

Beraten will gelernt sein

Heinz Lenz

Projektleiter der
Ausbildung zum
Prozessbegleiter
aller Schularten

Steigstr. 1–2

71394 Kernen

Neues Ausbildungsmodell für künftige Beraterinnen und Berater in Schulentwicklungsprozessen an der Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung in Esslingen.

Erfolgsmodell „Prozessbegleitung“

Kein Zweifel – die beratende Begleitung von schulischen Entwicklungsprozessen durch so genannte „Prozessbegleiter“ ist ein Erfolgsmodell – auch bundesweit¹. Ob Leitbildentwicklung oder Schulprogramm, Teamentwicklung, Optimierung der Informations- und Kommunikationskultur oder Vorbereitung von Selbstevaluation – Prozessbegleiter werden gerne gerufen und haben sich als Stütze und Orientierung erwiesen für engagierte Kolleginnen und Kollegen, Steuergruppen, Schulleitungen und ganze Kollegien. Doch auch Schulentwicklung hat sich verändert – aus der „bunten Blumenwiese“ in „loosely coupled systems“ (KARL E. WEICK) mit mehr oder weniger selbst bestimmtem Verbindlichkeitsgrad wurde ein strategisch angelegter und umfassender Prozess der Qualitätsentwicklung mit der verbindlichen Selbstevaluation schulischer Prozesse im Zentrum. Damit veränderten sich teilweise die Erwartungen und Anforderungen an Beratung. Und die Nachfrage nach gut ausgebildeten Beratern steigt. Im Auftrag des Kultusministeriums entwickelte die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung ein neues Ausbildungsmodell.

Herausforderung „Beratung“

Beratung ist ein herausforderndes und anspruchsvolles Geschäft. Sie nährt sich von der situativ empfundenen Unwissenheit, Unerfahrenheit oder Orientierungslosigkeit und paart sich mit der Hoffnung der Klienten auf (Er-)Lösung. In der Regel wird auch der „Berater-Blick von außen“ als Mehrwert erlebt, der einen Unterschied macht zur eigenen partiellen Blindheit und Befangenheit des Denkens und Handels. Wer beraten will, begibt sich also freiwillig und mit Lust in Situationen, die andere gerne los hätten und die gekennzeichnet sind durch hochgradige Unsicherheit, Komplexität und Unkalkulierbarkeit. Für Beraterinnen und Berater in Schulentwicklungsprozessen heißt dies, sich einzulassen auf die spe-

zifische Situation der Einzelschule. Es gilt, die subjektiven und teilweise gegensätzlichen Wahrnehmungs- und Sichtweisen der Kolleginnen und Kollegen quasi mit einer „allparteilichen Brille“ verstehen zu wollen. Beraterinnen und Berater müssen die Heterogenität von Kollegien und ihre unterschiedlichen Sichtweisen wertschätzen und als Chance verstehen, gemeinsam eine neue, bessere Schulwirklichkeit zu „konstruieren“. Beratung soll anregen, von teilweise lieb gewordenen aber weniger produktiven Strukturen, Inhalten und Gewohnheiten Abschied zu nehmen und Mut machen, Neues zu erproben. Natürlich reicht es für Beraterinnen und Berater nicht aus, eine in der Ausbildung „gelernte Lösung“ einfach anzuwenden. Jede Beratungssituation ist neu und anders, jede Organisation und Schule arbeitet mit unterschiedlichen Menschen und pfeift ihr eigenes Lied. Da ist Überraschungskompetenz und hohe Flexibilität angesagt.

Die Verbindung von Feldkompetenz durch langjährige Tätigkeit als Lehrerin/Lehrer in der Schule sowie die im Rahmen der Ausbildung und systematischen Weiterqualifizierung erworbene professionelle Beratungskompetenz sichert die fachgerechte Begleitung von Schulentwicklungsprozessen sowie eine hohe Akzeptanz der bisherigen Prozessbegleiterinnen/-begleiter an Schulen. Gleichzeitig verlangt die Ausbildung zu Beratern den Lehrerinnen und Lehrern einen kontinuierlichen „Rollenswitch“ ab. Klassisches Belehren und Besser-Wissen sind eher kontraproduktiv, da Beratung den Anspruch erhebt, nachhaltige Entwicklung anzuregen. Nicht die einmalige Lösung, sondern darüber hinaus gehendes „Lernen zweiter Ordnung“ (CHRIS ARGYRIS) ermöglicht, dass in Veränderungsprozessen gleichzeitig die Bedingtheit und Begrenztheit der eigenen Sichtweisen und Denkmodelle überwunden und Schule im Sinne einer Lernenden Organisation neu gedacht werden kann. Wer sich auf die Ausbildung einlässt, fällt eine Entscheidung über seinen Arbeitsschwerpunkt als Lehrerin/Lehrer: Nur ein bisschen „nebenher“ beraten verhindert die Entwicklung von Souveränität, Professionalität und „Standing“ als Beraterin/Berater. Deshalb sollen die Teilnehmer nach der Ausbildung zu einem mehrheitlichen Anteil ihres Deputats als Schulentwicklungsberater tätig sein.

Auch wenn der Blick in der Schulentwicklung zur Zeit verstärkt auf Information, Analyse und

Evaluationsinstrumente gerichtet ist, gilt es für Beraterinnen und Berater vor allem auch die Umsetzung im Blick zu haben, denn sie ist nachgewiesenermaßen die entscheidende Schwachstelle in Entwicklungsprozessen – und ohne sie ist alles nichts. Schulentwicklung muss im Klassenzimmer ankommen. „Nicht das Neue an sich, die Integration des Neuen in das Bestehende ist die Herausforderung und das Kennzeichen gelungener Innovation.“² Beratung muss Sinn stiften und Orientierung bieten in einer Welt, in der Wandel nicht mehr als Übergangsstadium auf dem Weg zu einem neuen stabilen Zustand verstanden werden kann: „Wandel folgt auf Wandel“ (ebda.). Beraterinnen und Berater für Schulentwicklungsprozesse werden ausgebildet als Spezialisten für die professionelle Gestaltung von Veränderungsprozessen in Schulen.

Anforderungen des „Kunden“ Schule

Als die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung die Entwicklung einer schulartübergreifenden Ausbildungskonzeption übernahm, war klar, dass zunächst ein Anforderungs- und Kompetenzprofil entwickelt werden musste, das sich an den Bedürfnissen und bisherigen Beratungserfahrungen der Schulen in Schulentwicklungsprozessen orientiert. Wir³ befragten sowohl Schulleiter als auch Steuergruppen-Mitglieder und Prozessbegleiter aller Schularten zu den Kompetenzen, die in Schulentwicklungsprozessen gebraucht werden. Dabei zeigte sich, dass die Stärkung der Selbstverantwortung der Schule wie auch die künftige Verpflichtung zur Selbstevaluation eine Form der Beratung erfordert, die über die bisherige eher moderierende Tätigkeit von Prozessbegleitern hinaus auch Beratung und Expertise z. B. in Qualitätsentwicklung und Evaluation wie auch in der Beratung der Schulleitung in Veränderungsprozessen bietet. Die Fähigkeit, als Beraterin/Berater flexibel unterschiedliche Rollenmodi zu besetzen, bezeichnet BERND SCHMID als „Metaprofessionalität“: „Die Zeit, wo in der Beratung auf festgelegte Rollen und Identifikationen hin ausgebildet wurde, ist vorbei“⁴. So ist auch zu empfehlen, den Begriff „Prozessbegleiter“, der ja nur eine spezifische beraterische Kernkompetenz beschreibt, zu ersetzen, z. B. durch die umfassendere Bezeichnung „Schulentwicklungsberater“. Auch das bisher bevorzugte Beratungsmodell der klassischen Organisationsentwicklung (OE) zeigte in der Vergangenheit seine Begrenztheit in Ansatz und Methoden⁵.

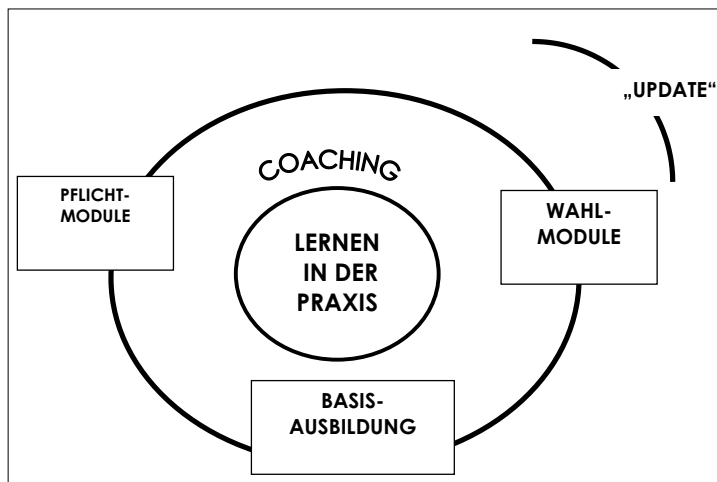
Der Nutzen qualifizierter Beratung sollte für den Kunden Schule wirksam werden z. B. in einer erhöhten Problemlösekompetenz, einem höheren Maß an Selbstwirksamkeit, an zielgerichteter Realisierung von Unterrichts-Qualität, an nachhaltig wirksamen inneren Strukturen für die Schulentwicklung oder in der erfolgreichen Anwendung von Methoden zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen.

Aufgaben und Rolle

Die Beraterinnen und Berater im Handlungsfeld schulischer Qualitätsentwicklung übernehmen eine wichtige Mittlerfunktion zwischen bildungspolitischer Rahmensteuerung und einer der Einzelschule angemessenen Umsetzung in das konkrete Handeln. Wesentliche Aspekte der beraterischen Tätigkeit sind⁶:

- ◆ Schulen bei der Umsetzung der von der Bildungspolitik vorgegebenen Entwicklungsaufgaben und bei eigenen Entwicklungsvorhaben beraten und unterstützen.
- ◆ Die Qualitätsentwicklung der Lernzeit und der Lernprozesse fördern.
- ◆ Schritte zum Aufbau einer Lernenden Organisation Schule beschreiben.
- ◆ Selbstevaluationsvorhaben als Schritte im Qualitätsentwicklungsprozess fördern und beraten.
- ◆ Zum Aufbau und zur Entwicklung von Team- und Feedbackstrukturen anleiten.
- ◆ Expertise zu Qualitätsentwicklungssystemen und Evaluation einbringen.
- ◆ Beraterische Interventionen erfolgen in Achtung vor der Selbstbestimmung der Schule und auf der Basis von deren Entscheidung über Prozesse und Inhalte.
- ◆ Die beraterische Zusammenarbeit mit Schulen ist freiwillig und basiert auf gemeinsamen Vereinbarungen. Die Inhalte unterliegen der Schweigepflicht, die Datenhoheit im Rahmen der Selbstevaluation liegt bei der Schule.
- ◆ Schulentwicklungsberater dürfen nicht gleichzeitig Schulaufsichtsfunktionen wahrnehmen.
- ◆ Personalsteuerung und Personaleinsatz – auch während der Ausbildung – erfolgt über die Referate 77 der Regierungspräsidien.
- ◆ Gemeinsam mit Kollegien langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse gestalten.

Die Ausbildungskonzeption im Überblick



Modulares Blended-Learning-Modell mit Präsenzphasen, Selbstlernphasen, Lernen in der Praxis Coaching

zu entwickeln und anzubieten. Mögliche Wahl-Pflicht-Module sind: Selbst- und Zeitmanagement, Führen und Leiten, Organisationsmodelle, Personalentwicklung, Psychologische Beratungsmodelle, Leitbildentwicklung, Entwicklung einer Feedback-Kultur, Großgruppen-Methoden.

Das begleitende *Coaching* in regionalen Coaching-Gruppen focussiert vor allem die Selbststeuerung als Beraterin/Berater, eine kontinuierliche Reflexion der Praxis- und Lernerfahrung sowie die Integration der unterschiedlichen Lernerfahrungen in ein stimmiges persönliches Beratungskonzept.

Die Basis-Ausbildung in konstanten Ausbildungsgrippen im ersten Jahr umfasst vier zentrale Kompetenzbereiche: Qualitätsentwicklung und -sicherung, Prozess- und Methodenkompetenz, Veränderung von Organisationen, Beraterische Haltung. Die in der Basis-Ausbildung erarbeiteten Grundlagen werden in den *Praxis-Phasen* in einem *Senior-Junior-Modell* in der Region erprobt und reflektiert. Ergebnisse der *Praxis-Phasen* fließen wieder in die Basis-Ausbildung ein. Die Referate 77 der Regierungspräsidien unterstützen die Auszubildenden im Rahmen ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen. *Selbstlernphasen* umfassen Literaturstudium, Internet-Recherche, persönliche Recherche bei der Schulverwaltung und anderen Institutionen sowie Arbeit im Rahmen einer E-Learning-Plattform („Moodle“).

In den *Pflicht-Modulen* werden Themenbereiche der Basis-Ausbildung erweitert und vertieft bearbeitet. Die Pflicht-Module können nach Bedarf und Zeit belegt werden. Eine wechselnde Zusammensetzung der Gruppen – bereits tätige Beraterinnen/Berater und Auszubildende – bietet erweiterte Lernchancen. Als Pflicht-Module sind u.a. vorgesehen: Teamentwicklung, Qualitätsentwicklung von Unterricht, quantitative und qualitative Methoden der Evaluation.

Die *Wahl-Module* berücksichtigen, dass Auszubildende je nach Berufsbiografie unterschiedliche Kompetenzen bereits erworben haben. Diese Module werden nach Bedarf und zur Ausprägung eines eigenen Beraterprofils belegt. Bereits vor der Ausbildung erworbene Qualifikationen können als „Credit“ eingebracht und anerkannt werden. Außerdem bietet der Wahl-Pflicht-Bereich die Möglichkeit, schulartenspezifische Angebote

Ablauf und Zusammenfassung

Im Oktober und November 2005 starteten zwei Pilot-Ausbildungsreihen mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Bereich der Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen. Die beschriebenen Kompetenzen sollen nach zwei Jahren abschließend anhand von Beratungsfällen sowie im Rahmen der Darlegung des beraterischen Lern- und Entwicklungsprozesses dokumentiert und mit den Leitern der Ausbildung reflektiert werden. Ein Zertifikat bescheinigt die Teilnahme an der Ausbildung sowie die Darlegung des Kompetenzerwerbs.

Die der Ausbildung von Schulentwicklungsberatern zugrunde gelegte systemische Organisationstheorie schult den Blick für das Ganze, für die Eigenlogik und Selbstorganisation von Schulen, schützt vor Steuerungszugriffen und weist auf die hohe Kunst der Ankoppelung der Beraterinnen und Berater an das zu beratende System (Schule, Leitung, Team, Kollegium) und dessen subjektive Konstruktionen von Wirklichkeit. Entwicklungsstrategien und Interventionen müssen anschlussfähig und von den Kolleginnen und Kollegen gewollt sein, sonst haben sie keine Chance und werden vom System, sprich von den Kolleginnen und Kollegen, aus- und weggependelt. Dies haben viele Reformansätze der Vergangenheit gezeigt. Veränderung von Schule berührt schließlich die persönliche und berufliche Identität der Kolleginnen und Kollegen. Deshalb geht es für Beraterinnen und Berater auch darum, Übergänge und Identitätsbrücken vom Alten zum Neuen zu schaffen, bisher Geleistetes wertzuschätzen – anstatt es abzuwerten – und so Lust auf Veränderung zu machen. „Die Kunst der

Intervention besteht darin, jene Lücken oder ‚Druckstellen‘ zu finden, durch die sich das Sys-

tem anregen lässt, sich selbst zu verändern“ (WILLKE 1994). Beratung ist und bleibt ein herausforderndes und anspruchsvolles Geschäft.

Kernkompetenzen von Beraterinnen und Berater (Beispiele)



Beraterische Kompetenzen (Übersicht) ausführliche Informationen unter www.akademie-esslingen.de

Anmerkungen:

- 1 vgl. dazu: ROLF KOERBER, Modellversuch Prozessmoderatoren für Schulentwicklung des sächsischen Staatsministeriums für Kultus. Abschlussbericht 2005 S. 3 fff; vgl. die Ergebnisse unserer Workshops mit Schulleitern und Steuergruppenmitgliedern wie auch z.B. diverse Auswertungen des STEBS-Projekts und OES-Modells beruflicher Schulen (siehe Homepage Kultusministerium Baden-Württemberg, STEBS, OES).
- 2 FRANK BOOS/BARBARA HEITGER/CORNELIA HUMMER (Hrsg.), Veränderung – systemisch. Stuttgart 2004, S.15
- 3 Struktur des Gesamtprojekts:
 - * Projektteam zur Entwicklung des Ausbildungsmodells:
HANS-PETER BUGGERMANN, Direktor, Gesamtverantwortung
HEINZ LENZ, Projektleitung und Coaching
MARITA HANOLD, Regierungspräsidium Tübingen Ref. 77

HERMANN BREZING, Regierungspräsidium Freiburg, Ref. 77

SIGRID ROTH, BIRGIT MERKT, Punktuelle Beratung

- * Leitung und inhaltlich-methodische Gestaltung der Ausbildung: ROLAND KNOBLAUCH (BS), JOACHIM LAMBRECHT (GHR), RENATE SCHREMPF (Gym), HEINZ LENZ (Coaching)

- * Steuerungsgruppe: Landesakademie, Referate 77 der Regierungspräsidien, Kultusministerium

- 4 BERND SCHMID, Institut für systemische Beratung Wiesloch Mastergroup-Treffen Oktober 2005 Mitschrift H.L.

- 5 vgl. dazu die Diskussion in der Zeitschrift Organisationsentwicklung, Zürich, seit ca. zwei Jahren.

- 6 Aufgaben und Rollenbeschreibung in: Qualifizierungsmodell für Berater/innen Beratungsfeld Schul-Qualität. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen. Stand Januar 2005.