

Wie Sie ein Beratungskonzept für Ihre Schule erarbeiten

Stephan Huber & Nadine Schneider & Sigrid Hader-Popp

Dass Beratung an Schulen täglich stattfindet, steht außer Frage. Häufig fehlt jedoch eine Systematisierung; Kompetenzen liegen brach und werden nicht abgefragt. Andererseits wird der Kompetenzbedarf nicht immer klar identifiziert. Das folgende Instrumentarium bietet ein idealtypisches Modell für ein Beratungsnetzwerk an Schulen, das auf den jeweiligen Schul-

kontext zugeschnitten werden muss. Als klassische Vorgehensweise schlagen wir die Schrittfolge Analyse und Bestandsaufnahme (Ist-Stand), Zielfindung und Planung (Soll-Stand) sowie Intervention und Umsetzung vor.

Analyse und Bestandsaufnahme

Zunächst ist es wichtig, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wer an der Schule wen berät. Alle Personen und Gruppen sollten schrift-

lich benannt werden. Abbildung 1 hilft bei der Zuordnung, je nach Bedarf können weitere Personen oder Gruppen ergänzt werden. Anschließend stellt sich die Frage, ob diese Berater an der Schule explizit bekannt sind. Wissen sie voneinander? Herrscht zwischen ihnen Transparenz über Ziele und Aufgaben oder widersprechen sie sich? Und nicht zuletzt muss die Schule klären, was die jeweiligen Berater benötigen, um eine hohe Qualität erzielen zu können – sei es eine Fortbildung, mehr Zeit oder Räume für die Beratung, Materialien oder gegenseitiger Austausch.

Sind die Personen(-gruppen) benannt, so ist in einem zweiten Schritt zu überlegen, welche Aufgaben sie übernehmen. Was zählt zum Beispiel zum Aufgabenprofil von Steuergruppen? Und welche Aufgaben übernehmen sie tatsächlich im Schulalltag? Es bietet sich an, diese Frage gemeinsam mit der jeweiligen Person oder Personengruppe zu beantworten. Auch können Schüler und Eltern dazu befragt werden, wie zufrieden sie mit der Beratung von Lehrkräften und Schulleitung sind. In einem dritten Schritt können dann mithilfe eines Soll-Ist-Abgleichs Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden. Dazu gehört beispielsweise eine entsprechende Qualifizierung für Berater oder eine schulinterne Fortbildung zum Thema Beratungsmethoden (vgl. Abb. 2).

Zielfindung und Planung

Für die Etablierung noch unbesetzter Funktionen, Positionen und Aufgaben liefert Abbildung 3 eine Orientierungshilfe. Abbildung 4 enthält einen Leitfaden, um Verbesserungspotenziale identifizieren zu können.

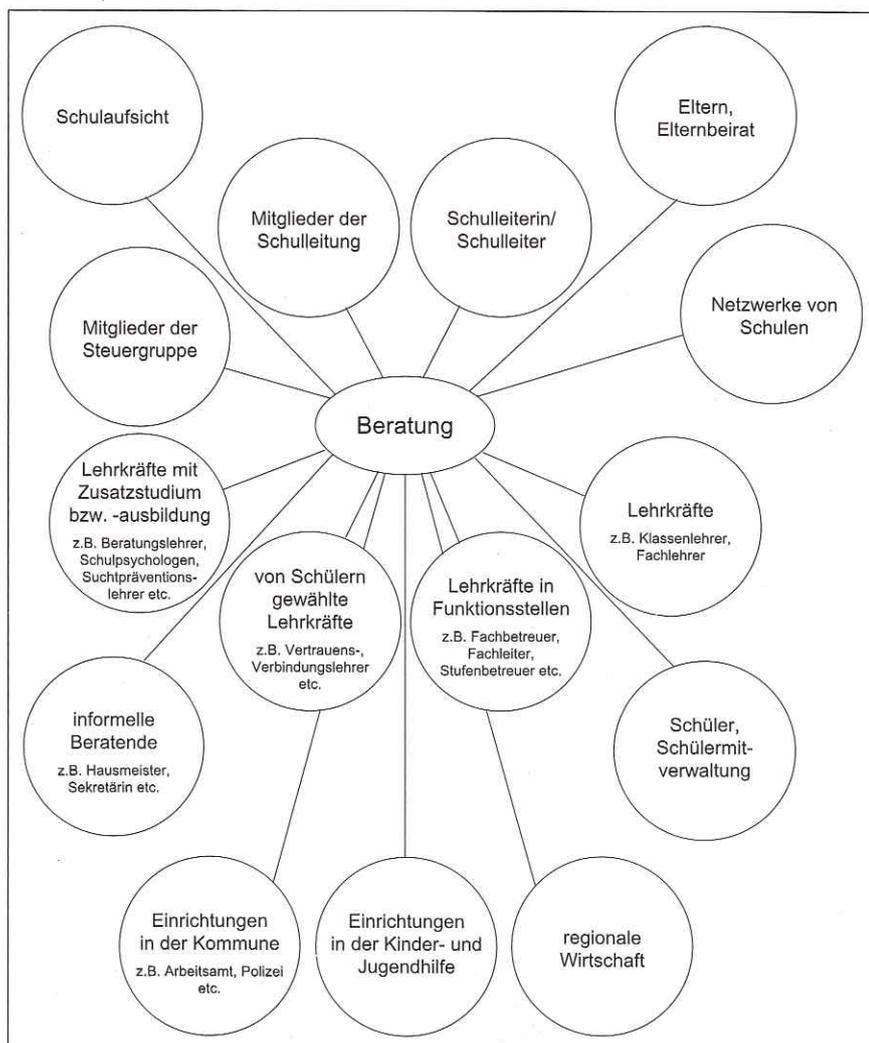


Abb. 1: Idealtypisches Beratungsnetzwerk einer Schule



Wie Sie ein Beratungskonzept für Ihre Schule erarbeiten

	Welche schul- und dienstrechtlichen Richtlinien gelten für die einzelnen Funktionen, Positionen und Aufgaben der Berater? Beschreiben Sie die jeweils vorgegebenen Funktions- und Aufgabenprofile.	Welche Aufgaben erfüllen diese Personen tatsächlich im Schulalltag?	Welche Erkenntnisse und Konsequenzen lassen sich daraus ableiten?
Klassen- und Fachlehrer			
Fachbetreuer, Fachleiter, Stufenbetreuer etc.			
Vertrauens- und Verbindungslehrer			
Beratungslehrer, Schulpsychologen, Suchtpräventionslehrer			
Mitglieder der Steuergruppe			
Schulleitung			
Schüler, Schülermitverwaltung			
Eltern, Elternbeirat			
Schulaufsicht			
Partnerschulen, Schulverbände, Projektpartner			
Schulträger			
Agentur für Arbeit, Polizei, Gesundheitsamt etc.			
Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe			
Betriebe und Wirtschaftsunternehmen			

Abb. 2: Instrument zum Soll-Ist-Abgleich von Funktionen, Positionen und Aufgaben im Beratungsnetzwerk

Welche Funktionen, Positionen und Aufgaben, die bislang nicht im Beratungsnetzwerk Ihrer Schule abgedeckt sind, müssten noch etabliert werden? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.	
noch unbesetzte Funktion/Position/Aufgabe: _____	
Welche konkreten Aufgaben sind mit der Funktion verbunden?	
Welche Kompetenzen sollte ein Kandidat für eine solche Funktion besitzen?	
Wer kommt in Frage?	
Wie kann die Person dafür qualifiziert werden? Welche Unterstützung ist hilfreich?	

Abb. 3: Instrument zur Etablierung noch unbesetzter Funktionen, Positionen und Aufgaben im Beratungsnetzwerk

Welche Funktionen, Positionen und Aufgaben, die bereits im Beratungsnetzwerk Ihrer Schule abgedeckt sind, sollten optimiert und verbessert werden? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.				
Funktion/Position/Aufgabe, die optimiert bzw. verbessert werden sollte: _____				
	Wie ist es zurzeit?	Wie sollte es sein?	Was braucht es dazu?	Was ist der erste Schritt?
Anliegen und Ziele der Beratungssuchenden				
Methodisches Setting/ Beratungsformate				
Expertise des Beraters (Qualifikationen und Erfahrungen)				
Ergebnis der Beratung und Zufriedenheit von Ratsuchendem und Berater				

Abb. 4: Instrument zur Optimierung bereits besetzter Funktionen, Positionen und Aufgaben im Beratungsnetzwerk

Dabei ist es wichtig, die Beratung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, insbesondere aus Sicht der Schulleitung, der Steuergruppe, der Berater selbst sowie der Beratungssuchenden.

Intervention und Umsetzung

Nachdem Sie sich zunächst einen Überblick über Ihr Beratungsnetzwerk verschafft und identifiziert haben, wo noch Beratungsbedarf und

Verbesserungspotenzial bestehen, geht es nun darum, diese Möglichkeiten umzusetzen. Dabei empfiehlt es sich, nicht gleich alle Verbesserungsvorschläge anzugehen. Das setzt die Beteiligten oftmals unter Erfolgsdruck und

Mitarbeitergespräch (Gesprächsleitfaden)

am: mit:

- Welche Beratungsgespräche führen Sie als Berater? Mit wem?
- Wie laufen diese Beratungsgespräche ab? Vertraulichkeit!!!
- Wie schätzen Sie Ihre Arbeit als Berater in solchen Gesprächen ein?
- Sind Sie mit den Beratungsergebnissen im Allgemeinen zufrieden?
- Wie schätzen Sie die Wirkungen solcher Beratungen beim Ratsuchenden ein?
- Welche Erweiterung bezüglich Ihrer Beratungskompetenzen würden Sie sich wünschen?
- Unter welchen Bedingungen beraten sie gegenwärtig?
- Schätzen Sie diese Bedingungen als günstig ein?
- Wie könnten diese Bedingungen Ihrer Meinung nach optimiert werden?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich – sowohl personell (Fortbildung, kollegialer Austausch, Netzwerke etc.) als auch strukturell (Sachmittel, Budget, Zeitfenster, Räume etc.)?
- Welche Beratungsaufgaben würden Sie gerne (zusätzlich) übernehmen? Wo kann ich Sie einbeziehen?
- Welche Bedingungen müssten dafür gegeben sein, sowohl personell als auch strukturell?
- Wie kann ich Sie diesbezüglich unterstützen?
- Wo, in welchen Situationen, wie oft nehmen Sie selbst Beratung in Anspruch?
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis solcher Gespräche, in denen Sie beraten werden? Fühlen Sie sich gut beraten? Warum?
- Welche Bedingungen herrschen, wenn Sie Beratung in Anspruch nehmen?
- Schätzen Sie diese Bedingungen als günstig ein?
- Wie könnten diese Bedingungen Ihrer Meinung nach optimiert werden?
- Sind Sie der Meinung, unsere Schule hat ein stimmiges Beratungskonzept? Warum?
- Wo könnten Ihrer Meinung nach Beratungsaufgaben verzahnt werden? Wo sehen Sie mögliche Synergieeffekte?
- Was bräuchte es, um (weitere) Synergien herzustellen, sowohl personell als auch strukturell?
- Wie kann ich diesbezüglich zukünftig unterstützen?

Abb. 5: Gesprächsleitfaden zur Beratungstätigkeit der Mitarbeiter

ist wenig wirksam. Wichtig ist stattdessen, Prioritäten zu setzen, die sinnvollste und dringendste Veränderung als erstes anzugehen. Auch hier sind ein kleinschrittiges Vorgehen und feste Verantwortlichkeiten (wer macht was, wie, mit wem, bis wann?) ratsam. Sich immer wieder über den aktuellen Stand zu informieren und kleine Erfolge transparent zu machen, erhöht die Motivation aller Beteiligten.

Grundlegend für jegliche Veränderung sind Gespräche. Sie haben eine hohe Bedeutung für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Schulqualität und sollten deshalb nicht zwischen Tür und Angel geführt werden, sondern in vertraulicher Atmosphäre, etwa in Form von Mitarbeitergesprächen. Als Instrument der Personalentwicklung können sie dazu beitragen, Potenziale noch besser zu erkennen und zu fördern und damit die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Abbildung 5 enthält einen Gesprächsleitfaden für die Etablierung und Optimierung von Funk-

tionen, Positionen und Aufgaben im Beratungsnetzwerk der Schule. ■ □



Prof. Dr. Stephan Huber leitet das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Zug.



Nadine Schneider ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der PH Zentralschweiz in Zug.



Sigrid Hader-Popp ist Staatliche Schulpsychologin und unterrichtet Deutsch und Englisch am Gymnasium Herzogenaurach.

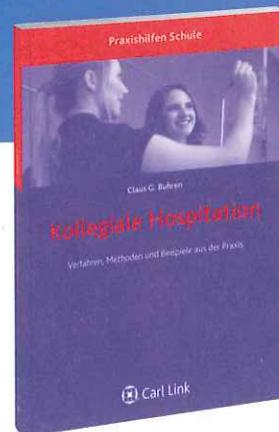
Literatur

Huber, S. G. (2011): Handbuch für Steuergruppen – Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern, 3. Auflage, Köln.

Huber, S. G./Schneider, N./Hader-Popp, S. (2008): Grundlagen professioneller Beratung, in: PraxisWissen Schulleitung (46.01), München.

Kollegiale Hospitation

Verfahren, Methoden und Beispiele aus der Praxis



Claus G. Buhren
Kollegiale Hospitation
Verfahren, Methoden und Beispiele aus der Praxis
2011, 153 Seiten, kartoniert, € 34,-
ISBN 978-3-556-02506-2

Lehrer gelten für gewöhnlich als Einzelkämpfer oder Einzelkünstler, ihr Unterricht findet hinter verschlossenen Türen statt. Der verstärkte Ruf nach einem Qualitätsmanagement für Schulen, das durch interne und externe Evaluationen überprüft wird, erfordert indes ein Umdenken: Kollegiale Unterrichtsbesuche mit anschließendem Feedback sind eine einfache und wirksame Methode, um den eigenen Unterricht zu reflektieren und zur Professionalisierung des Lehrerhandelns beizutragen. Nicht zuletzt die neuen Lehrerausbildungsordnungen versprechen diesbezüglich eine Änderung. An der kollegialen Hospitation wird langfristig kein Weg mehr vorbeiführen.

Das Buch präsentiert unterschiedliche Verfahren und Methoden der kollegialen Hospitation. Es dokumentiert Beispiele aus der Praxis und zeigt auf, wie kollegiale Hospitation und kollegiales Feedback aufgebaut werden können.



Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

Carl Link
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Postfach 2352 • 56513 Neuwied
Telefon 02631 801 2211 • Telefax 02631 801 2223
www.wolterskluwer.de • E-Mail info@wolterskluwer.de





Schülercoaching zum Berufseinstieg **150**

Der Einstieg ins Berufsleben fällt vielen Schülern schwer: Die Erfolgsquoten in Übergangsklassen sind niedrig, Lehrer empfinden den Unterricht als kräftezehrend, Wirtschaftsvertreter beklagen den Mangel an geeigneten Bewerbern. Kann Schülercoaching die Lage verbessern?

Coaching für Führungskräfte **156**

In den Schulen und Bildungseinrichtungen vieler Bundesländer gehört Coaching für Führungskräfte inzwischen zum Standard. Wie wird das Angebot angenommen?

Editorial

Heinz Kaiser
Beratung und Coaching **145**

Thema

Stephan Huber, Sigrid Hader-Popp & Nadine Schneider
Professionelle Beratung in der Schule
Wie Schulen eine Beratungskultur entwickeln **148**

Albert Fischer
Schülercoaching zum Berufseinstieg
Ein Projekt an den BBS Münden **150**

Matthias Böckermann
Coaching für Führungskräfte
Worin unterscheiden sich die Angebote der Länder? **156**

Exklusiv für Abonnenten der PädF:

Ihr persönlicher Zugangscode zum Online-Zeitschriftenpool auf www.schulverwaltung-online.de lautet:

WKPAFUGYM

Gehen Sie online!



Selbsthilfe für Schulleiter 158

Werden Schulleiter abhängig und unselbstständig, wenn sie sich in schwierigen Situationen coachen lassen? Erfahrungen mit einem Selbsthilfe-Konzept.

Coaching in der Wirtschaft 168

Coaching kann ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg sein. Erfahrungen aus der Wirtschaft liefern dafür gute Beispiele. Lassen sie sich auf das Bildungswesen übertragen?

Sexualerziehung für Baptisten 180

Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte hat schon 2006 festgestellt, dass die Pflicht zum Besuch einer Grundschule und das Verbot von Heimunterricht nicht gegen die Europäische Menschenrechtskonvention verstoßen. Gilt das auch für die Teilnahme an der Sexualerziehung?

Thema

Jörg Schlee & Walter Schledde
Selbsthilfe für Schulleiter
Zum Konzept des Kollegialen Coachings **158**

Marianne Ludwig & Guy Kempfert
Das offene Klassenzimmer
Kollegen besuchen sich gegenseitig im Unterricht **162**

Stephan Huber, Sigrid Hader-Popp & Nadine Schneider
Wie Sie ein Beratungskonzept für Ihre Schule erstellen
Kleine Anleitung für die Praxis **165**

Albert Scherer
Coaching in der Wirtschaft
Was kann die Schule von Unternehmen lernen? **168**

Nebenbemerkung

Bitte nicht füttern! **171**

PädF-Kontrovers

Reformieren wir uns zu Tode?
Schule zwischen Reformstau und blindem Aktionismus **172**

Porträt

Sigrid Hader-Popp
»Wir pflegen unsere Beratungskultur«
Das Gymnasium Herzogenaurach **174**

Erik Zyber
Kapitalist mit gutem Gewissen
Steffen Koolmann berät Waldorfschulen **178**

Schulrecht

Doris Wengeler
Sexualerziehung für Baptisten **180**

Bildungspolitik **181**

Forschung aktuell **182**

Termine & Hinweise **183**

Vorschau & Impressum **184**

Mit dieser Ausgabe verteilen wir Beilagen des Verlages Carl Link Kronach. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Pädagogische Führung

Zeitschrift für Schulleitung und Schulleitungsbildung

4 | 2012
23. Jg., PädF

ISSN 0939-0413 · G 11817
Art.-Nr. 07780 204



DSLK 07.–09. März 2013 • Düsseldorf
Deutscher Schulleiterkongress
Die führende Veranstaltung für Sie als Schulleiter – sichern Sie sich bereits jetzt Ihre Teilnahme 2013 und den Frühbucherrabatt von über 20%!
Jetzt Frühbucherrabatt sichern!
www.deutscher-schulleiterkongress.de

Thema

Beratung und Coaching

Professionelle Beratung in der Schule

Wie Schulen eine Beratungskultur entwickeln

Selbsthilfe für Schulleiter

Zum Konzept des Kollegialen Coachings

Coaching in der Wirtschaft

Was kann die Schule von Unternehmen lernen?

 Carl Link