



**3 / 2021**

25. Jahrgang

# **Beraten**

**KRIEG/KUMMER WYSS: Editorial**

## **THEMA**

**WANDHOFF: Eine kurze Geschichte der Beratung**

**SCHNEBEL: Formen der Beratung in der Schulentwicklung**

**SCHMID-WALDMANN/OSINGER/DECHANT-TUCHESLAU: Beraten in der  
Expertenorganisation Schule**

**DEDERING: „Also das ist der Punkt: Systemisch und im Dialog“**

**ZBINDEN: Mehr Mut im Führen von Schulentwicklungsprozessen**

**HOFER: Beratung/Coaching in Schulentwicklungsprozessen**

**JESACHER-RÖSSLER/ALTRICHTER/KEMETHOFER/WÖLBITSCH: Schulische  
Entwicklungsbegleitung durch Multiprofessionelle Teams**

**SCHWARZ: Zur Qualifizierung von Schulentwicklungsberatern**

**ATZESBERGER/SCHUBERT/STOLBA: Welche Wirkung hat die strukturelle  
Verankerung der Schulentwicklungsberatung?**

**SCHNOZ-SCHMIED/HAUSER: Datenbasiert begleiten und beraten**

## **QUERGEDACHT**

**BRÜHLMANN: Fragen oder Tipps?**

## **METHODENATELIER**

**RAUSCHENBERGER: Die Kollegiale Beratung in der Schulentwicklungsberatung**

**ERBRING: Ressourcenorientierte inklusive Schulentwicklung**

**ELLMAUER: Das mBET als Schlüssel zu einer begabenden Schule**

*journal für  
schulentwicklung*

---

**3/2021**  
25. Jahrgang

**Thema**

**Beraten**

**StudienVerlag**

**Auch als digitale Ausgabe/digitales Abo erhältlich:**

**www.united-kiosk.de**

**www.studienverlag.at**

#### **Impressum**

25. Jahrgang 2021  
© 2021 by Studienverlag Innsbruck-Wien  
Satz: Maria Strobl – www.gestro.at

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;  
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;  
E-Mail: order@studienverlag.at; Internet: www.studienverlag.at  
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:  
schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint  
viermal jährlich.

Jahresabonnement: € 54,90

Einzelheft: € 23,20

(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)

Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.  
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor  
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

#### Herausgeberteam

Markus Ammann, Universität Innsbruck  
Nils Berkemeyer, Universität Jena  
Juia Gerick, TU Braunschweig  
Livia Jesacher-Rößler, Universität Innsbruck  
Esther Dominique Klein, Universität Marburg  
Marlies Krainz-Dürr, Pädagogische Hochschule Kärnten  
Martina Krieg, Amt für gemeindliche Schulen, Zug  
Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern  
Pierre Tulowitzki, Fachhochschule Nordwestschweiz  
Enikö Zala-Mezö, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge  
geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder  
der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich  
für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten  
Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte  
übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die  
Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge  
sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb  
der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

#### Offenlegung laut Mediengesetz:

Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10,  
A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag;  
Markus Hatzler (Geschäftsführer)

Blattlinie: Das *journal für schulentwicklung* dokumentiert  
Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift  
Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf  
und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für  
die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

# Inhalt

## Thema

<i>Martina Krieg &amp; Annemarie Kummer Wyss</i> Beraten. Editorial	5
<i>Haiko Wandhoff</i> Eine kurze Geschichte der Beratung	8
<i>Stefanie Schnebel</i> Formen der Beratung in der Schulentwicklung – systematische Zugänge	13
<i>Christian Schmid-Waldmann, Dietmar Osinger &amp; Evelyn Dechant-Tuchelau</i> Beraten in der Expertenorganisation Schule	18
<i>Kathrin Dederig</i> „Also das ist der Punkt: Systemisch und im Dialog“	24
<i>Reto Zbinden</i> Mehr Mut im Führen von Schulentwicklungsprozessen	29
<i>Christine Hofer</i> Beratung/Coaching in Schulentwicklungsprozessen – an der Schnittstelle zwischen Individuum und System	33
<i>Livia Jesacher-Rößler, Herbert Altrichter, David Kemethofer &amp; Lieselotte Wölbitsch</i> Schulische Entwicklungsbegleitung durch Multiprofessionelle Teams	37
<i>Johanna E. Schwarz</i> Zur Qualifizierung von Schulentwicklungsberatenden an der Pädagogischen Hochschule in Niederösterreich	43
<i>Simone Atzesberger, Karin Schubert &amp; Birgitt Stolba</i> Welche Wirkung hat die strukturelle Verankerung der Schulentwicklungsberatung an den Pädagogischen Hochschulen in Österreich?	47
<i>Tanja P. Schnoz-Schmied &amp; Bruno Hauser</i> Datenbasiert begleiten und beraten in der Nutzung von formativen Evaluationen	52

## Quergedacht

*Jürg Brühlmann*

Fragen oder Tipps?

58

## Methodenatelier

*Petra Rauschenberger*

Die Kollegiale Beratung in der Schulentwicklungsberatung

62

*Saskia Erbring*

Ressourcenorientierte inklusive Schulentwicklung

66

*Wolfgang Ellmauer*

Das mBET als Schlüssel zu einer begabenden Schule

71

## Service

Aktuelles zum Thema

76

Aktuelle Neuerscheinungen

78

## Online

*Jürg Brühlmann*

Rezension



# Beraten

Editorial

Herausgeberinnen: Martina Krieg & Annemarie Kummer Wyss



**Martina Krieg,**  
*Leiterin Abteilung  
Schulentwicklung,  
Kanton Zug, selbst-  
ständige Beraterin für  
Organisations- und  
Schulentwicklung,  
Gastdozentin an PHs.*



**Annemarie  
Kummer Wyss,**  
*selbstständige Organi-  
sationsberaterin und  
Coach sowie Dozentin  
an der Pädagogischen  
Hochschule Luzern in der  
Aus- und Weiterbildung  
von Sonderpädagogin-  
nen und -pädagogen,  
Sekundarlehrpersonen  
und Schulleitungen.*

Vor ungefähr einem Jahr haben wir Herausgeberinnen uns zu einer möglichen Ausgabe des *journal für schulentwicklung* zum Thema „Beraten“ beraten. Das semantische Feld ist immens breit. Beratung ist im Bildungsbereich auf allen Ebenen (makro, meso, intermediär, mikro) zu finden und wird als Begriff mit vielfältigen Begriffsbestimmungen assoziiert (Beitrag *Schnebel*). Die *Mikroebene* nimmt die pädagogische Kommunikation zwischen Lehrpersonen und Schülerschaft und auch der Lehrpersonen untereinander in den Blick. Mögliche Auswirkungen auf die Schulqualität werden auf dieser Ebene unter dem Einfluss von Haltungen und professionellen Kompetenzen von Lehrpersonen und der Lernergebnisse der Schülerschaft erreicht. Auf der *Mesoebene* steht das Handeln der Schulleitungen in der Organisation Schule und ihre Bestrebungen um Schulentwicklung, zusammen mit der Lehrerschaft, allenfalls auch der Eltern und Lernenden, im Fokus. Institutionalisierte regionale Zusammenschlüsse von Schulen und ihre außerschulischen

Partnerinstitutionen sowie Kooperationen mit Pädagogischen Hochschulen unterstützen im Idealfall die Schulen auf der *intermediären Ebene*. Bildungsdirektionen oder -ministerien mit ihren Behörden (*Makroebene*) setzen die relevanten Gesetze, Vorgaben und Rahmenbedingungen für Schul(system)entwicklung und stellen entsprechende Beratungsangebote zur Verfügung.

Das Beraten und das Image der Beratenden hat sich über die Zeit hinweg gewandelt, ihre Funktion im System, ihr Beitrag zur Handlungsfähigkeit von zu Beratenden ist mit dem Lauf der Geschichte zu verstehen (Beitrag *Wandhoff*). In Bereichen der Schulentwicklung beraten Beraterinnen und Berater Schulen meist in Entwicklungsprozessen, orientiert an Qualitätszielen und anderen Zielen. Professionelle Beratung kann grob in psychosoziale und organisationale Beratung unterteilt werden. Während psychosoziale Beratung sich in erster Linie an Individuen richtet, zielt organisationale Beratung auf die Institutionen und somit um menschliche Kollektive, die ihr Verhalten – im Idealfall – aufeinander abstimmen und koordinieren. Schulen sind als „menschliche Kollektive“ spezielle Organisationen (Beitrag *Schmid-Waldmann, Osinger & Dechant-Tuchelau*) – es gilt also, spezifische Dinge zu beachten und über unverkennbare Kompetenzen zu verfügen (Beitrag *Schwarz*), wenn bestimmte Wirkungen oder Erkenntnisse im System erzielt werden sollen.

Was also *machen* professionelle Schulentwicklungsberaterinnen und -berater?

Das österreichische Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung gibt auf seiner Website (<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/fpp/scheb.html>) dazu Antworten:

- Sie unterstützen Schulen dabei, spezifische Stärken und Chancen, aber auch Risiken zu erkennen, indem sie den Fokus auf Daten und Evidenzen legen (Beitrag *Schnoz & Hauser*).

- Sie fördern die Entwicklung von effizienten und effektiven Arbeitsprozessen und Teamstrukturen (Beitrag *Rauschenberger*, im Methodenatelier).
- Sie stärken die Feedback- und Evaluationskultur am Schulstandort.
- Sie begleiten die Implementierung von Koordinations- beziehungsweise Steuergruppen und Projektteams.
- Sie unterstützen die Gestaltung von schulautonomen Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Schwerpunktsetzungen.
- Sie bieten Beratung in Konfliktsituationen.
- Sie unterstützen die Entwicklung unterschiedlicher Formen der Lehrerinnen- und Lehrerkoooperation und den Aufbau und die Entwicklung von professionellen Lerngemeinschaften (Beitrag *Erbring*, im Methodenatelier).
- Sie arbeiten mit Kollegien/Fachgruppen an der Individualisierung und Kompetenzorientierung von Unterricht (Beitrag *Ellmauer*).
- Sie informieren über Lernsettings für eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung.
- Sie stellen ihre Expertise für die Entwicklung eines förderlichen Umgangs mit Heterogenität und Diversität zur Verfügung.
- Sie moderieren Konferenzen, pädagogische Tage oder Teamsitzungen.

Erlauben Sie die etwas ketzerische Frage: Was tun Schulentwicklungsberaterinnen und -berater *nicht*?

In der Vorbereitung zu diesem Heft sind wir auf weitere Themenfelder und Einsatzgebiete gestoßen, zu denen Sie nun verschiedene Beiträge in unserem Heft finden – und wir meinen, Schulentwicklungsberatung kann tatsächlich noch mehr, vor allem wenn sie personalisiert mit den Schulen adaptive Entwicklungssettings schafft, die das jeweilige zu beratende System möglichst in seiner Eingebundenheit und seiner Komplexität berücksichtigt, den Entwicklungsprozess achtsam auf verschiedenen Ebenen im Blick hält und

entwicklungsoffen die Verantwortung für die Veränderungen bei den zu Beratenden lässt (Beitrag *Dedering*).

Wir wollten deshalb ergänzend etwas lesen über

- mögliche Ver-Führungs-Fallen beim Beraten von Schulführungspersonen (Beitrag *Zbinden*).
- Beratung als Personalentwicklung (Beitrag *Hofer*).
- Beratung in multiprofessionellen Teams (Beitrag *Jesacher-Rößler, Altrichter, Kemetzhofer & Wölbitsch*).
- die „Verstaatlichung“ der Schulentwicklungsberatung in Österreich (Beitrag *Atzberger, Schubert & Stolba*).

Und wir wollten Antworten auf die Frage, ob eine Expertenorganisation, wie es die Schule ist, überhaupt beraten werden muss, soll, kann? Wenn da Expertinnen und Experten agieren, dann sollten sie es doch selbst genug gut wissen und können? Dazu bekamen wir – typisch für Beratung – allerdings nur indirekt Antworten ..., aber lesen Sie selbst das Quer-gedacht dazu (Beitrag *Brühlmann*).

Falls nach der Lektüre unseres Heftes noch Fragen offen sein sollten – wir beraten Sie gerne!

Kontakte:  
martina.krieg@zg.ch  
annemarie.kummer@phlu.ch