

Erarbeitung, Etablierung und Optimierung eines schulspezifischen Beratungskonzepts

Von der Analyse/Bestandsaufnahme (Ist-Stand) über die Zielfindung/Planung (Soll-Stand) zur Intervention/Umsetzung

Stephan Gerhard Huber

Ein professionelles schulinternes wie auch schulexternes Beratungsnetzwerk stellt für schulische Akteure ein wertvolles Unterstützungssystem dar. Es käme einer Verschwendung von Ressourcen gleich, es nicht sinnvoll zu nutzen.

Dass Beratung, in welcher Form auch immer, an Schulen täglich stattfindet, steht außer Frage. Häufig fehlt aber eine Systematisierung, d.h. Kompetenzen liegen beispielsweise brach und werden nicht »abgefragt«. Andererseits wird Kompetenzbedarf nicht immer klar identifiziert. Das folgende Instrumentarium bietet ein idealtypisches Modell für ein Beratungsnetzwerk einer Schule, das auf den jeweiligen individuellen Schulkontext zugeschnitten werden muss. Die darin enthaltene Checkliste (Abb. 3) dient als Anregung zur Erarbeitung und Etablierung eines solchen individuellen schulischen Beratungskonzepts.

Abb. 1: Idealtypisches Beratungsnetzwerk einer Schule

Besonders das schulinterne Beratungsnetzwerk sollte durch die Schulleitung aktiv mitgestaltet und nutzbringend eingebunden werden. Die beratenden Lehrkräfte mit Zusatzausbildung bzw. sogar Doppelstudium sind Fachleute, deren Expertise in dem Bereich, für den sie ausgebildet sind, der des Schulleiters überlegen ist. Das sollte dieser anerkennen, ohne es als bedrohlich zu empfinden. Genau hier steckt nämlich eine ausgezeichnete Chance für sinnvolle und zielführende Kooperation in der Beratung: Sie sollte sich nicht nur in einer persönlichen Grundhaltung artikulieren, die realisiert wird, wenn »die Chemie stimmt«, sondern in kooperativen Strukturen, die es den Fachleuten ermöglichen, ihre Expertise auch einzubringen. Zum Tragen kommen sollte sie nicht nur in Krisensituationen, wenn die Kooperation unumgänglich ist, sondern im Schulalltag, in präventiv wirkenden Projekten (seien es Projekte der Suchtprävention, seien es Kurse für besseres Lernen oder zum Umgang mit Prüfungsangst, um nur wenige Beispiele zu nennen), aber auch grundsätzlich immer dann, wenn Entscheidungen anstehen, die die Schule als erzieherisch wirksames Umfeld verbessern sollen.

Instrumentarium zur Erarbeitung, Etablierung und Optimierung eines Beratungskonzepts

Um die im schulischen Kontext stattfindenden Beratungstätigkeiten zu systematisieren und ein stimmiges und für den jeweils schulischen Kontext passendes Beratungskonzept zu erarbeiten, zu etablieren sowie zu optimieren, schlagen wir eine Vorgehensweise vor, die sich an der Schrittfolge des idealtypischen Qualitätsmanagement-Kreislaufs orientiert:

1. Analyse/Bestandsaufnahme (Ist-Stand)
2. Zielfindung/Planung (Soll-Stand)
3. Intervention/Umsetzung

Das vorliegende Instrumentarium bietet sich an, wenn sich z.B. die Schulleitung, die Steuergruppe oder eine einzelne Projektgruppe mit dem Thema »Beratung in unserer Schule« intensiver beschäftigen und ein Beratungskonzept an der Schule entwickeln und installieren wollen.

Für die einzelnen Schritte werden im Folgenden geeignete Instrumente vorgestellt.

1. Analyse/Bestandsaufnahme (Ist-Stand)

a) Personell

Zunächst ist es wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen, wer an der Schule eigentlich beratend tätig ist. Meist existiert nur eine unvollständige Vorstellung davon. Ziel dieses Arbeitsschritts ist es, bewusst schriftlich, in einer Tabelle, als Liste oder als Ergänzung der Abb. 1, möglichst alle Berater aufzulisten. Je nachdem, ob viel oder wenig Personen(-gruppen) bzw. auch welche Personen(-gruppen) eingetragen werden, können ggf. bereits erste Maßnahmen abgeleitet werden, beispielsweise:

- Es können Personen(-gruppen) ergänzt werden: Wir brauchen also mehr Berater an unserer Schule bzw. Berater für spezifische Aufgabenbereiche.
- Es können jedem Bereich mehrere Personen(-gruppen) zugeordnet werden: Sind diese Berater an der Schule explizit bekannt? Wissen die Berater der einzelnen Bereiche von einander? Herrscht zwischen den Beratern eines Bereichs Transparenz über Ziele und Aufgaben oder widersprechen sie sich?
- Was braucht jeder einzelne Berater oder das Beratungsnetzwerk in seiner Gesamtheit, um systematisch zu beraten und eine hohe Beratungsqualität zu erzielen, z.B. (zusätzliche) Qualifizierung, Austausch, Zeit, Räume, Materialien etc.?

Sich zunächst einen Überblick zu verschaffen, erscheint vielleicht etwas profan, jedoch ist dieser Schritt wichtig, um für alle schulischen Akteure Transparenz herzustellen. Auch kann diese Übersicht systematisch kommuniziert und damit das Wissensmanagement in der Schule in Bezug auf das Thema »Beratung« weiter ausgebaut werden.

Bitte ergänzen Sie das Modell für Ihre Schule mit den Namen der Ansprechpartner.

Abb. 2: Beratungsnetzwerk, zugeschnitten auf die eigene Schule

b) Strukturell

Sind die Personen(-gruppen) benannt, so ist in einem weiteren Schritt zu überlegen, welche Funktion, Positionen, Aufgaben diese Personen(-gruppen) idealerweise übernehmen. Welche beratenden Aufgaben haben Lehrkräfte inne? Was zählt zum Beispiel zum Aufgabenprofil von Steuergruppen bzgl. Beratung? Oftmals finden sich Hinweise darauf in schul- und dienstrechtlichen Materialien oder es existieren gar vorgegebene Funktions- oder Aufgabenprofile.

In einem nächsten Schritt sollte überlegt werden, welche Funktion, Positionen, Aufgaben diese Personen(-gruppen) tatsächlich im Schulalltag übernehmen. Es bietet sich an, diese Frage gemeinsam mit der jeweilige Person bzw. Personengruppe zu beantworten. Auch können Schüler und Eltern im Rahmen einer schulischen Selbstevaluation zur Zufriedenheit und Relevanz mit der Beratung von z.B. Lehrkräften und Schulleitung befragt werden.

Abb. 3: Instrument zum Ist-Soll-Abgleich von idealen und tatsächlichen Aufgabenprofilen von Funktionen, Positionen, Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk und daraus abzuleitenden Erkenntnissen, Konsequenzen und Maßnahmen

	<p>Welche schul- und dienstrechtlichen Richtlinien gibt es für die Erfüllung der einzelnen Funktionen, Positionen, Aufgaben? Beschreiben Sie bitte die Funktions- oder Aufgabenprofile, die für die Personen aus dem Beratungsnetzwerk vorgegeben sind.</p>	<p>Welche Aufgaben erfüllen diese Personen an unserer Schule im Schulalltag tatsächlich?</p>	<p>Erkenntnisse, Konsequenzen, Maßnahmen</p>
<p>Lehrkräfte (z.B. Klassenlehrer, Fachlehrer)</p>			
<p>Lehrkräfte in Funktionsstellen (z.B. Fachbetreuer, Fachleiter, Stufenbetreuer etc.)</p>			
<p>von Schülern gewählte Lehrkräfte (z.B. Vertrauens-, Verbindungslehrer etc.)</p>			
<p>Lehrkräfte mit Zusatzqualifikation (z.B. Beratungslehrer, Schulpsychologen, Suchtpräventionslehrer etc.)</p>			
<p>Mitglieder der Steuergruppe</p>			
<p>Mitglieder der Schulleitung</p>			
<p>Schulleiterin/Schulleiter*)</p>			
<p>informell Beratende (z.B. Hausmeister, Sekretärin etc.)</p>			
<p>Schüler, Schülermitverwaltung</p>			
<p>Eltern, Elternbeirat</p>			
<p>Schulaufsicht</p>			

Netzwerke von Schulen (z.B. Partnerschulen, Schulverbände, die gemeinsam ein Projekt bearbeiten etc.)			
Schulträger			
Einrichtungen in der Kommune oder Region (z.B. Agentur für Arbeit, Polizei, Gesundheitsamt etc.)			
Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe			
regionale Wirtschaft			
*) Wenn die Schulleiterin oder der Schulleiter die Checkliste nicht selbst bearbeitet.			

In einem dritten Schritt können dann durch einen Soll-Ist-Abgleich Erkenntnisse, Konsequenzen und Maßnahmen zur Optimierung und Verbesserung abgeleitet werden. Ggf. wird durch diesen Soll-Ist-Abgleich deutlich, dass an der Schule die meisten Personen(-gruppen) im Beratungsnetzwerk sehr gute Arbeit leisten. Diese positive Erkenntnis sollte dann auch einmal, z.B. im Rahmen einer Dienstbesprechung, wertschätzend an die jeweiligen Personen(-gruppen), weitergegeben werden. Vielleicht werden aber auch Diskrepanzen sichtbar, für die dann Verbesserungsmaßnahmen, idealerweise gemeinsam mit der jeweiligen Personen(-gruppe), zu überlegen sind. Zum Beispiel bräuchte es für die Steuergruppe eine entsprechende Qualifizierung, damit sie ihrer Aufgabe, der Schulleitung beratend zur Seite zu stehen, noch besser gerecht werden kann. Oder es wäre eine schulinterne Fortbildung zum Thema »Beratungsmethoden« gut dafür geeignet, die Beratungskompetenz aller Kollegen zu stärken (vgl. Abb. 3 auf der Vorderseite).

2. Zielfindung/Planung (Soll-Stand)

a) für die noch unbesetzten Funktionen bzw. Positionen und noch nicht wahrgenommenen Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk

Möglicherweise konnten bei der Bestandsaufnahme bzw. beim Verschaffen eines Überblicks über das Beratungsnetzwerk für einige Funktionen, Positionen, Aufgaben an Ihrer Schule (noch) keine Personen(-gruppen) benannt werden. Sie könnten nun überlegen, ob diese Funktionen, Positionen, Aufgaben an Ihrer Schule wichtig wären und weshalb sie noch etabliert werden sollten.

Für die Etablierung noch unbesetzter Funktionen, Positionen und Aufgaben ist die Beantwortung weiterer Fragen, z.B. nach dem konkreten Aufgaben- und Kompetenzprofil, nach geeigneten Personen und möglichen Qualifikations- und Unterstützungsbedarfen, hilfreich (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Instrument zur Etablierung noch unbesetzter Funktionen, Positionen, Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk

Welche Funktionen, Positionen, Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk, die bislang für Ihre Schule nicht abgedeckt sind, werden gebraucht und müssten noch etabliert werden?	
Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.	
noch unbesetzte Funktion/Position/Aufgabe: _____	
Welche konkreten Aufgaben müsste eine Person, die eine solche Funktion abdecken soll, erfüllen?	
Welche Kompetenzen müsste eine Person, die eine solche Funktion abdecken soll, besitzen?	

Wer käme in Frage? (Personalauswahl)	
Wie kann die Person die erforderliche Qualifizierung erhalten bzw. ihre Qualifikation erweitern? (Personalentwicklung) Welche weitere Unterstützung ist hilfreich?	

Abb. 5: Instrument zur Identifikation von Optimierungspotenzial für bereits besetzte Funktionen bzw. Positionen und wahrgenommene Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk

Welche Funktionen, Positionen, Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk, die für Ihre Schule bereits abgedeckt sind, sollten optimiert und verbessert werden? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.				
bereits besetzte 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?
typische Beratungssituationen (Anliegen, Ziele und Kontext der Beratungssuchenden)				
methodisches Setting/Formate der Beratung				
vorhandene Beratungsexpertise des Beraters (Qualifikationen und Erfahrungen)				
Wirkung der Beratung und Zufriedenheit der Beratungssuchenden und des Beraters				

b) für die bereits besetzten Funktionen bzw. Positionen und wahrgenommenen Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk

Möglicherweise nehmen Sie wahr, dass hier und da Maßnahmen zur Optimierung und Verbesserung bereits bestehender Funktionen, Positionen bzw. wahrgenommener Aufgaben erforderlich sind. Abb. 5 fragt nach wichtigen Aspekten, die es zu analysieren gilt, wenn Verbesserungspotenziale identifiziert werden sollen. Hierbei ist es wichtig, die Beratungssituationen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

3. Intervention/Umsetzung

Nachdem Sie sich zunächst einen Überblick über Ihr derzeitiges Beratungsnetzwerk verschafft haben und identifiziert haben, was einerseits an weiteren Beratungsfunktionen gebraucht wird und wo andererseits bei bereits etablierten Beratungsfunktionen Optimierungsbedarf und Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, geht es nun darum, diese Veränderungen tatsächlich umzusetzen. Empfehlenswert ist dabei, nicht gleich alle identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten anzugehen. Das schafft bei allen Beteiligten oftmals nur Erfolgsdruck im negativen Sinn und ist wenig wirksam. Wichtig ist stattdessen, hier Prioritäten zu setzen und die sinnvollste, zielführendste und dringendste Veränderung als erstes anzugehen. Auch hier sind ein kleinschrittiges Vorgehen und feste Verantwortlichkeiten (Wer macht was, wie, mit wem, bis wann?) angebracht. Sich immer wieder Rückmeldungen einzuholen über den aktuellen Stand und regelmäßig kleine Erfolge transparent zu machen, erhöht die Motivation aller Beteiligten.

Grundlegend für jegliche Veränderung sind Gespräche. Gespräche mit einem solchen Anliegen haben eine hohe Bedeutung für die Weiterentwicklung und Verbesserung der schulischen Qualität und sollten deshalb nicht »zwischen Tür und Angel« stattfinden, sondern in vertraulicher Atmosphäre, z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Besonders die Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eignen sich, weil in ihnen die Qualität der (Zusammen-)Arbeit, gegenseitige Erwartungen sowie Entwicklungsziele thematisiert werden. Als Instrument der Personalentwicklung dienen sie dazu, vorhandene Potenziale noch besser zu erkennen und zu fördern und damit die Zufriedenheit und Motivation zu steigern.

Die obenstehenden Fragen (Abb. 6) abzudecken, die z.B. im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs Grundlage sein können, eignen sich zum einen, wenn die Zielstellung lautet, weitere Funktionen, Positionen, Aufgaben aus dem Beratungsnetzwerk für die jeweilige Schule zu etablieren, und zum anderen wenn es darum geht, die Qualität der bereits stattfindenden Beratungssituationen zu überprüfen und zu optimieren.

Abb. 6: Gesprächsleitfaden zur Beratungstätigkeit von Mitarbeitern

Mitarbeitergespräch (Gesprächsleitfaden)

am: _____ it: _____

- Welche Beratungsgespräche führen Sie als Beratender? Mit wem?
- Wie laufen diese Beratungsgespräche ab? Vertraulichkeit!!
- Wie schätzen Sie Ihre Arbeit als Beratender in solchen Beratungsgesprächen 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 bzw. hätten Sie gerne, sowohl personell (Fortbildung, kollegialer Austausch, Netzwerke etc.) als auch strukturell (Sachmittel, Budget, Zeitfenster, Räume etc.)?
- Welche (weiteren) 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 zukünftig unterstützen?
- Wo, in welchen Situationen, wie oft nehmen Sie selbst Beratung in Anspruch? (Vertraulichkeit beachten!!)
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis solcher Beratungen, 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?

Hinweis

Das Instrumentarium zur Erarbeitung eines schulspezifischen Beratungskonzeptes kann unter www.Bildungsmanagement.net/Beratung heruntergeladen und auch ausgedruckt werden.