

**Zeitschrift:** Infos & Akzente  
**Herausgeber:** Pestalozzianum  
**Band:** 7 (2000)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Beratung für Lehrkräfte, Behördenmitglieder, Lehrerteams und Schulen  
**Autor:** Mäder, Karl  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917424>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Grundlagen und Hintergründe

# Beratung für Lehrkräfte, Behördenmitglieder, Lehrerteams und Schulen

In diesem Artikel werden Grundlagen und Hintergründe der Beratung im Schulfeld dargestellt. Es soll erläutert werden, was Beratung ist, welche Ziele in Beratungsprozessen verfolgt werden und aus welchen Quellen Grundhaltungen für die Beratung im Schulfeld abgeleitet werden.

Beratung im Schulfeld hat sich in den letzten Jahren im Kanton Zürich wie auch national etabliert. Die „Beratung“ gehört im Verbund mit der Weiterbildung zum breiten Dienstleistungssystem, welches Kindergärtnerinnen und Kindergärtner, Lehrerinnen und Lehrern, Behördenmitgliedern, Teams, Schulen und Schulgemeinden bei ihren vielseitigen und vielschichtigen Aufgaben, Funktionen und Tätigkeiten Unterstützung bietet.

### **Beratung ist doch nichts für mich ... oder eben genau das Richtige**

Eine entscheidende Frage stellt sich gleich zu Beginn. Wann soll Beratung beansprucht werden? Wann ist der Veränderungsdruck oder der Entwicklungsbedarf so gross, dass Beratung als geeignetes Mittel zur Unterstützung angesehen wird? Die Beantwortung dieser Frage ist in entscheidendem Masse abhängig von den Erwartungen, vom Vorwissen und von Vorerfahrungen, vom Hörensagen und von Vorurteilen bei den

potentiellen Kundinnen und Kunden der Beratung.

Eines sei vorweggenommen: Die Beratungsanlässe sind unterschiedlich und vielfältig<sup>1</sup>. Zur Beratung kann eine schwierige Klasse, eine negative Mitarbeiter/innenbeurteilung, Konflikte im Team oder der Unterrichtsstil genauso veranlassen wie persönliche Probleme als Lehrkraft, Burnout oder berufliche Verunsicherung. Ebenso sehr sind Veränderungswünsche bezüglich der Zusammenarbeit im Team, der organisatorischen Abläufe im Schulwesen und vor allem das Bedürfnis, unterrichtliche und pädagogische Fragen und Anliegen zu klären, Anlass für eine Beratung. Ob nun eine Beratung initiiert – und zum Teil wohl auch riskiert wird – hängt wesentlich von der persönlichen Einschätzung bezüglich des potentiellen Nutzens und der Wirkung ab.

### **Beratung als professionelles Unterstützungsangebot für das Schulfeld**

Damit der Nutzen möglichst realistisch

*Von Karl Mäder*

eingeschätzt werden kann, ist zunächst zu bestimmen, was mit Beratung gemeint ist. Beratung (*Counseling*)<sup>2</sup> im Schulfeld, wie sie vom Autor in diesem Artikel vertreten wird, geht von einem psychosozialen und systemischen Ansatz aus<sup>3</sup>: Die ratsuchende Berufsperson wird verstanden als handelnde, denkende und fühlende Persönlichkeit, die in berufsbedingten sozialen Beziehungen zu Schülerinnen und Schülern, zu Eltern und zu Kolleginnen und Kollegen lebt und arbeitet. Diese Schulpartner und Schulpartnerinnen bilden Arbeitsgemeinschaften, Arbeitsgruppen, Teams, Kollegien u.ä.. Damit stehen Lehrkräfte und Behördenmitglieder in sich verändernden organisatorischen und systemischen Bezügen. Diese Begriffsbestimmung legt nahe, dass sich die Beratung auf die Berufsidentität, die allgemeine Berufsfunktion, die Beziehungsgestaltung und soziale Vernetzung im Schulfeld, auf allgemeine Fragen der pädagogischen Berufskompetenz und Fragen der Organisationsstrukturen bezieht.

Indem sich Beratung auf alle diese Fehler bezieht, ist es sinnvoll, Einzelberatung, Gruppenberatung und Beratung für das System Schule anzubieten. Je nach Thema und Zusammenhang kommen verschiedene Beratungsformen wie Supervision, Coaching, Krisenberatung, Konfliktberatung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung zur Anwendung.

Sprachlich leitet sich der Begriff Beratung von «Rat» und «raten» ab<sup>4</sup>. Dem Sinne nach bedeutet «Rat» etwa eine Empfehlung, ein gutgemeinter Vorschlag oder Fürsorge. Beratung ist demzufolge begrifflich von Tätigkeiten wie «Vorschreiben» und «Anweisen» abzugrenzen. «Ratschlagen» bedeutet, den Rahmen schlagen für den Rat, den Beratungsrahmen festlegen.

#### **Klare Pflöcke gegen Mogelpackung**

Damit Beratung gelingt und effektiv genutzt werden kann, müssen einige Voraussetzungen in Form von Rahmenbedingungen erfüllt sein. Diese «eingeschlagenen Pflöcke» beugen einem Mogelpackungsangebot vor. So ist die Beratung grundsätzlich freiwillig. Lehrerinnen und Lehrer können zum Beispiel von Schulbehörden nicht zu Beratungen verpflichtet werden. Wie schon die Begriffsklärung oben andeutet, kann Personalführung nicht an Beratung delegiert werden, weil sich die beiden Formen der Unterstützung dem Wesen nach widersprechen. Des Weiteren unterstehen Beraterinnen und Berater und Beratungsstellen der Schweigepflicht. Sie haben die Anonymität der Ratsuchenden zu wahren. Persönliche Daten von Ratsuchenden und persönliche Inhalte von Beratungsprozessen sind zu schützen. Mit der Erfüllung dieser Bedingungen wird eine wesentliche Grundlage für die Vertrauensbildung zwischen der Beraterin, dem Berater und den Ratsuchenden gelegt.

Für die Beratung selbst werden von den Beteiligten klare inhaltliche, zeitliche und organisatorische Abmachungen ge-

troffen, damit die Fragen, Anliegen, Probleme und Veränderungswünsche in einem abgesteckten, definierten Rahmen bearbeitet werden können.

Es gibt noch eine weitere Voraussetzung: Ratsuchende auf der einen Seite und Beraterinnen und Berater auf der anderen Seite brauchen für die gemeinsame Arbeit die gegenseitige Anerkennung ihrer je verschiedenen Rollen und Funktionen<sup>5</sup>. Während die Kunst des Beratens und Begleitens von Prozessen neben einem breiten professionellen Know-how vor allem auch in der Fähigkeit besteht, keine «Rat-Schläge zu erteilen», wird bei den Ratsuchenden vorausgesetzt, dass sie sich auf Veränderungs- und Entscheidungsprozesse einlassen wollen.

#### **Was Beratung im Schulfeld sein will und nicht sein darf**

Damit liegt es nahe, an dieser Stelle einige Grundmerkmale von Beratung im Schulfeld zu klären. Im Anschluss an den oben angeführten psychosozialen und systemischen Ansatz bezieht sich die hier beschriebene Beratung auf die beruflichen Aufgaben, Funktionen und Tätigkeiten der Lehrkräfte und Behördenmitglieder. Es geht um berufsspezifi-

sche Inhalte. Behördenmitglieder und Lehrkräfte werden in ihrer schulischen und beruflichen Rolle beraten. Neben der Berufsperson sind berufliche Beziehungen und Organisationsstrukturen der Schule Gegenstand von Beratungsprozessen. Es ist wohl so, dass sich die Ratsuchenden persönlich ins Beratungsgeschehen einbringen, die Beratung im Schulfeld hat aber nichts mit Selbsterfahrungsseminaren oder gar Psychotherapie zu tun. Die Beratungsprozesse sind zwingend zurückgebunden an berufliche Inhalte.

Die Beratung orientiert sich am Konzept der «Hilfe zur Selbsthilfe»<sup>6</sup>. Es werden fokussierte, zielgerichtete, begrenzte und handlungsorientierte Beratungsprozesse intendiert. Damit werden die Ratsuchenden in ihrer Eigenständigkeit und Selbstverantwortung belassen und es wird einer Abhängigkeit von Beraterinnen und Beratern vorgebeugt. Der Beratung ist in ihrer Intention durchaus eine Weiterbildungswirkung zu attestieren.

#### **Die verschiedenen Ausrichtungen von Zielen**

Hinter dem Konzept der «Hilfe zur Selbsthilfe» versteckt sich ein überge-

## **Beratung im Schulfeld Das Leitbild**

Fotomontage: Daniel Lienhard Zürich



ordnetes, im Beratungsverständnis innewohnendes Beratungsziel: Die selbstverantwortliche Steuerung des Beratungsprozesses durch die Ratsuchenden. Eingebettet in dieses übergeordnete Ziel sind die konkreten Ziele der Ratsuchenden. Erst sie – und natürlich ihr Erreichen – garantieren den Erfolg einer Beratung. Solche konkreten Ziele können sein: Klärung von pädagogischen und schulfeldbezogenen Fragen, Unterstützung bei der Entwicklung der Berufsidentität, Planung von Veränderungsprozessen und Umsetzung von Veränderungswünschen, Förderung der Zusammenarbeit von allen an der Schule Beteiligten, Unterstützung bei der Etablierung einer konstruktiven Kommunikations- und Konfliktkultur, Hilfe bei der Klärung von strukturellen und organisatorischen Fragen und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen. In der Beratung haben sowohl einfache Anfragen als auch umfangreichere und kompliziertere Fragestellungen Platz.

Die Beratung im Schulfeld findet in einem staatlichen Rahmen statt. Oft sind Beratungsstellen durch den Staat beauftragt, Beratungsangebote für die Volkschule bereitzustellen. Die Beratung hat demnach auch eine staatliche Funktion: Sie trägt durch gezielte Unterstützungsangebote zur Personalentwicklung der Lehrerschaft in einer Gemeinde oder einem Kanton bei. Beratung übernimmt dabei die Funktion der Stabilisierung, Entfaltung und Entwicklung von berufsbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei Lehrpersonen, Mitgliedern von Schulbehörden, Schulteams, Schulen und Schulgemeinden, der Wiederherstellung von beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Krisensituationen und der Neuorientierung bei Berufsumstieg oder -ausstieg. Diese staatliche Funktion bildet die Grundlage der oben beschriebenen Ziele.

## ... und die Herausforderung des Qualitätsmanagements

Die Erfüllung eines staatlichen Auftra-

ges auf der einen Seite und vor allem auch die Verantwortung gegenüber den Kundinnen und Kunden auf der anderen Seite führt zur Frage nach Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Beratung<sup>7</sup>. Wenn Ratsuchende und Beratende einen Beratungsprozess in einer internen und eventuell privaten Evaluation als gelungen und erfolgreich beurteilen, dann ist dies wohl ein wichtiges Element der Qualitätssicherung, genügt jedoch einem systematischen Qualitätsmanagement einer Beratungsstelle kaum. Ein seriöses Qualitätsmanagementkonzept ist hier gekennzeichnet durch vier Elemente: Erstens müssen die Beraterinnen und Berater selbstverständlich die entsprechenden Qualifikationen als Voraussetzung für ihre Tätigkeit mitbringen und sich in schulischen Fragen systematisch weiterbilden. Zweitens ist der Forschungsstand zur Beratung laufend zu rezipieren, damit für die Beratungspraxis Leitlinien abgeleitet werden können. Als drittes Element ist es notwendig, für die organisatorischen Abläufe innerhalb einer Beratungsstelle und auch für die Beratungsangebote selbst Standards zu entwickeln. Damit sollen einerseits fassbare Beschreibungen der Beratungsangebote für die potentielle Kundschaft formuliert werden (Öffentlichkeitsarbeit), andererseits wird das Beratungsgeschehen in seiner Komplexität überprüfbarer. Die Evaluation – als vierter Element – hat systematisch und vergleichend zu geschehen, damit die Beratungsleistung effektiv verbessert werden kann.

## Gütekriterien für den Verbraucher

Zurück zum gelebten Beratungsalltag: Damit die Qualität der Beratung für die Ratsuchenden direkt in der Arbeit überprüfbar ist, seien hier zum Abschluss Kriterien aufgeführt, welche zu einem gelungenen Beratungsprozess beitragen. Sie sind einer früheren Schrift des Autors entnommen<sup>8</sup>.

Das Erreichen der gesetzten Ziele: Der Prozess der Beratung hat sich an rea-

litätsgerechten Zielsetzungen zu orientieren. Das Abrücken und Modifizieren von Zielvorgaben wird von den Beteiligten diskutiert und damit transparent. Das Erreichen der Ziele hat hohe Priorität. Überprüfungsfragen: Sind Ziele gemeinsam festgelegt worden? Wird zielorientiert gearbeitet? Sind die Ziele erreicht worden?

Transparenz im Prozessverlauf: Um den Prozess der Beratung steuern zu können, braucht es eine ständige Reflexion aller Beteiligten über das Geschehen in der Beratung und über den Prozessverlauf. Damit wird Transparenz geschaffen, was wiederum die Beteiligten in ihrem Engagement für die Sache unterstützt. Überprüfungsfragen: Ist der Prozess der Beratung einsichtig und reflektiert? Sind die einzelnen Prozessschritte folgerichtig? Kann der Prozessverlauf nachvollzogen werden?

Gute Beziehungsqualität: Beratung gelingt, wenn das Bestreben um eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit die Auseinandersetzung mit den anstehenden Themen prägt. Die Beratungsatmosphäre wird bestimmt durch die Beziehungsqualität, die sich einerseits zwischen den Beteiligten der Schulen und Schulgemeinden und andererseits zwischen den Beteiligten und den Beraterinnen und Beratern entwickelt. Überprüfungsfragen: Entsteht eine Vertrauensbasis im Verlaufe des Beratungsprozesses? Ist ein angstfreies und ungezwungenes Äußern und Einlassen gewährleistet? Sind die Beziehungen klar und offen?

Umgang mit schwierigen Beratungssi-

## Anzeigen

### Bücher für Schule und Unterricht

BUCHHANDLUNG BEER

St. Peterhofstatt 10. 8022 Zürich

Tel. 01 211 27 05 Fax 01 212 16 97

**knobel**  
schuleinrichtungen

eugen knobel, grabenstr. 7, 6301 zug  
tel. 041 710 81 81, fax 041 710 03 43

[www.knobel-zug.ch](http://www.knobel-zug.ch), [eugen@knobel-zug.ch](mailto:eugen@knobel-zug.ch)

tuationen: Innerhalb einer Beratung kann es auch zu konflikthaften Situationen zwischen den Beteiligten oder zwischen den Beteiligten und den Beraterinnen und Beratern kommen. Das offene, gemeinsame Angehen und Bereinigen solcher kritischer Situationen ist ein Merkmal gelungener Beratung. Überprüfungsfragen: Werden kritische Beratungssituationen frühzeitig erkannt und angesprochen? Gelingt eine klare Bereinigung der Situation? Ist eine gelöste Beratungsatmosphäre wieder nachhaltig hergestellt?

Angemessener Einsatz von Methoden, Techniken und kreativen Mitteln: Entsprechend dem Prozessverlauf, den Themen und den personalen und örtlichen Gegebenheiten werden von den Beraterinnen und Beratern in der Arbeit auch Methoden, Techniken und kreative Mittel eingesetzt. Der adäquate und zielgerichtete Einsatz dieser Methoden, Techniken und Mittel dient dem Fortkommen im Beratungsprozess. Überprüfungsfragen: Werden die Methoden, Techniken und kreativen Mittel verhältnismäig und adäquat eingesetzt? Fördert dieser Einsatz den Beratungsprozess, die Bewältigung von Problemen und die Klärung von Themen?

Prozesshafte Evaluation: Zur Beratung gehört eine punktuelle Evaluation während des Prozessverlaufes. Dies erhöht die Übersicht über das Geschehen, schafft Transparenz und erleichtert die Steuerung des Beratungsprozesses.

Überprüfungsfragen: Finden Zwischenauswertungen statt? Werden notwendige Korrekturen angebracht?

## Beratung im Schulfeld Das Konfliktmanagement



### Anmerkungen

- 1 vgl. Jahresbericht 1999, Beratung Pestalozzianum, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung
- 2 Zur Weiterentwicklung des pädagogischen Grundverständnisses und des berufsspezifischen Wissens und Könnens ist neben der psychosozialen und systemischen Beratung auch eine Beratung in Bezug auf die Umsetzung von Theorie und Fachwissen in die Praxis notwendig. Diese weitere Beratungsform wird als Expertenberatung (Consulting) bezeichnet. Expertenberatung kann in Bezug auf verschiedene Inhalte und Fachgebiete stattfinden und ist im Schulfeld immer mit einer spezifischen Pädagogik und Didaktik verbunden. Expertenberatung versteht sich im Schulfeld als pädagogisch-didaktische Expertenberatung.
- 3 vgl. Dietrich, G. (1991). Allgemeine Beratungspychologie. Göttingen: Hogrefe und Nestmann, F. (1991). Beratung, soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. In: Beck, M.; Brückner, G.; Thiel, H.U. (Hrsg.). Psychosoziale Beratung. Klient/inn-Helfer/inn-en-Institutionen. Tübingen: dgvt-Verlag
- 4 vgl. Mutzeck, W. (1997) (2. Aufl.). Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- 5 vgl. Grinell, Sh. (1990). Rollenverhalten in der Supervisions-/Beratungsbeziehung. In: Fatzler, G. (Hrsg.). Supervision und Beratung: Ein Handbuch. Köln: Ed. Humanist, 109-113 und Lippitt, G.; Lippitt, R. (1995). Beratung als Prozess. Leonberg: Rosenberger
- 6 vgl. Bamberger, G.G. (1999). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union und Schumacher, B. (1997) (2. Aufl.). Die Balance der Unterscheidung. Zur Form systemischer Beratung und Supervision. Heidelberg: Auer
- 7 vgl. Näther, St. (2000) (2. Aufl.). Qualitätssicherung in Psychotherapie und psychosozialer Praxis. München: Profil, und Speck, O. (1999). Marktgesteuerte Qualität – eine neue Sozialphilosophie? In: Peterander, F.; Speck, O. (Hrsg.). Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München: Reinhardt, 15-30
- 8 vgl. Mäder, Karl: Was ist...? Prozessberatung für Teilautonome Volksschulen, Broschüre Pestalozzianum Zürich, Beratung, 1999



**Karl Mäder** ist Psychologe IAP und Leiter der Beratungsstelle Personal-, Team- und Organisationsentwicklung am Pestalozzianum.