

Kooperation als Haltung und Strategie bei hochstrittigen Eltern-Konflikten¹

Nachdruck aus Kind-Prax 3/2005 mit freundlicher Genehmigung des Verlages

Abstract

Zunehmend werden vielen Beratungsstellen Väter und Mütter mit einem hohem Konfliktniveau nach Trennung und/oder Scheidung zugewiesen. Es zeigt sich, dass Beratungsarbeit mit solchen Fällen äußerst zeit- und kraftaufwändig ist. Kooperationen der professionellen Helfer bieten die Chance zu synergetischen Effekten. Sie haben das Ziel, positive Lebensbedingungen für die Familien zu realisieren. Der Autor beschreibt Konzepte für im Dreieck von Familiengericht, Jugendamt, Beratungsstelle institutionell übergreifende und auf Zusammenarbeit angelegte Beratungsstrategien mit hoch strittigen Eltern. Die Frage der Kooperation mit anderen Einrichtungen berührt dabei auch Fragen des Selbstverständnisses von Beratungsstellen und Kooperationspartnern. Dazu gehören unter anderem die Prinzipien der Freiwilligkeit, der Vertraulichkeit, der formalen Unterscheidung von Zuständigkeiten und der unterschiedlichen Möglichkeiten, (Macht -) Mittel anzuwenden und als Kooperationspartner aufeinander abzustimmen. Drei Ebenen interaktiver Arbeitsbeziehungen werden unterschieden: Koordination - Kooperation und Ko-Evolution. Die Entwicklung der Kooperationen erfolgt in drei Stufen: Identitätsfindung – Koexistenz und Interaktion. Dabei müssen die Kooperationspartner zu einer Anerkennung der jeweiligen Grenzen und Zuständigkeiten gelangen (Dreiklang von Neugier für den Kooperationspartner, Anerkennung, Differenzbalance).

Psychosoziale Stichworte: Familienberatung – Deeskalation – Interaktion professioneller Helfer – Koordination und Kooperation institutioneller Hilfen

Die hier vorliegenden Überlegungen zur Kooperation professioneller Akteure basieren auf einem vorangehenden Artikel zum Wesen hoch eskalierter Elternkonflikte und den Möglichkeiten eines professionelles Handelns zwischen Hilfe und Kontrolle. (Alberstötter, U. 6/2004) Nach einer ersten Annäherung an den Kooperationsbegriff und die mit ihm verbundenen hochgesteckten Erwartungen stellt der Autor in einem zweiten Schritt ein zentrales Wesensmerkmal hoch eskalierter Eltern-Konflikte in den Mittelpunkt, die Ausweitung des Konfliktsystems. Mit der zu-

¹ Mein Dank gilt den Kolleg(inn)en aus der Expertengruppe der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung zum Thema "Beratungsarbeit mit hoch strittigen Eltern". Als wirkliche Kooperationspartner haben Sie mit Ihren Rückmeldungen und Anregungen diesen zweiten Teil mit auf den Weg gebracht.

nehmenden Eskalation des Eltern-Konflikts steigt auch die Anzahl der professionellen Akteure stark an. Daraus folgert der Autor die besondere Notwendigkeit und Chance von (funktionierenden) Kooperationsbeziehungen im Dreieck von Familiengericht, Jugendamt und Beratungsstelle (als Leistungsanbieter von außergerichtlicher Beratung und begleitetem Umgang). Diese aus seiner Sicht notwendige Koppelung von hochstrittigen Eltern-Konflikten und Kooperation der professionelle Dritten wird im Anschluss begründet. Kooperation wird dabei als eine von den professionellen Akteuren getragene Grenzensetzende Haltung und Strategie bei "heißen" Eltern-Konflikten gewürdigt. In einem weiteren Abschnitt stellt er ein allgemeines Modell zum Prozess der Kooperation vor. Drei Ebenen interaktiver Arbeitsbeziehungen, Koordination, Kooperation im engeren Sinne und Koevolution werden in einem weiteren Schritt beschrieben. Mit der Einführung dieser Unterscheidungen verfolgt der Autor das Ziel, den Kooperationsbegriff klarer und damit handhabbarer zu machen. Bei der Abgrenzung verschiedener Betrachtungsebenen geht es nicht zuletzt auch darum, Kriterien zur Einschätzung der "Passung" von Kooperationsbeziehungen zwischen "professionellen Dritten" bei hoch strittigen Elternkonflikten zur Diskussion zu stellen. Den Abschluss bilden 10 Thesen zur Arbeit mit und in hoch strittigen Eltern-Konflikten.

Kooperation – ein moderner Mythos

In einer hoch differenzierten und spezialisierten (Arbeits)Welt ist der Kooperationsbegriff zu einem Träger großer Erwartungen geworden. Auseinander driftende und einander immer fremder werdende (Teil)Bereiche sollen im Hinblick auf gemeinsame übergeordnete Ziele (wieder) füreinander anschlussfähig gemacht und verbunden werden. Auch im Bereich der sozialen Arbeit ist der Kooperationsbegriff mit einer solchen Heilserwartung aufgeladen. Seckinger/ van Santen sprechen vom positiv besetzten "Mythos Kooperation". Die Forderung nach Vernetzung wird zu einem "ständig gemurmelten Mantra im Rahmen fortschrittlicher kommunaler sozialer Arbeit". (Hinweis in Seckinger/van Santen, 2003) Dementsprechend findet sich auch im KJHG eine Reihe von Regelungen, in denen Kooperation und Vernetzung als notwendige Steuerungsstrategie kodifiziert wird. Verpflichtungen zur Kooperation betreffen u. a. die Zusammenarbeit der freien und öffentlichen Träger innerhalb der Jugendhilfe in § 4 KJHG und darüber hinausgehend in § 81 KJHG die Zusammenarbeit mit anderen staatlichen Stellen. Kooperation wird so gesehen für die Kinder- und Jugendhilfe zu einer Querschnittsaufgabe, die über die eigene unmittelbare Zuständigkeit hinausreicht. Ziel der geforderten Zusammenarbeit verschiedener Professionen und Institutionen ist die Realisierung positiver Lebensbedingungen für Kinder und ihre Familien. (KJHG § 1, Abs. 3, Ziffer 4). Soweit die hochgesteckten Erwartungen, dass sich über ein kooperatives (Ver-)Handeln von Unterschieden zwischen verschiedenen fachlichen und politischen Akteuren positive Effekte für Familien (in Krisen) erzielen lassen.

Die Frage, warum trotz einer allgemeinen öffentlichen Hochschätzung gelingende Kooperation in der real existierenden Praxis sozialer Arbeit ein eher seltenes und

ein so schwieriges Phänomen ist, beantwortet Schweitzer ganz einfach und pragmatisch damit, dass Kooperation nicht überall nötig und sinnvoll ist. "Abschottung, Konflikt- und Konkurrenzstrategien können oft lohnender sein." (Schweitzer 1998) Hier klingt Kritik an dem inflationär kursierenden Handlungsimperativ Kooperation an, der auch das Feld sozialer Arbeit überzieht. Dem großen Entwurf von der Kooperation als Allheilmittel gegen arbeitsteilige Zersplitterung folgt so gesehen die Legitimationskrise auf dem Fuß. Gerade in Zeiten knapper finanzieller und zeitlicher Ressourcen muss sich die Ideologie der Kooperation, die (arbeits)zeit- und geldintensiv ist, im jeweiligen Fall auf ihre Sinnhaftigkeit hin befragen lassen. Kooperation als wesentliches Element modernen (Krisen-)Managements bedarf der Begründung. Nicht alles, was an Synergieeffekten durch ein Zusammenarbeiten herbei geredet wird, bringt den versprochenen (sozialen und ökonomischen) Mehrwert. Die Reibungsverluste, die angesichts des Aufeinanderprallens von Unterschieden entstehen, sind nicht selten contraproduktiv im Hinblick auf ein formuliertes Ziel. Die anklingende Skepsis gegenüber kooperativen Arbeitsbeziehungen ist nicht neu, folgt sie doch dem alten Sprichwort von den "vielen Köchen, die den Brei verderben".

Im Folgenden geht es mir darum, Kooperation auf einen speziellen Ausschnitt sozialer Arbeit, der Auseinandersetzung mit hoch strittigen Eltern zu beziehen.

Wenn im Zusammenhang mit hoch strittigen Eltern-Konflikten von Kooperation die Rede ist, dann können 3 relevante Ebenen der Kooperation gemeint sein:

1. die angestrebte (zumindest minimale) Kooperation der Eltern untereinander zugunsten ihres gemeinsamen Kindes.
2. die Kooperation der professionellen Dritten mit den zerstrittenen Eltern.
3. die Kooperation zwischen den professionellen Akteuren der verschiedenen beteiligten Institutionen und Berufsgruppen.

Im Folgenden werden diese 3 Ebenen immer wieder miteinander in Beziehung gesetzt, wobei die Kooperation der professionellen Akteure in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wird.

Die Ausweitung des Konfliktsystems als ein zentrales Wesensmerkmal hoch eskalierter Eltern-Konflikte

Kennzeichnend für Eltern-Konflikte auf einem niedrigen Eskalationsniveau ist, dass sie von den Konfliktparteien im "kleinen Kreis" gehalten werden (können). Konflikte werden von den Kindern so gut es geht fern gehalten und auf der Erwachsenen-Ebene ausgetragen. Die Austragung des Konflikts überschreitet selten die Grenze der Dyade. Allenfalls werden Dritte, denen Vertrauen entgegengebracht wird, von beiden oder einzeln konsultiert. Die beste Freundin, ein naher Familienangehöriger oder auch professionelle Dritte (z. B. Berater) werden mit unterschiedlichen Erwartungen und Aufträgen hinzugezogen. Ihnen wird die Rolle des aktiven Zuhörers, des neutralen Beraters oder auch die des Vermittlers angetragen. Auch wenn diese einbezogenen Dritten einerseits zur Parteinahme ein-

geladen werden, so überwiegt doch andererseits das Zugeständnis an ihre "Meinungsfreiheit". "Sag mir ehrlich, was Du wirklich denkst, hab ich recht oder liege ich da ganz daneben?" Kritische Rückmeldungen und empathische Versuche seitens des Dritten, auch den anderen Konfliktpartner mit seinen Motiven und seinem Verhalten mitzufühlen und mitzudenken sind letztlich – trotz des vordergründigen Wunsches nach parteilicher Unterstützung – erwünscht.

Die geringe Größe eines Problemsystems bei gleichzeitiger gezielter Auswahl sozial kompetenter² Dritter sind eindeutige Hinweise auf ein niedriges Eskalationsniveau (Stufe 1). Beide Kriterien sind somit auch gute Prädiktoren für den positiven Verlauf eines Konflikts in Richtung Deeskalation.

Demgegenüber ist ein zentrales Merkmal hoch eskalierter Konflikte neben der zunehmenden Intensität des Konflikts die Ausweitung des Konfliktfeldes. Bei einer fortgeschrittenen Eskalation nimmt der Konflikt nicht nur energetisch gesehen Fahrt auf, indem sich das Ausmaß der wechselseitigen Kränkungen und Verletzungen steigert, sondern er weitet sich in der Regel auch im Hinblick auf die Anzahl der "infizierten" Personen aus. Andere werden in den Konflikt hinein gezogen. Ihnen werden dabei typische Rollen zugewiesen.

So werden Dritte von den Konfliktparteien als parteiliches Publikum gebraucht, als Claqueure für die eigene Sache. Man könnte auch von der Erzeugung eines Echos sprechen, das seinerseits wieder als mächtiger Verstärker auf das Erleben und Handeln der Protagonisten wirkt. Glasl spricht von der "Echohöhle", wenn aus den eigenen Reihen zurücktönt, was jeder als "Bestätigung von außen" zu hören wünscht. (Glasl, 1994, S. 252)

Dritte werden jedoch nicht nur zu parteiischen Zuschauern gemacht, sondern für die eigenen Zwecke in die Rolle eines aktiv Handelnden gedrängt. Sie werden zu Bündnisgenossenschaften eingeladen, verführt und gedrängt. Bündnisgenossen haben die Funktion, die eigene Position zu stärken, indem sie Seite an Seite mit in den Kampf ziehen. Bündnisgenossenschaft kann sich zur Stellvertretung steigern. Anstelle des Protagonisten, gewissermaßen als sein alter ego soll der Stellvertreter die "Kriegsziele" mit allen Mitteln realisieren. Bündnisgenossenschaft und Stellvertretung haben gemeinsam, dass die individuellen Spielräume der Dritten extrem eingengt sind. Eigenständige Positionen werden nicht mehr zugelassen. Beide Rollen entstehen durch die Ausübung von Loyalitätsdruck, häufig versehen mit der messerscharfen digitalen Logik des "entweder oder", die keinen Spielraum für entschleunigende Ambivalenzen lässt. "Wer nicht für mich ist, ist gegen mich" ist die Maxime in hocheskalierten Konflikten. Weil ihre Loyalität sie in besonderem Maße bindet, sind natürlich die betroffenen Kinder und sonstige Personen aus dem nahen Umfeld (Verwandte, Freunde) in erster Linie betroffen. Dieser Druck zur Anpassung an die Realität der Protagonisten, deren Konstruktionen des

² Soziale Kompetenz meint hier v. a. die Fähigkeit, den Einladungen zu unkritischer Parteilichkeit zu widerstehen und sich – bei aller freundschaftlicher Verbundenheit – Unabhängigkeit zu bewahren.

Konflikts und dem daraus gefolgerten "richtigen" Handeln setzt sich dann auch in den Einladungen zur einseitigen Parteinahme an professionelle Dritte fort.³

Aktives Einspannen von Dritten und engagierte "Hilfe" durch aktive Dritte gehen freilich in der Regel Hand in Hand. Vor allem Freundeskreise und Herkunftsfamilien, für die Zusammengehörigkeit und Solidarität in "guten wie in schlechten Tagen" einen vitalen Wert darstellen, erschweren eine konstruktive Selbstorganisation des Streitpaares zusätzlich. Seitens der professionellen Dritten hat ein unreflektierter Ethos des "gerechten Kampfes" für die eine oder andere Seite eine ähnliche Wirkung.

Eine systemisch erweiterte Sicht schließt neben den Herkunftsfamilien der Protagonisten und dem nahen privaten Umfeld bedeutsamer Freunde, Nachbarn, Arbeitskollegen etc. (System 1) auch das professionelle Hilfe- und Kontroll-System (System 2) ein, das aus den professionellen Dritten besteht. Damit sind die Vertreter der unterschiedlichen Professionen und Rollen gemeint, die im Verlauf der Eskalation involviert werden. Zum Teil wirken sie im Hintergrund, wie z. B. Therapeuten und Ärztinnen als Unterstützer ihres jeweiligen Patienten.⁴ Daneben gibt es die Gruppe der Professionen (Familienrichterinnen, Sozialarbeiter des Jugendamtes, Verfahrenspflegerinnen, Gutachter, Rechtsanwältinnen), die im Rahmen strittiger Sorge- oder Umgangsrechtsverfahrens ihre Aufgaben wahrnehmen. Mitarbeiter von Beratungsstellen⁵ kommen bei außergerichtlichen Beratungen zum Zug oder werden als "mitwirkungsbereite Dritte" bei begleiteten Umgangkontakten involviert.

Die Ausweitung des Konfliktsystems bei hoch strittigen Elternkonflikten – Zusammenfassung der Ergebnisse einer ersten Studie

Ausgangspunkt der Untersuchung war das in einem vorangehenden Artikel vorgestellte 3-stufige Eskalationsmodell zur Einschätzung von Paarkonflikten (Alberstötter U., 2004).

³ Rechtsanwälte sind qua beruflicher Rolle prädestiniert dafür, in die Stellvertreterfunktion zu geraten.

⁴ Andritzky berichtet über die verbreitete Praxis von Eltern, ärztliche Atteste für die eigenen Ziele in einer aktuellen Trennungsaueinandersetzung zu missbrauchen. (Andritzky W., 2003)

⁵ Im vorliegenden Artikel geht es v. a. um die Kooperation im Dreieck von Familiengericht, Jugendamt und Beratungsstelle – aus der Perspektive einer Beratungsstelle, die bei hoch strittigen Konflikten vermittelt und begleiteten Umgang durchführt.

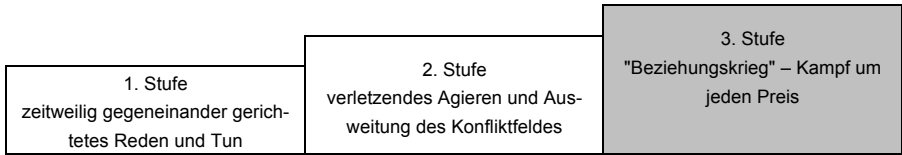


Abbildung: das dreistufige Eskalationsmodell

Mit Hilfe dieses Modells habe ich in einem ersten Schritt alle (Eltern)Paare, die im Zeitraum von 1/2000 bis 3/2004 mit dem Etikett Paarkonflikt⁶ "freiwillig" oder aufgrund einer dringenden Zuweisung (durch das Gericht oder das Jugendamt) zu mir kamen, den 3 verschiedenen Eskalationsstufen zugeordnet. Von den insgesamt 82 Fällen⁷ konnte der Konflikt wegen seines zeitweiligen Charakters, der geringen Intensität der Ablehnung sowie der geringen Größe des Konfliktsystems in 19 Fällen der Stufe 1 zugeschrieben werden. 34 Paarkonflikte wiesen die beiden zentralen Kriterien der gesteigerten Intensität und der personalen Ausweitung auf, die zusammen genommen eine Zuordnung zur Stufe 2 begründen. In 29 Fällen lagen jeweils mehrere Merkmale aus dem (Verhaltens)Spektrum der 3. Stufe vor.

Eskalationsstufe	Zahl der (hoch)strittigen Elternpaare	in %
1	19	23
2	34	41
3	29	36
Gesamt	82	100

Tabelle: Einschätzung des Eskalationsniveaus der Eltern-Konflikte nach dem 3-stufigen Modell

In einem zweiten Schritt stand die Frage nach dem Zusammenhang des Eskalationsniveaus und der Anzahl der involvierten professionellen Akteure, also die Ausweitung des professionellen Teils des Konfliktsystems im Mittelpunkt.

⁶ Paarkonflikte werden hier 3 verschiedenen Kategorien zugeordnet: (1) Konflikte im Zusammenleben ohne Trennungsabsicht, (2) Konflikte vor und während der Trennung/Scheidung, (3) Umgangs- und Sorgerechtskonflikte nach Trennung/Scheidung.

⁷ Bei der Erfassung wurden folgende 3 Kriterien zugrunde gelegt:

(1) Es wurden nur Prozesse mit beiden Eltern erfasst, d. h. Beratungen, bei denen der gesamte Prozess nur mit einem Elternteil stattfand wurden nicht gezählt. (Ziel: eine "doppelte Beschreibung" des Konflikts aus den Perspektiven beider Eltern sollte vorliegen.)

(2) Es wurden nur Eltern-Paare erfasst, d. h. Beratungen mit Paaren ohne Kinder wurden nicht berücksichtigt.

(3) Es wurden nur Prozesse berücksichtigt, die mindestens 3 Gespräche mit den Eltern umfassten. Erst bei mehrmaligen Kontakten entsteht die notwendige Informationsdichte, die Voraussetzung für die hier vorgenommenen Einschätzungen ist.

Eskalationsstufe	Zahl der (hoch)strittigen Konflikte	Anzahl der involvierten professionellen Akteure	Anzahl der durchschnittlich beteiligten professionellen Akteure	Anzahl der beteiligten professionellen Akteure in %
1	19	30	1,5	7,2
2	34	148	4,3	35,4
3	29	240	8,2	57,4
Gesamt	82	418	5,0	

Tabelle: Ausweitung des Konfliktsystems

Alle Eltern-Konflikte (N=82) führten insgesamt zu einer Beteiligung von 418 professionellen Akteuren, d. h. im Durchschnitt waren bei jedem Eltern-Konflikt 5 professionelle Akteure involviert. Je höher die Konflikte eskaliert waren, desto größer war die Anzahl der involvierten professionellen Akteure. Bei Eltern-Konflikten auf der Eskalationsstufe 3 waren im Durchschnitt 8,2 professionelle Akteure involviert, d. h. nahezu fünfmal so viele wie bei Konflikten der 1. Stufe. Im Vergleich mit den Konfliktfällen der 2. Eskalationsstufe ist die Anzahl der professionellen Akteure im Durchschnitt fast doppelt so groß. Bei 8 der 82 Eltern-Konflikte waren zwischen 10 und 13 professionelle Akteure beteiligt. In einem weiteren Schritt wurde die Anzahl der beteiligten "Profis" auf die Art der Maßnahmen, die mit den Eltern durchgeführt wurden bezogen. Dabei lassen sich 3 Gruppen von Maßnahmen unterscheiden:

(1) Beratungen, welche die Eltern mit hoher Eigenmotivation und/oder aufgrund eines "sanften (Empfehlungs) Drucks" von nahestehenden Dritten auf den Weg bringen.

(2) Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um "Zwangsberatungen", deren Zustandekommen einem starken Druck "von Amts wegen" zuzuschreiben ist. Dabei kann es sich um gerichtliche Interventionen nach § 52 FGG oder um dringende Zuweisungen auf Initiative des Jugendamtes handeln.

(3) Den stärksten Eingriff in die Eltern-Autonomie stellt der begleitete Umgang dar, bei dem Kontakte eines umgangsberechtigten Elternteils mit seinem Kind in Anwesenheit eines "mitwirkungsbereiten Dritten" stattfinden. Gesetzliche Grundlagen für den begleiteten Umgang sind der § 1684 (4) BGB sowie der § 18 (3) KJHG. Bezieht man diese 3 unterschiedlichen Maßnahmen, die für Beratungsstellen relevant sind auf die Anzahl der beteiligten professionellen Akteure, so ergeben sich folgende Verteilungen.

Art der Maßnahme	Zahl der (hoch)strittigen Eltern	Anzahl der involvierten professionellen Akteure	Anzahl der durchschnittlich beteiligten "Profis"
freiwillige Beratung	22	53	2,4
Gerichtliche "Zwangsberatung" (FGG 52)+	31	144	4,6

andere dringende Zuweisungen (Jugendamt)			
Begleiteter Umgang	29	221	7,6

Tabelle: Art der Maßnahme und Beteiligung der professionellen Akteure

Die Zahlen zeigen eindeutig, dass mit dem zunehmenden Zwangscharakter der Maßnahmen im Verlauf eines chronischen Konflikts die Anzahl der professionellen Akteure stark zunimmt.

Kam es zu einem begleiteten Umgang, der in hoch eskalierten Umgangsstreitigkeiten vermehrt als ultima ratio installiert wird, so waren in dem jahrelangen (vorangehenden) Kampf durchschnittlich 7,6 professionelle Akteure engagiert.

Fasst man diese Ergebnisse zusammen, so kommt man zu der eigentlich nicht überraschenden und trotzdem eindrucksvollen Erkenntnis, dass erbittert geführte chronische Eltern-Konflikte eine große Anzahl von Akteuren der unterschiedlichen Professionen bindet.

Die Notwendigkeit professioneller Kooperation bei "heißen" Eltern-Konflikten (aus der Perspektive der Beratung)

Warum Kooperation in "heißen" Konflikten?

Führt man sich die personelle Ausweitung (als Ausdruck der immensen zerstörerischen Kraft) hoch eskalierter Eltern-Konflikte vor Augen, dann erscheint das Bild vom verheerenden Feuer als eine passende Symbolisierung. Lässt man sich auf dieses Feuer-Bild ein, dann liegt es nahe, auch hinsichtlich des professionellen Umgangs damit nach Analogien im Bereich der Feuerbekämpfung zu suchen. Auffallend ist bei Großbränden die hohe Anzahl der im Einsatz Beteiligten. Die Eindämmung von Großfeuern muss Idealerweise gleichzeitig von allen Seiten erfolgen, was einen hohen personellen Aufwand erfordert. Für einen ausufernden Brand braucht es ein großes Helfer-System. Es sind viele "Frontabschnitte", an denen verschiedene Spezialisten mit unterschiedlichsten Mitteln – mit Wasser aus dem Schlauch oder aus der Luft, Sand, Chemikalien, Feuergräben, Legen von Gegenfeuern etc. – das Feuer bekämpft wird. Entscheidende Bedeutung hat das Zusammenwirken der zahlreichen Spezialkräfte im Katastrophenfall.⁸ Deren Einsatz ist dadurch bestimmt und erschwert, dass unterschiedliche Professionen mit unterschiedlichem Know-how, verschiedenen Werkzeugen und Methoden am Werk sind. Entscheidend ist, diese Ressourcen-Vielfalt so zu steuern, dass aus

⁸ Die Katastrophe des 11. Septembers ist auch eine Geschichte zusammenbrechender Kooperation. Ein bis zur blinden Routine in den üblichen Katastrophenszenarien perfektioniertes Zusammenspiel der unterschiedlichen professionellen Kräfte war zum Erliegen gekommen. Das professionelle Kommunikations-Netzwerk, die Aufbau- und Ablauforganisation der Hilfskräfte, war angesichts des Ausmaßes des hereinbrechenden Desasters kollabiert. An die Stelle koordinierten planvollen Handelns war heldenhafter, aber tödlicher Aktionismus vereinzelter Individuen oder kleiner isolierter Einheiten getreten. Die linke Hand wusste nicht mehr, was die Rechte tat.

einem Nebeneinander oder gar unbeabsichtigten Gegeneinander ein abgestimmtes Miteinander wird.

Kooperation – professionelle Vielfalt statt Einfalt

Überträgt man diese Feuer-Metapher auf "heiße" Eltern-Konflikte, dann hat man es auch hier mit einer Reihe von "Einsatzkräften" zu tun, die mit höchst unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich des Problems, seiner möglichen Lösung und der eigenen Rolle dabei zugange sind. Entsprechend unterschiedlich ist auch das eingesetzte "Handwerkszeug". Eine Richterin kann Beschlüsse fassen, während Berater (mitunter zu lange) versuchen, im Gespräch zu bleiben. Auch die institutionellen Vorgaben und Spielräume sind sehr verschieden. Während ein Richter in seinen Entscheidungen keinerlei Weisungen unterliegt, ist der Mitarbeiter des Jugendamtes in seiner Autonomie durch die Amtshierarchie eingeschränkt. Ganz entscheidend ist auch die unterschiedliche Ausstattung mit formaler Macht. Während Berater auf die Kraft der eigenen neutralen Position zwischen den Eltern und die Macht des (überzeugenden) Wortes setzen, sind die Machtmittel von Jugendamt und mehr noch des Gerichts von ganz anderer Art. Das Gericht kann so weit gehen, durch den (angedrohten) Einsatz von Zwangsmitteln einen Veränderungsdruck zu erzeugen.

Alle Bemühungen der unterschiedlichen professionellen Akteure, mit dem hohen Maß an destruktiver Energie und der großen Zahl "infizierter Mitstreiter" alleine fertig werden zu wollen, scheinen mir wenig aussichtsreich. Abgestimmte professionelle Vielfalt sind Erfolg versprechender als ein mehr-desselben-Tun mit dem immer gleichen Werkzeug. Letzteres entspricht dem Sprichwort: "Wer nur einen Hammer hat, für den besteht die Welt aus Nägeln". Kooperation scheint mir dagegen ein überaus starkes "Gegenmittel" für hoch eskalierte Konflikte, weil sie im Idealfall das angesprochene Breitband-Spektrum an Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Der Kooperationsweg verspricht mehr ("handwerkliche") Vielfalt, Kreativität und Passgenauigkeit bei der Auswahl dessen, was man in einem "heißen" Eltern-Konflikt besser tun oder unterlassen sollte.

Entscheidend ist, dass es bei einer gelingenden Kooperation zu einer Verknüpfung der unterschiedlichen Möglichkeiten kommt, die den verschiedenen Professionen und Institutionen jeweils zu eigen sind. Die Fachkräfte aus Familiengericht, Jugendamt und Beratungsstelle decken mit ihren unterschiedlichen Ausrichtungen ein weites Feld ab, das von unterschiedlichen Formen der Hilfe auf der einen Seite bis hin zu Grenzsetzung, Kontrolle und Zwang am anderen Ende reicht.

Rollen-Erweiterungen der professionellen Akteure als Voraussetzung für Kooperation am Beispiel der Beratung – "der Berater (auch) jenseits von Beratung"

Wenn die Mittel der Beratung zur Deeskalation eines Eltern-Krieges ausgeschöpft sind, ist der Übergang zu einem anderen Denken und Handeln notwendig. An dieser Stelle ist zweifellos eine zweifache Ergänzung auf Beraterseite⁹ nötig.

Zum einen geht es um eine Erweiterung von eigener Identität und Rolle. Für Berater heißt das zunächst, die Grenzen der "talking-cure" im Blick zu haben. Dies ist dann der Fall, wenn lang anhaltende "Beziehungsbrände" die Fähigkeit, dem anderen zuhören zu können bei den Beteiligten zerstört haben. Wo die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Empathie einer "aktiven Negation" des Gegners gewichen ist, ist Beratung nicht mehr das Mittel der Wahl. Worte allein genügen jetzt – im Unterschied zur "normalen" Beratung/Therapie – angesichts der völlig verhärteten Fronten nicht mehr. Die Ausgestaltung eines Grenzen setzenden und kontrollierenden settings tritt jetzt in den Vordergrund. Die Klarheit der äußeren Form wird jetzt wichtiger als der wortreiche Inhalt oder anders ausgedrückt, der begrenzende Rahmen ist jetzt wichtiger als das Bild. An diesem Punkt geht es also darum, die "therapeutische" Wirkung Grenzen setzender Strukturen und Rituale wahrzunehmen. Ohne Verständnis und Wertschätzung für deren deeskalierende Qualität wird es unmöglich, diesen Wechsel von der (beratenden) Hilfe zu Grenzsetzung und Kontrolle – und bei Bedarf zurück – in das eigene Rollenrepertoire zu integrieren.

Die zweite entscheidende Veränderung für Beraterinnen besteht darin, mit einer grundsätzlichen Kooperationsneugier auf jene professionellen Akteure zuzugehen, die über andere (Macht-)Mittel und Interventionsmöglichkeiten verfügen. Gelingende Kooperation setzt jedoch Wissen und Informationen über die Arbeitsweisen, Möglichkeiten und Grenzen des Handelns der anderen professionellen Akteure voraus, "denn bei Kooperationspartnern, die einer anderen Handlungslogik folgen, hilft es nicht weiter, vom eigenen Verhalten auf das des anderen zu schließen. Im Gegenteil: Dies zu tun kann die Kooperation beeinträchtigen, weil so unter Umständen Erwartungen entstehen, die von den Kooperationspartnern nicht zu erfüllen sind." (Seckinger M. 2001) Es geht also darum, sich der unterschiedlichen Systemlogik eines Jugendamtes, eines Familiengerichts und deren Rollenträger bewusst zu werden. Wo klare Vorstellungen über das Aufgaben- und Angebotsprofil der anderen Profession/Institution fehlen, bleibt Kooperation eine inhaltsleere Heilsformel.

⁹ Analog zu einem erweiterten Verständnis von Beratung "jenseits von Beratung" bedarf es der Überlegung, welche Identitäts- und Rollenerweiterungen auf Seiten der anderen professionellen Akteuren in der Arbeit mit hoch eskalierten Eltern-Konflikten notwendig sind, damit sich eine Kooperation mit den anderen Professionen entwickeln kann.

Der Prozess der Kooperation: Identität – Koexistenz – Interaktion

Im Folgenden geht es mir darum, einen Blick hinter den inflationären und oft inhaltsleeren Gebrauch des Kooperationsbegriffs zu werfen und das Verständnis für das Phänomen Kooperation zu vertiefen.

Die Entwicklung der Kooperation lässt sich mit Hilfe eines Vergleichs aus der Welt des Theaters in 3 Stufen/Ebenen beschreiben: Identitätsfindung – Koexistenz – Interaktion. Jakubeit und Schattenhofer beschreiben mit dieser 3-stufigen Analogie zum Masken-Theater den Migrationsprozess. Ich habe dieses Theaterbild in der Hoffnung beibehalten, dass es dem Leser die Annäherung an das folgende Modell zum Prozess der Kooperation erleichtert.

Identität – Koexistenz – Interaktion

1. Akt: Identitätsfindung – Entwicklung eines (Selbst-)Konzepts im Modus der Selbstbezogenheit

"Der gemeinsame Rahmen, der begrenzt vorhandene Raum ist die Bühne ... Ein Maskenspieler betritt die Bühne, sucht sich den für ihn passenden Platz. Durch sein Handeln in Gestik und Bewegung und durch sein Äußeres füllt er allmählich seine Rolle. In der Gestaltung des eigenen Ausdrucks findet er seine Eigenheit. Für die Zuschauer wird er in seiner Rolle und Besonderheit identifizierbar. Er entwickelt seine Identität. Es ist ein Prozess, für den er und die Zuschauer Zeit brauchen. Ist der Prozess der Identitätsfindung zu kurz, so bleiben seine Rolle und Identität blass, unscharf und unklar, und zwar für ihn, den Akteur selbst und die Zuschauer.

In diesem ersten Akt haben alle auftretenden Spieler die Möglichkeit, nacheinander allein auf der Bühne ihre Existenz zu entwickeln." (Jakubeit G./ Schattenhofer K., 1996)

Übertragung: Auf der Stufe der Identitätsfindung geht es um ein allmählich sich entwickelndes Verständnis des jeweiligen Grundthemas und der möglichen eigenen Rolle dabei. Am Anfang steht die inhaltliche Auseinandersetzung mit einem noch fremden "Gegenstand". Häufig sind es Grenzerfahrungen (z. B. des eigenen Scheiterns), die einen krisenhaften Zustand der "Verstörung" auslösen. In der Arbeit mit hoch strittigen Fällen erlebten wir regelmäßig, was es heißt, mit unserem beraterisch-therapeutischen Latein am Ende zu sein. Zwischen dem hochgeschraubten Konfliktniveau dieser Eltern und unserem naiven Verständnis von zwischenmenschlichen Spannungen und deren Bearbeitung mittels Beratung/Therapie lag eine unüberbrückbare Kluft. Auf der Suche nach passenden Erklärungen für das hohe Eskalationsniveau, Grundhaltungen und Methoden für den Umgang damit erwies sich das Modell der Konflikteskalation von Glasl als ein wichtiger Anstoß für die Entwicklung eines eigenen umfassenden Konzepts. (Glasl F., 1994) Auf diesem Hintergrund entstand das dreistufige Eskalationsmodell, das die ganze Bandbreite menschlicher Destruktivität von einer vorübergehenden Verhärtung der Streitparteien bis hin zur absichtlichen seelisch-körperlichen

Vernichtung des Gegners beschreibt. (Alberstötter U., 2004) Das Modell erwies sich als brauchbares Konstrukt, um sich ein Bild über die Intensität des Konflikts und seine Ausweitung zu einem komplexen Problemsystem zu machen. Das 3-stufige Eskalationsmodell erfüllt die Funktion einer "theory of the thing" (David Kantor). Es wirkt als theoretischer Verständnisrahmen für hoch strittige Konflikte und darüber hinaus als handlungsleitendes Basiskonzept.

Parallel zu dieser grundsätzlichen Konstruktion von Eskalationsprozessen entwickelten sich "Bilder", Ideen und Konzepte im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen für eine Veränderung ("theory of change"¹⁰) und ein wachsendes Bewusstsein für das eigene methodische Handeln ("practice modell"). Die Entwicklung von zentralen Schlüsseltheorien zu einem "Gegenstand", von Veränderungskonzepten und praktischem "Handwerkszeug" hatte zusammengekommen eine identitätsstiftende Funktion im Hinblick auf eine erweiterte Rolle als "Berater (auch) jenseits von Beratung" in der Arbeit mit hochgradig zerstrittenen Eltern, die nicht freiwillig um Hilfe nachsuchen.

Beratung wird im Allgemeinen wie Therapie ausschließlich mit dem Kontext "Hilfe" assoziiert. Um der Rollenerweiterung von Beratern in hoch eskalierten Konflikten in Richtung Grenzsetzung und Kontrolle Rechnung zu tragen habe ich die Beschreibung "Berater auch jenseits von Beratung" gewählt. Diese etwas paradox klingende Beschreibung soll deutlich machen, dass die originären Qualitäten von Beratung nicht angesichts der geforderten Rollenerweiterung untergehen, sondern gewissermaßen in einem stand-by-Status immer präsent bleiben und jederzeit – wenn die Parteien eine auch nur minimale Gesprächsbereitschaft signalisieren – aufgerufen werden können. Der Begriff verweist so gesehen auf das schwierige (professionelle) Umschalten von "Hilfe" auf "Grenzsetzung/Kontrolle" und nach Möglichkeit zurück.¹¹

Vergleichbare Prozesse der Identitätsfindung und Rollenerweiterung ließen sich sicherlich auch für die Vertreter der anderen beteiligten Professionen und Institutionen (Jugendamt, Familiengericht ...) beschreiben.

Wesentlich im Hinblick auf das Thema Kooperation ist, dass sich diese notwendige Entwicklung der Identität in einem Zustand der Selbstbezogenheit vollzieht. Die umgebende komplexe "Landschaft", das Spielfeld mit den anderen professionellen Akteuren als mögliche Kooperationspartner ist in diesem Entwicklungssta-

¹⁰ Zu einer Theorie der Veränderung gehört immer auch eine Theorie hinsichtlich der Widerstände gegen eine Veränderung. Wichtige Fragen sind folglich auch: was ist mein Konzept zur Entstehung von und zur Auseinandersetzung mit Widerständen? Wann, unter welchen Umständen ist mit welchen Formen des Widerstands zu rechnen? Was sollte man tun beziehungsweise unterlassen?

¹¹ Das Umschalten zwischen den beiden Beziehungsmodi „Hilfe“ auf „Grenzsetzung/Kontrolle“ ist natürlich nicht nur ein Beraterproblem, sondern ein zentrales Thema in der sozialen Arbeit und darüber hinaus ein (zwischen)menschliches Grundthema, dessen Gelingen/Misslingen in allen Kontexten beachtet werden kann, wo Frauen und Männer, Eltern und Kinder, Lehrer und Schüler, soziale Gruppen, Nationen (unausweichlich) miteinander zu tun haben.

dium wenn nicht völlig ausgeblendet, so doch stark unterbelichtet. Andere involvierte Institutionen, deren Systemlogiken und Rollenskripte für ihre Akteure sind (noch) nicht sichtbar oder allenfalls in klischeehaften grobkörnigen Bildern vorhanden.

2. Akt: Koexistenz – der Modus des Nebeneinander

"Ein Protagonist agiert bereits auf der Bühne. Ein zweiter Spieler kommt hinzu und sucht seinen Platz. Er muss sich jedoch daran orientieren, dass er nicht die gesamte Bühne zur Verfügung hat, sondern dass ein gewisser Raum bereits besetzt ist. Beide Akteure nehmen sich in ihrer Existenz wahr, müssen sich damit auseinandersetzen, dass der Bühnenraum geteilt werden muss. Sie müssen herausfinden, wer der andere ist und was er will. Es laufen zwei Prozesse, der der Identitätsfindung und des nebeneinander Koexistierens parallel. Beide suchen ihrer Existenz in der Koexistenz, aber jeder für sich. Sie agieren noch nicht direkt miteinander und aufeinander bezogen. Wie der erste Prozess, so braucht auch dieser ausreichend Zeit, damit der angemessene Ort auf der Bühne gesucht und das Nebeneinander ausgehalten werden kann." (Jakubeit G./ Schattenhofer K., 1996)

Übertragung: Die anderen, im konkreten Fall beteiligten Berufsgruppen (Richterinnen, Sozialarbeiter, Beraterinnen ...) und ihr institutioneller Hintergrund (Gericht, Jugendamt, Beratungsstelle ...) werden auf dieser Stufe wechselseitig füreinander sichtbar. Das formale System wird für die Beteiligten jetzt durchsichtig. Das Handeln der anderen professionellen Akteure wird wahrgenommen und bewertet. Es wird im schlechtesten Fall als störend, im besten Fall als hilfreich, weil kompatibel mit dem eigenen "richtigen" Vorgehen wahrgenommen. Die Akteure bleiben jedoch auf dieser Stufe für sich beziehungsweise innerhalb der eigenen Profession, der eigenen Institution. Ein fachlicher Austausch im Sinne eines wechselseitigen Erklärens des eigenen Denkens und Handelns im konkreten Fall oder gar die Entwicklung von Lösungen mit Kompromisscharakter, die den verschiedenen "Weltsichten" Rechnung tragen, findet (noch) nicht statt. Eine aktive absichtliche Kooperation gibt es auf dieser Stufe nicht. Es wird lediglich den formalen Minimalpflichten Rechnung getragen, die jedoch an keinerlei Erwartung einer Reaktion des anderen in den Fall involvierten professionellen Dritten gekoppelt ist. Beispiel: Das Gericht teilt dem Jugendamt nach Eingang eines Scheidungsantrags dieses Faktum mit, worauf das Jugendamt dann seinerseits mit seiner Dienstleistung tätig wird. Derartige Mitteilungen haben also einen linearen Charakter. Austauschprozesse sind nicht damit intendiert. Diese Art des Nebeneinanderarbeitens in einem Fall – jeder macht seine Arbeit ohne einen wechselseitigen Austausch – ist funktional und dem größten Teil der Fälle angemessen. Alles mehr an Zusammenarbeit käme einer unnötigen Vergeudung zeitlicher und finanzieller Ressourcen gleich. Auch ein Handeln auf der Basis von regionalen Zuständigkeiten oder die gezielte Weiterverweisung bei eigener Nichtzuständigkeit sind weitere Beispiele für Koexistenz.

Der von einer Richterin anlässlich einer gemeinsamen Veranstaltung geäußerte Vorschlag, dass sich das Jugendamt doch schnell mit dem Gericht in jenen Fällen in Verbindung setzen sollte, die bereits eine (längere und konflikträchtige) "Jugendamtsgeschichte" haben, verweist auf die Grenzen solchen ressourcensparenden Nebeneinanders bei hoch eskalierten chronischen Eltern-Konflikten.

3. Akt: Interaktion – "nice to need you"

"Wenn jeder Spieler seine Identität entwickelt und die Existenz und seinen Platz neben dem anderen auf der Bühne gefunden hat, können erste Kontakte miteinander aufgenommen werden, es wird interagiert, d. h. sie beziehen sich in ihrem Handeln aufeinander. Die Qualität der Interaktion kann reichen von Negieren (so tun, als sei der andere gar nicht da), über vorsichtiges Annähern, über freundliches Miteinander umgehen bis hin zu Verdrängung und offen zur Schau gestellten Feindseligkeit. Wie das Stück ausgeht, ist offen." (Jakubeit G./ Schattenhofer K., 1996)

Übertragung: Erst auf der Grundlage einer Identität als "Berater auch jenseits von Beratung" und der bewussten Wahrnehmung der anderen koexistierenden Disziplinen sind absichtliche substanzuelle Austauschprozesse mit den Vertretern des Jugendamtes und des Familiengerichts möglich. Erst jetzt kann von einer professionellen "Neugier" für das (System)Denken und -Handeln der anderen Akteure und von einer grundsätzlichen Bereitschaft zur Anerkennung anderen Handelns als grundsätzlich sinnvoll und merkwürdig ausgegangen werden. Die Beteiligten sind bereit, Unterschiede zu gelten zu lassen und zu verhandeln. "Kooperation und Koordination leben von der Unterschiedlichkeit; sie ist Ausdruck von und zugleich Antwort auf Spezialisierung und Differenzierung, auf Arbeitsteilung und Abgrenzung. Deshalb müssen sich die Kooperationspartner über ihre Differenzen verständigen und zum Konsens über die Anerkennung der jeweiligen Grenzen und Zuständigkeiten gelangen." (von Kardorf in Seckinger, 2001)

Erst auf der Basis dieses Dreiklangs von "Neugier", Anerkennung und Differenzbalance kann über Formen der Zusammenarbeit und die Übersetzung in eine ganz konkrete Kooperationspraxis im Einzelfall gesprochen werden.

Formen der Zusammenarbeit im Sinne von (positiver) Interaktion: Koordination – Kooperation – Koevolution

Im Interaktionsmodus sind aus meiner Sicht 3 Formen von besonderer Bedeutung: Koordination, Kooperation und Koevolution. Dieser begrifflichen Trennung liegt die Idee einer unterschiedlichen Ausprägung innerhalb der beiden Dimensionen Vertrauen und Wissen zugrunde, d. h. Koordination, Kooperation und Koevolution unterscheiden sich voneinander einerseits durch das Maß an persönlicher Vertrautheit der professionellen Akteure und andererseits durch Wissen über die Funktionsprinzipien der institutionellen "Welt" der jeweils anderen Kooperationspartner.

Koordination

Begriffliche Abgrenzung. Bei der Koordination steht die Optimierung von Verfahrens- und Organisationsabläufen im Vordergrund. Damit ein koordiniertes Handeln stattfinden kann, müssen in zugrundeliegenden Aushandlungsprozessen "Spielregeln" für das jeweilige Handeln an den Schnittstellen vereinbart werden. Im Unterschied zur Kooperation besteht bei einem koordinierten Handeln nur eine lose Kopplung der beteiligten Handlungssysteme und ihrer Akteure. Es kommt lediglich bei der "Übergabe" an der System-Grenze zu einem Kontakt. Ansonsten sind die Handlungssysteme in ihrer internen Arbeitsweise völlig selbständig. Die anderen Akteure werden bei der weiteren eigenen Bearbeitung nicht mehr weiter mitgedacht. Es besteht somit keine Schnittmenge, die von beiden Systemen geteilt wird. Koordination bedarf keiner persönlichen Bezogenheit der professionellen Akteure im Sinne von Vertrauen und setzt auch kein profundes Wissen über die systeminternen Arbeitszusammenhänge der Partner voraus. Ein Beispiel für Koordination ist das Handeln der Akteure im Rahmen eines festgelegten Zeitplanes. Wird eine abgesteckte Frist erreicht, erfolgt eine Handlung z. B. in Form einer Information des anderen Akteurs.

Kooperation

Begriffliche Abgrenzung. Kooperation lässt sich als sozialer Zusammenhang beschreiben, in der "gleichgerichtete Wechselbeziehungen zwischen den Zielen der Akteure bestehen und diese auch subjektiv wahrgenommen werden." (Seckinger, 2001) Anders ausgedrückt: Kennzeichnend für eine Kooperation ist, dass die Akteure ihre eigenen Ziele nur in dem Maß erreichen, wie auch der oder die anderen ihre Ziele erreichen. In ihrer gemeinsamen Ausrichtung auf ein Ziel kommt es zu einer festen Kopplung der Kooperationspartner. Wer wirklich kooperiert, teilt mit den anderen Kooperationspartnern einen Zustand der Interdependenz. Mann/frau handelt aus dem Wissen, zur Erreichung des übergeordneten Ziels den anderen/die andere zu brauchen – "nice to need you!"

3 zentrale Wesensmerkmale von Kooperation und ihre Übersetzung in Handlungsformen im Kontext hoch strittiger Elternkonflikte

Vertrauen und Struktur-Wissen – Das Auftragsgespräch als Beginn einer vertrauensvollen und wissensgestützten Kooperation?

Dem Auftragsgespräch zwischen einem Berater (Auftragnehmer) und dem potenziellen Auftraggeber aus Jugendamt/Familiengericht fällt eine wesentliche Bedeutung zu im Hinblick darauf, ob es im konkreten Fall zu einer Kooperation kommt oder nicht. Es wird zu einem wichtigen vertrauensbildenden und konzeptionellen Ereignis – oder auch nicht. Ohne Vertrauen und Wissen keine Kooperation. Durch Vertrauen und Wissen geprägte Strukturen verschaffen den Akteuren ein gewisses Maß an Sicherheit, dass die eingegangenen (Arbeits)Beziehungen auch im Krisenfall stabil bleiben. Und Krisen sind aufgrund des häufig zu beobachtenden Verhaltens von hochstrittigen Parteien, Dritte zu spalten eher die Regel als die Ausnahme.

Die folgenden inhaltlichen Punkte und Fragen können helfen, einen persönlich-fachlichen Annäherungsprozess mit Blickrichtung Kooperation im Auftragsgespräch zu strukturieren:

- **die realistische Einschätzung des Eltern-Konflikts und der noch vorhandenen Ressourcen.** Dabei geht es zum einen um einen Austausch über die wahrgenommene Intensität des Eltern-Konflikts. Wie "heiß" ist der Konflikt? Auf welcher Eskalationsstufe ist der Konflikt einzuordnen? Darüber hinaus können Skalierungsfragen hilfreich sein im Hinblick auf das Gefahrenpotenzial des Konflikts. Beispiel: Für wie gefährlich halten die Kooperationspartner den Konflikt für das Kind auf einer Skala von 0 – 10, wobei 10 für das Gefahrenmaximum steht? Was sind die individuellen konfliktanheizenden Beiträge? Wie wirken diese in der Koproduktion des Konflikts aufeinander? Welche systemischen Konflikt-Muster sind beschreibbar? Zum anderen geht es um die Erkundung noch vorhandener Stärken und Ressourcen der Eltern (als Vater, als Mutter), die trotz der wechselseitigen Negativbeschreibungen noch sichtbar sind und genutzt werden können.
- **Ausdehnung des Konfliktsystems erkunden.** Es empfiehlt sich, eine "Landkarte" des Problem-Systems z. B. in Form eines Soziogramms anzufertigen. Wer sind die wichtigen Mitspieler im Hintergrund? Wer gießt Öl ins Feuer und sollte Idealerweise begrenzt werden? Gibt es noch Beteiligte, die sich konstruktiv verhalten? Wie können sie in den angestrebten Entspannungsprozess einbezogen werden?
- **Verständigung über Ziele und Erwartungen** im Hinblick auf den hoch eskalierten Eltern-Konflikt. Was soll erreicht werden? Was wäre ein Erfolg? Was müsste sich für das betroffene Kind verändern, damit von den professionellen "Kontrolleuren" Entwarnung gemeldet werden kann?
- **Wechselseitige Offenlegung der mit der Kooperation verbundenen Kommunikationserwartung.** Hier steht die Frage der wechselseitigen Information im Mittelpunkt. Welche grundsätzlichen Informationen stehen noch aus? Welche basalen Informationen kann der Auftraggeber dem Auftragnehmer zur Verfügung stellen z. B. den Gerichtsbeschluss, Stellungnahmen des Jugendamtes, Gutachten ...? Wie soll der Austausch künftig aussehen? Welches Konzept von Rückmeldung haben Auftraggeber und Auftragnehmer? Was soll vom Auftragnehmer mitgeteilt werden? Zu welchen Rückmeldungen ist er bereit? Wo sieht er sich durch die Schweigepflicht gebunden? Wie geht er mit der Schweigepflicht um? Gibt es einen schriftlichen Bericht? Wenn ja, was enthält er?
- **Ausloten der individuellen, rollen- und institutionsbedingten Grenzen.** Was sind die Mittel der Wahl, mit denen der Konflikt angehalten werden soll? Was geht für den einzelnen Akteur und was geht nicht? Welche ethischen Konzepte vertreten die Kooperationspartner im Hinblick auf Grenzsetzung und Kontrolle, Vertrauensschutz und Schweigepflicht? Die Erörterung der Frage nach den Mitteln ist besonders bedeutsam, wenn man den Krisenfall ins Auge

fasst. Zu welchen Formen der Grenzsetzung und Zwangsmittel ist der einzelne Akteur bereit und qua Rolle in der Lage?

- **Vereinbarung eines längerfristigen Handlungsprogramms** eingebunden in einen zeitlichen Rahmen. Was ist vom wem zu tun und was sollte tunlichst unterlassen werden? Wer macht was bis wann?
- **Wege und Modalitäten des (kurzfristigen) Informationsaustausches im Krisenfall.** Wird ein "heißer Draht" vereinbart und wenn ja, wie funktioniert er? Dabei geht es um Fragen wie die wechselseitige Erreichbarkeit und die Vertretung durch Kollegen.
- **Ergebnisüberprüfung und Auswertung.** Was soll Inhalt des Auswertungsgesprächs sein, das den formalen Abschluss einer Maßnahme beziehungsweise einer Phase darstellt? Wann soll die Auswertung erfolgen?
- **Konkrete Planung des anstehenden (gemeinsamen) Einstiegs in die Arbeit mit den Eltern.** Wo soll das erste Gespräch stattfinden? Wer übernimmt welchen Part im Gespräch? (Rollenklärung)

Direkte Interaktion und "öffentliche" Demonstration der Kooperation – das gemeinsame Erstgespräch mit den Eltern

Bei der Koordination treten die Partner nicht gemeinsam öffentlich in Erscheinung. Direkte Kommunikation (im face-to-face-Kontakt) spielt eine untergeordnete Rolle. Bei der Kooperation dagegen betreten die Kooperationspartner in einer gemeinsamen Inszenierung die "Bühne". Die Art ihrer Interaktion wird zu einem offensichtlichen Ereignis für die anderen Beteiligten. Aber nicht nur während des gemeinsamen Auftretens sondern auch im Vorfeld und bei der nachbereitenden Reflexion kommt es zu einer direkten Interaktion. Kooperation im Sinne eines gemeinsamen Auftretens bietet eine Reihe von Chancen in der Arbeit mit hoch strittigen Eltern.

Auf dem Hintergrund meiner systemischen Familientherapieausbildung hatte ich die Tendenz, Eltern-Paare nach der Zuweisung durch das Jugendamt/Familiengericht sehr schnell zu gemeinsamen Verhandlungen an einen Tisch zu bringen. So hatte ich auch versucht, Frau S. zu einem gemeinsamen Gespräch über die strittige Umgangsregelung mit ihrem Ex-Mann in die Beratungsstelle einzuladen. Frau S. machte mir jedoch sofort unmissverständlich klar, dass sie unter keinen Umständen dazu bereit wäre, mit ihrem Ex-Mann auch nur eine Minute in einem Raum zu verbringen. In meiner ersten Verwunderung konfrontierte ich sie mit dem Argument, dass sie doch auch vor Gericht mit ihrem Ex-Mann in einem Raum gewesen sei. Frau S. konterte darauf, dass ich aber eben nicht der Richter sei. Damit hatte sie vollkommen recht. Ich hatte also die Frage der formalen (Vorladungs)Macht völlig außer Acht gelassen. Berater sind verwöhnt, auf freundliche und fachlich begründete Einladungen zu einem Gespräch mit beiden Eltern in der Regel keinen Korb zu bekommen. Die Ablehnung von Frau S. lieferte einen wichtigen Beitrag zu der Einsicht, dass die Arbeit von Beratern mit hoch strittigen Eltern nur in einem Schulterchluss mit anderen professio-

nellen Dritten möglich ist, die über ein größeres Maß an formaler Macht verfügen. Kooperation wurde für mich seither zu einer zentralen "theory of change" bei hoch eskalierten Eltern-Konflikten.

Die Episode mit Frau S. hat – neben anderen Erfahrungen – dazu geführt, Erstgespräche mit den Eltern nicht mehr allein zu führen, sondern gemeinsam mit dem Sozialarbeiter des Jugendamts oder der RichterIn, also mit den zuweisenden Instanzen, die mit formaler Macht ausgestattet sind und denen eine solche in der Wahrnehmung der Konfliktparteien quasi automatisch zugeschrieben wird. Es hat sich als hilfreich erwiesen, dass die "mächtigen" Vertreter des Jugendamtes bez. des Familiengerichts formal als "Einlader" für das Erstgespräch fungieren. Dem auf diese Weise erzwungenen gemeinsamen Auftreten der Eltern kommt eine dreifache Bedeutung zu:

1. Es gibt einen unmittelbaren Aufschluss über den Willen und die aktuellen Möglichkeiten der Eltern, im Hinblick auf das Ziel einer zumindest minimalen Kooperation zwischen den Eltern. Aus einem solchen "diagnostischen Erkenntnisinteresse" ergeben sich eine Reihe interessanter Fragen: Wie platzieren sich die Eltern zueinander? Sind sie einander zugewandt oder abweisend in ihrer Körpersprache? Wie reden Sie miteinander, vertraulich oder auf maximale sprachliche Distanzierung bedacht, wie dies im Extremfall bei jenen Elternpaaren der Fall ist, die vom jeweils anderen als dem Herrn X. beziehungsweise der Frau Y. sprechen. Die Antworten auf diese Fragen liefern wichtige Hinweise auf das Konfliktniveau.

2. Das gemeinsame Gespräch gibt Aufschluss über die Bereitschaft der Eltern zur Kooperation mit den professionellen Dritten. Wie viel Feindseligkeit vs. Vertrauen wird ihnen von dem jeweiligen Elternteil entgegengebracht?

3. Nicht zuletzt kann das gemeinsame Gespräch zu einer Demonstration gegenüber den Eltern werden, dass die fallzuständigen Mitarbeiter der Beratungsstelle, des Jugendamts und des Familiengerichts zusammenarbeiten und nicht gewillt sind, sich zwischen den Fronten zerreiben und ausspielen zu lassen. Dies kann für bestimmte Routinen des Austausches und insbesondere für den Krisenfall als Grundprinzip geltend gemacht werden, in dem der "heiße Draht" zwischen den Institutionen als schneller Dienstweg selbstverständlich genützt wird. Die (schriftliche) Entbindung von der Schweigepflicht durch die Eltern dokumentiert die enge Form der Zusammenarbeit in Abgrenzung zur "normalen" (Paar)Beratung/Therapie bei einem niedrigen Konfliktniveau (Stufe 1).

Diese strategischen Überlegungen setzen freilich ein Mindestmaß an Kooperation voraus. Nur dort, wo es zu einer Ankopplung der unterschiedlichen Perspektiven, Konzepte kommt und infolgedessen eine RichterIn, ein Sozialarbeiter und eine Beraterin "zusammen spielen", kann eine nachhaltige Wirkung gegenüber den zerstrittenen Eltern erzielt werden. Kooperation unterscheidet sich folglich von der Koordination auch durch die feste Kopplung der Kooperationspartner.

Informationskultur und Prozess-Wissen – der schriftliche Bericht als wichtiger Teil der Informationskultur – Schweigepflicht, ein reformbedürftiges Konzept bei Eltern-Kriegen

Seckinger weist auf die "überragende Bedeutung des Umgangs mit Informationen für den Verlauf von Kooperationen" hin. (Seckinger M., 2001) Dabei geht es weniger um das statisch-strukturelle Wissen über die grundsätzliche Funktionsweise des Kooperationspartners in seinem institutionellen und professionellen Kontext, sondern um ein Prozess-Wissen zum "aktuellen" Stand der Dinge in einem gemeinsamen Fall. Dieses ist Voraussetzung für angemessene Handlungsentscheidungen der anderen Kooperationspartner.

Schriftliche Berichte zum Abschluss eines festgesetzten Zeitraums sind ein zentrales Mittel, um Kooperationspartner über die Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Für den begleiteten Umgang haben sich aus meiner Sicht 3 bis maximal 6-monatige Phasen bewährt. Zeiträume mit einem relativ nahen Zeithorizont stärken die Überprüfbarkeit der getroffenen Vereinbarungen. Der schriftliche Bericht, der an die Kooperationspartner (sowie an die Eltern) geht und den Abschluss einer Phase markiert, ist aus meiner Sicht eine Standardaufgabe im Dienste der Kooperation. Berichte in dieser Frequenz schaffen längerfristig eine Transparenz-Routine, die Kooperation fördert.

Mit ihrer grundsätzlichen Funktion, Transparenz über den Gang der Dinge herzustellen, bieten die Berichte natürlich auch die große Chance, positive Entwicklungen zu würdigen. Die Aufgabe auf Beraterseite beinhaltet die Kunst, in Zeiten des Eltern-Krieges selbst kleine Veränderungen in Richtung Deeskalation wahrzunehmen. Der schriftliche Bericht kann helfen, "positive Miniaturen", kleinste gemeinsame Nenner zwischen den Eltern und konstruktives Elternverhalten zu sichern, die in der negativen Wahrnehmungshypnose der Streitparteien in der nächsten Krise untergehen würden. Wenn dies gelingt, können positive Rückmeldungen zu einer heilsamen Verstärkung in einer Negativkultur wechselseitiger Entwertung werden. Ohne ein Berichtswesen, das auch kleine positive Veränderungen festhält und zum Bestandteil der Akte macht, entsteht bei bloßer Koexistenz für die anderen beteiligten professionellen Akteure bei einem erneuten "Waffengang" vor dem Gericht/dem Jugendamt die Suggestion des totalen Scheiterns und der völligen Nichtübereinstimmung. (Alberstötter U., 6/2004)

Eine kooperative Haltung fördert die Bereitstellung von Informationen für die Kooperationspartner und unterstützt damit deren Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Der schriftliche Bericht in dem von mir vertretenen Sinn steht in Spannung mit der Ideologie der Schweigepflicht, jener "heiligen Kuh" der Beratung, die aus meiner Sicht in der Arbeit mit hoch strittigen Eltern gänzlich fehl am Platz ist. Die Schweigepflicht im Kontext von hoch eskalierten Eltern-Konflikten nicht zu hinterfragen, heißt einen Therapie-Kontext zu erzeugen, der angesichts eines "Krieges", der mit allen Mitteln geführt wird, längst nicht mehr gegeben ist. Im Fall eines chronischen Eltern-Krieges sind Beratung/ Therapie und damit auch das hohe Gut der Schweigepflicht am Ende. Kooperation wurde von mir als Ausweg

aus der Handlungsunfähigkeit der professionellen Akteure in Eltern-Kriegen beschrieben. Sie setzt jedoch wechselseitige Information voraus. Weber sieht in der "alten Abstinenzpraxis der Beratungsstellen die Gefahr, dass das Gericht ohne Rückmeldung und Information über Beratungsergebnisse bleibt. Dem Richter bleibt dann nichts anderes übrig, als das Verfahren wieder an sich zu nehmen – und die Beratung hat sich mit ihren eigenen (Schweige)Prinzipien aus dem Spiel gebracht" (Weber M., 1999). Schweitzer warnt generell vor professionellen "Schweigepflicht-Spielchen" als Hinderungsgrund für Kooperation (Schweitzer J., 1998). Wer kooperieren will, kann nicht schweigen. Fazit: Bei Eltern-Kriegen ist das Konstrukt der Schweigepflicht im Hinblick auf die Kooperation der professionellen Akteure revisionsbedürftig.

Koevolution

Bei den bisher beschriebenen Formen der Zusammenarbeit stand die vertrauens- und wissensgestützte Beziehung einzelner professioneller Akteure bezogen auf die konkrete "Fallarbeit" im Mittelpunkt. Unter Koevolution verstehe ich dagegen die interinstitutionelle Zusammenarbeit zur Entwicklung struktureller Voraussetzungen für Koordination und Kooperation. Hier geht es auf der "politischen Ebene" um die Entwicklung und Kodifizierung von Regeln und Strukturen für eine personenunabhängige Zusammenarbeit.¹² Die fallübergreifende Koevolution beinhaltet die Kommunikation und engagierte Vertretung von Arbeitsergebnissen nach Innen in der eigenen Organisation und nach Außen (Gremienarbeit, Organisation von Fortbildungen, Tagungen, Veröffentlichungen, Kontakte zu den Medien). Koevolutionsprozesse sorgen für die Institutionalisierung von Zusammenarbeit (z. B. in Form von Arbeitskreisen, "runden Tischen") zur Weiterentwicklung von Verfahren und einer gemeinsamen kooperativen Grundhaltung im Hinblick auf hoch strittige Eltern-Konflikte.

Die Realität zeigt jedoch, dass Kooperationsbeziehungen häufig nicht ausreichend institutionell verankert sind, d. h. das letztendlich Kooperationszusammenhänge zwischen einzelnen "Grenzen überschreitenden" Personen und nicht zwischen Institutionen bestehen.

¹² So wurde in Frankfurt in einer Zusammenarbeit von Jugendamt und freien Trägern eine "Rahmenrichtlinie für den beschützten Umgang" erarbeitet, die für die Mitarbeiter des Jugendamtes und der den Umgang durchführenden Beratungsstellen eine große Planungs- und Durchführungssicherheit im konkreten Fall brachte.

	Identität	Koexistenz	Interaktion
zentrale Themen	Selbstbezogenheit Rollenfindung, Rollenklarheit	Wahrnehmung des Anderen = Systemwahrnehmung, Abgrenzung	Kontakt, Berührung, wechselseitige Bezo- genheit, Austausch
Motto	"Wer bin ich und wenn ja wie viele?"	"Wer nicht wahr- genommen wird."	nice to need you"
Symbol	A B	A B	A + B
Formen	Selbstreflexion Reflexion der (Grenz-) Erfahrungen mit Kollegen, einem "neutralen" Außenstehenden (z. B. Supervision)	Einseitige Mit- teilung ohne Er- wartung einer Reaktion Information z. B. die schriftliche Konzeption zu- schicken	Koordination: lose gekoppeltes Handeln der Akteure auf der Basis von regelhaft vereinbarten Verfahrens- und Organisa- tionsabläufen an den Schnittstellen - ohne persönliche Bezogenheit der Ak- teure im Sinne von Vertrauen - ohne tiefes Wissen über die System-Logistik der anderen Akteure/Institution Kooperation: auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtetes Handeln in wechselseitiger Abhängigkeit. Feste Kopplung zwischen den Akteuren mit folgenden Merkmalen - Vertrauen und Struktur-Wissen - Direkte Interaktion und "öffentliche" De- monstration der Kooperation - Informationskultur und Prozess-Wissen Koevolution: interinstitutionelle Zusam- menarbeit zur Entwicklung struktureller Voraussetzungen für Koordination und Kooperation - Entwicklung und Kodifizierung von Re- geln einer personen-unabhängigen Zu- sammenarbeit - (Politische) Vertretung nach Innen in der eigenen Organisation (Information der unterschiedlichen Ebenen) und nach Außen (Gremienarbeit, Organisation von Fortbildungen, Tagun- gen) - Institutionalisierung (z. B. in Form von Arbeitskreisen) zur Entwicklung einer gemeinsamen Grundhaltung und Me- thoden im Hinblick auf Kooperation

Abbildung: Der Prozess der Kooperation: Identität, Koexistenz, Interaktion und Formen der Interaktion

Abschluss: Thesen zur Arbeit mit und in hoch strittigen Eltern-Konflikten

Angesichts der zerstörerischen Kraft hoch strittiger Eltern-Konflikte und der von ihnen ausgehenden Gefahr der Infizierung (professioneller) Dritter macht es Sinn, ja es erscheint geradezu notwendig, Kooperation als Chance zu begreifen, mit den höchst unterschiedlichen (Macht)Mitteln der unterschiedlichen professionellen Akteure auf "heiße" Konflikte einwirken zu können. Die Überlegungen des vorliegenden und des vorangehenden Artikels (Alberstötter U., 6/2004) habe ich abschließend zu den 10 folgenden Thesen verdichtet:

1. Nur eine geringe Anzahl von Trennungs- und Scheidungskonflikten (ca. 2-5 %) entwickeln sich zu chronischen Dauerkonflikten mit einem hohen Zerstörungspotenzial.
2. Bei hoch eskalierten Konflikten handelt es sich nicht mehr um zeitweilige Konflikte auf einem relativ niedrigen Konfliktniveau (Stufe 1). Es geht vielmehr um chronische Konflikte mit einem hohen Konfliktpotenzial. (Stufe 2 und 3). Die überaus hoch eskalierten Konflikte steigern sich bis zur existenziellen Schädigung des anderen Elternteils. Es herrscht "Krieg".
3. Kinder, die einem fortwährenden Elternkrieg ausgesetzt sind, befinden sich in einer Gefährdungssituation, die als fortgesetzte Misshandlung bewertet werden kann.
4. Hoch eskalierte Problemsysteme sind durch eine extreme personale Ausweitung gekennzeichnet.
5. Wenn Eltern einen Dauerkrieg gegeneinander führen, ist die systeminterne Selbst-Organisation von "Frieden" im Sinne einer von den Eltern selbst oder aus dem (Familien)Umfeld kommenden Regulierung kriegerischer Haltungen und Handlungen nicht mehr gegeben. Auch Beratung und Therapie als Unterstützung der familieninternen Selbsthilfepotenziale geraten an die Grenze ihrer Möglichkeiten.
6. Wo die Selbstkontrolle des primären Systems versagt und auch professionelle Formen von "Hilfe" (Beratung, Therapie) am Ende sind, entsteht die Notwendigkeit von Grenzsetzung und Kontrolle von außen. Die Warnfunktion gesellschaftlicher Teilsysteme¹³ und die Aufgabe staatlicher Organe, ihr "Wächteramt" professionell wahrzunehmen kommen dann zum Tragen.
7. Aus diesem Verständnis hoch eskalierter Konflikte in Abgrenzung zu Konflikten auf einer niedrigen Eskalationsstufe (Stufe 1) folgt ein anderer Umgang. Andere Haltungen und ein anderes "Handwerkszeug" werden notwendig. Grenzen setzende und kontrollierende settings gewinnen neben speziellen Formen von "Hilfe" (Vertrag und Schlichtung) erheblich an Bedeutung.

¹³ So sind die MitarbeiterInnen von Kindergarten, Hort und Schule, die in der täglichen Arbeit mit dem Kind zu (un)mittelbaren Augenzeugen (der Auswirkungen) eines Eltern-Krieges werden, gefordert, professionelle Standards für die Wahrnehmung von hoch eskalierten Eltern-Konflikten und den Umgang damit zu entwickeln, wie dies in gleicher Weise für den professionellen Umgang mit (sexuellem) Missbrauch bereits geleistet wurde.

8. Neben den besonderen Hilfen, Formen der Grenzsetzung und Kontrolle ist Kooperation ein wesentlicher Schlüssel zur Eindämmung hocheskalierten Konflikte. Kooperation als gemeinsam zu entwickelnde Haltung und Strategie der verschiedenen professionellen Akteure eröffnet ein breites Spektrum von Handlungsoptionen.

9. Kooperationsprobleme der professionellen Akteure aus den verschiedenen Institutionen wirken dagegen als Öl auf das Feuer des Eltern-Konflikts und laden zur Fortsetzung und Steigerung des destruktiven Verhaltens der Streitparteien ein.

10. Ein eng gefasstes Verständnis der "Schweigepflicht" ist ein Kooperationshindernis.

Literatur

- Alberstötter, U. *Hoch eskalierte Elternkonflikte – professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle.* In Kind-Prax (6/2004)
- Andritzky, W. *Kinderpsychiatrische Atteste im Umgangs- und Sorgerechtsstreit – Ergebnisse einer Befragung.* In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, 52. 2003
- Axelrod, R. *Die Evolution der Kooperation.* München/Wien 1997
- Glasl, F. *Konfliktmanagement – ein Handbuch für Führungskräfte und Berater.* Stuttgart 1994
- Jakubeit, G., Schattenhofer, K. *Fremdheitskompetenz – ein Weg zum aktiven Neben- und Miteinander von Deutschen und Fremden.* In Neue Praxis (1/1996)
- Schweitzer, J. *Gelingende Kooperation.* Weinheim 1998
- Seckinger, M. *Kooperation – eine voraussetzungsvolle Strategie in der psychosozialen Praxis.* In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 50 (2001)
- Van Santen, E., Seckinger, M. *Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis.* München (DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut) 2003
- Weber, M. *Kooperation nach der Kindschaftsrechtsreform.* In: Kind-Prax (1/1999)

Weber, M.

Zwischen Vertrauensschutz und Kooperation.
Unveröffentlichter Vortrag zur Tagung: Das
Kindschaftsrecht: Umsetzung durch
Kooperation, 3.-5.12.1999 in Berlin

Zum Autor:

Diplom-Pädagoge, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, systemischer Familientherapeut und Supervisor, Mitarbeiter der Eltern- und Jugendberatung Stadtmitte des Caritas-Verbandes Frankfurt am Main.