besonders geeignet. Ausserdem wird so sichergestellt, dass dieses neue Angebot der Stadt nicht mit anderen qualifizierten und bewährten Angeboten kollidiert. Den Projektaufbau begleitet das Institut inmedio, das auch für die Qualitätssicherung der Beratung sorgt. Die Beratungsgruppe hat feste Arbeitspläne, unser Faltblatt lädt seit November zur Nutzung des neuen Angebotes ein. Wir sind alle recht stolz darauf.

Der Stolz auf das bisher Erreichte hat gute Gründe. Wir haben in überschaubarer Zeit einen großen Bogen geschlagen: Es hatte begonnen in einer Situation relativer Bedürftigkeit. Die Probleme im Stadtteil waren drängend, die MitarbeiterInnen der verschiedenen pädagogischen Einrichtungen hatten eine hohe Arbeitsbelastung, während sie sich – vielleicht gerade deshalb – schwer taten, gemeinsame Ansätze zu finden. Unsere ersten Treffen im Vorlauf zur Beratungs-Fortbildung waren spannungsreich; die Präsentation von „alten Rechnungen“ spielte eine unangenehme Rolle dabei. Dann aber wurden in der gemeinsamen Arbeit genau die Ressourcen aufgebaut und aktiviert, die bislang zu fehlen schienen: gegenseitiges Vertrauen, übergreifende Arbeit, mehrperspektivischer Blick auf die einzelnen Klienten und ihre Lebenswelt, neue Lösungswege und gegenseitige Ermutigung und Unterstützung, diese neuen Wege auch zu erproben. Hier stand vor allem das Erleben innerhalb unserer Beratungsgruppe im Vordergrund: Jede Einzelne von uns hat einen unmittelbaren Nutzen von den Sitzungen auch dann, wenn sie nicht selbst einen Fall einbringt. Der deutlich sichtbare Nutzen für die jeweilige Fallgeberin /Klientin hingegen war es, der uns zum nächsten Schritt ermutigte, zur Öffnung des Angebotes nach Außen: Wer sich bei uns beraten lässt, hat etwas davon. Wir können etwas geben.

Gerade zur rechten Zeit, könnte man sagen, denn ein sozialer Brennpunkte im Stadtteil wird jetzt durch Umsiedlung der BewohnerInnen aufgelöst. Die Erweiterung des Beratungsangebotes über seinen ursprünglichen stadtteilbezogenen Fokus hinaus ermöglicht neue Entwicklungen.

### **Die Methode**

Konflikt-Perspektiv-Beratung ist eine Beratungsmethode für einzelne Menschen, die einen Konflikt erleben – sei es als unmittelbar Beteiligte, sei es in ihrem beruflichen Zuständigkeitsbereich. Für die Beratung eignen sich Fälle aus einem breiten Themenspektrum. In der Regel werden in einer einzigen Beratungssitzung von etwa 2 Stunden Dauer mit der KlientIn die Wurzeln des Konfliktes, die Hintergründe und Bedürfnisse der Beteiligten erforscht. Für die nächsten Schritte der KlientIn werden Optionen erarbeitet.

Das Verfahren verbindet in einer kurzen Beratung Tiefe der Erforschung mit Zukunftsausrichtung und Handlungsorientierung. Es basiert auf Grundsätzen der klientenzentrierten Gesprächsführung nach C.Rogers. Besonderheiten der Konflikt-Perspektiv-Beratung sind ihre enge Entsprechung zur Mediation und die kurze Beratungsdauer.

Zu Beginn der Sitzung trägt die KlientIn zu ihrer emotionalen Entlastung und zur inneren Strukturierung ihres Erlebens den fraglichen Vorfall oder das Problem einer der BeraterInnen vor. Dabei sind die anderen BeraterInnen anwesend.

Im zweiten Abschnitt des stark strukturierten Beratungsprozesses erarbeitet die gesamte Beratungsgruppe gemeinsam mit der KlientIn die Analyse der Konflikt-Perspektive. Dabei werden in strikt voneinander getrennten Arbeitsschritten alle am Konflikt Beteiligten und Betroffenen sowie ihre konkreten Handlungen aufgezeichnet. Die Motive, Interessen und Bedürfnisse, die hinter diesem Verhalten stehen, werden durch Einfühlung erforscht.

Schließlich werden ebenso die Befürchtungen und Ängste, die sie in Bezug auf eine Bearbeitung des Konfliktes haben mögen, erforscht. Vermutungen und Vor-Urteile der KlientIn werden dabei sorgsam abgetrennt von den klaren Tatsachen. Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung der Beteiligten kommen auf den Prüfstand – das Ergebnis sind Beschreibungen, nicht Urteile.

In der dritten Phase erörtert die gesamte Gruppe mit der KlientIn die sichtbar gewordenen Konstellationen von Interessen und Bedürfnissen und die daraus folgenden möglichen Zugänge zu den einzelnen Beteiligten. Durch die vorangegangene Klärung werden wie von selbst ganz neue Lösungsoptionen sichtbar. Erste Schritte zu ihrer Verwirklichung können erörtert werden. Einfühlung und Perspektivenwechsel sind der Schlüssel dazu, dass sich neue Wege auftun. Eine solche Vorgehensweise entspricht ganz der Mediation. Und wie in der Mediation bewahrt die KlientIn ihre volle Entscheidungsfreiheit, welchen Weg sie nun tatsächlich gehen will.

Diese Beratung ist freilich noch nicht die Bearbeitung des Konfliktes, sondern eine Vorbereitung, die neue Perspektiven öffnet.

Mittlerweile hat sich das Verfahren in drei unterschiedlichen Settings bewährt.

In der kollegialen Beratung werden besonders dann reichhaltige Beratungsergebnisse erreicht, wenn die Gruppe 4 bis 5 Personen umfasst, einschließlich der jeweiligen BeratungsklientIn oder FallgeberIn. Das entspricht in vielen pädagogischen Einrichtungen der Team- oder Abteilungsstärke. Hier ist der Gesichtspunkt wichtig, dass auch jedes Mitglied der Beratungsgruppe (nicht allein die FallgeberIn) in der Sitzung dazulernt. Zur Bearbeitung von Teamkonflikten im eigenen Team muss die Methode stark modifiziert werden.

Im Rahmen der Arbeit von Projekten der Stadtteil- und Nachbarschaftsmediation kommt die Konflikt-Perspektiv-Beratung ebenfalls zur Anwendung (so zum Beispiel in Duisburg, Fulda und Frankfurt am Main). In dieser ehrenamtlichen Einzelberatung treffen die KlientInnen meist auf

ein Tandem von 2 BeraterInnen.

In der beruflichen Beratungspraxis beispielsweise der Lebensberatung bleibt das professionell eingeübte Setting des one-to-one Gesprächs erhalten.

In allen drei Beratungs-Zusammenhängen werden für die Fortbildung „Konflikt-Perspektiv-Beratung“ drei Tage benötigt. Dabei sind die inhaltlichen Schwerpunkte jeweils auf die besonderen Anforderungen ausgerichtet. Checkings zur Qualitätssicherung sind in Zweijahres-Takt ratsam.

#### **Ein Beispiel aus der Beratungspraxis:**

Die Grundschul-Lehrerin Frau Vorberg\* hatte ein unangenehmes Erlebnis: Frau Roth, Mutter ihres Schülers Paul, tauchte unerwartet in der großen Pause in der Schule auf; es kam zu einer lauten Auseinandersetzung, hart an der Grenze zu Handgreiflichkeiten. Dies war im übrigen nicht der erste häßliche Zusammenstoß mit Frau Roth.

Der Anlaß schien eigentlich eine Kleinigkeit zu sein: Es ging um die ärztliche Unbedenklichkeitsbescheinigung für Paul, der nach mehrtägiger Unterrichtsbefreiung wegen Kopfläusen wieder in die Schule kam. Eine solche Bescheinigung fordert die Schule in diesen Fällen von allen betroffenen Schülern. Mutter Roth beschuldigte Frau Vorberg allerdings, ihren Paul zu diskriminieren, und kam dann wie immer schnell zu allgemeineren Vorwürfen.

Das Ganze spielte sich im Atrium des Schulhauses ab. Schüler und vorbeigehende LehrerInnen wurden aufmerksam, Frau Vorberg hatte das Gefühl, quasi auf einer Theaterbühne zu stehen. Sie kam überhaupt nicht gegen den Redeschwall und die Beschimpfungen der Frau Roth an. Gott sei Dank ertönte dann der Pausengong und Frau Vorberg „entfloh“ in ihre Klasse. Die Unterrichtsstunde mißlang ihr dann natürlich auch noch.

Frau Vorberg verabredete sich zur kollegialen Beratung. Sie selbst ist nicht Mitglied des Beratungsprojektes.

Das Konfliktwurzeln-Counseling ging wie immer vom konkreten Vorfall aus: Zunächst konnte Frau Vorberg ihren Gefühlen freien Lauf lassen, dem Ärger, aber auch der Hilflosigkeit und Peinlichkeit, die sie empfunden hatte. Bei der gemeinsamen Freilegung der „Wurzeln“ des Konfliktes, der Interessen, Wünsche und Befürchtungen beider Frauen wurde klar, dass es um viel mehr ging: Frau Roth fühlt sich mit ihren 3 Kindern tendenziell überlastet. Die Forderung nach der ärztlichen Bescheinigung erlebt sie als peinliche Überprüfung ihrer Qualität als Mutter durch Frau Vorberg. Paul, so befürchtet Frau Roth, ist sowieso am Abrutschen. Seine Schulleistungen sind schwach. Gern würde sie als Mutter ihm helfen, aber wie? Die Lehrerin erlebt sie als Machtinstanz, kann sie doch über die Versetzung von Paul entscheiden.

Außerdem: ist nicht eine Lehrerin verpflichtet, gerade schwache Schüler zu unterstützen?

Klar ist jedenfalls, das sie wie eine Löwin für ihren Jungen kämpft, wenn er schlecht behandelt wird. Frau Vorberg ist erstaunt, wie genau ihre BeraterInnen das Bild von Frau Roth mitzeichnen können, ohne sie je gesehen zu haben. Die gemeinsame Einfühlung läßt ein mehrdimensionales Bild entstehen, das die Heftigkeit des Vorfalls erklärt. Aber soll Frau Vorberg sich deshalb all diese Kränkungen gefallen lassen? Was gibt es für Wege aus dem Dilemma?

Die Gruppe wendet sich nun den Hintergründen der Frau Vorberg zu. Frau Vorberg merkt, wie tief die Kränkung eigentlich sitzt. Es geht für sie nicht um einen einmaligen Vorfall und Frau

Roth ist auch nicht die einzige Mutter, die sie und ihre KollegInnen abfällig behandelt. Allzu oft werden sie zum „Müllablageplatz“ für Eltern-Ärger. Frau Vorberg fühlt sich in ihrer Professionalität als Lehrerin angekratzt. Und genau an dem Punkt, erkennt Frau Vorberg jetzt, hat die Mutter sie getroffen: Sie, Frau Vorberg, hätte diese öffentliche Szene gerne souverän im Griff gehabt. Sie würde auch gerne Paul, der tatsächlich schwache Leistungen zeigt, mehr fördern. Andererseits kann sie gar nicht mehr unvoreingenommen mit Paul umgehen, da ihr immer wieder ihr Ärger auf seine Mutter dazwischen kommt. Sie will auf jeden Fall der Mutter gegenüber eine deutliche Grenze setzen, so läßt sie sich nicht behandeln!

Jetzt, wo all die „Wurzeln“ so klar strukturiert auf dem Tisch liegen hat Frau Vorberg ein „Aha Erlebnis“: Der Konflikt eskalierte genau da, wo beide Gesprächspartnerinnen das starke Gefühl hatten, von der anderen nicht ernst genommen, ja verachtet zu werden. Das scheint sogar ein Muster auch in anderen Elterngesprächen zu sein. Wie, fragt sich Frau Vorberg jetzt, kann sie also eine achtungsvolle Beziehung zu Frau Roth (wieder-)herstellen ohne aber ihren eigenen Ärger, ihre eigene Kränkung einfach zu verleugnen? Diese Wiederherstellung müsste ja gerade auch den Kratzer im eigenen beruflichen Selbstbild zu heilen. Und genau dies würde auch den Zugang zu Paul wieder erleichtern.

Nun wird sichtbar, daß es Handlungsspielräume gibt, wo vorher die verfahrenere Situation alles zudeckte. Frau Vorberg und die KollegInnen vom Arbeitskreis finden im Gespräch eine ganze Reihe von Optionen: In künftigen Fällen wird Frau Vorberg einen solchen Eltern-Auftritt sofort abbrechen, im Besprechungszimmer einen Termin absprechen, sich aber nicht „festhalten“ lassen. Im konkreten Fall könnte sie ein Gespräch mit Frau Roth führen, in dem es um ihre gemeinsame Sorge um Paul, um Möglichkeiten der Lernunterstützung von beiden Seiten geht; und auch darum, daß sie künftig einen aggressiven Pausen-Streit nicht mehr dulden wird. Die Liste der Optionen und ersten Schritte wird detailliert und angeregt diskutiert, sie bezieht auch die anderen KollegInnen von Frau Vorberg mit ein.

Welche der Möglichkeiten Frau Vorberg nun in die Tat umsetzt, entscheidet sie natürlich selbst - vielleicht macht sie auch alles noch ganz anders. Die Beratung fand sie jedenfalls unterstützend: Viele Aspekte, die sie „eigentlich ja auch irgendwie wußte“ sind nun klar herausgearbeitet und ihrem Selbstbewußtsein hat die Beratung gut getan.

**Schluß:**

Wir haben nach Abschluß von Beratungssitzungen immer wieder darüber gesprochen, woher die Erträge in der Beratung kommen. Es gibt in fast jedem dieser Beratungsgespräche eine Art Wendepunkt, an dem die KlientIn ausruft „Aha!“. Spannend ist dann die Frage: Wann und wodurch genau entsteht in der Beratung eine solche Wendung, und wie kann sie zuverlässig herbeigeführt werden? Zunächst ist das gesamte Blickfeld der KlientIn und der kollegial Beratenden von der Problemlast zugestellt. Wie wird der Blick auf Lösungspotenziale frei?

Für den Mediator ist es erklärbar:

Die Wendepunkte sind zunächst einmal eine Wende im aktuellen Selbst-Erleben der KlientIn. Wenn zum ersten Mal der Perspektivenwechsel gelingt, wenn zum ersten Mal die KlientIn sieht und spürt, was die anderen Konfliktparteien erlebt haben, dann wird der Blick befreit für neue Wege und Lösungen. Das ist das gleiche Geschehen wie in Mediationsgesprächen. Die Konflikt-Perspektiv-Beratung folgt den Grundhaltungen der Mediation.

In der Kollegialen Beratung haben die BeraterInnen einen geringeren Abstand zum Konfliktgeschehen als bei anderen Settings. Häufig kennen sie die bearbeiteten Konflikte aus eigener Anschauung. Die strikte Struktur der Konflikt-Perspektiv-Beratung hält sie in ihrer BeraterInnen-Rolle und verhindert eine Rollenvermischung mit der Betroffenen. Die Wendepunkte im Beratungsverfahren aber vollziehen sie mit, sie sind Teil auch ihres Erlebens.

Hinzu kommt:

Die Erfahrung der kollegialen und konkurrenzfreien, fruchtbaren Zusammenarbeit in der Erforschung eines Problemhintergrundes bringt den KlientInnen, aber auch den BeraterInnen augenblicklich Bestärkung und Empowerment. So sind sie nicht nur geübte, sondern vor allem starke BeraterInnen.