

Studienbrief

für den berufsbegleitenden Zertifikatskurs

**„Leistungs- und Bildungsmanagement
in Kindertagesstätten“**

Thema: Beratungskompetenz

der Justus-Liebig-Universität Gießen

Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Institut für Schulpädagogik und Didaktik der Sozialwissenschaften

September 2014

Dieses Angebot wurde entwickelt im Rahmen des Projekts



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union mit dem Förderkennzeichen: 16OH11008 gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.



Beratung und Kontakt

Ansprechpartner

Prof. Dr. Norbert Neuß

Tel.: 0641 99-24121

Fax: 0641 99-24129

E-Mail: Sekretariat-Neuss@erziehung.uni-giessen.de

Postanschrift

Justus-Liebig-Universität Gießen

Institut für Schulpädagogik und Didaktik der Sozialwissenschaften

Karl-Glöckner-Straße 21 B217

35394 Gießen

Der Autor

Jens Gabler wurde 1973 in Aachen geboren und hat zunächst in Göttingen Ethnologie und Forstwissenschaften studiert, dem 2005/2006 eine Ausbildung zum Koordinator im internationalen Projekt- und Ressourcenmanagement folgte.



Im Anschluss daran studierte er an der Justus-Liebig-Universität zunächst „Bildung und Förderung in der Kindheit“ danach seit 2011 „Elementar- und Integrationspädagogik“. Daneben konnte er im Kontext von Praktika und Festanstellungen an verschiedenen Kindertagesstätten und sozialen Einrichtungen eine Vielfalt an Praxiserfahrungen sammeln. Zu den Einrichtungen, an denen er beschäftigt war, gehören das Institut für allgemeine und angewandte Ökologie e.V., der Internationale Schulbauernhofes Hardeggen gGmbH, der DRK-Kindergarten Bovenden und der Integrativen Reitverein „Pferde helfen heilen Lollar 2005 e.V.“. Seit 2010 arbeitet er als pädagogische Fachkraft im Waldkindergarten in Lich und ist seit 2013 Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Professor Neuß.

Inhalt

1. Modulübersicht, Modulblatt, hervorgehobene Lernziele.....	4
2. Inhaltliche Einführung	5
3. Themenspektrum der Lerneinheit	6
4. Methoden und Aufgaben (Auswahl)	23
5. Projektideen	27
6. Literaturhinweise	28

1. Modulübersicht, Modulblatt, hervorgehobene Lernziele

Modul 3: Führung, Personal- und Teamentwicklung & Beratungskompetenz		6 CP
Modulbezeichnung	Führung, Personal- und Teamentwicklung & Beratungskompetenz	
Modulcode	M 3	
FB / Fach / Institut	FB 03 / Institut für Schulpädagogik / Abteilung für Pädagogik der Kindheit	
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. N. Neuß	
Kompetenzziele	Die Kursteilnehmer/-innen... <ul style="list-style-type: none"> • können Maßnahmen der Team- und Personalentwicklung beurteilen und entsprechend institutioneller Rahmenbedingungen umsetzen • reflektieren ihr Führungsverhalten und ihre Rolle als Führungskraft • entwickeln eine Vorstellung angemessener Führungsqualitäten • wissen unterschiedliche Führungstechniken einzuschätzen • kennen förderliche Rahmenbedingungen erfolgreicher Teamarbeit und können deren Installation unterstützen • sind fähig Beratungsprozesse zu planen und zu realisieren • gewinnen einen Einblick in die Dynamik von Konflikten und sind in der Lage einen konstruktiven Umgang mit ihnen zu entwickeln 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Führung, Team- und Personalentwicklung sowie Beratung als Leitungsaufgaben • Führungsstile und -techniken • Rollenverständnis der Führungskraft • Bedingungen gelingender Teamarbeit • Rolle der Leitung im Rahmen der Teamentwicklung • Ziele, Methoden und Prozesse der Teamentwicklung • Maßnahmen und Zielen der Personalentwicklung • Aufgaben der Leitung bei der Personalentwicklung • Beratung als relevante Interventionsform professionellen Handelns • Beratungsansätze und -methoden • Bedeutung der Beratungsbeziehung für gelingende Beratungsprozesse • Ablauf, Vorbereitung und Steuerung eines Beratungsprozesses • Umgang mit Konflikten im Team bzw. in der Elternarbeit 	
Modulinhalte		
Workload insgesamt	180 Stunden	
Modulprüfung	Prüfungsform(en) (Umfang)	Schriftliche Bearbeitung der Aufgaben
	Bildung der Modulnote	
	Form der Ausgleichsprüfung	
	Form der Wiederholungsprüfung	
	Kurssprache	Deutsch
Hinweise	Modulberatung und vorausgesetzte Literatur: wird im Kurs bekannt gegeben	

2. Inhaltliche Einführung

Beratung ist ein charakteristisches Handlungsfeld elementarpädagogischer Fach- und Leitungskräfte. Eltern und KollegInnen suchen Rat zu einer Vielzahl von Problemen und Fragen, wobei die Beratungssituationen von spontanen Tür-und-Angel-Gesprächen mit Eltern bis hin zu geplanten prozessorientierten Beratungssettings reichen. Trotz unterschiedlicher Inhalte und kontextueller Aspekte zeigen sich übergreifende Gemeinsamkeiten: die Ratsuchenden sollen in ihrer Selbst- und Situationserkenntnis unterstützt und zu Maßnahmen der Selbsthilfe aktiviert werden. Es geht also in der Regel nicht um die Vorgabe fertiger Lösungen, sondern darum die Problemlösefähigkeiten der Ratsuchenden zu fördern. Um dies zu erreichen, sind folgende Teilaspekte zu realisieren:

- Definition des Problems und der Ausgangslage
- Formulierung eines Ziels
- Planung der erforderlichen Handlungsschritte
- Umsetzung der Handlungsschritte
- Reflexion des Vorgehens

Ein entscheidender Faktor, der zum Gelingen von Beratung beiträgt, ist die Beziehung zwischen BeraterIn und Ratsuchender. Empathie, Wertschätzung und Authentizität gelten in Anlehnung an den personenzentrierten Beratungsansatz nach Carl R. Rogers als zentrale Elemente einer Beratungshaltung, die den Ratsuchenden dabei helfen sich auf den Beratungsprozess einzulassen. Neben der Beratungsbeziehung spielen Beratungsmethoden eine wichtige Rolle, da sie die Interaktion zwischen BeraterIn und Ratsuchender formen und die Bestimmung der verhandelten Probleme und geeigneter Lösungswege ermöglichen. Bei den Methoden handelt es sich sowohl um sehr allgemeine Kommunikationstechniken als auch um Verfahren, die ihren Ursprung in einer speziellen Beratungstheorie haben. In der Praxis hat es sich bewährt eine auf die Person der Ratsuchenden, der institutionellen Rahmenbedingungen und der konkreten Beratungssituation zugeschnittene Methodik zu wählen, die zumeist eine Kombination von Techniken unterschiedlicher theoretischer Herkunft ist. Beratung sollte jedoch nie auf Methoden der Gesprächsführung reduziert werden, die einfach nur rezeptartig umzusetzen sind. Eine angemessene Beratungsbeziehung und stimmige Beratungsmethoden bilden das Gerüst eines erfolgreichen Beratungsprozesses, welches jedoch um weitere Aspekte zu ergänzen ist. Hier sind etwa eine gute Vorbereitung auf das Gespräch, die Herstellung einer störungsfreien Umgebung sowie die nachhaltige Sicherung der Gesprächsergebnisse zu erwähnen.

In elementarpädagogischen Handlungsfeldern lassen sich verschiedene Beratungsansätze nutzbringend einsetzen. Die lösungsorientierte Beratung nach Steve de Shazer, die integrative Beratung oder die personenzentrierte Beratung können ebenso wie die kollegiale Fallberatung wichtige Impulse und Anregungen für eine erfolgreiche Beratungspraxis in pädagogischen Kontexten bereitstellen und sollen daher im vorliegenden Studienbrief angesprochen werden.

In jeder Einrichtung muss mit der Entstehung von Konflikten gerechnet werden, ob nun innerhalb des Teams oder in der Beziehung zu Eltern. Da derartige Konflikte in vielen Fällen mit der Bitte um Bearbeitung und Stellungnahme an Leitungskräfte herangetragen werden, ist es sinnvoll, wenn sie über Kenntnisse der Entstehung, Dynamik und Auflösung von Konflikten verfügen.

3. Themenspektrum der Lerneinheit

Was ist eigentlich Beratung?

Beratung ist kein einheitlich verwendeter Begriff, was nicht zuletzt an seinem Gebrauch in sowohl alltäglichen als auch beruflichen bzw. professionellen Kontexten mit zudem vielfältigen, unterschiedlichen Zielen, Anlässen, Aufgaben und Praxisfeldern liegt.

Ganz allgemein kann nach Sickendiek, Engel und Nestmann Beratung verstanden werden als

„eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) – mit Einsatz von kommunikativen Mitteln – dabei unterstützen, in bezug auf eine Frage oder auf ein Problem mehr Wissen, Orientierung oder Lösungskompetenz zu gewinnen. Die Interaktion richtet sich auf kognitive, emotionale und praktische Problemlösung und –bewältigung von KlientInnen oder Klientensystemen (Einzelpersonen, Familien, Gruppen, Organisationen) sowohl in lebenspraktischen Fragen wie auch in psychosozialen Konflikten und Krisen.“¹

Beratung ist eine zentrale, allgegenwärtige Komponente sozialen Handelns bzw. kommunikativer Prozesse, denn überall dort wo Menschen vor Entscheidungen stehen, Handlungsalternativen gegeneinander abwägen, Probleme bewältigen müssen oder sich mit Orientierungs- und Entscheidungsunsicherheiten konfrontiert sehen, suchen Menschen Rat bei Einzelnen oder beraten sich in Gruppen. Im Rahmen dieses eher informellen Kontextes ist Beratung in eine Vielzahl bestehender Interaktions- und Kommunikationsstrukturen eingebunden, wie sie z.B. in Familien, Freundschaften oder Nachbarschaftsverhältnissen anzutreffen sind. Daneben wenden sich Ratsuchende an Personen, die auf Grund eines Berufes, den ein genuiner Anteil an beratendem Handeln auszeichnet, sowohl über das relevante Fachwissen verfügen als auch in einem intensiven Kontakt mit Menschen stehen – man spricht in solchen Fällen von halbformalisierten Beratungskonstellationen. Zu diesen Rollen- und berufsbezogenen BeraterInnen können elementarpädagogische Fachkräfte gezählt werden. Beratung nimmt hier einen zunehmend größeren Stellenwert ein, da Beratung als angemessene Interventionsform für eine reflexive, selbstverantwortliche, handlungs- und entscheidungsfähige Zielgruppe, wie beispielsweise Eltern aber auch KollegInnen, betrachtet wird, die weder Erziehung, Führung noch reiner Informationsweitergabe bedürfen².

Es lassen sich zwei gegensätzliche Vorgehensweisen von Beratung unterscheiden: die direktive oder Expertenberatung und die nichtdirektive bzw. Prozessberatung. Bei der Expertenberatung tritt der Berater als Fachmann für ein bestimmtes Gebiet auf und gibt dem Ratsuchenden die Lösung für sein (fachliches) Problem vor. Er stellt direkte Fragen, analysiert, interpretiert, macht Vorschläge und gibt Handlungsempfehlungen; der Ratsuchende handelt lediglich reaktiv und rezeptiv. Die Prozessberatung hingegen verleiht dem Ratsuchenden eine aktive Rolle: es wird davon ausgegangen, dass er in der Lage ist, seine Probleme selbst zu lösen und es nur darauf ankommt seine Kompetenzen und Ressourcen durch geeignete Hilfestellungen der Beraterin zu aktivieren. Letztere gestaltet in Kooperation mit dem Ratsuchenden einen dynamischen Beratungsprozess indem sie auf spezifische prozessorientierte Beratungsmethoden zurückgreift. In der pädagogischen Praxis findet sich oftmals eine Kombination beider Vorgehensweisen, mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der Prozessberatung (So wenig Expertenberatung wie nötig, soviel Prozessberatung wie möglich).

¹ Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F., 2002:13

² Vgl. Nestmann, F., 2007:548

Beratung in pädagogischen Handlungsfeldern zielt auf der Grundlage von Kooperation und Dialog in der Regel darauf ab, die Problemlösefähigkeit der Ratsuchenden zu fördern bzw. herzustellen ohne ihnen jedoch die tatsächliche Problemlösung abzunehmen. Hierzu ist es erforderlich, dass sie im Austausch mit den BeraterInnen:

- Das Problem und die Ausgangslage definieren.
- Das Ziel und den Weg dorthin bestimmen.
- Die erforderlichen Handlungsschritte zur Zielerreichung planen.
- Die Handlungsschritte realisieren.
- Das Vorgehen reflektieren.

Diese Kriterien finden sich in den meisten Definitionen von Beratung wieder, die jedoch in Abhängigkeit des theoretischen Hintergrundes unterschiedlich interpretiert werden. Beratung in professionellen pädagogischen Kontexten orientiert sich zumeist an Theorien der Psychologie bzw. Psychotherapie, wie z.B. der Psychoanalyse, der Lerntheorie oder dem humanistischen Ansatz.

Beratung durchzieht als Querschnittsaufgabe und –methode einen Großteil der Arbeitsbereiche elementarpädagogischer Fachkräfte, deren professionelles Handeln immer wieder durch Elemente von Beratung charakterisiert ist. Dabei reichen die Beratungssituationen von Tür-und-Angel-Gesprächen mit Eltern bis hin zu bewusst gesteuerten und geplanten prozessorientierten Konstellationen, wie sie beispielsweise in der kollegialen Fallberatung zum Tragen kommen. Gemeinsam ist ihnen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, die Unterstützung der Selbst- und Situationserkenntnis sowie die Förderung bzw. Aktivierung von Maßnahmen der Selbsthilfe auf Seiten der Ratsuchenden.

Wie bereits oben angedeutet, sind es vor allem Eltern und KollegInnen, die in frühpädagogischen Praxisfeldern Beratung nachfragen³. Nicht selten übernimmt die pädagogische Leitung hierfür die Verantwortung, insbesondere dann, wenn problematische (Beratungs)Gespräche anstehen und Konflikte zu klären sind.

Generell lassen sich einige immer wiederkehrende Beratungsanlässe bzw. –themen in der Arbeit von Kindertagesstätten ausmachen⁴:

Im Hinblick auf die Elternarbeit:

- Eingewöhnungs- und Übergangsphasen
- Verhaltensauffälligkeiten
- Entwicklungsgespräche
- Erziehungsschwierigkeiten und familiäre Probleme

Im Hinblick auf das Team:

- Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen

³ Im Rahmen der pädagogischen Beratung wird davon ausgegangen, dass Beratung als ein wesentlicher Aspekt des Erziehungsprozesses zu betrachten ist. In der pädagogischen Beziehung werden Kinder bzw. Jugendliche demnach durch den Pädagogen beraten. Hierauf soll jedoch nicht näher eingegangen werden.

⁴ Vgl. Neuß, N. 2010:268

- Mitarbeitergespräche
- Konflikte im Team
- Herausforderungen in der pädagogischen Arbeit

Die Beratungsbeziehung

Die Beziehung zwischen BeraterIn und Ratsuchendem gilt als eine der entscheidenden Faktoren für gelingende Beratungsprozesse. Dabei lassen sich verschiedene Merkmale identifizieren, die die Haltung der Beraterin charakterisieren sollten um eine zielführende Beratungsbeziehung aufzubauen⁵.

Empathie

Empathie, verstanden als die Fähigkeit, sich in die Gedanken, Gefühle, Handlungsweisen und das Weltbild von anderen hineinversetzen und diese nachvollziehen zu können, bildet die Grundlage um die subjektiv wahrgenommenen und objektiv gegebenen Gestaltungsspielräume, Erwartungen, Beschränkungen und Rollen der Ratsuchenden zu verstehen. Sie findet ihren Ausdruck in einer offenen und sensiblen Haltung der BeraterInnen, die sich zudem in bestimmten methodischen Aspekten manifestiert.

Wärme / Akzeptanz

Wärme bzw. Akzeptanz beziehen sich auf eine bedingungslose Annahme und Wertschätzung des Ratsuchenden. Respekt und Anerkennung, ungeachtet der jeweiligen Probleme oder persönlichen Eigenschaften, vermitteln Sicherheit und schaffen einen Raum, in dem sich die Ratsuchenden öffnen und zu Veränderungen ermutigt werden.

Echtheit / Authentizität

Die Beziehung zwischen BeraterIn und Ratsuchender sollte durch Offenheit und unverfälschte Kommunikation charakterisiert sein. Tritt der Berater unverstellt und authentisch auf, erleichtert dies dem Ratsuchenden sich ebenfalls zu öffnen und seine tatsächlichen Empfindungen bzw. Gedanken mitzuteilen.

Neben diesen drei zentralen Beziehungsaspekten, die auf den personenzentrierten Beratungsansatz von C. Rogers zurückgehen, lassen sich noch weitere relevante Merkmale einer beraterischen Haltung benennen, die die Berater-Ratsuchender-Beziehung prägen können⁶.

Unmittelbarkeit / Problemaktualisierung

Im Vordergrund sollen das aktuelle Erleben und die gegenwärtigen Erfahrungen stehen, denn die Konzentration auf den Moment erleichtert Selbsterfahrung und –erkenntnis, die wiederum die Aufarbeitung vergangener Erlebnisse und Situationen sowie die Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen ermöglicht. Es ist daher hilfreich, den Ratsuchenden Raum zu geben, ihr jeweiliges Problem zu aktualisieren, beispielsweise wenn zwei Konfliktparteien in Anwesenheit der Beraterin ihren Konflikt diskutieren.

⁵ Vgl. Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F., 2002:129ff

⁶ Vgl. Nestmann, F., 2007:792

Konkretheit

Es ist sinnvoll wenn die Beratungsbeziehung durch ein möglichst klares Auftreten sowie eine eindeutige Haltung und Kommunikation der Beraterin geprägt ist, um Ungenauigkeiten, Missverständnisse und Verallgemeinerungen zu vermeiden.

Konfrontation

Die Beratungsbeziehung muss, auf der Grundlage von Empathie, Akzeptanz, Authentizität, Unmittelbarkeit und Konkretheit, auch konfrontative Aspekte aushalten können. In der Konfrontation wird es dem Ratsuchenden möglich seine Perspektive auf Situationen, Personen und Handlungen zu erweitern. Allerdings dürfen auf Konfrontation ausgelegte Beziehungselemente nicht abwerten oder verletzen.

Ressourcenorientierung bzw. -aktivierung

Eng verknüpft mit dem Aspekt der Wertschätzung, ist eine Haltung, die den Ratsuchenden als fähig und kompetent betrachtet um seine Probleme eigenständig lösen zu können. Die bei ihm gegebenen Fähigkeiten, Stärken, Kompetenzen und Möglichkeiten werden als Ausgangspunkt der Problembewältigung sichtbar gemacht.

Distanz

Hiermit ist keine emotional kühle Haltung gemeint, sondern die Notwendigkeit eine gewisse innere Distanz zum Ratsuchenden und dem verhandelten Problem zu wahren, damit die Berater objektiv den Fall betrachten und analysieren können.

Neutralität

Unter Neutralität soll in diesem Zusammenhang Unparteilichkeit bzw. Allparteilichkeit verstanden werden, d.h. die BeraterInnen sind angehalten sich im Fall von Konflikten nicht auf die Seite einer Partei zu stellen, sondern vielmehr die Anliegen aller Beteiligten gleichwertig zu berücksichtigen.

Flexibilität

Im Zuge von Beratungsprozessen können sich Situation schnell wandeln, neue Informationen auftreten und unerwartete Aspekte ins Spiel kommen, so dass es hilfreich ist, wenn BeraterInnen flexibel auf diese Veränderungen reagieren können.

Neben den erwähnten, bewusst zu steuernden Vorgehensweisen und Eigenschaften, spielen für die Ausgestaltung der Beziehung auch unbewusste Prozesse von Beraterin und Ratsuchender, meist basierend auf früheren (Beziehungs)Erfahrungen, eine entscheidende Rolle, da sie über Erwartungen, Vorurteile, Ängste etc. die Beziehung beeinträchtigen.

Beratungsmethoden

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Beratungsmethoden, die zum einen eher als grundsätzliche unterstützende Kommunikationstechniken in Erscheinung treten (z.B. das aktive Zuhören) und zum anderen bestehen verschiedene Verfahren, deren Ursprung in einer zugrunde liegenden Beratungstheorie oder –richtung zu verorten ist. Welche Methoden letztlich zur Anwendung kommen, hängt neben dem theoretischen Hintergrund auch von den institutionellen Rahmenbedingungen, dem Handlungsfeld und der jeweiligen konkreten Beratungssituation ab. Unabhängig davon, welche Methoden eingesetzt werden, ist es wichtig Beratung nicht auf Techniken der Gesprächsführung zu reduzieren, die in allen Situationen, rezeptartig umgesetzt, zu vorhersagbaren Resultaten führen. Tatsächlich sollte beraterisches Handeln stets an der Person der Ratsuchenden und ihrer Lebenswelt orientiert sein, den Beratungskontext sowie die Beratungsbeziehung berücksichtigen und der Unvorhersehbarkeit von Beratungsprozessen ebenso offen begegnen wie der Formulierung von Zielen und Veränderungsperspektiven. Gleichwohl sind die Kenntnis von Beratungsmethoden und ihre praktische Umsetzung wichtige Elemente eines erfolgreichen Beratungsprozesses, da sie die Interaktion zwischen BeraterIn und Ratsuchender formen und das Erkennen der besprochenen Probleme sowie potentieller Lösungswege unterstützen. Welche methodischen Elemente zum Tragen kommen, ist von den BeraterInnen im Hinblick auf ihre Angemessenheit und Wirkung immer neu zu reflektieren⁷. In der Praxis hat sich eine Kombination von Techniken unterschiedlicher theoretischer Herkunft bewährt, so dass Beratung in der Regel ein multimethodisches Vorgehen auszeichnet und die BeraterInnen unterschiedliche Verfahren planvoll und zielorientiert anwenden.

Gelingt dies, werden vier grundlegende Faktoren wirksam⁸:

1. Die Ratsuchenden erfahren aktive Hilfe zur Problembewältigung.
2. Klärungsarbeit ermöglicht den Ratsuchenden Einsicht in die Ursachen und Beschaffenheit ihres jeweiligen Problems.
3. Durch die Problemaktualisierung wird die Bearbeitung eines Problems im „Hier und Jetzt“ erleichtert.
4. Die Aktivierung von Potenzialen und Stärken hilft dabei Ressourcen zu nutzen, die sowohl im Ratsuchenden selbst als auch in seiner sozialen Umwelt vorliegen.

Diese vier Faktoren bedürfen jedoch um ihre Wirkung entfalten zu können der Einbindung in eine angemessene Beziehung von BeraterIn und Ratsuchender. Gerade in der diagnostisch geprägten Phase der Bestimmung, Sondierung und Definition der Problemlage sind Methoden wichtig, die geeignet sind Informationen zu erheben um ein möglichst umfassendes Bild des jeweiligen Falls zu gewinnen. Folgende Techniken haben sich hier bewährt⁹:

Offene Fragen

Offene Fragen sind Fragen, die ein sehr weites Spektrum potentieller und zumeist ausführlicher Antworten eröffnen. Sie dienen insbesondere dazu gemeinsam mit dem Ratsuchenden die Problemlage

⁷ Vgl. Nestmann, F., 2007:785

⁸ Vgl. Nestmann, F., 2007:791

⁹ Vgl. Culley, S., 2002:86

und ihre kontextuelle Einbindung zu ergründen. Zumeist werden sie mit wer, wie, was, wann, mit wem, wie lange, wessen, wo etc. eingeleitet.

Geschlossene Fragen

Dieser Fragetyp zeichnet sich durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten, in der Regel Ja oder Nein, aus. Sie sind geeignet um möglichst präzise Antworten zu erhalten.

Hypothetische Fragen

Eine besondere Form des offenen Fragetyps sind hypothetische Fragen, die darauf abzielen Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen der Ratsuchenden aber auch anderer Personen, die sich auf zukünftige Ereignisse und Situationen beziehen, offen zu legen. Dies kann hilfreich sein um gegebene Ängste und Befürchtungen aufzudecken und sie im Rahmen der Beratung zu bearbeiten. Zudem unterstützen sie die Ratsuchenden darin Vorstellungen über die gewünschte zukünftige Beschaffenheit einer Situation zu entwickeln und vor diesem Hintergrund entsprechende (alternative) Handlungsstrategien zu entwerfen.

Die Methoden der **Paraphrase** und der **Interpretation** sind theorieübergreifend weit verbreitet und haben sich über verschiedene Beratungskontexte, -inhalte und -klientel hinweg als nützlich erwiesen¹⁰. Die Paraphrasetechnik zeichnet sich dadurch aus, dass dem Ratsuchenden jene verbalen und nonverbalen Botschaften wiedergegeben werden, die der Berater wahrgenommen und verstanden hat. Auf diese Weise zeigt der Berater seine zugewandte Aufmerksamkeit und dem Ratsuchenden bietet sich die Gelegenheit der Selbstexploration und einer möglichst genauen Darstellung seiner Lage. Es werden vier Formen unterschieden:

- Wiederholung (Berater wiederholt präzisierend die Aussagen des Ratsuchenden)
- Reflexion (Berater gibt unter besonderer Betonung der wahrgenommenen Emotionen die Angaben des Ratsuchenden wieder → einfühlsames Zuhören)
- Ansprechen nonverbalen Verhaltens (Reflektion von Mimik, Gestik oder einer Handlung, die Aufschluss auf die emotionale Verfasstheit geben können)
- Zusammenfassung (Systematische Zusammenfassung der zentralen Aspekte eines Gesprächs bzw. einer längeren Gesprächssequenz)

Im Gegensatz zur Paraphrase werden bei der Interpretation die Aussagen der Ratsuchenden nicht nur widergespiegelt, sondern werden durch die BeraterInnen gedeutet indem etwa Ursachen bzw. Bedingungen bestimmter Ereignisse, Verhaltensweisen etc. angesprochen und sie damit in einen neuen Kontext gestellt werden. Dabei existieren verschiedene Formen bzw. Zielrichtungen der Interpretation:

- Herstellung einer Beziehung zwischen vom Ratsuchenden als unabhängig voneinander dargestellten Ereignissen, Auskünften oder Schwierigkeiten.
- Offenlegung typischer Muster in der Wahrnehmung bzw. dem Verhalten des Ratsuchenden.
- Aufdecken von Widerständen, Abwehr und Übertragung.

¹⁰ Vgl. Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F., 2002:147

- Herleitung einer Beziehung von vergangenen und gegenwärtigen Ereignissen.
- Eröffnung einer veränderten Sichtweise auf bestimmte Emotionen, Ereignisse und Probleme.

Beratungskompetenz

Unter Beratungskompetenz sollen in diesem Zusammenhang die tätigkeitsübergreifenden kognitiven, kommunikativen und reflexiven Dispositionen von Menschen verstanden werden, die es ihnen erlauben in Beratungssituationen selbstorganisiert und zielführend zu handeln. Beratungskompetenz setzt sich nach Zwicker-Pelzer aus fünf verschiedenen Teilbereichen zusammen¹¹.

Sach- und Fachkompetenzen

Hierunter versteht man die Möglichkeit auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens angemessen zu handeln und dieses Wissen bzw. Können beständig auszubauen und zu prüfen. Beraterische Sach- und Fachkompetenz bezieht sich etwa auf die Kenntnis von Beratungstheorien, ihren Grundannahmen und Erklärungsmodellen und der Begründung des praktischen Beratungshandelns.

Beziehungskompetenz

Beziehungskompetenz beinhaltet insbesondere Einstellungen und damit verbundene Verhaltensweisen, die eine von Gleichberechtigung geprägte soziale Interaktion ermöglichen. Sie kommt in der Herstellung, Entwicklung, Aufrechterhaltung und Beendigung der Beratungsbeziehung zum Tragen und erfordert von den Beratenden die Reflektion bzw. Kenntnis der (eigenen) Beziehungs- und Kommunikationsmuster.

Diagnostisch-analytische Kompetenz

Die diagnostisch-analytische Kompetenz bezieht sich auf das Sammeln, Ordnen und Deuten von Informationen mit der Absicht der Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten. Im Kontext von Beratung geht es darum den jeweiligen Fall möglichst umfassend zu durchleuchten und in einem reflexiven und partizipativen Prozess gemeinsam mit den Ratsuchenden den Kontext zu klären, das Problem zu definieren, seine Entstehungsgeschichte und –bedingungen zu ergründen, Ressourcen zu erkennen und schließlich ein Ziel zu formulieren.

Interventions- und Methodenkompetenz

Hierunter können das Verständnis und die Handhabung von Beratungsmethoden verstanden werden, die dazu beitragen den Beratungsprozess sinnvoll zu gestalten und zu steuern. Es ist in diesem Zusammenhang erforderlich zu reflektieren ob die gewählten Methoden der Problemlage, dem Kontext und dem Ratsuchenden entsprechen und zielführend sind.

Reflexive Kompetenz

11 Vgl. Zwicker-Pelzer, R., 2010:29ff

Die reflexive Kompetenz nimmt Bezug auf das Bewusstwerden der eigenen Person der Beratenden und welche Rolle sie in einem Beratungsprozess spielt. Im Fokus stehen hier die eigene Haltung, Werte und Normen, Fähigkeiten, Absichten, Kommunikations- und Interaktionsverhalten, Deutungsmuster und das jeweilige Selbstbild. Daneben bedarf es der Reflektion um das eigene Beratungshandeln in all seiner Komplexität zu erfassen und zu prüfen.

Die verschiedenen Teilkompetenzen sind in einem länger andauernden Prozess auszubilden; durch Übung, Selbsterfahrung und reflektiertes Handeln.

Beratung und Gesprächsführung

Beratung darf, wie bereits angesprochen, nicht auf Methoden der Gesprächsführung reduziert werden. Dennoch bildet eine angemessene Gesprächsführung die Grundlage erfolgreicher Beratung, wobei sowohl die verbale als auch nonverbale Kommunikation berücksichtigt werden muss. Dies gilt um so mehr für Führungskräfte deren Alltag durch eine Vielzahl von Gesprächen mit diversen Inhalten, Anlässen und Gesprächspartnern charakterisiert ist.

In Anlehnung an Lamberti und Sommerfeld gilt es fünf zentrale Faktoren zu berücksichtigen, die zu einer erfolgreichen Gesprächsführung beitragen¹²:

1. Angemessene Vorbereitung

- Alle erforderlichen Fakten und Materialien sind verfügbar (sofern es sich um ein vereinbartes Gespräch handelt).
- Klarheit über Gesprächsziel und -ablauf (sofern es sich um ein Mitarbeiter-, Einstellungs- oder Problemgespräch handelt).
- Einstellung auf den Gesprächspartner und Reflektion der Beziehung.
- Rechtzeitige Information des Gesprächspartners über Anlass und Ziel des Gesprächs.

2. Angemessene Gesprächssituation

- Auswahl eines Gesprächsorts, der ungestörte Kommunikation erlaubt und fördert.
- Vermeidung von Störungen durch Telefonate, BesucherInnen etc.
- Ausreichend Gesprächszeit einplanen.

3. Angemessene Gesprächsführung

- Stimmigkeit der Kommunikation sicherstellen (Verbale Äußerungen entsprechen dem inneren Zustand).
- Positive Gesprächshaltung ausdrücken (Wertschätzung, Authentizität, Kongruenz, Akzeptanz, Ressourcenorientierung, Neutralität etc.).

¹² Vgl. Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V., 2003:138ff

4. Angemessene Gesprächstechniken einsetzen (Auswahl)

- Aktives Zuhören
- Feedback
- Ich-Botschaften
- Paraphrase & Interpretation
- Fragen stellen

5. Ergebnissicherung

- Verschriftlichung der Gesprächsergebnisse
- Vereinbarung weiterer Gespräche oder Maßnahmen, falls erforderlich

Diese fünf Aspekte sind für jedes Gespräch bzw. jede Beratungssituation individuell zu reflektieren und dem jeweiligen Anlass und Gesprächspartner anzupassen. So werden sich Einstellungsgespräche im Hinblick auf die Zielsetzung grundlegend von Beratungsgesprächen mit Eltern unterscheiden und daher eine andersartige Herangehensweise erfordern.

Beratungsansätze

Wie bereits erwähnt, existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Beratungsansätze und –verfahren, die in der Regel ein spezifisches Menschenbild, ein damit zusammenhängendes „Störungsmodell“, verschiedene Methoden und mit diesen verknüpfte Wirkfaktoren sowie eine je bestimmte Rolle der BeraterInnen auszeichnet. In der elementarpädagogischen Praxis sind diverse Ansätze und Modelle, unter Umständen kombiniert und einander ergänzend, sinnvoll einsetzbar. Hierzu zählen unter anderem die lösungsorientierte, die klientenzentrierte und die integrative Beratung sowie die kollegiale Fallberatung. Eine wichtige Grundlage ihrer erfolgreichen Umsetzung sind die Kenntnis und Anwendung kommunikationstheoretischer Konzepte, wie sie etwa von Paul Watzlawick oder Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurden¹³.

Lösungsorientierte Beratung¹⁴

Die lösungsorientierte Beratung fußt auf den Arbeiten des amerikanischen Psychotherapeuten Steve de Shazer und stellt die Suche nach Ressourcen und Potenzialen, die geeignet sind eine Lösung für das vorliegende Problem zu bieten, in den Mittelpunkt ihres Vorgehens. Es geht also weniger um eine tiefeschürfende Problemanalyse als Ansatzpunkt der Entwicklung eines Lösungsweges als vielmehr um eine umfassende Ressourcenanalyse.

Neben diesem **Prinzip der Lösungsorientierung** zeichnet sich der Ansatz durch vier weitere zentrale Prinzipien aus.

Prinzip der Utilisation

Es wird davon ausgegangen, dass Menschen all jene Ressourcen und Potentiale mitbringen, deren Nutzbarmachung für die Erarbeitung und Umsetzung einer Problemlösung erforderlich sind.

¹³ Vgl. Neuß, N. 2010:268f

¹⁴ Vgl. Bamberger, G., 2007:737ff

Prinzip der Konstruktivität

Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit und damit auch ihre Sichtweise auf Probleme. Diesen Konstruktionsprozess sichtbar zu machen, ermöglicht es auch die Perspektive zu wechseln und neu zu konstruieren.

Prinzip der Veränderung

Selbst kleine Veränderungen im Erleben, Denken, Handeln, Fühlen und Planen, die sich trotz bestehender verfestigter Problemstrukturen zeigen, lassen sich als Ausgangspunkt eines Problemlösungsprozesses verwenden, der in umfassender Veränderung mündet.

Prinzip der Minimalintervention

Lösungsorientierte Beratung bemüht sich mit möglichst geringen und zeitlich begrenzten Interventionen eine Lösung zu entwickeln und zu realisieren.

Lösungsorientierte Beratung stützt sich im Wesentlichen auf drei Methoden: Fragen, Komplimente und Vereinbarungen.

Die zum Tragen kommenden Fragen sind lösungsorientiert, d.h. sie sollen den Ratsuchenden dazu auffordern seine tendenziell defizit- oder problemorientierte Perspektive zu verlassen und sich auf die Suche nach potentiellen Lösungswegen zu begeben. Besonders bekannt ist die so genannte Wunderfrage, die in etwa folgendermaßen formuliert werden könnte: "Stellen Sie sich vor über Nacht geschieht ein Wunder und ihr Problem wäre behoben. Woran würden Sie das erkennen? Was hätte sich verändert? Was würden sie anders bzw. anderes machen?". Durch die Beschäftigung mit der Wunderfrage offenbaren sich die Ziele und Wünsche der Ratsuchenden, konkrete Handlungsweisen und Ergebnisse werden deutlich und Motivation wird aufgebaut. Daneben gibt es weitere relevante Fragetypen wie beispielsweise die Ausnahme-, Hypothetische oder Ressourcenfrage.

Komplimente

Komplimente erfüllen zwei bedeutsame Funktionen. So betonen sie die Ressourcen, Kompetenzen und Potentiale der Ratsuchenden, verdeutlichen und verstärken sie und motivieren sie ihrer zu bedienen. Daneben fördern sie den Aufbau einer positiven Beziehung zwischen Berater und Ratsuchendem, die ihrerseits eine wichtige Ressource bildet, da in ihr Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck kommen.

Vereinbarungen

Vereinbarungen basieren auf den durch Fragen ermittelten und mit Hilfe der Komplimente verstärkten Ressourcen und Kompetenzen der Ratsuchenden. Sie lassen sich als „Hausaufgaben“ begreifen, in deren Rahmen die Ratsuchenden aufgefordert sind Verhaltensweisen in ihrem Alltag umzusetzen, die sie der Lösung ihres Problems näher bringen. Dabei lassen sich verschiedene Aufgabentypen unterscheiden, wie beispielsweise Beobachtungsaufgaben, die der Identifikation positiver Aspekte der eigenen Situation dienen, Vorhersagen die den Blick für die Bedingungen des Auftretens lösungsorientierten Handelns schulen sollen sowie Handlungsaufgaben die dadurch charakterisiert sind, dass die Ratsuchenden potentiell Lösungverhalten im Alltag umsetzen und seine Wirkung beobachten.

Obschon jeder Beratungsprozess immer einen individuellen, eigenen Charakter aufweist und daher allgemeine Ablaufschemen nur oberflächlich bleiben können, hat sich doch für die lösungsorientierte Beratung ein typisches fünfphasiges Muster herauskristallisiert.

1. Phase: Synchronisation

In der ersten Phase geht es vornehmlich darum eine Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater herzustellen, wobei das eingebrachte Problem gleichsam als Verbindung stiftendes Element wahrgenommen wird. Verständnis, Wertschätzung und Respekt gegenüber dem Ratsuchendem und seinem Umgang mit dem Problem prägen die Haltung des Beraters.

2. Phase: Lösungsvision

Hier soll unter Verwendung der verschiedenen Fragetypen ein Perspektivwechsel initiiert werden: weg von der Orientierung auf das Problem, den problematischen Verhaltensweisen und stattdessen hin zu lösungsrelevanten Ressourcen und Potentialen bzw. unproblematischen Verhaltensweisen.

3. Phase: Lösungsverschreibung

Nun werden auf Grundlage der ermittelten Ressourcen bzw. lösungsorientierten Verhaltensweisen dem Ratsuchenden konkrete Verhaltensaufgaben gestellt und die dazu erforderliche Motivation aufgebaut.

4. Phase: Lösungsevaluation

In der vierten Phase werden die Anstrengungen des Ratsuchenden bei der Realisation seiner Hausaufgaben gewürdigt, Fortschritte ermittelt und benannt und er insgesamt in seinem Verhalten verstärkt.

5. Phase: Beratungsende

Entsprechend des Prinzips der Minimalintervention zielt lösungsorientierte Beratung auf eine relativ kurze Beratungsdauer, oft sollen bereits wenige Sitzungen ausreichen. Wichtig ist, dass die Ratsuchenden ihre Ressourcen und Lösungswege erkannt haben und nun eigenständig damit arbeiten.

Integrative Beratung¹⁵

Die integrative Beratung nach Sue Culley geht idealtypisch von einem dreiphasigen Ablauf von Beratungsprozessen aus. Jede Phase zeichnet sich durch bestimmte Ziele, Strategien und kommunikative Fertigkeiten auf Seiten des Beraters aus, die über die verschiedenen Phasen hinweg in einem inneren Zusammenhang stehen¹⁶. Jedoch sind die einzelnen Phasen nicht als statische, strikt voneinander zu trennende Einheiten zu begreifen, da in der Praxis fließende Übergänge bestehen und, wie bereits erwähnt, jede Beratung eine individuelle Form entwickelt. Das Modell von Culley bietet einen gewis-

¹⁵ Vgl. Culley, S., 2002

¹⁶ Siehe Tabelle 1

sen Orientierungsrahmen, insbesondere hinsichtlich der chronologischen Abfolge verschiedener Handlungsschritte, der gleichwohl flexibel und situationsangemessen umzusetzen ist.

Das Modell von Culley reflektiert ein dahinter liegendes Menschenbild, wie es jede planvolle Beratung tun sollte. Das Bild des Menschen in der integrativen Beratung ist an Überlegungen des Humanismus angelehnt und durch folgende Annahmen gekennzeichnet:

- Jeder Mensch ist als Individuum anzuerkennen und wertzuschätzen.
- Menschen können sich verändern und neue Handlungsweisen entwickeln und umsetzen, wenn ihnen hierfür ein entsprechender Rahmen zur Verfügung steht.
- Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit und füllen sie mit Bedeutung. Ihre Interpretation von Wirklichkeit bildet den Schlüssel ihr Handeln zu verstehen und zu verändern.
- Jeder Mensch ist Experte für sein eigenes (Er)Leben.
- Menschen streben nach Autonomie und Selbstbestimmung. Selbstbestimmt gesetzte Ziele motivieren.
- Menschen verfügen über die notwendigen Ressourcen ihre Probleme selbst zu lösen. Sie sind fähig sich zu reflektieren und zu handeln.
- Menschen handeln subjektiv sinnvoll und zielgerichtet.

Anfangsphase		
Ziele	Strategien	Fertigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer belastbaren Arbeitsbeziehung • Bestimmung & Eingrenzung des Problems • Bewertung bzw. Einordnung des Problems • Formulierung eines Arbeitsvertrags 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Verständnis des Problems entwickeln • Auf das Kernproblem fokussieren • Grundwerte wie Verständnis, Akzeptanz, Wertschätzung, Sicherheit und Vertrauen vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Zuhören • Reflektieren (Wiederholen, Paraphrasieren, Zusammenfassen) • Sondieren (Fragen, Feststellung treffen) • Konkretisieren
Mittelfase		
Ziele	Strategien	Fertigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Perspektiven auf das Problem • Erhalt der Arbeitsbeziehung • Arbeitsvertrag umsetzen und prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundwerte vermitteln • Ratsuchenden herausfordern durch (Auswahl): <ol style="list-style-type: none"> 1. Konfrontation 2. Feedback 3. Bereitstellen von Informationen 4. Vorgaben 5. Selbstmitteilungen des Beraters 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Zuhören • Reflektieren (Wiederholen, Paraphrasieren, Zusammenfassen) • Sondieren (Fragen, Feststellung treffen) • Konkretisieren
Endphase		
Ziele	Strategien	Fertigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Gewünschte Veränderungen ermitteln und vorbereiten • Übertragung der Erkenntnisse aus dem bisherigen Beratungsprozess auf das konkrete Leben des Ratsuchenden • Umsetzung der erwünschten Handlungsalternativen in der Praxis • Beendigung der Beratungsbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von realistischen, konkreten und überprüfbaren Zielen • Handlungsoptionen ermitteln, auswählen und planen • Evaluation der Handlungen (Helfen die Handlungen das Problem zu minimieren?) • Beenden der Beratung (Planen und Ratsuchenden darauf vorbereiten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Zuhören • Reflektieren (Wiederholen, Paraphrasieren, Zusammenfassen) • Sondieren (Fragen, Feststellung treffen) • Konkretisieren

Tabelle 1: Ablaufschema Integrative Beratung nach Culley, S., 2002

Kollegiale Fallberatung¹⁷

Die kollegiale Fallberatung eignet sich um einen bestimmten schwierigen Sachverhalt (den Fall) mit der sich ein/e MitarbeiterIn konfrontiert sieht, im Team vorzustellen und von diesem beraten zu werden. Der Beratungsprozess verläuft nach einem standardisierten Vorgehen, in dem den einzelnen Teammitgliedern verschiedene Rollen und damit verbundene Funktionen zugewiesen werden. Bei dem thematisierten Fall kann es sich um eine breite Palette an Phänomenen handeln, wie etwa Konflikte mit einem Kind, mit Eltern, außergewöhnliche aber auch alltägliche Ereignisse.

Insgesamt werden die folgenden vier Rollen übernommen:

FallgeberIn

Die Fallgeberin oder auch Fall ErzählerIn ist jene Person, die von dem Fall betroffen ist und ihn dem Team vorstellt, wobei sowohl sachliche Aspekte als auch das subjektive Erleben zur Sprache gebracht werden.

ModeratorIn

Als ModeratorIn ist man für die Einhaltung des systematischen Ablaufs der Beratungssitzung zuständig, indem etwa die für die verschiedenen Phasen eingeplante Dauer kontrolliert wird, die Konzentration auf das Thema erhalten bleibt und bestimmte Gesprächsregeln berücksichtigt werden.

ProtokollantIn

Die Dokumentation des Beratungsprozesses, des vorgetragenen Falls, der eingebrachten Ideen und Vorschläge der Teammitglieder ist ebenso Aufgabe der Protokollantin wie die Unterstützung des Moderators.

BeraterInnen

Als BeraterInnen fungieren entweder alle Teammitglieder oder aber eine, zumeist auf zwei Personen beschränkte, Auswahl, die von der Fallgeberin vorgenommen wird. Die BeraterInnen hören sich zunächst ohne Nachfragen und Einwürfe den Fallbericht an um in den anschließenden Phasen ihre Eindrücke, Sichtweisen und Lösungsvorschläge zu schildern.

Es können neun Beratungsschritte oder –phasen unterschieden werden, die sowohl ein zuvor klar definierter Zeitraum als auch bestimmte Inhalte, Methoden und Aufgaben der Teammitglieder auszeichnet. Tabelle 2 gibt Auskunft über eine Fallbesprechung von 90minütiger Dauer¹⁸:

¹⁷ Vgl. Franz, H.-W. & Kopp, R., 2003:285

Ablaufschema kollegiale Fallberatung		
Beratungsschritt	Dauer	Inhalt
Sondierung	Ca. 10 Min.	Auswahl eines Falls und Verteilung der Rollen
1. Fallbericht	Ca. 10 Min.	Ungestörte Darstellung des Falls
2. Schlüsselfragen	Ca. 5 Min.	Bestimmung des Klärungsbedarfs
3. Blitzlicht	Ca. 5 Min.	Darstellung der Fallwirkung auf die Teammitglieder
4. Äußere Wahrnehmungen	Ca. 10 Min.	Austausch über die Wahrnehmung der Falldarstellung
5. Innere Wahrnehmungen	Ca. 5 Min.	Austausch über die Wirkung des Falls auf die Teammitglieder
6. Durcharbeiten des Falls	Ca. 15 Min.	Bewertung, Einschätzung, Analyse des Falls
7. Perspektivenwechsel	Ca. 10 Min.	Rekonstruktion der Perspektiven der verschiedenen Fallbeteiligten
8. Lösungsmöglichkeiten	Ca. 15 Min.	Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten
9. Feedback und Vorsätze	Ca. 5 Min.	Reflektion der Beratung

Tabelle 2: Ablaufschema kollegiale Fallberatung nach Bernitzke, 2009:157

Die kollegiale Fallberatung verfolgt mehrere Zielsetzungen. So werden auf der Grundlage des im Team vorhandenen Erfahrungswissens konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet, die die Handlungsfähigkeit der beratenen Personen erweitern, die sich dabei zudem als Mitglied eines unterstützenden Teams erfahren. Daneben werden die fachliche Kommunikation im Team und der Teambildungsprozess gefördert.

Der Umgang mit Konflikten¹⁹

In jeder Einrichtung ist früher oder später mit dem Auftreten von Konflikten zu rechnen, sei es innerhalb des Teams oder in der Beziehung zu Eltern. Da Menschen unterschiedliche Interessen und Vorstellungen vertreten, verschiedene Bedürfnisse und Persönlichkeiten haben, lassen sich Konflikte

¹⁸ Vgl. Gudjons, (1998) in Bernitzke, F., 2009:157

¹⁹ Vgl. Erger, R., 2009:110ff

nicht vermeiden. Die Art des Umgangs mit ihnen entscheidet jedoch darüber ob sie wichtige Entwicklungsimpulse liefern können oder aber sich zu langanhaltenden Störungen auswachsen, die die Arbeit nachhaltig beeinträchtigen. Damit Konflikte gelöst und dabei umfassende Lernprozesse angestoßen werden können, ist es erforderlich sie zunächst einmal anzuerkennen sowie ihnen angstfrei und lösungsorientiert zu begegnen. Gelingende Konfliktbearbeitung zeichnet daher primär die aktive und kooperative Suche nach Lösungen aus, die von allen Beteiligten unterstützt werden.

Konflikte entstehen oft aus scheinbar nichtigen Gründen und können eine sich selbst verstärkende Eigendynamik entwickeln. Nach Erger kann von einem Kreislauf der Konfliktenstehung gesprochen werden (siehe Abbildung 1). Die Leitung spielt für den Verlauf des Konflikts eine entscheidende Rolle, da sie mit ihrem Verhalten sowohl zu seiner Lösung als auch seiner Aufrechterhaltung beitragen

kann. Um Konflikte zu lösen, ist es zunächst erforderlich sie zu erkennen, was insbesondere dann schwierig ist wenn Teams oder Eltern dazu neigen Konflikte nicht offen anzusprechen. In solchen Fällen beobachtet man dann eine ungenügende, oberflächliche Kommunikation, hohe Fehlzeiten oder Kontaktvermeidung. Im Gegensatz dazu zeichnen sich offene Konflikte etwa durch ablehnendes, aggressives oder beleidigendes Kommunikationsverhalten aus.

Auf Grund der Eigendynamik von Konflikten ist es sinnvoll sie bereits in ihrem Anfangsstadium zu bearbeiten, bevor eine zunehmende Konflikteskalation die Suche und Umsetzung potentieller Lösungen erschwert. Dabei spielt die Haltung der Konfliktparteien eine entscheidende Rolle, die davon getragen sein sollte sich aktiv, kooperativ und konstruktiv an der Konfliktbearbeitung zu beteiligen. Systematische Konfliktbearbeitung, insbesondere in Teamkontexten, verlangt nach einem mehrstufigen Vorgehen:



Abbildung 1: Kreislauf der Konfliktenstehung nach Erger, R., 2012:114

1. Akzeptieren des Konflikts
2. Exakte Beschreibung des Problems aus unterschiedlichen Perspektiven und Verständigung auf eine Variante
3. Sammlung möglichst vieler aussagekräftiger Fakten rund um den Konflikt
4. Sammlung möglichst vieler Ideen zur Konfliktlösung
5. Bewertung der Lösungsideen und Reflektion der Bewertungsmaßstäbe
6. Entwicklung und Ausarbeitung alternativer Lösungsansätze
7. Auswahl des realistischsten Lösungsansatzes möglichst im Konsens
8. Bestimmung des konkreten Ablaufs des Lösungsweges
9. Schriftliche Fixierung der Ergebnisse und offizielle Beendigung der Sitzung

Nicht selten sehen sich Führungskräfte mit der Herausforderung konfrontiert Konflikte- bzw. Kritikgespräche zu führen, die sich oft um unangebrachte Verhaltensweisen oder unzureichende Arbeitsleistungen von MitarbeiterInnen drehen. Derlei Gespräche bergen auf Grund ihrer großen emotionalen Aufladung das Risiko zu eskalieren und KollegInnen zu demotivieren. Deshalb ist es angebracht solche Gesprächssituationen gut vorzubereiten, wozu insbesondere ein lösungs- und ressourcenorientiertes Vorgehen empfehlenswert ist, das den Gesprächspartner motiviert sein Handeln zu reflektieren und zu ändern. Die bereits oben angesprochenen Beratungs- bzw. Kommunikationsmethoden und eine entsprechende Haltung erleichtern den Ablauf von Konflikte- bzw. Kritikgesprächen²⁰.

Obschon Konflikte stets das Potential von Entwicklung und Veränderung in sich tragen, ist es sinnvoll in der Einrichtung eine Kultur der Konfliktprävention zu etablieren, die zwar Konflikten vorbeugt bzw. einen nutzbringenden Umgang mit ihnen ermöglicht ohne sie dabei jedoch zu negieren oder zu unterdrücken. Hierzu ist es erforderlich, sowohl ein strukturiertes Vorgehen der Konfliktbearbeitung zu etablieren als auch eine Haltung zu entwickeln, die eine konstruktive Konfliktkultur fördert. Dabei sind alle MitarbeiterInnen einer Einrichtung für die Konfliktvorbeugung bzw. -lösung verantwortlich und nicht nur die Leitung oder die jeweiligen Konfliktparteien²¹.

20 Vgl. Erger, R., 2012:124ff

21 Vgl. Erger, R., 2012:128ff

4. Methoden und Aufgaben (Auswahl)

1. Führen Sie in Ihrer Gruppe über die Video-Chat Funktion eine kollegiale Fallberatung durch. Bitte verteilen Sie untereinander die verschiedenen Rollen; der bzw. die FallgeberIn schildert bitte einen realen Fall. Orientieren Sie sich dabei an dem Ablauf, wie er von Bernitzke empfohlen wird. Bitte reflektieren Sie den Prozess und überlegen Sie, welche kommunikativen Verzerrungen durch die spezielle Situation des Video-Chats entstehen (können). Entspricht die erarbeitete Lösung oder das entworfene Vorgehen der tatsächlichen Lösung bzw. Vorgehensweise?

Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. S. 155-163, Freiburg i.B.: Herder

2. Eine Mitarbeiterin (Frau K.) bittet Sie als Leitung um ein Gespräch, da sie mit einem Jungen (Tim, 5 Jahre) absolut nicht zurechtkommt. Das Kind entzieht sich immer wieder, hält sich nicht an vereinbarte Regeln, ignoriert die Aufforderungen der Kollegin und scheint sie insgesamt nicht zu respektieren. Die Erzieherin fühlt sich überfordert und zweifelt an ihrem Können, denn Tim spricht auf ihre Kollegin Frau M. deutlich besser an. Zu dem vereinbarten Gespräch erscheint Frau K. recht niedergeschlagen, angespannt und überfordert. Sie trägt an Sie den Wunsch heran ihr konkrete Hilfe zu geben.
 - Wie bereiten Sie sich auf das Gespräch vor (siehe Studienbrief)? Notieren Sie ihre Überlegungen.
 - Führen Sie in einem Rollenspiel ein lösungsorientiertes Beratungsgespräch. Überdenken Sie dabei ihre innere Haltung, Gesprächsführung, Gesprächstechniken und formulieren Sie bitte lösungsorientierte Fragen, Komplimente und Vereinbarungen.
 - Tauschen Sie anschließend die Rollen und reflektieren Sie gemeinsam die beiden Gespräche.
3. Die Eltern von Denis (6 Jahre) bitten Sie um ein Beratungsgespräch. Zwischen Tür und Angel hat seine Mutter Ihnen mitgeteilt, dass er zuletzt häufig aggressiv bzw. destruktiv ist. Er zerstört von einem Moment auf den anderen Spielzeug, reißt Seiten aus seinen Bilderbüchern und ist vermehrt in Konflikte mit anderen Kindern verwickelt. Vor einigen Tagen hat er sogar seinen kleinen Bruder (sechs Wochen) in einem unbeachteten Moment aus dem Bett der El-

tern geschoben. Als der Vater daraufhin heftig mit ihm geschimpft hat, war Denis untröstlich, hat lange geweint und ließ sich kaum beruhigen. Die Eltern haben nun Angst Denis mit seinem kleinen Bruder unbeaufsichtigt zu lassen und machen sich große Vorwürfe ob sie ihn in letzter Zeit vernachlässigt haben. Sie fühlen sich schuldig etwas falsch gemacht zu haben und sind gleichzeitig ratlos, was sie anders machen können. All ihre Versuche bei Denis eine Änderung seines Verhaltens herbeizuführen, sind ins Leere gelaufen.

Auch in der Kita beobachten Sie eine Veränderung bei Denis. Er wird nun häufiger reglementiert, entzieht sich den Aufforderungen der ErzieherInnen, wirkt gereizt und ist gehäuft in Konflikte mit anderen Kindern verwickelt, die von ihnen selbst nicht befriedigend gelöst werden können. Er findet schwierig Zugang zu anderen Kindern und versucht Kontakt über Provokationen oder Störungen herzustellen.

- Wie bereiten Sie sich auf das Gespräch vor? Orientieren Sie sich hierbei bitte an den Ausführungen im Text „Das Problemgespräch“ von J. Gabler. Notieren Sie ihre Überlegungen.
 - Führen Sie in einem Rollenspiel ein Problemgespräch. Überdenken Sie dabei ihre innere Haltung, Gesprächsführung, Gesprächstechniken und setzen Sie bitte den im Text beschriebenen stufenweisen Problemlöseprozess um.
 - Tauschen Sie anschließend die Rollen und reflektieren Sie gemeinsam die beiden Gespräche.
4. Bitte tauschen Sie sich in Ihrer Gruppe über die eigenen Erfahrungen mit Konflikten in ihrer Einrichtung aus. Welcher Art waren die verhandelten Konflikte, welche Ursachen hatten sie, wie wurden sie bearbeitet, welche Schwierigkeiten sind dabei aufgetreten und in welcher Weise hat die Einrichtungsleitung gehandelt? Waren Sie selbst in der Rolle der Einrichtungsleitung, stellen sie ihr Verhalten dar und begründen es.
- Fertigen Sie bitte ein Mind-map auf dem Whiteboard an und lesen Sie zudem den Abschnitt „Der Umgang mit Konflikten“ im Studienbrief sowie den unten angegebenen Text.

Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. S.196-215, Freiburg i.B.: Herder

5. Lesen Sie den unten angegebenen Text und tauschen Sie sich in Ihrer Gruppe über offene Fragen und ihre Erfahrungen als bzw. mit Führungskräfte/n im Umgang mit Konflikten aus. Fertigen Sie dazu bitte ein Mind-map auf dem Whiteboard an, indem Sie festhalten welche Verhaltensweisen von Führungskräften die Entstehung von Konflikten begünstigen bzw. erschweren, welche Maßnahmen der Konfliktprävention von Führungskräften umzusetzen sind und wie sie aktiv die Lösung von Konflikten herbeiführen können.

Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. S.110-131 Berlin: Cornelsen

6. Bitte erinnern Sie sich an einen Konflikt in ihrer Einrichtung und versuchen Sie ihn nach dem Schema von Erger (2012:122f) zu diagnostizieren. Danach präsentieren Sie den Konflikt ihrer Gruppe und versuchen Sie in einem Rollenspiel die sieben Schritte der Konfliktbearbeitung durchzugehen. Dabei reicht es wenn in jeder Gruppe ein Konflikt bearbeitet wird. Wichtig ist, dass alle Gruppenmitglieder eine relevante Rolle spielen und über deren Position, Ansichten und Verhalten so weit wie möglich informiert sind.

Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. S.110-131 Berlin: Cornelsen

7. Stellen Sie sich vor, Sie sind LeiterIn einer Einrichtung. In einer der Gruppen ist eine Kollegin in den Ruhestand verabschiedet worden und eine junge, motivierte Nachwuchskraft hat ihre Stelle übernommen. Obschon die verbleibenden, sehr erfahrenen PädagogInnen bei der Auswahl ihrer neuen Kollegin beteiligt waren, zeigen sich nun in zunehmendem Maße Spannungen zwischen der „Neuen“ und den „Alten“. Verschiedene Bemerkungen und Gespräche der beteiligten Personen, aber auch von weiteren KollegInnen lassen vermuten, dass der Konflikt vor allem durch die Diskrepanz der vertretenen pädagogischen Haltung und dem entsprechenden Handeln hervorgerufen wird. Während die neue Kollegin ihre jüngst erworbenen Ausbildungsinhalte umsetzen möchte, halten die älteren KollegInnen keine Veränderungen ihrer pädagogischen Arbeit für erforderlich. In einer Teamsitzung eskaliert die Situation und der seit längerem schwelende Konflikt bricht deutlich hervor. Die neue Kollegin bezeichnet die älteren als konservativ, phlegmatisch und autoritär, wohingegen sie selbst als arrogant und praxisfern beschrieben wird.
 - Wie reagieren Sie als Leitung in der Teamsitzung? Was sagen Sie und wie verhalten Sie sich?

- Wie gehen Sie darüber hinaus mit dem Konflikt um?
- Verschriftlichen Sie ihre Gedanken und begründen Sie Ihr Vorgehen. Tauschen Sie sich dann mit ihren Gruppenmitgliedern über ihre jeweiligen Ideen aus.
- Als nächstes spielen Sie bitte im Chat eine Konfliktmoderation bzw. –mediation durch. Hier finden Sie wichtige Hinweise:

Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. S.216-219, Freiburg i.B.: Herder

Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. S.177-179, Freiburg i.B.: Herder

8. Stellen Sie sich vor, Sie sind LeiterIn einer Einrichtung. Sie bemerken, dass eine Ihrer MitarbeiterIn (Frau P.) zuletzt recht niedergeschlagen und demotiviert wirkt. Sie übernimmt keine freiwilligen Aufgaben bei der Planung des Sommerfests, redet sich aus allen weiteren Verpflichtungen heraus und Sie gewinnen den Eindruck sie mache „Dienst nach Vorschrift“. Die Kollegin in der Gruppe (Frau H.) hat sich bei Ihnen bereits in einem vertraulichen Gespräch darüber beklagt, dass sie zuletzt immer mehr Verantwortung übernehmen muss und Frau P. sich zunehmend zurückzieht und überfordert wirkt. Selbst einige Eltern haben sich bereits über das desinteressierte Auftreten von Frau P. geäußert. Sie vermuten, dass Frau P. persönliche Schwierigkeiten hat, wissen jedoch nicht genau um was es sich handelt.
- Wie gehen Sie mit der Situation um? Was werden Sie unternehmen?
 - Wie würden Sie ein Kritikgespräch führen?
 - Bitte entwerfen Sie einen Leitfaden für ein Konfliktgespräch, wie er von Erger entwickelt wurde (Erger, 2012:126) und stellen ihn in den entsprechenden Ordner ein. Lesen Sie außerdem den unten aufgeführten Text.

Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. S.124-128, Berlin: Cornelsen

9. Auf dem Elternabend der „Igel“-Gruppe beklagen sich die Eltern, dass ihre Kinder im Vergleich zur Gruppe der „Wichtel“ nur sehr selten Bastelprodukte mit nach Hause bringen und scheinbar generell weniger Angebote unterbreitet werden. Die ErzieherInnen reagieren darauf leicht verärgert und machen ihre hohe Arbeitsbelastung und den hohen Krankheitsstand dafür verantwortlich. Pädagogische Qualität drückt sich ihrem Verständnis nach auch nicht in

der Quantität von Bastelerzeugnissen aus. Der Elternabend endet für die ErzieherInnen mit dem Gefühl in ihrer Arbeit nicht anerkannt zu werden. Tatsächlich war es zuletzt nicht in der Form möglich umfangreichere Angebote zu machen, da eine Erzieherin längere Zeit krank war und sie von einer Praktikantin vertreten wurde. Zudem sind in der Gruppe viele dreijährige Kinder in der Eingewöhnungsphase, die noch gewickelt werden müssen. Obschon kein Konflikt zwischen den ErzieherInnen der beiden Gruppen offen zu Tage tritt, beobachten Sie als Leitung kleinere Kabbeleien und Sticheleien. Ein Vorwurf an die Gruppe der „Wichtel“ ist vor allem an Frau B. adressiert, die leidenschaftlich gerne bastelt und fast wöchentlich zu hause umfangreiche Vorarbeiten durchführt, die in der Einrichtung dann nur noch von den Kindern erweitert werden müssen.

- Wie reagieren Sie im Hinblick auf die KollegInnen und im Hinblick auf die Eltern?
- Was können Sie tun um einen potentiellen Konflikt zu verhindern?
- Führen Sie in ihrer Gruppe im Rollenspiel ein Konfliktgespräch durch, bei dem Sie sich an den sieben Schritten der Konfliktbearbeitung nach Erger orientieren.

Verschriftlichen Sie bitte die Ergebnisse jedes Schrittes und stellen sie in den entsprechenden Ordner.

Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. S.110-131 Berlin: Cornelsen

5. Projektideen

- Anfertigung einer Beratungskonzeption für die eigene Einrichtung.
- Durchführung und Reflektion von Beratungsgesprächen.

6. Literaturhinweise

Bamberger, G. (2007). Beratung unter lösungsorientierter Perspektive. In: Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F. (Hrsg.), Das Handbuch der Beratung. (2. Auflage). S. 737-748, Tübingen: dgvt

Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder

Culley, S. (2002). Beratung als Prozess. Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten. Weinheim: Beltz

Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen

Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder

Franz, H.-W. & Kopp, R. (2003). Die kollegiale Fallberatung. Ein einfaches und effektives Verfahren zur „Selbstberatung“. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 26.Jhg., Heft 3, S. 285-294, Stuttgart: Lucius

Hackney, H. & Sherilyn Cormier, L. (1993). Beratungsstrategien. Beratungsziele. München: Ernst Reinhardt

Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz

Nestmann, F. (2007). Beratung zwischen alltäglicher Hilfe und Profession. In: Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F. (Hrsg.), Das Handbuch der Beratung. (2. Auflage). S. 547-558, Tübingen: dgvt

Nestmann, F. (2007). Beratungsmethoden und Beratungsbeziehung. In: Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F. (Hrsg.), Das Handbuch der Beratung. (2. Auflage). S. 783-796, Tübingen: dgvt

Neuß, N. (2010). Beratung von Eltern. In: Neuß, N. (Hrsg.), Grundwissen Elementarpädagogik. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. S. 267-274, Berlin: Cornelsen

Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F. (2002). Beratung: Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. Weinheim: Beltz Juventa

Zwickler-Pelzer, R. (2010). Beratung in der sozialen Arbeit. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt