

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

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 61 (2001-2002)

Heft: 4: Beratung in der Schule

Artikel: Beratung in der Schule

Autor: Sgier, Silvio

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-357439>

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: 29.01.2026

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

Silvio Sgier, Ausbildner, Berater und Supervisor BSO

Beratung in der Schule

Heutige Organisationen und deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind durch Veränderungen herausgefordert. Unsere Welt ist komplexer geworden, ebenso die Schulwirklichkeit. Veränderungen sind nur noch schwer vorhersehbar und steuerbar. Heute müssen nicht nur marktorientierte Unternehmen schnell reagieren, auch soziale Institutionen wie Schulen geraten zunehmend in diese Turbulenzen.

Für die Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen gibt es sowohl für Einzelpersonen, Teams und Organisationen verschiedene Instrumente, die als externe und interne Dienstleistung Verbreitung finden: Supervision, Intervision, Coaching, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung.

Die Berater können in der Regel ihr Angebot nur schwer objektiv beschreiben, zumal man Vieles erst über das Erleben beurteilen kann. Trotzdem will ich es versuchen und zunächst das Spezifische der Schul- und der Beratungskultur skizzieren um im Anschluss daran die Leistungen der Beratung und unterschiedliche Beratungsformen zu beschreiben.



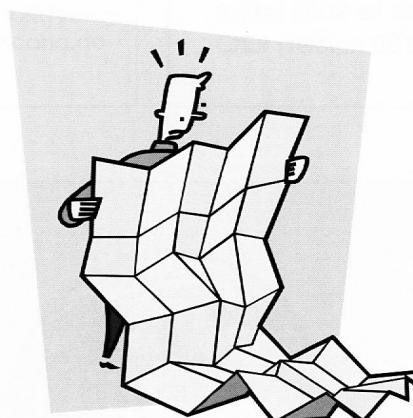
George Leonhard «Die Mehrheit der Menschen meint, eine Situation aus dem Blickwinkel eines anderen zu sehen sei Schwäche – genau das Gegenteil ist der Fall.»

Schulkultur und Beratungskultur

Die Schulkultur und die Beratungskultur sind unterschiedliche Kulturen. Den unterschiedlichen Kulturen liegen unterschiedliche mentale Modelle zu Grunde. Für beide Seiten muss die Divergenz als Herausforderung betrachtet werden, um eine für beide Seiten fruchtbare Begegnung zu gestalten und zu entwickeln. Jede Kultur macht sich Bilder von der Welt, um sich darin orientieren zu können. Schule und Beratung haben unterschiedliche Bilder und Metaphern der Welt und damit auch unterschiedliche Zugangsweisen zur Welt und ihren Phänomenen.

Die Schulkultur ist eine Produktkultur, die Beratungskultur versteht sich als Prozesskultur. Dementsprechend gestalten sich die Erwartungen unterschiedlich. Lehrpersonen erwarten in der Regel produkt- und ergebnisbezogene Hilfestellungen, sei das für den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern, mit den Eltern, Behörden oder

mit den Kolleginnen und Kollegen. Sie möchten auf das (Experten-)Wissen des Beraters zurückgreifen. Wissen steht über Lernen. Der Berater möchte eine prozess- und einstellungsbezogene Unterstützung für den Umgang mit Schülerinnen und Schülern, Eltern, Behörden und Kolleginnen und Kollegen erbringen. Für diesen Prozess von Bedeutung ist seine Erfahrung, Reflexionsprozesse anzuregen und zu unterstützen. Den Beratern geht es vor allem um Lernen und nicht um Wissen.



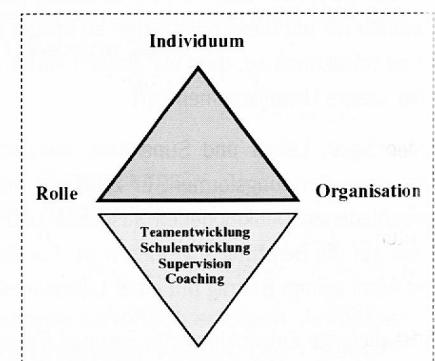
Tradition der Beratung

Die Beratung zielt weniger auf ein Produkt, vielmehr auf einen Prozess und auf die Förderung von Kompetenzen. Der Ratsuchen-

de – ob Einzelperson, Gruppe oder Organisation – soll z.B. sensibler, offener, kompetenter im Umgang mit den Anforderungen des Berufsalltags werden.

Die Beratung fördert reflektierendes, bewusstes Lernen, das sich im Prozess der persönlichen Auseinandersetzung mit der eigenen Berufssituation, eigenen Denkmustern, Rollen-Interpretationen und beruflichen Perspektiven vollzieht.

Professionelle Beratung



Tradition der Schule

Schule ist traditionell ein Ort der Bildung. Beratung in der Schule hat heute noch einen geringen Stellenwert, obwohl Beratung in der Erziehung und Bildung eine wesentliche Beziehungsform ist. Die Unterstützung und Begleitung der Kinder in ihrem (erforschenden) Lernen erfordert ein hohes Mass an Beratungskompetenz. Diese Form des Lernens wird künftig eine grössere Rolle spielen, muss aber erst noch in der Lehreraus- und Lehrerweiterbildung stärker gewichtet werden.

Dass auch die Schule selbst, bzw. ihre Träger und Protagonisten, auf professionelle Beratung angewiesen sind, wird im Zuge der grossen Veränderungen im Schulbereich vielen bewusst. Dieses Bewusstsein hat begonnen, Einzug zu halten. Schulen befinden sich in unterschiedlichen Schulentwicklungsprozessen und -projekten, Supervision, Teamentwicklung, Coaching sind nicht unbekannt und werden zunehmend in Anspruch genommen. Damit tut

sich ein neues praktisches Lernfeld auf, in dessen Zentrum die Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit steht.

Wandel und Entwicklung

Gandhi: «Jeder von uns sollte die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.»

Rolle

Auf dem Hintergrund der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung hat sich das Berufsbild des Lehrers und der Lehrerin verändert. Es ist vielfältiger und komplexer. Der Lehrberuf ist anspruchsvoller, psychisch belastender und zeitintensiver geworden, auch wenn dies in der Öffentlichkeit bisher noch kaum wahrgenommen und von den Bildungsbehörden oft noch zu wenig gewürdigt wird.

In der Praxis vollzieht sich eine Neuorientierung und Neubestimmung der Lehrerinnen- und Lehrerrolle. Diese erfordert neue und zum Teil auch andersartige Qualifikationen, die in die Aus- und Weiterbildung integriert werden müssen.

Das neue Berufsbild relativiert die Rolle des Unterrichtens und betont die Rolle der Beraterinnen und Berater, der Moderatorinnen und Moderatoren und der Erzieherinnen und Erzieher.

Lehrkräfte unterstützen Schülerinnen und Schüler in ihrem Lernen und in der Organisation von Lernprozessen. Es geht darum, Lernkompetenz zu entwickeln: «Denn eines ist der guten Schule, der reflektierten Schule schon längst bekannt: Es geht nicht einfach darum, den Stoff zu lernen, sondern es geht darum, am Stoff zu lernen» (Peter Bichsel, 1985).

Kompetenzen

Die Vermittlung von Wissen wird durch erzieherische Aufgaben im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und der Entwicklung von Sozialkompetenz ergänzt und überlagert.

Diese äusserst anspruchsvolle aber letztlich auf befriedigendere Aufgabe können jene Schulen besser leisten, in denen die einzelnen Lehrpersonen in ein kooperatives Team eingebunden sind, das sich für die Gesamtentwicklung der Schule engagiert.

Fullan (1999) differenziert vier Fähigkeiten, die seiner Ansicht nach die produktive

Grundlage für den Aufbau einer grösseren Veränderungskapazität bilden:

- die Entwicklung einer persönlichen Vision
- ein ständiges Nachfragen
- das individuelle Streben nach Meisterschaft (Personal Mastery)
- die Zusammenarbeit mit anderen.

Jedes dieser Elemente hat ein Gegenstück auf institutioneller Ebene: die gemeinsame Visionsentwicklung; organisatorische Strukturen, Normen und Methoden eines permanenten Nachfragens; Organisationsentwicklung und Knowhow; und eine kooperative Arbeitsumwelt.»

Milton Erikson: «Solange man nicht bereit ist, Verwirrung zu empfinden in Bezug auf das, was man bereits weiss, wird das, was man weiss, niemals an Weite, Grösse oder Tiefe gewinnen.»

Instrumente

Diese neuen Kompetenzen können nicht in konventionellen Lehrveranstaltungen vermittelt werden. Sie erschliessen sich erst in der reflektierenden Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis und in der Reflexion der Wirkungen eigenen Handelns und Verhaltens.

Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Reflexion von Theorie und Praxis erweist sich somit als das grosse Lern- und Gestaltungsfeld.

Als geeignetes Instrument, Reflexionsprozesse zu initiieren, anzuleiten und zu begleiten, bietet sich die Beratung an.

Beratung in all ihren Formen muss zu einem integrierenden Bestandteil der Aus- und Weiterbildung sowie der Lernkultur in der Schule werden.

Was Beratung leistet

Galileo Galilei: «Man kann Menschen nichts lehren, man kann ihnen nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.»

Selbstreflexion und Reflexion von Theorie und Praxis

Beratung ist ein äusserst komplexes Geschehen – so komplex wie die Schulwirklichkeit selbst, auf die hin beraten wird.

Beratung ist eine hierarchiefreie Kommunikations- und Interaktionsform. Das Ge-

Silvio Sgier

Sekundarlehrer Phil I, dipl.
Supervisor BSO

Supervision und Coaching
für Einzelpersonen, Gruppen
und Teams

Projekt- und Prozessberatung
im Bereich Team- und Schulentwicklung

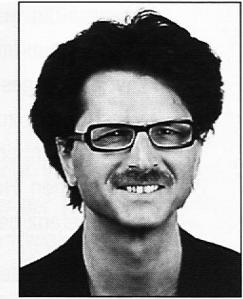
Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung

Ausbildner: «ICT-Persönlichkeitsbildung»,
Kursleiterausbildung an der ZS LLFB Zen-
tralstelle der Lehrerinnen- und Lehrerfort-
bildung Bern

Projektleiter: «Schulklima», ein Schul-
entwicklungsprojekt im Auftrag der BPZ
Bildungsplanung Zentralschweiz

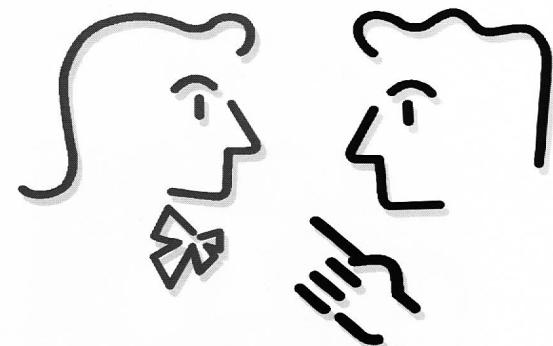
Silvio Sgier

Alexanderstrasse 38
7000 Chur
Tel. 081/250 55 76
ssgier@spin.ch



spräch zwischen beratender und beratenen Person ist dialogisch strukturiert. Im Zentrum stehen situationsbedingte Problemstellungen der Beratenen. Die Beratung fördert die Selbstreflexion, Selbstbeobachtung und Selbstbeurteilung. Sie stärkt die Handlungskompetenz der Beratenen.

Beratung hat einerseits die Aufgabe, bei akuten lernbehindernden persönlichen Problemen und in Krisensituationen Hilfe zu



leisten, andererseits kann Beratung darüber hinaus zum zentralen Element der Weiterbildungs- und Lernkultur werden.

Hilfe zur Selbsthilfe

Es sollte für Lehrpersonen, Teams und Schulen zur Selbstverständlichkeit werden, Berat-

tung nicht nur dann oder erst dann in Anspruch zu nehmen, wenn kein anderer Ausweg mehr gesehen wird. Beratung muss als Instrument zur Erhaltung und Entwicklung der persönlichen, team- und organisationsbezogenen Handlungs- und Entwicklungs- kompetenz betrachtet und genutzt werden.

Es liegt an den Verantwortlichen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, aber auch an den in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung tätigen Beraterinnen und Beratern, auf ein offenes und unverkrampftes Verhältnis zur Beratung bei allen Beteiligten hinzuwirken. Es geht auch darum erfahrbar zu machen, dass Beratung nicht Bevormundung bedeutet, sondern Hilfe zur Selbsthilfe.

Rahmenbedingungen der Beratung

Beratung in Anspruch nehmen, muss grundsätzlich freiwillig sein. Eine verordnete Beratung wäre ein Widerspruch in sich: Beratung ohne eigene Motivation der Ratsuchenden ist zum Scheitern verurteilt.

Die Schweigepflicht der Beratungspersonen ist unbedingte Voraussetzung, um eine vertrauliche Beziehung aufzubauen zu können. Die Beratenen müssen die Gewissheit haben, dass Informationen aus der Beratung nicht oder nur mit ihrem ausdrücklichen Einverständnis an Dritte weitergegeben werden. Erst dann sind sie bereit, alle für die Problemlösung relevanten Inhalte, einschließlich ihrer persönlichen Probleme, in den Beratungsprozess einzubringen.

Beratungsangebote sollten leicht zugänglich sein und von allen unabhängig von ih-

ren finanziellen Möglichkeiten genutzt werden können. Ein Grundangebot müsste Lehrpersonen, Teams und Organisationen im Sinne einer gezielten Personal-, Team- und Schulentwicklung unentgeltlich zur Verfügung stehen.

Beratungsformen

Peter M. Senge: «Strukturen, die uns nicht bewusst sind, halten uns gefangen. Wenn wir hingegen lernen, die Strukturen wahrzunehmen, in denen wir uns bewegen, befreien wir uns allmählich von den zuvor unerkannten Kräften und erlangen schliesslich die Fähigkeit, produktiv mit diesen Strukturen zu arbeiten und sie zu verändern.»

Schulentwicklung

John Muir: «Wenn wir versuchen, etwas nur für sich aufzunehmen, stellen wir fest, dass es gleichzeitig an alles andere im Universum gekoppelt ist.»

Lernende Menschen in lernenden Organisationen

Als Einheit der Veränderung hat die einzelne Schulorganisation eine noch sehr kurze Tradition, erst seit Mitte der 70er Jahre.

Personen- und systembezogene Veränderungsstrategien hingegen verfügen über eine lange Tradition. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass Schulen nur bedingt vergleichbar sind mit Organisationen im unternehmerischen Sinne. Gegenüber dem Ziel der Mehrwertschöpfung, dem Shareholdervalue oder den technischen Zielen im

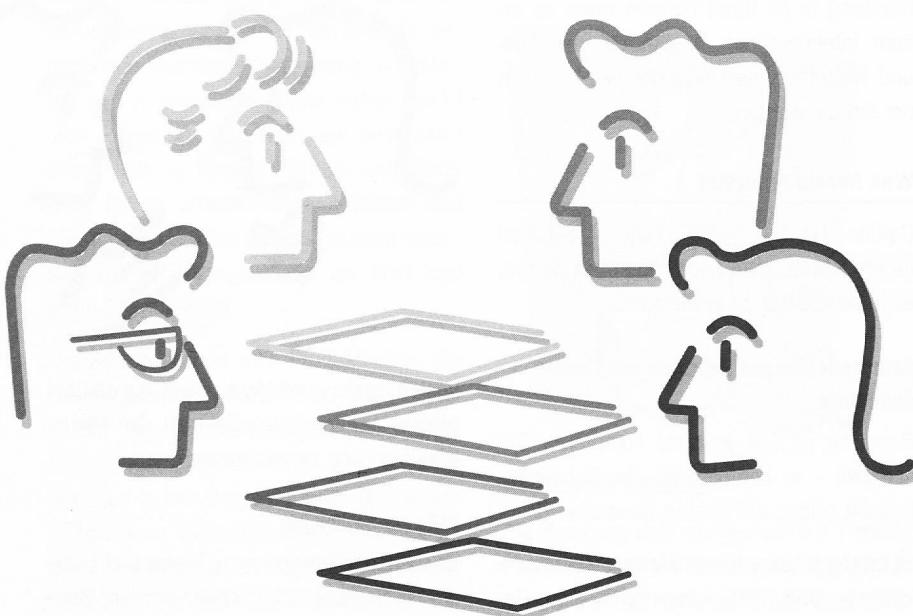
Unternehmensbereich, nehmen sich die schulischen Ziele sehr vage aus.

Dalin (1999) hat für die Schule als Organisation fünf Charakteristika formuliert:

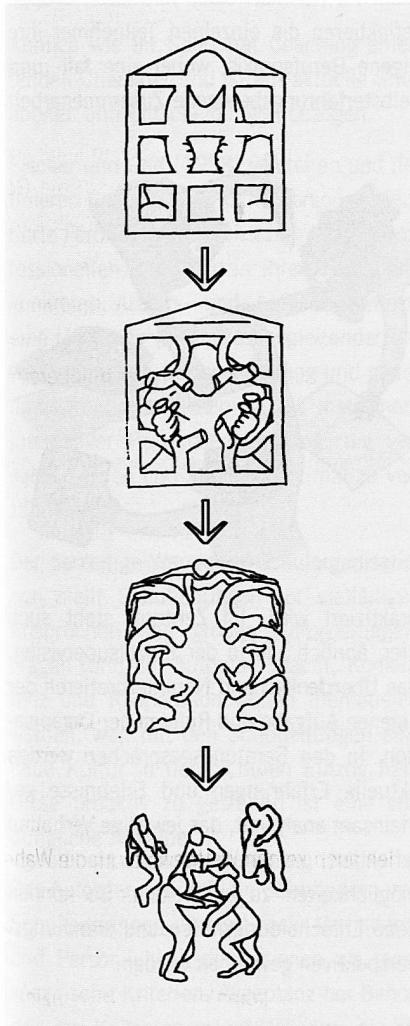
- Unklare Ziele: Die Ziele sind oft allgemein, unklar und widersprüchlich.
- Verletzbarkeit: Schulen hängen stark von finanzieller Unterstützung durch die Gesellschaft ab, und sie haben wenig Möglichkeiten der Selbstbestimmung.
- Schwache Integration: Lehrer arbeiten für sich in ihren Klassenzimmern. Es gibt wenig klassen-, stufen- und schulübergreifende Zusammenarbeit.
- Schwache Kenntnisgrundlage: Wir wissen wenig über Unterricht und Lernen. Die Schule hat im Unterschied zu manchen anderen Organisationen keine Technologie, die es erlaubte, bestimmte Ergebnisse vorherzusagen.
- Fehlende Konkurrenz: Schulen bleiben bestehen, gleichgültig (mehr oder weniger) «was geschieht». Ihre Existenz ist nicht auf die Qualität ihrer «Produktion» begründet; damit gibt es zwischen Schulen auch keinen Wettbewerb um die Wahrnehmung von Aufgaben (oder nur sehr selten innerhalb einzelner Schularten).

Schulen sind komplexe und komplizierte soziale Organisationen. Lernprozesse auf Organisationsebene sind anders strukturiert als Lernprozesse bei SchülerInnen und Lehrpersonen.

Fullan (1999) beschreibt in seinem Buch «Die Schule als lernendes Unternehmen» die Schule als Change Agency. Mit dem Begriff will er das Wesen des Wandels und des Wandelprozesses bewusst machen. Kenner des Wandels wissen, dass er nie ganz berechenbar und flüchtig ist. Sie befassen sich ausdrücklich mit der Suche nach neuen Erkenntnissen und Fähigkeiten, durch die sie den Veränderungsprozess besser bewältigen und immer mehr Elemente so beeinflussen können, dass angestrebte Ziele erreicht werden. Die lernende Schule ist eine Reise, kein Plan. Beratung in Schulentwicklungsprojekten und -prozessen ist Prozessberatung. Soziale Systeme wie die Schule haben die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Sie verfügen über eine sensible Aussengrenze. Beratung



bedeutet nicht Instruktion, sondern Stimulation. Betroffene müssen zu Beteiligten werden.



Erfolgreiche Veränderungsstrategien sind lösungs- und ressourcenorientiert. Veränderungen lohnen sich nur, wenn sie Verbesserungen sprich Lernprozesse ermöglichen.

Der Teambegriff ist gesellschaftsfähig geworden. Teams werden mit Leistung, Lernen und Kreativität in Verbindung gebracht. Teams bilden die Grundlage «lernender Organisationen.» Sie stehen für kontinuierliche Verbesserungsprozesse und innovative Gestaltungsprozesse in Organisationen. Schley (1998) unterscheidet Gruppen von Teams, indem er Teams als stärker verbundene und damit auch abgegrenzte Einheiten mit stabiler Zugehörigkeit beschreibt.

«Das Team ist mit einer Gruppenhaut versehen, die die Mitglieder einschliesst und innerhalb derer es ein «Wir» gibt... Teams erleben ein Wachstum, sie durchleben Phasen, sie reifen an Krisen, sie erreichen unterschiedliche Qualitäten, sind nicht vor Rückschritten gefeit und manchmal vom Auseinanderbrechen bedroht. Sie bedürfen der Pflege und Reflexion. Teams gleichen so Individuen, sie haben eine eigene Identität.»

Die Entwicklung zum funktionierenden Team ist eine interessante, aber auch anspruchsvolle Aufgabe. Teambildung ist ein lebendiger Prozess, geprägt von bestimmten Gesetzmäßigkeiten und Phänomenen, die die meisten zwar erfahren, nur selten aber bewusst reflektiert und gestaltet haben. Teamfähigkeit ist eine von allen Seiten her geforderte Schlüsselqualifikation. Teams sind aber keine Selbstläufer. Kooperations- und Teamfähigkeit kann nicht vorausgesetzt werden. Es sind Fähigkeiten, die optimiert, entwickelt und gestaltet werden wollen. Teamentwicklung nimmt die Chance wahr, die Arbeit in und mit Teams als Entwicklungs- und Lernfeld besser zu nutzen.

Teamentwicklung

Selbstorganisation

Das Wort «Team» geht auf das indoeuropäische Wort «deak» zurück und bedeutet «ziehen», «zusammenziehen». Das heutige Verständnis von Team als einer Gruppe von Menschen, die zusammen arbeiten, tauchte im sechzehnten Jahrhundert auf. Heute werden Teams als wichtigster Bestandteil jeder Organisation allgemein anerkannt – als beherrschendes Element der Entscheidungsfindung und erfolgreichen Arbeitsabwicklung. Senge bezeichnet als Team «jede Gruppe von Personen, die einander brauchen, um ein Ergebnis zu erzielen.» (Senge/Kleiner 1997)

gabe des Beraters ist die Begleitung und Steuerung des Prozesses, direkt und indirekt sowohl in methodischer, sachlicher wie menschlicher Hinsicht.

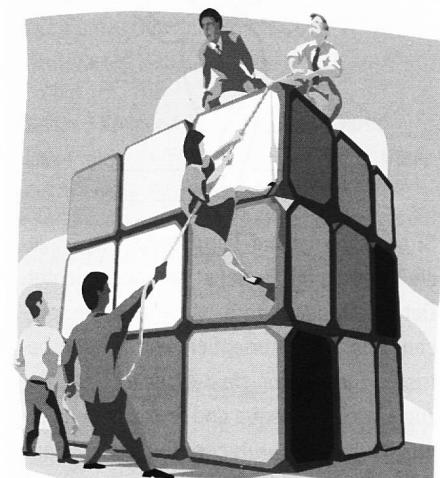
Die konkreten Ziele können nur in Zusammenarbeit mit dem Team oder der Teamleitung definiert werden. Teamentwicklung ist darauf ausgerichtet, Teams zu befähigen, die eigenen Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse zu bewältigen. Es handelt sich um einen Lernprozess, eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Themen wie: gemeinsame Visionen, Ziele, Werte und Einstellungen; Klärung von Fragen des Inhaltes und Prozesses der Aufgaben; Förderung der Fähigkeit, Probleme aus dem gemeinsamen Berufsfeld zielstrebig und kooperativ anzugehen und teaminterne Ressourcen zu nutzen; Stärkung der Zusammenarbeit und Verbesserung der Kommunikation im Team, des Umgangs mit Konflikten und der Entscheidungsfindung.

Supervision

Berufliches Tun unter der Zeitlupe

Supervision – lateinisch supervidere – meint eigentlich «etwas von oben herab überblicken», tritt seit dem 16. Jahrhundert in der englischen Sprache auf und etablierte sich zunächst im medizinischen Bereich. Ende des letzten Jahrhunderts hielt sie in der Sozialarbeit Einzug. Die allgemeine Verbreitung begann mit den 20er und 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Sie hält heute noch an und umfasst zunehmend neue Arbeits- und Organisationsfelder.

«Der ursprüngliche Sprachgebrauch enthält schon alle Elemente, welche auch heute definitorische Probleme geben: Kontrolle,

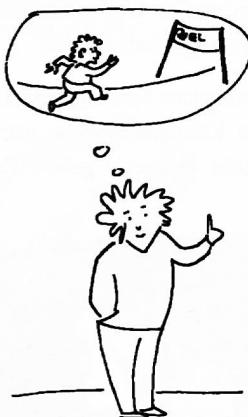


Leitung, Korrektur. Der Aspekt der Ausbildung (Erziehung) kam erst neueren Datums dazu.» (C.D. Eck, 1993)

Die heutige Praxis von Supervision geht über diese ursprünglichen vier Elemente Kontrolle – Leitung – Korrektur – Ausbildung hinaus. Das Verständnis von Supervision orientiert sich an den Standards der Beratung, genauer am Modell der Prozessberatung. Zentrale Bedeutung dieses Modells hat die Beziehung zwischen Beraternen und Berater.

Prozessberatung

Die Voraussetzungen für die Prozessberatung sind auch die Voraussetzungen für Supervision. Dazu gehören: Der Beratene hat ein Problembeusstsein und weiß nicht, wie er das Problem, das er angehen will, bewältigen kann. Er kann sich auf eine helfende Beziehung einlassen. Die Problemdiagnose geht nur mit Beteiligung des Berateten. Der Beratene allein weiß letztlich, welche Interventionen erfolgreich sein werden. Durch diesen Prozess kann der Beratene lernen, die eigenen Probleme besser zu verstehen und sie in der eigenen Organisation anzugehen. Das Verhältnis zwischen Beraternen und Berater ist partnerschaftlich. Er wird mit einem sozialen Vertrag, einer Vereinbarung oder einem Kontrakt geregelt. Darin wird festgehalten, was beide Partner voneinander erwarten und wie gearbeitet werden soll.



Supervision ist auf berufsbezogene Fragestellungen und Beziehungen ausgerichtet. Der Beratungsprozess ist reflexiv, ressourcen- und transferorientiert und zeitlich befristet. Supervision stellt einen direkten Bezug zwischen Theorie und Praxis her und ermöglicht, das berufliche Tun aus Distanz anzuschauen, mit dem Supervisor zu be-

sprechen, auszuwerten und zu versuchen, daraus etwas zu lernen.

Ein zielgerichteter Supervisionsprozess fördert und optimiert Kompetenzen und Ressourcen, die dazu beitragen, die Aufgaben, Rollen und Beziehungen bewusster wahrzunehmen und zu gestalten. Er fördert die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, das Bewusstsein der professionalen Rolle und der beruflichen Identität, das Systemdenken und das Verständnis für Systeme. Damit hat Supervision auch prophylaktische Bedeutung, dass heißt sie kann negativen Entwicklungen am Arbeitsplatz wie Mobbing, Stress, Burnout usw. entgegenwirken.

Einzelnsupervision

Das Ausgestalten der beruflichen Rolle

Supervisor und Supervisand stehen in einem vielfachen persönlichen, beziehungsähnlichen und organisatorischen Kontext. Die zentrale Aufgabe des Supervisors ist, den Supervisanden in seinem Lernprozess so zu unterstützen, dass er Zugang zu seinen Lernpotenzialen findet. Der Lernprozess ist klar strukturiert und wird offen kommuniziert.

In der Einzelnsupervision steht die Reflexion und Ausgestaltung der beruflichen Rolle im Zentrum. Die Rolle ist als Bindeglied zwischen Individuum und Organisation zu verstehen, als Schnittpunkt von persönlich-biografischen Anteilen des Rolleninhabers und den Vorgaben und Strukturen der Organisation. Drei Grundstrategien stehen zur Verfügung, um unter diesen konflikthaften Faktoren ein dynamisches Gleichgewicht zu finden. Die Person passt sich der Organisation an. Die Organisation passt sich der Person an. Weder die Organisation noch die Person wird passiv verändert, sondern beide entwickeln sich in einem wechselseitigen Integrationsprozess.

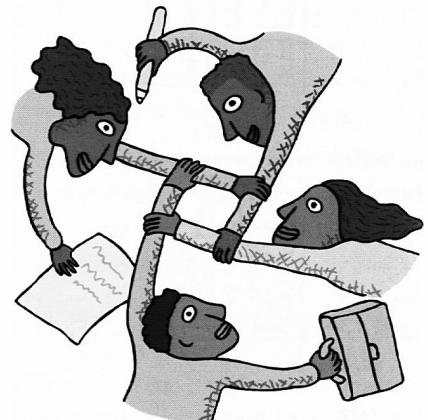
Einzelnsupervision unterstützt den Rollenträger darin, Lösungen für Probleme in Bezug auf Rollenfindung, -gestaltung und Integration in ein bestehendes System zu finden.

Gruppensupervision

Das Potenzial der unterschiedlichen Perspektiven

Die Zusammensetzung der Gruppe ist heterogen, das heißt die Teilnehmer und

Teilnehmerinnen kommen aus gleichen, ähnlichen oder ganz unterschiedlichen beruflichen Rollen und Funktionen zusammen. Im Rahmen einer vertrauten Gruppe reflektieren die einzelnen Teilnehmer ihre eigene Berufspraxis, wobei eine fall- und selbsterfahrungsbezogene Zusammenarbeit



praktiziert wird. Im Zentrum steht auch hier, ähnlich wie in der Einzelnsupervision, das Überdenken und Neuinterpretieren der eigenen Aufgabe und Rolle in der Organisation. In den Beratungsgesprächen werden aktuelle Erfahrungen und Erlebnisse gemeinsam analysiert, das jeweilige Verhalten reflektiert, um daraus konkrete Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. So können neue Entscheidungshilfen und Handlungsperspektiven gewonnen werden.

Gruppensupervision kann einerseits wie Einzelnsupervision funktionieren, andererseits werden dadurch wertvolle Ressourcen der Gruppenmitglieder nicht ausgeschöpft. Wird die Gruppe in den Supervisionsprozess einbezogen, können das Potenzial der einzelnen Gruppenmitglieder und die Chancen unterschiedlicher Perspektiven als wertvolle Ressource genutzt werden.

Mehr Menschen bringen vielfältige Erfahrungen, oftmals aus ganz unterschiedlichen Bereichen ein, was die Suche nach Lösungsansätzen bereichert.

Coaching

Sich und andere führen

Coach wird als Bezeichnung für Trainer und Betreuer eines Sportlers oder einer Mannschaft gebraucht. Im Sport heißt es erfolgreich sein in erster Linie gute Leistungen erbringen. Im Leben und Beruf hat Erfolg, wer sich selbst, seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so führt, seine Projekte

und seine Arbeit so lenken kann, dass gute Leistungen und Ergebnisse resultieren. Coaching unterstützt Vorgesetzte in ihrer Führungsrolle und Leitungsaufgabe.

Ähnlich wie im Sport hat Coaching anleitenden Charakter und ist auf aktuelle Situationen und Entscheidungen bezogen.

Fischer und Graf (1998) verstehen und definieren Coaching als «eine personenorientierte Förderung von Menschen in ihrer professionellen Rolle und in ihrem jeweiligen konkreten Arbeits- und Aufgabenkontext; eine Mischung von prozessbegleitender Beratung, zielorientierter Anleitung und handlungsorientiertem Training; als Instrument integrativer Personalentwicklung, die versucht Lernen und Arbeiten optimal zu verzahnen.»

Der derzeitige Wandel in Schulorganisationen stellt Schulleitungen vor vielfältigen Ansprüchen und großen Anforderungen. Fragen rund um Autorität, Macht, Konkurrenz und Kooperation wollen thematisiert werden, weil mit den Schulleitungen eine neue Kultur in den Schulen Einzug hält. Diese proaktiv zu gestalten ist eine vordringliche Aufgabe.

Das Anforderungsprofil an Schulleitern und Schulleiterinnen umfasst mehr Verhaltens- und Persönlichkeitsdimensionen als fachspezifische Kriterien. Akzeptanz bei Behörden, bei Kolleginnen und Kollegen, die Fähigkeit zu Umsetzung und Durchsetzung, Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsvermögen.

Der Coachingprozess ist auf das Alltagshandeln und den konkreten Arbeits- und Aufgabenkontext ausgerichtet. Er ist bedarfs-, ziel- und handlungsorientiert. Er umfasst Werkzeuge und Denkmuster zur Verbesserung der Problemanalyse, der Kommunikation, der Organisation; der Kreativität, der Menschenführung und nicht zuletzt der Persönlichkeitsentwicklung. Coaching ist auch in der Gruppe realisierbar. Gruppencoaching ist eine Arbeitsform, die einer Gruppe von Personen in derselben Rolle und Funktion Gelegenheit gibt, Situationen aus dem Rollenalltag zu besprechen. In den Beratungsgesprächen werden aktuelle Erfahrungen und Erlebnisse gemeinsam analysiert, das jeweilige Verhalten reflektiert und daraus konkrete Handlungsmöglichkeiten entwickelt. Es können sich beispielsweise

Schulleiterinnen und Schulleiter in einer Gruppe mit ihren (neuen) Funktionen und Aufgaben auseinandersetzen. Dabei vermittelt der Austausch von aktuellen Erfahrungen und Problemen mit Kolleginnen und Kollegen Impulse und Ideen für die eigene Führungs- und Leistungstätigkeit.

Intervision

Autonome Lehrergruppen oder Teams

Intervision ist eine autonome Form der gegenseitigen Unterstützung. Intervisionsteams erfordern in erster Linie Mut und die Bereitschaft zur Offenheit. Die notwendige Kommunikationskompetenz muss zum Teil durch entsprechende Lernprozesse geschaffen werden. Die Bereitschaft und (Selbst-)Disziplin zum Einhalten bestimmter Rahmenbedingungen und Kommunikationsregeln sind ebenfalls notwendige Voraussetzungen für diese Art der Selbsthilfe. Erleichtert werden kann dieser Lernprozess dadurch, dass die selbstorganisierte gegenseitige Beratung und Unterstützung zumindest in der Anfangsphase oder von Zeit zu Zeit durch professionelle Supervision begleitet wird.

Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in der Gruppe oder im Team gegenseitig zu unterstützen, Hilfe zu geben und Hilfe in Anspruch zu nehmen, ist ein wesentliches Merkmal offener und partnerschaftlicher Kommunikation.

Regelmäßige Intervision kann die Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit steigern. Sie wirkt gleichzeitig der Vereinzelung in der Berufs- und Funktionsausübung entgegen. Die Gruppe muss sich eine Struktur erarbeiten und erproben, die es ihr mit der Zeit ermöglicht, sich ohne professionelle Begleitung gegenseitig zu unterstützen und zu beraten. Mit Hilfe eines externen Beraters können zunächst die Bedingungen erfolgreicher und befriedigender Beratung erfahrbar gemacht werden. Dabei geht es im Wesentlichen darum, spezifische Phasen der Problembehandlung kennen und anwenden zu lernen, aber auch darum, wie eigenes Verhalten und das Verhalten der Gruppe zu reflektieren ist. Denn die nötigen Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen sind vorhanden, um sich in selbstorganisierten Lehrergruppen gegenseitig zu bereichern, zu unterstützen, zu begleiten und zu helfen.

Literatur

Beck Peter

Beratung in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Studien und Berichte 12 A, EDK, Bern, 2000

Bichsel Peter

Schulmeistereien, Darmstadt und Neuwied, 1985

Beuke-Galm / Fatzer / Rutrecht (Hrsg.)

Schulentwicklung als Organisationsentwicklung, Edition Humanistische Psychologie, 1999

Fatzer Gerhard (Hrsg.)

Supervision und Beratung, ein Handbuch, Edition Humanistische Psychologie, Köln, 1993/4

Fatzer / Rappe-Giesicke / Looss

Qualität und Leistung von Beratung, Edition Humanistische Psychologie, Köln, 1999

Fischer / Graf

Coaching, Fachverlag Dr. Sandmann Verlag, Alling, 1998

Fullan Michael

Die Schule als lernendes Unternehmen, Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik, Klett-Cotta, Stuttgart, 1999

Dalin Per

Theorie und Praxis der Schulentwicklung, Luchterhand Verlag, Neuwied-Krifel, 1999

Philipp Elmar

Teamentwicklung in der Schule, Beltz Pädagogik, Wannheim und Basel, 2000

Senge Peter M.

Die Fünfte Disziplin, Klett Cotta Verlag, Stuttgart, 1998/6

Senge / Kleiner / Smith / Roberts / Ross

Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett Cotta Verlag, Stuttgart, 1997/2

Schratz / Steiner-Löffler

Die Lernende Schule, Beltz Pädagogik, Wannheim und Basel, 1998

Altrichter / Schley / Schwarz (Hrsg.)

Handbuch zur Schulentwicklung, Studien-Verlag Innsbruck-Wien, 1998