

Michael Sylla/Heribert Junker

# Nachhaltige Entwicklung innerschulischer Beratung durch regionale Fortbildung von Beratungslehrkräften

Ein präventiver schulpсихологischer Beitrag zum Umgang mit Krisen und Konflikten in Schulen

Schulen müssen sich zu „Problemlöse-Schulen“<sup>1</sup> entwickeln und lernen, Krisen und Konflikte als Feed-back anzunehmen und konstruktiv zu bearbeiten. In diesem Verständnis spielt ein professionelles innerschulisches Beratungshandeln eine wichtige Rolle. Zum einen arbeitet es präventiv Konflikten entgegen, andererseits können Maßnahmen zu Konflikt- und Kriseninterventionen nur dann nachhaltig implementiert werden, wenn sie in ein Gesamt-Beratungskonzept einer Schule integriert werden. Anstatt also additiv immer neue „Beratungsspezialisten“ für verschiedene Anlässe in Schulen zu installieren, sollte zunächst die Beratungsarbeit einer Schule insgesamt gesichtet und optimiert werden. Dabei können gut ausgebildete Beratungslehrkräfte entscheidend mitwirken.

## Schule definiert sich überwiegend noch als „Unterrichts-Institution“

Um nicht missverstanden zu werden, sei klargestellt: Die in den letzten Jahren beobachtbaren Aktivitäten zur Mediation von Konflikten, Schülergewalt, sozialem Lernen oder Management von Unterrichtsstörungen sind begrüßenswert und in der Sache hilfreich. Dennoch sei angemerkt, dass viele gut gemeinte Projekte in Schulen scheitern, weil sie unzureichend in die schulische Gesamtarbeit integriert sind. Beispielsweise genant sei der Schüler, der als Streitschlichter aktiv ist und sich anschließend beim Fachlehrer erklären muss, warum er „zu spät“ kommt.

Obwohl die Aufgabe von Lehrerinnen und Lehrern „Unterrichten, Beurteilen, Bewerten und Beraten“ lautet,<sup>2</sup> definiert sich Schule heute noch überwiegend als „Unterrichts-Institution“. Demnach ist Problemlösung in erster Linie darauf gerichtet „Unterrichtsstörungen“ zu beseitigen und besteht häufig in einem „Mehr desselben“.<sup>3</sup>

- „Man müsste mal eine Fortbildung machen zu ...!“
- „Wir bilden eine Arbeitsgruppe zum Thema...“
- „Ich kenne da einen unheimlich guten Familientherapeuten ...“
- „Streitschlichtung? - steht längst bei uns im Schulprogramm!“

- „Eigentlich braucht jede Schule einen Sozialarbeiter!“
- „Wann sollen wir das denn alles leisten?“
- „Diese Schüler gehören nicht an unsere Schufe ...“
- „Hast du schon mal was von TZI gehört?“

Bei unangetasteter Grundkonstruktion von Schule geht man Probleme in „Modellprojekten“, „Projektwochen“, „Lehrerfortbildungen“ oder „Aktionstagen“ an, und zwar bevorzugt mit außerschulischen Experten. Damit signalisiert Schule, dass sie selbst nur bedingt Lösungen finden kann.

Unser Beitrag betont in diesem Kontext noch einmal die bekannte These, dass solche Aktivitäten letztendlich Lösungen 1. Ordnung<sup>4</sup> darstellen: man ändert gerade so viel (wenig), dass alles beim Alten bleiben kann. Dabei bleibt die vornehmliche Ausrichtung von Schule auf „Stunden-Geben“ aus ökonomischen, ideologischen oder manchmal leider auch Gründen der Bequemlichkeit unangetastet. Zudem hat sich die „Marktlage“ (die „schlimmen Schüler“) und die „Kundenerwartungen“ (die „nervigen Eltern“) um das Unternehmen Schule radikal geändert. Daher ist es hilfreich, wenn Schulen selbst entsprechende Produkte entwickeln, die Antworten auf die Bedürfnisse der „Kundschaft“ geben, indem sie über Unterricht hinaus Beratungs- und Problemlöseangebote anbieten.

## Viel hilft nicht viel!

Die Beratungsaktivitäten einer Schule sind häufig unsystematische Problemlöseversuche, die für sich genommen sinnvoll sind, aber zersplittert nebeneinander stehen. Sie verzichten auf „Synergieeffekte“ oder schwächen sich sogar gegenseitig in der Wirkung ab:

- Neben der Beratung durch Klassenlehrer und Schulleitung gibt es „Beratungslehrer“, „Berater für Sucht-Prävention“, „Konfliktmoderatoren“, „Vertrauenslehrer“, LRS-Berater, Hochbegabtenberater usw.
- Es gibt Schullaufbahnberatung, Lernberatung, Konfliktberatung, Berufsberatung, Drogenberatung, Erziehungsberatung, Beratung bei besonderer Begabung et cetera.
- Es gibt Schulsozialarbeit, Schulpsychologische Beratung, Erziehungsberatungsstellen, medizinische Dienste, Jugendhilfe et cetera.

Viel hilft nicht unbedingt viel! Vor allem, wenn die Unterstützungssysteme für Schule unkoordiniert nebeneinander arbeiten und möglicherweise auch noch verschiedene Impulse zur Schulentwicklung initiieren, die dann nicht selten um Bedeutung und Ressourcen konkurrieren.

## Problemloser von außen helfen nur bedingt

Ein zweites Hindernis zur Entwicklung eines professionellen Beratungshandelns ist die Erwartung, außerschulische Institutionen könnten innerschulische Probleme lösen, sodass man zum „Eigentlichen“, sprich Unterricht übergehen könne. In der Diskussion um Schulqualität macht bekanntlich der „schwarze Peter“ die Runde, wer für die derzeitige Krise unseres Schulwesens verantwortlich sei.<sup>11</sup> Aus der Binnenperspektive werden häufig „lern-

unwillige Schüler", „versagende Eltern" oder „unfähige Bildungspolitiker" genannt. Solchen Verursachungshypothesen folgend wird konsequenterweise eine Problemlösung von außen erwartet. Offensichtlich hat die Schulbürokratie ein schlechtes Gewissen gegenüber Lehrerinnen und Lehrern, denn die Schulsozialarbeit boomt<sup>6</sup> und ist Ausdruck solcher Problemlöseversuche. Wo aber Sozialarbeiter/innen auf die Rolle des „Trouble-shooter" reduziert werden, wirken sie nicht nur wenig nachhaltig, sondern unter Umständen problemstabilisierend. Werden beispielsweise „Störenfriede" aus dem Unterricht ausgegliedert und durch Sozialarbeiter/innen betreut, ist dies zwar entlastend für das Kollegium - lässt aber möglicherweise die Frage nach der Ursache von Störungen unbeantwortet. Auch hier beobachtet man häufig eine Beratertätigkeit, die in kein Gesamtkonzept eingebunden ist.

Das Modell „Problemlösung durch Ressourcen von außen" ist nicht nur aus der systemischen Perspektive eine Scheinlösung - in Zeiten grundsätzlicher Budgetknappheit ist dieses Modell auch unrealistisch und stößt schnell an finanzielle Grenzen. Es wird voraussichtlich auf längere Sicht nicht für jede Schule eine Sozialarbeiterin oder einen Schulpsychologen geben. Daher lohnt es sich darauf hinzuwirken, die vielfältigen Beratungstätigkeiten inner-schulischer Berater zu einem sinnvollen Ganzen zu integrieren und, wenn nötig, durch die Institution „Beratungslehrkraft" zu ergänzen.

### Aus der Not eine Tugend machen

Die Regionale Schulberatungsstelle für den Kreis Borken (RSB) ist eine Schulpsychologische Beratungsstelle, die mit vier Schulpsychologinnen und Schulpsychologen einen flächenmäßig großen Landkreis versorgt. Bei einer Zuständigkeit für zirka 160 allgemein bildende Schulen sind die Kapazitäten einer solchen Beratungsstelle schnell erschöpft.

Trotz eines eindeutigen Beratungserlasses<sup>7</sup> blieb in den vergangenen Jahren die Anzahl von Beratungslehrkräften relativ gering. Dafür sind im Wesentlichen knappe Ressourcen die Gründe, aber auch fehlende Fortbildungsmöglichkeiten für Lehrerinnen

und Lehrer. In dieser Situation entschied sich die Beratungsstelle dafür, eine Beratungslehrerfortbildung regional anzubieten. Dabei erfuhr sie wesentliche Unterstützung durch untere und obere Schulaufsicht, unter anderem durch die Abordnung eines erfahrenen Beratungslehrers und Lehrerfortbildners an die Beratungsstelle. Ziel dieser Aktivität ist es, die innerschulische Beratungsarbeit der Schulen zu stärken. Mittelfristig soll jede Schule des Kreises eine Beratungslehrkraft haben, die im Rahmen eines schuleigenen Beratungskonzeptes arbeitet. Das hört sich wie eine Selbstverständlichkeit an, ist aber keine: Vor Beginn unserer Aktivität vor vier Jahren gab es im Kreis 15 Beratungslehrkräfte, jetzt gibt es sie an über 100 Schulen aller Schulformen.

Der Beratungserlass erlaubt uns, folgende Akzente zu setzen:

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden über ein Schuljahr in 20 ganztägigen Veranstaltungen fortgebildet (schulformübergreifend).
- Zugelassen sind nur Kolleginnen und Kollegen, die von der Schule für diese Aufgabe beauftragt wurden und bereits tätig sind.
- Die Schulleitungen werden am Anfang und Ende, das heißt am ersten und letzten Tag der Fortbildung in Hinblick auf die Beratungskonzepte der Schulen einbezogen.
- Die inhaltliche Ausrichtung akzentuiert „Systemberatung" stärker als „Einzelfallhilfe".
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden von Beginn an darauf vorbereitet, die Arbeit der Schule an Beratungskonzepten zu initiieren und/oder zu begleiten.

In der Vergangenheit wurden Lehrkräfte häufig aus persönlichen Motiven Beratungslehrkräfte, was grundsätzlich nicht zu kritisieren ist. Ihr Einsatz in der Schule war aber oft ungeklärt, selbst noch nach Beendigung der Fortbildung. Der Einsatz beschränkte sich häufig auf die so genannte „Einzelfallhilfe". Heute ist der Einsatz dieser Beratungslehrkräfte bereits vor der Fortbildung sichergestellt. Die Schule (Leitung, Kollegium und Elternvertretung) entscheidet sich dafür, dass es eine(n) schulische(n) Berater/in geben soll. Daher besitzen diese Beratungslehrkräfte in der Regel eine hohe Akzeptanz im Kollegium.

Die Inhalte und Methoden der Fortbildung sind so gewählt, dass sie kon-

kret auf die im Erlass genannten Aufgaben vorbereiten. Neben der Beratung von Schülerinnen und Schülern und deren Eltern bei Lern- und Verhaltensproblemen oder Laufbahnfragen wird dort ausdrücklich die kollegiale Beratung genannt.

Wir legen großen Wert auf eine praxisorientierte Fortbildung:

- Einführungsveranstaltung (mit Schulleitung): „Wozu Schulberatung?"
- Rollenerwartungen an die BL - (vorläufige) eigene Rollendefinition
- Beratung und Beratungsgespräche strukturieren
- Theorien der Veränderung von Menschen/Beratungsformen in der Schule
- „Techniken" der Gesprächsführung
- Kommunikation in Theorie und Praxis
- Kollegiale Beratung als Individual- und Gruppenberatung
- Einzelfallberatung und Diagnose aus systemischer Sicht
- Systemische Einzelfallberatung/Arbeit an Beratungskonzepten
- Diagnostische Methoden: Tests und qualitative Verfahren
- Ausgewählte Beratungsanlässe: LRS, Aufmerksamkeitsprobleme
- Schulformspezifische Beratungsanlässe: zum Beispiel Hochbegabung, Laufbahnfragen
- Lösungsorientierte Beratung in Theorie und Praxis
- Training von Beratungsgesprächen unter anderem „schwierige Beratungssituationen"
- Klassenbezogene Interventionen: kooperative Verhaltensmodifikation, „Verträge", Mediation, „Magic Circle", Streit-Schlichter
- Krisen und Aggressionen: „Programm eigenverantwortlichen Denkens"
- Ausgewählte Beratungsanlässe: unter anderem „Sonderpädagogischer Förderbedarf"
- Schuleigenes Beratungskonzept: Außerschulische Kooperationspartner, Beratungs-Netzwerk, Informationsquellen
- Planung und Selbstmotivation: Bildung kollegialer Unterstützungssysteme
- Abschlussveranstaltung (mit Schulleitung), Einbindung von Beratung in das Schulprogramm

Durch viele praktische Übungseinheiten wird Beratungshandeln so trainiert, dass die Lehrerinnen und Lehrer eine hohe Handlungssicherheit bekommen.

Dass dies auch in relativ wenigen Fortbildungstagen möglich ist, zeigen unsere regelmäßigen Evaluationen der Fortbildung.

## Deutliche Verbesserung der Beratungsarbeit

Erfreulicherweise gibt es in den beteiligten Schulen inzwischen deutliche Effekte in Hinblick auf eine Professionalisierung der Beratungsarbeit. Die Rückmeldung erreicht uns über „Umwege“, wie zum Beispiel Eltern, Lehrer, Schulleitungen oder Schulaufsicht beziehungsweise durch eine ausführliche Befragung der aktiven Beratungslehrkräfte. Die Verbesserungen bedeuten konkret:

- Die Beratungsaktivitäten erhöhen sich insgesamt erheblich.
- Es erfolgen weniger „Bagatell-Anmeldungen“ dieser Schulen an die Regionale Schulberatungsstelle.
- Beratungskonzepte liegen jetzt in vielen Schulen vor beziehungsweise sind in Arbeit.
- Statt einer „patchworkartigen“ Beratung erfolgt häufiger eine „systemische“ Ausrichtung der Beratung, das heißt auch Beratung von Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise Schulleitung.
- Stärkeres „Annehmen“ von Problemen - weniger „Problemléugnung“ beziehungsweise zu frühes „Wegdelegieren“ an außerschulische Einrichtungen.
- Die Zusammenarbeit mit außerschulischen Einrichtungen erfolgt gezielter.

## Unspezifische Effekte auf die Systeme

Durch die Aktivitäten der Beratungslehrkräfte sind eine Reihe von Effekten ausgelöst worden, die nicht unmittelbar intendiert waren, aber durchaus willkommen sind:

- Schulleitungen meldeten sich, um „auch eine solche Fortbildung zu bekommen“. Durch Veranstaltungen wie „Erweiterung der Beratungskompetenz für Schulleitungsmitglieder“ konnte die Arbeit der Beratungslehrkräfte mit der Beratungsarbeit von Schulleitungen verknüpft werden und eine gemeinsame „Bera-

tungsphilosophie“ geschaffen werden.

- In vielen der beteiligten (Grund-)Schulen wurden Förderkonzepte überdacht beziehungsweise erstmalig erstellt.
- Durch die Tätigkeit der Beratungslehrkräfte kommen mehr Lehrerinnen und Lehrer mit dem Arbeitsfeld „Beratung“ in konstruktiven Kontakt.
- Die Schulpsychologen werden zur weiteren Mitarbeit bei Schulentwicklungsprozessen eingeladen.

## Ausblick

Die Regionale Schulberatungsstelle wird ihre Angebote für die Beratungslehrkräfte fortsetzen. Dazu bietet sie den Beratungslehrkräften eine Diskussions- und Fortbildungsplattform in Form halbjährlicher Fachtreffen in der Beratungsstelle. Daneben gibt es spezielle Supervisionsangebote für Beratungslehrkräfte. Geplant ist ein Online-Angebot speziell für Beratungslehrkräfte.

In Zukunft soll sich die Arbeit der Beratungsstelle noch stärker in Richtung „Systemberatung“ von Schulen entwickeln. Interessant wird dabei die Auseinandersetzung mit einem von uns als neu wahrgenommenen Trend: immer mehr Anfragen erreichen die Beratungsstelle mit der Beschreibung „Notfall“, „höchste Dringlichkeit“ oder „Krisensituation“, verbunden mit der Erwartung „sofort“ zu handeln. Schulpsychologen sollten solchen Forderungen nicht unreflektiert folgen und damit unbewusst dazu beitragen, dass die Schulpsychologie auf eine „Notfall“-Psychologie reduziert wird. Auch hier kann ein qualifiziertes innerschulisches Beratungshandeln helfen, den „wirklichen Notfall“ rascher zu identifizieren und die Anzahl von „Krisen“ präventiv zu verringern.

## Desiderata

Schulen sollten ihre gesamten Beratungsleistungen sichten, bewerten und in einem Gesamtkonzept als Teil des Schulprogramms formulieren.

Sind Schulen mit „Problemen“, „Krisen“ und „Konflikten“ konfrontiert, sollten sie ihre Bordmittel ein-

setzen und nicht sofort die Problemlösung delegieren.

Dazu müssen Schulen ihre Beratungsarbeit professionalisieren. Hier sollten sie starke Unterstützung durch Schulaufsicht und Schulpsychologie erfahren.

Zur professionellen Beratungsarbeit gehört es aber auch, sich außerschulische Verbündete zu suchen und diese Beziehungen zu pflegen.

Die Nutzung der Kompetenzen von Beratungslehrkräften ist zu gering. Gemessen an ihren Qualifikationen und innerschulischen Beratungsanlässen könnten sie viel stärker eingesetzt werden.

Es sollte in der Entscheidungskompetenz einer Schule liegen, mit welchem Stundendeputat sie Beratungslehrkräfte einsetzt.

Zukünftige Evaluationen von Schulen sollten sich nicht auf die Unterrichtsarbeit beschränken, sondern ausdrücklich die Beratungsarbeit einer Schule in den Blick nehmen.

*Michael Sylla,  
Dipl.-Psychologe,  
Schulpsychologe,  
Regionale Schulberatungsstelle  
für den Kreis Borken*

*Heribert Junker,  
Realschullehrer,  
seit 1986 Beratungslehrer und zurzeit  
mit einem Drittel seiner Arbeitszeit an die  
Regionale Schulberatungsstelle abgeordnet*

## Fußnoten:

1. Vgl. *Rolff, H. G. u.a.*: Manual Schulentwicklung, Weinheim/Basel, 1998.
2. Vgl. Allgemeine Dienstordnung NRW.
3. Vgl. *Watzlawik, P. u.a.*: Lösungen, Bern 1974.
4. *Watzlawik, P. u. a.*: a. a. O.
5. Vgl. *Balgo, R./Voß, R.*: Wenn das Lernen der Kinder zum Problem gemacht wird, in Voß, R. (Hrsg.): Die Schule neu erfinden, Berlin, 1997.
6. NRW hat jetzt 200 Sozialarbeiter für 3 Jahre befristet eingestellt.
7. Beratungstätigkeit von Lehrerinnen und Lehrern in der Schule, Erlass, MSW NRW 1997.

<Ar-2412.0401-00007>