

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden

**Band:** 53 (1993-1994)

**Heft:** 3: Kantonalkonferenz

**Artikel:** Eine Schulberatung für gesunde Lehrerinnen und Lehrer

**Autor:** Schrittmatter, Anton

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357109>

### 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:** 15.01.2026

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

# Eine Schulberatung für gesunde Lehrerinnen und Lehrer

**«Braucht jetzt jede Lehrperson noch den persönlichen Psychologen neben dem Pult?»** Diesen oder ähnliche Reflexe lösen Stichworte wie Lehrerberatung oder Schulberatung in der Öffentlichkeit aus – und nicht selten in der Lehrerschaft selbst. Der Tagungsort Scuol sei ein guter Hintergrund für das Thema, meinte Anton Strittmatter zu Beginn seines Vortrages an der Hauptversammlung vom 2. Oktober: Das intakte Selbstbewusstsein des Engadiners und die neue Badephilosophie, welche sich nicht mehr primär an die Kranken wendet, sondern an die Gesunden, welche die Pflege der Gesundheit, die Stärkung von Kraft und Wohlbefinden in den Vordergrund stellt – dies seien zwei Eckwerte, welche auch das Anliegen der Schulberatung charakterisieren.

Wenn der Vorstand des BLV das Thema Schulberatung aufgreifen will, dann ist das ein ebenso läbliches wie heikles Unterfangen...

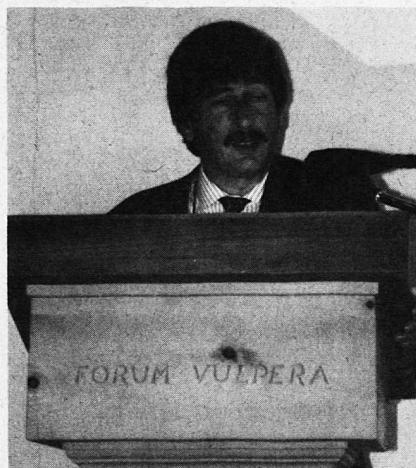
**Geradezu zum Reizwort wird «Beratung» für viele Leute – auch für manche Lehrerinnen und Lehrer – wenn damit die Vorstellung von Therapie verbunden wird.**

«Jetzt wollen die Lehrer auch noch (oder: noch mehr) Therapeuten! Was ist das denn für ein wehleidiger Haufen von Mimöschen!? Müssen wir bald jedem ABC-Schützenmeister und jeder Rechentrainerin eine Couch und einen Psychologen ins Schulzimmer stellen?» Solches habe ich schon wiederholt senkrechte Mitglieder von Schulbehörden ausrufen gehört. Etwa mit diesem Reflex

haben in verschiedenen Kantonen Behörden zunächst mal Vorstöße für eine Lehrerinnen- und Lehrer-Beratung abserviert – worauf sie dann im zweiten oder dritten Anlauf doch noch einlenkten. Nach Abklingen der ersten, spontanen Psychologie-Abwehr leuchtet es nämlich einem Schreinermeister, einer Krankenschwester, einem Ingenieur oder einem Bänkler rasch ein, dass halt in anspruchsvollen

*Dr. Anton Strittmatter, Chefredaktor der Schweizerischen Lehrerinnen- und Lehrer-Zeitung. Ab Januar 1994 wird Anton Strittmatter die Leitung der neu gegründeten pädagogischen Arbeitsstelle des LCH, Dachverband Lehrer,-innen Schweiz, übernehmen. Wir gratulieren zu seiner Wahl.*

Berufen Problemsituationen auftreten können, in denen man Hilfe braucht, schnell einen Spezialisten zur Hand haben sollte oder auch nur eine fachlich kompetente Gesprächspartnerin mit Zeit. Und die Leute staunen dann manchmal, dass es so was im Grossbetrieb Schule nicht gibt – ausser vielleicht der gelegentliche Besuch des Inspektors.



## Das Gesunde stärken

Schulberatung geht also vom Gesunden aus, nicht vom therapiebedürftigen Kranken. Schulberatung setzt vor allem dort an, wo in einem grundsätzlich gesunden Schulsystem die ganz normalen Lern- und Problemlösebedürfnisse auftreten, die für einen Schulbetrieb typischen Unvollkommenheiten, neuen Ansprüche, Abnutzungerscheinungen, Störungen und Veränderungsbedürfnisse entstehen. Schulberatung hilft, solche

normalen Probleme gut oder besser zu lösen, bevor sie – wenn sie aus eigener Kraft nicht oder schlecht gelöst werden – zu therapeutischen Fällen werden. Die Inanspruchnahme von Spezialisten zur Bewältigung kniffliger beruflicher Situationen (wie das bei Medizinern, Richtern oder Architekten üblich ist) ist durchaus ein Zeichen von Professionalität und nicht von Hilflosigkeit. **Weiss der Kuckuck, woher die Lehrerinnen und Lehrer das Gefühl haben, sie müssten alles selbst können und meistern!**

### Zu unseren «banalen» Bedürfnissen stehen

Bevor ich die Möglichkeiten und Organisationsformen von Schulberatung diskutiere, steht natürlich der Bedürfnisnachweis an. Ich muss dabei mit einigen Banalitäten aufwarten. (Banal – sagt mein Etymologie-Wörterbuch – kommt aus dem altfranzösischen «ban» und bedeutete ursprünglich «gemeinnützig». Es scheint das Schicksal gemeinnütziger Erkenntnisse zu sein, in die Ecke der Abgedroschenheit, eben der Banalität, versorgt zu werden; denn dort sind sie harmloser, und so wird man leichter mit dem schlechten Gewissen fertig, welches sich aus ihrer Nichtbeachtung ergibt.) In unserem Fall sind das vor allem Banalitäten, welche den Vollkommenheitsanspruch an die Lehrerschaft und das Lernverständnis des Lehrers selbst betreffen.

**Die erste Banalität:** Die Lehreraufgabe ist zu komplex, zu konfliktreich und dynamisch, als dass einer je den Zustand der «Meisterschaft» erreichen kann. Denn Schule halten gelingt grundsätzlich immer nur unvollkommen, man kann in der Pädagogik immer alles noch besser machen, und man erlebt fast täglich Überraschungen, neue unvorhergesehene Situationen...

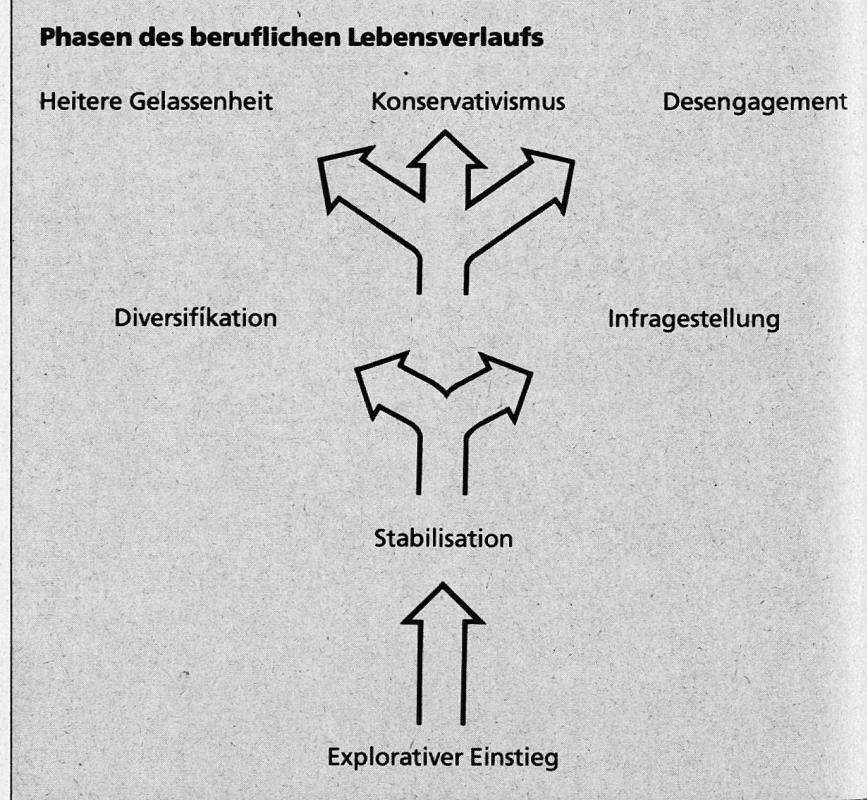
**Die zweite Banalität:** Der daraus resultierende, ständige

Problemlöse- und Lernbedarf kann durch das traditionelle Angebot der Lehrerfortbildungskurse allein nicht ausreichend abgedeckt werden. Zwischen dem Auftreten eines konkreten Problems und dem Besuch eines laut Programmheft Abhilfe versprechenden Kurses liegt meist eine allzu grosse Zeitdifferenz. Und das Angebot, welches ich dann im Kurs tatsächlich antreffe (sofern der Kurs nicht unterdessen als «massvolle Sparmassnahme» gestrichen wurde), passt häufig nicht spezifisch zu meinem persönlichen Problem...

**Die dritte Banalität:** Zum Wesen pädagogischer Tätigkeit gehört das ständige Auseinanderklaffen von Ansprüchen und dem Vermögen zu ihrer Erfüllung. Diesem Auseinanderklaffen wird sehr häufig mit fünf verschiedenartigen, klassischen Mustern begegnet: 1. Leiden und krank werden; 2. die Ansprüche «vergessen» bzw. verdrängen; 3. die Latte nach unten anpassen, «es sich einrichten»; 4. durch immer noch mehr Fortbil-

dung, durch gesteigerte «Kursitis» oder noch fleißigere Lektüre dem Ideal näher zu kommen versuchen; 5. aus dem Lehrerberuf aussteigen und in eine Tätigkeit wechseln, welche klare und einfache Erfüllungsnormen aufweist, bei der man am Feierabend «weiss, was man getan hat.»

Alle fünf Muster sind, bezogen auf die Zielsetzung «gute Schulen/lernfreudige Lehrer und Schüler», wenig effektiv oder gar kontraproduktiv. Die einzige «gesunde» Alternative ist die, eine gute Problemlösekultur zu schaffen, welche vom Auseinanderklaffen von Idealen bzw. Visionen und aktuellem Vermögen als Normalfall ausgeht, und welche Lernen im Lehrerberuf als alltägliches und gemeinschaftliches Problemlösen begreift und wirksam unterstützt. Die Untersuchungen über den Verlauf von Lehrerbiografien, wie sie Michael Huberman in Genf und Uri Trier mit seinem Team in Zürich durchgeführt haben, zeigen, dass



Auszugsweise aus Michael Hubermann et al.: *La vie des enseignants*. Lausanne (Delachaux et Niestlé) 1989. Zusammengefasst unter dem Titel «Verlauf des Berufslebens bei Lehrern der Sekundarstufe» in SLZ 11/89, 13–16.

ein gesundes Altern im Lehrerberuf vor allem denjenigen Lehrerinnen und Lehrern gelang, welche ein solches Arbeits- und Lernverständnis leben konnten. Wenig glücklich werden die früh abgeklärten «Realisten», und schlecht ergeht es in der Regel denjenigen, welche allzu lange hinter unerfüllbaren Idealen herrennen müssen.

**Und schliesslich die vierte, nun schon angedeutete Banalität:** Lernen muss zwar jede Lehrerin und jeder Lehrer allein, aber der Lernerfolg – und mit ihm auch der Verlauf der beruflichen Biografie – ist weitgehend abhängig von den sozialen Bedingungen des Lernens und der Anwendung des Gelernten...

#### Beratung mit Schwerpunkt (prophylaktische) Unterstützung

Wir haben also – zusammengefasst – ein dreifaches Bedürfnis, welches zur Zeit meistens ungenügend abgedeckt erscheint:

1. Rasche, spezifische Hilfe beim Auftreten unterrichtlicher, didaktischer bzw. pädagogischer Probleme des Alltags.
2. Die Schaffung einer fehlerfreundlichen, lernfreundlichen Problemlösekultur in unseren Schulen (an Stelle der Defizit- oder krampfhaften Innovationskultur).
3. Die Unterstützung gemeinschaftlicher Lern- bzw. Problemlösungsprozesse im Rahmen von Lehrerinnen- und Lehrer-Teams.

**Es könnte demnach bestenfalls eine symptombekämpfende, kurzfristige Notmassnahme sein, eine Lehrerinnen- und Lehrerberatungsstelle mit einem bloss auf Krisenintervention ausgerichteten Auftrag einzurichten. Besser wäre es, von einem generellen Unterstützungskonzept für Lehrkräfte und Schulen auszugehen, welches dann den Grossteil der Krisen im Ansatz**



Die Stärkung von Kraft und Wohlbefinden als Ziel...

**vermeiden helfen könnte, und welches Kollegien in Schulen befähigen könnte, selbst einen schönen Teil der Unterstützungsbedürfnisse abzudecken.**

#### Bestimmung und Abgrenzung von «Schulberatung»

... Problemlösehilfe folgt dem Schema des Problemlöseprozesses und umfasst viele unterschiedliche Leistungen: Zuhören, Deutungs- und «Übersetzungs»-Hilfe leisten, Unterstützung bei der realistischen und komplexen Analyse der Situation, Anleiten zum Entwurf verschiedenartiger Lösungswege, Spiegeln der Empfindungen und Gewichtungserwägungen, Erschliessen weiterer Informationsquellen usw.

Die Unterstützung von Lehrerinnen und Lehrern, vor allem auch von Lehrergruppen, in dieser Art nennen wir «Schulberatung». Sie ist – ich wiederhole das – mehr als eine «Lehrerberatung», welche auf die individuellen menschlichen Probleme, auf Berufskrisen, auf therapiebedürftige Verhaltenschwierigkeiten oder auf Sozialhilfe-Bedürfnisse antwortet. Schulberatung ist zunächst nicht Therapie oder Sozialarbeit, sondern ganz normale Problemlösehilfe des Alltags, welche eben eine Problemeskalation bis zur Therapiebe-

dürftigkeit soweit wie möglich verhindern möchte. (Dass dann trotzdem akute Krisen auftreten können und dass dafür ein Hilfeangebot vorhanden sein muss, versteht sich von selbst.)

Schulberatung grenzt sich auch ab gegenüber der therapeutisch ausgerichteten Schulpsychologie bzw. kinder- und jugendpsychologischen Beratung. Schulberatung zielt auf die Schaffung unterrichtlicher Bedingungen, welche einen Teil der beim schulpsychologischen Dienst landenden «Fälle» gar nicht erst entstehen lassen soll...

#### Wem bietet sich Schulberatung an?

Eine Schulberatung kann in Anspruch genommen werden: von einzelnen Lehrerinnen oder Lehrern, einzeln oder innerhalb einer Gruppenberatung; von Stufenteams an einer Schule; von einer ganzen Schule (Schulleitung und/oder ganze Lehrerschaft); von lokalen Schulbehörden (und evtl. Elternorganisationen).

#### Themen der Schulberatung

Typische Inhalte der Schulberatung sind etwa allgemeindidaktische Fragen (Effektivität des Unterrichts, innere Differenzie-

rung, Methoden- und Medieneinsatz usw.); fachdidaktische Fragen (z.B. Probleme des Rechtschreibeunterrichts, Mensch und Umwelt, Mathematik, Musikunterricht usw.); Lehrplanfragen (Auswahl, Gewichtung); pädagogisch-psychologische Fragen (erzieherische Ziele und Probleme, Disziplinprobleme, Umgang mit Lernschwierigkeiten bei Schülern, schwierige Klassen usw.); Schulorganisation (Führungsstil an einer Schule, Aufgabenteilung, Problemlösung im Schulhaus, Zusammenarbeit in der Lehrerschaft usw.); Unterrichtsorganisation (Stundenpläne, Freiräume für projektartigen Unterricht usw.); Zusammenarbeit Schule – Elternhaus; Zusammenarbeit Lehrkräfte – Behörden; Lebens- und Berufskrisen.

## Grundformen der Schulberatung

Grundformen der Schulberatung sind: Einzelberatung (von Lehrkräften, Schulleitungsmitgliedern, Behördenmitgliedern); Gruppenberatung (Praxisberatung/Supervision); Fortbildungskurse / Elternbildungsveranstaltungen; längerfristige Projektbegleitung (Organisationsentwicklung, didaktische Entwicklungsprojekte); zur Verfügung stellen von Dokumentationen, Literatur, Instrumenten; eventuell Krisenintervention.

**Die Inanspruchnahme der Schulberatung erfolgt ausschliesslich vom «Klienten» aus... In einem mehr oder weniger formellen Kontrakt werden die Problemstellung, die Ziele, die Spielregeln der Zusammenarbeit (Arbeitsformen, gegenseitige Erwartungen) und die Intensität und Zeidauer der Zusammenarbeit festgelegt. Dieser Kontrakt bzw. die hinter der Kontraktidee stehende Grundauffassung ist sehr wichtig. Darin wird eben das Besondere von «Schulberatung» als Hilfe zur Selbsthilfe deutlich, das Ausgehen**

vom Gesunden, die Wahrung der Autonomie des Ratsuchenden (etwa im Gegensatz zur häufig anztreffenden Abhängigkeit vom Therapeuten, welcher selbst die Therapieziele festlegt und die Mittel und die Dauer der Therapie bestimmt).

### Startschuss für ein neues Lehrer,-innenverständnis

Mit dem Referat von Dr. Strittmatter anlässlich der Hauptversammlung in Scuol ist ein Thema aufgegriffen worden, das den Lehrer,-innenverein schon lange beschäftigt hat und es vor allem in Zukunft als zentrale Aufgabe tun wird. Sicher haben sich bereits auch in unserem Kanton verschiedene Kolleginnen und Kollegen mit dieser Materie befasst. **Wir möchten alle auffordern, uns Ihre Erfahrungen mitzuteilen und uns zuhelfen, in dieser Richtung einen Schritt weiter zu kommen.**

Für den Vorstand BLV:  
Hans Bardill, 7233 Jenaz  
Telefon 54 20 56.

### Institutionelle Grundformen der Schulberatung

Bezüglich der institutionellen Verfassung der Schulberatung sind unterschiedliche Modelle denkbar. Wichtig ist aber bei allen Spielformen, dass die Rolle der Schulberatung sehr klar abgegrenzt ist gegen zwei andere Rollen: nämlich gegenüber der Aufsichtsrolle (Inspektorat) und gegenüber der Rolle des «Vollstreckers» kantonal verfügter Schulreformen...

Ich schlage (ohne detaillierte Kenntnisse über die Möglichkeiten und Begrenzungen in Ihrem Kanton) folgende Grundmodelle zur Diskussion vor:

### Modell A: Beraternetz

Der Kanton führt eine Art «Adressbuch», ein Verzeichnis von Schulberaterinnen und Schulberatern mit deren Spezialgebieten und Konditionen. Die Berater können dann über eine Vermittlungsstelle (Lehrerfortbildung, Didaktisches Zentrum, Seminar, BLV-Vorstand o.ä.) angefordert werden. Die Vermittlungsstelle genehmigt den zwischen dem Ratsuchenden und dem Schulberater ausgehandelten Kontrakt und damit auch die Kosten(Verteilung).

### Modell B: Schulberatungsdienst(e)

Die Schulberaterinnen und Schulberater sind an einem oder – besser – mehreren Orten in einem Schulberatungsdienst teilzeitlich (z.B. neben einem Lehrerpensum) oder vollzeitlich (eher seltener Fall) angestellt. Die Ratsuchenden schliessen den Beratungskontrakt mit dem Schulberatungsdienst ab, welcher dann über den Einsatz der Berater entscheidet. Der Dienst kann einer bestehenden Institution (Lehrerfortbildung, Didaktisches Zentrum, Seminar, BLV-Vorstand o.ä.) angegliedert sein. Er wird vom Kanton und von den vertraglich angeschlossenen Gemeinden finanziert.

### Modell C: Pädagogische Zentren

Mehrere regionale Zentren bieten je einen umfassenden «pädagogischen Service», d.h. Schulberatung plus Schulpsychologischer Dienst plus Lehrerberatung (evtl. plus Lehrerfortbildung plus Erwachsenenbildung plus Didaktisches Zentrum plus ...). Der Rechtsstatus bzw. die Finanzierung ist ungefähr gleich geregelt wie in Modell B.

## Schwelle überschritten

**Wenn ein Kanton eine solche Schulberatung einrichten will, müssen alle Beteiligten Schwellen überschreiten:** Die Schulbehörden müssen sich eingestehen, dass die traditionellen Einrichtungen (Lehrerfortbildung, Inspektorat, lokale Schulbehörden usw.) auf die man ja so stolz ist, eben doch ein wichtiges Bedürfnis einer guten Schule der Zukunft nicht ausreichend abdecken, und sie müssen bereit sein, nochmals kräftig in die Steuerschatulle zu greifen. Sie haben überdies zulassen, dass jenseits der kantonal «gemanagten» Schulentwicklungsprojekte in den einzelnen Schulen Entwicklungen stattfinden, Dinge passieren, die zwar das Schulsystem lebendig und vielfältig machen, sich aber einer zentralen Kontrolle weitgehend entziehen. **Die Schulinspektoren bzw. lokalen Aufsichtsbehörden haben Abschied zu nehmen von der doch so schönen Vorstellung, dass sie in erster Linie Berater, Freund und Helfer der Lehrer seien, welche alle Beteiligten die nebenbei laufende Überwachung, Kontrolle und Qualifizierung der Lehrer vergessen mache.**

**Vielleicht die grösste Schwelle aber haben wir Lehrerinnen und Lehrer selbst zu überschreiten:**

**Wir haben uns in unserem beruflichen Selbstverständnis darauf eingerichtet, dass wir gut sein müssen, dass es eigentlich keine schlechten Lehrer und damit auch keine Lehrer mit pädagogischen bzw. didaktischen Problemen gäbe...**

Probleme haben – so haben wir gelernt – ist etwas Schmähli-

ches, ergo zu Verheimlichendes. Wir haben unsere Beziehungen im Lehrerzimmer so eingerichtet, dass wir zwar über ungute Zustände schimpfen dürfen, über lausige Schüler, über lausige Eltern, über lausige Schulbehörden, dass wir uns aber gegenseitig mit unseren eigenen Problemen verschonen. Das entspricht aber gerade nicht dem, was man heute unter «professionellem Selbstbewusstsein» versteht. Wir müssen lernen, in unserem professionellen Selbstverständnis das Vorkommen von Problemen und die Inanspruchnahme von Problemlösehilfe als Selbstverständlichkeit zu betrachten.

Der Kanton Graubünden mit seiner selbstbewussten Lehrerschaft und seiner noch intakten Tradition hoher Gemeindeautonomie scheint mir günstige Voraussetzungen für eine solche Entwicklung zu bieten. Mit der laufenden Revision Ihrer Fortbildungsverordnung haben Sie eine zusätzliche Chance, eine zukunftstaugliche Unterstützungsstruktur für die Lehrerschaft einzurichten.

## Ein Anliegen mit politischen Chancen

Ich weiss, dass Sie dabei von den kantonalen Sparauflagen her einer strengen Kostenbegrenzung unterliegen. Angesichts der hohen, für die Schulqualität ausschlaggebenden Bedeutung von Lehrerfortbildung und Schulentwicklung, würde ich da aber nicht so schnell aufgeben. Und es wäre zu überlegen, ob nicht neue Finanzierungsmodelle wie dasjenige der neuen Beratungsstelle im Kanton Zug die kantonale Sparhexe überlisten könnten (In Zug wird die Beratungsstelle zu 40% vom Kanton, zu 40% von den Vertragsgemeinden und zu 20% vom Selbstbehalt der Lehrpersonen selbst [für Vereinsmitglieder über den Mitgliederbeitrag wie eine Art Versicherung abgedeckt] finanziert). Ich wünsche Ihnen, dass Sie die heutigen Chancen erkennen und nutzen und die heutigen Widerwärtigkeiten mit

viel Phantasie überlisten mögen. Und ich wünsche Ihnen den nötigen Mut und die feste Entschlossenheit, die aufgezeigten Unterstützungsansprüche auch öffentlich und vehement zu fordern. Denn es handelt sich ja um Forderungen, welche direkt auf den Erhalt und die Verbesserung der Schulqualität abzielen, auf die bessere Anpassung der Schulen an die augenfälligen, stark veränderten Rahmenbedingungen bei Kindern und deren Eltern. Und so ein Anliegen lässt sich – weit besser als noch so berechtigte Begehren nach mehr Lohn, nach Teuerungszulagen oder Stundenreduktion – auch in Sparzeiten mit durchaus guten Erfolgsschancen vertreten. Mit der Verschärfung der Resolution zu den Sparmassnahmen gerade im Bereich der Fortbildung haben die Delegierten des BLV genau diesen Weg beschritten. Gehen Sie ihn jetzt geradlinig weiter!