

Mäder, Karl

Anmerkungen zur Positionierung von Beratung im Schulfeld

Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 26 (2008) 2, S. 211-217



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Mäder, Karl: Anmerkungen zur Positionierung von Beratung im Schulfeld - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 26 (2008) 2, S. 211-217 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-136761

in Kooperation mit / in cooperation with:



<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
Internet: www.pedocs.de

Anmerkungen zur Positionierung von Beratung im Schulfeld

Karl Mäder

Durch die Veränderungsdynamik im Bildungswesen wird die Thematik zentral, wie über kontinuierliches Lernen der Akteure im Arbeitskontext und kontinuierliches Lernen der Schule als Organisation Innovationen ermöglicht, Wissen aufgebaut und erweitert und letztlich Professionalität gestärkt werden kann. Beratung als fachlich eigenständige Unterstützungs- und Lernform setzt hier an. Der Artikel zeigt auf, was unter berufsbezogener Beratung zu verstehen ist, welche Beratungsformen in welchen Entwicklungsfeldern eingesetzt werden können und welche Qualifikationen Beraterinnen und Berater benötigen. Abschliessend wird die Beziehung von Beratung zu anderen Formen der Kompetenzentwicklung verdeutlicht.

1. Die Bedeutung von Beratung

Die Kommission Beratung der COHEP hat 2007 einen Bericht zu den Beratungsleistungen der Pädagogischen Hochschulen veröffentlicht, in dem der fachliche Bezugsrahmen dieser Dienstleistungen sowie die institutionelle Positionierung beschrieben werden. Weiter werden im Sinne der Herstellung einer gemeinsamen Verständigungsgrundlage die wichtigsten Beratungsformen und ihre Anwendung definiert (vgl. COHEP, 2007). Welche Bedeutung haben nun aber Beratungsleistungen für die Professionalisierung von Lehrpersonen und Schulen und damit für die Schulentwicklung?

Die Veränderungsdynamik im Bildungswesen ist ungebrochen gross. Mit der Einführung von Schulleitungen werden neue Führungsstrukturen in der Volksschule etabliert. Eine standardisierte Kompetenzorientierung bei der Leistungszieldefinition sowie pädagogische Themen, wie die integrative Förderung von Kindern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen oder die Einrichtung von Tagesschulen, beschäftigen nicht nur Bildungsfachleute, sondern auch die Politik und weite Teile der Gesellschaft. Die Herausforderungen an die Professionalität der Lehrpersonen und Schulleitungen sind entsprechend vielfältig. Damit kommt sowohl der Personalentwicklung als auch der Systementwicklung von Schulen eine vorrangige Bedeutung zu. Die Perspektive auf die Schule, nicht nur als Bildungsort der Kinder, sondern auch als Arbeitsort der Lehrpersonen und Schulleitungen, bekommt eine zunehmend stärkere Bedeutung. Zentral wird dabei die Frage, wie über kontinuierliches Lernen der Akteure im Arbeitskontext und kontinuierliches Lernen der Schule als Organisation Innovationen ermöglicht, Wissen aufgebaut und erweitert und letztlich Professionalität gestärkt werden kann. Nur berufliche Bildung, welche an aktuelle Herausforderungen, Arbeitsinhalte und Ar-

beitsbedingungen gebunden ist, kann zu einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz und zur reflexiven Handlungsfähigkeit führen (Dehnbostel, 2004).

Vor diesem Hintergrund ist die Lehrerinnen- und Lehrerbildung gefordert, zunehmend die direkte Unterstützung am Arbeitsort Schule in den Blick zu nehmen und mit entsprechenden fachlichen Konzepten und Angeboten zu reagieren. Berufsbezogene Beratungsformen sowie schulinterne Weiterbildungen sind die Angebote der Wahl, wenn es darum geht, die Reflexion des beruflichen Handelns im Kontext der lokalen Schule und des Arbeitsplatzes vor dem Hintergrund des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses zu unterstützen (vgl. auch EDK, 2000). Sie fördern als fachlich eigenständige Unterstützungs- und Lernformen die Kompetenzentwicklung und damit die Professionalisierung von Lehrpersonen und Schulleitungen und unterstützen die Entwicklung der lokalen Schule auf der pädagogischen und organisationalen Ebene. Lehrerinnen- und Lehrerbildung muss heute als ein Professionalisierungskontinuum über die gesamte berufliche Laufbahn von Lehrpersonen verstanden werden. Neben der Aus- und Weiterbildung haben unterschiedliche Beratungsformen dabei eine wesentliche und eigenständige Stellung für die Entwicklung des Personals und der Organisation Schule (Mäder, 2006).

2. Was ist berufsbezogene Beratung?

In berufsbezogenen Beratungen werden Berufspersonen in einem formalisierten, interaktiven, dialogisch-kommunikativen Prozess bei der Bewältigung des Berufsalltags, in der Entwicklung der eigenen Berufsidentität, im Verständnis von institutionellen Zusammenhängen sowie in der fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenz handlungsrelevant unterstützt (vgl. Sickendiek, Engel & Nestmann, 1999). Folgende Merkmale sind dabei konstitutiv (Böckelmann, 2002, S. 22):

- Berufsbezogene Beratung ist ein zielgerichteter, situations- und lösungsorientierter Prozess, der sich an den Ressourcen der Klientinnen und Klienten und/oder der Institution ausrichtet.
- Ausgangspunkt sind berufsrelevante Anliegen. Beratung zielt darauf ab, eine Situation zu ändern, eine Problemlage zu beseitigen und nach Möglichkeit eine Neuorientierung im beruflichen Kontext zu ermöglichen.
- Berufsbezogene Beratung soll die Selbsthilfe unterstützen und die eigene Problemlösungsfähigkeit verbessern. Dabei wird versucht, Kompetenzen zu erweitern, einen Lernprozess anzuregen und die Wahrnehmungsfähigkeit in Bezug auf das eigene gegenwärtige und zukünftige berufliche Handeln zu verbessern. Es wird darauf geachtet, dass Interventionen auch eine präventive Wirkung entfalten können.

Berufsbezogene Beratung ist damit abzugrenzen von halb oder wenig formalisierten Beratungsanlässen, die im pädagogischen Rollenhandeln von Lehrpersonen im Unterricht oder von Dozierenden an Pädagogischen Hochschulen beispielsweise in der berufs-

praktischen Ausbildung didaktisch kreiert werden (Lernbegleitung, Mentorate u. Ä.). Diese Beratungsanlässe sind nicht Gegenstand der Ausführungen dieses Artikels.

3. Handlungsfelder – Beratungsformen – Interventionsstrategien

Wie lassen sich die Handlungsfelder berufsbezogener Beratung im Schulfeld strukturieren und welche Beratungsformen lassen sich wo einsetzen? Da Beratung letztlich dem Zweck dient, Veränderungsprozesse und Innovationen zu ermöglichen und zu unterstützen, ist eine Gliederung entlang der zentralen Entwicklungsfelder von Schulen sinnvoll (vgl. Mäder, 2003; Rolff et al., 1998):

- Die Lehrpersonen und Schulleitungen sind die zentralen Akteure im Schulgeschehen und tragen ihre je spezifischen Kompetenzen, (Berufs-)Biographien sowie Entwicklungswünsche mit an ihren Arbeitsplatz. Beratung kann sich also an einzelne Personen richten und entsprechend wird von Beratungsformen im Rahmen der *Personalentwicklung* gesprochen. Fokus ist die Unterstützung der einzelnen Mitarbeitenden in ihrer individuellen beruflichen Entwicklung im Hinblick auf die Ziele der Schule. Als Beratungsformen können Einzel- oder Gruppensupervisionen, Einzel- oder Gruppencoachings, aber auch die kollegiale Beratung ohne professionelle Leitung eingesetzt werden. Weiter kann es in akuten Situationen auch um Krisenberatungen gehen.
- Lehrpersonen und Schulleitungen bewegen sich interaktiv zum Teil gleichzeitig oder nachfolgend in verschiedenen Arbeitsteams. Beratung kann unterschiedlich grosse Teams in ihrer Zusammenarbeit unterstützen und entsprechend können Beratungsformen der *Teamentwicklung* dienen. Teamentwicklung fokussiert die Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation von Teammitgliedern und unterstützt diese beispielsweise bei der Bewältigung von Konfliktsituationen. Als Beratungsformen im Rahmen der Teamentwicklung können Teamsupervisionen, Teamcoachings, aber auch kollegiale Beratungsformen eingesetzt werden. Weiter sind hier oft auch Konfliktberatungen bzw. Mediationen angezeigt.
- Ein oder mehrere Arbeitsteams bilden Organisationseinheiten oder die Gesamtorganisation der jeweiligen lokalen Schule. Beratung kann die Ziele und die Aufbau- und Ablauforganisation von Teil- oder Gesamtorganisationen in den Blick nehmen und entsprechend unterstützt sie hier die *Organisationsentwicklung*. Bei der Organisationsentwicklung geht es um strategische und strukturelle Veränderungsprojekte, welche das Zusammenspiel innerhalb der Organisation und die Zielerreichung verbessern. Beratungsformen im Rahmen der Organisationsentwicklung sind Organisationsberatungen, aber auch Einzel-, Gruppen- oder Teamcoachings für Führungspersonen.
- Grundlegendes Ziel der Schule ist das Unterrichten und Erziehen der Schülerinnen und Schüler durch die Lehrpersonen und Schulleitungen. Beratung kann die Gestaltung des Unterrichts in den Fokus nehmen und damit einen Beitrag zur *Unterrichtsentwicklung* leisten. In der Unterrichtsentwicklung geht es um Fragen der Un-

terrichtsgestaltung und um Fragen des Lernens und Lehrens. Als Beratungsformen im Rahmen der Unterrichtsentwicklung können Fach- oder Expertenberatungen zu spezifischen fachlichen Themen, aber auch Einzel- und Gruppensupervisionen eingesetzt werden. Weiter haben kollegiale Beratungsformen hier ein grosses Potenzial.

Veränderungsvorhaben in Schulen tangieren in der Regel mehr als ein Entwicklungsfeld. Entsprechend sind Personal-, Team-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung vielfältig miteinander verbunden. So kann zum Beispiel die Auseinandersetzung über Form, Stil und Atmosphäre des Unterrichts dazu führen, dass Lehrpersonen sich mit ihrer Berufsidentität auseinandersetzen, oder die Beschäftigung mit Formen der Zusammenarbeit im Rahmen der Teamentwicklung kann zu neuen Organisationsformen auf der Ebene der gesamten Schule führen.

Die Beratungsformen definieren im Wesentlichen das Setting, innerhalb dessen die Beratung stattfindet, sowie die allgemeinen Zielsetzungen. Beratung zeichnet jedoch aus, dass für jede individuelle Situation spezifische Ziele definiert werden, welche die Ratsuchenden erreichen möchten, und dass je nach Ausgangslage unterschiedliche Interventionsstrategien und Methoden eingesetzt werden. Das macht das wesentliche Potenzial von Beratung aus. Beratungsformen, Interventionsstrategien und Methoden lassen sich nicht in einem 1:1-Verhältnis bestimmten Handlungsfeldern und Situationen im Schulfeld zuordnen. Das Interaktionsgefüge von Menschen, ihren Zielen, Themen und Problemlagen ist zu komplex, um diesbezüglich lineare Zuordnungen vornehmen zu können. Beraterinnen und Berater benötigen daher spezifische Qualifikationen, um hier professionell handeln zu können. Das blosses Wissen um unterschiedliche Beratungsmethoden genügt nicht.

4. Qualifikation der Beraterinnen und Berater und institutionelle Rahmenbedingungen

In den letzten Jahren haben sich im deutschsprachigen Raum verschiedene Berufsverbände für Beratung zusammengeschlossen und unter anderem auch Standards für die Qualifikation von Beratungsfachkräften formuliert (Deutsche Gesellschaft für Beratung, 2003). Diese sind so breit abgestützt, dass es sinnvoll ist, sich auch für die berufsbezogene Beratung im Schulfeld darauf abzustützen. Beraterinnen und Berater brauchen für ihre Tätigkeit zum einen eine beratungsspezifische feldunabhängige Fachkompetenz und zum anderen eine handlungsfeldspezifische Wissensbasis. Engel, Nestmann und Sickendiek (2004) sprechen daher von einer Doppelverortung des Beratungshandelns. Zur beratungsspezifischen Fachkompetenz gehören folgende Teilkompetenzen: Fachkenntnisse in Bezug auf unterschiedliche Beratungstheorien und deren Anwendungsfelder, diagnostische Kompetenzen und Wissen über die Kompetenzen

anderer institutioneller Beratungsanbieter, spezifische Fachkenntnisse zu bestimmten Beratungssettings und deren Gestaltung, Handlungskompetenzen zum situationsadäquaten, reflektierten Einsatz von Beratungsmethoden, Rollenklarheit und -transparenz sowie die Fähigkeit zur Prozessreflexion und -steuerung. Die handlungsfeldspezifische Wissensbasis besteht aus Fakten- und Erfahrungswissen zum jeweiligen Anwendungsfeld. Beraterinnen und Berater, welche im Schulfeld tätig sind, benötigen zum Beispiel Kenntnisse über Aufbau- und Ablaufstrukturen in Schulen, einen Überblick über aktuelle Reform- und Entwicklungsprojekte und Faktenwissen zur jeweiligen spezifischen Frage- und Problemstellung.

Die Kompetenzen der Beratungspersonen sind zentrale Voraussetzungen für die Erbringung von professionellen Beratungsleistungen. Damit Beratung wirksam sein kann, müssen aber auch gewisse institutionelle Rahmenbedingungen erfüllt sein. So sollte beispielsweise personell und institutionell garantiert sein, dass die Vertraulichkeit gesichert und die Schweigepflicht eingehalten wird. Voraussetzung dafür ist eine möglichst hohe strukturelle Unabhängigkeit der Beratungsanbieter. Damit Beratung unkompliziert nachgefragt werden kann, sind niederschwellige Zugänge, einfache Erreichbarkeit und transparente Angebotsbeschreibungen wichtige Voraussetzungen. Dies wird unterstützt, wenn die betrieblichen Strukturen und Abläufe von einem Dienstleistungsverständnis geprägt sind und transparente und persönliche Kontakte zwischen Ratsuchenden und Beratungspersonen ermöglichen (vgl. COHEP, 2007, S. 11-16). Für Pädagogische Hochschulen heisst dies, dass sie darauf achten sollten, ihre Beratungsleistungen strukturell eigenständig zu positionieren. Weiter ist bei der Gestaltung der internen betrieblichen Ablaufprozesse zu berücksichtigen, dass das Erbringen von zum Teil kurzfristigen Dienstleistungen andere Anforderungen stellt als zum Beispiel eine längerfristig planbare Grundausbildung.

5. Berufsbezogene Beratung und ihre Beziehung zu anderen Formen der Kompetenzentwicklung

Berufsbezogene Beratung leistet einen eigenständigen Beitrag zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung. In welcher Beziehung steht sie aber zu anderen Formen der Unterstützung der Kompetenzentwicklung?

Berufsbezogene Beratung und schulinterne Weiterbildung

Sowohl Beratung als auch schulinterne Weiterbildung entfalten ihr Potenzial am Arbeitsort Schule. Diese beiden Formen sind ein sich ergänzendes Paar, das zusammengehört. In Beratungen kann vertieft bearbeitet werden, was in schulinternen Weiterbildungen thematisch vermittelt und erarbeitet wurde. Umgekehrt können schulinterne Weiterbildungen Beratungsprozesse unterstützen, indem Wissensbestände bedürfnisgerecht allen Mitarbeitenden vermittelt werden. Eine Kombination beider Ansätze birgt

ein grosses Potenzial, und dies vor allem, wenn es um pädagogische Themen geht, wie zum Beispiel das Etablieren von altersdurchmischem und individualisierendem Lernen oder die Einführung von Schülerinnen- und Schülerpartizipation.

Berufsbezogene Beratung und zentrale Weiterbildung

Beratung und zentrale Weiterbildungen wie Kurse, Weiterbildungsmodulare oder Lehrgänge befassen sich zum Teil mit den gleichen Themen. Unabdingbar ist, dass die Konzepte auf dem gleichen professionellen Niveau vermittelt werden und dass institutionelle Kooperationen für ein sich sinnvoll ergänzendes Angebot stattfinden. Wichtig ist jedoch auch, dass Beratung und zentrale Weiterbildung ein Stück weit strukturell voneinander unabhängig sind, weil einerseits Beratungsleistungen als meist kurzfristige Dienstleistungsangebote andere betriebliche Strukturen benötigen als zentrale Weiterbildungen und andererseits Vertraulichkeit gegenüber zum Teil beurteilenden Angebotsformen gegeben sein sollte.

Berufsbezogene Beratung und Anwendung von Beratungsmethoden im pädagogischen Handeln

Mit der generellen Weiterentwicklung von Lern- und Lehrformen nehmen pädagogische Handlungen zu, welche auf Beratung in Lernprozessen abzielen. Die Anwendung von Beratungsmethoden innerhalb des pädagogischen Handelns ist aber nie identisch mit formalisierten berufsbezogenen Beratungsformen, da die Rahmenbedingungen völlig unterschiedlich sind: Berufsbezogene Beratung muss unabhängig von Beurteilung sein, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit müssen gegeben sein. Die Anwendung von Beratungsmethoden in pädagogischen Handlungsfeldern und berufsbezogene Beratung haben je ihre eigene Professionalität, die nicht miteinander vermischt werden sollten, um ihr je spezifisches Potenzial zu erhalten.

6. Ausblick

Aussagen zur Wirksamkeit von Beratung werden heute primär aus Wirksamkeitsstudien im psychotherapeutischen Bereich abgeleitet (z.B. Grawe et al., 2001). Gerade für Pädagogische Hochschulen wäre es aber wichtig, mit entsprechenden Evaluationsverfahren die Mittel- und Langzeitwirkung von Beratungen spezifisch im Schulfeld zu prüfen. Gezielte Interventionsstudien würden einen vertieften Einblick in die Entwicklung von Schulen und die Tätigkeit von Lehrpersonen über ihre gesamte Berufsbiographie hinweg ermöglichen, der auch für Fragen der Konzeption von Aus- und Weiterbildungslehrgängen sowie für die Entwicklung von relevanten Forschungsfragen genutzt werden könnte. Mit dieser Perspektive würde sich die Etablierung von berufsbezogener Beratung an einer Pädagogischen Hochschule für die gesamte Institution lohnen!

Literatur

- Böckelmann, Ch.** (2002). *Beratung – Supervision – Supervision im Schulfeld. Eine theoretische Verankerung des Beratungshandelns*. Innsbruck: Studien Verlag.
- COHEP – Schweizerische Konferenz der RektorInnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen** (2007). *Beratungsleistungen der Pädagogischen Hochschulen*. Online unter: www.cohep.ch/deutsch/pdfs/Berichte/Dossier/Bericht_Beratung.pdf (31. 3. 2008).
- Dehnbostel, P.** (2004). Kompetenzentwicklung in der Arbeit als Alternative zum organisierten Lernen? In B. Hungerland & B. Overwien (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung im Wandel* (S. 51–67). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deutsche Gesellschaft für Beratung** (2003). *Beratungsverständnis*. Online unter: <http://www.dachverband-beratung.de/Dokumente/Beratung.pdf> (1. Juni 2008).
- EDK – Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren** (2000). *Beratung in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung*. Studien und Berichte 12A. Bern: Sekretariat EDK.
- Engel, F., Nestmann, F. & Sickendiek, U.** (2004). «Beratung» – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In F. Engel, F. Nestmann & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Band 1 Disziplinen und Zugänge* (S. 33–44). Tübingen: dgvt.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F.** (2001). *Von der Konfession zur Profession* (5. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Mäder, K.** (2003). Beratung und Schulentwicklung. Supportsystem für Lehrpersonen und Schulen. *phAzente* (3), 14–16.
- Mäder, K.** (2006). Beratung und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Zürich. *Erziehung und Unterricht. Österreichische Pädagogische Zeitschrift* (5–6), 525–533.
- Rolff, H.-G., Buhren, C. G., Lindau-Bank, D. & Müller, S.** (1998). *Manual Schulentwicklung*. Weinheim: Beltz.
- Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F.** (1999). *Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze*. Weinheim: Juventa.

Autor

Karl Mäder, Prof., dipl. Psych. IAP, Leiter Departement Beratung und Schulentwicklung, Pädagogische Hochschule Zürich, Birchstrasse 95, 8090 Zürich, karl.maeder@phzh.ch