

Max Schmidt (Hrsg.)

## Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 14

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Organisation der Schulberatung (10 S.)

### Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)  
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg  
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

*Sie sind noch nicht lange vorbei, die Zeiten, als die Funktion des Schulberaters einem Kollegen zuteil wurde, der zwar nicht gerade abstoßend auf Schüler wirkte, der aber außer einer gewissen Kommunikationsbereitschaft nur durch die Tatsache qualifiziert war, dass er gerade „reif“ war für eine besondere Aufgabe, die zudem mit bestimmten Vorteilen verbunden war, wie z.B. einer Entlastung vom Unterricht und einem Büro. Die Kenntnis der Schulzweige und Ausbildungsrichtungen der eigenen Schule und der in der näheren Umgebung war das Startguthaben. Es wurde aufgestockt in einigen Fortbildungsveranstaltungen und durch Informationen zu seinem Arbeitsgebiet. Insgesamt gesehen, führte er ein Schattendasein am Rande der wirklich wichtigen Führungspersönlichkeiten einer Schule, z.B. der Mitarbeiter in der Schulleitung, die an den Stunden- und Vertretungsplänen arbeiteten. Das war auch verständlich, da seine Aufgabe vor allem darin bestand, Kindern und ihren Eltern einen Weg zu weisen, der durch ausbleibenden Schulerfolg unausweichlich schien. Mögen Sie diese Darstellung auch als Zerrbild verstehen, so lässt sich aus dieser Skizze doch der weite Weg der Entwicklung ableiten hin zum aktuellen Verständnis von der Aufgabe der Schulberatung, die für die ganze Schule wichtig ist.*

## **A** Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

### **Schule im Wandel – Wandel der Schulberatung**

Mit dem Wandel der Schule wandelt sich auch der Umgang mit Problemen der Schüler: Stand die Wissensvermittlung als schulische Aufgabe im Vordergrund, konnte die Antwort der Schule auf Lern- und Leistungsprobleme vor allem darin bestehen, eine Korrektur der Schullaufbahn zu empfehlen, basierend auf einem Urteil über tatsächliche oder vermeintliche „Begabung“. Die pädagogische Diskussion geht nun dahin, Leistung durch intensive Förderung des Einzelnen zu stimulieren. Damit ist auch der Blick des Beraters zunächst auf die Person des Ratsuchenden und seine Lebenswelt gerichtet. In die Konzeption der Beratungstätigkeit gehen Milieufragen ebenso ein wie Entwicklungsprobleme, soziale Aspekte, akute Belastungen und Lernstandsdiagnosen. Dementsprechend schlagen sich Ergebnisse nicht notwendig und zuerst in einem Wechsel des Schulzweigs, der Klasse oder gar der Schule nieder. Der Aufwand, der einem Fall zukommt, kann weitaus größer sein, wenn Eltern nachhaltig eingebunden werden und außerschulische Kompetenz (z.B. schulpsychologischer Dienst) hinzugezogen wird. Im günstigsten Fall kann die Intervention mit schulinternen Kräften (Präventions- und Interventionsnetzwerk, Förderkonzept) geleistet werden.

### **Steigende Anforderungen**

Niemand wird leugnen, dass der Druck auf Kinder und Jugendliche, resultierend aus Veränderungen der Familien, des Medienkonsums, der Engpässe und Instabilität der Zugänge in die Berufswelt, um nur einige zu nennen, erhöhten Bedarf an Zuwendung des Lehrpersonals verlangt. Obgleich selbst in das genannte Belastungsspektrum einbezogen und vielfach gesundheitsgefährdet, wird Lehrkräften neben fachspezifischen Fähigkeiten allzu oft soziale Kompetenz abgefordert, die nicht selten ihre Kräfte übersteigt. Die Beziehungsebene nimmt großen Raum im schulischen Arbeitsfeld ein: Da sich die einstmaligen starren Rollen auflösen, wächst das Konfliktpotenzial auf allen Ebenen. Auch ohne das Lied von zunehmender Gewaltbereitschaft zu singen, gilt es zu akzeptieren, dass ein zuträgliches Arbeitsklima professionelle Konfliktmoderation braucht. Ungeachtet dieser

Anforderungen an den Lehrberuf, hat die Lehreraus- und -fortbildung noch einen beträchtlichen Nachholbedarf. Umgang mit Disziplinproblemen und Verhaltensauffälligkeiten, Gesprächsführung, Stressmanagement u.v.m. sollten zentrale Ausbildungsthemen werden, nicht nur für Lehrer, die in den Klassen 1 bis 10 unterrichten. Auch wenn Schulpsychologen Sprechstunden anbieten und außerschulische Interventionsteams auf Abruf bereitstehen, ist die fachlich solide ausgebildete, allen vertraute und in das schulische Beziehungsnetz eingebundene Beratungslehrkraft der erste und wichtigste Ansprechpartner für Schüler, Eltern, Kollegen und Schulleitung. Solche Anforderungen an die Schulberatung sind nur zu erfüllen, wenn in Auswahl und Ausbildung der mit der Aufgabe betrauten Personen und in das Beratungskonzept die Erfahrungen aus nunmehr 30 Jahren Schulberatung einfließen.

## **B** Erfahrungswerte aus drei Jahrzehnten Schulberatung

Die folgenden Ausführungen gehen auf Grewe (1999) zurück, der die Aufgaben und Arbeitsbedingungen der Beratungslehrer zum Gegenstand einer Untersuchung gemacht hat.

### **Zum Aufgabenspektrum**

Die wichtigsten Aufgaben der Schulberatung sind die Schullaufbahnberatung und die Einzelfallhilfe, zunehmend erweitert durch Beratung der Schule (Kollegium, Schulleitung) und präventive Aufgaben. Der Nachteil dieses breit gefächerten Tätigkeitsfelds ist die erforderliche Ausbildung. Curricula, die sich über eine zwei- bis dreijährige berufsbegleitende Ausbildungsphase erstrecken, können manche Themen nicht ausreichend vertiefen, andere müssen irgendwann nachgeholt werden. Die Mittelbewirtschaftung der Aus- und Fortbildungsstätten gestattet nur einem begrenzten Personenkreis den Zugang, und so bleiben Tätigkeitsfelder manchmal unbesetzt. Breit gefächerte Zuständigkeiten können leicht zu unklaren Verantwortlichkeiten führen. Diese wirken sich nachteilig auf außerschulische Kooperationspartner und Ratsuchende aus. Dagegen steht, dass nicht jede Schule die gleichen Brennpunkte hat und ein grundsätzlich breites Aufgabenfeld eine Flexibilität im Beratungskonzept ermöglicht und eine stimmige Personalentwicklung gestattet, die sich an persönlichen Stärken orientiert.

### **Zur Integration in den Schulalltag**

Die Wirksamkeit der Beratung wird jedoch nicht so sehr durch die Ausbildungsschwerpunkte bestimmt. Die Akzeptanz und die zeitnahe Erreichbarkeit der beratenden Ansprechperson sind wichtiger: Beide Faktoren lassen sich durch die Organisationsform beeinflussen. Dazu einige Hintergrundinformationen: Es mag verwundern, dass etwa zwei Drittel der Anfragen von Lehrkräften und Schülern kommen. Das verbleibende Drittel teilen sich Eltern und Schulleitung. Das Interesse der Schüler an Beratung kann jedoch nur etwa zur Hälfte erfüllt werden. Schwerpunkte in Beratungsanfragen sind schulartspezifisch: Führen die Grundschulen in der Lehrerberatung, so suchen in Gymnasien häufiger die Schüler selbst Beratung. Eltern werden vor allem bei Problemen des Übertritts aktiv. Aus diesen Angaben ist der Rückschluss auf die grundsätzlich hohe Akzeptanz des Einsatzes von Beratungslehrkräften erlaubt. Besonders die große Zahl der Beratungskontakte innerhalb des Kollegiums legt dies nahe. Die Stärke im System schulinterner Beratung besteht vor allem in der Zugänglichkeit und der Vertrautheit mit systemimmanenten Gegebenheiten.

Unterstrichen wird dieser „Befund“ zur Akzeptanz des Beratungskonzepts durch die Erkenntnis, dass die Beratungszahlen insgesamt und besonders die der Lehrkräfte nach mehrjähriger Tätigkeit der Beratungslehrkraft deutlich zunehmen. Die Bedeutung der Vertrautheit und des Aufbaus schulinterner Gewohnheiten, die vor allem die Kommunikation betreffen, wird daraus abzulesen sein.

#### **Zur Effektivität der Einzelfallhilfe**

Für jeden Schulleiter mag vor der Entscheidung, dem Beratungswesen an seiner Schule besondere Aufmerksamkeit zu schenken, die Frage stehen: „Was hat die Schule als Gesamtsystem davon?“ Solche Überlegungen sind besonders deshalb legitim, da im Gleichgewicht des Organisationszusammenhangs nur umverteilt werden kann.

Zur Effektivität von Beratung ermittelte Sassenscheidt (1993) in einer Vorher-Nachher-Untersuchung, dass die Zahl der „Problemschüler“ nach einem Einsatz der Schulberatung weniger wurde, also die schulischen Leistungen anstiegen. Auch auf dem Gebiet der Aggressivität wirkte sich die Beratungstätigkeit erfolgreich aus. Die Lehrkräfte bestätigten zudem, dass sie die Beratungstätigkeit als Entlastung empfinden. Bei zwei Dritteln der Probanden wurden deutliche positive Effekte bestätigt.

Da die Unterrichtsbelastung und damit auch die Lehrgesundheit und schließlich der Erfolg des Unterrichtens insgesamt, wie wir wissen, sehr stark von Problemfällen bestimmt werden, ist eine erfolgreiche Schulberatung auf allen Ebenen ein nicht zu unterschätzender Faktor der Schulqualität, der die ausreichende Ausstattung des Beratungssystems in jedem Fall rechtfertigt.

#### **Zur Arbeitsverteilung und zum Zeitbedarf**

Obwohl etwa gleich viele Anforderungen aus Kreisen der Schüler und Kollegen kommen, wird die meiste Zeit auf Schüler verwendet (viermal so viel wie auf Lehrkräfte). Etwa zehn Prozent von ihnen werden an ein spezialisiertes Beratungsnetzwerk (z.B. Schulpsychologie) weiter vermittelt. Da Fragen zur Schullaufbahn deutlich weniger zeitaufwändig beantwortet werden können als Anfragen, die auf Einzelfallhilfe abzielen, richtet sich der Zeitbedarf nach dem Klientel und der Problemstruktur einer Schule. Er ist prinzipiell nur über die Abweisung von Ratsuchenden steuerbar. Es liegt jedoch im Wesen der Beratungstätigkeit, dass mit der Annahme eines Auftrags Verantwortung übernommen wird. Die Ausstattung mit Entlastungsstunden regelt jedoch das Bundesland, kann also von der Schulleitung nicht beliebig an das Arbeitspensum angepasst werden. Zur optimalen Ausstattung des Beratungswesens einer Schule müssen darum noch andere Wege gegangen werden.

## **C**

### **Eckpunkte der Organisation der Beratung**

#### **Positives Umfeld schaffen**

Um Beratung zu ersuchen kommt dem Eingeständnis gleich, dass man auf Hilfe angewiesen ist. Nicht jedem, ob Erwachsenen oder Jugendlichen, fällt das leicht. Wie aber schafft man eine Kultur gegenseitiger Hilfeleistung und die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen? Appelle allein reichen nicht: Das soziale Klima, in dem Kritik, Rat und Unterstützung wechselweise