

Paula Bodensteiner/Hans Schweiger (Hrsg.)

# PROFESSIONELL BERATEN IM SYSTEM SCHULE

Die staatlichen Schulberatungsstellen

**Sonderausgabe 1/2015**

**Argumente und Materialien  
zum Zeitgeschehen**

Paula Bodensteiner / Hans Schweiger (Hrsg.)

# PROFESSIONELL BERATEN IM SYSTEM SCHULE

Die staatlichen Schulberatungsstellen

## Impressum

ISBN	978-3-88795-488-8
Herausgeber	Copyright 2015, Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München Lazarettstraße 33, 80636 München, Tel. +49 (0)89 / 1258-0 E-Mail: <a href="mailto:info@hss.de">info@hss.de</a> , Online: <a href="http://www.hss.de">www.hss.de</a>
Vorsitzende	Prof. Ursula Männle, Staatsministerin a.D.
Hauptgeschäftsführer	Dr. Peter Witterauf
Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen	Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser
Leiter PRÖ / Publikationen	Hubertus Klingsbögl
Redaktion	Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser (Chefredakteur, V.i.S.d.P.) Barbara Fürbeth M.A. (Redaktionsleiterin) Susanne Berke, Dipl.-Bibl. (Redakteurin) Marion Steib (Redaktionsassistentin)
Druck	Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Hausdruckerei, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Davon ausgenommen sind Teile, die als Creative Commons gekennzeichnet sind. Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. Namentlich gekennzeichnete redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

# INHALT

- 5 VORWORT**  
Paula Bodensteiner / Hans Schweiger
- 7 BERATUNG FÜR SCHÜLER, ELTERN, LEHRER UND SCHULEN**  
Stefanie Schnebel
- 23 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN DER STAATLICHEN  
SCHULBERATUNGSSTELLEN**  
Sylvia Gürtner
- 29 SCHULBERATUNG ALS DIENSTLEISTUNG**  
Claudia Haas
- 33 BERATUNGSANGEBOTE FÜR ELTERN**  
Gisela Häfele
- 37 BERUFSORIENTIERUNG IN DER SCHULE**  
Michael Lindemann
- 41 ANFORDERUNGEN DER SCHULPSYCHOLOGIE ZUR DURCHFÜHRUNG  
PROFESSIONELLER BERATUNG**  
Jonas Röthlein
- 45 SCHULPSYCHOLOGISCHE BERATUNG TIROL**  
Brigitte Thöny
- 53 25 JAHRE BAYERISCHER LANDESVERBAND SCHULBERATUNG**  
Ein Rückblick in vorausschauenden und richtungsweisenden Aspekten  
Franz Knoll / Werner Honal
- 59 GRUNDLAGEN VON ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND  
CHANGE MANAGEMENT**  
Einige (hoffentlich) anstößige Überlegungen  
Stephan Laske
- 79 ZUKUNFTSWERKSTATT**  
Heinz Schlegel



# VORWORT

PAULA BODENSTEINER / HANS SCHWEIGER ||

Die Schullandschaft ist in Bewegung. Das hat nicht erst die Einführung und die derzeit diskutierte Modifizierung des achtjährigen Gymnasiums gezeigt. Bereits die Einführung der sechsjährigen Realschule oder die Entwicklung und der Ausbau der Ganztagsangebote, um nur einige Beispiele zu nennen, zeigen, dass in einer sich rasch wandelnden Gesellschaft die schulischen Strukturen nicht starr bleiben können.

Verändert hat sich die Geschwindigkeit, mit der sich solche Prozesse vollziehen. Das mag irritieren. Lange Vertrautes verschwindet plötzlich. Neue Begriffe tauchen auf, mit denen viele inhaltlich wenig verbinden können. Da gibt es Übergangs-, Einführungs- und Vorbereitungsklassen. Fachoberschule und Berufsoberschule fusionieren zur Beruflichen Oberschule, die Hauptschule wird zur Mittelschule. Dort gibt es P- und M-Klassen, im Gymnasium W- und P-Seminare, die Berufsschulen bieten neben dem Regelbetrieb auch Klassen für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz (JOA), ein Berufsvorbereitungsjahr (BVJ), ein Berufsintegrationsjahr (BIJ) und ein BIJ-kooperativ an, um nur eine kleine Auswahl zu treffen. Und was ist der Unterschied zwischen einer offenen und einer gebundenen Ganztagschule? Der Überblick ist schwierig. Da ist professionelle Hilfe angesagt. Sicherlich gibt es eine Vielzahl von guten Broschüren und auch das Internet bietet eine Reihe von ausgezeichneten Informationen im schulischen Bereich. Im konkreten Einzelfall reicht dies häufig nicht aus, schließlich passen individuelle Lebensläufe nicht immer in vorgefasste Muster und Faltblätter.

Hier setzt die Schulberatung mit ihrem Angebot an qualifizierten Beratungslehrkräften

und Schulpsychologen ein. Das Angebot der Staatlichen Schulberatung ist in Bayern neutral, schulartübergreifend, professionell, vertraulich und kostenlos. Es steht einem demokratischen Rechtsstaat gut zu Gesicht, ein dienstleistungsorientiertes Angebot vorzuhalten, das in seinem Kern in der Bayerischen Verfassung und dem Bayerischen Erziehungs- und Unterrichtsgesetz verankert ist.

Die strukturellen Veränderungen im Bayerischen Bildungssystem, das sich vom einst dreigliedrigen Schulsystem zu einem modularen System weiterentwickelt hat, sind nur eine Seite der Medaille, mit der sich die Staatliche Schulberatung in Bayern auseinandersetzen hat.

Die technologische Entwicklung, insbesondere im Bereich der Medien, und neue Forschungsergebnisse in Pädagogik, Psychologie und Medizin stellen die Beratungsfachkräfte vor immer neue Aufgaben. Vor wenigen Jahren noch unbekannte Themenfelder wie Inklusion, Mobbing, Krisenintervention, Supervision und Coaching von Schulentwicklungsprozessen rücken in den Vordergrund. Hinzu kommen die Herausforderungen an die Schulen, die durch Migration, sei sie nun erzwungenermaßen durch Flucht vor Krieg und durch Vertreibung oder einfach nur durch die Erweiterung der EU und die damit verbundenen Freiheiten, hervorgerufen werden.

Die betroffenen Menschen, aber auch das System Schule beraterisch passgenau bedienen zu können, erfordert Ressourcen an Zeit, an geeigneten Rahmenbedingungen und an persönlicher Kompetenz der Beratungsfachkräfte. Hier sind die staatlichen Schulberatungsstellen als regionale Kopfstellen besonders gefordert.

An dieser Stelle setzte die Arbeitstagung an. Zu Anfang wurde aus wissenschaftlicher Sicht beleuchtet, wie professionelle Beratung im System Schule aufgestellt sein muss, welchen Anforderungen sie gegenübersteht und wie diesen strukturell, inhaltlich und personell genüge getan werden kann.

Im Anschluss wurde von Seiten des Bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst als unmittelbarer Auftraggeber der Schulberatung dargestellt, welchen Herausforderungen und Ansprüchen sich die Schulberatung aktuell zu stellen hat.

Auf dieser Grundlage diskutierten dann die Teilnehmer mit den Vertretern von Verbänden aus Wirtschaft, Elternschaft und Beratung die Parameter von gelungener Schulberatung.

Der „Blick über den Zaun“ mit einer Vorstellung der schulpsychologischen Bildungsberatung in Tirol beschloss den ersten Tag der Arbeitstagung.

Der zweite Tag befasste sich mit einer für die Zukunft der Schulberatung wichtigen Thematik. Welchen Beitrag kann die Schulberatung zur Organisationsentwicklung und dem Changemanagement von Schulen leisten? In der anschließenden Zukunftswerkstatt haben die Teilnehmer die Möglichkeit, Perspektiven der Weiterentwicklung der Staatlichen Schulberatung in Bayern zur Bewältigung der gestellten Aufgaben zu entwickeln.

Mit dieser Tagung und der vorliegenden Publikation wird die mit der Hanns-Seidel-Stiftung vor fünf Jahren anlässlich des 20-jährigen Jubiläums des Bayerischen Landesverbands Schulberatung (BLS) angestoßene Qualitätsdebatte um die Schulberatung in Bayern fortgeführt. Dass sie damit zu einem Abschluss kommt, ist nicht zu erwarten und auch nicht gewünscht.

---

**|| PAULA BODENSTEINER**

Referentin für Bildung und Erziehung,  
Akademie für Politik und Zeitgeschehen,  
Hanns-Seidel-Stiftung, München

---

**|| HANS SCHWEIGER**

Bayerischer Landesverband Schulberatung,  
München

# BERATUNG FÜR SCHÜLER, ELTERN, LEHRER UND SCHULEN

**Dr. Stefanie Schnebel**

Pädagogische Hochschule Weingarten



Frau Schnebel macht in ihrem Vortrag die Vielfalt von Beratung im System Schule deutlich. Dabei versucht sie, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, um dann vier Felder der Beratung näher auszuführen und dabei auf die Herausforderungen aufmerksam zu machen:

1. Schullaufbahn- und Bildungsberatung: Beratung muss Lernwege, nicht nur Übergänge begleiten. Die Unsicherheit gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen in einer globalisierten Welt nimmt zu.

2. Pädagogische-psychologische Beratung: Hier macht Frau Schnebel auf die Ressourcenprobleme in Beratung und Prävention bzw. Intervention aufmerksam. Es gilt, alle Lehrpersonen in diesen Bereichen stärker zu professionalisieren.

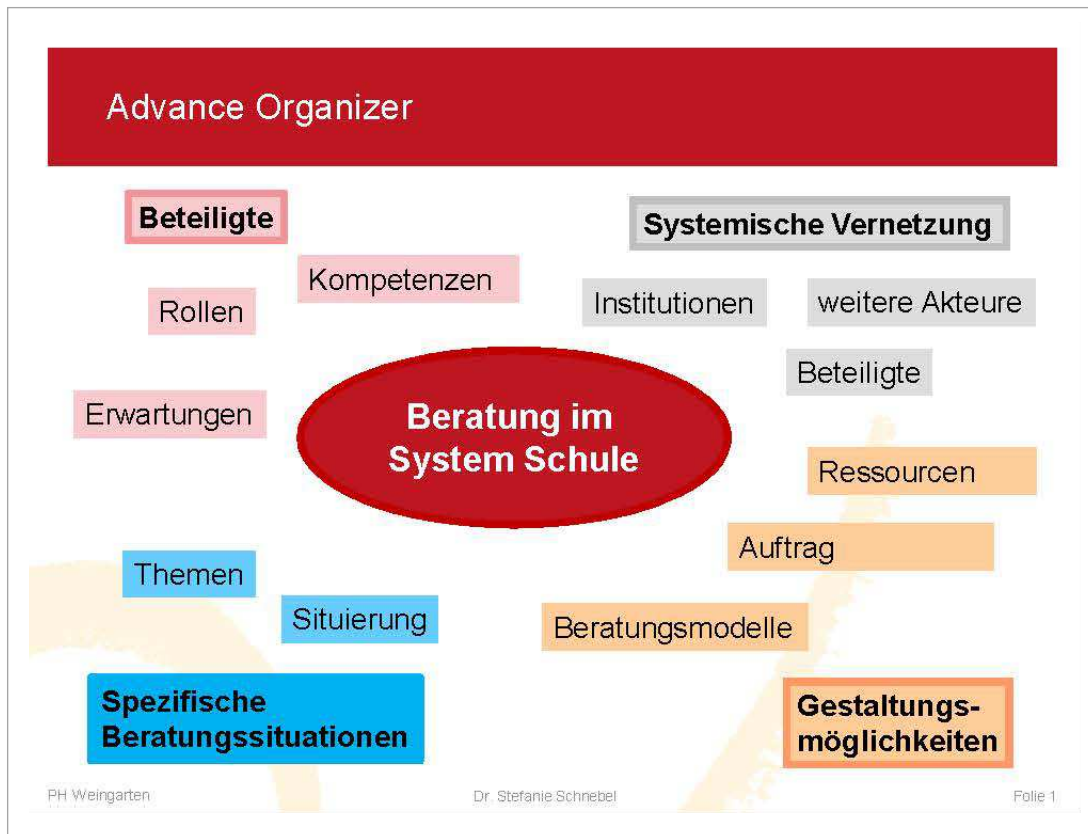
3. Beratung von Lehrkräften und Führungskräften zur Bewältigung beruflicher Aufgaben: In diesem Bereich gibt es wenig ausgearbeitete Konzepte der Personalentwicklung. Beratungsangebote und -formate sollten niederschwellig formuliert werden, um eine höhere Akzeptanz zu erhalten und zu einem professionellen Selbstverständnis zu werden.

4. Beratung von Lehrkräften und Schulen mit dem Ziel der Schul- und Unterrichtsentwicklung: Beratung wird oft erst in Konfliktsituationen gesucht. Prozessbegleitung innerhalb der Schulentwicklung benötigt Zeit.

Grenzen von Beratung: Beratung kann nicht auflösen, was im System an Widersprüchen vorhanden ist.

Frau Schnebel gibt uns zum Abschluss Impulse für unsere Arbeit bei der Schulberatung mit auf den Weg:

- Schulberatung muss im wissenschaftlichen Diskurs und in der Forschung breiter und differenzierter bearbeitet werden.
- Und für den Verband: Weiter an Sichtbarkeit und Präsenz in bildungspolitischen Diskurs arbeiten!



## Felder der Beraterung

Beratungsfachkräfte beraten

Einzelfallberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>SchülerInnen</li> <li>Eltern</li> <li>einzelne Lehrpersonen</li> <li>Führungspersonen</li> </ul>
Gruppenberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehrpersonengruppen und Kollegien</li> <li>Schülergruppen und Klassen</li> </ul>
Organisationsberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulleitungen</li> <li>Einzelschulen</li> <li>mehrere Schulen</li> </ul>

Schnebel 2012

PH Weingarten | Dr. Stefanie Schnebel | Folie 2

## 1. Schullaufbahn- und Bildungsberatung

### Ziel

Alle Lernenden im vielfältigen Bildungssystem gemäß ihrer Möglichkeiten möglichst optimal zu platzieren.

Lernenden und Eltern Entscheidungshilfe geben und zukünftige Optionen aufzeigen.

### Bildungspolitisches Leitmotiv

Bildungsgerechtigkeit



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schönebel

Folie 3

## Besonders bedeutsam: Übergänge

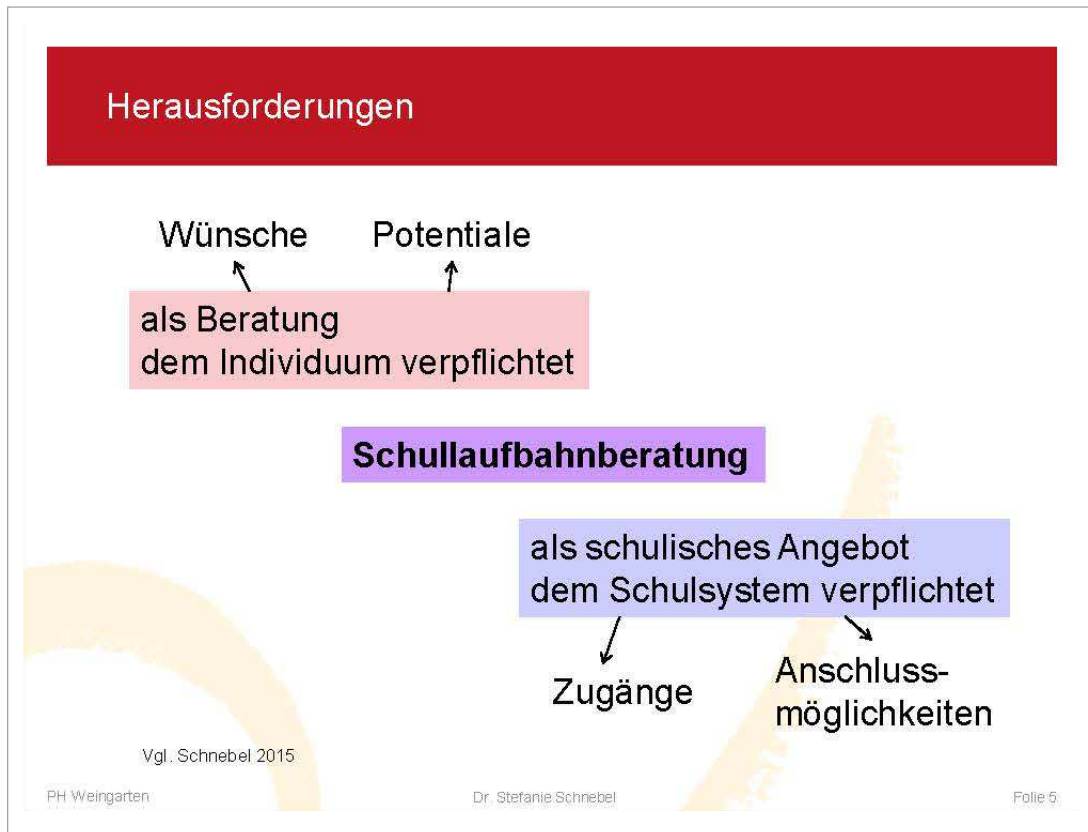
### Befunde:

- Übergang GS – weiterführende Schulen in Deutschland international gesehen sehr früh (Döbert, Kann & Rentl, 2011)
- In Sek I deutlich weniger Aufwärts- als Abwärtsmobilität (u.a. Baumert et al. 2012)
- Neben Schulleistungen weitere relevante Einflussfaktoren für Übergangentscheidung:
  - soziale Herkunft (Maaz et al. 2012)
  - Geschlecht (Maaz et al. 2012)
  - Migrationshintergrund (u.a. Arnold et al. 2012 : Iglu-Studie)
  - Klassenkontext (Kleine et al. 2010)
- Druck für Kinder groß, insbesondere, wenn schulischer Faktor großes Gewicht (Denner 2012)

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schönebel

Folie 4



- ## Herausforderungen
- Besonderer Beratungsbedarf von bildungsbenachteiligten SchülerInnen → Beratung muss Lernwege, nicht nur Übergänge begleiten (vgl. Baumert 2011)
  - Gesellschaftliche Erwartungen und ökonomische Notwendigkeiten hinsichtlich der Steigerung höherer Bildungsabschlüsse (z.B. OECD-Bildungsbericht 2013)
  - Zunehmende Unsicherheit gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen in einer globalisierten Welt
  - Steigender Beratungsbedarf durch o.g. Unsicherheiten und immer weiter ausdifferenziertes Bildungs- und Berufssystem (vgl. u.a. Sickendiek et al. 2009)
  - Unsicherheit prognostischer Validität von je aktuellem Lernstand und Leistungsvermögen (u.a. Ingenkamp 2009)
  - Teilweise polarisierende Entwicklungen im Bildungssystem mit nicht immer stringenten langfristigen Zielperspektiven
- PH Weingarten      Dr. Stefanie Schnebel      Folie 6

## 2. Pädagogisch-Psychologische Beratung

### Ziel

Schülerinnen und Schüler in ihrer (Lern-)Entwicklung begleiten und optimal fördern → Prävention und Intervention

### Bildungspolitisches Leitmotiv

Förderung, Erziehungsauftrag



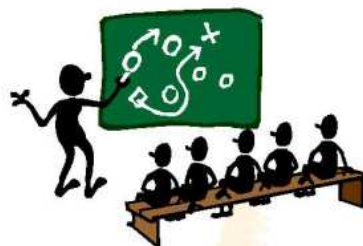
PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 7

## Themen

- Lernschwierigkeiten
- Verhaltensschwierigkeiten
- Besondere Begabungen
- Mobbing
- Gewalt in der Schule
  
- Gewalt in der Familie
- Schwierige Familiensituationen
- Flucht oder Migration
- Akute Entwicklungskrisen
- Süchte
  
- etc.



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 8

## Befunde

- Probleme und Krisen von Kindern bzw. Jugendlichen zeigen sich direkt oder vermittelt über Lern- bzw. Verhaltensschwierigkeiten oft als erstes in der Schule (Schnebel 2015)
- Zahl von Schülerinnen und Schüler mit psychischen Problemen nimmt zu; betroffen sind ca. 20% aller Kinder und Jugendlichen, v.a. Essstörungen, Mobbing, Depression, (KiGGS 2014)
- Steigende Zahl an Zuwanderung erhöht und verändert Beratungsbedarf (Buchwald 2008)
- Digitalisierung der Lebenswelt verändert Kommunikationsverhalten und Erfahrungsräume (JIM-Studie 2013)

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 9

## Herausforderungen



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 10

## Herausforderungen

- Häufig parallel Schwierigkeiten in verschiedenen Bereichen bzw. Komorbidität (Neumann 2005)
- Systemische Bedingungs- bzw. Ursachengeflechte
- Sich überschneidende, teilweise unklare Zuständigkeiten in der Beratung
- Ressourcenprobleme in Beratung und Prävention bzw. Intervention
- Verlinkungsbrüche zwischen Beratung und Förderung (Mutzeck 2008)
- Grenzen der Interventionsmöglichkeiten
- Kommunikationsstrukturen, Informationsfluss, Verschwiegenheit und Elternwille

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 11

## 3. Beratung von Lehrkräften und Schulleitungen

### Ziel

Lehrkräfte und Schulleitungen in beruflich herausfordernden Aufgaben oder belastenden Situationen unterstützen

### Bildungspolitisches Leitmotiv

Personalentwicklung,  
Gesundheitsmanagement



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 12

## Situation

- Wachsende Herausforderungen an Lehrkräfte und Schulleitungen durch (vgl. u.a. Huber 2009)
  - Zunehmende Anforderungen an Bildungssystem bzgl. Heterogenität der SuS, Förderorientierung, Inklusion etc.
  - Vielfältige bildungspolitische Maßnahmen
  - Veränderte Verantwortlichkeiten
  
- Verschiebung von Aufgabenschwerpunkten insbesondere in Richtung Unterrichtsentwicklung und Schulentwicklung (s.u.)

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 13

## Befunde

- Supervision, kollegiale Fallbesprechung / Intervision, Coaching liegen als ausgereifte Modelle für Lehrkräfte und Führungskräfte vor (z.B. Schley/Schley 2010; Mutzeck 2008; Schlee 2009)
- Supervision bzw. Intervision mit geringer Verbreitung und Akzeptanz bei Lehrkräften (Thiel 2013)
- Lehrkräfte, die an Supervisionsgruppen teilnehmen, schätzen diese als positiv ein (u.a. Denner 1995)
- Coaching von Führungskräften wird teilweise im Rahmen von Einführungsphasen in die Leitungsfunktion angeboten. (Neumeyer 2014)

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 14

## Herausforderungen

- Niederschwelligkeit von Angeboten
- Professionelles Selbstverständnis und Akzeptanz
- Arbeitszeitmodelle und Zeitgefäße
- Wenig ausgearbeitete Konzepte der Personalentwicklung
- Maßnahmen der Schulleiterqualifizierung teilweise noch wenig auf prozesshaft angelegte Entwicklung von Führungskompetenz angelegt.
- Beratungsangebote werden teilweise lieber außerhalb des Systems in Anspruch genommen

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 15

## 4. Schulentwicklungsberatung

### Ziel

Veränderungsprozesse von Einzelschulen unterstützen.  
Zielorientiertes Lernen im System etablieren

### Bildungspolitisch

Qualitätssicherung und –entwicklung der einzelnen Einheit wie des ganzen Systems



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 16

## Themen und Situationen

- Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen
- Inhaltliche und prozedurale Unterstützung bei der Umsetzung spezifischer Vorhaben (z.B. Gewaltpräventionsprogramm)
- Unterrichtsentwicklung
- Begleitung der Einführung spezifischer Schulentwicklungsbausteine z.B. MitarbeiterInnengespräch, kollegiale Hospitation
- Begleitung der Umsetzung bildungspolitischer Maßnahmen regional

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 17

## Herausforderungen

Betroffene zu Beteiligten      Möglichkeiten der Veränderung

als Beratung  
dem Einzelnen verpflichtet

### Schulentwicklungsberatung

als schulisches Angebot  
dem Schulsystem verpflichtet

Bildungspolitische  
Ziele

„verordnete  
Entwicklungen“

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 18

## Herausforderungen

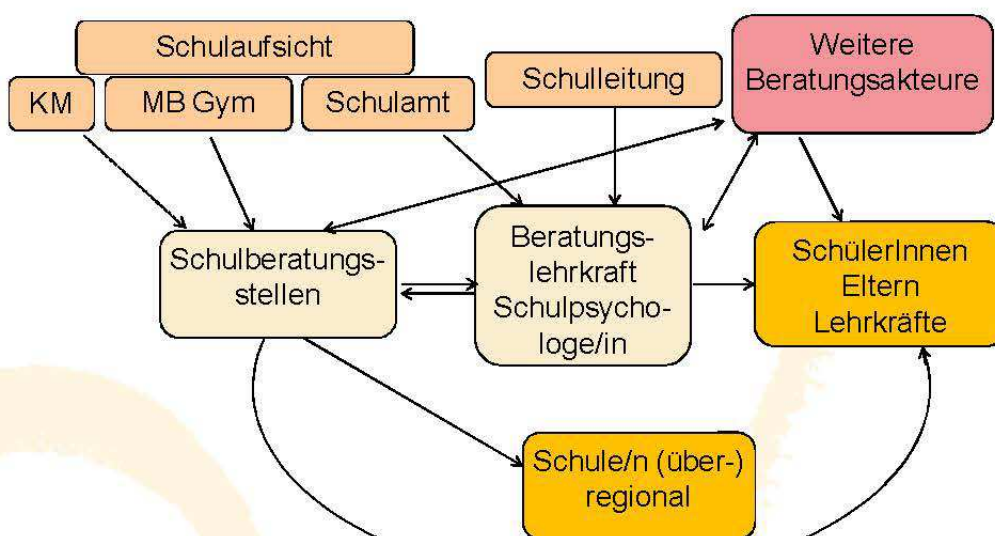
- Prozessbegleitung benötigt viel Zeit (Rolff u.a. 2011)
- Beratung wird oft erst in Konfliktsituationen gesucht
- Vielfalt der Innovationsvorhaben
- Komplexität der Prozesse, damit komplexes Vorgehen in Beratung (Rolff u.a. 2011)
- Intern angestoßene Veränderungen werden teilweise von top down-Entscheidungen überlagert, manchmal sind diese auch gegenläufig (Rolff u.a. 2011)
- In Teilen Reformmüdigkeit der Lehrkräfte
- Wahrnehmung der Unterstützungs- und Beratungsangebote der Schulberatung durch die Schulen
- Akzeptanz von Beratung aus dem System

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 19

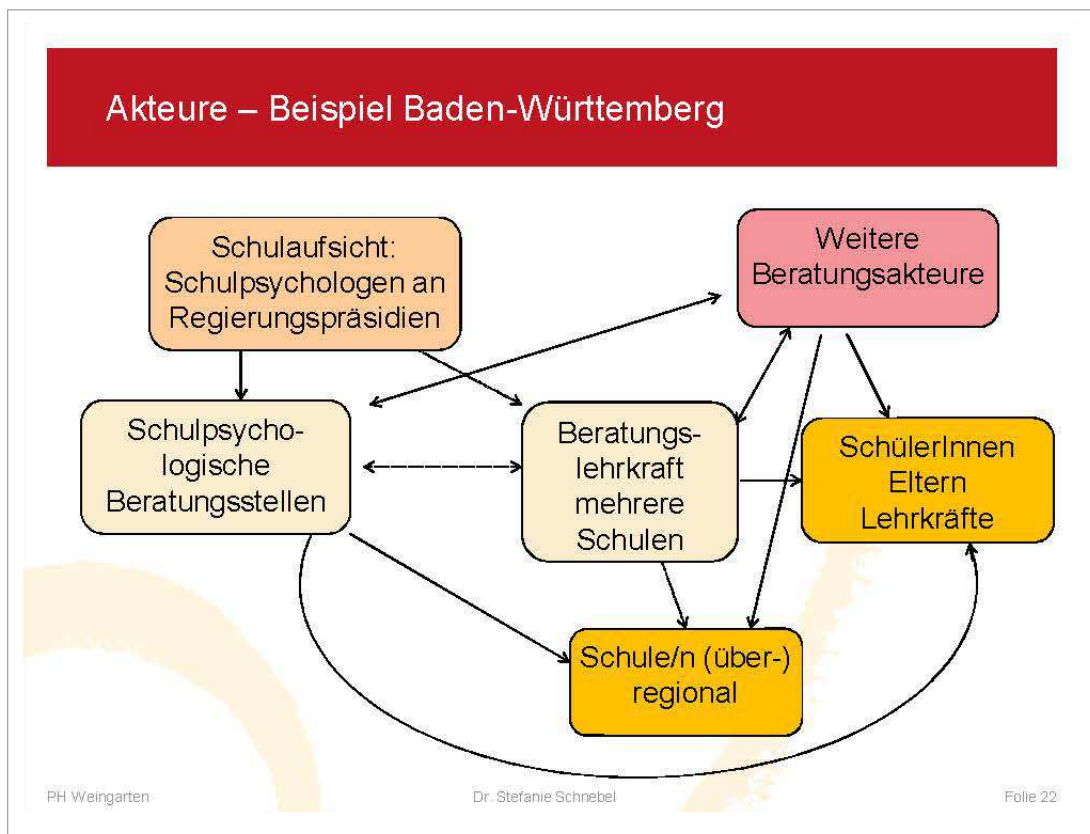
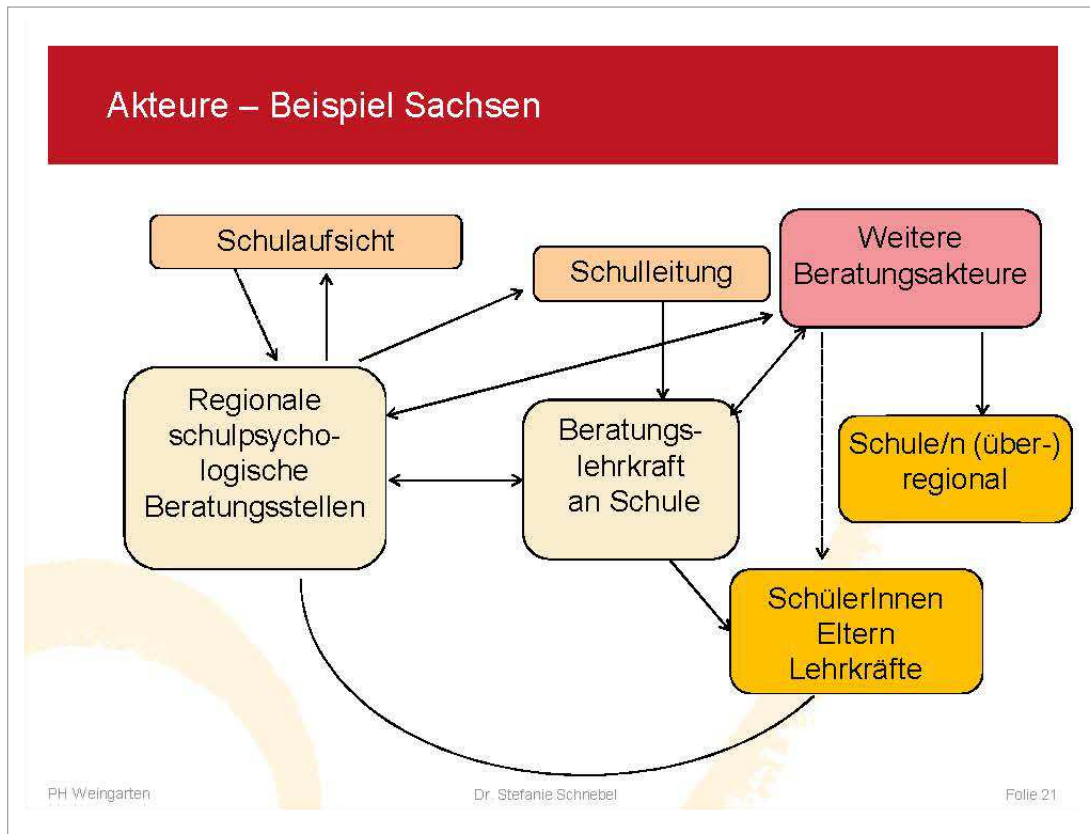
## Akteure und Vernetzung in der bayerischen Schulberatung



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 20



## Anforderungen

Bezogen auf die Akteure:

- breite Kompetenzen für vielfältige Aufgaben, z.B. Supervision benötigt andere Kompetenzen als Einzelfallhilfe, Schulentwicklungsberatung andere Qualifikationen als Schullaufbahnberatung
  - Konzepte und Ressourcen für die zusätzliche Qualifikation von BeraterInnen
  
- V.a. für Beratungsfachkräfte an den Schulen: Rollenklarheit und Rollendistanz
  - höhere Stundenkontingente zur Beratung für Beratungsfachkräfte an Schulen

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 23

## Anforderungen

Im System

- Situationen / Personengruppen mit spezifischem Beratungsbedarf müssen stärker in den Blick genommen werden, z.B. bestimmte Gruppen von Migranten, Integration von Lernbehinderten, Eltern mit Störungen
  - Einrichtung und ausreichende Ausstattung zusätzlicher „Beratungseinheiten“ (Buchwald 2008)
  
- Vorhandene Ressourcen und qualifizierte Personen müssen gezielter und in klareren Zuständigkeiten eingesetzt werden.
  - Beratungskonzept an den Schulen (Thomas & Connemann 2011)
  - Abbau von Doppelstrukturen im System
  - Entwickeln klarer Qualifikationsprofile, nicht „alle machen alles“

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 24

## Anforderungen

- Größere Unabhängigkeit schulischer Beratung insgesamt, um die Balance zwischen Individuum und Schulsystem besser austarieren zu können.
  - Weniger hierarchische Strukturen
  - Frage nach der Notwendigkeit der Verortung von Schulpsychologen und Beratungslehrkräften an eigener Schule
  - Frage nach der Notwendigkeit, Schulberatungsstellen an MB zu koppeln
- ➔ Hingegen weiterhin notwendig: Pflege und Ausbau von Vernetzungen und Kooperationen mit anderen Einrichtungen wie Jugendhilfe, psychosoziale Beratung, kirchlichen Einrichtungen etc. (Walther & Weinhardt 2014; Bauer & Bolay 2013)

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 25

## Grenzen

- Beratung kann nicht auflösen, was im System an Widersprüchen vorhanden ist.
- Schulberatung kann nicht die alltägliche Beratungsarbeit jeder Lehrkraft ersetzen. Alle Lehrkräfte müssen sich mit zunehmender Heterogenität und spezifischen Herausforderungen einzelner Kinder auseinandersetzen.
- Beratung bleibt ein Angebot, insbesondere auch für Lehrkräfte und Schulleitungen



PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 26

## Impulse und Ausblick

- Der Aufbau von Beratungskompetenz braucht einen größeren Stellenwert in der Lehrer(aus-)bildung insgesamt.
- Schulberatung muss im wissenschaftlichen Diskurs und in der Forschung breiter und differenzierter bearbeitet werden.

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 27

## Impulse und Ausblick

und im Hinblick auf Ihre konkrete Arbeit

- Weiter an Sichtbarkeit und Präsenz im bildungspolitischen Diskurs arbeiten.
- Beratungskonzepte an Einzelschulen und regional aktiv voranbringen.
- Zur eigenen Gesunderhaltung, Vernetzung und Professionalitätssicherung regelmäßig eigene Netzwerktreffen, Supervision und Fortbildung einplanen.

PH Weingarten

Dr. Stefanie Schnebel

Folie 28

**Impulse und Ausblick**

Schulberatung ist wichtig

Schulberatung ist komplex


Schulberatung ist vielfältig

Schulberatung ist anspruchsvoll

Schulberatung braucht kompetente und engagierte Menschen

Schulberatung braucht Ressourcen

Sich selbst und im System immer wieder deutlich machen



PH Weingarten Dr. Stefanie Schnebel Folie 29

# AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN DER STAATLICHEN SCHULBERATUNGSSTELLEN

## Ltd. MRin Sylvia Gürtner

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, München



Der Bayerische Landesverband Schulberatung (BLS) feiert seinen 25. Geburtstag. Dazu gratuliere ich zunächst sehr herzlich – auch im Namen von Herrn Staatsminister Dr. Spaenle und Herrn Staatssekretär Eisenreich. Den Vertretern des Verbands möchte ich für die konstruktive Zusammenarbeit in den letzten Jahren danken. Sie haben dazu beigetragen, dass die staatliche Schulberatung in Bayern heute als leistungsfähiges, fachlich kompetentes und neutrales Unterstützungssystem für die bayerischen Schulen wahrgenommen wird.

Junge Menschen zu erziehen bedeutet auch, sie darauf vorzubereiten, für sich einen Platz in den Strukturen der Gesellschaft mit ihren Werten und Herausforderungen zu finden. Als staatliche Schulberatungsstellen leisten Sie für Schüler und Eltern, Lehrkräfte und Schulen eine Unterstützung, die Orientierung und Perspektiven vermittelt. Für diesen Beitrag und für die Zusam-

menarbeit mit dem Kultusministerium möchte ich Ihnen daher sehr herzlich danken. Sie leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur Gewährleistung von Bildungsgerechtigkeit in unserem differenzierten Bildungssystem.

## HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE STAATLICHEN SCHULBERATUNGSSTELLEN

Sie haben Ihre Arbeitstagung unter das Motto gestellt „Professionell beraten im System Schule“. Welches sind die Herausforderungen, denen sich die staatlichen Schulberatungsstellen mit Professionalität stellen? Und was benötigen Sie und wie unterstützen wir Sie, damit Sie diesem Anspruch gerecht werden können?

### Herausforderung 1: Komplexeres Kerngeschäft

Zum Kerngeschäft der staatlichen Schulberatungsstellen gehören unzweifelhaft die Schullaufbahnberatung und der diesbezügliche Bürgerservice sowie die Unterstützung der Schulen bei allen wichtigen Fragen rund um die Schulpsychologie.

Um Ihr komplexer gewordenenes Kerngeschäft zu beschreiben und damit gleichzeitig den Stellenwert der Arbeit unserer staatlichen Schulberatungsstellen ermessen zu können, sollten wir einen Blick auf die erweiterte Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber der staatlichen Schulberatung werfen.

- Sinkende Schülerzahlen, steigende Heterogenität und eine stärkere Nachfrage nach höheren Bildungsabschlüssen prägen das System „Schule“ heute. Wir wollen den Talenten unserer bayerischen Schüler Raum zur individuellen und differenzierten Entfaltung geben und unsere jungen Menschen zu ei-

nem erfolgreichen Schulabschluss bringen. Qualität und Vielfalt stehen im Zentrum der Weiterentwicklung des Systems „Schule“. Damit steigt die Bedeutung der Begleitung von Übergängen in einem durchlässiger gewordenen differenzierten Schulsystem. All das bringt auch eine erhöhte Nachfrage der Schülerinnen und Schüler und ihrer Eltern nach Einzelgesprächen mit sich. Der Beratungsbedarf an den Schulen und auch an den Schulberatungsstellen steigt in dem Maße, in dem das Schulsystem die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Entwicklungen und Erwartungen widerspiegelt. Indem Sie mit Rat und Tat den Kindern und Jugendlichen, den Eltern, den Lehrkräften und den Schulen zur Seite stehen, helfen Sie maßgeblich mit, die Chancen zu vermitteln und auf die individuelle Persönlichkeit bezogen Perspektiven zu eröffnen, die die Schullandschaft bereithält.

- Die räumliche und soziale Mobilität der Menschen hat zugenommen. Es gilt, viele zum Teil komplizierte Schulwechsel aus anderen Ländern Deutschlands und aus dem Ausland gut zu begleiten. Wer kann das besser als die Schulberatung?
- Die Integration von Kindern aus Familien mit nichtdeutscher Muttersprache in unsere Gesellschaft stellt sich immer mehr als eine wichtige Zukunftsaufgabe heraus, die eine besondere Aufmerksamkeit erfordert. Der Schule und damit auch der Schulberatung kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu.

Die Ausbildung der Beratungslehrkräfte muss sich den veränderten Anforderungen stellen. Ein gutes Beispiel dafür ist der Modellversuch der Schulberatungsstelle München, die einen Regionalkurs mit dem Schwerpunkt „Beratung von Ratsuchenden mit Migrationshintergrund“ durchgeführt hat. Zudem werden derzeit die virtuellen Bausteine für die Beratungslehrer-ausbildung überarbeitet und auf den aktuellen Stand gebracht. Zum einen inhaltlich, und dazu gehören neben Ihrer Expertise auch der Input des Staatsministeriums und eine gute Verbindung zwischen der Praxis der Beratung und dahinterstehender Wissenschaft. Zum anderen durch eine neue, für die Nutzer ansprechende

Aufbereitung durch das E-Learning-Kompetenz-zentrum der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen.

Auch der interaktive Bildungswegplaner „Mein Bildungsweg“ steht seit 2013 in einer neuen, verschlankten Form bereit. Als dynamische Seite, die sich der Bildschirmgröße anpasst und somit auch als mobile Lösung funktioniert, ist er in den Internetauftritt des Staatsministeriums eingebaut. Seine hohen Zugriffszahlen zeigen, dass dieses deutschlandweit einzigartige Instrument gerne genutzt wird. Er kann Ihre Beratung nicht ersetzen, stellt aber eine sinnvolle Ergänzung dar.

Natürlich drängt sich vor so einem breiten Spektrum an neuen Anforderungen auch die Frage auf, wie es um die Versorgung mit finanziellen und personellen Ressourcen bestellt ist. Auch wenn die Interpretation von Statistiken im Auge des interessierten Betrachters liegt, so gibt es hinsichtlich der Struktur und des Personalstands der Schulberatung und der Schulberatungsstellen in Bayern doch Fakten, die wir zur Kenntnis nehmen können:

Zunächst können wir festhalten, dass unsere staatlichen Schulpsychologen eine Doppelqualifikation als Lehrkräfte und Psychologen haben. Das ist eine bayerische Besonderheit, auf die wir stolz sein können: Die Schulpsychologen gehören ganz selbstverständlich zu einer Schule oder zu mehreren Schulen und kennen damit die Geschichten vieler Schüler, aber auch die Probleme der Lehrer besonders gut. Sie sind nicht fernab des Schulalltags und kommen nicht erst dann, wenn keiner mehr weiter weiß. Sie gehören einer Schulart an, können aber über ihre Identität als „Schulpsychologe“ besonders gut über den Rand der eigenen Schulart hin zu den anderen Schularten schauen.

Nun zu den Zahlen: Wir haben eine Verbesserung der schulpsychologischen Versorgung der bayerischen Schulen in den letzten Jahren erreicht. Die Anzahl der an bayerischen Schulen tätigen Schulpsychologen konnte kontinuierlich gesteigert werden. Waren es im Schuljahr 2008/09 noch 680, so sind es im Schuljahr 2013/14 bereits 838, das entspricht einer Steigerung von fast 25 %, und diese Steigerung ging auch mit einer Erhöhung der Summe der zur Verfügung gestellten Anrechnungsstunden ein-

her. Damit liegt Bayern im bundesweiten Ländervergleich mit vorne, nach Nordrhein-Westfalen und vor Baden-Württemberg.

Die Ausbildung zur qualifizierten Beratungslehrkraft ist in Bayern im Rahmen der Lehramtsprüfungsordnung (LPO I) geregelt. Sie ist für alle Lehrämter zugänglich und schließt mit einem Staatsexamen ab. Hinsichtlich der Zahlen stellt sich die Situation derzeit wie folgt dar: Die Anzahl der für sie vergebenen Anrechnungsstunden errechnet sich an den Grund-, Mittel- und Förderschulen aus der Schülerzahl. Dies hat zur Folge, dass in diesen Schularten mit dem Schülerrückgang in den letzten Jahren auch die Zahl der Anrechnungsstunden gesunken ist – allerdings unter Beibehaltung der Versorgungsrelation: eine Anrechnungsstunde für 185 Schüler. Außerdem sind in den letzten Jahren viele Beratungslehrkräfte als Beratungsrektoren in die Schulleitungen gewechselt. Die Zahl der Beratungslehrkräfte liegt aber insgesamt recht stabil bei ca. 1.900 Lehrkräften, da wir im Bereich der Fachoberschulen und Berufsoberschulen einen erfreulichen Zuwachs verzeichnen können und mit Hilfe der Akademie Dillingen und der Schulberatungsstellen kontinuierlich Beratungslehrkräfte ausbilden.

An den neun staatlichen Schulberatungsstellen stehen seit Beginn des Schuljahres 2011/12 doppelt so viele Stunden für Beratungslehrkräfte zur Verfügung wie vorher. Außerdem haben wir die schulpsychologischen Beratungskapazitäten an jeder Schulberatungsstelle um durchschnittlich 35 % erhöht. Dafür danke ich meinem Vorgänger im Amt, Herrn Schäfer, der durch beharrliche Verhandlungen diesen Zuwachs erwirken konnte, und allen Schulabteilungen im Kultusministerium, die dafür Kapazitäten abgegeben haben. Im Bereich der Förderschule konnten wir in den letzten beiden Jahren erreichen, dass auch aus dieser Schulart Lehrkräfte für Beratungstätigkeiten an die Schulberatungsstellen abgeordnet werden konnten, was zuvor nicht immer der Fall war. Wir sind unserem Ziel von insgesamt 24 Unterrichtszeiteinheiten pro Schulberatungsstelle, verteilt auf 12 Stunden Schulpsychologie und 12 Stunden Beratungslehrkraft, nähergekommen. Weil insgesamt die Anzahl von Beratungslehrkräften und Schulpsychologen in der Förderschule sehr über-

schaubar ist, nähern wir uns diesem Ziel zwar nicht mit Siebenmeilenstiefeln, sondern in kleinen Schritten, aber wir behalten es fest im Blick.

### **Herausforderung 2: Wachsende Vielfalt an Aufgaben**

Neben der Schulberatung im engeren Sinne gibt es spezielle, schulartübergreifende Aufgaben an den regionalen Schulberatungsstellen, mit denen Sie durch das Staatsministerium beauftragt wurden, zum Beispiel die Extremismusbekämpfung, die Krisenintervention, die Mobbing-Prävention und die Lehrergesundheit.

Damit sind für die staatlichen Schulberatungsstellen auch gewachsene Fortbildungsaufgaben einhergegangen, die Sie engagiert wahrnehmen. Ich freue mich, dass ich im Rahmen meiner Zuständigkeit für die Lehrerfortbildung den neun Schulberatungsstellen seit 2012 einen deutlich gewachsenen Betrag von insgesamt 320.000 Euro pro Jahr an Fortbildungsmitteln zur Verfügung stellen konnte, der Ihnen eine gute finanzielle Grundlage zur Erfüllung Ihrer Fortbildungsaufgaben gibt.

Für Ihr wichtiges Engagement im Bereich Demokratie und Toleranz danke ich Ihnen sehr. Die Stundenkapazitäten hierfür gehen momentan zu einem Teil zu Lasten Ihrer in Vollzeit an der Schulberatungsstelle tätigen Beratungsfachkräfte. Ich freue mich Ihnen heute sagen zu können, dass wir auf einem sehr guten Verhandlungsweg sind, um Ihnen künftig hierfür Kompensationen geben zu können.

Das Eingreifen bei Krisen ist durch die Anbindung der Regionalkoordinatoren des Krisen-Interventions- und Bewältigungsteams Bayerischer Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (KIBBS) an die staatlichen Schulberatungsstellen eine große, stetig wachsende Herausforderung – auch für die staatlichen Schulberatungsstellen, die hier wertvolle Koordinierungsarbeit leisten. Auch hier sind wir ein großes Stück vorangekommen: Die Kultusministerielle Bekanntmachung zur Krisenintervention ist seit Sommer 2013 veröffentlicht, sie gibt insbesondere den Schulleiterinnen und Schulleitern Klarheit, wie sie Hilfe von KIBBS bekommen können. Die dazugehörige Dienstanweisung,

welche den KIBBS-Mitgliedern jetzt sichere Rahmenbedingungen für ihr Handeln gibt, ist ebenfalls seit Sommer 2013 in Kraft. In der vorletzten Woche konnten wir auf der Basis dieser beiden Dokumente einen weiteren Meilenstein setzen, nämlich KIBBS auf insgesamt 90 Mitglieder aufstocken. Nun haben die Regionalkoordinatoren mehr Schultern, auf die sie diese anspruchsvolle Arbeit verteilen können. Sie können dies erstmals mit der Sicherheit tun, dass alle Dienstvorgesetzten der KIBBS-Mitglieder deren Engagement für die Krisenintervention zugestimmt haben. Die Akademie Dillingen und die Regionalkoordinatoren haben mit uns zusammen ein Fortbildungscurriculum erarbeitet, das im Januar 2015 startet. Alles in allem haben wir hier gemeinsam eine gute und wichtige Weiterentwicklung zuwege gebracht.

Auch im Bereich „Lehrergesundheit“ steigen die Anforderungen, die an die Schulberatungsstellen gestellt werden, stetig. Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft hat dieses Jahr das Gutachten des Aktionsrates Bildung „Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung“ vorgestellt. Im Fazit des Gutachtens werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Prävention von Burnout-Erkrankungen formuliert. Die Lektüre hat mir gezeigt, dass unsere Lehrergesundheitsbeauftragten genau richtig liegen: Sie fördern burnoutpräventiv wirksame Lehrerkompetenzen an den Schulen durch kollegiale Fallberatung, durch Fortbildungen zum Zeit-, Ressourcen- und Stressmanagement und zur Klassenführung, zum Konfliktmanagement und zur Gesprächsführung.

Durch die Abordnung einer Lehrkraft an den Lehrstuhl für Schulpädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München für das Projekt „LeguPan – Lehrergesundheit und Prävention“ hat das Kultusministerium einen weiteren Beitrag geleistet, um Lehrertrainings für Lehramtsanwärter und Lehrkräfte im Bereich Klassenführungskompetenz und gesundheitsförderliches Verhalten zu unterstützen. Die Projektbausteine wurden in die Lehrerfortbildung seitens der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung übernommen und werden so regelmäßig multipliziert.

Eine besondere Herausforderung im Umgang mit der Heterogenität in unserem Schulsystem ist die inklusive Bildung: Allgemein zeigt sich erhöhter Beratungsbedarf hinsichtlich der Inklusion einzelner Schülerinnen und Schüler an allen Schularten. Eltern wünschen hinsichtlich bestehender Inklusionsangebote eine umfassende und neutrale Beratung, um die Vor- und Nachteile einer Beschulung im Förderzentrum gegenüber einer Beschulung an Regelschulen abwägen zu können. Hier sind die Beratungsfachkräfte an den Schulen und an den Schulberatungsstellen diagnostisch gefordert und auch in hohem Maße im Bereich der Schullaufbahnberatung tätig. In der Begegnung mit dieser Herausforderung stehen wir erst am Anfang. In einem ersten konkreten Unterstützungsschritt haben wir die Handreichung des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) „Inklusion an Schulen in Bayern“ initiiert, die speziell den Beratungslehrkräften und Schulpsychologen eine Fülle von Informationen zu diesem breiten Themenfeld liefert. Ihre Expertise hat aus dieser Handreichung ein hilfreiches Vademekum gemacht. Deshalb haben wir neben der digitalen Fassung auch ein gedrucktes Exemplar für alle Beratungsfachkräfte in Bayern bereitgestellt und es freut uns, dass wir wegen der hohen Nachfrage sogar schon einen Nachdruck in Auftrag geben konnten. Für die Zukunft ist in erster Linie wichtig, dass wir im Kultusministerium wissen, wo die täglichen Schwierigkeiten der Inklusionsberatung liegen. Deshalb werden bei unserer nächsten Dienstbesprechung am Staatsministerium mit den Leiterinnen und Leitern der Schulberatungsstellen im November auch Ihre Ansprechpartner für Inklusion dabei sein. Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen, das Ihnen Gelegenheit geben wird zu berichten, welche Unterstützung Sie in Ihrer Arbeit brauchen.

### **Herausforderung 3: Bedeutendere Rolle im System Schule**

Der Gesetzentwurf der Staatsregierung zur Änderung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) zur eigenverantwortlichen Schule wurde am 16. Juli 2013 vom Landtag beschlossen. Zum 1. August 2013 traten damit die Änderungen in

den drei Bereichen Führungsstrukturen, Mitwirkungsmöglichkeiten der Schulgemeinschaft und Instrumente der Qualitätssicherung in Kraft. Das BayEUG hat im Zuge der Einführung der eigenverantwortlichen Schule in Art. 111 die beratende Rolle der Schulaufsicht hervorgehoben. Und neu wird dabei in Art. 111 festgelegt, dass die Förderung und Beratung der Schulen seitens der Schulaufsicht auch unter Einbeziehung der staatlichen Schulberatungsstellen erfolgt. Nutzen Sie diese gesetzliche Grundlage, die Sie für die Schulaufsichten aller Schularten explizit zum Partner macht, wenn es um Beratung von Schulen geht! Bringen Sie sich bitte auch ganz proaktiv bei der Konferenz der Schulaufsicht ein!

Ganz konkret gelebt wird diese neue Herausforderung für die staatlichen Schulberatungsstellen bereits im Zusammenhang mit der freiwilligen Einrichtung einer erweiterten Schulleitung (Art. 57 a) an staatlichen Realschulen, Gymnasien und beruflichen Schulen. Führen in einer erweiterten Schulleitung braucht Unterstützung, sowohl für die Schulleiterinnen und Schulleiter als auch für die Mitglieder der erweiterten Schulleitung. Das Unterstützungsangebot der Lehrgesundheitsbeauftragten in Form von Coaching und Supervision ist hier von Anfang an eine wichtige Hilfe für das Gelingen der eigenverantwortlichen Schule. Damit liegen wir übrigens ganz genau im Handlungsfeld „Organisationsentwicklung durch soziale Unterstützung und Kooperation zwischen Lehr- und Leitungspersonal“, das der Aktionsrat Bildung in seiner Burnout-Studie definiert hat. Für die momentane Fokussierung der Kapazitäten der Lehrgesundheitsbeauftragten für die Gymnasien, Realschulen und Beruflichen Schulen auf diese neue Aufgabe danke ich Ihnen sehr. Wir werden zu gegebener Zeit Bilanz ziehen und diese als Basis für weitere Schritte im Bereich Supervision und Coaching nutzen.

Sehr wohl bin ich mir bewusst, dass der BLS eine strukturelle Veränderung hin zur Schulberatung als eigene Behörde wünscht. Ich halte es derzeit nicht für durchsetzbar, zusätzliches Personal in Form eines Behördenleiters zu fordern, weil damit kein für die politischen Entscheidungsträger wahrnehmbarer Mehrwert für die Kunden, sprich die Schüler, Lehrer, Eltern und

Schulen spürbar wäre. Ich sähe auch die soeben dargelegte wichtige Anbindung an die Schulaufsicht gefährdet. Ich weiß, dass die Ministerialbeauftragten der Gymnasien Sie gerne bei sich haben und Ihnen gleichzeitig ein hohes Maß an Freiheit geben, wofür ich mich an dieser Stelle bei den Ministerialbeauftragten ausdrücklich bedanke. Die Zuordnung der staatlichen Schulberatungsstellen an die gymnasiale Schulaufsicht ist historisch begründet, sie hat seit dem Jahr 1965 keine schlechte Geschichte und ich sehe sie nicht als Hinderungsgrund, dass Sie als Schulberatungsstellen von den Schulaufsichten aller Schularten wahrgenommen werden. Nutzen Sie hierfür die Möglichkeiten, die Ihnen das BayEUG in Art. 111 eröffnet: Die Förderung und Beratung der Schulen seitens der Schulaufsicht auch unter Einbeziehung der staatlichen Schulberatungsstellen.

#### **Herausforderung 4: Wahrnehmung und Wertschätzung**

Das bringt mich zu einem letzten und vierten Feld mit Herausforderungen. Beratung ist so etwas wie der viel zitierte Tropfen Öl, den man braucht, damit ein System geschmeidig läuft. Dies ist in der öffentlichen Wahrnehmung aber leider nicht so prominent wie manches medial gut darstellbare Leuchtturmprojekt. Deshalb ist es umso wichtiger, dass wir uns Gedanken machen, wie Schulberatung sichtbar gemacht werden kann. Die Jubiläumsveranstaltung im Oktober 2015 zu 50 Jahre Schulberatung ist sicher eine Möglichkeit. Viel wichtiger aber ist der Alltag, und da sind die Leiterinnen und Leiter der staatlichen Schulberatungsstellen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gesicht der Schulberatung in der Öffentlichkeit: Sie vertreten häufig das Ministerium bei Hotlines, Podiumsdiskussionen und vor allem auch bei zahlreichen Messen, wofür ich Ihnen ausdrücklich Dank und Anerkennung ausspreche.

Für eine weitere Verbesserung der Wahrnehmung haben wir im Staatsministerium bereits Folgendes unternommen: Fast alle Beratungsfachkräfte füllen jährlich online ihren Tätigkeitsbericht aus. Sie an den Schulberatungsstellen werten ihn regional aus und verwenden die Erkenntnisse für Ihre Dienstbesprechungen. Aber

eine bayernweite, auch gegenüber den politischen Entscheidungsträgern verwendbare Auswertung fehlt bislang. Der Auftrag an das ISB für eine solche Auswertung ist bereits erteilt, ich freue mich insbesondere auch darauf, dass wir eine Längsschnittstudie erhalten werden. Sie wird uns zeigen, wie sich die Arbeitsschwerpunkte der Beratungsfachkräfte über die Jahre verändert haben, und sie wird mir eine große Hilfe sein, meine Anmeldungen für Ressourcen in den Haushaltsverhandlungen künftig besser zu untermauern.

Inwieweit man mit seiner Arbeit wahrgenommen wird, zeigt sich auch in den dienstlichen Beurteilungen. Die an die Schulberatungsstellen teilabgeordneten Beratungsfachkräfte haben ein berechtigtes Interesse, dass ihre Dienstvorgesetzten an den Schulen auch die Tätigkeit an der Schulberatungsstelle würdigen. Den Weg, mit dem Dienstvorgesetzten anhand des eigenen Tätigkeitsberichts zu sprechen und so die Beratungsleistung in Erinnerung zu rufen, gibt es bereits. Ergänzend werde ich mit den Schulabteilungen in einen Dialog treten, um zu erörtern, wie die Beratungsleistung an den Schulberatungsstellen in der dienstlichen Beurteilung gewürdigt wird.

Zusammenfassend kann ich feststellen: Ja, Sie als staatliche Schulberatungsstellen stehen vor einem veränderten Spektrum an Herausforderungen. Indem Sie diese annehmen und versuchen, den Erwartungen, mit denen Sie konfrontiert werden, gerecht zu werden, leisten Sie als Unterstützungssystem für die Schulen einen wichtigen Dienst.

### **DIE BEDEUTUNG DES VERBANDS**

Die staatlichen Schulberatungsstellen sind in Bayern Fachstellen für Schulberatung im Bezirk und zentrale staatliche Beratungsstellen. Als zentrale Beratungsstellen garantieren sie höchste Standards der Beratung; als Fachstellen tragen sie wesentlich zur Qualitätssicherung der Schulberatung im Bezirk bei.

Sie als Verband verleihen den Interessen der Schulberatungsstellen auch im Hinblick auf Ihren Ressourcenbedarf eine Stimme und sind fester Ansprechpartner für das Kultusministerium. Unsere Aufgabe als für die Schulberatung zuständiges Referat ist es, uns mit den aus Ihrer

Sicht dargelegten Argumenten auseinanderzusetzen, sie angemessen zu berücksichtigen und sie im Dialog mit den Schulabteilungen zu vertreten und gleichzeitig viele andere konkurrierende Interessen und das insgesamt Machbare im Blick zu haben.

Verbandsarbeit ist fruchtbar – vor allem, wenn sie wie hier von Kooperation geprägt ist. Das ist wichtig, weil angesichts der wachsenden Aufgabenvielfalt der neun staatlichen Schulberatungsstellen die Bündelung der Interessen und Zielsetzungen erforderlich ist.

Das ist wichtig, weil es vielfältige andere Professionen mit Beratungsangeboten für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Schulen gibt und Ihre selbstbewusste Präsenz in Anbetracht dieser konkurrierenden Beratungsangebote notwendig ist.

Das ist wichtig, weil die Inanspruchnahme der Schulberatung zunimmt und Sie Zeit brauchen für professionelle Beratung.

# SCHULBERATUNG ALS DIENSTLEISTUNG

## Claudia Haas

1. Vorsitzende des Vereins

Beratungslehrerin in Bayern e.V. (bib)



Unter Beratung verstehen wir eine anspruchsvolle soziale Dienstleistung, die von professionell agierenden Beratenden angeboten wird. Individuen sollen im System Schule darin unterstützt werden, ihre Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, Handlungsproblematiken zu bearbeiten und Entscheidungen zu treffen, um eigenverantwortlich ihre Bildungs- und später auch ihre Berufsbiografie zu gestalten. An dieser Definition der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaften der Universität Heidelberg orientieren wir uns im Verband Beratungslehrer in Bayern bezüglich der Weiterentwicklung der Qualität und Professionalität in der Beratungsarbeit.

Beratungsarbeit, die sich als isolierter Prozess zwischen Ratsuchendem und Beratenden abspielt, kann demnach nicht nur auf die Einzelperson gesehen werden, vielmehr ist diese in einen größeren Rahmen eingebettet und steht im systemischen Kontext der verschiedenen Ebe-

nen – der individuellen, organisationalen und politischen Ebene. Daraus resultieren entsprechend notwendige Rahmenbedingungen.

Beratungslehrkräften wird immer wieder die Rolle des Lotsen, des Navigators im differenzierten, durchlässigen Bildungssystem zugesprochen. Diese darauf zu reduzieren wäre falsch und verkürzt gedacht. Beratungslehrkräfte haben den Schüler, die Schülerin als ganzen Menschen im Blick, der sich entwickelt und je nach persönlichem Entwicklungsstand seinen Platz im System Schule finden soll / muss und der sich weiterentwickelt, um die nächsten weiteren Schritte machen zu können. Wichtig ist es, die Übergänge, Stolpersteine und Schnittstellen gut zu begleiten, um individuelle Bildungs- und Lebenswege zu gestalten. So verstanden kann und darf Beratung im System Schule nicht nur bei Krisen- und Konfliktsituationen ansetzen, sondern präventiv verankert sein.

Beratung in der Schule wird laut dem Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) von jedem Lehrer, jeder Lehrerin geleistet, weshalb dann noch eine eigene Schulberatung? Die Komplexität und Vielgestaltigkeit fordert hier die Schulberatung als Experten, aufgestellt mit Beratungslehrkräften und Schulpsychologen, die auf Grund ihrer Feldkompetenz eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus haben die Beratungsfachkräfte aber die Möglichkeit, objektiv auf die Situationen zu schauen. Sie kennen als ausgebildete Lehrer aus eigenem Erleben den Schulalltag und die Anliegen, Sorgen der Schüler, Eltern, des Lehrerkollegiums und der Schulleitung.

Für uns als Beratungslehrkräfte ist der „bayerische Weg“ des Erweiterungsstudiums an der Universität bzw. Akademie für Lehrerbildung in enger Zusammenarbeit mit der Universität der richtige Weg, um hier Lehrkräfte

schulartübergreifend auf die Beratungstätigkeit vorzubereiten. Dies findet in Form einer virtuellen Ausbildung gekoppelt mit Präsenzwochen bzw. einem Regionalkurs statt. Das Ablegen der Staatsprüfung unterstreicht die Kompetenz und Qualität der Beratungslehrkräfte.

Darüber hinaus ist Fortbildung für Beratungslehrkräfte unerlässlich, um neben den Kernkompetenzen und dem Basiswissen, das im Erweiterungsstudium angelegt wurde, weitere Kompetenzen zu ergänzen. Hier kann auf die besonderen Bedürfnisse der Schulart und die Anliegen der Schule vor Ort eingegangen werden. Verbindlich müssen hier Beratungslehrkräfte freigestellt werden, was leider in den letzten Jahren nicht mehr selbstverständlich ist.

Inzwischen scheint es, dass Schulberatung ein Angebot von vielen ist auf dem Beratungsmarkt im inner- und außerschulischen Angebot. Hier gilt es, klare Beratungskonzepte für das System Schule als Ganzes und auch für jede einzelne Schule zu entwickeln. Die Frage der An- und Einbindung, aber auch Abgrenzung weiterer Angebote muss transparent gemacht werden.

Weiter ist für eine professionelle Schulberatung Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich, so dass die Angebote der Schulberatung auf den unterschiedlichen Ebenen des bayerischen Schulsystems und den Personengruppen – Schüler, Eltern, Lehrkräfte und den Verantwortlichen im System – bekannt sind. Hier muss die Schulberatung mit Qualität stehen und Informationen sowie Veröffentlichungen sollten in allen Bezirken einheitlich sein. Die Homepage der Schulberatung ist ein wichtiger Baustein, aber auch in den Informationsbroschüren des Ministeriums allgemein und die einzelnen Schularten betreffend muss Schulberatung seinen beständigen Platz haben.

Die Durchführung der Elterninformationsabende durch die Beratungslehrkräfte in den verschiedenen Jahrgangsstufen und Entscheidungssituationen gibt die Möglichkeit, dass objektive und schulunabhängige Informationen gegeben werden können. Auch Ausbildungsmessen und die Berufsinformationsbörsen in den Landkreisen und Städten sind wichtige Informationsquellen in Bezug auf Durchlässigkeit und um die Anschlussmöglichkeiten im Bayerischen

Bildungssystem aufzuzeigen. Die Berufs- und Studienorientierung ist integraler Bestandteil im P-Seminar der Oberstufe des Gymnasiums, hier tragen die Beratungslehrkräfte zusammen mit den Lehrkräften für Wirtschaft / Recht die Hauptverantwortung.

Was braucht Schulberatung noch, um professionell im System Schule beraten zu können?

Die Kompetenz der Beratungsfachkräfte ist sicher begründet in der schon angesprochenen wissenschaftlich fundierten und den sich veränderten Lebensumständen und Beratungsherausforderungen angepassten Ausbildung sowie in der Persönlichkeit des Beraters / der Beraterin.

Darüber hinaus sind aber auch die strukturellen Rahmenbedingungen im Auge zu behalten. Dazu zählt eine den Erfordernissen entsprechende infrastrukturelle Ausstattung des Beratungszimmers – eine zeitnahe und kommunikationstechnische gute Erreichbarkeit sind wichtige Qualitätsindikatoren.

Beratung braucht Zeit und damit ist es dringend notwendig, dass das Staatsministerium in allen Schularten angemessene Zeitressourcen gebunden an die Beratungslehrkräfte zur Verfügung stellt.

Gute professionelle Beratung braucht Zeit für Einzelberatungen und Unterstützung, für Information und Begleitung. Zeit ist auch notwendig für Planungen und die Nachsorge, so dass die Nachhaltigkeit der Beratung gewährleistet ist und bleibt. Teamsitzungen, Fortbildung, Weiterbildung, Supervision und Treffen über die Schularten hinaus müssen dabei genauso abgedeckt sein wie die Dokumentation und die begleitenden Gespräche mit Eltern, Lehrkräften und anderen Institutionen.

Die Beratungsfachkraft vor Ort muss verlässlich und zeitnah zur Verfügung stehen. Es gilt, zunehmend Übergänge zwischen den Schularten zu ermöglichen und zu begleiten. Gleichzeitig muss eine Vernetzung und Kooperation mit allen Beratungseinrichtungen der Jugendhilfe gegeben sein.

Professionelle Beratungsarbeit im System Schule darf nicht an das Wohlwollen und die Einstellung einzelner Entscheidungsträger geknüpft sein, sie muss verlässlich, flächendeckend und bekannt sein, als ein niederschwel-

liges Angebot, das unabhängig auf Grund einer fundierten Diagnostik berät und das einzelne Kind im Blick hat.

Wir als Verbände bringen uns inhaltlich mit unserer Expertise ein und richten Forderungen bzgl. der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen an das Staatsministerium sowie die politisch verantwortlichen Mandatsträger in den Kommunen, Bezirksregierungen und letztlich den Abgeordneten des Bayerischen Landtags.

Der Bayerische Landesverband Schulberatung steht dafür, sich als Verband in die Politik einzubringen, um Voraussetzungen zu schaffen, dass sich Schulberatung in Bayern weiterentwickelt und den aktuellen Anforderungen der Gesellschaft und damit auch den Anforderungen des Bayerischen Bildungssystems anpasst.

Es freut mich, dass nicht mehr jeder der drei Schulberatungsverbände (Landesverband der Bayerischen Schulpsychologen, Schulberatungsstellenverband und Beratungslehrerverband) für sich allein spricht, sondern dass wir uns in der Arbeitsgemeinschaft Schulberatung zusammengeschlossen haben, um gemeinsam bildungspolitisch zu wirken. Es ist unser Ziel, über das gemeinsame Positionspapier mit den verantwortlichen Stellen und den Mandatsträgern ins Gespräch zu kommen.

Ich danke an dieser Stelle allen aktiven Mitgliedern für ihr ehrenamtliches Engagement, das sie neben ihrer täglichen Arbeit in den Schulen aufbringen, aber auch den passiven, dass sie die Arbeit unterstützen und begleiten. Gerade gegenüber dem Ministerium ist es wichtig, unsere gemeinsamen Anliegen und Positionen deutlich zu machen, ins Gespräch zu bringen und im Gespräch zu bleiben.



# BERATUNGSANGEBOTE FÜR ELTERN

## Gisela Häfele

Landesvorsitzende der Katholischen Elternschaft Deutschland (KED)



Das „System Schule“ zieht sich wie ein roter Faden durch mein Leben. War es erst der eigene Schulbesuch, durfte ich dann meine vier Kinder durch die Schule begleiten. Vierundzwanzig Jahre lang haben mein Mann und ich motiviert, gelobt, getadelt und abgefragt. Während der Schulzeit unserer Kinder war ich im Elternbeirat engagiert. Seit 1998 vertrete ich als Landesvorsitzende der KED die schulpolitischen Interessen von katholischen Eltern, schulart- und fächerübergreifend. Auch meine berufliche Tätigkeit befasst sich mit „Schule“. Als Lehrbeauftragte unterrichtete ich Lehramtsstudierende in Kommunikations- und Konfliktmanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Nur wenige Bereiche haben so großen Einfluss auf das Familienleben wie die Schule. Kinder wie Eltern stehen unter einem gewaltigen Druck, den Anforderungen des „Systems Schule“ gerecht zu werden.<sup>1</sup> Ohne Bildung keine Zukunft – so lautet die Botschaft! Versagensängste plagen Kinder wie Eltern.

„Wird mein Kind den Anforderungen gerecht?“ „Daheim kann mein Kind die Fragen beantworten, in der Probeaufgabe ist alles wie weggewischt!“ „Mein Sohn fällt durch störendes Verhalten auf.“ „Mein Kind wird gemobbt, aber die Lehrerin hält meine Tochter nur für übersensibel!“

Weitere Themen beinhalten Teilleistungsstörungen wie Legasthenie oder Dyskalkulie, die Feststellung einer Hochbegabung oder die Feststellung eines Förderbedarfs. Der Übertritt nach der Grundschule dürfte auf der Beratungsliste ganz oben stehen. Gerade hier wird Eltern übermäßiger Ehrgeiz vorgeworfen. Ist es doch die Politik und die Wirtschaft, die eine ständige Forderung nach mehr Abiturienten und Akademikern aufstellt. Warum wundert man sich über Eltern, die ihren Kindern diesen Weg ermöglichen wollen?

Oft genug können die Fragen durch die Lehrkraft nicht geklärt werden, weil die Kommunikation zwischen Lehrkraft und Eltern gestört ist. Die Eltern sehen sich dem Vorwurf der Subjektivität ausgesetzt und der Lehrkraft wird fehlendes Einfühlungsvermögen vorgeworfen.

Diese Fragestellungen brauchen eine professionelle Beratung durch Beratungslehrer oder durch Schulpsychologen. Die Sicht eines professionellen „Außenstehenden“ kann Klärung bringen.

Welche Erwartungen haben Eltern an eine solche Beratung?

- **Eltern wollen nicht bewertet und beurteilt oder gar verurteilt werden.** Gerade wenn die Kommunikation zwischen Lehrkraft und Eltern gestört ist, fallen oft Vorwürfe an die Adresse der Eltern. Vorwürfe lösen eher Widerspruch und Abgrenzung aus. Respektvoller Umgang und Kommunikation auf Augenhöhe ermöglichen die Bereitschaft, zuzuhören und auf das Thema einzugehen.

- **Eltern brauchen eine neutrale bzw. allparteiliche Sicht.** Beratungslehrer und Schulpsychologen sind nicht in das zu besprechende Thema involviert, sie werden sozusagen außerhalb der Schule gesehen und haben keine persönlichen Interessen und Befindlichkeiten. Das erleichtert das Ansprechen kontroverser Sichtweisen.
- **Eltern erwarten für das vorliegende Problem eine „psychologische Profession“.** Der fachliche Hintergrund der Berater ermöglicht eine umfassende Information und Beratung. Aus der gestellten Diagnose kann eine entsprechende Förderung eingeleitet werden, die die Eltern mittragen können.
- **Eltern erwarten die Option verschiedener Möglichkeiten und Wege.** Gerade wenn es mit dem Übertritt nicht glatt läuft, kochen die Konflikte. Den Eltern wird unterstellt, sie seien überehrgeizig, den Lehrkräften, sie wollen die Schüler in bestimmten Schularten halten. Der Königsweg scheint vielen immer noch das Gymnasium mit dem Endziel Abitur zu sein. Schulberatung hat hier die Aufgabe, die vielen unterschiedlichen Wege

aufzuzeigen, die einen guten Schulabschluss ermöglichen und dabei dem Kind und seinen Fähigkeiten gerecht werden.

Die Voraussetzung für den Besuch des Beratungslehrers oder Schulpsychologen ist das Wissen darüber, dass es solche Stellen gibt. Die Flyer über die Beratungsstellen müssen den Eltern zu Beginn jeden Schuljahres ausgehändigt werden. Nur so ist eine umfassende Information möglich. Der Informationsabend zum Übertritt bietet ebenfalls die Möglichkeit, die Beratungsstellen vorzustellen. Im Internetauftritt einer Schule kann ein Link zum Beratungslehrer und zur schulpsychologischen Beratungsstelle eingefügt werden.

Vor einem Jahr wurden die Elternverbände von Herrn Schmalfuß zu einem ersten Gespräch in die Schulberatung Oberbayern Ost eingeladen. Eine Präsentation zeigte uns die Aufgaben und Möglichkeiten der Schulberatung. Am nachhaltigsten beeindruckten mich die „Arbeitsannahmen bezüglich der Eltern aus Sicht der Schulberatung“. Es ist die positive Sicht im Blick auf die Eltern, die diese Annahmen so besonders machen:



Tagungsteilnehmer während der Fachtagung „Professionell beraten im System Schule – Die Staatlichen Schulberatungsstellen am 13./14. Oktober 2014 in Wildbad Kreuth“

„Wir sind davon überzeugt – solange keine gegenteiligen Beweise vorliegen – dass alle Eltern“

- stolz auf ihr Kind sein möchten,
- einen positiven Einfluss auf ihr Kind ausüben wollen,
- gute Nachrichten über ihr Kind hören möchten,
- ihren Kindern eine gute Erziehung geben möchten, so dass sie eine Chance auf Erfolg haben,
- die Zukunft ihrer Kinder besser als ihre eigene sehen,
- eine gute Beziehung zu ihrem Kind haben wollen,
- hoffnungsvoll in Bezug auf ihre Kinder sind,
- das Gefühl haben wollen, gute Eltern zu sein.<sup>2</sup>

Als Mutter möchte ich sagen: stimmt, das ist meine Einstellung, mein Antrieb für die Erziehung meiner Kinder. Unsere Aufgabe als Eltern ist es, die Interessen unserer Kinder zu vertreten. Dabei sind wir oft subjektiv – das dürfen wir auch sein! Wir wollen als Eltern ernst genommen werden. Dazu brauchen auch Eltern Motivation. Ab und zu wollen wir auch gesagt bekommen, dass wir unsere Arbeit gut machen.

Schule gelingt dann, wenn alle Beteiligten – Lehrkräfte, Eltern, Schüler – zusammenarbeiten. Dazu gehört auch, sich bei Bedarf Hilfe von außen zu holen. Die Schulberatung ermöglicht eine neue Sicht.

---

#### ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> Henry-Huthmacher, Christine (Hrsg.): Eltern unter Druck. Eine Studie der Konrad-Adenauer-Stiftung, Stuttgart 2008.

<sup>2</sup> Therapiemethoden nach Insoo Kim Berg, Brief Family Therapy Center, Milwaukee, USA.



# BERUFSORIENTIERUNG IN DER SCHULE

## Michael Lindemann

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.  
(vbw)



Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. – ist ein branchenübergreifender freiwilliger Zusammenschluss von 115 Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden. Ihre Aufgabe ist es, sozial-, wirtschafts-, gesellschafts- und bildungspolitische Interessen der bayerischen Wirtschaft zu vertreten und zu sichern.

Um im globalen Wettbewerb bestehen und um das Arbeitskräftepotenzial voll ausschöpfen zu können, brauchen wir in unserem Bildungssystem noch mehr Bildungsqualität, mehr Bildungsbeteiligung und mehr Partizipationsgerechtigkeit. Denn nur wenn wir alle Bildungspotenziale ausschöpfen, sind wir für die Zukunft gewappnet. Wir können es uns nicht erlauben, auch nur ein Talent zu verlieren. Es muss vielmehr jede einzelne Begabung optimal gefördert werden.

Die Lebens- und Arbeitswelt unterliegt einem kontinuierlichen Wandel. Nationale und internationale Entwicklungen werden sie auch in Zukunft weiter verändern:

- Finanz-, Produkt- und Arbeitsmärkte werden zunehmend internationalisiert. Dies führt dazu, dass sowohl Güter und Dienstleistungen als auch Arbeitskräfte immer stärker in einen global vernetzten Markt eingebunden werden.
- Die demografische Struktur wandelt sich kontinuierlich. Laut der vbw-Studie „Arbeitslandschaft 2035“ werden bereits 2020 in Bayern rund 230.000 Fachkräfte fehlen, im Jahr 2035 wird diese Zahl auf gut 620.000 angestiegen sein.
- Der technologische Fortschritt und die internationale Arbeitsteilung bewirken, dass Formen einfacher Arbeit immer stärker abnehmen und die Anforderungen an die Arbeitskräfte der Zukunft immer weiter steigen.
- Die Geschwindigkeit, mit der Informations- und Kommunikationsmedien die Lebens- und Arbeitswelt durchdringen, nimmt weiter zu.

Diese Entwicklungen stellen Anforderungen an die Kompetenzen, über die Arbeitnehmer verfügen müssen – und damit insbesondere an das Bildungssystem. Um die Herausforderungen einer sich dynamisch entwickelnden Welt und der hieraus resultierenden sich rasant verändernden Unternehmensumwelt meistern zu können, muss der Einzelne über vielfältige Kompetenzen verfügen, die auch eine schnelle Anpassung an sich wandelnde Bedingungen ermöglichen. Aspekte der Wissensaktualisierung haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Von Schulabgängern wird erwartet, dass sie über fachliche Kompetenzen, fachliche Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenz verfügen:

- Basiskompetenzen: Sprache (Ausdrucksvermögen und Textverständnis), Fremdsprache (insbesondere Englisch), Rechentechniken,
- Fachkompetenz und standardisiertes Weltwissen: Natur und Technik, Kunst und Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenzen,
- Individualkompetenz,
- Medienkompetenz,
- Interkulturelle Kompetenz,
- Berufswahlkompetenz.

Auf diese Entwicklungen und Anforderungen müssen Schulen reagieren. Sie müssen Schülern beim Erwerb von Kompetenzen und Orientierungs- sowie Handlungswissen Unterstützung anbieten. In diesem Zusammenhang kommt der Schulberatung und den Beratungsfachkräften eine zentrale Rolle zu, insbesondere in Hinblick auf Berufs- und Studienorientierung und Schullaufbahnfragen.

Am Ende der Schulzeit stehen junge Menschen vor einer großen Herausforderung. Damit der Übergang in den Beruf nachhaltig gelingt, müssen sie eine umfangreiche Orientierungs-

und Entscheidungsleistung erbringen. Dabei sehen sie sich mit dynamischen Veränderungen in der Berufs- und Arbeitswelt konfrontiert. Berufsbilder wandeln sich und Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter steigen. Hinzu kommt, dass viele Jugendliche keinen ausreichenden Überblick über das breite Berufswahlspektrum besitzen.

Erfolgreiche Berufsorientierung nützt allen. Sie hilft jungen Menschen, den zu ihren Neigungen und Fähigkeiten passenden Beruf zu finden. Auch die Gesellschaft profitiert hiervon, denn Berufsorientierung leistet einen Beitrag zur vorausschauenden Arbeitsmarktpolitik. Letztendlich profitieren auch Unternehmen von erfolgreicher Berufsorientierung an Schulen, denn sie treffen auf Bewerber, die sich mit ihrem zukünftigen Ausbildungsberuf bereits intensiv auseinandergesetzt und somit eine bewusste Entscheidung für ihr Berufsfeld getroffen haben.

Belege für die Notwendigkeit verstärkter Berufsorientierung liefert auch die Statistik. Die Quote für die vorzeitige Lösung des Ausbildungsvertrags liegt branchenübergreifend seit mehreren Jahren bei rund 20 %. Ein Grund



Die Schulberatungsstelle für Oberbayern-Ost: Herr Völkl, Herr Götz, Herr Kansy, Frau Westermair (v.l.)

hierfür kann in der nach wie vor unzureichenden schulischen Berufsorientierung gesehen werden. Weiterhin konzentrieren sich die Berufswünsche junger Menschen auf relativ wenige Modeberufe. Im Ausbildungsjahr 2012 sind 25 % aller neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge auf nur 7 Berufe entfallen und 50 % aller neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge auf 19 Berufe (bei einer Gesamtzahl von 329 anerkannten Ausbildungsberufen am 1. August 2013). Diese Zahlen zeigen, dass im Rahmen der Berufsorientierung junge Menschen an die Vielfalt möglicher Ausbildungsberufe noch effektiver herangeführt werden müssen. Darüber hinaus müssen sich Maßnahmen zur Berufsorientierung auch daran orientieren, welche Berufe gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt, auch in Hinblick auf den Bedarf der Betriebe, bieten.

Im Jahr 2020 werden in Bayern 160.000 Fachkräfte mit dualer Ausbildung und 43.000 Fachkräfte mit abgeschlossenem Studium fehlen. Vor diesem Hintergrund dürfen die duale Ausbildung und das Studium nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Notwendig ist eine talentorientierte Berufs- und Studienorientierung, die rechtzeitig über die vielfältigen Bildungsmöglichkeiten informiert, die das differenzierte bayerische Bildungssystem auszeichnet. Jugendlichen müssen immer beide Wege (duale Ausbildung und Studium) als gleichwertige Qualifizierungsoptionen mit ihren Anforderungen und Chancen vorgestellt werden.



# ANFORDERUNGEN DER SCHULPSYCHOLOGIE ZUR DURCHFÜHRUNG PROFESSIONELLER BERATUNG

## **Jonas Röthlein**

Landesverband Bayerischer Schulpsychologinnen  
und Schulpsychologen e.V. (LBSP)



Im Folgenden wird die Frage nach der Professionalität von Beratung im bayerischen Schulsystem unter vier wesentlichen Aussagen mit Forderungscharakter betrachtet.

Die Ausführungen bilden als Hintergrund auch das gemeinsame Positionspapier der drei Fachverbände in der Arbeitsgemeinschaft Schulberatung (ASB) vom November 2012 ab.

### **JEDES BERATUNGSSYSTEM IST ZEITLICH, PERSONELL UND LOGISTISCH AUSREICHEND AUFGESTELLT**

Positiv zu erwähnen ist der stetige, wenngleich langsame Ausbau der schulpsychologischen Versorgung, vor allem in der Realschule und in den Beruflichen Schulen. Im Bundesvergleich steht Bayern mit 246 Vollzeitstellen Schulpsychologie inzwischen an zweiter Stelle bzgl. des Ausbaus der Schulpsychologie. Auch die Forderung des LBSP: „An jeder Schule eine

Schulpsychologin / einen Schulpsychologen“ setzt sich vor allem im Gymnasium weiter durch. Aber dennoch verbirgt sich hinter dieser Versorgungszahl ein Pferdefuß: die viel zu geringe Stundenvolumina für schulpsychologische Tätigkeit für die einzelnen Schulpsychologinnen und Schulpsychologen, zwischen 4 und 8 Stunden Anrechnung für die schulpsychologische Tätigkeit, als Basisversorgung.

Diese Kontingentierung der Tätigkeitsstunden für Schulpsychologen stammt aus dem letzten Jahrhundert. Sie spiegelt den Stand der 80er-Jahre, als die Schulpsychologie in Bayern installiert wurde. Schon in den Anfängen der Schulpsychologie in Bayern wurde ein hälftiger Ausbau der schulpsychologischen Tätigkeitsstunden ins Auge gefasst, die aktuelle Kontingentierung im Jahre 2014 war als Einstieg gedacht.

Das einzige schulaffine Unterstützungssystem, welches bislang die Kriterien eines flächendeckenden und personell und zeitlich ausreichend aufgestellten Unterstützungssystems erfüllt, stellen die Jugendsozialarbeiter bzw. die Schulsozialarbeiter an Schulen dar. Über die Mittel der Kommunen und des Sozialministeriums oder über den Topf Aushilfsmittel des Kultusministeriums sind teilweise zwei Jugendarbeiter bzw. Schulsozialarbeiter an einer Schule eingesetzt, mit steigender Tendenz zur weiteren Personalaufstockung.

Für den Bereich der Jugendsozialarbeit im Rahmen des Art. 13 Kinder- und Jugendhilferecht (KJHG) sind zum 1. Mai 2014 an 886 Mittel-, Förder-, Berufs-, Grund- und Realschulen in Bayern sozialpädagogische Fachkräfte im Umfang von 642 Stellen im Einsatz. Das Ausbauziel für Jugendsozialarbeit an Schulen ist für die kommenden Jahre mit 1.000 Stellen an-

visiert. Damit würde das Verhältnis von Schulpsychologie zu Jugendsozialarbeit mit 1:4 abgebildet werden. Diese ungleiche Verteilung verfestigt bei dem bestehenden hohen Handlungsbedarf die bereits begonnene Verlagerung von genuinen schulpsychologischen Tätigkeitsfeldern in den Bereich eines externen, nicht-staatlichen Unterstützungssystems, die Sozialpädagogik, und bedingt eine schleichende Dequalifizierung der Schulpsychologie, also des internen staatlichen Unterstützungssystems.

**Für eine ausreichende Professionalisierung der Schulpsychologie und die Erfüllung wichtiger staatlicher Aufgaben im bayerischen Schulsystem ist eine mindestens hälftige Ausstattung mit schulpsychologischem Deputat für alle Schulpsychologen nötig.**

**IN DER PROFESSIONELLEN BERATUNG IST JEDES BERATUNGSSYSTEM, JEDE BERUFG-RUPPE VORRANGIG IN SEINEM BZW. IHREM GENUINEN TÄTIGKEITSBEREICH VERANKERT**

Für die Beratung in der Schule heißt das: Die Tätigkeitsfelder müssen begrifflich weiter geschärft werden, zum einen innerhalb des schulischen Beratungsdienstes, zum anderen müssen klare Tätigkeitsfelder definiert werden für Beratungslehrer, Schulpsychologen, Sozialpädagogen und sonstiges pädagogisches Personal.

Der LBSP erachtet es als notwendig, zunächst die Propria der Beratungsdienste zu klären: Sozialpädagogen, Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen können nicht dasselbe mit der gleichen Qualität tun, auch wenn sie mit den gleichen Personengruppen arbeiten. Wenn dem so wäre, wären theoretisch zwei Systeme überflüssig.

Es gilt, genuine Aufgaben und Aufgaben, in denen eine enge Kooperation nicht nur möglich, sondern auch fruchtbar und zielführend ist, zu festigen und zu entwickeln. Wie auch immer die Kooperation ausfällt, sie erfolgt auf der Basis eines eigenen Standbeines. Diese Kooperation zwischen Beratungslehrkräften und Schulpsychologen ist in vielen Segmenten ziel-

führend entwickelt. Zu nennen ist hier z. B. die Behandlung der Lese- und Rechtschreibschwäche an Schulen. Die Testungen bzw. Untersuchungen dazu erfolgen in gegenseitiger Absprache, die Feststellung der Schwäche wird vom zuständigen Schulpsychologen getroffen.

Es sei hier das Beispiel Mobbing unter Schülern aufgeführt. Mobbing-Prävention und -Intervention ist auf verschiedenen Schultern verteilt. Es gibt sicherlich eine gemeinsame Schnittmenge an Qualifikationen und Kompetenzen zwischen Sozialpädagogen, Beratungslehrkräften und Schulpsychologen. Zu fragen wäre: Machen alle drei Berufsgruppen ausschließlich dasselbe oder gibt es einen pädagogischen, sozialpädagogischen und psychologischen Zugang? Ich denke ja, es lohnt sich für die Verbände, vorzudenken und Vorgaben zu entwickeln.

Kritisch in diesem Zusammenhang sind Formulierungen zu sehen, die im Prozess der wechselseitigen Abstimmungen verwendet werden wie etwa: „kooperiert mit“, „unterstützt“, „im Zusammenwirken“. Dies sind weiche Formulierungen, die einerseits Handlungsspielräume eröffnen, andererseits die Personen oft überfordern, die vor Ort zu kooperieren haben. Es geht um die Füllung der – sprachlich ausgedrückt – Tilgungen: „Wer macht was mit wem zu welchen Ziel?“, das ist in der Praxis nicht klar genug. Ein gewisses Maß an Vorgaben ist nötig, sonst entsteht hohe Diversität.

Ein Beispiel: „Beratung von Lehrkräften“ ist verzeichnet sowohl in der Kultusministeriellen Bekanntmachung (KMBek) zur Schulberatung (2001) als auch in den Verlautbarungen des Sozialministeriums bzw. der freien Träger der Jugendhilfe. Nun tun sich viele Fragen auf: In welcher Hinsicht werden die Lehrkräfte von Jugendsozialarbeit an Schulen (JaS) beraten? Wer ist das Bezugsklientel der JaS: Jeder Schüler? Jeder schwierige Schüler? Jeder Schüler, der einen potenziellen oder tatsächlichen Jugendhilfebedarf hat? Umfasst Beratung der Lehrkräfte durch sozialpädagogische Fachkräfte auch Coaching von Schulleitungen? Wenn ja, wie die Praxis zeigt, finanzieren das Sozialministerium, die Kommunen das Coaching des schulischen Führungspersonals mit eigenem Personal, dessen Aufgabenbereich so nicht gedacht war. Ist das so gewollt?

Hier sind kultusministerielle Eckpfeiler notwendig. Ein aktuell positives Beispiel sei hier erwähnt: In der KMBek zur Krisenintervention an Schulen werden Zuständigkeiten, Handlungsabläufe und Verantwortlichkeiten der staatlichen Krisenintervention im Bezug zu nichtstaatlichen Unterstützungsangeboten klar beschrieben und ebenso klar geregelt. Für die Krisenintervention wird von staatlicher Seite das Kriseninterventions- und Bewältigungsteam Bayerischer Schulpsychologen und Schulpsychologinnen (KIBBS) als staatliches, psychologisches Team vorgehalten und ist von den Schulen nach Möglichkeit bevorzugt anzusprechen (KMBek Krisenintervention an Schulen vom Juli 2013).

Die Administration wird aufgefordert, die *Propria* der einzelnen Unterstützungsgruppen in den Schulen mehr zur Geltung zu bringen und damit die Synergieeffekte zu verstärken.

### PROFESSIONELLE BERATUNG STÜTZT SICH AUF ERGEBNISSE DER WISSENSCHAFT

In der KMBek zur Schulberatung in Bayern (2001) werden unter Punkt 3 die Position und die Aufgaben der Schulpsychologie wie folgt festgelegt:

Schulpsychologen sind Lehrkräfte mit abgeschlossenem Studium der Psychologie; sie unterstützen die pädagogische Arbeit der Schulen mit den wissenschaftlichen Methoden der Psychologie.

Was bedeutet die Unterstützung der Schulen mit wissenschaftlichen Methoden? Zuerst einmal, dass das Denken des Beraters / der Beraterin selbst sich an den Ergebnissen der Wissenschaft orientiert, das heißt, an Reflexionsstufen der Theorie und Metatheorie.

Nicht selten wird in Beratungsprozessen oder im Zusammenhang mit diesen auf die Ebene der Alltagstheorien rekurriert. Die Begründung für oder gegen einen Sachverhalt wird dann sprachlich mit „Ich glaube, glaube nicht“ untermauert. Alle Beratungsfachkräfte sind jedoch grundsätzlich angehalten, ihre Argumentation auf wissenschaftlicher Basis zu führen.

Beratungslehrkräften und Schulpsychologen brauchen vermehrt Fort- und Weiterqualifizierungsanreize im Laufe ihrer beruflichen Karriere, die auf eine Festigung der wissenschaftsorientierten Grundlage der schulischen Beratungstätigkeit abzielen.

### PROFESSIONELLE BERATUNG BEDEUTET, DAS INHALTLICHE ANGEBOT, DEN BERATUNGSSERVICE IM KERNGESCHÄFT UND IN DEN NEUEN BERUFSFELDERN WEITERZUENTWICKELN

Was in den Anfängen der Schulberatung galt, besitzt auch heute noch Valenz: Eines der Kerngeschäfte ist auch heute noch das älteste Element der Schulberatung, die Einzelfallberatung.

Neue Felder der Einzelfallberatung und herausfordernde Aktualisierungen der Schulberatung insgesamt sind die Individuelle Lernförderung und die Inklusion. Es geht um Dyskalkulie, Lese-Rechtschreibschwäche (LRS), Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Motivation, Selbstwirksamkeit. Beratungsfachkräfte und Schulpsychologen müssen sich künftig mehr in die tätige Lernförderung und in die Lerntrainings bewegen. Es ist fraglich, ob beispielsweise das Marburger Konzentrationstraining ausschließlich von medizinischem Hilfspersonal in den psychotherapeutischen Praxen durchgeführt werden soll mit wenig Transfereffekt in die Schulen oder ob es nicht sinnvoll ist, im Zuge der individuellen Förderung derartige Trainings auch innerhalb der Schule vom schulinternen Fachpersonal durchführen zu lassen. Die psychologische Diagnostik steht bislang zu sehr im Fokus, die Förderung hat der schulische Beratungsdienst weitgehend aus den Händen gegeben.

Weitere neue Entwicklungsfelder sind das Coaching und das Konfliktcoaching. Auch hier stellt sich die Frage, welches genuine Feld das Coaching darstellt: Coaching ist nicht die alleinige Domäne der Psychologie, aber für ein psychologisches Coaching braucht man, um effektiv zu arbeiten und wenn es um psychologische Fragesellungen geht, die Qualifikation eines Berufspsychologen.

Als Beispiel hierzu kann die gutachtliche psychologische Tätigkeit im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) bzw. die Einschätzung der vorhandenen psychischen Ressourcen von Lehr- und Führungskräften bei vorübergehender Pensionierung oder Frühpensionierung angeführt werden.

Schnittstellenqualifikationen des internen Beratungspersonals in Schulen können sinnvoll sein, wenn es um die Bereiche Personal- und Teamentwicklung, Führung und Management geht. Für fundierte Einschätzungen und qualifizierte Beratung in sensiblen Bereichen der Schule braucht es neben Erfahrung letztlich viel angewandte Psychologie.

**Beratungsfachkräfte und Schulpsychologinnen und Schulpsychologen müssen ihre Präsenz in der Schulöffentlichkeit erhöhen sowie ihre Angebote für Lehrkräfte, Schüler- und Elternschaft stärker präsentieren.**

### SCHLUSSBETRACHTUNG

Beratungslehrkräfte und Schulpsychologiekraften bilden die zwei Säulen der Schulberatung in Bayern, die pädagogische und die psychologische. Der Architrav (die Horizontalbalken, die die beiden Säulen verbinden) symbolisiert die Schnittmengen: die pädagogische-psychologische Beratung und die Systemberatung.

Diese Schnittmengen müssen kalibriert werden, nach den Vorgaben der jeweiligen örtlichen Situation an der Schule. Ein gelungenes Beispiel stellt die Kooperation im Bereich der Feststellung von Lese- und Rechtschreibschwäche bzw. Rechenschwäche dar. Ähnliche Kalibrierungen sind auch im Bereich Krisenintervention denkbar.

**Psychologische Beratung heißt daher immer auch: Kalibrierung zwischen Beratungsauftrag, Berater und Beratungsergebnis.**

Psychologische Fragestellungen verlangen eine psychologische Antwort. Liegen hingegen unspezifische Fragestellungen vor, ist die psychologische Antwort eine Antwortmöglichkeit. Hierzu einige Beispiele:

- Schulentwicklung (Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung) ist per se keine psychologische Fragestellung. Aber es gibt psychologische Antworten, neben vielen.
- Mobbing: eine zunächst pädagogische Fragestellung, welche pädagogische Maßnahmen erfordert, es geht v. a. um die pädagogische Steuerung von Gruppenprozessen. Hartnäckiges Täterverhalten oder Traumata von Mobbingopfern hingegen sind psychologische Fragestellungen und verlangen psychologische Antworten.
- LRS und Legasthenie – Vorscreening: eine psychologische Fragestellung mit psychologischer Antwort.
- Hilfen bei den Übergängen: pädagogische wie psychologische Fragestellungen, pädagogische wie psychologische Spezialisten verweisen aufeinander und greifen wie ein „Uhrwerk“ ineinander.

# SCHULPSYCHOLOGISCHE BERATUNG TIROL

## Dr. Brigitte Thöny

Abteilungsleiterin Schulpsychologie,  
Landesschulrat Tirol



Frau Dr. Thöny ist Abteilungsleiterin für Schulpsychologie und Bildungsberatung. Als Diplompsychologin mit einem Erweiterungsstudium Schulpsychologie koordiniert sie die

10 Beratungsstellen in Tirol. Auch in Österreich ist diese schulische Beratung ein kostenfreies Angebot des Staates: Diagnostik, Information, Beratung und Begleitung. Gerade im letzten Punkt wird deutlich, worin ein entscheidender Unterschied zu dem Angebot der bayerischen Schulberatungsstellen besteht: Begleitung von Schülern in unterschiedlichen Problemfeldern bis hin zum sonderpädagogischen Förderbedarf. Auch in Österreich kennt man die unterschiedlichen Perspektiven / Ausrichtungen von Beratung: Psychologen, Beratungslehrer und Sozialarbeiter. Alle drei Kompetenzen bilden ein Unterstützungssystem für die Schulen. Belegt wird dies von Frau Dr. Thöny durch ihren aufgezeigten Tätigkeitsbericht. Interessant sind die Curricula zur Ausbildung von Beratungslehrern (Psychologen) und sogenannten Bildungsberatern. Beides sind universitäre Lehrgänge (Dauer 4 Stunden) mit insgesamt 7 Modulen zu insgesamt 30 Credit Points (ECTS).

### BERATUNGSSTELLEN

<b>Innsbruck-Stadt</b>	☎ (0512) 577046
6020 Innsbruck, Tempelstraße 4/1. St.	
✉ schulpsy.ibk@tsn.at	
<b>Innsbruck-Land/West</b>	☎ (0512) 576562
6020 Innsbruck, Müllerstraße 7/2. St.	
✉ schulpsy.il-west@tsn.at	
<b>Innsbruck-Land/Ost</b>	☎ (05223) 53336
6060 Hall, Behaimstraße 2/3., medzentrum	
✉ schulpsy.hall@tsn.at	
<b>Imst</b>	☎ (05412) 64345
6460 Imst, Rathausstraße 14/4. St.	
✉ schulpsy.imst@tsn.at	
<b>Kitzbühel</b>	☎ (05356) 74000
6370 Kitzbühel, Untere Gänsbachgasse 6	
✉ schulpsy.kitz@tsn.at	
<b>Landeck</b>	☎ (05442) 65774
6500 Landeck, Innstraße 15	
✉ schulpsy.landeck@tsn.at	
<b>Lienz</b>	☎ (04852) 63066
9900 Lienz, Maximilianstraße 9	
✉ schulpsy.lienz@tsn.at	
<b>Reutte</b>	☎ (05672) 63835
6600 Reutte, Gymnasiumstraße 14	
✉ schulpsy.reutte@tsn.at	
<b>Schwaz</b>	☎ (05242) 65835
6130 Schwaz, Postgasse 1/3. St.	
✉ schulpsy.schwaz@tsn.at	
<b>Wörgl</b>	☎ (05332) 73287
6300 Wörgl, Josef-Stelzhamer-Straße 2	
✉ schulpsy.woergl@tsn.at	

**BM** **BF**  
Bundesministerium für  
Bildung und Frauen

Abteilungsleitung  
Dr. Brigitte Thöny  
6020 Innsbruck, Innrain 1  
☎ (0512) 52033-541  
✉ schulpsy@tsn.at

Unsere Leistungen sind  
KOSTENLOS und VERTRAULICH.  
Wir sind eine öffentliche Einrichtung.  
Kostenträger ist der Bund.

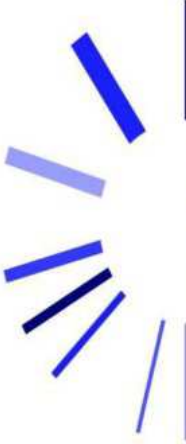
**SCHULPSYCHOLOGIE  
BILDUNGSBERATUNG  
TIROL**

ANGEBOTE  
KONTAKTAUFNAHME  
BERATUNGSSTELLEN

**LANDES  
SCHULRAT  
LSR  
FÜR TIROL**

## Fachtagung am 13.10.2014

L A N D E S  
SCHULRAT  
**LSR**  
FÜR TIROL



# SCHULPSYCHOLOGIE BILDUNGSBERATUNG

13.10.2014

1

Dr. Brigitte Thöny  
Abteilungsleitung Schulpsychologie

## Fachtagung am 13.10.2014

L A N D E S  
SCHULRAT  
**LSR**  
FÜR TIROL

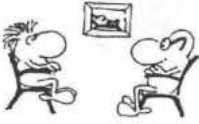
**Diagnostik Information  
Beratung Begleitung**

Wir nehmen uns der Fragen und Probleme von SchülerInnen, Eltern und Lehrpersonen an.

Gemeinsam mit Schulpartnern arbeiten wir an der Lösung von Schwierigkeiten.

Wir leisten psychologische Hilfe in schulischen Krisensituationen.

Wir helfen bei Problemen wie Gewalt und Mobbing in der Schule.



**Wenn es um Entscheidungen bei der Schulwahl geht - Begabungs- und Interessensuntersuchungen**  
Einschulung - Schulreife  
Fördermaßnahmen  
Bildungsweg  
Schulwechsel

**Wenn das Lernen Probleme bereitet - Abklärung möglicher Ursachen und Beratung**  
Lesen und Schreiben  
Rechnen  
Konzentration  
Motivation  
Lerntechnik

**Wenn Kinder seelisch leiden - Beratung bei emotionalen und sozialen Problemen**  
Umgang mit Angst und Stress  
Bearbeitung von Konflikten  
Selbstwertgefühl

**Wenn sich die Schule Unterstützung wünscht - Coaching von Lehrpersonen und SchulleiterInnen**  
Kooperative Problemlösung in Konfliktsituationen  
Vernetzung von Hilfsangeboten  
Krisenmanagement  
Verbesserung des Schulklimas

**SchulpsychologInnen ...**

... haben ein universitäres Studium der Psychologie sowie eine fach einschlägige Ausbildung und arbeiten auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Zusatzbildungen wie Klinische und Gesundheitspsychologie, Notfallpsychologie, Psychotherapie und regelmäßige Weiterbildung sind Teil unserer Qualifikation.

In unserer Arbeit sind wir bestrebt, die Sichtweisen aller Beteiligten mit einzubeziehen.

**Kontaktaufnahme**

Beratung braucht Zeit. Deshalb bitten wir Sie, mit uns zwecks Anmeldung und Terminvereinbarung Kontakt aufzunehmen, am besten telefonisch. Ansprechpartner ist die Beratungsstelle, die für den jeweiligen Schulbezirk zuständig ist.

<http://www.schulpsychologie.tsn.at>  
<http://www.gewaltpraevention.tsn.at>  
<http://www.krisenintervention.tsn.at>

**Fachtagung am 13.10.2014****Themenbereiche: Lernschwierigkeiten wie z.B.**

- fehlende Motivation
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Probleme bei der Lernorganisation
- Teilleistungsschwächen (Dyslexie, Dyskalkulie)
- allgemeine Überforderung
- Entwicklungsverzögerungen
- soziale und emotionale Probleme

13.10.2014

3

**Fachtagung am 13.10.2014****Themenbereiche: Persönliche Probleme wie z.B.**

- Ängste
- Überforderung
- Psychosomatische Probleme
- Depressive Anzeichen
- Geringes Selbstwertgefühl

13.10.2014

4



## Fachtagung am 13.10.2014



### Themenbereiche: Verhaltensprobleme wie z.B.

- Aggressives Verhalten
- Soziale Probleme in der Klasse
- Hyperaktivität
- Rückzugsverhalten
- Mobbing

13.10.2014

5



## Fachtagung am 13.10.2014



### Schulpsychologische Bildungsberatung

**Übergang 4. Schulstufe** (Ende Volksschule)  
AHS oder NMS, welcher Schwerpunkt?

**Übergang 8. Schulstufe** (Ende NMS/AHS Unterstufe)  
Welche Ausbildungswege und Schulformen?  
Welche Schwerpunkte?  
Aufnahmevoraussetzungen?

13.10.2014

6



## Fachtagung am 13.10.2014



### Vorgehensweise:

- Persönliches Gespräch
- Diagnostische Untersuchung
- Besprechung mit dem Schüler/der Schülerin
- Beratung mit den Eltern
- Vernetzung mit Schule und Unterstützungssystemen
- Begleitung, wenn nötig
- Betreuung, wenn nötig

13.10.2014

7



## Fachtagung am 13.10.2014



### Sonderpädagogischer Förderbedarf:

Kinder mit

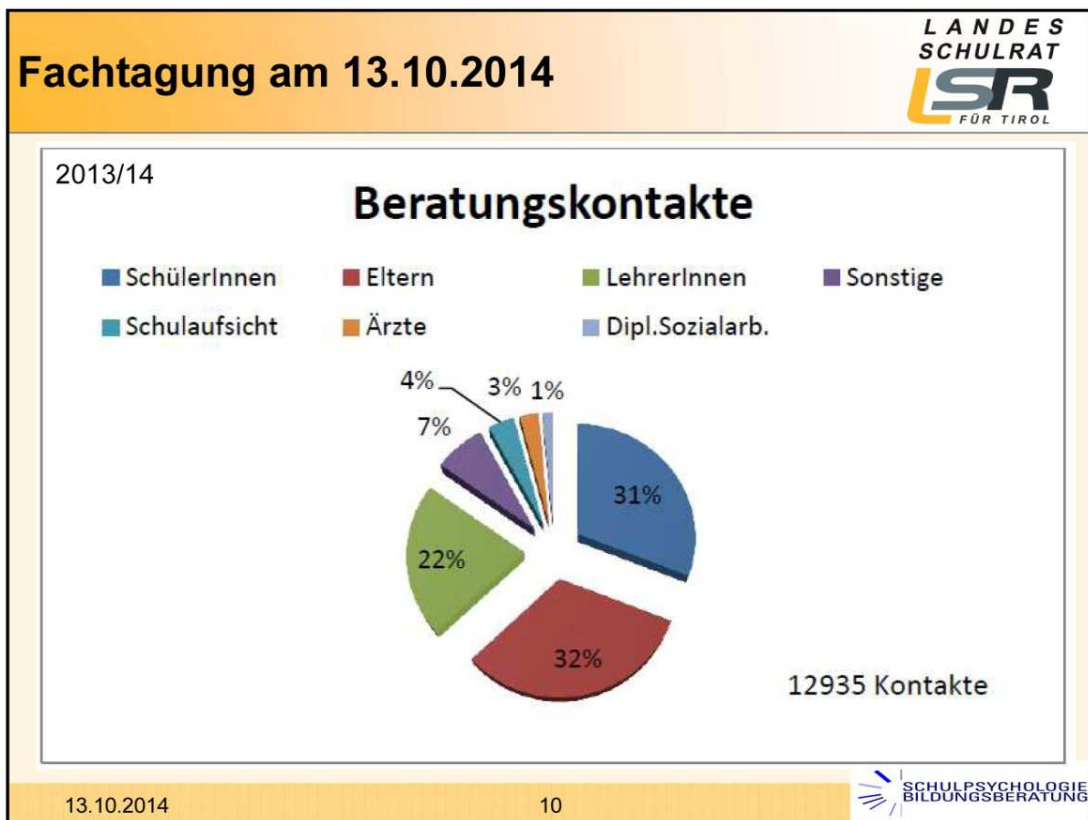
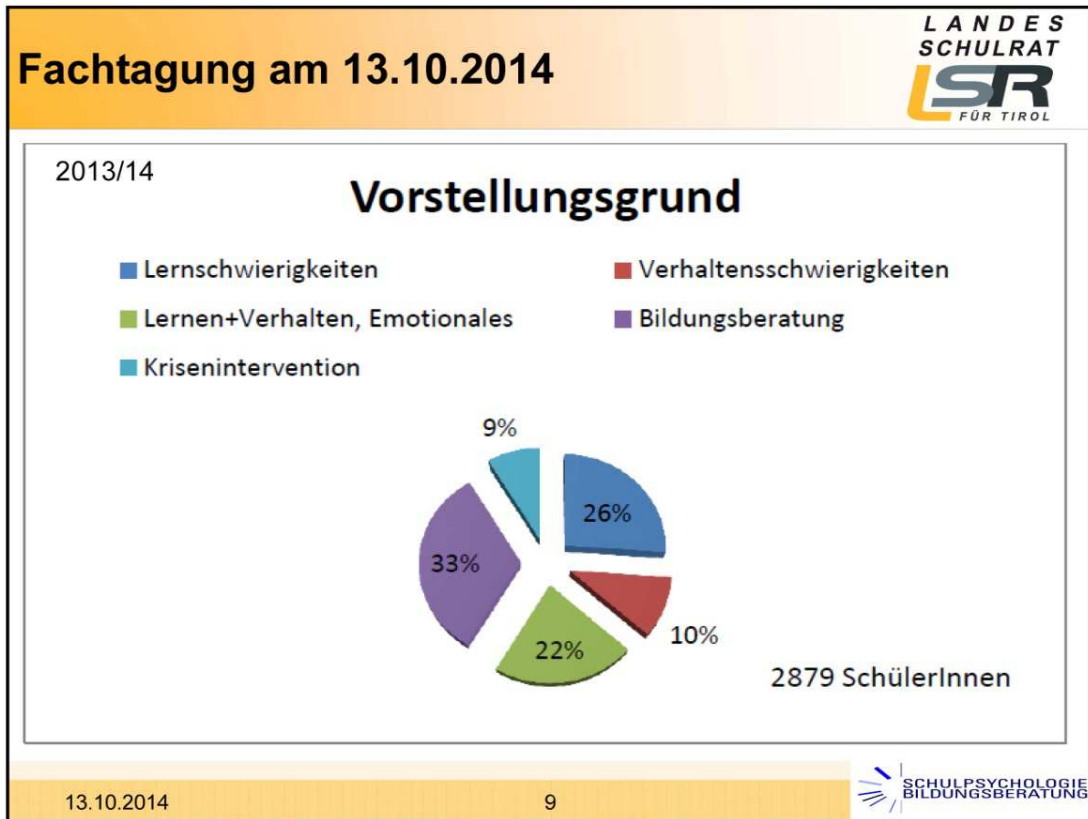
- schweren Sinnesbehinderungen
- schweren Störungen in der Wahrnehmungsverarbeitung
- großen Entwicklungsverzögerungen
- Lernbehinderungen
- geistigen Behinderungen

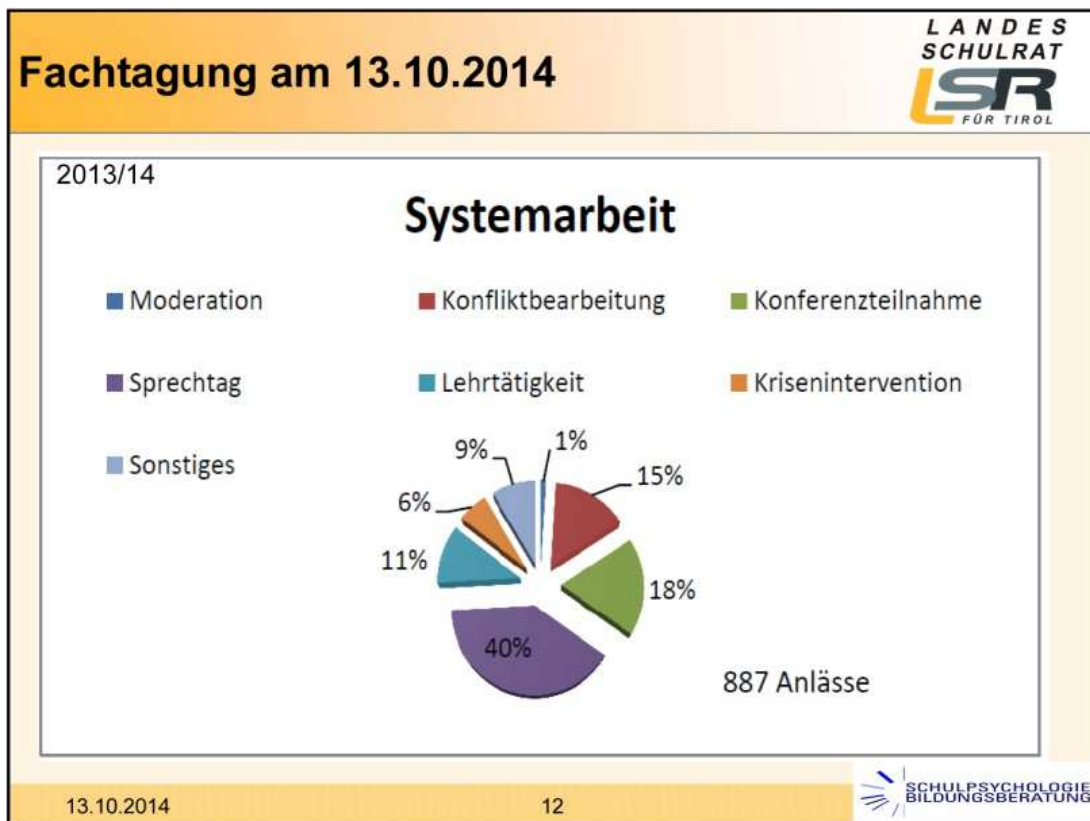
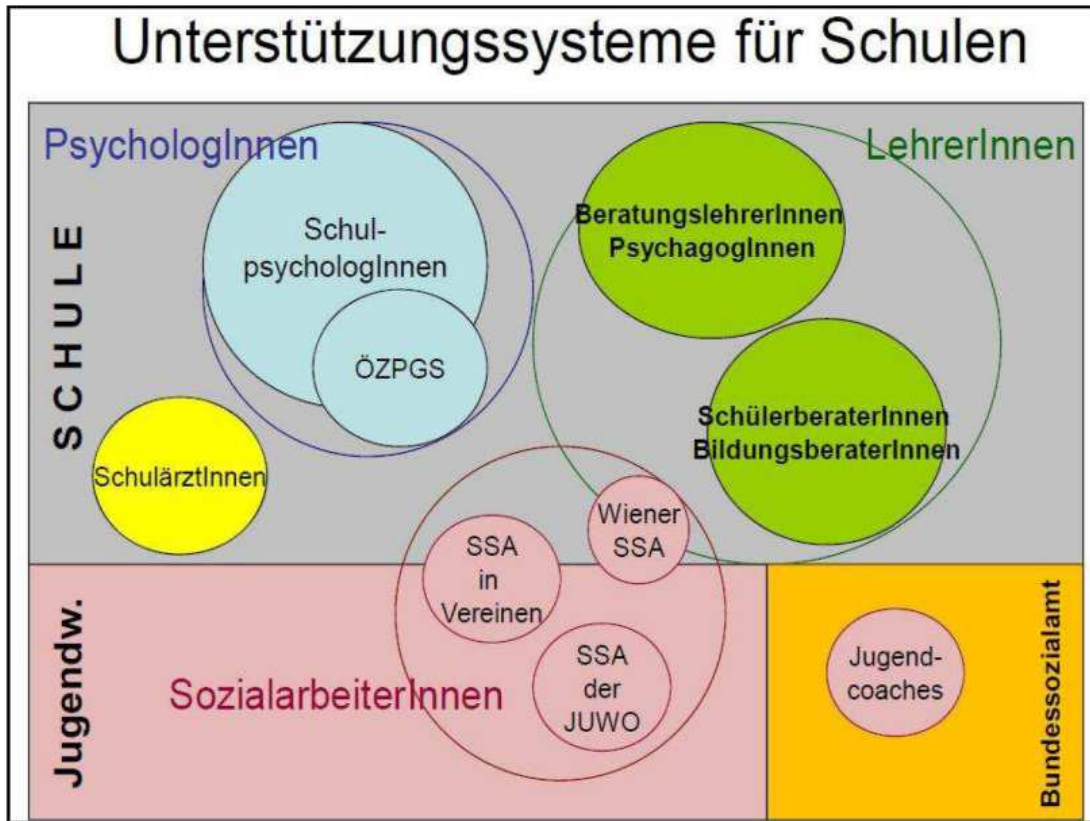
brauchen besondere Hilfestellungen, um ihnen die bestmögliche schulische Ausbildung zu gewährleisten.

13.10.2014

8









## 25 JAHRE

# BAYERISCHER LANDESVERBAND SCHULBERATUNG

Ein Rückblick in vorausschauenden und richtungsweisenden Aspekten



**Dr. Franz Knoll** und **Werner Honal** haben über Jahrzehnte die Geschicke des BLS gelenkt und geleitet. Zum 25-jährigen Bestehen zogen sie eine Bilanz aus ihrer Sicht. Wir drucken hier eine verkürzte Version ihres Vortrages anlässlich des Jubiläums.

„Auf Selbstdarstellung können wir nicht verzichten. Die Aufmerksamkeit anderer stellt sich nicht von selbst ein!“

Zeitschrift „Psychologie heute – compact“  
38/2014, S. 92 ff.

Mit der Gründung des Bayerischen Landesverbandes Schulberatung (BLS) haben die damaligen Staatlichen Schulberater, heute Leiter der staatlichen Schulberatungsstellen und die Mitglieder der Schulberatungsstellen Abschied genommen von der teleologischen Vorstellung, dass sich schon alles fügen werde und dass sich Qualität irgendwie schon schleichend durchsetzen werde.

Für unseren Rückblick wollen wir aus der Fülle neun Aspekte herausgreifen mit gelegentlichem Verweis auf das, was noch getan werden muss.

### **DIE IDEE HINTER DER GRÜNDUNG DES BAYERISCHEN LANDESVERBANDES SCHULBERATUNG**

Der BLS vertritt die beruflichen, schul- und bildungspolitischen sowie standespolitischen Interessen der Schulberatungsstellen als schulartunabhängige Fachstellen und ihrer Mitglieder. Politisch gesehen hat ein Verband die Aufgabe, die besonderen Interessen seiner Mitglieder zu eruieren, zu bündeln und in die Entscheidungen von Verwaltung und Politik klug einzubringen. Die Gründungsmitglieder wussten um die hohen Grenzen des „Dienstwegs“, kannten aber auch die Möglichkeiten eines Verbandes. Der BLS ist an keinen Dienstweg gebunden und kann auch an keinen gebunden werden, er spricht mit allen Abteilungen im Kultusministerium, mit dem Minister und Staatssekretär, mit Eltern-, Lehrer- und Berufsverbänden, er hält Kontakt zu den politischen Mandatsträgern. Dabei sorgt er dafür, dass insbesondere die politischen Mandatsträger und die anderen

Verbände zusätzliche alternative Botschaften zu den Informationen aus der Verwaltung bekommen. Und: Der BLS kann „ohne Dienstweg“ direkt an die überregionale Presse herantreten und landesweite Partner für seine politischen Ziele einbeziehen.

### **ZIELSETZUNG UND ALLEINSTELLUNGSMERKMAL DES BLS**

An Anfang des Beitrags zitieren wir den sinnfälligen Ausspruch: „Auf Selbstdarstellung können wir nicht verzichten. Die Aufmerksamkeit anderer stellt sich nicht von selbst ein!“ So lenkte der BLS seit seiner Gründung stets den Blick auf die staatliche Schulberatung als den unverzichtbaren dienstleistungsorientierten Teil eines modernen Schulsystems, der konzipiert ist als eine bürgernahe Dienstleistung und in den staatlichen Schulberatungsstellen als die schulartübergreifende Einrichtung realisiert ist. Wer sonst sollte unermüdlich auf diese schulartübergreifende Fachstelle immer wieder aufmerksam machen, wenn nicht der BLS?

Bei der 20-Jahr-Feier unseres Bayerischen Landesverbandes Schulberatung hat der damalige Ministerialdirektor des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, Josef Erhard, in seiner Rede die staatlichen Schulberatungsstellen als die Kopfstellen des Systems Schulberatung und als die Fachstellen für Schulberatung im Bezirk bezeichnet:

- Die heutigen staatlichen Schulberatungsstellen sind schulartübergreifende Einrichtungen mit einer dezentralen Struktur. Sie dienen den einzelnen Schularten und dem bayerischen Schulwesen als Ganzem.
- Durch Bürgerservice schaffen sie Vertrauen in staatliches Handeln und stärken die Akzeptanz des bayerischen Schulsystems.
- Die staatlichen Schulberatungsstellen und die Schulberatung insgesamt sind in diesem Sinn auch Agenturen für Öffentlichkeitsarbeit des Staatsministeriums.

In dieser bemerkenswerten Rede stellte der Ministerialdirektor die staatlichen Schulberatungsstellen neben die besonderen Einrichtungen (dem Ministerium nachgeordneten Behörden) des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) und der Akademie für

Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen (ALP). Daraus entwickelte sich auch das Selbstverständnis des BLS: Die staatlichen Schulberatungsstellen sind neben ISB und ALP schulartübergreifende besondere Einrichtungen.

Der BLS ist sich aber auch des Dilemmas bewusst, das aus dieser besonderen Rolle entsteht: Wer kämpft mit für die besondere Einrichtung der staatlichen Schulberatungsstellen in einem System, das größtenteils schulartspezifisch angelegt ist?

### **ANSPRECHPARTNER DES BLS, VERNETZUNG UND MITSTREITER**

Der Stellenwert der Schulberatung hat sich immer auch mit ihrem politischen Auftrag verändert. So waren die Themen beispielsweise 1965 „mehr Bildungsgerechtigkeit!“ und 2001 „Regionalkongresse der Schulberatung zur Schulentwicklung“.

In den obligatorischen Pressemeldungen zur Zeugnisberatung – keine andere staatliche Stelle ist für das gesamte Schulsystem zuständig – gab es so zusätzliches politisches Gewicht.

Die Schulberatungsstellen sind heute in der Allgemeinen Abteilung des Bayerischen Kultusministeriums angesiedelt, früher in der Gymnasialabteilung. Damit entsteht der große Vorteil, dass die Schulberatungsstellen nicht mehr als Anhängsel des Gymnasiums betrachtet werden können, obwohl sie dienstrechtlich immer noch beim Ministerialbeauftragten für die Gymnasien angesiedelt sind. Die Leiter der Schulberatungsstellen kommen nun aus allen Schularten.

Wir hatten aber immer zusätzlich auch andere Ansprechpartner im KM, die unsere Arbeit schätzen lernten, besonders wenn sie merkten, wie gut wir die einzelnen Schularten kannten, wie sehr wir uns auch um das Schulsystem im Sinne der Durchlässigkeit engagierten. Rückblickend können wir feststellen, man vertraute uns, wir konnten uns meist auf die gesprochenen Worte verlassen, ohne schriftliche Festlegungen.

## **SELBSTVERSTÄNDNIS UND VERBANDSETHIK – „FÜR ETWAS ZU SEIN LÄSST UNS NEUE WEGE BESCHREITEN UND NEUE LÖSUNGEN FINDEN!“**

Der BLS ist geradezu zur Selbstdarstellung verpflichtet, er kann keinesfalls darauf verzichten. Nur stellt sich jedes Mal neu die Frage, wie und mit welchen Inhalten man Aufmerksamkeit gewinnt. Unsere „Verbandsethik“ hat es uns bislang immer verwehrt, mit „bad news“ oder „Skandalisierungen“ über das bayerische Bildungswesen in die Medien und damit in die Öffentlichkeit zu gelangen und Mitstreiter für eine Verbesserung zu gewinnen.

In diesem Sinne kämpfte der BLS um die Aufmerksamkeit für die staatlichen Schulberatungsstellen mit den Mitteln:

- „Eigenwerbung betreiben“ im Sinne der Darstellung der Kompetenzen und unseres Expertentums, hier besonders im Sinne des Bewusstseins einer professionellen Beratung;
- hohe Ansprüche signalisieren im Sinne von unsere Qualitätsansprüche zu verdeutlichen;
- Offenheit zeigen, ganz im Sinne, sie alle einzuladen mitzudiskutieren und dabei unser Selbstverständnis kennenzulernen.

Die Verbandsethik des Bayerischen Landesverbands Schulberatung war all die Jahre und sollte auch in Zukunft so sein:

- Wir wirken durch unsere Fachkompetenz, die wir bei vielen Gelegenheiten unter Beweis stellen, mit der wichtigen Doppelqualifikation und Berufserfahrung als Lehrende und Beratende.
- Wir wirken durch unsere Informationen, durch unsere Anregungen, durch unsere Hinweise.
- Wir wirken durch unsere Kooperationsbereitschaft und den vielen Angeboten zur Zusammenarbeit.
- Wir erwarten, dass wir überzeugen, indem wir die Meinung unserer Partner wertschätzen und achten und sie nicht in Positionen drängen.
- Bezüglich des gegliederten Schulwesens verstehen wir uns als „Verfechter der Durchlässigkeit“, (politisch: wir liefern damit einen wichtigen Beitrag gegen eine Schulstrukturdebatte!).

- Wir werben kämpferisch für das Angebot und das Recht auf qualifizierte Schulberatung bis in die letzten Winkel Bayerns.

## **DER BLS ALS „THINK TANK“**

Der BLS versteht sich als „Think tank“, als eine Möglichkeit, außerhalb des Dienstbetriebs die Gedanken für eine gute Zukunft der Schulberatungsstellen und seiner Klientel kreisen zu lassen und fruchtbare Diskussionen anzustoßen:

- Welche Rolle haben die staatlichen Schulberatungsstellen im System Schule?
- Welche Kernaufgaben haben die Schulberatungsstellen zu leisten? Welche weiteren Aufgaben kann man den Schulberatungsstellen zuschreiben oder zuschustern?
- Sollen alle Schulberatungsstellen gleichermaßen die Kernaufgaben im Bezirk erfüllen oder soll es überregionale Schwerpunktsetzungen geben?
- Wo ist die dienstliche Anbindung der Schulberatungsstellen am besten verankert?

In diesem Think tank entstanden die Gedanken zur Schulberatung aus einem Guss, die letztlich auch zur Kultusministeriellen Bekanntmachung (KMBek) zur Schulberatung 2000 führten, wie wir stolz festhalten dürfen.

Letztlich werden wir als BLS nur erfolgreich sein, wenn Verbesserungen für die Schulberatungsstelle mit Verbesserungen für die Bevölkerung einhergehen. 2014 heißt das Ringen um mehr Bildungsgerechtigkeit – und das sehen die Bürger so –, neue Ideen zu entwickeln, wie Kinder aus Migrationsfamilien schulisch besser gefördert werden und der Trend zur Desintegration gestoppt werden kann.

## **STRATEGIE – BEWUSSTSEIN SCHAFFEN FÜR DIE NOTWENDIGKEIT VON QUALIFIZIERTER BERATUNG**

Das ist im wahrsten Sinne Lobbyarbeit für die Gewährleistung einer wichtigen Dienstleistung im bayerischen Schulwesen: Lobbyarbeit für qualifizierte und schulartunabhängige Beratung der Schulen, von Eltern, Lehrkräften und Schülern. Man unterstellt den einzelnen Schulabteilungen im Bayerischen Kultusministerium nicht zu viel, wenn man feststellt, dass sie vor-

wiegend ihre Schulart und nicht schulartübergreifende Dienstleistungen und Einrichtungen unterstützen; die Schulabteilungen sowie die Bezirksregierungen verspüren geradezu einen Verlust an Einflussosphäre und Mittel, wenn sie für die Schulberatungsstellen etwas zur Verfügung stellen sollen. Auch wenn Bürger und die Politik dies wollen, bedarf es verstärkter Lobbyarbeit auf allen Ebenen zur Stärkung der schulartübergreifenden Einrichtung „Staatliche Schulberatungsstellen“.

Der BLS kämpft für die Nachhaltigkeit des Ansehens, der Wertschätzung und der Funktionsfähigkeit der schulartübergreifenden Dienstleistung „Staatliche Schulberatungsstellen“.

In diesem Sinne führte der BLS im November 2003 gemeinsam mit der Hanns-Seidel-Stiftung eine Tagung durch mit dem Thema: Neue Herausforderungen an die Schulberatung in Bayern. Dort war der Grundtenor: Unabhängig vom Ort, an dem Schulberatung aufgesucht werde oder konkret stattfindet, ob an der Schule vor Ort oder an den neun zentralen staatlichen Schulberatungsstellen, seien der Gewinn an Bildungsressourcen und die Bildungsgerechtigkeit Leitziele der Schulberatung.

Es war immer die Idee und Grundüberzeugung des BLS, die staatliche Schulberatung als „einen Guss“ und als eine Identität zu schaffen. Dies mag zwar bisweilen zu stärkeren Profilierungswünschen der einzelnen „Beratergruppen“ führen, der Grundansatz der „Schulberatung aus einem Guss“ ist konsequent umgesetzt und schafft Bürgerfreundlichkeit.

Der BLS wurde auch nie müde herauszustellen, dass zur Güte der staatlichen Schulberatungsstellen das schulartübergreifende Prinzip und die Vielfalt ihrer Leistungen gehört und gehörte.

### **ERFOLGSSCHRITTE DES BLS UND ZÄSUREN DER WEITERENTWICKLUNG DER STAATLICHEN SCHULBERATUNGSSTELLEN**

Der BLS weist immer wieder das Besondere des bayerischen Weges der Schulberatung und verdeutlicht auch ihre Stärken: Die Schulberatung in Bayern ist eine in das Schulwesen integrierte, dadurch schulsysteminterne und bürgernahe Dienstleistung; die staatlichen Schulberatungsstellen sind sowohl zentrale regionale

Beratungsstellen als auch Fachstellen für Schulberatung im Bezirk, Informationsstellen für die Öffentlichkeit und Fort- und Weiterbildungsstätte.

Seit Gründung stellten und werden sich auch künftig dem BLS folgende Themen stellen:

- Struktur der Schulberatung und darin die Funktion der staatlichen Schulberatungsstelle (schulartübergreifend wie ALP und ISB, aber regionaler Bezug, Fachstelle);
- Struktur der Schulberatungsstellen selbst, personelle Ausstattung, Funktionsstellen, dienstliche Anbindung, Verortung, Rechtsform;
- Aufgaben: Kernaufgaben, Zusatzthemen, Ressourcen;
- Ausbau und Weiterentwicklung;
- Qualitätsmanagement der Schulberatung (Fortbildungen, Dienstbesprechungen, qualitätssichernde Maßnahmen).

Die genannten Punkte klingen sehr nüchtern, bedeuten aber auch das Kerngeschäft des BLS und waren immer ein Kampf um Ressourcen, Möglichkeiten, Mittel und Überzeugungen.

Für den BLS müssen also die nächsten Schritte folgen:

- die Schaffung von Funktionsstellen für Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen an den Schulberatungsstellen, die dann fest im Haushaltsplan verankert sind und keine Manövriermasse darstellen, wie die von Abordnungen.
- Der BLS orientiert sich in seiner weiteren Verbandsarbeit an der „Gleichstellung“ der Schulberatungsstellen mit dem ISB und der ALP.
- Die staatlichen Schulberatungsstellen in Bayern sollen als schulartübergreifend handelnde Einrichtung aus dem schulaufsichtlichen Rahmen herausgenommen und als Außenstellen dem Staatsministerium direkt zugeordnet werden. Sie behalten aber ihren regionalen Bezug, der ja den beiden anderen Institutionen ISB und ALP schulartübergreifend fehlt.
- Die staatlichen Schulberatungsstellen werden als eigenständige Einrichtung vernetzt. Damit kann eine noch breitere Wirkung der Schulberatung erzielt werden.

- Die Organisation der staatlichen Schulberatungsstellen soll in eine Form gebracht werden wie z. B. als „Zentrum Schulberatung Bayern“ – analog zur Organisation der ALP und des ISB oder als eigene MB-Stellen.

### ZUKUNFTSWEISENDE HERAUSFORDERUNGEN DIAGNOSTIZIEREN

Der BLS hat immer Herausforderungen in der Gesellschaft und im System Schule für die Schulberatungsstellen aufgegriffen und in den politischen Willensbildungsprozess eingebracht, natürlich nur in kleinen Schritten:

- Vereinfachung der Übertrittsregelungen, Professionalisierung der Übertrittsberatung;
- Verstärkung der Aufstiegsmöglichkeiten über Eingangsklassen in die Oberstufe des Gymnasiums;
- Berufs- und Studienorientierung (BuS) nicht nebenbei, sondern als bayerisches Kernstück der neuen Oberstufe im P-Seminar;
- Beratung, Coaching und Schulentwicklung in der Region;
- Aufbau des bundesweit ersten interaktiven Bildungswegplaners im Internet;
- mehr Flexibilität und mehr Durchlässigkeit im Schulsystem bei größerer Mobilität der Menschen von Bundesland zu Bundesland, etc.

Zurzeit schiebt sich ein Thema immer mehr in den Vordergrund: Migration. Wie wird der BLS darauf reagieren? Kann er sich in bestimmten Bereichen, aus der Beratungs- und Beratungsstellensicht, an die Spitze der Suche nach einem „Konzept der flexiblen Regelungen“ stellen? Das wäre auch sozial und human nötig.

Einfach war es nicht, den heutigen Stand der Schulberatung zu erreichen – einfach wird auch die Weiterfahrt zu einer qualitativ gleichmäßig hochstehenden Schulberatung in Bayern nicht sein. Eine Fahrt nach vorne nur mit dem Blick in den Rückspiegel gelingt nicht. Was ist dem BLS im Ausblick besonders wichtig? Wo sind die neuen Wege?

### WO WÄREN DIE STAATLICHEN SCHULBERATUNGSSTELLEN OHNE DEN BLS?

Der BLS trug über die Jahre wesentlich zur „politischen“ Willensbildung bezüglich der Struktur der Schulberatung in Bayern und der Positionierung der staatlichen Schulberatungsstellen bei, inmitten der verschiedenen Interessen.

Der BLS pflegt auf Landesebene wichtige Außenkontakte für die staatlichen Schulberatungsstellen. An keinen Dienstweg gebunden, spricht er mit der Presse und allen Abteilungen im Kultusministerium, mit dem Minister und Staatssekretär, mit Eltern-, Lehrer- und Beratungsverbänden und er hält Kontakt zu den politischen Mandatsträgern. Das können die staatlichen Schulberatungsstellen selber nicht.

Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt und wird sich auch in der Zukunft zeigen, dass es wenig bringt, wenn sich einzelne Schulberatungsstellen nur als Einzelkämpfer verstehen und nur auf ihre eigene Erfolgsbilanz schauen oder sich zufrieden zurücklehnen würden. Der BLS als berufspolitische Heimat der staatlichen Schulberatungsstellen und ihrer Mitglieder bleibt ein Zukunftsprojekt. Die verbandspolitische Gestaltungskraft im Willens- und Entscheidungsprozess des Kultusministeriums und des Landtags auch angesichts neuer Herausforderungen für die Schulberatungsstellen ist und bleibt dringend notwendig. Es gilt, Allianzen zu schmieden, Initiativen zu starten, wahrscheinlich weit über die Schulberatungsgrenze hinaus.

Unsere Rückschau lässt sich gut schließen mit einem Gedanken von Marie Curie, der eigentlich die Situation des Bayerischen Landesverbandes und seiner Mitglieder gut beschreibt:

„Man merkt nie, was schon getan wurde, man sieht immer nur, was noch zu tun bleibt.“



# GRUNDLAGEN VON ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG UND CHANGE MANAGEMENT

## Einige (hoffentlich) anstößige Überlegungen

**Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske**  
Transformation Management AG St. Gallen  
und München



„Veränderungen sind auch in Schulen Normalfall“, so beginnt Professor Laske seinen Vortrag. Zugleich scheitern 75 % bis 80 % der Projekte an Schulen, sofern sie keine professionelle Unterstützung erhalten und diese Hilfe auch annehmen können und wollen. Das Ergebnis von Veränderungsprozessen lässt sich auf eine einfache Formel bringen: das Produkt aus Commitment, Kompetenz und Möglichkeiten. Deshalb ist die Frage ganz wichtig: Was hat eine Veränderung mit mir zu tun? Was macht das mit mir? Reflexionsschleifen dieser Art sollten in den unterschiedlichen beteiligten Gruppen / Personen immer wieder eingezogen und auch abgefragt werden. Oft wird zu wenig auf den „Radio Korridorius“ geachtet. Soziale Systeme lernen durch Irritationen. Vertrauen stellt somit ein hohes Kapital in Veränderungsprozessen dar. All diese Überlegungen fasst Stephan Laske in seiner letzten Folie zusammen, klein geschrieben, aber unheimlich wertvoll für alle, die in Changeprozessen stecken oder diese begleiten.



## Bevor es losgeht ...

### Empfehlung eines ständigen Veränderers

„Man darf nie die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten ... Dann macht es Freude: das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein ... auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht bemerkt, wie man die ganze Straße gefegt hat, und man ist nicht aus der Puste ...; das ist wichtig.“

(Quelle: Michael Ende, Momo)

„Veränderungsprozesse sind Experimente, von denen man noch nicht weiß, ob sie gut oder schlecht ausgehen werden. Ziel ist das Entdecken von etwas brauchbarem Neuen oder von etwas nicht mehr brauchbarem Alten.“

(Quelle: Kaduk u.a. 2013)



© 2014 Transformation Management AG

1



## Der rote Faden

1. Es wäre alles so einfach ...
2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall
3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen
4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen
5. Ein Vorgehensmodell für Change Management
6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen
7. Umsetzungsempfehlungen für Change Management



© 2014 Transformation Management AG

2



## 1. Es wäre alles so einfach ... (I)

Schulen sind durch zahlreiche Widersprüche, Ambivalenzen und Herausforderungen gekennzeichnet. Eine kleine Auswahl:

- Spannungsverhältnis zwischen administrativer Ordnungslogik und pädagogischer Entwicklungslogik (allgemeiner: Unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen von Stakeholdern).
- Spagat zwischen Profilierung / Individualisierung der einzelnen Schule einerseits und nach Standardisierung / Gleichförmigkeit der Abläufe andererseits.
- Ausgeprägte Rollenvielfalt der Schulleitungen bei z.T. unzureichender Funktionsvorbereitung und mangelhaften Unterstützungsstrukturen und Ressourcen. Strukturelle „Einsamkeit der Leitungsposition“: Risiko von „lonely rider“-Positionen.
- Verbeamtetes Personal, das sich vereinzelt im mentalen Vorruhestand befindet – bei gleichzeitig verbreiteter Konfliktscheu des Schulsystems.
- Zwang zur institutionellen „Lüftmalerei“ – was immer im Inneren passiert, der schöne Schein muss um (fast) jeden Preis aufrecht erhalten werden.



## 1. Es wäre alles so einfach ... (II)

- Teilweise hoher Außendruck (Medien, Eltern, Öffentlichkeit ...) bei gleichzeitigen rhetorischen Autonomieansprüchen /-zuweisungen.
- Notwendige „brauchbare Illegalität“ zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit bei gleichzeitig praktizierter bürokratischer Kontrolle.
- Schulinterne Alternativhierarchien (z.B. Seniorität, Fächerhierarchie in den Köpfen) und Fachbereichsgrenzen, die funktional nützlich und hinderlich zugleich sind.
- Mangel an motivierenden Anreizkonzepten materieller Art.
- Beschränkte Fähigkeit des Schulsystems, Unterschiede sichtbar zu machen und auszuhalten (z.B. zwischen guten und schlechten LehrerInnen, guten und schlechten DirektorInnen, guten und schlechten Schulen).
- Geringe symbolische und materielle Wertschätzung „guter Führung“ durch das System.
- Beharrungstendenzen durch kollektive Orientierungsmuster, Verfestigung von Strukturen und Routinen, NIH-Syndrom, strukturelle Trägheit.





## 1. Es wäre alles so einfach ... (III)

Richard Gross (Stanford University):

**„Schools change slower than churches!“**

**Es darf / muss gezweifelt werden!**



© 2014 Transformation Management AG

5



## 2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall

Autonomie und Veränderungen sind zwei Seiten einer Medaille.

Es gibt nahezu unbeschränkt viele Anlässe für Veränderungen:

- Personelle Änderungen (neue Leitungspersonen, Lehrpersonen, VertreterInnen in Gremien, SchülerInnen)
- Wirtschaftlicher und technologischer Wandel (knappe/erweiterte Budgets, Einsatz des PC, verstärkte Präsenz sozialer Netzwerke)
- Strukturelle Änderungen (Veränderte Raumsituation, neue Zeitstrukturen, neue Gremien, neue Rollen)
- Prozessuale Änderungen (Umverteilung von Entscheidungskompetenzen, neue Koordinationsformen)
- Inhaltliche Änderungen (Wandel der Curricula)
- Wertewandel, demographische Änderungen, hierarchische Vorgaben des Systems (neue Kooperationsformen mit der Umwelt, Umweltschutz, Integration, politische Einflüsse ...)



© 2014 Transformation Management AG

6

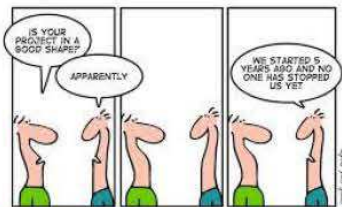
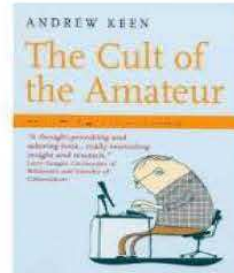


## 2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall

Dies kann aber auch eine Drohung sein ...

Untersuchungen zu den Risiken von Change Management-Projekten zeigen, dass zwischen 75 und 80 % der Projekte letztlich als gescheitert angesehen werden müssen.

Wenn man berücksichtigt, dass Schulleitungen nur im Ausnahmefall über Know How im Bereich Organisationsentwicklung und Change Management verfügen, ist das Risiko des Scheiterns entsprechender Veränderungsprozesse nicht zu unterschätzen ...



... sofern sie keine professionelle Unterstützung erhalten und diese Hilfe auch annehmen können und wollen.



© 2014 Transformation Management AG

7



## 2. Veränderungen sind auch in Schulen der Normalfall

Allerdings: (Geplante) Veränderungen werfen Fragen auf

**Klärung:** Worum geht es hier eigentlich? Was passiert denn da? Inwieweit betrifft mich das? Was muss ich tun und/oder ändern, um das zu überleben?

**Orientierung:** Wer weiß hier Bescheid? Wer hat das Sagen? Woher bekomme ich genauere Informationen? Ist das ernst gemeint?

**Hoffnungen und/oder Ängste:** Könnte sich für mich etwas verbessern? Welche Risiken entstehen für mich? Inwieweit bin ich / ist meine Position gefährdet? Welcher Zusatzaufwand kommt auf mich zu? Welchen Preis muss ich zahlen?

**Phantasien:** Wer wird das (nicht) überleben? Auf wessen Kosten wird das enden? Wer sind die möglichen Gewinner und Verlierer?

**Strategien:** Wie kann ich mich schützen? Wie kann ich meine Gewinnchancen verbessern? Wer kann mich dabei unterstützen? Hilft es, wenn ich mich ducke?

### Merksatz:

Wenn die Organisation keine Möglichkeiten bietet, dass die Organisationsmitglieder diese (und andere) Fragen offen beantwortet bekommen, ist ein Scheitern vorprogrammiert.



© 2014 Transformation Management AG

8



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Vier unterschiedliche Zugänge

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Wildwuchs                         | Prinzip: Schau'n mer mal, dann seh'n mer schon!<br>Ignorieren von Veränderungsbedarfen, impulsiv, ohne Konzept, Gelegenheitsaktionen, Imitationen Dritter    |
| 2. Expertenansatz, rationaler Ansatz | Stäbe/ExpertInnen sind voll verantwortlich: Analyse > Lösungskonzepte > Information  |
| 3. Machtansatz                       | Betroffene haben keine Wahl, Zwang, „Bombenwurfstrategie“, Sanktionen, Verhandeln  |
| 4. Entwicklungsansatz                | Mentalitäts-/Struktur-/Kulturveränderung durch Selbstdiagnosen, Selbstentwurf, kooperative Lösungssuche, Selbststeuerung der Prozesse > Innovationsfähigkeit |

(vgl. Glasl 2013)



© 2014 Transformation Management AG

9



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Vier unterschiedliche Zugänge

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Wildwuchs                         | Prinzip: Schau'n mer mal, dann seh'n mer schon!<br>Ignorieren von Veränderungsbedarfen, impulsiv, ad hoc, ohne Konzept, Gelegenheitsaktionen, Imitationen Dritter |
| 2. Expertenansatz, rationaler Ansatz | Stäbe/ExpertInnen sind voll verantwortlich: Analyse > Lösungskonzepte > Information   |
| 3. Machtansatz                       | Betroffene haben keine Wahl, Zwang, „Bombenwurfstrategie“, Sanktionen, Verhandeln   |
| 4. Entwicklungsansatz                | Mentalitäts-/Struktur-/Kulturveränderung durch Selbstdiagnosen, Selbstentwurf, kooperative Lösungssuche, Selbststeuerung der Prozesse > Innovationsfähigkeit      |

(vgl. Glasl 2013)



© 2014 Transformation Management AG

10



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Entscheidungsansätze im Change Management



© 2014 Transformation Management AG

11



### 3. Philosophien und Logiken im Umgang mit Veränderungen

Verbreitete Alltagspraktiken

1. „Einfach nicht ignorieren“
2. Im Geheimen vorbereiten



4. Für sich behalten

3. Überraschen  
**Überraschung !!!**



Warum sollte ich etwas auf die lange Bank schieben, das ich gleich unter den Teppich kehren kann?  
(Peter E. Schumacher)



© 2014 Transformation Management AG

12

#### 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen



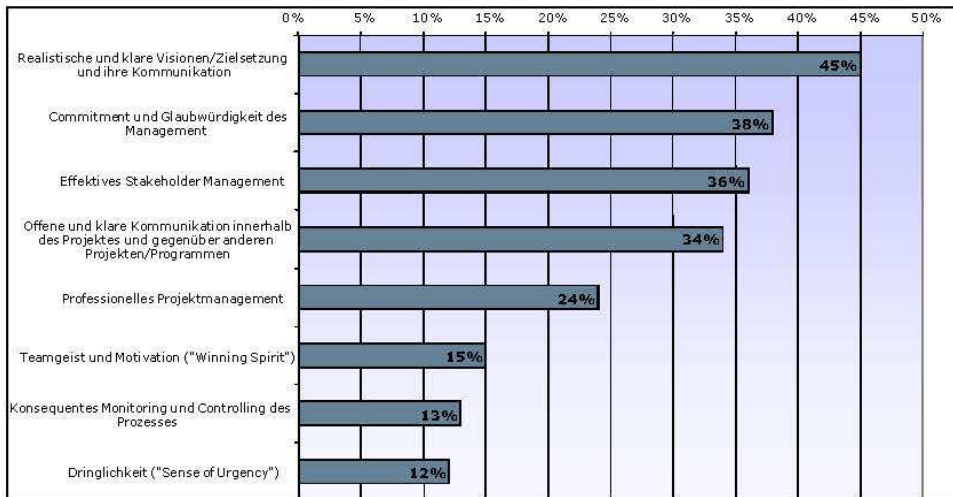
#### 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen

Erfolgsvoraussetzungen für Veränderungsvorhaben

- 1 → **Leidensdruck gegeben ... ? „Wir wollen weg von ...!“**
- 2 → **Vision vorhanden, wo die Reise hingehen soll ... ? (Lustsog) „Wir wollen hin zu ...!“**
- 3 → **Deutliches Commitment seitens der Führungskräfte ... ? „Wir sind wirklich und mit Nachdruck dabei!“**
- 4 → **Ressourcen (Qualität, Quantität) für Veränderungen vorhanden ... ?**



## 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen



Studie: Cap Gemini 2007



© 2014 Transformation Management AG

15



## 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen

### Veränderungsbereitschaft

Attraktivität	Angemessenheit	Unterstützung	Wirksamkeit	Wertigkeit
<p>Ist der Wandel notwendig?</p> <p>Die Attraktivität ergibt sich aus dem Unterschied zwischen der aktuellen und der gewünschten Situation.</p>	<p>Ist dies der richtige Ansatzpunkt? Was soll das Veränderungsprogramm konkret korrigieren oder verbessern?</p> <p>Es sollte Übereinstimmung herrschen, dass das Vorhaben zu der Kultur, der Struktur und dem formalen System passt.</p>	<p>Wer unterstützt den Wandel? Die Organisationsmitglieder brauchen klare Informationen, dass die formellen und informellen Führer hinter der Veränderung stehen. Organisationsmitglieder suchen auch andere Informationsquellen als nur die des Management.</p>	<p>Können wir die Veränderung erfolgreich bewältigen? Sind wir mächtig genug? Haben die Mitarbeiter das Vertrauen, dass der Wandel erfolgreich implementiert werden kann? Scheitern liegt häufig an der mangelnden Change-Kompetenz des Management.</p>	<p>Was bringt mir/uns der Wandel? Wenn der Wandel keine Vorteile bringt bzw. die „Schmerzen des Wandels“ die Vorteile überwiegen, gibt es Widerstand. Wenn das Ergebnis des Wandels nicht attraktiv ist, gibt es keine Akzeptanz.</p>

Nach Self/Schrader 2009



© 2014 Transformation Management AG

16



## 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen



**Motivation/Akzeptanz**


<p><b>Qualifikation</b></p> <p><b>Fähigkeit zur Veränderung</b></p> <p>Entwicklung von Fähigkeiten zur Unterstützung der Veränderung</p>	<p><b>Kommunikation</b></p> <p><b>Wissen über die Veränderung</b></p> <p>Austausch von Informationen zur Steigerung der Sicherheit und Reduktion von Widerstand</p>	<p><b>Partizipation</b></p> <p><b>Möglichkeiten zur Veränderung</b></p> <p>Einbeziehung von Betroffenen bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten</p>
--	---	---

**Ergebnis = Wille x Kompetenz x Möglichkeiten**



© 2014 Transformation Management AG

17




## 4. Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen

### Rollenklarheit als Führungskraft

Wenn Sie als Führungsperson etwas verändern wollen, sollten Sie ...

1. ... wissen, wovon Sie ausgehen, was Ihre Stärken und Schwächen und Ihre Hintergründe sind! (Selbstdiagnose!) **DiagnostikerIn**
2. ... klare Orientierung geben, wohin Sie miteinander wollen, wie es zukünftig aussehen soll! (Sinn und Zweck!) **KonzeptentwicklerIn**
3. ... andere Menschen ins Boot holen und ein gutes Klima des Vertrauens schaffen! (Vertrauen und Zutrauen!) **BeziehungsmanagerIn**
4. ... Sorge tragen, dass sich die Menschen das künftig erforderliche Wissen und Können aneignen! (Kompetenzen!) **TrainerIn/MentorIn**
5. Die Betroffenen zur rechten Zeit ehrlich ins Bild setzen und auf sie hören! (Gerüchten vorbeugen!) **InformationsstrategIn**
6. Das Neue wirklich tun und deutlich vorleben, was getan werden muss – nicht aufschieben! **Im Tun Vorbild sein**
7. Verantwortung tragen für den Fortgang der Veränderungen und andere aktiv am Prozess beteiligen! **Steuermann / -frau**

(vgl. Glasl 2013)



© 2014 Transformation Management AG

18

## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

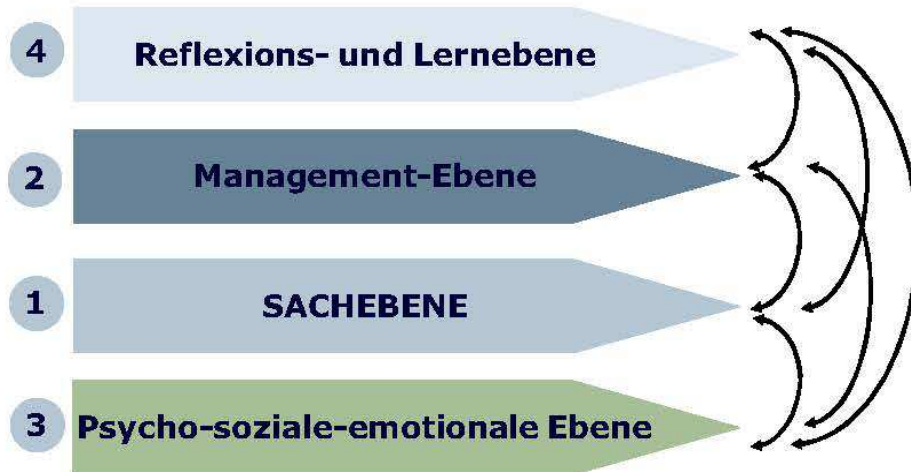
Prozessebenen eines „Management of Change“





## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Die permanente Arbeit auf den 4 Prozessebenen



© 2014 Transformation Management AG

21



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Die Sachebene



### Thema, Aufgabe, Inhalte, Produkt

- Was ist der sachliche Gesprächsinhalt?
- Wie sind die Marktsituation, die Konkurrenzsituation und die Kundensituation im Moment?
- Was ist das verstandene Kundenproblem – sachlich?
- Welche inhaltlichen Ziele sollen erreicht werden?
- Wie wird konkret vorgegangen – Arbeitspakete, Meilensteine, Ergebnisse etc.? Was sind die messbaren, abzuliefernden Teil-Ergebnisse?
- Wie wird das Projekt organisiert?
- Wie ist das Projekt budgetiert?
- Welche Referenzen können präsentiert werden?
- Wo liegt die Expertise?
- etc.



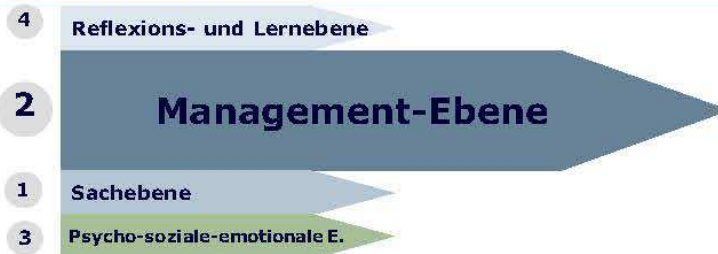
© 2014 Transformation Management AG

22



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

### Die Management-Ebene



#### Organisation, Ressourcengestaltung, Gestaltung des Entscheidungsprozesses, mikropolitische Grundströmungen

- Wie und durch welche Kanäle erfolgt die Informationsbeschaffung beim Kunden?
- Welche Stakeholder sind am Thema beteiligt (in welches Netz ist die Leitung eingebettet)?
- Welche Entscheidungen sind notwendig, wer sind die Entscheidungsträger und wie läuft der Entscheidungsprozess ab? Von welchen Entscheidungen ist das Projekt abhängig?
- Wie erfolgt die Planung der Zwischenschritte, der Vorgespräche (Abstimmung)?
- Welche Konkurrenten sind noch im Spiel?
- Wie wird das gesamte Projekt in Bezug auf Stakeholder koordiniert?
- Wie wird das Erreichen von Ergebnissen sichergestellt und kontrolliert?
- etc.



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

### Die psycho-soziale-emotionale Ebene



#### Einstellungen, Gefühle, Emotionen, Motivation, Gerüchte, Befürchtungen, Ängste, Hoffnungen, Chancen

- Wie motiviert sind die wichtigen Stakeholder des Projektes (Interesse, Informations- und Ressourcenbereitstellung)?
- Was sind die Do's und Don'ts im Prozess? Was sind absolute k.o.-Kriterien?
- Auf welcher Ebene laufen in der Regel Leitungsgespräche ab (sachlich, emotional)?
- Wie sieht das Klima des gesamten Gesprächs-Prozesses aus? Zustimmung, Ablehnung etc.?
- Welche Phantasien in Bezug auf das Projekt könnten unter den Stakeholdern bestehen?
- Was sagt die Gerüchteküche?
- etc.



## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Reflexions- und Lernebene

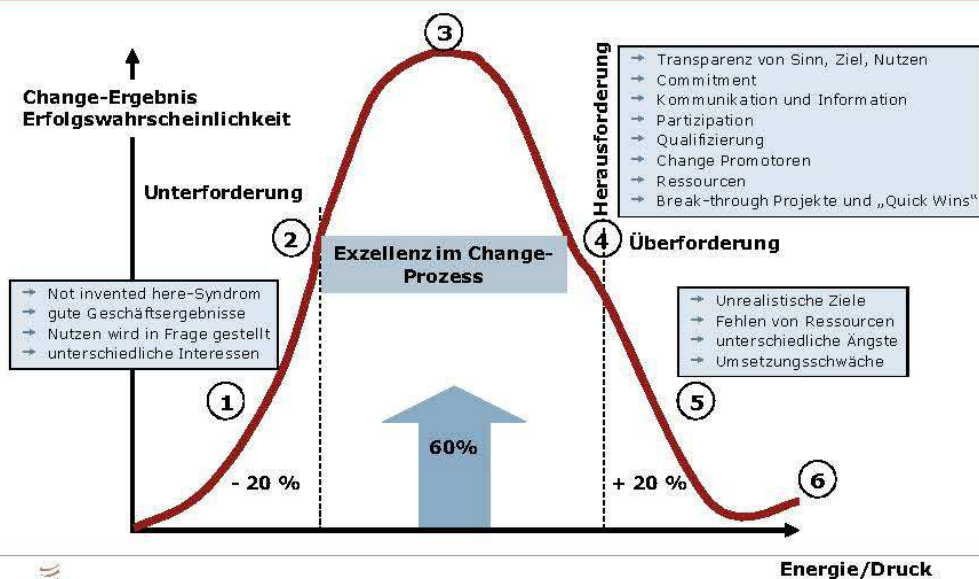


**Wahrnehmungen sammeln, Phänomene beschreiben, Zusammenhänge erkennen**

- Welche Spielregeln galten im Gespräch?
- Was ereignet sich auf den verschiedenen Prozessebenen und warum?
- Welche Zusammenhänge lassen sich hier erkennen?
- Was läuft im Moment beim Klienten wohl ab, was in unserem Interesse (gut), was nicht in unserem Interesse ist (schlecht)?
- Warum ist das Gespräch so gelaufen, wie es gelaufen ist?
- Was kann ich verbessern, wo muss ich steuernd eingreifen?
- Wie soll ich steuernd eingreifen?
- Welche Maßnahmen zur Nachbereitung sind nun notwendig?
- etc.

## 5. Ein Vorgehensmodell für Change Management

Prozessdynamik und „Pacing“



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen Veränderung und Angst

„Wie immer Veränderungen organisiert werden, sie machen Angst. Aber Veränderungen brauchen auch Angst. Edgar Schein (2006) spricht in diesem Zusammenhang von zweierlei Angst: der Angst, dass die schlechten Zustände so bleiben, wie sie sind, und der Angst vor dem unbekanntem Neuen. Bei Veränderungen kommt es darauf an, dass die Angst, dass es so bleibt, wie es ist, größer ist als die Angst vor dem Neuen.“ (Seliger, 2010, S. 184)

### Hintergrund:

Wahrnehmung ist in unserer Erfahrung begründet und verankert. Wir sehen nicht, was da ist, sondern wir sehen zuallererst einmal das, was in der Vergangenheit sinnvoll war. Folglich werden unsere Wahrnehmungen von Mustern geprägt, die uns einmal halfen ein Problem zu bewältigen, oder die uns für ähnliche Situationen nützlich erscheinen. Stets suchen wir – bewusst oder unbewusst – nach Sicherheit.

### Merksatz:

„Zweifle nicht an dem, der dir sagt, er hat Angst, aber habe Angst vor dem, der dir sagt, er kennt keine Zweifel.“  
(Khalil Gibran)



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

### Grundängste bei Veränderungsvorhaben

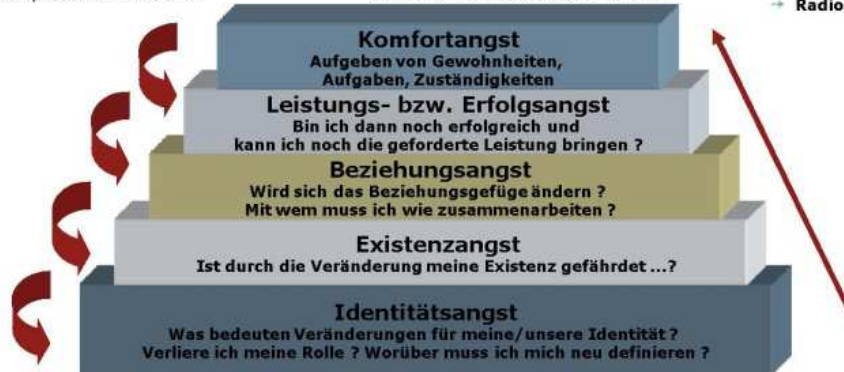
#### Verhaltensweisen:

Leugnen, Rechtfertigungszwänge, passiver Widerstand, Sündenbocksyndrom, Schuldzuschreibungen, Machtspiele, dominante Koalitionen bilden, Verbündete suchen, Drohungen und Sanktionen aussprechen, Nebenkriegsschauplätze eröffnen, Killerphrasen anwenden ...

#### Kernfragen:

- Warum bleiben Dinge so, wie sie sind ?
- Wer hat einen funktionalen Nutzen davon ?
- Welche Ängste führen zur Stabilisierung der Situation ?
- Welche Ängste werden bei wem ausgelöst und wie können sie abgebaut werden ?

- **Widerstände**
- **AbwehrROUTINEN**
- **Gegenwehr**
- **Reinenzwahr-scheinlichkeiten**
- **Konflikte**
- **Radio Corridor**



© 2014 Transformation Management AG

29



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

### Quellen von Anpassungswiderständen

#### Personale Faktoren

Individuelle Sorgen und Einstellungen, die Abwehr und Aversion gegenüber Veränderungen entstehen lassen.  
Aktuelle Haltungen:

- Geringe Toleranz gg. Wandel
- Angst vor dem Unbekannten
- Sorgen, dass eigene Schwächen offenbar werden
- Bedrohung des Sicherheitsempfindens
- Angst vor Jobverlust.

#### Organis. Faktoren

Sorgen aufgrund von externen Einflüssen. Die Erfahrung mit früheren Change-Prozessen in der Organisation:

- Erfolg schafft Vertrauen für zukünftige Prozesse
- Negative Erfahrungen lassen Zynismus entstehen

Glaubwürdigkeit der Organisation

- der Change-Leader
- Misstrauen des Management.

#### Inhaltliche Faktoren

Der Wandel wird als überflüssig oder falsch eingeschätzt. Mangel an Klarheit des Change; Mangel an Verständnis für den Change; Wandel wird als nicht passend für die Organisation bewertet. Wandel hat unerwünschte Auswirkungen auf

- Job
- Beziehungen
- Zusammenarbeit mit wichtigen KollegInnen.

#### Prozessfaktoren

Die Planung des Veränderungsprozesses war unzureichend. Sorgen über die interpersonellen Folgen des Prozesses. Widerstände werden kleiner, wenn der Prozess als logisch und fair wahrgenommen wird. Mangel an Einbindung der Organisationsmitglieder.

Nach Self/Schrader 2009



© 2014 Transformation Management AG

30



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

Variante 1: Mit Macht drüberfahren

*Vorteile:* Geht (scheinbar) schnell, stellt Gegner (scheinbar) ruhig, erzeugt (scheinbar) Ordnung.

*Nachteile:* erzeugt oft Friedhofsruhe, unterdrückt die Kreativität des Widerstands, erzeugt oft hohe Kosten der Problemunterdrückung.

**Merksatz:**

Es wird nicht immer ein Weg daraus, wenn sich ein Bulldozer verfährt!



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

Variante 2: Mit Geschick manipulieren

*Vorteile:* Verringert (scheinbar) die Kosten der Akzeptanz, wirkt nach Außen als Konsens, erleichtert (nicht konfliktfähigen) Menschen die Zustimmung.

*Nachteile:* Umleitung von Energie, bei Ertrappt-Werden: massiver Vertrauensverlust.

**Merksatz:**

Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht ...; Vertrauen ist ein hoch sensibles Gut!



## 6. Der Umgang mit Ängsten und Widerständen

Variante 3: Einbeziehen durch Kommunikation

**Vorteile:** Es bestehen Chancen auf kommunikative Verständigung, es besteht keine Notwendigkeit, im Untergrund Obstruktion zu betreiben, es schafft Gelegenheit, Sinn und Zweck der Veränderung zu verdeutlichen.

**Nachteile:** deutlich höherer Zeitaufwand (im Vorfeld), es gibt keine Sicherheit für eine gute Lösung.

**Merksatz:**  
Gib dem zwanglosen  
Zwang des besseren  
Arguments eine Chance.



## 7. Umsetzungsempfehlungen für Change Management

Zusammenfassung

Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Echte Veränderung</b>
	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Konfusion</b>
Vision + Ziel		+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Versanden</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung		+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Angst</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation		+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Widerstand</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing		+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Frust</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools		+ Anreiz	+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Blockaden</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft		+ Ressourcen	+ Projekt-mgt.	= <b>Aussitzen</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz		+ Projekt-mgt.	= <b>Halbe Sachen</b>
Vision + Ziel	+ Commitment d. Führung	+ Kommunikation	+ Kairos Pacing	+ Methoden u. Tools	+ Lernbereitschaft	+ Anreiz	+ Ressourcen		= <b>Chaos</b>



## 7. Umsetzungsempfehlungen für Change Management

Und vergiss nicht ...



"Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything."  
George Bernard Shaw



© 2014 Transformation Management AG

35



# Ende



## Zu spät entdeckt ...!



Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende - und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen. (Diese Regel will ich mir für meine Präsentation zu Eigen machen und zum Ende kommen. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.)

(Mark Twain)

[gutezitate.com](http://gutezitate.com)



© 2014 Transformation Management AG

36



# ZUKUNFTSWERKSTATT

## Dipl.-Psych. Heinz Schlegel

Leiter der Staatlichen Schulberatungsstelle für Obb.-West, Schulberatungsrektor



Heinz Schlegel moderierte durch eine Zukunftswerkstatt, die die Teilnehmer zum Weiterdenken veranlasste. Hier lesen Sie eine Zusammenfassung der Gruppenergebnisse nach der Fragestellung: „Leiten Sie aus den utopischen Entwürfen erste Schritte ab, mit denen Sie sich Ihrer Zukunftsvision annähern können.“ Zum besseren Verständnis haben wir die Kernaufgaben der staatlichen Schulberatungsstellen aus der Kultusministeriellen Bekanntmachung vom 29. Oktober 2001 vorangestellt:

- Die staatliche Schulberatungsstelle berät in schwierigen Fällen der Schullaufbahnwahl und Durchlässigkeit zwischen den Schularten, insbesondere beim Eintritt ausländischer und außerbayerischer Schülerinnen und Schüler in das bayerische Schulsystem.
  - Im Rahmen der pädagogisch-psychologischen Beratung hilft die Schulberatungsstelle Ratsuchenden bei besonderen schulischen Problemen und Krisensituationen, auch durch die Beratung im Team.
- In der Beratung von Schule und Lehrkräften bieten die staatlichen Schulberatungsstellen den Schulen, Lehrkräften, Beratungslehrkräften und Schulpsychologen praxisbegleitende Beratung sowie Hilfe und Unterstützung an.
  - Die staatliche Schulberatungsstelle arbeitet zur Erfüllung ihrer Aufgaben mit schulischen und außerschulischen Einrichtungen zusammen. Dabei kommt der Koordination dieser Kontakte besondere Bedeutung zu.

### Ergebnis 1:

In den letzten Jahren ist der Schulberatung und damit den Schulberatungsstellen eine Reihe von weiteren Aufgaben zugewachsen, die zumindest mittelfristig eine Aktualisierung der Kultusministeriellen Bekanntmachung (KMBek) erforderlich machen.

Zu diesen Aufgaben gehören:

- notfallpsychologische Unterstützung und Hilfe beim Krisenmanagement durch das Kriseninterventions- und Bewältigungsteam bayerischer Schulpsychologen;
- Entwicklung von Fortbildungs- und Beratungsangeboten, die dem Erhalt und der Förderung der Gesundheit von Lehrkräften dienen;
- regionale Organisation und Betreuung des Landesprojekts „Schule als Lebensraum – ohne Mobbing“;
- Ansprechpartner in Fragen zur Inklusion;
- Begleitung von Schulentwicklungsprozessen z. B. durch Angebote im Bereich Supervision und Coaching;

- verhaltensorientierte Prävention im Bereich des Extremismus durch Regionalbeauftragte für Demokratie und Toleranz;
- Aufbau eines speziellen Beratungsangebots für Migranten;
- Aufbau und Betreuung eines Multiplikatoren-Netzwerks zur Beratung von Kindern mit besonderen Begabungen;
- Betreuung des Projekts „Sprachentwicklungsstörung / Stottern“ mit dem Ziel der Vernetzung von Sprachheilpädagogik und Schulberatung.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist erforderlich:

- Professionalisierung der Mitarbeiter der Schulberatungsstellen in den o. g. Aufgabefeldern mit dem Ziel des Erhalts und des Ausbaus der Qualität des Angebots der Schulberatungsstellen. Dazu ist es erforderlich, dass Beratungsfachkräfte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auch außerhalb des Angebots der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen (ALP) wahrnehmen und finanziert bekommen.

- Schwerpunktverlagerung im Rahmen der Professionalisierung von der Diagnostik hin zu Maßnahmen in den Bereichen Prävention und Intervention;
- Intensivierung des schulartübergreifenden Einsatzes der Beratungsfachkräfte z. B. in Fragestellungen der Inklusion;
- intensivere Kommunikation des Angebots der Schulberatungsstellen.

**Ergebnis 2:**

Damit die staatlichen Schulberatungsstellen ihre Aufgaben erfüllen können, ist es erforderlich, dass sie sowohl strukturell wie personell neu ausgerichtet werden.

Die staatlichen Schulberatungsstellen arbeiten schulartübergreifend als:

- zentrale regionale Beratungsstellen: Damit gewährleistet der Staat Bayern unabhängig von der Trägerschaft der Schule und der Schularten freien Zugang zur Schulberatung.



Brainstorming am Whiteboard

- Fachstellen für Schulberatung im Bezirk: Die fachliche Betreuung aller Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen erfolgt über alle Schularten hinweg durch gemeinsame Dienstbesprechungen und Fortbildungen. Die Schulberatungsstellen unterstützen die Schulaufsicht jeder Schulart bei der Aufsicht über die Schulberatung.
- Informationsstellen für die Öffentlichkeit: Die staatlichen Schulberatungsstellen informieren als unabhängige staatliche Einrichtungen die Öffentlichkeit, die Behörden und Schulen, insbesondere die Medien, zu Fragen der Schullaufbahn, der Gliederung des bayerischen Schulwesens und zu pädagogisch-psychologischen Themen.
- Fort- und Weiterbildungsstätte: Sie führen mit der ALP gemäß § 111 LPO I regionale Weiterbildungsmaßnahmen durch und bieten Fortbildungen für Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen durch.

### Strukturelle Neuausrichtung

Die dienstrechtliche Anbindung der staatlichen Schulberatungsstellen an die jeweilige Dienststelle des Ministerialbeauftragten für die Gymnasien ist nicht mehr zeitgemäß.

Die staatlichen Schulberatungsstellen in Bayern sollen als schulartübergreifend handelnde Einrichtungen aus dem schulaufsichtlichen Rahmen herausgenommen und als Außenstellen dem Staatsministerium direkt zugeordnet werden – vergleichbar den anderen schulartübergreifenden Einrichtungen wie ALP und Staatsinstitut für Schulberatung und Bildungsforschung München (ISB).

Sie behalten ihren regionalen Bezug und werden in der „Staatlichen Schulberatung Bayern“ vernetzt.

So kann eine noch breitere Wirkung der Schulberatung erzielt und die Ausbildung von Parallelstrukturen verhindert werden. Die Leiter der Schulberatungsstellen werden als reguläre Mitglieder der Konferenz der Schulaufsicht installiert und unterhalten so regelmäßigen Kontakt zu den Ministerialbeauftragten aller Schularten und den zuständigen Bezirksregierungen.

Die Leiter der staatlichen Schulberatungsstellen tragen die Verantwortung für den Dienstbetrieb der Schulberatungsstellen. Analog zu den

Einrichtungen ALP und ISB wird die „Staatliche Schulberatung Bayern“ als Landeseinrichtung von einem Leitenden Direktor und seinem Stellvertreter geführt und nach außen vertreten.

### Personelle Neuausrichtung

Die Beratungsfachkräfte an den Schulberatungsstellen werden auf die an den Schulberatungsstellen einzurichtenden Funktionsstellen versetzt und ggf. an die Schulen rückabgeordnet. Eine Rückabordnung ist bis maximal der Hälfte des Vollzeitdeputats zulässig. Die Funktionsstellen für die Beratungsfachkräfte müssen im Bayerischen Besoldungsgesetz analog den Funktionsstellen an der ALP und dem ISB ausgedrückt werden.

#### Ergebnis 3:

Um den Aufgaben gerecht werden zu können, ist eine engere Kooperation der Schulberatungsstellen hilfreich.

- Austauschplattform im Internet: Hier kommt eventuell die neugeschaffene Plattform „mebis“ in Frage.
- Netzworkebildung: Gemeinsame Veranstaltungen, gegenseitiges Kennenlernen und informeller Austausch sowie gemeinsames Planen von Veranstaltungen können dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter der Schulberatungsstellen kennen und dadurch zu einer effektiveren Kooperation gelangen können.
- Zentrale Themen können auf der Landeshomepage dargestellt werden und werden nicht auf jeder Regionalseite gesondert präsentiert.
- Konkret gibt es zwei Anliegen: den Austausch der Kontakte zu den Universitäten und die Bildung eines Referenten-Pools für Fortbildungen, insbesondere für die Regionalkurse.

#### Ergebnis 4:

Die staatlichen Schulberatungsstellen widmen sich gemeinsam einer stärkeren Öffentlichkeitsarbeit, um innerhalb und außerhalb des Systems besser wahrgenommen zu werden.

Die staatlichen Schulberatungsstellen stellen ihr „schulartübergreifendes Profil“ stärker heraus:

- Die Beratungsfachkräfte vor Ort können stärker in die Arbeit mit eingebunden werden, um auch uns an der einzelnen Schule als Schulberatungsstelle präserter zu machen.
- Die staatlichen Schulberatungsstellen verdeutlichen ihr Angebot transparent, z. B. durch gemeinsame Flyer zu einzelnen Themenbereichen.
- Die staatlichen Schulberatungsstellen machen auf Parallelstrukturen im System aufmerksam und versuchen sich mit dem schulartübergreifenden Profil als Alleinstellungsmerkmal zu positionieren.

#### **Ergebnis 5:**

**Die staatlichen Schulberatungsstellen installieren intern ein Qualitätsmanagement.**

Es können drei zentrale Motive und Zielsetzungen herausgestellt werden:

- Fachliches Controlling und Innovation: Eine leistungsbezogene Selbstkontrolle kann Bewertungsgrundlagen schaffen, um Erfolg und Misserfolg auf der fachlichen und auf der politischen Ebene diskutierbar zu machen. Wie seit langer Zeit im Bereich der Industrie und in anderen Humandienstleis-

tungen sind auch in der Sozialen Arbeit sogenannte „kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ (z. B. in Form von Qualitätsmanagement-Beauftragten, Qualitätszirkeln oder FC-Gruppen) inzwischen zu praktikablen und effektiven Instrumenten nicht nur der Qualitätssicherung und -entwicklung geworden. Auch im Hinblick auf die Verbesserung der strukturellen Bedingungen alltäglicher Handlungsabläufe kann Evaluation innovativ wirken, d. h. zur Erneuerung von Strukturen und Hilfeprozessen beitragen.

- Aufklärung und Qualifizierung: Aus der systematischen Reflexion alltäglicher Arbeit heraus kann die Sicherheit entstehen, das Richtige zu tun, d. h. professionell zu arbeiten, letztlich kompetent zu sein. Daraus können z. B. Beiträge zu einer sinnvollen Personalentwicklung oder einem neuen Weiterbildungskonzept in Organisationen entstehen.
- Legitimierung: Neben einem wachsenden Bedürfnis nach Selbstvergewisserung bei Kollegen kann die Entwicklung objektiverer Standards auch zum Nachweis von Qualität der eigenen Arbeit – nicht zuletzt im Sinne einer gesamtgesellschaftlich gedachten Effizienz – nach außen beitragen. Auf diese Weise entsteht auch mehr politische Verbindlichkeit und letztlich ein „dokumentierbares Mehr an Daseinsberechtigung“ im betriebs- und volkswirtschaftlichen Sinne.



Teilnehmer während des Seminars

#### **VERANTWORTLICH**

**Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser**

Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München

#### **HERAUSGEBER**

**Paula Bodensteiner**

Referentin für Bildung und Erziehung, Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München

**Hans Schweiger, Dipl.-Psych.**

Leiter der staatlichen Schulberatungsstelle für Obb.-West, Schulberatungsrektor, München

