



Holger Lindemann

Moderation, Mediation und Beratung in der Schule

Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für pädagogische und soziale Berufe

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 37 Abbildungen und 15 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-70240-7

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Umschlagabbildung: Daniel Bauer, nach einem Motiv von Dmitry Yurchenko

Abbildungen, wenn nicht anders gekennzeichnet: Holger Lindemann

Symbole zu den Phasen der Gesprächsführung: Daniel Bauer

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

1 Einleitung	9
1.1 Der Aufbau des Buches	12
1.2 Die Entstehung des Buches	14
1.3 Die Zielgruppe des Buches	15
2 Definitionen	16
2.1 Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung	16
2.1.1 Wie unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung?	16
2.1.2 Beratung in der Schule als »Komplementärberatung«	21
2.1.3 »Grundhaltungen« der Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung	24
2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung	29
2.2.1 Was ist ein »System«?	29
2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck	31
2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess	33
2.2.4 Was ist »systemisch«?	38
2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«?	40
2.3 Anmerkungen zur Inklusion an Schulen	43
3 Die Basistechniken	46
3.1 Das Gegenüber zum Reden einladen	46
3.1.1 Spiegeln	47
3.1.2 »Was noch?«	48
3.1.3 Pausen und Schweigen	48
3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente	49
3.1.5 Aktives Zuschauen und Körpersprache	50
3.1.6 Negative Gesprächssignale	53
3.2 Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen	53
3.2.1 Paraphrasieren	53
3.2.2 Lösungsorientiertes Paraphrasieren	55
3.2.3 Visualisieren und Clustern	57

3.3	Gesprächsbeiträge leisten	61
3.3.1	Ich-Botschaften	61
3.3.2	Du-Botschaften und Killerphrasen	64
3.3.3	Doppeln	68
3.4	Gewaltfreie Kommunikation	71
3.4.1	Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten	71
3.4.2	Eigene Gefühle ausdrücken	72
3.4.3	Eigene Bedürfnisse benennen	80
3.4.4	Eine erfüllbare Bitte aussprechen	82
3.4.5	Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik	83
3.4.6	Feedback geben und Feedback nehmen	85
3.5	Fragetechniken	86
3.5.1	Erlaubnisfragen	86
3.5.2	Skalierungsfragen	88
3.5.3	Fragen nach dem Hier und Jetzt	90
3.5.4	Hypothetische Fragen	92
3.5.5	Zirkuläre Fragen	94
3.6	Ideen sammeln und strukturieren	97
3.6.1	Brainstorming	97
3.6.2	Mindmapping, Sociogramming und Flowcharting	100
3.7	Zielformulierung und Zielvereinbarung	106
3.7.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen	107
3.7.2	Negativ formulierte Ziele	111
3.7.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung	111
3.7.4	Gesprächsziele und Maßnahmenziele	116
3.7.5	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen	121
3.7.6	Zielvereinbarungen	123
4	Der Ablaufplan der Gesprächsführung	125
4.1	Phase 1: Anlass, Selbst- und Systemklärung	133
4.2	Phase 2: Einladung und Information	149
4.3	Phase 3: Raumgestaltung	154
4.4	Phase 4: Begrüßung und Einstimmung	158
4.5	Phase 5: Themensammlung	163
4.6	Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Gesprächsauftrag klären	172
4.7	Phase 7: Sichtweisen hören (optional!)	183
4.8	Phase 8: Bedürfnisse benennen	192
4.9	Phase 9: Handlungsideen entwickeln	198

4.10 Phase 10: Maßnahmen sortieren, bewerten und auswählen	202
4.11 Phase 11: Vereinbarungen treffen	207
4.12 Phase 12: Abschluss und Verabschiedung	212
4.13 Phase 13: Nachbereitung	215
4.14 Phase 14: Umsetzung	219
4.15 Phase 15: Überwachung und Überprüfung	221
4.16 Phase 16: Erfolge würdigen	224
4.17 Zeitökonomische und effiziente Gesprächsführung	225
5 Umgang mit speziellen Situationen	228
5.1 Wie reagiere ich auf die verschiedenen Grundhaltungen der Beteiligten im Gespräch?	228
5.1.1 Aktiv Beteiligte (Kundinnen und Kunden)	228
5.1.2 Bestimmerinnen und Bestimmer	228
5.1.3 Besucherinnen und Besucher	230
5.1.4 Ausharrende	232
5.1.5 Anklagende	234
5.1.6 Das Dramadreieck	236
5.1.7 Die Grundhaltungen im Dramadreieck	239
5.2 Was mache ich, wenn mit zentralen Personen kein Termin zustande kommt?	239
5.3 Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße?	242
5.4 Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen?	244
5.5 Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen? . . .	247
5.6 Was muss ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen beachten?	248
5.7 Was mache ich, wenn es in einem Gespräch um die Wiedergutmachung bei Fehlverhalten, Regelverstößen oder Schädigungen geht?	251
5.8 Wie arbeite ich mit großen Gruppen?	265
5.9 Wie strukturiere ich wiederkehrende Gesprächstermine effizient und ergebnisorientiert?	266
5.10 Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte?	268
6 Wie lernt man Gesprächsführung?	271
6.1 Üben durch die Simulation von Gesprächen	272
6.1.1 Ablauf von Gesprächssimulationen	274
6.1.2 Time-Out-Regeln	276

6.1.3 Feedback	277
6.1.4 Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen	278
6.2 Übungsfälle	279
6.3 Eigene Simulationen erstellen	284
6.4 Weiterbildung als phasenweises Üben	286
7 Danksagung	291
8 Literatur	292
9 Verzeichnis der Übungen und Tipps	296
9.1 Übungen	296
9.2 Moderations-Tipps	297
9.3 Mediations-Tipps	298
9.4 Beratungs-Tipps	298
9.5 Zielperspektive	299
9.6 Kritik	299
Autoreninformationen	300
 Link für Download-Material	301

1 Einleitung

Gespräche werden in Schulen häufig geführt. In der inklusiven Schule sogar in noch größerem Umfang, da hier zunehmend im Team, beispielsweise mit verschiedenen Lehrkräften, Schulbegleiterinnen und Schulbegleitern, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, Erzieherinnen und Erziehern gearbeitet wird. Zusätzliche Gespräche im Rahmen von Förderkonferenzen und Hilfeplangesprächen müssen durchgeführt werden. Auch gibt es vermehrt Vereinbarungen und Absprachen, die nicht nur bezogen auf eine Klasse, eine Fachgruppe, einen Jahrgang oder ein Lernhaus getroffen werden müssen, sondern für die gesamte Schule (z. B. ein übergreifendes Erziehungskonzept). Viele Kolleginnen und Kollegen berichten auch, dass die Anzahl der Elterngespräche ansteigt. Die Zahl der beteiligten Erwachsenen, die ihr Handeln aufeinander abstimmen müssen, nimmt zu, je stärker das Bewusstsein wird, dass fachliche Positionen nicht mehr additiv nebeneinander ihre jeweils eigene Arbeit verfolgen, sondern miteinander vernetzt werden müssen, um effektiv Ergebnisse zu erzielen.

Die Notwendigkeit von Vernetzung, Interdisziplinarität und Kooperation nimmt mit steigender Heterogenität und einem veränderten Verständnis professioneller Entwicklung zu, sodass von einer »Deprivatisierung der Lehrerrolle und des Unterrichts« gesprochen werden kann (Bonsen, Bos & Rolff, 2008, S. 27). Diese Deprivatisierung betrifft wohl auch andere Berufsgruppen, je mehr sie ein interdisziplinäres und teamorientiertes Verständnis ihrer Zusammenarbeit entwickeln.

Die zunehmende Notwendigkeit zielgerichteter Kommunikation betrifft aber nicht nur Lehrkräfte und andere Fachleute, sondern ebenfalls die Zusammenarbeit mit Schülerinnen, Schülern und Eltern, erst recht, wenn diese als Experten für ihre eigenen Belange ernst genommen werden. Im Rahmen eines differenzierenden und individualisierenden Unterrichts und auch in der Elternarbeit übernehmen die Lehr- und Betreuungspersonen zunehmend eine moderierende Funktion. Wird zudem Wert auf die Mitbestimmung aller Beteiligten und auf demokratische Prozesse gelegt, ist auch hier die Anleitung und Gestaltung von Gesprächen zentral. Gleiches gilt für alle Formen der Konfliktklärung, etwa durch Schulmediatorinnen und Konfliktschlichter.

In der Gestaltung von Schule, insbesondere unter der Zielperspektive der Inklusion, sind alle Formen des Gesprächs ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg.

Die möglichen Beteiligten und Themen für Gespräche in der inklusiven Schule sind vielfältig:

Personen, Gruppen und Organisationen	Themen
Schülerinnen und Schüler	Auftragsklärung
Klassensprecherinnen und Klassensprecher	Zielplanung
Eltern	Maßnahmeplanung
Elternsprecherinnen und Elternsprecher	Leistungsrückmeldung (Feedback)
Lehrkräfte der Kollegiums	Äußern von Kritik
Lehrkräfte der mobilen Dienste	Konfliktklärungsgespräch
abgeordnete Lehrkräfte	Streitschlichtung
Schulleitung	Klassenrat
Beratungslehrerinnen und -lehrer	Morgenkreis
Sozialarbeiterinnen und -arbeiter	Förderplanung
Erzieherinnen und Erzieher	Elterngespräch
Therapeutinnen und Therapeuten	Erziehungsgespräch
Schulbegleiterinnen und -begleiter	Teambesprechung
Schulträgerinnen und Schulträger	Elternabend
Dezernentinnen und Dezernenten	Schulvorstandssitzung
Ärztinnen und Ärzte	Kooperationsgespräch
Kooperationspartnerinnen und -partner	Leistungsverhandlung
Nachbarinnen und Nachbarn	Kollegiale Beratung
Kindergarten	Fachkonferenz
Hort	Jahrgangskonferenz
Nachmittagsbetreuung	Zeugniskonferenz
Sozial- und Jugendamt	Personalgespräch
Vereine und Organisationen	Fachberatung

Die Fallstricke und Besonderheiten der verschiedenen Themen in den unterschiedlichen Zusammensetzungen von Gesprächsrunden sind zahlreich. Und da nur in den allerseltensten Fällen professionelle Beraterinnen, Supervisoren oder Mediatorinnen hinzugezogen werden können, ist es für alle Beteiligten sinnvoll und hilfreich, über eine Basisqualifikation zum Führen von Gesprächen zu verfügen.

Für alle Personen, die im Kontext von Schule Gespräche führen, kommt eine ganz entscheidende Hürde hinzu: Sie sind keine unabhängigen Beraterinnen oder Moderatorinnen, zu denen ein »Klient« als »Ratsuchender« kommt, sondern sie sind selbst Teil des Systems und müssen eigene Themen, Anliegen und Ziele in das Gespräch einbringen. Diese Doppelrolle verlangt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Klarheit und findet in der gängigen Gesprächsführungs- und Beratungsliteratur keine ausreichende Beachtung.

Eine leider allzu häufige Erfahrung besteht darin, dass Gespräche nicht vorbereitet, strukturiert und geführt werden, sondern scheinbar »geschehen«, »über einen hereinbrechen« oder »an einem vorbeirauschen«. Oft ist noch nicht einmal klar, wer für die Führung – oder Leitung – des Gesprächs verantwortlich ist.

Dieses Buch will Abhilfe schaffen. Es bietet ein Ablaufschema und die zentralen Techniken, um aus der Position eines beliebigen Beteiligten heraus die Führung eines beliebigen Gesprächs mit einer beliebigen Anzahl von Beteiligten in beliebiger Zusammensetzung zu übernehmen.

Die Gesprächsführung hat hierbei drei Ausprägungen:

Moderation: Zunächst sind Sie in jedem Gespräch, in dem Sie die Gesprächsführung übernehmen, als Moderatorin oder Moderator tätig:

Sie strukturieren, visualisieren und steuern das Gespräch.

Mediation: Wenn es um die Klärung von Konflikten geht, sind Sie als Mediatorin oder Mediator tätig:

Sie gestalten das Gespräch unter der Maßgabe, dass sich die beteiligten Personen auf gemeinsame Ergebnisse zur Klärung eines Konflikts einigen können.

Beratung: Wenn Sie als Fachperson Ihr Wissen und Ihre Ideen in das Gespräch einbringen, sind Sie beratend tätig:

Sie gestalten das Gespräch so, dass Sie und die anderen Beteiligten Themen, Ideen und Fachwissen sammeln und besprechen können.

Im besten Fall wird die Übernahme der Gesprächsführung bereits vorher geklärt. Sie kann aber auch zu Beginn eines Gesprächs übernommen werden oder zu jedem beliebigen Zeitpunkt, wenn ein Gespräch »aus dem Ruder läuft«.

Es handelt sich bei der hier vorstellten Gesprächsführung tatsächlich nur um ein einziges Ablaufschema, das auf alle Gesprächssituationen angewendet werden kann. Sicherlich kann es für spezielle Situationen oder im Rahmen einer Ausbildung in Gesprächsführung oder zum Berater verfeinert und variiert werden. In der vorliegenden Form bietet es aber einen verlässlichen Rahmen, der allen Beteiligten eine ausreichende Orientierung gibt, um ziel- und lösungsorientiert zu arbeiten.

Die Phasen und Schritte der Gesprächsführung sind hier sehr feinschrittig ausgearbeitet: 16 Phasen mit insgesamt 65 Schritten. Diese detaillierte Gliederung soll – gerade beim Erlernen der Gesprächsführung – dabei helfen, sich auf einen übersichtlichen und zu bewältigenden nächsten Schritt zu konzentrieren

und diesen umzusetzen. Personen, die in der Gesprächsführung geübt sind, unterstützen die detaillierte Darstellung dabei, die eigene Praxis zu reflektieren und zielgenau diejenigen Aspekte zu identifizieren, an denen einzelne Gespräche positive Wendungen nehmen oder auch ins Stocken geraten. Viele Schritte dauern mit einiger Übung nur Sekunden, einige können variiert oder weggelassen werden. Es ist wie beim Tanzen lernen: Je öfter man es übt, desto fließender werden die Bewegungen und Abläufe. Im freien und geübten Tanz – etwa beim Tango – werden die erlernten Schritte zunehmend zu einem Handlungsrepertoire, das frei variiert werden kann.

1.1 Der Aufbau des Buches

Das Buch ist als Lehrbuch für die Gesprächsführung aufgebaut und besteht aus fünf Teilen:

Kapitel 2: Grundlegende Definitionen zur Gesprächsführung
und zu systemischem Denken

Kapitel 3: Die Basistechniken der Gesprächsführung

Kapitel 4: Der Ablaufplan der Gesprächsführung

Kapitel 5: Hinweise zum Umgang mit speziellen Situationen

Kapitel 6: Hinweise und Übungen zum Erlernen von Gesprächsführung

Es bietet sich an, das Buch von vorne nach hinten durchzuarbeiten und es daran anschließend zu nutzen, um einzelne Themen nachzuschlagen und zu vertiefen. Ein nachhaltiges Erlernen der Gesprächsführung setzt voraus, dass Sie sich ihm über mehrere Zugänge des Lesens, Übens, der praktischen Erprobung und der reflektierten Praxis annähern. Sicherlich kann schon die alleinige Auseinandersetzung mit den Inhalten des Buches viel an Wissen und Kompetenzen vermitteln. Dies gilt vor allem für erfahrene Praktikerinnen und Praktiker, die häufig Gespräche führen. Für Anfängerinnen und Anfänger ist es empfehlenswert, sich die Inhalte des Buches gemeinsam in einer Gruppe zu erarbeiten. Bestenfalls unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen oder einer erfahrenen Trainerin bzw. eines erfahrenen Trainers.

In Kapitel 2 und 3 finden Sie einzelne Übungen, mit deren Hilfe Sie die vorgestellte Grundhaltung und die Basistechniken erproben und reflektieren können. Diese bilden das Handwerkszeug der Gesprächsführung. Viele Übungen können allein durchgeführt und dann in einer Gruppe reflektiert werden, einige setzen die Zusammenarbeit in einer Gruppe voraus. Die Übungen sind folgendermaßen gekennzeichnet:

**Übung:**

Selbstreflexion und Erprobung der vorgestellten Gesprächsführungstechniken

Im gesamten Buch, vor allem aber in Kapitel 4 »Der Ablaufplan der Gesprächsführung«, finden Sie zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung der vorgestellten Methoden und Schritte in der Gesprächsführung. Diese Hinweise beziehen sich auf die Unterscheidung von »Moderation«, »Mediation« und »Beratung«, wie sie in Kapitel 2 genauer erläutert wird. Die Tipps helfen, die Methoden und Schritte der Gesprächsführung zielsicher anzuwenden und »Anfänger-Fehler« und Unsicherheiten zu umgehen.

**Moderations-Tipp:**

Was muss ich in der Moderation beachten?

**Mediations-Tipp:**

Was muss ich in Konfliktgesprächen beachten?

**Beratungs-Tipp:**

Was muss ich beachten, wenn ich Fachwissen einbringen will oder sogar einen konkreten Beratungsauftrag habe?

Ein weiteres Merkmal, das in diesem Buch genauer beleuchtet wird, ist die Frage nach Zielen und ihrer Klärung. Welche Aspekte von Zielen in bestimmten Phasen des Gesprächs von Bedeutung sind, wird daher besonders hervorgehoben:

**Zielperspektive:**

Welcher Zielaspekt kann in dieser Phase geklärt werden?

An einigen Stellen des Buches finden Sie kritische Anmerkungen zu den vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen sowie Hinweise darauf, wie Sie diesen begegnen können. Sie dienen auch als Reflexionsanlass und sollen verdeutlichen, dass das kritische Hinterfragen der Vorgehensweisen – auch durch Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer – nichts Ungewöhnliches oder Gefährliches ist. Vielmehr geht es darum, eine eigene Haltung hierzu zu entwickeln und zu wissen, wie man diese darstellt.

**Kritik:**

Welche kritischen Anmerkungen gibt es zu dem dargestellten Vorgehen, und was kann dieser Kritik entgegnet werden?

Speziellen Fragen zur Gesprächsführung nach dem Muster »Was mache ich, wenn ...« widmet sich Kapitel 5. Hier sind Fragen und Antworten zu speziellen Gesprächssituationen zusammengestellt.

Wie Sie den gesamten Ablauf einer Gesprächsführung schrittweise erlernen und üben können, wird in Kapitel 6 »Wie lernt man Gesprächsführung?« erklärt. Dort finden Sie auch Übungen zur Simulation von Gesprächssituationen. Es werden kurze Praxisfälle dargestellt, die in Übungsgruppen bearbeitet werden können. Die Übungen enthalten immer einen kurzen Kommentar, der auf zentrale Fallstricke in der Gesprächsführung zu diesem Fall hinweist. Auch wird eine Anleitung zum Entwerfen eigener Simulationen gegeben, etwa um bevorstehende Gespräche zu üben oder um sich in bestimmten Konstellationen zu erproben.

1.2 Die Entstehung des Buches

Das hier vorgestellte Ablaufschema und die dazugehörigen Übungen entstanden in zahlreichen Seminaren, Workshops und Fortbildungen, die vorwiegend unter dem Anspruch stattfanden, in kürzester Zeit – etwa innerhalb von zwei Fortbildungstagen (20 Unterrichtsstunden) oder im Rahmen eines zweisemestrigen Seminars (56 Unterrichtsstunden plus Selbststudium und Gruppenübungen) – das grundlegende Handwerkszeug der Gesprächsführung zu erlernen.

Zu den Teilnehmenden zählten Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Psychologinnen und Psychologen, Führungskräfte aus Wirtschaft, Behörden und sozialen Einrichtungen sowie Studierende unterschiedlicher Studienrichtungen.

Für diese Schulungen wurden Elemente der verschiedensten Kommunikationstheorien und Gesprächsführungsmodelle integriert:

- Lösungsorientierte Beratung,
- Systemische Fragetechniken,
- Gewaltfreie Kommunikation,
- Ablaufmodelle der Mediation.

Die Inhalte wurden auf das Wesentliche reduziert, um einen möglichst klaren und effizienten Einstieg in die Gesprächsführung zu ermöglichen. Die dargestellten Formen der Gesprächsführung lassen sich methodisch noch stark erweitern. Hierzu bieten die zahlreichen Veröffentlichungen zur systemischen Beratung und Therapie – sowie zu anderen Ansätzen – einen unerschöpflichen Fundus.

Die Konzentration auf das Wesentliche – so die Rückmeldung zahlreicher Absolventinnen und Absolventen – ist für eine erfolgreiche Gesprächsführung jedoch absolut ausreichend und äußerst effektiv. Die feinschrittige Strukturierung bietet eine gute Orientierung und gibt Sicherheit für das mögliche Vorgehen. Es ist nicht immer notwendig, den kompletten Gesprächsablauf mit allen Pha-

sen abzuarbeiten. Schon die Verwendung einzelner Elemente oder Phasen der Gesprächsführung kann sehr hilfreich sein. Welche Techniken, Tipps und Vorgehensweisen für Sie persönlich hilfreich sind und Eingang in Ihr Handlungsrepertoire finden, ist eine Frage der persönlichen Erfahrung.

Die Basistechniken und das Ablaufschema bieten ein generalisiertes Modell der Gesprächsführung, das für alle genannten Personengruppen gleichermaßen die Grundlage ihrer Schulungen bildete. In diesem Buch werden diese in Bezug auf das Arbeitsfeld Schule dargestellt und erläutert. In weiteren Bänden der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung« werden sie auf weitere Handlungsfelder und Formen des Gesprächs übertragen und stehen dann als spezifische Anleitung für die verschiedensten Personengruppen und Anwendungsbereiche zur Verfügung.

1.3 Die Zielgruppe des Buches

Dieses Buch kann von allen Erwachsenen, die im weitesten Sinne mit Schule zu tun haben, genutzt werden. Hierzu gehören Lehrkräfte, Sozialarbeiterinnen, Erzieher, Eltern, Schulleitungen, Gremienmitglieder, Dezernentinnen und Schulträger. Auf eine Verwendung durch Schülerinnen und Schüler ist das Buch nicht ausgerichtet.

Um Leserinnen und Leser gleichermaßen anzusprechen, werden zwei Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden beide Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der mal die weibliche, mal die männliche Form gebraucht wird. In den Beispielen und Übungen wurde darauf geachtet, dass beide Geschlechter gleichermaßen Verwendung finden. Neutrale Begriffe wie Lehrkräfte, Gesprächsführung, Schulleitung, Teilnehmende oder Beteiligte bezeichnen immer die allgemeine Position und keine konkrete Person und werden daher ohne Differenzierung der Geschlechter verwendet.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern viele spannende Erkenntnisse, Spaß am Ausprobieren und Experimentieren und den Mut, die Führung von Gesprächen zu übernehmen.

Mai 2017

Holger Lindemann

2 Definitionen

Die nachfolgenden Definitionen haben noch nicht direkt etwas mit der Praxis der Gesprächsführung zu tun. Sie helfen aber dabei, die hier für die Praxis vorgeschlagene »systemisch-lösungsorientierte« Grundhaltung zu verstehen.

2.1 Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung

2.1.1 Wie unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung?

Für die verschiedenen Kommunikationsformen gibt es die unterschiedlichsten Begriffe und Systematiken. Sie sollen Unterschiede zwischen Vorgehensweisen, Grundhaltungen und Rollen verdeutlichen. Für die praktische Anleitung möchte ich drei Bereiche der Gesprächsführung voneinander unterscheiden: Moderation, Mediation und Beratung. Gesprächsführung gilt hierbei als Oberbegriff für Gespräche, die mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen geführt werden.

■ Gesprächsführung

Gesprächsführung ist ein Oberbegriff für die verschiedensten Formen des Gesprächs: das therapeutische Gespräch, das Beratungsgespräch, das Konfliktgespräch und dergleichen mehr. Ich verwende den Begriff hier als Oberbegriff, um deutlich zu machen, dass man gezielt zwischen verschiedenen Formen der Gesprächsführung wechseln kann. Diese Formen der Gesprächsführung werden als Moderation, Mediation und Beratung voneinander unterschieden. Ein besonderes Augenmerk gilt der im pädagogischen Alltag häufig auftretenden Situation, dass man nicht als unabhängige Person ein Gespräch führt – wie dies in der gängigen Literatur zur systemischen Beratung und Therapie vorausgesetzt wird –, sondern dass man selbst Teil des Systems ist, auf das bezogen das Gespräch stattfindet. Das heißt, dass Sie zum Personal, zu den Kooperationspartnern oder zu sonstigen direkt und indirekt beteiligten Personen gehören, dass Sie selbst ein Thema oder ein Anliegen haben und dieses Ihrem Gegenüber vermitteln möchten.

Die Komplexität der Gesprächsführung in der Schule besteht darin, dass Sie manchmal Moderatorin oder Moderator, manchmal Mediatorin oder Mediator

und manchmal Beraterin oder Berater sind, wobei Sie in der Regel auch noch eigene Themen und Anliegen zu vertreten haben.

■ Moderation

Moderation bezeichnet die Strukturierung und Anleitung von Gesprächen mit unterschiedlichen Zielen wie Austausch, gegenseitige Information, Ziel- und Handlungsplanung. Für die Moderation kann man einen Auftrag haben. Man kann aber auch in jedem Gespräch, das man führt, die Moderation übernehmen. Leider geschieht dies in vielen Gesprächen nicht. Man redet zwar, es werden aber keine Themen gesammelt, keine Zusammenfassungen gegeben, keine Beiträge visualisiert, keine Ergebnisse festgehalten.

Meines Erachtens ist die Fähigkeit zur Moderation von Gesprächen ganz zentral. Bevor ich beginne, zu beraten oder Themen zu besprechen, sollte sichergestellt sein, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, Themen zu benennen. Es sollte sichergestellt sein, dass nichts, was zum Thema geäußert wird, verloren geht. Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass jeder zu Wort kommt und dass Gesprächsregeln eingehalten werden. Ergebnisse sollten festgehalten und schriftlich an alle Beteiligten weitergegeben werden.

Nur selten kann man eine externe Moderation hinzuziehen. Ebenso selten übernimmt eine der beteiligten Personen die Moderation. Oft übernimmt jemand die Moderation, nutzt diese aber dazu, seine eigenen Interessen durchzusetzen. In vielen Gesprächen fehlt eine Moderation ganz.

Moderation ist das zentrale Machtinstrument in der Gesprächsführung. Das Gespräch kann dazu dienen, einen partizipativen Einigungsprozess zu gestalten, in dem sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen. Es kann aber auch missbraucht werden.

Wer an einem offenen Austausch interessiert ist und Teilhabe im weitesten Sinne erreichen möchte, sollte dieses Machtinstrument beherrschen und dafür sorgen, dass es im Sinne des Austausches zwischen allen Beteiligten angewendet wird.

■ Mediation

Mediation bezeichnet die Strukturierung und Leitung von konflikthaften Gesprächen mit dem Ziel der einvernehmlichen Vereinbarung von Handlungsschritten. Für eine Mediation – die unter diesem Begriff durchgeführt wird – hat man immer einen Auftrag. Dennoch sind es die Grundstruktur und die Techniken der Mediation, die ganz entscheidend zum Gelingen beitragen können.

Die Anleitung von Konfliktgesprächen ist ein Sonderfall der Moderation. In der Mediation ist es viel entscheidender, sich strikt an Abläufe und Regeln zu halten, als dies beispielsweise in kooperativen Gesprächen der Fall ist, in deren Rahmen alle Beteiligten gewillt sind, konstruktiv zusammenzuarbeiten.

In allen Gesprächen ist es daher hilfreich, zu erkennen, wann man »die Zügel der Gesprächsführung lockern« kann und wann man sie »anziehen« sollte. Der Wechsel von einem moderierten Gespräch zu Regeln und Methoden der Mediation kann fließend gestaltet werden.

Der Begriff der Mediation ist in der Schule problematisch, da zwei wichtige Grundvoraussetzungen gelingender Mediation oft nicht erfüllt werden:

1. *Freiwilligkeit*: Mediation bedeutet eigentlich, dass eine unabhängige Person um die Unterstützung bei der Klärung eines Konflikts gebeten wird. Wird im schulischen Kontext eine Mediation angeordnet, gilt es die Freiwilligkeit der Beteiligten und die Akzeptanz der Mediatorin oder des Mediators zu Beginn des Gesprächs zu thematisieren. Auch müssen die Konsequenzen bzw. alternativen Vorgehensweisen geklärt sein, wenn die Mediation verweigert wird oder weder Freiwilligkeit noch Akzeptanz hergestellt werden können. Diese Aspekte werden in dem hier vorgestellten Gesprächsführungsmodell berücksichtigt.
2. *Unabhängigkeit*: Neben der Freiwilligkeit und Akzeptanz durch die Beteiligten gilt die Unabhängigkeit der Mediatorin oder des Mediators als weitere Voraussetzung. Die Personen, die in der Schule die Bearbeitung von Konflikten unterstützen, sind aber in der Regel nicht unabhängig. Sie gehören direkt oder indirekt der Schule an. In einigen Fällen sind sie möglicherweise sogar selbst an einem zu klärenden Konflikt beteiligt. Diese Ausgangssituation wird ebenfalls im Gesprächsablauf thematisiert.

■ Beratung

Beratung gibt es in den verschiedensten Formen und mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen wie Supervision, Fachberatung, Coaching, Organisationsberatung, Familienberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung oder Studienberatung. Die Grundidee ist, dass ein Klient oder Kunde einen Rat sucht und diesbezüglich einen Berater beauftragt. Beratung hat immer einen mehr oder weniger festgelegten fachlichen Bezug. Während Supervision, Coaching, Fachberatung und Organisationsberatung noch viele thematische Schwerpunktsetzungen beinhalten, sind Familienberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung und Studienberatung schon spezifischer auf bestimmte Themen ausgerichtet.

Beraterinnen und Berater sind zum einen Fachpersonen für Aspekte der Prozessgestaltung (z. B. Gespräche führen, Praxisreflexion, Fallbesprechungen, Gestaltung organisationaler Veränderung, Evaluation), in der Regel aber auch für bestimmte Inhalte (z. B. Pädagogik, Verhaltensauffälligkeiten, Therapie, Migration, Medizin, Classroom Management). Nicht zuletzt wird von Beraterinnen und Beratern oft erwartet, dass sie selbst aktiv etwas zur Umsetzung von Veränderungen beitragen.

Der Begriff der Beratung ist in der Schule problematisch, da zwei wichtige Grundvoraussetzungen gelingender Beratung oft nicht erfüllt werden:

1. *Freiwilligkeit*: Beratung bedeutet eigentlich, dass eine Beraterin oder ein Berater um die Beratung zu einem bestimmten Thema oder Anliegen gebeten wird. Beratung beginnt dann mit einer Auftragsklärung unter den Fragestellungen: »Was ist Ihr Anliegen?« und »Wie glauben Sie, dass ich Ihnen dabei von Nutzen sein kann?« Ein Berater ist – zumindest in der Theorie – meistens frei gewählt. Als Erkennungsmerkmal von Beratung kann gelten: Die Beraterin oder der Berater wird von Klientinnen und Klienten um Rat gefragt. So lange, bis die beratende Person einen eindeutigen Auftrag erhalten hat, befindet sie sich bestenfalls in einem Auftragsklärungsgespräch und ist noch nicht beratend tätig. In dem hier dargestellten Ablauf der Gesprächsführung gilt es daher zunächst den Beratungsauftrag zu klären, also das Anliegen der anderen beteiligten Personen herauszuarbeiten, und daraufhin zu entscheiden, in welcher Form weitere Beratungstätigkeiten stattfinden sollen.
2. *Unabhängigkeit*: Neben der Freiwilligkeit und Beauftragung durch Klientinnen und Klienten wird als weiteres Element oft die Unabhängigkeit als Merkmal von Beratung benannt. Die Personen, die in der Schule beraten, sind aber in der Regel nicht unabhängig. Sie gehören selbst der Schule an, in der sie Eltern, Schülerinnen oder Kollegen beraten, sind von einer anderen Schule abgeordnet oder gehören zu einem freien Träger, der vertraglich mit der Schule, dem Schulträger oder den Eltern verbunden ist. Es wird daher im Ablauf der Gesprächsführung immer wieder auf die Abhängigkeit der beratenden Person Bezug genommen.

Das, was beispielsweise abgeordnete Förderlehrkräfte, Beratungslehrerinnen, Sozialarbeiter, Schulpsychologinnen oder Vertreter anderer Professionen in der inklusiven Schule machen, ist allzu oft Beratung ohne freiwillige Beauftragung, noch dazu durch eine strukturell abhängige, oft sogar im selben System tätige Person.

Personen, die in Schule beratend tätig sind, werden von ihren Kollegen oder auch von Eltern oft gar nicht um Rat gefragt. Sie werden teilweise nicht einmal eingeladen oder um Unterstützung gebeten. Sie sind oft da, weil sie als personelle Ressource zur Verfügung stehen und man sie deswegen auch nutzt oder nutzen muss. Eine Auftragsklärung findet nur selten statt.

Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, zum einen viel Wert auf die Auftragsklärung zu legen und zum anderen die eigene Abhängigkeit immer im Blick zu haben. Wenn man beginnt, jemanden zu beraten, der dazu gar keinen Auftrag gegeben hat, wird man schnell als Besserwisser erlebt. Selbst die in bester Absicht erteilten Tipps und Ratschläge werden als Einmischung empfunden. Auch wenn man beispielsweise den Auftrag bekommt, als Förderlehrkraft in einer Regelschule das Kollegium zu beraten, muss ein solcher Auftrag

dort mit der Schulleitung und den betreffenden Kollegen geklärt und konkretisiert werden. Gleiches gilt für die Beratung von Eltern, Familien oder Schülern: auch mit diesen muss ein Auftrag herausgearbeitet werden, wenn man nicht unerwünschte Ratschläge erteilen, sondern tatsächlich beratend tätig werden möchte.

Zudem muss bedacht werden, dass pädagogische Fachkräfte in der inklusiven Schule – im Gegensatz zu den meisten anderen Beratern, Supervisoren, Coaches und Organisationsentwicklern – immer schon einen übergeordneten Auftrag haben: Erziehung, Bildung und Teilhabe von Kindern zu fördern. Diesen Auftrag gilt es mit anderen Aufträgen, etwa durch Schulleitung, Kollegen, Eltern oder Schüler, in Einklang zu bringen. Gegebenenfalls müssen Aufträge auch abgelehnt werden, weil sie einem übergeordneten Auftrag entgegenstehen.

■ Welche Form der Gesprächsführung setze ich wann ein?

Dieses Buch basiert auf einem Moderationsmodell für die Gesprächsführung, in dessen Struktur zahlreiche Aspekte der Mediation und Beratung berücksichtigt sind. Zunächst wird davon ausgegangen, dass Sie bei der Gesprächsführung immer moderierend tätig sind. Ausgehend von der Moderation können Sie dann Konflikte klären (Mediation) oder Ihr Fachwissen beratend einbringen (Beratung).



Moderation:

Sobald Sie aktiv ein Gespräch führen – und nicht nur daran teilnehmen –, sind Kompetenzen der Moderation erforderlich. Moderation ist die wichtigste Kompetenz der Gesprächsführung.

Spezifische Tipps für eine gelingende Moderation finden Sie neben dem entsprechenden Info-Symbol.



Mediation:

Sobald das Gespräch konflikthaft wird oder bereits klar ist, dass es um die Klärung eines Konflikts geht, müssen Sie als Gesprächsführung moderieren und zudem die Hinweise zur Mediation beachten.

Spezifische Tipps für eine gelingende Mediation finden Sie neben dem entsprechenden Info-Symbol.



Beratung:

Wollen oder sollen Sie selbst Fachwissen in das Gespräch einbringen, um andere Personen bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen, handelt es sich um Beratung. Als Gesprächsführung müssen Sie in diesem Fall moderieren und zudem die Hinweise zur Beratung beachten.

Spezifische Tipps für eine gelingende Beratung finden Sie neben dem entsprechenden Info-Symbol.

Solange Sie als unabhängige Person eine Moderation, Mediation oder Beratung durchführen, haben Sie eine vergleichsweise einfache Aufgabe zu erledigen. Wenn Sie selbst zu dem System gehören, in welchem Sie dies tun, wird es schon schwieriger, da Sie immer auch noch andere Rollen einnehmen, den anderen Beteiligten immer auch noch in anderen Funktionen begegnen. Wenn Sie dann auch noch beratend tätig sind, also Wissen und Fachkompetenz einbringen, gegebenenfalls auch noch Aufgaben übernehmen sollen, die sich aus dem Gespräch ergeben, bedarf es einer großen Klarheit über die Aufgaben und Rollen, die Sie zu erfüllen haben. Hiermit befassen sich die beiden nachfolgenden Kapitel.

■ Was mache ich, wenn ich gar kein Gespräch führen, sondern nur eine Anweisung geben möchte?

Der in diesem Buch vorgestellte Ablaufplan der Gesprächsführung (Kapitel 4) bezieht sich auf einen strukturierten und vollständigen Austauschprozess zwischen den beteiligten Personen. Gelegentlich geht es aber gar nicht darum, einen »strukturierten und vollständigen Austauschprozess« zu gestalten, sondern darum, »eine Ansage zu machen« oder »eine Anweisung zu geben«. Hinweise dazu, wie man das macht, finden Sie nicht im Ablaufplan, sondern in Kapitel 5 »Umgang mit speziellen Situationen«. Viele Hinweise dazu, wie man solche »direktiven Mitteilungen« lösungsorientiert machen kann, ergeben sich auch schon aus den »Basistechniken« in Kapitel 3.

2.1.2 Beratung in der Schule als »Komplementärberatung«

Beratung kann sich immer auf zwei Aspekte beziehen: die Gestaltung von Reflektions-, Einigungs- und Veränderungsprozessen und die Vermittlung von Fachwissen und Kompetenzen. Es existieren bereits Konzepte, die versuchen, das Spannungsverhältnis zwischen einer prozessorientierten Gesprächsführung und Beratung einerseits und einer fachorientierten Beratung andererseits zu berücksichtigen. Das bekannteste Modell ist die »Komplementärberatung« (Königswieser, Sonuç & Gebhard, 2006), die sich auf die Gestaltung von Prozessen der Organisationsberatung, vor allem in Wirtschaftsunternehmen, bezieht. Aus diesem Modell können für die Gesprächsführung in der Schule einige Impulse entnommen werden.

In der Komplementärberatung wird zwischen Fachberatung und Prozessberatung unterschieden (Königswieser, Sonuç & Gebhard, 2006, S. 33 f.):

»Unter Fachberatung verstehen wir jenen Dienstleistungssektor, in welchem speziell ausgebildete Fachleute mit ihrem Fachwissen [...] bei der Lösung von fachlichen Problemen zur Seite stehen. Fachberater stützen sich in ihrer Beratertätigkeit in erster Linie auf standardisiertes Wissen und auf ihre Inter-

pretationskompetenz von Daten. Die Lösung liegt in der sachgerechten, genauen Auswahl, Vernetzung und Interpretation der Daten als Indikatoren und Wirkungsfaktoren. [...] sie dient diesen Zwecken: Schaffung von Mehrwert und Verbesserung der Ertragslage, Steigerung der Produktivität und Effizienz, Sicherstellung der Effektivität und Behebung von Defiziten. [...] Sie halten sich vor Ort in den Räumen der Kunden auf, sind also verfügbar, erarbeiten Konzepte, geben explizite Ratschläge, beteiligen sich inhaltlich an den Entscheidungsprozessen. Die Umsetzung bleibt den Kunden selbst überlassen.«

»In der [...] Prozessberatung steht die Verbesserung der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen und zwischen Organisationen und deren Umwelten im Vordergrund. Das Transparentmachen der Denk- und Handlungsmuster dient letztendlich der autonomen, organisationsinternen Zielbestimmung, der Entwicklung gemeinsamer Vorstellungen, der Klärung von Erwartungen und der Einigung auf Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Vorhaben. [...] Prozessberatung ist kontextorientiert, offen in den Ergebnissen und Prozessschritten, bindet Betroffene ein, mobilisiert Energien, fordert Reflexion und Feedback-Prozesse.«

Beratung in der (inkluisiven) Schule, sei es durch Lehrkräfte, Förderlehrkräfte, Sozialarbeiterinnen, Sozialassistenten, Erzieherinnen oder sonstige Professionelle verbindet in der Regel immer diese beiden Bereiche der Beratung miteinander. Jedoch kommt erschwerend hinzu, dass ein Satz der Definition von Fachberatung gestrichen werden muss: »Die Umsetzung bleibt den Kunden selbst überlassen.« Ob man sich mit Kollegen berät, ein Elterngespräch führt oder mit Schülern redet: Man ist nie nur Berater, sondern immer auch handelnder und verantwortlicher Bestandteil der Umsetzung. Man trägt sowohl zum Bestehen eines Problems als auch zu seiner Lösung bei. Man ist Teil des Systems.

Als vom System unabhängiger Moderator, als Mediatorin oder Berater arbeitet man im Kontext Schule nur in den allerseltensten Fällen. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel dargestellt, ist man streng genommen nicht als Beraterin tätig, sondern übernimmt beratende Funktionen ergänzend zur eigenen Beteiligung am Thema.

Wer auch immer in Schulen Gespräche führt und berät, sollte daher in drei Bereichen Vorüberlegungen anstellen:

Fachberatung

- Welches Fachwissen habe ich?
- Welches Fachwissen habe ich über das zu klärende Thema?
- Was ist meine fachliche Expertise?
- Was ist meine Position als Fachperson unter anderen?
- Was ist mein Auftrag als Fachberater?

Prozessberatung

- Was ist meine Prozess-Expertise?
- Welche Kompetenzen habe ich in der Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen?
- Soll ich ein Gespräch moderieren und anleiten?
- Was ist meine Position als Gestalter eines Gesprächs oder eines Klärungsprozesses?
- Was ist mein Auftrag als Prozessberater?

Wenn man selbst Teil des Systems ist: Eigener Beitrag

- Was ist meine Expertise als beteiligte Person?
- Welche praktischen Kompetenzen habe ich zur Erledigung von Aufgaben, die sich aus der Klärung des Themas ergeben können?
- Welche praktischen Kompetenzen habe ich in der Umsetzung von organisationalen Veränderungen?
- Was ist mein Auftrag als beteiligte Person in der praktischen Arbeit?

Die Klärung des jeweiligen Auftrags und der eigenen Rolle ist ein zentraler Aspekt im Zusammenspiel von Fachberatung, Prozessberatung und eigener Beteiligung an der Problemlösung oder an Veränderungsprozessen.

Das Anliegen der Komplementärberatung deckt sich mit dem Anliegen des hier vorgestellten Modells der Gesprächsführung (Königswieser, Sonuç & Gebhard, 2006, S. 31):

»Das zentrale Anliegen des komplementären Ansatzes sahen wir darin, Organisationen dabei zu unterstützen, Zukunftsfähigkeit zu entwickeln, und zwar ganzheitlich und nachhaltig. Dazu gehören nicht nur die fachlich-sachlichen Fähigkeiten, nämlich sich inhaltlich auseinanderzusetzen, komplexe Sachproblemen frühzeitig zu erkennen und darauf intelligent, adäquat und flexibel zu reagieren (also das Was), sondern auch prozessual-soziale Fähigkeiten, wie Bewusstheit, Reflexivität, Sensibilität und Wachheit. Dazu gehört die Sicherheit, mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können – dazu gehören ein hohes Maß an Differenziertheit und die Bereitschaft, auch mögliche soziale Auswirkungen und Interdependenzen von Entscheidungen mit zu überlegen, den Kontext mit einzubeziehen und die eigenen Anteile an beklagten Zuständen zu sehen (also das Wie).«

In dem ursprünglichen Modell der Komplementärberatung wird in der Regel davon ausgegangen, dass Prozessberater und Fachberater eigenständige Personen sind, die in ihren jeweiligen Rollen miteinander kooperieren sollen. Im Kontext von Schule handelt es sich allzu oft aber um einen inneren Rollenkonflikt zwischen zwei Funktionen, die man einnehmen soll. Dieser Rollenkonflikt kann in Anlehnung an das Modell der Komplementärberatung folgendermaßen dar-

gestellt werden (Tabelle 1; vgl. Königswieser, Sonuç & Gebhard, 2006, S. 59 f., 65, 105 f.; eigene Ergänzungen):

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Fach- und Prozessberatung

Fachberatung	Prozessberatung
Fachwissen	Prozesswissen
Ursache-Wirkungs-Denken	Zirkuläres Denken
Fachperson als Experte	Alle Beteiligten als Experten
Geben von Antworten	Stellen von Fragen
Einbringen von Wissen	Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen
Ergebnisorientierung	Beziehungs- und Ergebnisorientierung
Verantwortungsübernahme für Ergebnisse	Verantwortungsübernahme für den Verlauf
Beteiligt sein	Distanz einhalten
Position beziehen	Allparteilichkeit wahren

Für die Gesprächsführung in der Schule bedeutet dies zunächst, sich selbst als Fachperson zu definieren und zu klären, worin die eigenen fachlichen Kompetenzen bestehen und über welche Kompetenzen der Prozessgestaltung man verfügt.

2.1.3 »Grundhaltungen« der Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung

In allen Beratungs- und Gesprächsführungskonzepten werden spezifische Grundhaltungen benannt, die vor allem die Gestaltung der Beziehung zwischen Moderatorin, Mediator, Beraterin und deren Klienten beschreiben sollen. Diese Grundhaltungen beziehen sich aber in der Regel auf die Position unabhängiger Berater, die selbst nicht dem System angehören, in dem die Beratung stattfindet.

Aufgrund der Zugehörigkeit zum System Schule (ganz gleich, in welcher Funktion genau Sie tätig sind) und aufgrund der Doppelfunktion von Fach- und Prozessverantwortung erfüllen Sie die Voraussetzungen für eine Einnahme der dort beschriebenen Grundhaltungen in der Regel nie. Daher müssen die Grundhaltungen der Gesprächsführung im Spannungsfeld der Komplementärberatung beschrieben werden, um die Situation abzubilden, die Sie als Lehrkräfte, Förderlehrkräfte, Sozialarbeiter, Sozialassistentinnen, Erzieher oder andere professionell in Schule tätige Person in der Praxis vorfinden:

■ **Freiwilligkeit und Verpflichtung**

Unabhängige Beratung geht von der Freiwilligkeit der Beteiligten aus. Bestenfalls nehmen die Beteiligten an einem Gespräch auch in der Schule freiwillig daran teil. Sie wollen etwas klären und haben ein Anliegen. Oft besteht aber auch eine Verpflichtung, etwa bei Besprechungen mit Kolleginnen oder Schülern, in Förderkonferenzen oder in Kooperationsgesprächen. Nicht zuletzt ist die Person, die die Gesprächsführung übernimmt, selbst oft dazu verpflichtet, ein Gespräch zu führen. Sie kann den »Auftrag« nicht ohne Weiteres ablehnen. Dieses Spannungsfeld muss in jeder Form des Gesprächs beachtet werden.

■ **Allparteilichkeit und Parteilichkeit**

Moderation, Mediation und Beratung sollen allparteilich sein. Sie sollen gegenüber allen Beteiligten gleichermaßen Verständnis zeigen, sich aber auch nicht auf ihre Seite schlagen. Eine derart neutrale Haltung ist in einem Handlungsfeld, in dem man selbst tätig ist, aber oft nur schwer einzunehmen. Vor allem, wenn man eigene Ziele verfolgt und einen klaren Erziehungs- und Bildungsauftrag hat, etwa wenn es darum geht, für die Rechte von Kindern oder Minderheiten einzustehen, oder wenn eine Fürsorgepflicht oder Weisungsbefugnis, beispielsweise gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, besteht. Die Kunst besteht darin, Allparteilichkeit zu zeigen, wo diese auch authentisch vorhanden sein kann, und Partei zu ergreifen, wo dies notwendig ist. Oft ist es schon ausreichend, diese beiden unterschiedlichen Haltungen klar voneinander zu trennen und zu markieren, in welchen Bereichen man parteiisch sein muss und worin diese Parteinahme besteht.

■ **Wertfreiheit und Wertung**

In der Beratungsliteratur wird darauf verwiesen, dass Moderatorinnen, Mediatoren und Beraterinnen sich selbst mit jeglicher Form von Wertungen zurückhalten sollen. Sie sollen die Wertungen ihrer Klienten durchaus wahrnehmen, visualisieren, aufgreifen und in den Beratungsprozess einbeziehen. Selbst sollen sie so wenig eigene Wertungen abgeben wie möglich. Ist die Gesprächsführung jedoch inhaltlich und beruflich an den zu besprechenden Themen beteiligt, kommt sie um die Äußerung eigener Wertungen nicht herum. Sei es als Lehrkraft, die Schulleistungen bewerten muss, als Diagnostikerin, die Überprüfungsergebnisse vermittelt, oder als Sozialarbeiter, der Beobachtungen schildert und seine Eindrücke zu einem Kind in ein Gespräch einbringt. In dieser Doppelrolle als Gesprächsführung und inhaltlich beteiligte Person muss man zwischen fachlicher Wertung und wertfreier Gesprächsführung wechseln können.