

Kooperative Beratung durch die Schulleitung¹

Olaf Köster-Ehling

Zusammenfassung

Ausgehend von einem humanistischen Menschenbild und von dem Konzept von Schule als einer lernenden Organisation skizziert dieser Artikel den Ansatz der Kooperativen Beratung nach Wolfgang Mutzeck und stellt dar, in welchen Gesprächssituationen Schulleitungen diesen Ansatz konkret in ihrer alltäglichen Praxis anwenden können.

1. Einleitung

In diesem Artikel möchte ich die Kooperative Beratung und die Möglichkeiten vorstellen, die dieser Beratungsansatz Schulleitungen bietet, um eine ihrer Hauptaufgaben – die Gestaltung von Gesprächen mit den verschiedensten Personenkreisen in unterschiedlichsten Situationen – zu bewältigen. Nicht selten bilden unliebsame Veränderungen oder Probleme die Anlässe dieser Gespräche, hier kann m. E. gerade der Ansatz der Kooperativen Beratung den Schulleitungspersonen hilfreiche Mittel und Wege der Gesprächsführung aufzeigen. Die Kooperative Beratung ist eine personenzentrierte Gesprächsführung, bei der der Ratsuchende im Mittelpunkt steht. Genauer kann „(d)as Beratungsgespräch ... definiert werden als eine besondere zwischenmenschliche Interaktionsform, die ... planvoll, fachkundig und methodisch geschult durchgeführt wird und die auf einer beidseitigen Verbindlichkeit, Verantwortung und auf einem arbeitsfördernden Vertrauensverhältnis beruht“ (Mutzeck 2008a, S. 14).

2. Kooperative Beratung

Kennzeichnend für den Ansatz und die Methode der Kooperativen Beratung sind das ihr zugrunde liegende humanistische Menschenbild (vgl. Mutzeck 2008a, S. 49f.), eine konstruktivistische Wirklichkeitskonzeption sowie das sich als Folge dieser Konzepte ergebende Verhältnis zwischen Ratsuchendem und Berater. Grundlegend ist zunächst die Vorstellung, dass jeder Mensch potenziell über Reflexivität, Emotionalität, Kommunikationsfähigkeit, Handlungsfähigkeit und Autonomie verfügt. Ein solches aktives und reflexives Subjekt hat

1) Bei der Verwendung von funktionsbezogenen Begriffen wie „Berater“, „Ratsuchender“ und den von ihnen abgeleiteten Artikeln und Personalpronomen beschränke ich mich im Folgenden aus Gründen der Vereinfachung auf die männliche Form. Selbstverständlich sind jedoch grundsätzlich und prinzipiell alle Geschlechter gemeint und angesprochen.

einen ureigenen Zugang zur Wirklichkeit und zu sich selbst und ist prinzipiell in der Lage, seine Welt- und Selbstsicht – und damit verbundene eventuelle Probleme in der Kommunikation mit anderen – in einem Gespräch mitzuteilen. Dabei versteht sich die Kooperative Beratung als eine symmetrische und weniger als eine direktive Beratungsform. Ihre vorrangige Aufgabe ist die Schaffung bzw. Optimierung von Bedingungen, die es dem Ratsuchenden ermöglichen, seine potenziellen Fähigkeiten zu entwickeln und Kommunikations- oder Interaktionsprobleme eigenständig zu lösen.

Für die Kooperative Beratung sind drei grundlegende Aspekte wichtig:

- *Symmetrie und Akzeptanz*
Es gibt keinen strukturellen Unterschied zwischen den potenziellen Fähigkeiten des Beraters und des Ratsuchenden, beide sind Experten: Der Berater ist Experte für den Prozess der Beratung, der Ratsuchende ist Experte für seinen Alltag und seine möglichen Schwierigkeiten. Die Symmetrie in der Beratung kann nur erreicht werden, wenn ein „gegenseitiges Ernstnehmen und Achten (Akzeptanz) der Fähigkeiten, Handlungen und Aussagen der Interaktionspartner“ (Mutzeck 2008a, S. 66) vorherrscht. Zudem wird der Ratsuchende nicht als zu behandelndes Objekt gesehen, „sondern er soll in die Lage gebracht werden, seine eigenen Fähigkeiten zu aktivieren bzw. zu erweitern, um handelnd an der Bewältigung des Problems mitzuwirken bzw. dieses selbst in die Hand zu nehmen“ (ebd., S. 68).
- *Selbstexploration, dialogisches Verstehen, Dialog-Konsens*
Ausgehend von den selbstreflexiven und kommunikativen Fähigkeiten der Ratsuchenden liegt die Aufgabe der Beratung in der Herstellung von Bedingungen, die es ihnen ermöglichen, sich über ihre Situation, die damit verbundenen Probleme und ihre Ziele klar zu werden und die entsprechenden Inhalte zu kommunizieren. Durch strukturierendes (Nach-)Fragen, Gesprächsanregungen und Öffnungshilfen kann der Berater Hilfestellungen beim Zugriff auf die Erfahrungs- und Wissensbestände des Ratsuchenden leisten. So gestaltet sich das Beratungsgespräch als wechselseitiger Dialog. Der Ratsuchende sollte die Fragen des Beraters verstehen und der Berater die Antworten des Ratsuchenden. Um dies sicherzustellen, bedient sich die Kooperative Beratung des Dialog-Konsens-Verfahrens: In regelmäßigen Abständen teilt der Berater mit, wie er die Ausführungen und Antworten des Ratsuchenden verstanden hat. Dieser wird aufgefordert, bei Differenzen die Informationen des Beraters zu erläutern oder zu korrigieren.
- *Vertrauen*
Das dritte notwendige Element ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Berater und Ratsuchendem: Der Ratsuchende sollte im Gespräch die Möglichkeit haben, sich zu

öffnen und ehrliche, umfassende Auskünfte über seine Welt- und Innensicht zu geben. Nur bei einer solchen grundlegenden Offenheit kann der Beratende hilfreiche Unterstützung bieten, die ihrerseits ehrlich und vorbehaltlos sein sollte. Insofern gelten die Basiselemente Offenheit, Sicherheit und ein akzeptables Nähe-Distanz-Verhältnis für beide in gleicher Weise. Eine solch vertrauensvolle Atmosphäre kann erreicht werden, wenn

- keine Informationen vorenthalten werden
- Ziele, Absichten, wesentliche Elemente und das Vorgehen der Kooperativen Beratung zu Beginn des Gesprächs durch den Berater offengelegt und mit dem Ratsuchenden abgestimmt werden
- klare Absprachen über Aufgaben, Rollen und gegenseitige Erwartungen der Gesprächspartner getroffen werden
- eine Schweigepflicht vereinbart wird

Die genannten Punkte gelten prinzipiell für beide Gesprächspartner. Der Berater hat in diesem Prozess jedoch eine besondere Verantwortung, denn er kann aufgrund seines methodischen Wissens und seiner Erfahrung als Vorbild für den Ratsuchenden dienen. Die Schaffung eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Ratsuchendem und Berater wird in der Kooperativen Beratung als ein dreistufiger Entwicklungsprozess gesehen:

1. Herstellen einer vertrauensfördernden Kommunikation
2. Vorbeugen und Abbauen vertrauenshemmender Bedingungen
3. Sichern einer vertrauensvollen Kommunikation
(vgl. ebd., S. 76ff.)

Konkret arbeitet die Kooperative Beratung innerhalb bestimmter Gesprächsstrukturen, mit spezifischen Gesprächsführungselementen und aufeinanderfolgenden Beratungsschritten, die ich hier nur kurz skizziere, eine ausführliche Darstellung findet sich in Mutzeck 2008a, S. 81ff. Die Gesprächsführung des Beraters sollte durch Akzeptanz, Authentizität und Empathie geprägt sein. Sie lässt sich durch folgende Elemente umsetzen:

- direktes persönliches Ansprechen
- Anteilnahme zeigen, aktives Zuhören
- Dialog-Konsens-Verfahren
- Konkretisieren
- Ansprechen von Gedanken
- Verbalisieren von Gefühlen

Neben diesen Gesprächsführungselementen bietet die Kooperative Beratung einen Leitfaden von neun Schritten an, der dem Grundmuster des „Ist-Soll-Wegs“ entspricht (vgl.

Mutzeck, 2008b, S. 20ff.): Nach der Beschreibung des Ist-Zustandes wird ein Soll-Zustand festgelegt und gemeinsam nach Möglichkeiten gesucht, ihn zu realisieren. Die neun Schritte beschreiben einen zirkulären Prozess und verfolgen immer das Ziel der Problemlösung für den Ratsuchenden:

1. Einführung in die Kooperative Beratung
In einem ersten Schritt werden die Voraussetzungen für die effektive Beratungsarbeit gelegt. Es werden Ort, Zeit, Schweigepflicht, Struktur und Ziel der Beratung vereinbart, sodass eine vertrauensvolle Atmosphäre und Transparenz geschaffen wird.
2. Problem- und Ressourcenbeschreibung
Mit den oben erwähnten Gesprächsführungselementen soll der Ratsuchende unterstützt werden, seine problematische Situation zu schildern. Daneben werden die Ressourcen des Ratsuchenden erkundet, um das Vertrauen der ratsuchenden Person in sich selbst und ihre eigenen Fähigkeiten zu stärken (vgl. Mutzeck 2008a, S. 108f.).
3. Perspektivwechsel
Der Ratsuchende versucht, problematische Interaktions- und Kommunikationssituationen aus der Perspektive seiner Interaktionspartner zu betrachten und zu erfüllen. Dabei steht im Vordergrund, was er über diese denkt und nicht, was sie tatsächlich denken. Dieser Schritt erweitert den Blick des Ratsuchenden auf die Interaktionspartner, was hilfreich für die Lösung des Problems oder Konflikts sein kann.
4. Analyse der Situation
Als letzter Schritt des Ist-Zustandes werden alle gesammelten Informationen einer Analyse unterzogen, Bedingungs- und Sinneszusammenhänge sowie die Funktionen herausgearbeitet, die den einzelnen Beteiligten zukommen. Zum Schluss wird eine größte Unzufriedenheit benannt und der Ansatz der Veränderung bestimmt.
5. Zielbestimmung
Auf Grundlage der bestimmten Veränderung wird ein zu erreichender Soll-Stand bestimmt. Der Ratsuchende formuliert ein tätigkeitsbezogenes Ziel und hält dieses schriftlich fest.
6. Lösungsfindung
In diesem Schritt werden vom Ratsuchenden und Berater gleichermaßen mögliche Lösungen zum formulierten Ziel gesucht. In Form eines Brainstormings werden diese von beiden schriftlich festgehalten.

7. Entscheidungsfindung
Der Ratsuchende entscheidet sich mit Hilfe von drei Kategorien (++, +, -) für zwei der Lösungen, die im sechsten Schritt benannt wurden.
8. Vorbereitung der Umsetzung
Die gewählten Lösungsschritte werden mit Hilfe des Beraters in Handlungsschritte umgewandelt. Es wird ein Handlungsplan entworfen, der die vorhandenen Ressourcen und störende Bedingungen berücksichtigt.
9. Nachgehende Begleitung
Zwischen Ratsuchendem und Berater werden neue Termine oder die Art und Weise vereinbart, wie sie in Kontakt bleiben.

Für die hier aufgeführten neun Schritte können in der Beratung unterstützende Elemente eingesetzt werden wie z. B. Visualisierungen, Skalierungsmethoden, Rollenspiele, Elemente der Methode des „Inneren Teams“ etc. Diese Elemente, die nicht originär von Mutzeck stammen, können unter Beachtung des theoretischen Bezugsrahmens die Kooperative Beratung unterstützen und hilfreich ergänzen.

3. Schulleitung in einer Schule als lernende Organisation

Den Anlass, die Methode der Kooperative Beratung in schulischen Settings anzuwenden, bilden Gespräche der Schulleitung mit den einzelnen am Schulgeschehen Beteiligten. Nicht selten bilden Probleme und Konflikte, die aus unliebsamen Veränderungen herrühren, den Anlass dieser Gespräche. Um zu verstehen, warum dies so ist, sollte man sich das Konzept von Schule als lernender Organisation vor Augen führen. Dieses Konzept basiert auf dem Gedanken, dass jeder Wandel in den äußeren Bedingungen einer Organisation eine Anpassung in ihrem Inneren verlangt: Das besondere Augenmerk einer lernenden Organisation gilt der eigenen Veränderungs- und Lernfähigkeit gemäß des Wandels ihrer äußeren Umwelt, ihrer Operationsbedingungen, der Anforderungen und Aufträge, denen sie zu genügen hat, und der Möglichkeiten, die sich ihr bieten. Bereits im Jahr 1993 formulierte Fullan die Forderung, „Schule zu einer lernenden Organisation zu machen, die nicht nur einzelne Reformen bewältigt, sondern den fachkundlichen Umgang mit Veränderungen als einen normalen Bestandteil ihrer Arbeit, als einen *way of life* einbezieht. ... Ein Grund, weshalb wir lernende Organisationen brauchen, ist die Erkenntnis, dass Veränderungen in komplexen Systemen nicht linear verlaufen, sondern immer wieder eine überraschende Wendung nehmen“ (Fullan 1999, S. 19).

Innerhalb des Lern- und Wandlungsprozesses ist es enorm wichtig, alle am Geschehen Beteiligten einzubeziehen, ihre Handlungsmöglichkeiten und Interessen zu berücksichtigen und die Ziele der gesamten organisationalen Veränderung mit den Bedürfnissen und Ressourcen der Betroffenen abzustimmen. Bezogen auf den Schulbetrieb gilt es für die Schulleitung also, bei allen Schulentwicklungsprozessen das Lehrpersonal und andere in den Schulbetrieb involvierte Personen sowie partiell auch die Eltern und die Schüler an den Diskussionen zu beteiligen, ihre Werte und Argumente pro oder contra einzelner Veränderungsmaßnahmen ernst zu nehmen und bei der Durchführung dieser Maßnahmen oder einzelner Aktionen zu berücksichtigen (vgl. Köster-Ehling 2018, S. 159ff.). Dies ist nur möglich, wenn es den Schulleitungspersonen gelingt, eine Haltung im Sinne der „Schulleitung als Leadership“ einzunehmen. Gemeint ist „ein Führungsverhalten, das eher als ein Prozess zu verstehen ist denn als Paradigma oder fixes Gerüst, welches alles Tun und Lassen ableitet“ und das „von der wechselseitigen Akzeptanz und Anerkennung von Führenden und Geführten lebt, also essenziell und umfassend kooperativ ausgerichtet ist“ (ebd., S. 16). Dabei hängt die Qualität der Führung durch die Schulleitung wesentlich davon ab, wie die Gestaltung von Gesprächen bei den Personen(gruppen) gelingt, die am gesamtschulischen Wandlungsprozess beteiligt sind. Ein sinnvoll gedachter Schulentwicklungsprozess kann nur gelingen, wenn die dazu notwendigen Kommunikationsschritte produktiv verlaufen. Hier bietet sich m. E. die Kooperative Beratung als alltagstaugliche Methode an, um potenziell konflikthafte Interaktions- und Kommunikationssituationen sinnvoll zu gestalten und notwendige Veränderungen gelingend zu realisieren.

4. Umsetzung der Kooperativen Beratung im Alltag von Schulleitung

Im Alltag von Schulleitung kann es sehr unterschiedliche Gesprächs- und Beratungssituationen geben. So melden sich Eltern zu einem Verständnisgespräch an, in dem sie einfach einmal von einem Ereignis oder Problem erzählen möchten. Oder ein Kollege möchte im Rahmen der Gutachtenerstellung ein Diagnosegespräch, um die Geschehnisse oder Zusammenhänge eines Problems besser verstehen zu können. Bei diesen wie auch in unzähligen anderen Fällen erfordern die verschiedenen Gesprächsanlässe wie auch die unterschiedlichen Personengruppen von der Schulleitung ein flexibles Sich-Einstellen auf die jeweiligen Kommunikationspartner und deren Fragen. Entsprechend sind die methodischen Schritte der Gesprächsführung auf die jeweiligen Ratsuchenden, die speziellen Situationen und mögliche Zielvorstellungen abzustimmen. Hier eignet sich der Ansatz der Kooperativen Beratung, denn anders als andere Methoden der Gesprächsführung ist sie kein geschlossenes System, sondern offen und demzufolge flexibel anwendbar (vgl. Mutzeck, 2008b, S. 21ff.).

Die folgende Abbildung veranschaulicht, mit welchen Personengruppen und in welchen schulischen Kontexten Schulleitungen Gespräche führen:

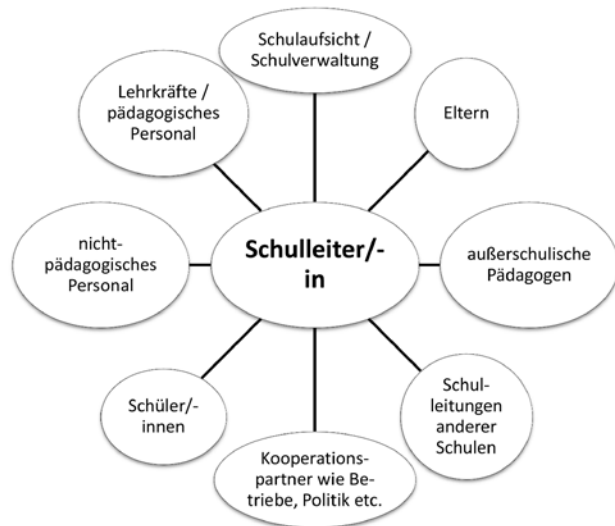


Abbildung 1

Da die meisten Gespräche erfahrungsgemäß mit Schülern, Eltern und Lehrkräften stattfinden, sollen diese genauer betrachtet werden.

4.1 Gespräche mit Schülern

Schüler suchen die Schulleitung zum einen im Zusammenhang mit Anliegen der Schülervertretung auf, die nicht selten die ganze Schule betreffen, zum anderen in Konfliktsituationen mit Lehrkräften oder anderen Schülern. Wenden sie sich freiwillig an die Schulleitung, ist ihr Anliegen häufig die Beschwerde über Mitschüler oder Lehrkräfte. Im letzteren Fall liegt eine Schwierigkeit darin, dass die betroffene Lehrkraft Erwartungen an die Gestaltung und den Ausgang des Gesprächs hat, obwohl sie unter Umständen beim Gespräch selbst gar nicht anwesend ist. Die Erwartungen der Schüler hingegen können aus einem Schutzbedürfnis herrühren oder/und eine Sanktionierung des Konfliktpartners beinhalten. Wird ein Schüler von einer Lehrkraft geschickt, ist der Hintergrund häufig ein Fehlverhalten. Auch hier wird von der Schulleitung eine Sanktion erwartet. In beiden Fällen besteht die Erwartung, dass die Schulleitung zugunsten einer Person Partei ergreift, die durch die jeweiligen Gesprächspartner bestimmt wird. Geht eine Schulleitung *nicht* auf diese „Einladung“ ein, ungeprüft Partei zu ergreifen und am besten schnell zu sanktionieren, erzeugt sie Enttäuschung und Verwirrung. Für eine Kooperative Beratung lassen sich diese Enttäuschung und Verwirrung produktiv zur Herstellung eines Arbeitsbündnisses wenden.

Im Fall des Konfliktgesprächs zwischen zwei Schülern, die etwa in der Pause einen Streit hatten, können die Elemente aus dem zweiten Schritt der Kooperativen Beratung genutzt werden. Neben der Problembeschreibung sollte ein Klärungsprozess eingeleitet und mögliche Ressourcen aufgedeckt werden, die im Sinne eines präventiven Handelns den nächsten Konflikt vermeiden können. Dabei hat die Grundhaltung der Schulleitung (Akzeptanz, Empathie und Kongruenz) einen wesentlichen Anteil an der Klärung des Konflikts, sie ermöglicht es den Konflikteilnehmern, die Konfliktsituation distanziert nachzuvollziehen und im Fall einer Sanktionierung selbst kreativ Ideen zu entwickeln.

Bedacht werden muss, dass das Gespräch zwischen Schulleitung und Schülern unabhängig davon, wer das Gespräch initiiert hat, zunächst keine horizontale Beratungssituation darstellt. Nur selten sucht ein Schüler bei der Schulleitung um ein persönliches Beratungsgespräch nach. Und selbst wenn dies so ist, muss sich die Schulleitung als „Berater“ bewusst sein, dass schon allein durch ihre professionelle Rolle eine Schieflage entsteht, die der Reflexion bedarf, um die Situation angemessen und im Sinn der Kooperativen Beratung auszugestalten.

4.2 Gespräche mit Eltern

Elterngespräche können in verschiedenen Kontexten stattfinden:

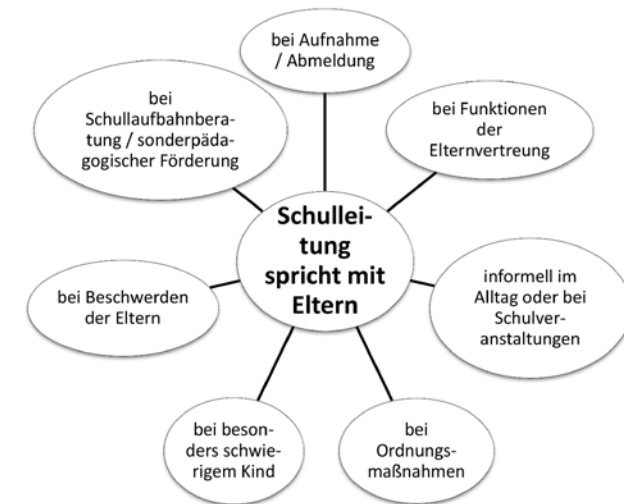


Abbildung 2

Zwar stellt kaum eines dieser Gespräche – mit Ausnahme der Schullaufbahnberatung – eine klassische Beratungssituation nach der Methode der Kooperativen Beratung dar, denn in den meisten Situationen befindet sich die Schulleitung auf der Ebene der staatlichen Exekutive (z. B. bei Anhörungen vor Verhängung einer Ordnungsmaßnahme), in einer Situation der Fachberatung (z. B. bei Aufnahmeanfragen) oder in einem personenzentrierten Gespräch (z. B. bei Beschwerden der Eltern). Dennoch besteht auch in diesen Gesprächssituationen die Möglichkeit, Elemente der Kooperativen Beratung zu nutzen, u. a. wenn die Schulleitung als Vertrauensperson herangezogen wird und die Eltern von Problemen im Erziehungsprozess mit ihrem Kind sprechen möchten. Hier können die Elemente der Kooperativen Beratung wesentlich dazu beitragen, dass die Eltern sich verstanden fühlen und neue Erkenntnisse für sich gewinnen können. Dabei spielen neben der zeitlich und räumlich transparenten Situation die Grundelemente des aktiven Zuhörens, das Ansprechen von Gedanken und das Dialog-Konsens-Verfahren eine besonders förderliche Rolle.

4.3 Gespräche mit Lehrkräften

Folgende Gesprächssituationen gibt es zwischen Lehrkräften und Schulleitung:



Abbildung 3

Klassische Beratungssituationen finden im Handlungsfeld einer Schulleitung am ehesten in Bezug auf die Lehrkräfte statt, etwa wenn diese in inhaltlichen Fragen bei ihrer Schulleitung um Beratung nachsuchen. Viele weitere Gesprächssituationen von Lehrkräften und Schulleitung sind stark von den jeweiligen Rollenerwartungen geprägt sowie davon, dass zwischen „Berater“ und „Ratsuchendem“ ein hierarchisches Verhältnis besteht. Letzteres zeigt sich am deutlichsten angesichts der Aufgabe der Schulleitung in einer Gesamtkonferenz oder im Rahmen eines Prozesses der dienstlichen Beurteilung. Angesichts dieser hierarchisch fundierten Gesprächssituationen könnte man zu dem Schluss kommen, dass Kooperative Beratung für Schulleitungen in ihrem Arbeitsfeld ungeeignet oder nur bedingt einsetzbar ist. Dies trifft nur in Fällen zu, in denen das hierarchische Gefälle von der Schulleitung nicht hinreichend reflektiert und bei der Gesprächsgestaltung berücksichtigt wird. Allein die Verinnerlichung der Grundelemente der Kooperativen Beratung durch die Schulleitung kann für diese enorm hilfreich sein und deutlich zu jenem kooperativen Führungsstil beitragen, den das Verständnis von Schule als lernender Organisation voraussetzt. Wunderer und Grunwald (1980) definieren kooperative Führung als „(z)ielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen.“ (Wunderer 1995, S. 1352). Hierzu kann die Kooperative Beratung mit ihren wesentlichen Merkmalen beitragen.

5. Wesentliche Merkmale der Kooperativen Beratung

Mit einer stark veränderten, digitalisierten, globalisierten und zunehmend differenzierten Arbeits- und Berufswelt sieht Schule sich im 21. Jahrhundert neuen Anforderungen ausgesetzt, um ihre Klientel – die Schülerinnen und Schüler – auf ein späteres Berufs- und Arbeitsleben vorzubereiten. Um diesen Anforderungen zu genügen, sollte sich jede einzelne Schule selbst als eine veränderliche, in Entwicklung befindliche Institution betrachten – als lernende Organisation. Grundlage einer erfolgreichen, lernenden Organisation ist die tatsächliche Zusammenarbeit aller, die an ihr und ihrem operativen Alltag beteiligt sind, – und hier kommt der Führung eine besondere Rolle zu. Denn der Führung – spricht den Schulleitungspersonen – obliegt es, Kooperationsprozesse nicht nur anzuleiten, sondern selbst kooperative Vorgehensweisen an den Tag zu legen und bei allen Kommunikations- und Interaktionsprozessen den Schwerpunkt auf eine gute und gelingende Zusammenarbeit zu legen. Hier können die wesentlichen Merkmale der Kooperativen Beratung nahezu als Anleitung verstanden werden, welche Elemente für einen kooperativen Führungsstil und also in allen Kommunikations- und Interaktionssituationen bei der Gestaltung durch die Schulleitung prägend sein sollten:

Menschenbild – auch in nicht symmetrischen Gesprächssituationen

Die Verinnerlichung des der Kooperativen Beratung zugrunde liegenden humanistischen Menschenbildes sowie der Tatsache, dass jeder Mensch die Welt im Rahmen seiner subjektiven Wirklichkeitskonstruktion sieht, gilt für symmetrische wie für asymmetrische Gesprächssituationen. Wenn diese Einsicht Grundlage des Schulleiterhandelns ist, kann sie in hohem Maße zum erfolgreichen Abschluss von Gesprächen beitragen – und zwar jeglichen Gesprächspartnern gegenüber in den unterschiedlichsten Situationen. Denn jeder Gesprächspartner hat eine subjektiv legitime Motivation für sein Handeln und damit für seine Äußerungen, und dies gilt auch für die Situationen, in den ein Schulleiter Anordnungen geben, Missbilligungen aussprechen oder Ordnungsmaßnahmen einleiten muss.

Rollenklarheit

In der Kooperativen Beratung werden Gespräche einerseits in symmetrische oder horizontale und andererseits in asymmetrische oder nicht horizontale Gesprächssituationen eingeteilt. Diese klare Unterscheidung ist der erste und wichtigste Schritt, um weitere Einteilungen (siehe oben) vornehmen zu können. Insofern lässt sich anhand der Elemente der Kooperativen Beratung Klarheit gewinnen, in welcher Art von Gespräch sich die Schulleitung befindet, welche Struktur dem Gespräch zugrunde liegt, in welchen Rollen und mit welchen Erwartungen die Gesprächspartner einander begegnen. So kann es auch gelingen, in Alltagssituationen eine größere Rollenklarheit zu gewinnen.

Herstellung eines Arbeitsbündnisses

Die Kooperative Beratung hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt. In klassischen horizontalen Beratungssituationen wurde immer deutlicher, dass ein gestalteter Kontraktprozess zu mehr Klarheit in den folgenden Beratungen führt: Fragestellungen werden benannt, Erwartungen geklärt, Möglichkeiten und Grenzen ausgelotet. Dieser Klärungsprozess kann einerseits Enttäuschungen vorbeugen und andererseits Vertrauen schaffen und Türen öffnen. Diese Auftragsklärung führt im Fall des Gelingens zu einem Arbeitsbündnis.

Auch in nicht-horizontalen Gesprächen, wie sie Schulleitungen oft führen, sollte dieser Prozess stattfinden: Nach der Erläuterung des Anlasses für das Gespräch geht es um die Anliegen der Gesprächspartner. Sind die Wünsche, aber auch die Möglichkeiten des Gesprächs deutlich geworden, kann der Schulleiter mit Bezug auf die Methode der Kooperativen Beratung für sich klären, welche Beratungsaspekte das Gespräch hat und was seine Rolle in diesem Gespräch beinhaltet. Diese Klärung erfolgt zunächst solitär, findet jedoch in der Gesprächssituation ihren Ausdruck.

Klassisches Beratungsgespräch

Deutlich ist, dass es für die Einschätzung einer Gesprächssituation und die Gestaltung eines Arbeitsbündnisses in asymmetrischen Gesprächen äußerst hilfreich ist, als Schulleiter über Kompetenzen in der Kooperativen Beratung zu verfügen. Auch wenn es in der Alltagspraxis eines Schulleiters nur mitunter zu Gesprächen nach dieser Methode in ihrem idealtypischen Ablauf kommt, ist es dennoch von großem Wert, über Kompetenzen in dieser klassischen Form zu verfügen und sie bei jedem Gespräch „im Hinterkopf“ präsent zu haben. Die Schulleitung sollte sich in jeder Phase eines Gesprächs bewusst sein, in welchem Schritt des klassischen Beratungsablaufs sie sich befindet. Dies gibt wichtige Hinweise, welche Fragen sinnvoll zu stellen oder welche Impulse zu setzen wären. So kann die Schulleitung immer reflektieren, in welcher Form und mit welchen Schwerpunkten ein Gespräch zu einem lösungsorientierten Ziel zu bringen ist.

Die Rolle der Gesprächsführungsanteile

Die Qualität von Gesprächen lässt sich durch die Beachtung und Anwendung der Gesprächsführungsanteile der Kooperativen Beratung erheblich steigern. Ein Gegenüber, ob Lehrkraft, Schüler oder Elternteil, fühlt sich in seiner Person wertgeschätzt und ernst genommen, wenn ihr oder ihm nicht nur unbestimmt, sondern *anteilmehmend* zugehört wird. Der Tiefgang eines Gesprächs kann befördert werden, wenn nach Gedanken und Gefühlen in bestimmten Handlungssituationen gefragt wird. Die einzelne individuelle Person spielt mit all ihren Anteilen, sowohl kognitiven als auch emotionalen, eine wichtige Rolle. Der Schritt der Konkretisierung fördert die Klarheit von Gesprächsverläufen und dient somit der Zielorientierung.

Schließlich verdient das Dialog-Konsens-Verfahren am meisten Beachtung und ist in vielen Alltagsgesprächen eines Schulleiters ein probates Mittel, um Missverständnissen vorzubeugen und den Gesprächspartner in seinem Anliegen ernst zu nehmen. Seine Anwendung hilft, den Gesprächsfaden zu strukturieren und sich zielorientiert auszutauschen. Da das Verfahren zunächst ungewohnt oder gar befremdlich wirken kann, bedarf es mitunter der Einführung und Erklärung durch die beratende Schulleitung.

Visualisierung

Visualisierungen haben sich in vielen Gesprächssituationen als äußerst hilfreich erwiesen, vor allem in Elterngesprächen ermöglichen sie es, komplexe Sachverhalte klar und durchschaubar darzustellen. In Konfliktgesprächen – vor allem mit Schülern – lassen sich durch Visualisierungen relativ schnell und klar Konfliktstrukturen und Muster erhellen. Die

Visualisierung dient hier unter anderem auch als eine Form des Dialog-Konsens-Verfahrens. In systematischerer und umfangreicherer Form lässt sich die Visualisierung für die Aufarbeitung einer Schülerakte z. B. als Gesprächsgrundlage für eine Fallbesprechung verwenden.

Beachtung und Herstellung eines Gesprächsrahmens

Was zunächst als relativ selbstverständlich erscheint, nämlich die Beachtung von Raum, Zeit und anderen Faktoren der Gesprächsumgebung, ist für den Schulleiteralltag von großer Bedeutung. Es gibt viele Anlässe, die zu „Tür-und-Angel-Gesprächen“ einladen, tatsächlich jedoch einen festen Rahmen verlangen, um sinnvoll und adäquat erörtert zu werden. Die Beachtung eines festen Gesprächsrahmens trägt zur gründlicheren und besseren inhaltlichen Bearbeitung der betroffenen Fragestellungen bei.

Kooperative Beratung als Projekt der Schulentwicklung

Neben der Bedeutung, die die Kooperative Beratung für die Gesprächs- und Beratungskultur der Schulleitung hat, ist sie als Element der Schulentwicklung von großer Relevanz. Wenn z. B. in einem Beratungsteam einer Förderschule nahezu alle Kollegen und Kolleginnen in der Methode der Kooperativen Beratung ausgebildet sind, können Beratungen wesentlich qualifizierter, fundierter und umsichtiger stattfinden. Auch die Vorgehensweise bei Fallbesprechungen lässt sich durch Kompetenzen in der Kooperativen Beratung verbessern. Die Lehrkräfte, die entsprechend geschult sind und das oben erwähnte Menschenbild des Ansatzes verinnerlicht haben, können in ihren eigenen Klassen u. a. bessere Eltern- und Beratungsgespräche führen.

6. Fazit

Ich denke, dass die Kooperative Beratung generell das Schulleitungshandeln zum Positiven verändern kann. In jedem Fall leistet sie einen Beitrag zur Qualitätssteigerung schulischer Führung und kann die Berufszufriedenheit von Schulleitungspersonen fördern.

Literatur

- Fullan, M. (1999). Die Schule als lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Köster-Ehling, O. (2018). Schulleitung als Leadership. Bochum und Freiburg: Projektverlag.
- Mutzeck, W. (2008a). Kooperative Beratung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mutzeck, W. (2008b). Methodenbuch Kooperative Beratung. Weinheim und Basel: Beltz.

- Wunder, R. (1995). Konsultative Führung. In: Kieser, A., Reber, G. (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S. 1350-1358.

Dr. Olaf Köster-Ehling lebt in Köln und ist nach seiner Ausbildung als Sonderpädagoge seit nunmehr 15 Jahren als Schulleiter tätig. Neben dem Studium der Sonderpädagogik in Köln studierte er Schulmanagement in Kaiserslautern. Er wurde als systemischer Berater (SG), Supervisor und Coach sowohl in der länderübergreifenden Fortbildungsmaßnahme Kooperative Beratung nach Wolfgang Mutzeck als auch im Studium für Lösungsorientierte Beratung und Supervision in pädagogischen Handlungsfeldern an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg ausgebildet. In seiner Promotion von 2018 beschäftigte er sich mit dem Thema „Schulleitung als Leadership“.