

Keimer, Peter; Kündig, Hermann; Muhmenthaler, Lisbeth  
**Beratung im Schulbereich. Überlegungen zu einem Konzept für die Beratung  
im Schulbereich**

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 13 (1995) 1, S. 40-49*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Keimer, Peter; Kündig, Hermann; Muhmenthaler, Lisbeth: Beratung im Schulbereich. Überlegungen zu einem Konzept für die Beratung im Schulbereich - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 13 (1995) 1, S. 40-49 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-132973

in Kooperation mit / in cooperation with:

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und  
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

BEITRÄGE ZUR LEHRERINNE-  
UND LEHRERBILDUNG

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für  
Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)

ISSN 2296-9632

<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## Beratung im Schulbereich

Überlegungen zu einem Konzept für die Beratung im Schulbereich

Peter Keimer, Hermann Kündig und Lisbeth Muhmenthaler

*Der Beitrag gibt einen Überblick über die verschiedenen Beratungsformen im Schulbereich und ihre Anwendungsmöglichkeiten. Supervision und andere Beratungsformen werden als Instrumente zur Förderung und zum Erhalt der persönlichen Kompetenzen der Lehrperson und der kooperativen Kompetenz von Kollegien dargestellt. Eine betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Abwägung für den Einsatz verschiedener Beratungsformen wird versucht. Die rasante Entwicklung in diesem Bereich wirft konzeptionelle Fragen auf: Die Verfasser postulieren eine klare Trennung von Beratung einerseits und Qualifikation und Aufsichtsfunktion andererseits. Diese Trennung soll sich auch in der institutionellen Einbettung der Beratungsangebote niederschlagen. Lediglich für die ausbildungsbegleitende Supervision wird eine Ausnahme gemacht: In ihr sollen neben der Selbstbeurteilung auch die Fremdbeurteilung durch die Supervisorin Platz haben.*

Die Zahl der Beratungsangebote als unterstützende und fördernde Massnahmen für Lehrpersonen und Schulen wächst stetig. Immer mehr neue Beratungsformen und Beratungsausbildungen kommen dazu. Beratung im Schulbereich rückt von einer eher marginalen Position zu einem zentralen Element im Schulsystem vor.

Der Beratungsbereich hat verschiedene Wachstumszonen, die sich bislang recht unabhängig und unkoordiniert entwickelt haben. Im folgenden möchten wir Überlegungen zur Bedeutung und zum Stellenwert von Beratung im Schulbereich entwickeln, einige Probleme und Unklarheiten ansprechen und Vorschläge zu einem Konzept für die Beratung im Schulbereich machen.

Wir beginnen im ersten Abschnitt mit der Frage, welche Bedeutung die Beratung in der Berufsausbildung der LehrerInnen haben soll, entwickeln im folgenden unsere Vorstellungen zur Beratung in der Berufspraxis der Lehrperson und kommen im dritten Abschnitt zur Beratung für Schulen als pädagogische Institutionen.

### Beratung in der Ausbildung von Lehrpersonen

"Das wichtigste Curriculum des Lehrers ist seine Person." Wenn diese Aussage von Hartmut von Hentig seine Richtigkeit hat, so ist die Auseinandersetzung der zukünftigen Lehrpersonen mit ihrer Persönlichkeit ein zentraler Ausbildungsinhalt in der Lehrerbildung. Während der Ausbildung sollen Studentinnen und Studenten die Möglichkeit erhalten, über wichtige Aspekte in ihrem eigenen Verhalten, in demjenigen der MitschülerInnen, der Lehrenden, der gesamten Lerngruppe und über das System "Schule" zu reflektieren. Die bewusste Auseinandersetzung mit den aktuellen gruppendynamischen Prozessen bildet eine Grundlage für den künftigen Umgang mit Schulklassen und Kollegien. Einen wichtigen Teil der Persönlichkeitsbildung während der Ausbildung bildet auch die Reflexion über die Rolle als Lernende und neu auch als Lehrende nach den ersten Lehrerfahrungen.

*Wie kann nun Persönlichkeitsbildung in das Curriculum der Ausbildung zum Lehrberuf eingebaut werden? Sind Beratungsangebote zur Reflexion der Erfahrungen im Klassenverband, in Gruppen und in den Lehrübungen eine adäquate Form? Wer bietet sie an? Sind es AusbilderInnen aus dem Kollegium oder werden auch von der Institution unabhängige Fachpersonen eingesetzt?*

Beratung während der Ausbildung initiiert und begleitet persönliche Lernprozesse. Sie bildet sozusagen einen Anteil von Fortbildung in der Ausbildung, wo auf einer Metaebene das aktuelle Geschehen reflektiert und für das zukünftige Unterrichten nutzbar gemacht wird.

Es sind verschiedene Formen von Beratungsangeboten denkbar, im Klassenverband, in Gruppen und in Einzelberatung, je nach Thematik und Zielsetzung.

Wir sind der Meinung, dass sowohl AusbilderInnen in den Fächern Pädagogik, Psychologie, Methodik und Didaktik Beratungen anbieten sollen, dass aber auch aussenstehende, jedoch mit dem Schulsystem vertraute Fachpersonen beigezogen werden müssen. Beratung ist dann losgelöst von Kontrolle und dem Aspekt der Qualifikation durch die Ausbildungsstätte und gewährt den Studierenden die Möglichkeit zur offenen Auseinandersetzung mit aktuellen Themen ihrer Persönlichkeitsentwicklung und der Ausbildung. Gerade auch in Situationen wie der Praktikumsauswertung, dem steten Überprüfen der eigenen Berufseignung aufgrund der gemachten Unterrichtserfahrungen und insbesondere im Umgang mit Konflikten ist Beratung durch aussenstehende BeraterInnen wichtig.

Es liegt auch der Gedanke nahe, dass Beratungsangebote während der Ausbildung als Modell dienen können für Beratung während der zukünftigen Berufspraxis. Studierende erfahren hier, wie sie in schwierigen Situationen mit ihren Konflikten konstruktiv umgehen können und welche Möglichkeiten sie auch als Lehrende dereinst haben werden. Dies kann sehr viel Angst vor dem anspruchsvollen Berufseinstieg wegnehmen.

In der Folge schlagen wir einige mögliche Beratungsformen vor, welche, je nach Auftrag, durch Personen innerhalb oder ausserhalb der Ausbildungsstätte - interne und externe Beratung - durchgeführt werden können.

#### Beratung während der Ausbildung durch interne BeraterInnen:

*Individuelle Studienbegleitung:* Die Studierenden erhalten die Möglichkeit, aus einem Angebot von MentorInnen sich eine persönliche Beratungsperson auszuwählen. Mit ihr finden in regelmässigen Abständen Gespräche statt zu Themen der Ausbildung, zum Lernstand, zu persönlichen Zielsetzungen, zu auftauchenden Problemen.

MentorInnen sind AusbilderInnen, welche beraterische Qualifikationen und Interesse an der Entwicklungsthematik der Studierenden haben.

*Praxisbegleitung und Begleitung in den Praktika:* Die AusbilderInnen in Pädagogik / Didaktik / Fachdidaktik / Psychologie begleiten die Studierenden während Lehrübungen, Praktika und Lehrproben. Sie sorgen für ein sinnvolles Zusammenwirken von Ausbildung und Praxis und reflektieren mit den Lernenden die Anfänge ihrer Berufspraxis. Der Fokus liegt hier in erster Linie auf den methodisch-didaktischen Aspekten der Schulführung.

### Beratung während der Ausbildung durch externe BeraterInnen:

*Praxisberatung/Supervision in Gruppen:* Während der Praktika sollen angehende LehrerInnen in regelmässigen Abständen Gelegenheit erhalten, mit KollegInnen und einer Beratungsperson die Problemkreise ihrer Lehrtätigkeit zu reflektieren. Sie setzen sich auseinander mit ihrer neuen Rolle als Lehrende, dem Umgang mit schwierigen SchülerInnen, dem Lehrstoff und der Zusammenarbeit mit der Praktikumslehrerin oder dem Praktikumslehrer. Diese Beratungsform soll durch institutions-unabhängige SupervisorInnen angeboten werden. Sie ist dann losgelöst von Qualifikationen durch die Ausbildungsstätte und ermöglicht Prozesse zur Selbstqualifikation. In dieser Zielsetzung kann sie wegweisend sein für neue Qualifikationsformen in Ausbildungen und dient als Modell für Praxisberatung und Supervision während der Zeit der Berufsjahre.

*Einzelberatung:* In schwierigen Situationen des Praktikumsablaufs, wie auch des Berufsanfangs, soll die Möglichkeit von Einzelberatung geschaffen werden. Sie kann individuell Konfliktsituationen auffangen und klären. Sie kann sorgfältig die Berufseignung hinterfragen und so vielleicht verhindern, dass eine ungeeignete Person in den Lehrberuf eintritt und damit unglücklich wird - aber auch, dass ein zum Lehren geeigneter junger Mensch "die Flinte ins Korn wirft" ob all der momentanen Schwierigkeiten.

*Klassensbegleitung während der Ausbildungszeit:* In regelmässigen Abständen finden während der Ausbildung Sitzungen mit einer externen Beratungsperson statt. Reflektiert werden mit ihr gruppenspezifische Prozesse in der Ausbildungsklasse, die eigenen Rollen als Lernende und Lehrende, schwierige Situationen und Beziehungskonflikte. Als Lernziel dieser Beratungsform sehen wir eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Lerngruppe, den institutionellen Strukturen und den Inhalten der Ausbildung. Wiederum im Hinblick auf den Lehrberuf soll hier exemplarisch mit anstehenden Konflikten innerhalb der Klasse und im institutionellen Kontext der Schule gearbeitet werden.

### Wie steht es mit Beratungs- und Fortbildungsangeboten für PraxislehrerInnen und Auszubildende für Lehrberufe?

PraktikumslehrerInnen und Methodik-/Didaktik-LehrerInnen erfüllen eine ganz besondere Aufgabe. Sie sollen Vorbild sein, die angehenden Lehrpersonen das Handwerk des Unterrichtens lehren, Klassenführung exemplarisch aufzeigen, die jungen Menschen in den Anfängen ihrer ErzieherInnen-Laufbahn unterstützen und in ihnen die Lust auf diesen Beruf lebendig erhalten. Ob all der Aufträge darf der Lehrauftrag nicht hinten an stehen - der Lehrplan soll mit den SchülerInnen eingehalten werden und der Entwicklungsprozess der Schulklassen sollte nach Möglichkeit nicht gestört werden. Ausserdem stehen PraxislehrerInnen in Verbindung zur Ausbildungsstätte, sind mit ihr Verpflichtungen eingegangen und nehmen teil am Ausbildungskonzept der Studierenden. Um den hohen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen PraxislehrerInnen ebenso wie die übrigen Auszubildenden in der LehrerInnenbildung Unterstützung und Fortbildung.

### Angebote:

- Qualifizierte Auszubildende bieten hierfür in angemessenen Zeitabständen Fortbildungskurse an.
- PraxislehrerInnen und LehrerbildnerInnen schliessen sich zu Supervisionsgruppen zusammen und werden von Beratungspersonen begleitet, welche nicht der Ausbildungsstätte verpflichtet sind.
- In schwierigen Situationen gibt es die Möglichkeit der Einzelberatung.

## Individuumszentrierte Beratung von praktizierenden Lehrpersonen

Zur "individuumszentrierten Beratung" zählen wir alle Beratungsangebote, die eine einzelne Lehrkraft benutzen kann, um ihre persönliche professionelle Kompetenz zu erhalten, zu erweitern oder wiederherzustellen.

Da in diesem Artikel das Hauptaugenmerk auf die übergreifenden institutionellen Konzepte von Beratung gerichtet ist, beschränken wir uns im Zusammenhang mit der "individuumszentrierten Beratung" auf zwei Problemaspekte: Wir erörtern die Frage, wie eine Lehrperson das Beratungsangebot optimal, also ohne Zeitverlust und der speziellen Problemstellung angemessen, nutzen kann. Dann gehen wir noch auf die Beratung von BerufsanfängerInnen ein.

### Wie finden Lehrerinnen und Lehrer die ihren Beratungsbedürfnissen angemessene Beratung?

Obwohl, wie eingangs erwähnt, Beratung im Schulbereich daran ist, eine zentrale Stellung einzunehmen, gibt es heute noch eine Reihe von Hindernissen, die sich der ratsuchenden oder auch bloss an Information interessierten Lehrperson in den Weg stellen. Dazu zählt die schlechte, weil zufällige oder unvollständige Information über das Beratungsangebot. Ein Hindernis ist auch die vielerorts noch mangelnde "Salonfähigkeit" von Beratung. Beratung haftet noch zu häufig das Image an, eine Art Therapie für Berufsversager und wenig seriös zu sein. Beratung ist im Selbstverständnis der Lehrerschaft noch zu wenig als gleichberechtigte Förderfunktion neben anderen (z.B. Fortbildungskursen) etabliert.

### Fazit:

- Bestehende Beratungsangebote müssen der Lehrerschaft vermehrt und laufend bekannt und schmackhaft gemacht werden. Schulverwaltung, Schulträger und vorgesetzte Instanzen sollten sich öffentlich für Beratung im Schulbereich aussprechen. Lehrpersonen, welche Beratung in Anspruch nehmen, dürfen keinesfalls als "Problemfälle" eingestuft, sondern müssen für ihre Reflexionsbereitschaft im Gegenteil positiv bekräftigt werden.
- Den Lehrpersonen steht eine zentrale, aber von den Oberinstanzen unabhängige Auskunftsstelle zur Verfügung, welche über alle aktuellen Beratungsangebote im Schulbereich informieren kann.
- Beratungsträger und Arbeitgeber bekräftigen ihre positive Einschätzung von Beratung, indem sie einen Teil der Kosten für die beanspruchten Beratungen übernehmen:
  - Einzelsupervision: Jede Lehrperson kann wahlweise dreimal im Verlauf ihrer Berufslaufbahn einen Block von 15 Stunden Einzelsupervision "beziehen". Die Sitzungen werden zu 70% vom Arbeitgeber bzw. vom Kanton bezahlt. 30% bezahlen die Lehrpersonen selber.
  - Standortbestimmung: Jede Lehrperson erhält mit dem Abschlusszeugnis der Ausbildungsinstitution einen "Gutschein" für eine berufs- bzw. laufbahnzentrierte Beratung im Umfang von 6 Std.
  - Krisenberatung: kann im Krisenfall gratis beansprucht werden.
  - Supervision von Sonderfunktionen: Schulleiterinnen, Ressortinhaber, Mentorinnen u.a. können sich in der Ausübung ihrer Funktion unentgeltlich supervidieren ("coachen") lassen.

## Individuelle Beratung

**Anfrageberatung/Triage:** Die Beratungsangebote werden über eine zentrale Stelle vermittelt. Sie dient der Information des Ratsuchenden über das Angebot, der Motivationsklärung, der raschen Vermittlung einer dem Anliegen angemessenen Beratung. Die Anfrageberatung hilft, die Schwellenangst derjenigen Lehrpersonen herabzusetzen, welche über die Angebote noch nicht Bescheid wissen, oder die noch keine exakte Definition ihres Problems haben.

**Einzelsupervision:** Die Einzelsupervision bietet der Lehrperson die Möglichkeit eines kontinuierlichen, systematischen Reflektierens der eigenen beruflichen Situation. Dabei geht es immer auch um die Erarbeitung konkreter Handlungsschritte und um deren kritische Überprüfung. In der Einzelsupervision steht die Auseinandersetzung mit professionellen Fragen im Zentrum, vor allem die Auseinandersetzung mit dem Rollenverständnis, dem Berufs- und Rollenbild und der Rollenidentität als LehrerIn. Die Einzelsupervision eignet sich in besonderer Weise, persönliche Anteile an der Rollengestaltung zu erkennen und gegebenenfalls zu bearbeiten. Daneben und darin eingebettet geht es auch um allgemeine Schulfragen, um die Gestaltung und Verbesserung des Umgangs mit schwierigen SchülerInnen und Klassen, mit Kollegen und Kolleginnen, Eltern und dem Hausdienst. Einzelsupervision kann nach Vereinbarung mit Hospitationen der SupervisorIn im Praxisfeld der Supervisorin/des Supervisanden verbunden sein.

**Berufliche Standortbestimmung** ist eine zeitlich begrenzte, äusserlich und inhaltlich stark strukturierte Beratung. Ziel ist die Orientierung im Berufs- und Lebensganzen und die Grundlegung der Laufbahnentscheidungen.

**Individuelle Sach- und Fachberatung:** Beratungsthemen sind fachliche/curriculare Fragen, rechtliche und versicherungstechnische Probleme. Die Ratsuchenden erhalten in diesem Beratungsbereich auf ihre Problemstellung zugeschnittene Auskünfte, Anregungen und Orientierungshilfen.

**Krisenberatung** richtet sich an Einzelpersonen im Berufsfeld. Sie ist dann angezeigt, wenn sowohl die persönlichen, als auch die institutionellen Bewältigungsmechanismen im Schulfeld nicht mehr ausreichend funktionieren. Eine Krise manifestiert sich immer als Labilisierung des psychischen Gleichgewichts einer Person, auch wenn die Ursachen sich häufig im Umfeld finden. Krisenberatung ist deshalb zunächst individuelle Beratung, sie geschieht aber immer im Blick auf die Gesamtsituation und schliesst gegebenenfalls Aussprachen mit direkt beteiligten Personen und Gruppen mit ein.

**Gruppensupervision** dient der regelmässigen, fachlich geleiteten Reflexion der Berufssituation gemeinsam mit mehreren KollegInnen (aus verschiedenen Schulen). Die KollegInnen unterstützen den Lernprozess der Einzelnen durch ergänzende oder kritische Hinweise und durch Feedback. Der Austausch von Erfahrungen soll auch der tendenziell im Lehrberuf vorhandenen Gefahr der beruflichen Isolation entgegenwirken.

**Intervision** ist Gruppensupervision, aber ohne formelle SupervisorIn. Die Intervisionsgruppe besteht i.d.R. aus erfahrenen Lehrpersonen, die schon an Gruppensupervisionen teilgenommen haben. Diese Vorkenntnisse helfen ihnen, sich selbst und andere kollegial zu beraten. Intervision ist als Element des professionellen Selbstverständnisses der Berufsgruppe LehrerInnen zu verstehen. Sie ist ein Mittel der Selbststeuerung und der Selbstqualifikation, der formativen Evaluation. Zusammen mit den Fremdeinschätzungen durch die SchülerInnen, die Eltern und die SchulleiterInnen erhalten die Lehrpersonen dadurch ein qualitativ reichhaltiges Feedback über ihre berufliche Tätigkeit. Wo Mängel durch die Gruppe oder durch die Lehrperson selber diagnostiziert werden, kann eine geeignete Fortbildungs- oder Beratungsarbeit eingeleitet werden. Dieses geschieht immer durch die Lehrperson selbst, im Idealfall angeregt durch die Personen, mit welchen sie im Berufsalltag zu tun hat, und die ihre Arbeit kennen.

## Welche Art der Beratung eignet sich für die Berufseinführungsphase?

Die bestehenden Modelle der "Junglehrerberatung" verstehen ihre Funktion als Verlängerung oder Erweiterung der Berufsausbildung. Sie sind deshalb mit den Lehrerausbildungsstätten institutionell verknüpft. Diese Regelung hat historisch gesehen eine Berechtigung, weil die nachmaturitären Ausbildungen ungenügend waren (im Kanton Zürich dauerte das "Oberseminar" z.B. 3 Semester). Unterdessen ist oder wird die Lehrerbildung überall sowohl qualitativ wie auch quantitativ ausgebaut. Die Junglehrerberatung kann deshalb von den Ausbildungsinstitutionen entkoppelt werden. Dort, wo die "Beratung" von JunglehrerInnen bisher noch mit dem Erteilen von Praxisberechtigungen verbunden ist (war), müssen wegen des Postulats der grundsätzlichen Freiwilligkeit von Beratung ohnehin neue Lösungen gefunden werden. Um genügend Rückmeldungen über die Bewährung ihrer AbsolventenInnen in der Praxis zu gewährleisten, müssen die Ausbildungsstätten gesonderte Informationskanäle zu den BerufseinsteigerInnen einrichten.

## Fragestellungen und Überlegungen zu einem Konzept der Beratungsangebote für den Schulbereich

### Wer überwacht die Qualität der Beratung und wie soll das geschehen?

Eine institutionalisierte Qualitätskontrolle würde voraussetzen, dass allgemein akzeptierte Kriterien für die Qualität der Beratung bestehen. Solche Kriterien gibt es in diesem noch jungen Feld nicht. Es ist auch fraglich, ob solche Kriterien überhaupt aufgestellt werden können. Die Wirkungsforschung in einem verwandten Feld, dem der Psychotherapie zeigt, dass ein grosser Teil der Wirkung der Persönlichkeit der Therapeutin / des Therapeuten und seinem allgemeinen, nicht methodenspezifischen Verhalten zugeschrieben werden muss. Eine solche Wirkungsforschung in der Schulberatung ist noch völlig in den Anfängen.

Dennoch geschieht eine Überwachung der Qualität selbständiger BeraterInnen durch die Auslese am Markt: BeraterInnen, die gute Arbeit leisten, werden weiterempfohlen, schlechte Beratung wird sich auf einem freien Beratungsmarkt nicht halten können. Zu dieser Aussage sind allerdings einige Einschränkungen zu machen, sie setzt eine ausgeglichene Marktsituation, besser noch ein leichtes Überangebot an Beratungsleistung voraus. Und sie geht davon aus, dass die Nachfrageseite (LehrerInnen und Schulen) sich über das Angebot transparent informieren kann. Die zweite Einschränkung bezieht sich auf den Kontakt zwischen BeraterIn und Klientensystem: Eine unproblematische, positiv gefärbte Beratungsbeziehung könnte aus der Sicht von unkritischen Klienten leicht als einziges Merkmal hoher Beratungsqualität verstanden werden. Ein solcher Selektionsdruck würde einen risikolosen Beratungsstil fördern, der auf Konfrontation und konstruktive Provokation verzichtet.

Besser kontrollierbar als die innere Qualität der Beratung (Vorgehensweise, Interventionen, Gestaltung der Beratungsbeziehung) ist der Beratungserfolg. Erfolgskontrolle setzt allerdings voraus, dass zu Beginn überprüfbare Zielsetzungen für die Beratung vereinbart wurden. Und selbst dann ist der Erfolg das gemeinsame Ergebnis der Anstrengungen von KlientIn und BeraterIn. Ein Scheitern lässt nicht zwingend auf schlechte Beratung schliessen und eine motivierte KlientIn kommt vielleicht trotz unzulänglicher Beratung zum erwünschten Erfolg.

Im Beratungsbereich sind in Bezug auf professionelles Verhalten der BeraterInnen Standards im Entstehen: Schweigepflicht, keine Beratung innerhalb des privaten Beziehungsnetzes, Trennung von Beratung und Qualifikation, eigene Supervision, etc.

Diese Berufsethik bürgt zwar nicht für Qualität, aber sie kann dem Klientensystem als Minimalkriterien dienen. Nicht zuletzt sind auch Ausbildung und Erfahrung der BeraterInnen Merkmale, die zur Beratungsqualität beitragen, sie aber alleine auch nicht ausmachen.

#### Fazit:

Die Qualität der Beratung wird zur Zeit am besten durch einen transparenten Markt mit einem leichten Überangebot an Beratung gewährleistet. Zur Markttransparenz können beitragen:

- BeraterInnenlisten, die bestimmte Mindestanforderungen erfüllen (geführt durch Berufsverbände oder kantonale Schulverwaltungen)
- BeraterInnentreffen der "akkreditierten" BeraterInnen mit Themen, die gemeinsame Minimalstandards berühren
- Intervisionsgruppen von BeraterInnen
- neutrale Clearingstellen

Als Massnahmen der Qualitätsförderung kommen vor allem in Betracht:

- Evaluationsforschung von Schulberatung durch die Erziehungsdirektionen und Universitäten
- Weiterbildungsangebote für BeraterInnen spezifisch für das Arbeitsfeld "Schulberatung".

#### Wie sind die verschiedenen Beratungsformen miteinander verzahnt?

Der Beratungsboom in vielen Kantonen hat eine Vielfalt von Beratungsformen entstehen lassen, die für die Lehrpersonen teilweise unübersichtlich wirken. Als Orientierungshilfe bieten sich zwei Dimensionen an: die lebensgeschichtliche entlang der Berufslaufbahn und die institutionelle im sozialen und gesellschaftlichen Kontext.

*Die lebensgeschichtliche Dimension:* In der Grundausbildung der Lehrpersonen hat die Beratung eine wichtige Transferfunktion, sie vermittelt zwischen Wissen und Handeln und unterstützt Erfahrungslernen. Gleichzeitig wird die Selbstreflexion als konstituierendes Element beruflicher Praxis eingeführt.

In der Berufseinführungsphase haben JunglehrerInnen die Möglichkeit, ihre ersten Erfahrungen als LehrerInnen und Mitglieder eines Kollegiums in einer Peer-Gruppe zu verarbeiten und dabei Stützung und kritische Solidarität zu erfahren.

Später im Berufsleben dienen periodisch wiederkehrende Phasen von Einzel- oder Gruppensupervision der Pflege des wichtigsten Instruments der Lehrperson: seiner Persönlichkeit. Sie beugen Routine und Ermüdung vor und helfen mit, sogenannte blinde Flecken rechtzeitig zu erkennen. Wir plädieren hier nicht für eine kontinuierliche supervisorische Begleitung der Lehrtätigkeit, wie sie in therapeutischen Berufen gefordert wird, empfehlen aber einen Wechsel von Supervision, Intervention und persönlichkeitsorientierter Weiterbildung.

Nach 15 bis 20 Jahren im Lehrberuf ist es Zeit für eine Standortbestimmung, in der die persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten abgeklärt werden. Dies kann in Form einer Einzel- oder Gruppenberatung mit dieser Zielsetzung geschehen. Diese Beratung kann auch integriert werden in einen Semesterkurs oder in ähnliche Angebote.

Im Laufe der Berufslaufbahn können persönliche Krisen die Berufsausübung beeinträchtigen und das persönliche Wohlbefinden massiv stören. In solchen Situationen sollte eine unkomplizierte und rasche Beratungsmöglichkeit bestehen, die diskret und unabhängig die ratsuchende Lehrperson unterstützen kann, ohne noch anderen Interessen verpflichtet zu sein (also nicht Inspektorat oder Schulleitung).

Gegen Ende der Berufslaufbahn stellen sich bei vielen Lehrern (die meisten Lehrerinnen sind hier wegen ihrer gebrochenen Karriere weniger gefährdet) Ermüdungserscheinungen ein. Hier müsste frühzeitig nach Lösungen gesucht werden, die es den Betroffenen ermöglichen, sowohl das Ende ihrer Berufskarriere befriedigend zu erleben, als auch die Unterrichtsqualität zu gewährleisten. Von den BeraterInnen sind hier sowohl supervisorische Kompetenzen, wie auch Kenntnisse der administrativen, arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Belange gefordert. Dabei sollten den BeraterInnen keine Entscheidungskompetenzen zukommen; allenfalls könnten sie - in Zusammenarbeit mit dem Klienten - Empfehlungen erarbeiten.

Die Beratungsangebote können auch nach der *institutionellen Dimension* gegliedert werden. Beratung so verstanden, unterstützt die Institution Schule in ihrem Zweck: der Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen. Sie hilft der Schule, ihre Dienstleistung gegenüber Kindern und Eltern besser, wirksamer und wirtschaftlicher zu erbringen.

Beratungsformen, die auf eine Verbesserung des Unterrichts in der Klasse abzielen, sind Einzel- und Gruppensupervision. Diese Beratungsformen werden durch interessierte Lehrkräfte initiiert oder durch die Lehrerfortbildung angeboten. Im Anschluss an eine methodisch-didaktische Weiterbildung helfen sie mit, das Gelernte in die Praxis umzusetzen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung laufend aufzuarbeiten. Neben der Unterrichtsgestaltung und der Beziehung zur Klasse und den einzelnen Kindern kann auch die Beziehung zu den Eltern und die Elternarbeit Gegenstand der Supervision sein.

Immer wichtiger wird mit den neuen Lernformen die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Lehrpersonen und innerhalb des Kollegiums. Mit Teamsupervision und Kollegienberatung werden die Grundlagen dieser Zusammenarbeit reflektiert: Vertrauen, gemeinsame Zielsetzung und verbindliche Spielregeln. Wenn die Weiterentwicklung der Schule im Zentrum steht, spricht man von Organisationsentwicklung, resp. Schulentwicklung. In ihr sind verschiedene Sozialformen von Beratung und schulinterner Fortbildung projektartig miteinander verbunden: Kollegienberatung, Teilteam-Beratung, Coaching von Schulleitungen, schulinterne Fortbildungswochen, Krisenintervention etc. Im Rahmen der Schulentwicklung ist es meist unabdingbar, dass auch andere Akteure neben den Lehrpersonen in den Beratungsvertrag einbezogen werden: Schulbehörden, Hauswarte, Schulsekretariate, Teilpensen- und Speziallehrkräfte, Eltern- und/oder Schüllerräte, Inspektorate, etc.

#### Wieviel Beratung braucht die Lehrperson, wieviel die Schule?

Dieser Frage kann man sich von zwei Seiten her nähern: Von der fachlichen und von der betriebswirtschaftlichen. Wir haben weiter oben die permanente Supervision von Lehrkräften als zu weitgehend verworfen und für einen Wechsel von Beratung, Intervention und Weiterbildung plädiert. Damit lässt sich nach unserer Meinung eine dauernde Qualitäts(-selbst-)kontrolle und -förderung aufrecht erhalten.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, wie gross der Aufwand für die Qualitätssicherung und -verbesserung sein darf. Abnehmer der Leistungen der Schule sind die Kinder und ihre Eltern und indirekt die Öffentlichkeit. Welche Qualität von der öffentlichen Schule gefordert wird und was sie kosten darf, wird also letztlich im öffentlichen Diskurs bestimmt. Wir können hier nur die allfälligen Kosten aufzeigen:

Ein Supervisionszyklus sollte als Einzelsupervision mindestens 10 Stunden umfassen, als Gruppensupervision mindestens 30 Stunden. Nimmt eine Lehrperson dies, wie empfohlen, jedes dritte Jahr in Anspruch, beträgt der Aufwand in einer LehrerInnenkarriere von 40 Jahren insgesamt 400 Stunden Gruppensupervision, resp. 133



Stunden Einzelsupervision. Pro Jahr muss dabei mit einem Honoraraufwand gerechnet werden, der ca. 0,4 % der Lohnkosten beträgt.

Diesem Aufwand steht der Schaden gegenüber, der durch frühzeitige Beratung allenfalls vermieden werden kann: Unzulänglicher Unterricht (der sich allerdings nur als volkswirtschaftlicher Schaden, nicht als Mindereinnahmen für die Schule auswirkt), Arbeitszeit von Schulleitungen, Schulkommission und Inspektoraten für Krisenbewältigung, Ausbildungsaufwand für BerufsausstiegerInnen, Renten für Frühpensionierte etc.

Falls - der Einfachheit halber - die Aufwendungen für die institutionsorientierte Beratung in der selben Höhe veranschlagt werden, ergeben sich Fremdkosten in Form von Beratungshonoraren in der Höhe von ca. 0,7 Prozent der Lohnkosten. Ein solcher Aufwand zur Sicherung und Förderung der Qualität und zur Weiterentwicklung der Institution Schule lässt sich betriebswirtschaftlich mühelos rechtfertigen. Allerdings ist dieser Aufwand nicht zwingend, da öffentliche Schulen ein Quasi-Monopol besitzen und Qualitätsabfall ihrer Leistungen oder die Unfähigkeit, gesellschaftliche Entwicklungen aufzunehmen, sich erst spät über den politischen Diskurs auf die Schulen auswirken. Umso wichtiger wäre es, den Regelkreis der Leistungs- und Qualitätskontrolle und damit der Selbststeuerung bereits in den lokalen Schulen zu etablieren und zu pflegen.

#### Fazit:

Aus fachlichen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen sind Fremdkosten für Beratung in der Höhe von 0,5 bis 1 Prozent der Lohnkosten gerechtfertigt und sinnvoll.

#### Wie verhält sich Beratung zu Kontrolle und Qualifikation?

Eines der wichtigen Ziele der Supervision ist es, die Fähigkeit der Supervisorin/des Supervisanden zur Selbstbeurteilung zu fördern. Dadurch besteht eine enge Verwandtschaft zwischen Supervision und Qualifikationsgespräch. Diese Beziehung ist in den letzten Jahren eher enger und damit allerdings auch heikler geworden, weil neuere Qualifikationskonzepte von einer aktiven Mitarbeit der zu qualifizierenden MitarbeiterInnen ausgehen. Würde es nicht nahe liegen, Supervision und Mitarbeiterqualifikation gleich zu verbinden? Nein, eine solche Kombination betont einseitig den Qualifikationsaspekt der Supervision und gefährdet alle übrigen Funktionen. Supervision ist auch eine Form des Selbstlernens; dabei muss es möglich sein, frei und ohne negative Konsequenzen zu befürchten, von eigenen Fehlern zu berichten, sich problematische Impulse einzugestehen oder im Probehandeln auch extreme Handlungsstrategien durchzuspielen. Dieser Freiraum geht verloren, wenn die Supervision unter dem Druck steht, dass die Supervisorin ständig Kompetenz beweisen muss.

Im übrigen tritt in der Supervision und in anderen Beratungsformen lediglich ein eingeschränktes Spektrum beruflicher Kompetenzen zutage. Die Fähigkeit zur Introspektion, das Erfassen komplexer sozialer Situationen, die Kreativität bei der Lösungssuche etc. sind zwar von hoher Bedeutung im Kompetenzprofil einer Lehrperson, wirksam müssen sie aber letztlich in der Praxis werden. Diese Praxis kennt die Supervisorin aber nur vermittelt durch die Supervisorin und nicht aus eigener Anschauung.

Eine mögliche Ausnahme muss hier noch diskutiert werden: die ausbildungsbegleitende Supervision. In einigen Berufsausbildungen im sozialen Bereich werden diese ausbildungsbegleitenden Supervisionen qualifiziert und die Beurteilung fließt ein in die Praktikumsbeurteilung. Diese Ausnahme ist nach unserer Ansicht gerechtfertigt, weil die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Introspektion eine Voraussetzung für den Lehrberuf ist und sie auf keine andere Weise so gut beurteilt werden kann, wie in der Supervision. Die Beurteilung hätte sich aber auf diese - in der Supervision direkt beob-

achtbaren - Aspekte zu beschränken. Und selbstverständlich setzt dies einen hohen Schutz der Intimität des Supervisionssettings voraus.

#### Fazit:

Supervision und andere Beratungsformen müssen strikt von der MitarbeiterInnenqualifikation und von Begutachtungen getrennt sein. Eine Ausnahme bildet dabei die ausbildungsbegleitende Supervision, bei der die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Introspektion beurteilt wird. Begutachtungen sind ausdrücklich als solche zu bezeichnen und setzen eine gemeinsame Vereinbarung zwischen Auftraggeber, Lehrkraft und GutachterIn voraus.

#### Soll Beratung unter allen Umständen auf Freiwilligkeit basieren? Oder soll Supervision verordnet werden können?

Im Normalfall erübrigt sich die Frage: Selbstverständlich kommt Beratung nur als freie Vereinbarung zwischen Beraterin und Klientin zustande. In Krisensituationen erscheint oft Aussenstehenden eine Beratung als zwingend nötig: Eine Lehrperson steckt in einer persönlichen Krise, der Unterricht leidet darunter, Konflikte mit Eltern kommen dazu, sie isoliert sich zunehmend im Kollegium, das ganze eskaliert zu einem "Fall" für den Schulinspektor oder die Schulbehörde. Als mildeste Sanktion wird da zuweilen an die Auflage einer Beratung gedacht. Wenn solche verordneten Beratungen nicht als Hilfestellungen erfahren werden, sondern als Strafe oder als weitere Schikane einer gegen die Lehrperson verschworenen Umwelt, dann bringen sie kaum etwas. Damit eine solche Massnahme sinnvoll ist, muss ebenfalls ein - wenn auch eingeschränkter - Freiraum gewährleistet sein: Die Beratung muss eine von mehreren gleichwertigen Handlungsalternativen sein, die zusammen mit dem Betroffenen erarbeitet werden und unter denen er wählen kann. Die Freiheit der Wahl der Beraterin und die Vertraulichkeit der Beratung muss gewährleistet sein. Das Beratungsmandat soll kein Doppelmandat sein: an die Beratung dürfen keine Erwartungen von Dritten gestellt werden. Weder Schulleitung, noch Inspektorat oder die Schulkommission können ihre Verantwortung an die Beratung delegieren.

#### Fazit:

Gerade in verordneten Beratungen muss der Beratungsvertrag besonders sorgfältig erarbeitet und der Freiraum der Beratung besonders geschützt werden. Die in der Regel überhöhten Erwartungen an die verordnete Beratung in Krisensituationen von Dritten müssen abgebaut werden.

#### Literatur zum Thema

- Bucher, G. (1991) *Beratung für Volksschullehrerinnen und Volksschullehrer*. Zürich: Erziehungsdirektion des Kantons Zürich. - Erziehungsdirektion des Kantons Zürich (1993) *Beratung für Volksschullehrer und -lehrerinnen*. Neues Konzept. Zürich. - Frehner, H. & Kündig, H. (1980) *Praxis für Schulberatung - Konzept*. Unveröffentlichtes Manuskript. - Grossniklaus, P. (1993) *Supervision an Schulen*. *VPOD-Magazin für Schule und Kindergarten*, 27-31. - Hostettler-Walz, B. (1993) *Supervision/Praxisberatung als Wiedereinstiegshilfe*. *VPOD-Magazin für Schule und Kindergarten*, Feb. 32. - Jahnke, R., Fehlmann, R. & Spengler, G. (1991) *"Drehscheibe" als Koordinations- und Indikationsstelle für Schulentwicklung*. Zürich: Pestalozzianum. - Keimer, P. (1993) *Die Schule lernt! - Schulentwicklung als kollektiver Lernprozess*. *VPOD-Magazin für Schule und Kindergarten*, 19-26. - Muhmenthaler, L. (1990) *Supervision und Praxisberatung im Lehrberuf*. Bern/Köniz: Zentralstelle für LehrerInnenfortbildung. - Muhmenthaler, L. & Kündig, H. (1993) *Ausbildung von Beraterinnen und Beratern im Schulbereich*. *VPOD-Magazin für Schule und Kindergarten*, 33-34. - Müri, P. (o.J.) *SES Schulentwicklungs-Seminar*, Zürich. - Spengler, G. (1991) *Gedanken zum Beratungskonzept der Beratungsstelle "Zusammenarbeit in der Schule"*. Zürich: Pestalozzianum.